



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ  
ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ ΕΣΠΑ ΤΟΥ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

**ΟΛΓΑ ΚΑΡΑΓΕΩΡΓΙΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ  
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΚΑΠΕΤΑΝΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΑΘΗΝΑ, ΜΑΪΟΣ 2020**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ  
του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων»**

**Όλγα Καραγεωργίου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Παρασκευή Καπετανοπούλου**

**Μάιος 2020**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα*

## ***Μεταπτυχιακή Διατριβή***

**«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ  
του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων»**

**Όλγα Καραγεωργίου**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Παρασκευή Καπετανοπούλου**

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

**Μάιος 2020**



## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις τρεις Επιτελικές Δομές (ΕΔ) ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξη) του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, με γνώμονα την αποτελεσματική λειτουργία των ΕΔ στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών.

Αρχικά γίνεται μία σύντομη αναφορά στις έννοιες Ποιότητα και Διοίκηση Ολικής ποιότητας, στη συνέχεια καταγράφεται ο τρόπος διαχείρισης και υλοποίησης των έργων ΕΣΠΑ και τέλος αναλύεται η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας, η διαδικασία που ακολουθήθηκε, γίνεται καταγραφή των συμπερασμάτων που προέκυψαν και διατυπώνονται προτάσεις.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέχθηκαν με τη χρήση δύο μεθοδολογικών προσεγγίσεων: α) με δομημένες συνεντεύξεις για τις οποίες χρησιμοποιήθηκε πρωτόκολλο οδηγού συνέντευξης και β) με ερωτηματολόγιο έρευνας. Υποκείμενο της έρευνας ήταν οι εσωτερικοί πελάτες των τριών ΕΔ, δηλαδή οι εργαζόμενοι. Οι συνεντεύξεις έγιναν στις Διευθύντριες των ΕΔ και στη συνέχεια στάλθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας σε όλα τους εργαζόμενους (διευθυντικά στελέχη - προϊστάμενοι – υπάλληλοι).

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας γίνεται σε δύο επίπεδα: α) ξεχωριστά για κάθε θέμα συνέντευξης/ερώτημα και β) συνδυαστικά για τις τρεις ΕΔ με συγκριτική ανάλυση. Γίνεται προσπάθεια καταγραφής των κοινών και διαφορετικών σημείων ανάμεσα στις ΕΔ, των θετικών τους στοιχείων, των προβλημάτων τους αλλά και των προβλημάτων που εμφανίζονται στη διαχείριση έργων ΕΣΠΑ. Καταγράφεται (με βάση την κλίμακα Likert) η βαθμολογία των προβλημάτων και η κατάταξή τους σύμφωνα με τη σημαντικότητά τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι στον τρόπο λειτουργίας των ΕΔ υπάρχει, με κάποιες εξαιρέσεις, ικανοποίηση, αλλά η διαχείριση των έργων ΕΣΠΑ παρουσιάζει προβλήματα. Σκοπός είναι η υποβολή προτάσεων βελτίωσης των ΕΔ και της διαδικασίας διαχείρισης των έργων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αντιφατικά: οι αρχές της ΔΟΠ εφαρμόζονται σε κάποιους τομείς περισσότερο και σε άλλους λιγότερο, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη υιοθέτησης των αρχών της ΔΟΠ στις ΕΔ με στόχο τη βελτίωση της λειτουργίας τους και των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών, σύμφωνα με τις προτάσεις που διατυπώνονται στο τέλος της διατριβής

## Summary

The purpose of this dissertation is to investigate the application of the principles of Total Quality Management (TQM) in the three NSRF (National Strategic Reference Framework) Executive Structures (ES) of the Hellenic Ministry of Labour and Social Affairs, with a view to the effective functioning of the ES in the management of co-financed NSRF projects, in order to provide the satisfaction of the citizens' needs.

Initially, a brief reference is made to the concepts of Quality and Total Quality Management, then the way of management and implementation of NSRF projects is recorded and finally the methodology of the present research is analyzed, the process followed, the conclusions are recorded and proposals are made.

To conduct the research, primary data were used which were collected using two methodological approaches: a) with structured interviews for which an interview guide protocol was used and b) with a research questionnaire. The subject of the research was the internal customers of the three EDs, that is the employees. The interviews were conducted with the Directors of ES and then the survey questionnaire was sent to all employees (executives - supervisors - employees).

The analysis of the research results is carried out in two levels: a) separately for each interview topic / question and b) in combination for the three ESs with comparative analysis. An attempt is being made to record the common and different points between the ESs, their positive elements, their problems but also the problems that appear in the management of NSRF projects. The score of the problems and their ranking according to their importance are recorded (based on the Likert scale). The results of the research show that in the way of operation of the ES there is, with some exceptions, satisfaction, but the management of the NSRF projects presents problems. The purpose is to submit proposals for the improvement of the ESs and the project management process.

The results of the research are contradictory: the principles of the TQM are applied in some areas more and in others less, which demonstrates the need to adopt the principles of the TQM in the ES in order to improve their operation and the services provided by them, according to proposals formulated at the end of the dissertation

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω ιδιαίτερες ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Παρασκευή Καπετανοπούλου, για την πολύτιμη βοήθεια που μου έδωσε κατά τη συγγραφή της παρούσας διατριβής. Η άρτια επιστημονική της κατάρτιση και η καθοδήγησή της, ήταν καθοριστικοί παράγοντες για την πραγματοποίηση του παρόντος εγχειρήματος.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους στις τρεις (3) Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων για την άψογη συνεργασία όλα τα χρόνια που εργάζομαι στις Ειδικές Υπηρεσίες. Αλλά και στη βοήθεια που μου προσέφεραν κατά τη συγγραφή της παρούσας διατριβής με τις συνεντεύξεις και τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, καθώς και των προτάσεων βελτίωσης στη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς και τους φίλους μου που πάντα με στηρίζουν και στέκονται δίπλα μου σε κάθε μου βήμα με αγάπη, κατανόηση και εμπιστοσύνη.

# Περιεχόμενα

Συνοτομογραφίες .....	1
Εισαγωγή .....	4
<b>1 Ποιότητα, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Δημόσιο.....</b>	<b>6</b>
1.1 Ποιότητα.....	6
1.1.1 Τι είναι Ποιότητα.....	6
1.1.2 Η Εξέλιξη της Ποιότητας.....	7
1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	8
1.3 Πρότυπα Πιστοποίησης και Διασφάλισης Ποιότητας.....	10
1.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο.....	12
1.5 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ).....	14
1.5.1 Τι είναι το ΚΠΑ.....	14
1.5.2 Το ΚΠΑ στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	19
1.5.3 Το Μοντέλο EFQM - RADAR.....	20
1.5.4 ΚΠΑ και Αυτοαξιολόγηση / Συγκριτική Μάθηση.....	21
<b>2 Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης.....</b>	<b>23</b>
2.1 ΕΣΠΑ 2014-2020.....	23
2.1.1 Τι είναι το ΕΣΠΑ 2014-2020.....	23
2.1.2 Υπουργική Απόφαση Συστήματος Διαχείρισης (ΥΠΑΣΥΔ).....	24
2.1.3 Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ).....	26
2.1.4 Ο Κανονισμός (ΕΕ) 1303/2013.....	26
2.2 Διαχείριση Προγραμμάτων ΕΣΠΑ.....	28
2.2.1 Διαδικασία ένταξης προγραμμάτων ΕΣΠΑ.....	28
2.2.2 Διαδικασία απένταξης προγραμμάτων ΕΣΠΑ.....	28
2.2.3 Διαδικασία χρηματοδότησης και πληρωμών.....	29
2.2.4 Δημοσιονομική Διόρθωση, Ανάκτηση αχρεωστήτως/παράνομων καταβληθέντων ποσών.....	30
2.3 Πληροφοριακά Συστήματα για το ΕΣΠΑ.....	31
2.3.1 Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ).....	31
2.3.2 Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (e-pde).....	32
2.4 Υπηρεσίες ΕΣΠΑ.....	32
2.4.1 Υπηρεσίες για το ΕΣΠΑ 2014-2020.....	32
2.4.2 Οι Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ.....	34
2.4.3 Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων.....	35



<b>3</b>	<b>Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.....</b>	<b>36</b>
3.1	Οι Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.....	36
3.1.1	Σύσταση και διάρθρωση των Επιτελικών Δομών ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.....	36
3.1.2	Αρμοδιότητες / Προγράμματα των Επιτελικών Δομών ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.....	38
3.1.3	Αρμοδιότητες των Μονάδων των Επιτελικών Δομών ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.....	40
3.1.4	Στελέχωση των Επιτελικών Δομών ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.....	42
3.2	Διαδικασίες διαχείρισης προγραμμάτων ΕΣΠΑ από τις Επιτελικές Δομές του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.....	42
<b>4</b>	<b>Μεθοδολογία Έρευνας .....</b>	<b>45</b>
4.1	Σκοπός της έρευνας.....	45
4.2	Μεθοδολογία.....	46
4.3	Δομή οδηγού συνέντευξης και ερωτηματολογίου έρευνας.....	48
4.4	Διεξαγωγή έρευνας.....	50
<b>5</b>	<b>Αποτελέσματα έρευνας.....</b>	<b>52</b>
5.1	Ανάλυση συνεντεύξεων.....	52
5.1.1	Αποτελέσματα συνεντεύξεων ανά θέμα για κάθε ΕΔ.....	53
5.1.2	Αποτελέσματα συνεντεύξεων συνδυαστικά για τις ΕΔ με συγκριτική ανάλυση.....	59
5.2	Αποτελέσματα ερωτηματολογίου έρευνας.....	63
5.2.1	Χαρακτηριστικά ερωτώμενων.....	64
5.2.2	Απαντήσεις ερωτηματολογίου έρευνας-Ανάλυση ανά ερώτημα.....	66
5.2.3	Ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου έρευνας συνδυαστικά ανά ερώτημα με συγκριτική ανάλυση των ΕΔ και του φορέα προέλευσης.....	100
<b>6</b>	<b>Συμπεράσματα – Προτάσεις .....</b>	<b>107</b>
6.1	Συμπεράσματα Συνεντεύξεων – Έρευνας ερωτηματολογίου.....	107
6.1.1	Συμπεράσματα Συνεντεύξεων συνδυαστικά με συμπεράσματα έρευνας Ερωτηματολογίου.....	107
6.1.2	Συγκριτική ανάλυση συμπερασμάτων έρευνας με εξωτερικές εκθέσεις.....	113
6.2	Προτάσεις.....	115
	<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>119</b>
	<b>Παράρτημα Α Οδηγός Συνέντευξης.....</b>	<b>129</b>
	<b>Παράρτημα Β Ερωτηματολόγιο έρευνας.....</b>	<b>132</b>

## Κατάλογος Σχημάτων:

Σχήμα 1: Κύκλος Εφαρμογής του ΚΠΑ.....	15
Σχήμα 2: Ο κύκλος του Deming.....	17
Σχήμα 3: Μοντέλο ΚΠΑ .....	18

## Κατάλογος Πινάκων:

Πίνακας 1: Έγκυρα ερωτηματολόγια.....	64
Πίνακας 2: Κατανομή ανά φορέα προέλευσης.....	65
Πίνακας 3: Κατανομή ανά Επιτελική Δομή.....	65
Πίνακας 4: Ενημέρωση από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ.....	66
Πίνακας 5: Ενημέρωση από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ : Ανάλυση ανά ΕΔ.....	67
Πίνακας 6: Ενημέρωση από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	68
Πίνακας 7: Διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών – Προϊσταμένων ΕΔ.....	68
Πίνακας 8: Διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών – Προϊσταμένων ΕΔ: Ανάλυση ανά ΕΔ..	69
Πίνακας 9: Διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών – Προϊσταμένων ΕΔ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	70
Πίνακας 10: Διαχωρισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών.....	70
Πίνακας 11: Διαχωρισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	71
Πίνακας 12: Διαχωρισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	72
Πίνακας 13: Εκπαίδευση των στελεχών.....	72
Πίνακας 14: Εκπαίδευση των στελεχών: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	73
Πίνακας 15: Εκπαίδευση των στελεχών Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	74
Πίνακας 16: Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών.....	74
Πίνακας 17: Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	75
Πίνακας 18: Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	76
Πίνακας 19: Ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών.....	76
Πίνακας 20: Ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	77
Πίνακας 21: Ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών: Ανάλυση ανά φορέα	

προέλευσης.....	78
<b>Πίνακας 22:</b> Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα.....	79
<b>Πίνακας 23:</b> Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	79-80
<b>Πίνακας 24:</b> Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	80
<b>Πίνακας 25:</b> Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων.....	81
<b>Πίνακας 26:</b> Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	82
<b>Πίνακας 27:</b> Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	83
<b>Πίνακας 28:</b> Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο της ΕΔ.....	84
<b>Πίνακας 29:</b> Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο της ΕΔ: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	84-85
<b>Πίνακας 30:</b> Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο της ΕΔ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	85
<b>Πίνακας 31:</b> Προβλήματα στη λειτουργία της ΕΔ.....	86
<b>Πίνακας 32:</b> Προβλήματα στη λειτουργία της ΕΔ: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	87-88
<b>Πίνακας 33:</b> Προβλήματα στη λειτουργία της ΕΔ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	88-89
<b>Πίνακας 34:</b> Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ.....	90
<b>Πίνακας 35:</b> Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	90-91
<b>Πίνακας 36:</b> Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	91
<b>Πίνακας 37:</b> Προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ.....	92
<b>Πίνακας 38:</b> Προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	93-94
<b>Πίνακας 39:</b> Προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	95-96
<b>Πίνακας 40:</b> Ενέργειες για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ.....	97
<b>Πίνακας 41:</b> Ενέργειες για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά ΕΔ.....	98
<b>Πίνακας 42:</b> Ενέργειες για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης.....	99-100

## **Κατάλογος Διαγραμμάτων:**

<b>Διάγραμμα 1:</b> Κατανομή ανά φορέα προέλευσης.....	65
<b>Διάγραμμα 2:</b> Κατανομή ανά Επιτελική Δομή.....	66
<b>Διάγραμμα 3:</b> Ενημέρωση από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ.....	67
<b>Διάγραμμα 4:</b> Διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών – Προϊσταμένων ΕΔ.....	69
<b>Διάγραμμα 5:</b> Διαχωρισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών.....	71
<b>Διάγραμμα 6:</b> Εκπαίδευση των στελεχών.....	73
<b>Διάγραμμα 7:</b> Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών.....	75
<b>Διάγραμμα 8:</b> Ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών.....	77

# Συντομογραφίες

ΑΕΠ = Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν  
ΑΕΙΠΠ = Αρχή Εξέτασης Προδικαστικών Προσφυγών  
ΑΕ = Αρχή Ελέγχου  
ΑΠ = Αρχή Πιστοποίησης  
ΑπΚΟ = ΕΔ Απασχόλησης και Κοινωνικής Οικονομίας  
ΓΛΚ = Γενικό Λογιστήριο του Κράτους  
ΔΑ = Διαχειριστική Αρχή  
ΔΔΔ = Δελτίο Δήλωσης Δαπάνης  
ΔΜΣ = Διοίκηση Μέσω Στόχων  
ΔΟΠ = Διοίκηση Ολικής Ποιότητας  
ΔΟΥ = Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία  
ΕΑΔΗΣΥ = Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων  
ΕΑΣ = Εθνική Αρχή Συντονισμού  
ΕΓΤΑΑ = Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης  
ΕΔ = Επιτελική Δομή  
ΕΔΕΛ = Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου  
ΕΔΕΤ = Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία  
ΕΔΚΑ = Επιτελική Δομή Κοινωνικής Αλληλεγγύης  
ΕΕ = Ευρωπαϊκή Επιτροπή  
ΕΕΔΕ = Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων  
ΕΚΑ = Κοινωνικό Εισόδημα Αλληλεγγύης  
ΕΚΔΔΑ = Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης  
ΕΚΤ = Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο  
ΕΠ = Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
ΕΠΑΝ = Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα  
ΕΟΧ = Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου  
ΕΠ = Επιτροπή Παρακολούθησης  
ΕΣΠΑ = Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης  
ΕΣΥΔ = Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης  
ΕΤΘΑ = Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας

ΕΤΠΑ = Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης  
ΕΥΘΥ = Ειδική Υπηρεσία Θεσμικής Υποστήριξη  
ΕΥΚΕ = Ειδική Υπηρεσία Κρατικών Ενισχύσεων  
ΕΥΚΕΚΟ = Ειδική Υπηρεσία για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική οικονομία  
ΕΥΕΚΤ = Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Συγχρηματοδοτούμενων Ενεργειών από το  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο  
ΕΥΟΠΣ = Ειδική Υπηρεσία Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος  
ΕΥΣΕΚΤ = Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Παρακολούθησης Δράσεων Ευρωπαϊκού  
Κοινωνικού Ταμείου  
ΕΥΣΣΑ = Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης  
ΕΥΣΕ = η Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού της Εφαρμογής  
ΕΦΔ = Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης  
ΚΔΗΦ ΑμεΑ = Κέντρα Δημέρευσης και Ημερήσιας Φροντίδας Ατόμων με Αναπηρία  
ΚΕΚ = Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης  
ΚΗΦΗ = Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας Ηλικιωμένων  
ΚΜ = Κράτος Μέλος  
ΚοινΣεΠ = Κοινωνικών Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων  
ΚΠΑ = Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης  
ΚΠΣ = Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης  
ΚΣΠ = Κοινό Στρατηγικό Πλαίσιο  
ΚΥΑ = Κοινή Υπουργική Απόφαση  
ΜΟΔ = Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων  
ΜΚΟ = Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις  
ΟΑΕΔ = Οργανισμός Ανάπτυξης Εργατικού Δυναμικού  
ΟΠΣ = Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα  
ΠΔΕ = Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων  
ΠΕΑΣ = Περιφερειακή Επιτροπή Αναπτυξιακού Σχεδιασμού  
ΠΕΠ = Περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα  
ΣΑΕ = Συλλογική Απόφαση Έργου  
ΣΔΕ = Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου  
ΣΔΠ = Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας  
ΣΕΣ = Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης  
ΣΛΕΕ = Συνθήκη για τη Λειτουργία της Ευρωπαϊκής Ένωσης  
ΤΔΠ = Τεχνικό Δελτίο Πράξης  
ΤΔΥ = Τεχνικό Δελτίο Υποέργου

TEBA = Ταμείο Ευρωπαϊκής Βοήθειας για Απόρους

ΥΑ = Υπουργική Απόφαση

ΥΠΑΣΥΔ = Υπουργική Απόφαση Συστήματος Διαχείρισης

BPR = Business Process Re-engineering (Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών)

CAF = Common Assessment Framework (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης)

EIPA = European Institute of Public Administration

PDCA = Plan – Do – Check – Act (Σχεδιάσε – Εφάρμοσε – Έλεγξε - Ενήργησε)

EFQM = European Foundation Quality Management (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης)

ES = Executive Structures (Επιτελική Δομή)

ISO = International Standardization Organization (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης)

MBO = Management by Objectives

MOU = Management Organization Unit Of Development Programmes (Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων – ΜΟΔ Α.Ε.)

NSRF = National Strategic Reference Framework (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς - ΕΣΠΑ)

RADAR = Results – Approach – Deployment – Assessment – Review (Αποτελέσματα – Προσέγγιση

- Ανάπτυξη – Αξιολόγηση - Αναθεώρηση)

SERVQUAL = Service Quality (Ποιότητα Υπηρεσιών)

TQM = Total Quality Management (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)

# Εισαγωγή

Η παρούσα διατριβή αποτελεί την πρώτη απόπειρα διερεύνησης της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στις Επιτελικές Δομές (ΕΔ) ΕΣΠΑ (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης) του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Θα διερευνηθούν τα προβλήματα που εμφανίζονται στον τρόπο λειτουργίας των ΕΔ και πώς αυτά μπορούν να αντιμετωπιστούν. Θα διερευνηθεί το κατά πόσο οι ΕΔ στελεχώνονται από υπαλλήλους επαρκώς εκπαιδευμένους, οι οποίοι συμμετέχουν ενεργά μέσω της ανάληψης πρωτοβουλιών και συνεργασιών. Θα γίνει προσπάθεια διερεύνησης των προβλημάτων που εμφανίζονται κατά τη διαχείριση και υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ και πώς μπορούν να σχεδιαστούν νέα έργα που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών, άρα θα είναι πιο ποιοτικά.

Στο **Κεφάλαιο 1** γίνεται αναφορά στις έννοιες της Ποιότητας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γίνεται μία σύντομη αναφορά στα συστήματα διασφάλισης και πιστοποίησης της ποιότητας. Γίνεται μία καταγραφή εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο, μέσα από το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Γίνεται αναφορά στις παθογένειες του Δημόσιου Τομέα και στην ανάγκη εφαρμογής της ΔΟΠ στο Δημόσιο με στόχο την βελτίωσή του.

Στο **Κεφάλαιο 2** παρουσιάζεται το ΕΣΠΑ και το κανονιστικό πλαίσιο που υπάρχει για τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων, τη διαδικασία ένταξης και απένταξης πράξεων και τους κανόνες επιλεξιμότητας των δαπανών. Γίνεται καταγραφή των Ειδικών Υπηρεσιών που έχουν συσταθεί και λειτουργούν για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, αλλά και των πληροφοριακών συστημάτων που έχουν δημιουργηθεί για την παρακολούθηση των έργων.

Οι Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων παρουσιάζονται στο **Κεφάλαιο 3**. Γίνεται αναφορά στη σύσταση και λειτουργία τους, στον τρόπο στελέχωσής τους, στα έργα που διαχειρίζονται, στους τομείς αρμοδιότητάς τους, αλλά και στη διαδικασία υλοποίησης πράξεων.

Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην παρούσα διατριβή παρουσιάζεται στο **Κεφάλαιο 4**. Για τις ανάγκες της έρευνας συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα με δύο μεθοδολογικές προσεγγίσεις:



α) μέσα από δομημένες συνεντεύξεις που έγιναν στις τρεις διευθύντριες των τριών ΕΔ με τη χρήση κοινού δομημένου πρωτόκολλου συνέντευξης και β) με ερωτηματολόγιο έρευνας που στάλθηκε σε όλα τα στελέχη (διευθυντές, προϊσταμένους και υπαλλήλους) των τριών ΕΔ (εσωτερικοί πελάτες). Αναλύεται η δομή του οδηγού συνέντευξης και του ερωτηματολογίου έρευνας καθώς και η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας.

Στο **Κεφάλαιο 5** παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε για τη διαπίστωση της εφαρμογής της ΔΟΠ στις ΕΔ ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Αναλύονται τα αποτελέσματα από τις συνεντεύξεις ξεχωριστά ανά θέμα για κάθε ΕΔ και συνδυαστικά με συγκριτική ανάλυση των τριών Επιτελικών Δομών. Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου έρευνας αναλύονται ανά ερώτημα και συνδυαστικά με συγκριτική ανάλυση ανάμεσα στις ΕΔ αλλά και ανάλογα με τον φορέα προέλευσης των στελεχών.

Τα συμπεράσματα της έρευνας διατυπώνονται στο **Κεφάλαιο 6**. Γίνεται συνδυαστική καταγραφή των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων με τα αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια της έρευνας και στη συνέχεια η συγκριτική τους ανάλυση με συμπεράσματα για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ από εξωτερικές εκθέσεις, προκειμένου να διατυπωθούν τελικές προτάσεις.

# Κεφάλαιο 1

## Ποιότητα, Διοίκηση

### Ολικής Ποιότητας

### και Δημόσιο

Τα τελευταία χρόνια, το επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αλλάξει ριζικά εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας και της εφαρμογής νέων τεχνολογιών στην παραγωγική διαδικασία. Προκειμένου να αντέξουν οι επιχειρήσεις σε αυτόν το δύσκολο ανταγωνισμό και να μπορέσουν να επιβιώσουν, αλλάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους, αξιοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό και βελτιώνουν συνεχώς τα προϊόντα που παράγουν ή τις υπηρεσίες που παρέχουν.

## 1.1 Ποιότητα

### 1.1.1 Τι είναι Ποιότητα

Ποιότητα “είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη” (Κέφης Β., 2014, σελ. 42). Είναι η συνεχής ικανοποίηση των αναγκών των πελατών μέσω προϊόντων που πληρούν συγκεκριμένες προδιαγραφές και απαιτήσεις. Η ποιότητα “αποτελεί σύστημα αξιών, αρχών, προτύπων και μεθόδων δράσης που εξασφαλίζει την πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανοποίηση των πελατών – πολιτών και τη βελτιστοποίηση της απόδοσης των επιχειρήσεων” (Κέφης Β., 2014, σελ. 39) και δηλώνει ότι το προϊόν/η υπηρεσία ανταποκρίνεται στα πρότυπα που έχουν τεθεί από τον καταναλωτή αλλά και από τον παραγωγό.

Η ποιότητα αποτελεί μία διαρκή διαδικασία βελτίωσης του οργανισμού και είναι ο κυριότερος παράγοντας επιβίωσης και ανάπτυξης του. “Αποτελεί μία συνεχή αναζήτηση για προστιθέμενη αξία σύμφωνα με τις απαιτήσεις του πελάτη” (Μπινιώρης Σπ., 2009, σελ. 92). Η ποιότητα είναι αυτή που θα διαφοροποιήσει την επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της, παρέχοντάς της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού μειώνει τις σπατάλες, το κόστος παραγωγής, τις επιστροφές

των προϊόντων και τα παράπονα, ενώ μεγιστοποιεί την ικανοποίηση των πελατών.

Χάρη στην ποιότητα των προϊόντων που παράγει μία επιχείρηση ή των υπηρεσιών που προσφέρει, γίνεται αξιόπιστη απέναντι στους πελάτες της, αποκτά φήμη και μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά. Ωστόσο, η ποιότητα είναι δύσκολο να οριστεί ακριβώς γιατί είναι υποκειμενική. Εξαρτάται από το πώς ο κάθε πελάτης αξιολογεί το προϊόν και την ικανοποίηση που λαμβάνει από την κατανάλωσή του, καθώς και αν η ικανοποίηση αυτή είναι μεγαλύτερη ή μικρότερη των προσδοκιών του. Γενικά, ποιότητα είναι τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος/υπηρεσίας που ικανοποιούν συγκεκριμένες προδιαγραφές και συμμορφώνονται με τον αρχικό του σχεδιασμό, ικανοποιούν τις προσδοκίες των καταναλωτών ως προς τις απαιτήσεις τους, χωρίς ωστόσο το προϊόν αυτό να είναι επώνυμο ή ακριβό.

Κατά καιρούς έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για την ποιότητα, όπως ενδεικτικά:

- “Συμμόρφωση με προδιαγραφές (Juran)
- Καταλληλότητα για χρήση (Juran)
- Συμμόρφωση με απαιτήσεις (Crosby)
- Η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές (Deming)
- Ο Βαθμός στον οποίο ένα σύνολο έμφυτων χαρακτηριστικών ικανοποιεί τις απαιτήσεις (ISO 9000:2000)”  
(*Κέφης Β., 2014, σελ. 46*)
- “Η ιδιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας να πραγματοποιεί τους στόχους ή τις λειτουργίες στις οποίες ευελπιστεί ο αποδέκτης” (*Μπινιώρης Σπ., 2009, σελ. 15*)

Η εφαρμογή της ποιότητας έχει κόστος για την επιχείρηση, όπως είναι η εκπαίδευση του προσωπικού ή οι επιθεωρήσεις. Μακροπρόθεσμα όμως αυτό το κόστος αποσβένεται από τα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση, όπως είναι η μείωση της παραγωγής των ελαττωματικών προϊόντων αλλά και του κόστους για την επιδιόρθωσή τους, η μείωση των επιστρεφόμενων προϊόντων και η μείωση της καταβολή αποζημιώσεων. Τελικά, “η μη συμμόρφωση στις διαδικασίες της ποιότητας δημιουργεί κόστος” (*Μπινιώρης Σπ., 2009, σελ. 48*), διότι η βελτίωση της ποιότητας ελαχιστοποιεί το συνολικό κόστος σε βάθος χρόνου και η επιχείρηση διασφαλίζει την καλή της φήμη.

### **1.1.2 Η Εξέλιξη της Ποιότητας**

Η εξέλιξη της Ποιότητας διαχρονικά έχει ως εξής:

1ον) Επιθεώρηση: αφορά τη μέτρηση, τη δοκιμή και την εξέταση των χαρακτηριστικών του παραγόμενου τελικού προϊόντος και τη σύγκρισή του με προδιαγραφές που έχουν καθοριστεί και προσδιορίζονται από πριν.

2ον) Έλεγχος Ποιότητας: περιλαμβάνει τις τεχνικές για την εκπλήρωση των προδιαγραφών της ποιότητας μετά την κατασκευή του προϊόντος και τις εργασίες για διόρθωση τυχόν ελαττωματικών, εάν διαπιστωθούν αποκλίσεις από τις αρχικές προδιαγραφές.

3ον) Διασφάλιση Ποιότητας: Το προϊόν σχεδιάζεται πριν παραχθεί και εφαρμόζονται ενέργειες που διασφαλίζουν ότι αυτό που θα παραχθεί θα πληροί τις προδιαγραφές που έχουν τεθεί και θα είναι κατάλληλο για χρήση. Προλαμβάνονται λάθη και ατέλειες, ενώ αν παραχθούν προϊόντα που δεν πληρούν τις προδιαγραφές διορθώνονται αμέσως, σε όποιο παραγωγικό στάδιο και αν βρίσκονται.

4ον) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Επιδιώκεται η μέγιστη ικανοποίηση των πελατών με το μικρότερο δυνατό κόστος, με τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού και την αξιοποίηση των εργαζομένων με την ενεργό συμμετοχή όλων.

## 1.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

“Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία μέθοδος που υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμογή σε ένα νέο, συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον” (Κέφης Β., 2014, σελ. 58). Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης, που αποτελείται από μεθόδους και εργαλεία, έχοντας βασική προτεραιότητα τη συνεχή ικανοποίηση των σημερινών και μελλοντικών αναγκών των πελατών, τη μεγιστοποίηση της αξίας του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας και την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όποια διοικητική βαθμίδα και αν ανήκουν, μέσα από τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) στοχεύει στη συνεχή βελτίωση του οργανισμού με:

- την παροχή όλο και πιο ποιοτικών προϊόντων
- τη βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών και της επιχειρηματικής δράσης
- τη δέσμευση και την ενεργό συμμετοχή όλων
- την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολό του, μέσω της διαρκούς μάθησης και εκμάθησης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ είναι “μια διαδικασία που απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και επιτυγχάνεται σταδιακά” (Μπινιώρης Σπ., 2009, σελ. 387).

Προκειμένου να εφαρμοστεί η ΔΟΠ, απαραίτητη είναι η ικανοποίηση κάποιων προϋποθέσεων, όπως:

- Δέσμευση της ηγεσίας για την εφαρμογή της ΔΟΠ ως πρώτης προτεραιότητας.
- Βελτίωση της διοικητικής υποδομής και ανάπτυξη της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη τεχνικών και νέων μεθόδων παραγωγής ή εξυπηρέτησης
- Βελτίωση διαδικασιών για αποφυγή λαθών.
- Στόχευση στην ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.
- Αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αποκτούν ενεργό ρόλο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην παραγωγική διαδικασία και απαιτείται ομαδική προσπάθεια.
- Συνεχής εκπαίδευση των στελεχών στις νέες μεθόδους με στόχο την βελτίωση των ικανοτήτων τους.
- Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές.

Τα βήματα που θα οδηγήσουν στο μετασχηματισμό του οργανισμού και στην υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ, σύμφωνα με το Deming, είναι τα εξής:

- Υιοθέτηση από τη διοίκηση της νέας φιλοσοφίας.
- Δημιουργία σταθερού σκοπού που θα αφορά τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων / παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Επίτευξη της ποιότητας και όχι μόνο μέσω του τελικού ελέγχου.
- Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής.
- Επιλογή των προμηθευτών όχι με μόνο κριτήριο τη χαμηλότερη τιμή.
- Εξάλειψη των εμποδίων μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού.
- Συνεχής εκπαίδευση όλων των εργαζομένων και εμφύσηση αισθήματος υπερηφάνειας για τη δουλειά τους.

Σκοποί της ΔΟΠ είναι η παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων/υπηρεσιών, η πιο γρήγορη και ευέλικτη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, η μείωση του κόστους των παραγόμενων προϊόντων, οι καινοτομίες, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, η καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με τη συνεχή του εκπαίδευση και την αλλαγή της νοοτροπίας του.

Η ΔΟΠ έχει ως στόχους την ικανοποίηση:

- των πελατών, με αξιόπιστα προϊόντα που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους
- των εργαζομένων, αφού θα εργάζονται πλέον με καλύτερες συνθήκες απολαμβάνοντας σταθερότητα και αναγνώριση
- των προμηθευτών, καθώς πλέον οι σχέσεις θα είναι σταθερές και ευνοϊκές
- των μετόχων και των επενδυτών, μέσω της αυξανόμενης απόδοσης και των κερδών
- του κοινωνικού συνόλου, λόγω της βελτίωσης των συνθηκών διαβίωσης

Για να μπορεί να εφαρμοστεί η ΔΟΠ, πρέπει να γίνει αποδεκτή από όλα τα μέλη του οργανισμού, με αλλαγή της νοοτροπίας τους και ενημέρωσή τους, διότι όλοι θεωρούνται υπεύθυνοι για τα παραγόμενα αποτελέσματα. Η βασικότερη προϋπόθεση για την επιτυχία της ΔΟΠ είναι να υπάρχουν ποιοτικοί εργαζόμενοι, δηλαδή άτομα που όχι μόνο θα είναι εκπαιδευμένα και καταρτισμένα, αλλά θα επιμορφώνονται συνεχώς και θα εμπλουτίζονται με δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις. Επίσης, οι γνώσεις θα διαχέονται σε όλα τα μέλη, ανεξαρτήτως σε ποια ιεραρχική βαθμίδα ανήκουν. Στόχος είναι οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένα και ευχαριστημένα με την εργασία τους, διότι έτσι μόνο θα επιτευχθεί και η ικανοποίηση των πελατών.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι πολλαπλά. Με τη ΔΟΠ επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση του οργανισμού μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Αναβαθμίζεται η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών τα οποία παρέχονται σε ανταγωνιστικές τιμές που ικανοποιούν τους πελάτες. Αυξάνεται η αξιοπιστία του οργανισμού και επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα μακροπρόθεσμα. Ο οργανισμός μεγιστοποιεί τα κέρδη του και το μερίδιό του στην αγορά και μπορεί να επιβιώσει στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Για να μπορέσει ο οργανισμός να εφαρμόσει σωστά τη ΔΟΠ και να εξασφαλίσει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών, πρέπει να υιοθετήσει μηχανισμούς ελέγχου. Ο έλεγχος τρομάζει τους εργαζόμενους και δημιουργεί ανικίνητρα. Γι' αυτό το λόγο αντικαθίσταται από την επιθεώρηση, η οποία αποτελεί πιο πολύ συμβουλευτική διαδικασία προς τους εργαζομένους, αναδεικνύει τα θετικά στοιχεία (γνώσεις, δημιουργικότητα) των εργαζομένων, διορθώνει ή και μηδενίζει τα λάθη, μειώνοντας τελικά το κόστος παραγωγής.

### **1.3 Πρότυπα Πιστοποίησης και Διασφάλιση Ποιότητας**

Προκειμένου να επιβιώσει η επιχείρηση στο δύσκολο ανταγωνιστικό περιβάλλον, απαραίτητο είναι να εφαρμόσει ένα σύστημα ποιότητας, το οποίο θα πιστοποιήσει ότι το προϊόν που

παράγεται, ανταποκρίνεται σε κάποιες απαιτήσεις και έχει παραχθεί με βάση ένα πρότυπο. Η Διασφάλιση της Ποιότητας περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί ώστε να εξασφαλίσουν ότι το προϊόν ή η υπηρεσία που θα παραχθεί ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις των πελατών, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος. Για το σκοπό αυτό γίνονται επιθεωρήσεις από ανεξάρτητους οργανισμούς επιθεώρησης και ελέγχου, οι οποίοι είναι διαπιστευμένοι, σύμφωνα με τις προδιαγραφές και απαιτήσεις των προτύπων.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization) ISO, είναι “μία διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης” ([https://el.wikipedia.org/wiki/Διεθνής\\_Οργανισμός\\_Τυποποίησης](https://el.wikipedia.org/wiki/Διεθνής_Οργανισμός_Τυποποίησης)) και παράγει τα παγκόσμια κοινά αποδεκτά πρότυπα ISO, για τα οποία στη συνέχεια αποφασίζουν οι κυβερνήσεις πως πρέπει να τηρούνται στην κάθε χώρα, με νόμους ή συνθήκες, χωρίς να δεσμεύονται για το πώς. Όλες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί αντιμετωπίζονται ίσα.

Τα πιστοποιητικά ISO αναφέρονται στην αξιολόγηση της συμμόρφωσης μιας επιχείρησης με τις απαιτήσεις που περιλαμβάνονται στα πρότυπα. Η εφαρμογή τους αποτελεί παράγοντα επιβίωσης και συνεχούς βελτίωσης της επιχείρησης, και ενισχύει την ανταγωνιστικότητά της, δίνοντάς της σημαντικό πλεονέκτημα. Τα πρότυπα ISO ως επί το πλείστον εξειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν ή διαδικασία και διαβεβαιώνουν τους πελάτες ότι τα προϊόντα/υπηρεσίες που θα αγοράσουν, θα είναι ποιοτικά και θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις τους. Επιπλέον “Η ύπαρξη ενός διεθνώς αναγνωρισμένου συστήματος ποιότητας ως αναφορά, αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο σύγκρισης” (Μπινιώρης Σπ., 2009, σελ. 302).

Η εφαρμογή του ISO έχει πολλές ωφέλειες για τον οργανισμό, αφού για κάθε υπάλληλο οριοθετείται η εργασία του, ο ρόλος του και τα καθήκοντά του, γίνεται καλύτερη η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και μειώνεται το άγχος τους για το τι πρέπει να κάνουν. Μειώνεται το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης, αυξάνεται η παραγωγικότητα και το μερίδιό της στην αγορά, και παράλληλα δημιουργούνται νέες ευκαιρίες. Υπάρχει μείωση των ελαττωματικών προϊόντων/υπηρεσιών που παράγονται, διότι τα σφάλματα παραγωγής διαγιγνώσκονται και αντιμετωπίζονται άμεσα, αυξάνοντας την αξιοπιστία της επιχείρησης. Υπάρχει καλύτερη εξυπηρέτηση των παραγγελιών και βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να υπάρχουν λιγότεροι παραπονεμένοι πελάτες.

## 1.4 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο

Αποστολή του Δημόσιου Τομέα (Κεντρική Κυβέρνηση, Δήμοι, Δημόσιοι Οργανισμοί, Δημόσιες Επιχειρήσεις) είναι η εξυπηρέτηση των πολιτών με την παροχή δωρεάν “δημόσιων αγαθών”, όπως είναι η εκπαίδευση, η υγεία, η άμυνα, καθώς και διάφορες κοινωνικές υπηρεσίες. Τα αγαθά αυτά πρέπει να είναι ποιοτικά και να ικανοποιούν τους πολίτες. Αυτό δεν είναι πάντα εύκολο, καθώς πολλές φορές παρουσιάζονται προβλήματα κατά τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Για να είναι σωστή η λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και κατ’ επέκταση του κράτους, γίνονται συνεχώς πολλές προσπάθειες βελτίωσης του Δημόσιου Τομέα, όπως είναι η εφαρμογή σε αυτόν των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα και να υπάρχει κοινωνική δικαιοσύνη και οικονομική ανάπτυξη.

Η Ποιότητα στο Δημόσιο έχει να κάνει με την παροχή υπηρεσιών που θα ικανοποιούν τις προσδοκίες των πολιτών και τις απαιτήσεις της Κυβέρνησης και επηρεάζεται από:

- Την πρόσβαση στις υπηρεσίες, την προσβασιμότητα στα γραφεία, τις ώρες λειτουργίας των υπηρεσιών, τους χώρους και χρόνους αναμονής.
- Το επίπεδο επικοινωνίας, το διοικητικό σύστημα και τις διαδικασίες.
- Τις ικανότητες παροχής γρήγορων και ευέλικτων απαντήσεων.
- Την επάρκεια του προσωπικού, τις ικανότητές του, το αίσθημα εμπιστοσύνης που εμπνέουν.
- Τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στους πολίτες και την ευγένεια.

Πολλές φορές οι ανωτέρω υπηρεσίες δεν είναι οι αναμενόμενες, διότι η Δημόσια Διοίκηση εμφανίζει παθογένειες, όπως είναι:

- η πολυνομία, το πολύπλοκο και ασαφές κανονιστικό πλαίσιο, η ασάφεια των νόμων και των αποφάσεων
- η έλλειψη ευελιξίας του δημοσίου και η έλλειψη ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- το κάθετο σύστημα ιεραρχίας, ο συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων και στις εξουσίες, η έλλειψη καθοδήγησης, η μη εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης στη Δημόσια Διοίκηση, τα πολιτικά συμφέροντα
- ο κατακερματισμός στην διοικητική οργάνωση, τα πολλά επίπεδα διοίκησης, η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων και η κακή διαχείριση των οικονομικών
- η ασυμβατότητα θέσης ευθύνης – αρμοδιοτήτων, η πολυδιάσπαση των αρμοδιοτήτων μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών
- η μη ύπαρξη συστημάτων παρακίνησης των εργαζομένων και μέτρησης της



αποδοτικότητάς τους, η έλλειψη αξιοκρατίας και υποκίνησης των υπαλλήλων με αποτέλεσμα το μη αξιοκρατικό τρόπο προαγωγής τους

- η έλλειψη εξειδικευμένων υπαλλήλων και η ελλιπής εκπαίδευση και επιμόρφωσή τους
- ο μικρός βαθμός χρησιμοποίησης των νέων τεχνολογιών

Οι παθογένειες αυτές κατατάσσουν την Ελλάδα στη δυσμενέστερη θέση ανάμεσα στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσον αφορά το διοικητικό κόστος, ενώ η γραφειοκρατία προκαλεί απώλεια στο ΑΕΠ. Οι παθογένειες μπορούν να θεραπευτούν με την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ, η οποία προσπαθεί να εκσυγχρονίσει το Δημόσιο, προκειμένου αυτό να αντέξει στο ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και να γίνει πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό, με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες, απαιτήσεις και προσδοκίες των πολιτών.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ είναι μία δύσκολη διαδικασία εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων του Δημοσίου και των προβλημάτων που πρέπει να ξεπεραστούν, όπως είναι:

- Ο τρόπος επιβράβευσης των δημοσίων υπαλλήλων, αφού δεν τους υποκινεί και δεν αναδεικνύει πάντα τους ικανότερους, δημιουργώντας έναν άσχημο ανταγωνισμό μεταξύ τους ρίχνοντας ταυτόχρονα το ηθικό τους.
- Ο τρόπος λήψης αποφάσεων από τους δημόσιους υπαλλήλους και η παρακίνησή τους στην ελευθερία λήψης πρωτοβουλιών και αποφάσεων, χωρίς να εξαρτώνται και να περιορίζονται τόσο από την ιεραρχία.
- Ο τρόπος διαχείρισης των πόρων του Δημοσίου. Δεν θα πρέπει να γίνεται κατασπατάλησή τους ενώ σε άλλες περιπτώσεις οι πόροι δεν φτάνουν ούτε για τα απαραίτητα (π.χ. προμήθεια γραφικής ύλης).
- Ο τρόπος σχεδιασμού των παρεχόμενων υπηρεσιών και ο τρόπος χαρτογράφησης των νέων αναγκών που δημιουργούνται, καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισής τους.
- Η πολυνομία: να υπάρξουν λιγότεροι και πιο ξεκάθαροι και κατανοητοί νόμοι και αποκόλληση από τους νομικούς περιορισμούς,

Για να μπορέσει να εφαρμοστεί η ΔΟΠ στο Δημόσιο ώστε να απομακρυνθεί Δημόσια Διοίκηση από τη διάχυτη γραφειοκρατική αντίληψη, θα πρέπει καταρχήν να αλλάξει η νοοτροπία των δημοσίων υπαλλήλων και η οργανωσιακή κουλτούρα. Θα πρέπει τα στελέχη να μάθουν να δεσμεύονται για τη συνεχή βελτίωση και την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και να συνεργάζονται με ομαδικό πνεύμα σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης. Να αποδεχτούν την αλλαγή ως κάτι θετικό, που θα τους διευκολύνει και δεν θα τους επιβαρύνει με επιπλέον δουλειά ή

ευθύνες. Να μην σκέφτονται ότι από τις αλλαγές θα δυσκολευτούν και θα “ξεβουλευτούν”, αλλά ότι θα βελτιωθεί η ποιότητα του εργασιακού τους περιβάλλοντος και της εργασίας τους.

Θα πρέπει να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο και να δημιουργηθούν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης των στελεχών του δημοσίου, ώστε να αυξήσουν τις γνώσεις και δεξιότητές τους. Να οριστούν εφικτοί και ξεκάθαροι στόχοι για τις εργασίες τους με μέτρα ανταμοιβής και να επιβραβεύονται οι άξιοι (αξιοκρατία). Επίσης, να ενημερώνονται οι υπάλληλοι για τις τρέχουσες εξελίξεις και να έχουν πρόσβαση στην πληροφόρηση.

Θα πρέπει να υπάρξει συνεργασία μεταξύ πολιτικής ηγεσίας και δημόσιων υπαλλήλων, με κατανόηση και εμπιστοσύνη προκειμένου να μπορέσουν να επιτευχθούν οι στόχοι. Να υπάρχει διαφάνεια στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην εφαρμογή τους. Να εφαρμοστούν εσωτερικοί έλεγχοι ως μηχανισμοί βελτίωσης, χωρίς την υπόνοια εκφοβισμού των υπαλλήλων. Θα πρέπει να καθιερωθούν δείκτες ποιότητας, να μειωθεί η πολυνομία, να υπάρξει εφαρμογή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και αξιοποίηση των υλικών πόρων.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση θα βοηθήσει το Δημόσιο Οργανισμό να αναπτυχθεί και να μειώσει τις αστοχίες του. Θα μειωθούν οι δαπάνες και το λειτουργικό του κόστος και θα βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Οι πολίτες θα είναι πιο ικανοποιημένοι, θα εμπιστεύονται περισσότερο το Δημόσιο, το οποίο θα γίνει πιο ανταγωνιστικό και ευέλικτο και θα βελτιωθεί η εικόνα της Δημόσιας Υπηρεσίας. Στόχος είναι μία καλύτερη Δημόσια Διοίκηση η οποία εφαρμόζοντας σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, θα είναι διαφανής, αξιόπιστη, ευέλικτη, αποτελεσματική, αποδοτική και θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των πολιτών.

## **1.5 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)**

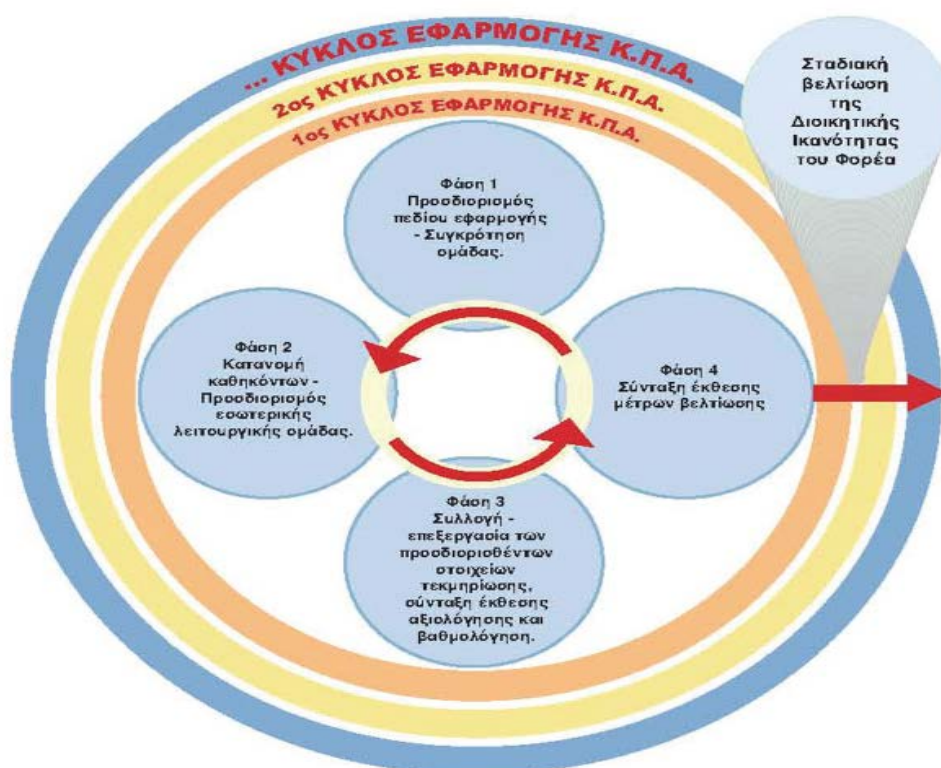
### **1.5.1 Τι είναι το ΚΠΑ**

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποτελεί ένα απλό, προσιτό, εύκολο και ολοκληρωμένο εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τους Δημόσιους φορείς, που τους βοηθά να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Είναι στα μέτρα των δημόσιων οργανισμών, αφού σχεδιάστηκε από στελέχη της δημόσιας διοίκησης και βασικό σκοπό έχει να εισάγει τις αξίες της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση. Είναι εύκολο στη χρήση, διατίθεται δωρεάν και “αναδεικνύει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του οργανισμού ή της υπηρεσίας, αξιοποιεί τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και με την εφαρμογή πρακτικών μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της Δημόσιας Διοίκησης” (Κέφης Β., 2014, σελ. 90-91).

Το ΚΠΑ είναι βασισμένο στο μοντέλο ποιότητας EFQM (European Foundation Quality Management = Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Δημιουργήθηκε από τη συνεργασία των Υπουργών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, των Γενικών Διευθυντών των κρατών – μελών και της Ομάδας Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών της ΕΕ. “Σύμφωνα με το ΚΠΑ, τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες” (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2007, σελ. 7).

Το ΚΠΑ είναι σύμφωνο με τις αρχές της αριστείας και στοχεύει στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στην τελική της βελτίωση. “Η εφαρμογή του Κ.Π.Α., αποτελεί μια διαρκή προσπάθεια συνεχούς αξιολόγησης των επιδόσεων μιας υπηρεσίας και ανάληψης δράσεων βελτίωσης της οργάνωσης και λειτουργίας της, βασισμένων στα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης”. (<https://sites.google.com/site/kpacorfu>).

Η εφαρμογή του ΚΠΑ γίνεται με ένα σχέδιο δράσης το οποίο αποτελείται από 4 φάσεις, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα:



**Σχήμα 1:** Κύκλος Εφαρμογής του ΚΠΑ (Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, 2017, σελ. 11)

Το ΚΠΑ έχει πέντε στόχους:

- 1) Εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση.
- 2) Καθοδήγηση του Δημόσιου Οργανισμού στον κύκλο ποιότητας (Plan/Προγραμματισμός – Do/Εκτέλεση – Check/Έλεγχος - Act/Ανάδραση).
- 3) Διευκόλυνση της Αυτοαξιολόγηση του Δημόσιου Οργανισμού, καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης – προσδιορισμός δράσεων βελτίωσης.
- 4) Κάλυψη των διαφορών μεταξύ των προτύπων Δημόσιου & Ιδιωτικού τομέα (λειτουργεί ως γέφυρα).
- 5) Συγκριτική μάθηση μεταξύ των Δημόσιων Οργανισμών.

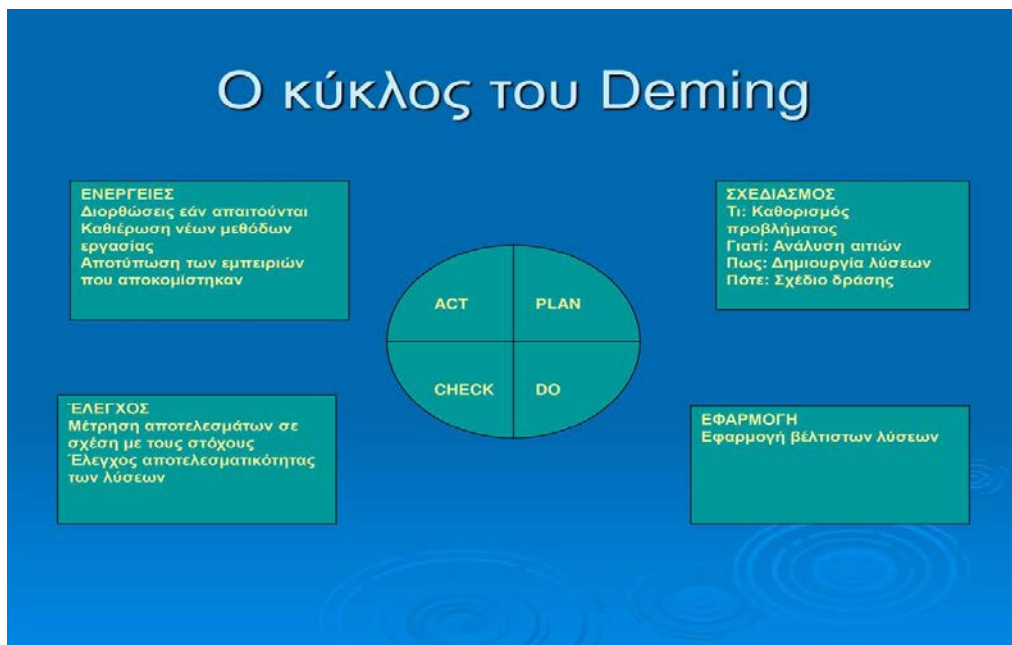
Αποτελείται από 9 κριτήρια (βασικές αρχές του οργανισμού) και 28 υποκριτήρια. Τα κριτήρια 1-5 αφορούν τις προϋποθέσεις, δηλαδή τι πρέπει να γίνει στον οργανισμό ώστε να προκύψουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, δηλαδή τα κριτήρια 6-9.

Ειδικότερα, τα 9 κριτήρια έχουν ως εξής:

#### ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ:

1. Ηγεσία: Δίνει κατευθύνσεις στον οργανισμό υποδεικνύοντας την αποστολή και το όραμά του, υποκινεί το ανθρώπινο δυναμικό με κίνητρα και αξίες, παρέχει σαφείς οδηγίες προς τους κατώτερους, ευθύνεται για την απόδοση. Διαχειρίζεται τη σχέση με την πολιτική ηγεσία αφού αποτελεί το συνδετικό κρίκο, βοηθώντας τους πολιτικούς να πάρουν τις σωστές αποφάσεις, τις οποίες θα έρθουν στη συνέχεια να εφαρμόσουν οι ηγέτες.
2. Στρατηγική και Προγραμματισμός: Είναι μέρος του Κύκλου Ποιότητας, γνωστού ως κύκλου του Deming: Plan – Do – Check – Act (Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Δράση). Αναπτύσσει, προγραμματίζει και στη συνέχεια εφαρμόζει στρατηγικές, με βάση πληροφορίες που έχει συλλέξει, συνδυάζοντας αποτελεσματικά τις δραστηριότητες του οργανισμού και επιδιώκοντας την επίτευξη των στόχων.

Ο κύκλος του Deming φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 2: Ο κύκλος του Deming (Κέφης Β. 2014, σελ. 177)

3. Ανθρώπινο Δυναμικό: Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού. Αφορά το πως επικοινωνούν και συνεργάζονται οι υπάλληλοι μεταξύ τους. Η αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών η ανάληψη ευθυνών εκ μέρους τους, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
4. Συνεργασίες και Πόροι: Πώς ο οργανισμός αλληλεπιδρά με τους πολίτες, αλλά και με άλλους οργανισμούς, ώστε να προγραμματίζει τις εργασίες αποδοτικά, διαχειρίζοντας αποτελεσματικά τους περιορισμένους πόρους που έχει, ώστε να μπορέσει να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πολιτών.
5. Διαδικασίες: Πως η διοίκηση πετυχαίνει τη στρατηγική της μέσω των δραστηριοτήτων της και πως επιτυγχάνει να μετατρέψει τις εισροές σε εκροές μέσα από διαδικασίες και έτσι να ικανοποιήσει τους πολίτες.

#### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

6. Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη: Αφορούν την ικανοποίηση που λαμβάνει ο πολίτης από τις υπηρεσίες που του παρέχει το Δημόσιο.
7. Αποτελέσματα σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό: Αναφορικά με τις ικανότητες των υπαλλήλων και την απόδοσή τους, την αξιολόγησή τους αλλά και τα κίνητρα που τους δίνονται.
8. Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία : Αφορά την ικανοποίηση της κοινότητας (τοπικής ή εθνικής) αλλά και την Κοινωνικής Ευθύνη.
9. Κύρια Αποτελέσματα επίδοσης: Χωρίζονται σε εσωτερικά (τι επιτυγχάνεται για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης) και εξωτερικά (τι επιτυγχάνεται σε σχέση με τους

διάφορους μετόχους).

Στον παρακάτω πίνακα (Μοντέλο ΚΠΑ) εμφανίζονται σχηματικά οι προϋποθέσεις και τα αποτελέσματα του ΚΠΑ:



Σχήμα 3: Μοντέλο ΚΠΑ (Υπουργείο Εσωτερικών, ΚΠΑ, σελ. 8)

Κάθε κριτήριο και υποκριτήριο βαθμολογείται και ο βαθμός αυτός βοηθά στο να παρέχονται πληροφορίες, να μετράται η πρόοδος, να εντοπίζονται οι Καλές Πρακτικές και να βρίσκονται εταίροι από τους οποίους μπορεί να μάθει ο Δημόσιος Οργανισμός.

Το ΚΠΑ βελτιώνει τη δημόσια διοίκηση διότι:

- η αξιολόγηση που γίνεται βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία με κριτήρια αποδεκτά από όλους
- παρέχεται η ευκαιρία να αναγνωριστεί η πρόοδος που πραγματοποιήθηκε
- αποτελεί έναν τρόπο να διασφαλιστεί η συνέχεια και η συνέπεια στη δημόσια διοίκηση
- προκαλεί ενθουσιασμό στους δημόσιους υπαλλήλους για τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες
- προωθεί τις καλές πρακτικές
- ενδυναμώνει τις πρωτοβουλίες ποιότητας στην καθημερινότητα
- μετρά την πρόοδο τακτικά με την αξιολόγηση
- Διευκολύνεται η αυτοαξιολόγηση, η συγκριτική μάθηση η διασύνδεση μεταξύ δημόσιων οργανισμών.

Στόχος του ΚΠΑ είναι να βελτιώσει το δημόσιο οργανισμό, στοχεύοντας στην αριστεία του, δημιουργώντας θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και την κοινωνία.

### 1.5.2 Το ΚΠΑ στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το ΚΠΑ παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στη Λισσαβόνα το 2000 στην 1η Διάσκεψη για την Ποιότητα και από τότε βελτιώνεται συνεχώς και αναθεωρείται. Το 2001 δημιουργήθηκε στο Μάαστριχ το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πόρων CAF (European Institute of Public Administration – EIPA), για να βοηθήσει τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) στην εφαρμογή, υποστήριξη, συντονισμό και διάδοση του ΚΠΑ (CAF) στις Δημόσιες Διοικήσεις στην Ευρώπη.

Το ΚΠΑ, από τότε που ξεκίνησε να εφαρμόζεται χρησιμοποιείται σε περισσότερο από σχεδόν 2.000 οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε ολόκληρη την Ευρώπη, ενώ ο αριθμός των χρηστών του αυξάνεται συνεχώς. Μέχρι σήμερα ο αριθμός εγγεγραμμένων χρηστών στη βάση δεδομένων CAF ανέρχεται σε 4.074 σε όλα τα κράτη μέλη της ΕΕ.

Το ΚΠΑ “Αποτελεί μία ενιαία μέθοδο αξιολόγησης, γεγονός που επιτρέπει συγκρίσιμα αποτελέσματα. Επιπρόσθετα, αποδεικνύεται ισχυρό εργαλείο συνεργασίας των δημόσιων διοικήσεων των κρατών-μελών της Ε.Ε.” ([https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/B429DC238A4AEFADC2257AFE003CED89/\\$file/CAF.pdf](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/B429DC238A4AEFADC2257AFE003CED89/$file/CAF.pdf), 18/01/2020). Ωστόσο, κάθε χώρα χρησιμοποιεί διαφορετικά το ΚΠΑ.

Στην Κύπρο, το ΚΠΑ έχει εφαρμοστεί σε ένα μεγάλο αριθμό δήμων και κυβερνητικών τμημάτων, ενώ προωθείται η εφαρμογή του στον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Στην Γερμανία το ΚΠΑ εφαρμόζεται από τις τοπικές, ομοσπονδιακές και κρατικές αρχές ενώ έχει θεσπιστεί και βραβείο ποιότητας.

Στην Αγγλία η εφαρμογή του ΚΠΑ σε τοπικούς φορείς αύξησε την απόδοσή τους.

Στη Σουηδία οι δημόσιοι οργανισμοί που εφάρμοσαν το ΚΠΑ εμφάνισαν βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος και των εσωτερικών λειτουργιών.

Στην Τσεχία η εφαρμογή του ΚΠΑ στους δημόσιους φορείς θεσπίστηκε με νόμο, προκειμένου να εναρμοστεί η χώρα με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές και από τότε εφαρμόζεται ανελλιπώς. Μάλιστα είναι το πιο διαδεδομένο εργαλείο διαχείρισης ποιότητας στους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας.

Στην Ιταλία το ΚΠΑ εφαρμόστηκε σε πάνω από 300 δημόσιους οργανισμούς, καθιστώντας τη χώρα το μεγαλύτερο χρήστη του ΚΠΑ στην ΕΕ.

Στη Νορβηγία παρατηρήθηκε μικρή αλλά αξιόλογη εφαρμογή του ΚΠΑ. Χρησιμοποιείται κυρίως

από δημόσιους οργανισμού που έχουν ανταγωνισμό ή επιδέχονται κριτική από τους πολίτες.

Στη Βουλγαρία η χρήση του ΚΠΑ δεν είναι και τόσο διαδεδομένη.

Στη Ρουμανία εφαρμόζεται αρκετά το ΚΠΑ προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών.

Στη Σλοβενία η χρήση του ΚΠΑ αποτελεί προτεραιότητα.

Στην Ελλάδα γίνονται προσπάθειες μέσω της νομοθεσίας να εφαρμοστεί το ΚΠΑ στους δημόσιους οργανισμούς και προς τούτο έχει θεσπιστεί κρατικό βραβείο ποιότητας, ενώ γίνονται συχνά ενημερωτικές ημερίδες και συνέδρια.

Σε γενικές γραμμές παρατηρείται ότι γίνεται αξιολογή προσπάθεια εφαρμογής του ΚΠΑ στους δημόσιους οργανισμούς των κρατών-μελών της ΕΕ και ότι όσοι το εφάρμοσαν κατέγραψαν βελτίωση της απόδοσής τους.

### **1.5.3 Το μοντέλο EFQM - RADAR**

Το EFQM (European Foundation Quality Management = Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης) ιδρύθηκε από 14 μεγάλες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις με τη βοήθεια της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Τα μέλη του είναι διεθνή και ανήκουν τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικού τομέα, εκπροσωπώντας περισσότερες από 30 χώρες. Την Ελλάδα εκπροσωπεί η Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ). Σκοπός του EFQM είναι να καθιερωθεί η ΔΟΠ στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις και έτσι να οδηγηθούν αυτές στην τελειότητα έχοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το EFQM λειτουργεί στα πρότυπα της επιχειρηματικής αριστείας, η οποία μετράται με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM Excellence Model). Ο οργανισμός που χρησιμοποιεί το μοντέλο EFQM, έχει τη δυνατότητα, μέσω της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης, να μετρήσει τα δυνατά και τα αδύνατά του σημεία, να συγκριθεί με άλλους οργανισμούς, να συγκριθεί με ένα επιχειρηματικό πρότυπο αριστείας, να βρει τρόπους βελτίωσης, να δραστηριοποιήσει τους εργαζομένους, να προσαρμοστεί στις μεταβολές της αγοράς, να έχει συνεχή βελτίωση και καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα.

Το Ευρωπαϊκό βραβείο ποιότητας EFQM εστιάζει στον πελάτη, προσανατολίζεται στα αποτελέσματα, διοικεί βάσει διαδικασιών, αναπτύσσει τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, προωθεί την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση, αναπτύσσει την εκπαίδευση και τη μάθηση, ενισχύει την ανάπτυξη συνεργασιών και την ομαδική εργασία. Δημιουργεί αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού με έναν πιο δημοκρατικό τρόπο διοίκησης, ενισχύοντας έτσι την



ικανοποίηση του πολίτη / πελάτη.

Τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το μοντέλο EFQM είναι αυτά που έχει και το ΚΠΑ. Για να λειτουργήσει χρειάζονται κάποιες προϋποθέσεις : Results (Αποτελέσματα) – Approach (Προσέγγιση) – Deployment (Ανάπτυξη) – Assessment (Αξιολόγηση) – Review (Αναθεώρηση), τα αρχικά των οποίων αποτελούν τη λέξη RADAR.

Ειδικότερα:

Αποτελέσματα = **Results**: Ο οργανισμός πρέπει να προσδιορίσει τα αποτελέσματα που επιδιώκει να επιτύχει.

Προσέγγιση = **Approach**: Ο οργανισμός πρέπει να σχεδιάσει και να αναπτύξει ένα σύνολο προσεγγίσεων για την επίτευξη των απαιτούμενων αποτελεσμάτων.

Ανάπτυξη = **Deployment**: Ο οργανισμός πρέπει να αναπτύξει τους τρόπους που θα χρησιμοποιήσει για να προσεγγίσει την εξασφάλιση της εφαρμογής

Αξιολόγηση = **Assessment**: Ο οργανισμός πρέπει να αξιολογήσει και να βελτιώσει τους τρόπους προσέγγισης των αποτελεσμάτων

Αναθεώρηση = **Review**: Ο οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να αναθεωρήσει διαδικασίες εάν αυτές δεν έχουν αποτελέσματα.

Το RADAR βρίσκεται στην καρδιά του μοντέλου EFQM και είναι ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης, βαθμολόγησης και διαχείρισης του οργανισμού. Βοηθά τον οργανισμό να αναλύει τις δικές του επιδόσεις, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην αλλαγή και στη βελτίωσή του

#### **1.5.4 ΚΠΑ και Αυτοαξιολόγηση / Συγκριτική Μάθηση**

Κυριότερος σκοπός του ΚΠΑ είναι να εισάγει τις αρχές της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση και μέσω της αυτοαξιολόγησης να την οδηγήσει σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας (Plan – Do – Check – Act). Επίσης, να αποτελέσει εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης της Δημόσιας Διοίκησης, να γίνει “γέφυρα” μεταξύ διαφορετικών μοντέλων ΔΟΠ και να διευκολύνει τη συγκριτική αξιολόγηση μεταξύ Δημόσιων Οργανισμών.

Η αυτοαξιολόγηση είναι αυτή που βοηθά το ΚΠΑ να εφαρμοστεί σωστά και να έχει επιτυχία και να μπορέσει η Δημόσια Διοίκηση να μάθει καλύτερα τον εαυτό της.

Για να πραγματοποιηθεί η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάσσεται με βάση τα 9 κριτήρια – 28 υποκριτήρια, καλύπτοντας όλα τα ουσιώδη θέματα.

Ωστόσο, κάθε δημόσιος οργανισμός μπορεί αναπτύξει τα ερωτήματα όπως αυτός επιθυμεί. Στο τέλος της αυτοαξιολόγησης, γίνεται η βαθμολόγηση και η σύνταξη έκθεσης, που είναι και ένας από τους βασικούς σκοπούς του ΚΠΑ. Στην έκθεση αυτή περιγράφονται οι δράσεις του δημόσιου οργανισμού, αναλύονται τα έγγραφα που χρησιμοποιήθηκαν για την τεκμηρίωση, εμφανίζονται οι θετικοί και οι προβληματικοί τομείς του οργανισμού. Ακολουθεί η κατάθεση των μέτρων βελτίωσης που θα πρέπει να εφαρμοστούν από το δημόσιο οργανισμό, όπου καταγράφονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία ανά κριτήριο – υποκριτήριο, εντοπίζονται οι αδυναμίες του οργανισμού και εφαρμόζονται μέτρα για την οργάνωση, τις διαδικασίες, το ανθρώπινο δυναμικό και τους πόρους, τα οποία συνδέονται με αποτελέσματα. Στόχος είναι η αναβάθμιση και βελτίωση του δημόσιου οργανισμού και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσω της αυτοαξιολόγησης επιτυγχάνεται επίσης η συγκριτική μάθηση. Αυτό σημαίνει ότι ο δημόσιος οργανισμός μαθαίνει από τους άλλους αντίστοιχους οργανισμούς, προσπαθώντας να μιμηθεί τα δυνατά τους σημεία και αποφεύγοντας τα λάθη τους. Σκοπός είναι “να βρεθούν οι καλύτεροι τρόποι λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης με την προοπτική να βελτιωθεί η συνολική απόδοσή της” (ΚΠΑ, 2007, σελ. 52).

Βέβαια υπάρχουν και κίνδυνοι από την εφαρμογή της συγκριτικής μάθησης. Ένας από αυτούς είναι ο κίνδυνος να περιοριστεί ο δημόσιος οργανισμός στο δικό του τομέα και να μην μπορέσει να συγκριθεί με άλλους τομείς διαφορετικούς από αυτόν. Επίσης υπάρχει ο κίνδυνος να ξοδέψει ο δημόσιος οργανισμός πολύ χρόνο και χρήμα, να εμπλακεί σε διαδικασίες που θα τον δυσκολέψουν και θα τον κουράσουν, να έχει μη βάσιμες προσδοκίες από τα αποτελέσματα, και να ζητά στοιχεία χωρίς να θέλει να μοιραστεί τα δικά του.

# Κεφάλαιο 2

## Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης

Το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ) έχει όραμα τη «Συμβολή στην αναγέννηση της ελληνικής οικονομίας με ανάταξη και αναβάθμιση του παραγωγικού και κοινωνικού ιστού της χώρας και τη δημιουργία και διατήρηση βιώσιμων θέσεων απασχόλησης, έχοντας ως αιχμή την εξωστρέφει, καινοτόμο και ανταγωνιστική επιχειρηματικότητα και γνώμονα την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης» (*www.espa.gr, 16/10/2019.*)

Η υλοποίηση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ στόχο έχει να αντιμετωπίσει τις διαρθρωτικές αδυναμίες που ήταν η αιτία να εμφανιστεί η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και να αντιμετωπίσει τα οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα που δημιουργήθηκαν από την κρίση αυτή.

### 2.1 ΕΣΠΑ 2014-2020

#### 2.1.1 Τι είναι το ΕΣΠΑ 2014-2020

Το ΕΣΠΑ είναι ένα έγγραφο που καταρτίζεται από το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων σε συνεργασία με τα συναρμόδια Υπουργεία και Περιφέρειες και εγκρίνεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Το ΕΣΠΑ 2014-2020 αφορά τη νέα προγραμματική περίοδο και εγκρίθηκε στις 23/5/2014 με προϋπολογισμό 26 δισ. ευρώ. Αποτελεί “το βασικό στρατηγικό σχέδιο για την ανάπτυξη της χώρας με τη συνδρομή σημαντικών πόρων που προέρχονται από τα Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης” (*www.espa.gr, 16/10/2019.*)

Το ΕΣΠΑ 2014-2020 αποτελείται από 20 Προγράμματα: 7 Τομεακά, τα οποία αφορούν έναν ή περισσότερους τομείς και έχουν ως γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής όλη τη χώρα και 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ), ένα για κάθε μία από τις ελληνικές

Περιφέρειες και περιλαμβάνουν δράσεις περιφερειακής εμβέλειας.

Για τη διευκόλυνση της διαχείρισης των προγραμμάτων ΕΣΠΑ της νέας προγραμματικής περιόδου 2014-2020 που χρηματοδοτούνται από τα ΕΔΕΤ, εκδόθηκε ο Νόμος 4314/2014 “Α) Για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2014-2020. Β) Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2012/17 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 13ης Ιουνίου 2012 (ΕΕ L 156/16.6.2012) στο ελληνικό δίκαιο, τροποποίηση του ν.3419/2005 (Α 297) και άλλες διατάξεις” (ΦΕΚ 265/Α’/23-12-2014).

Οι βασικοί κανόνες διαχείρισης του ΕΣΠΑ 2014-2020 προσδιορίζονται από την Υπουργική Απόφαση Συστήματος Διαχείρισης (ΥΠΑΣΥΔ) που εκδίδεται από τον Υπουργό Ανάπτυξης και Επενδύσεων, ενώ η σωστή διαχείριση των πόρων του ΕΣΠΑ γίνεται από το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ) που αποτελείται από ένα σύνολο διοικητικών αρχών (δηλαδή Διαχειριστική Αρχή, η Αρχή Πιστοποίησης, η Αρχή Ελέγχου και οι Ενδιάμεσοι Φορείς Διαχείρισης) οι οποίες συνεργάζονται μεταξύ τους και αλληλοεξαρτώνται για να εφαρμόσουν ένα σύνολο κανόνων για τη λειτουργία των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων.

### **2.1.2 Υπουργική Απόφαση Συστήματος Διαχείρισης (ΥΠΑΣΥΔ)**

Η ΥΠΑΣΥΔ 137675/ΕΥΘΥ 1016, εξειδικεύει τους εθνικούς κανόνες επιλεξιμότητας των δαπανών των συγχρηματοδοτούμενων έργων που υλοποιούνται στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014-2020, καθώς επίσης τον έλεγχο των δημόσιων συμβάσεων που αφορούν συγχρηματοδοτούμενα έργα και τη διαδικασία ενστάσεων για τα αποτελέσματα στην αξιολόγηση των πράξεων. Εισάγει απλοποιήσεις και ρυθμίζει θέματα χρηματοδότησης των πράξεων και επιλεξιμότητας δύσκολης κατηγορίας δαπανών, ώστε να αντιμετωπιστούν οι δημοσιονομικές διορθώσεις και οι νέες συνθήκες.

Βασική προϋπόθεση για μία δαπάνη, είναι να δηλώνεται για χρηματοδότηση μόνο σε ένα από τα Ευρωπαϊκά Ταμεία και να πραγματοποιείται αφού έχει υποβληθεί το αίτημα για τη χρηματοδότηση της πράξης και μόνο εφόσον έχει εκδοθεί η απόφαση ένταξης της πράξης. Η απόφαση ένταξης ορίζει επίσης τη διάρκεια υλοποίησης της πράξης, το φυσικό και οικονομικό αντικείμενο. Αποτελεί υποχρέωση να τηρείται κάθε φορά το εθνικό και ενωσιακό δίκαιο.

Για να θεωρηθεί μία δαπάνη επιλέξιμη, πρέπει να γίνει μέσα στα πλαίσια υλοποίησης της πράξης, σύμφωνα με το φυσικό αντικείμενο που έχει περιγραφεί και κατά το χρονικό διάστημα που διαρκεί η πράξη, να προβλέπεται στον προϋπολογισμό της πράξης, να είναι αναγκαία για το έργο,

να έχει καταγραφεί στο λογιστικό σύστημα του φορέα που υλοποιεί την πράξη και να γίνει σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (φορολογική κλπ). Εάν η πραγματοποίηση της δαπάνης δεν γίνεται σύμφωνα με τους κανόνες επιλεξιμότητας της ΥΠΑΣΥΔ, τότε θεωρείται μη επιλέξιμη και γίνεται δημοσιονομική διόρθωση ή ανάκτηση του ποσού ως “αχρεωστήτως καταβληθέν”, δηλαδή ζητείται να επιστραφεί όλο ή μέρος του ποσού διότι η δαπάνη θεωρείται μη σύννομη.

Οι δαπάνες πρέπει να είναι πραγματικές, δηλαδή να αποδεικνύονται από εξοφλημένα τιμολόγια και να είναι “εύλογες και σύμφωνες με την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης” (ΥΠΑΣΥΔ 137675/ΕΥΘΥ 1016/2018, ΦΕΚ 5968, σελ.70465-6). Οι πληρωμές γίνονται μέσω λογαριασμού που τηρείται για την πράξη στην Τράπεζα της Ελλάδος και αντίγραφα των πληρωμών πρέπει να τηρούνται σε φακέλους (φυσικούς ή/και ηλεκτρονικούς) για ταυτοποιήσεις, επαληθεύσεις, πιστοποιήσεις και ελέγχους.

Οι δαπάνες διακρίνονται σε άμεσες, που συνδέονται άμεσα με το έργο και τεκμηριώνονται από τιμολόγια και σε έμμεσες, που υπολογίζονται ως ποσοστό των άμεσων επιλέξιμων δαπανών. Η επιλεξιμότητα των έμμεσων δαπανών εξαρτάται από το αν θα είναι επιλέξιμες οι άμεσες δαπάνες με τις οποίες συνδέονται. Εάν μετά την ολοκλήρωση της πράξης παράγονται έσοδα, τότε μειώνονται οι δαπάνες προς χρηματοδότηση κατά το ίδιο ποσό ή κατ' αναλογία.

Οι πράξεις υλοποιούνται είτε από τον δικαιούχο με ίδια μέσα (δηλαδή με πόρους που διαθέτει ο ίδιος, π.χ. προσωπικό), είτε από τρίτους (τους λεγόμενους αναδόχους) μέσω της διαδικασίας σύναψης σύμβασης, όπου ο δικαιούχος έχει τον πλήρη έλεγχο της υλοποίησης του έργου και είναι ο κύριος του αποτελέσματος, είτε από άλλους φορείς μέσω πρόσκλησης του δικαιούχου, είτε από τον δικαιούχο μαζί και με άλλους φορείς, είτε με συνδυασμό των ανωτέρω.

Οι συμβάσεις που συνάπτονται στο πλαίσιο των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων ΕΣΠΑ 2014-2020 υπόκεινται σε έλεγχο για τη διασφάλιση της επιλεξιμότητας των πραγματοποιηθέντων δαπανών, αλλά και για τη νομιμότητα της διαδικασίας ανάθεσης, δηλαδή ότι έχει εφαρμοστεί το ενωσιακό και εθνικό δίκαιο και ότι τηρούνται οι αρχές “της ίσης μεταχείρισης, της μη διάκρισης, της διαφάνειας και της προστασίας του ανταγωνισμού” (ΥΠΑΣΥΔ 137675/ΕΥΘΥ 1016/2018, ΦΕΚ 5968, σελ. 70485). Ανάλογα με το ύψος της σύμβασης, ο έλεγχος γίνεται στο στάδιο δημοσίευσης της προκήρυξης του διαγωνισμού ή στο στάδιο της υπογραφής της σύμβασης ή στο στάδιο της πρώτης δήλωσης της δαπάνης. Έλεγχος γίνεται επίσης και σε περίπτωση που τροποποιείται μία σύμβαση. Οι έλεγχοι αυτοί πραγματοποιούνται από το Ελεγκτικό Συνέδριο, τη Διαχειριστική Αρχή (ΔΑ), την Ενιαία Αρχή Δημοσίων Συμβάσεων (ΕΑΔΗΣΥ) και λοιπούς ελεγκτικούς φορείς.

Η συμμόρφωση του Δικαιούχου στις υποδείξεις της ΔΑ είναι υποχρεωτικές προκειμένου να καταστεί η δαπάνη επιλέξιμη.

### **2.1.3 Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ)**

Για τη διευκόλυνση των Υπηρεσιών στη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, έχει δημοσιευτεί το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ), το οποίο ορίζεται ως “το σύνολο των διοικητικών Αρχών που βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, είναι διαρθρωμένες με συγκεκριμένη οργανωτική δομή και αναπτύσσουν επί μέρους δραστηριότητες με αντικειμενικό σκοπό τη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των πόρων (οικονομία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα)” (<https://www.espa.gr/el/pages/staticImplementationControl.aspx> , 27/11/2019).

Το ΣΔΕ αφορά τις διαδικασίες που στόχο έχουν την ορθή και σύννομη διαχείριση των πόρων του ΕΣΠΑ. Συνοδεύεται από οδηγίες και τυποποιημένα έντυπα αναφορικά με τους κανόνες επιλεξιμότητας των δαπανών, τον τρόπο έκδοσης προσκλήσεων και επιλογής, τις αιτήσεις χρηματοδότησης, τους ελέγχους νομιμότητας των δημοσίων συμβάσεων, τους ελέγχους επαλήθευσης του οικονομικού και φυσικού αντικειμένου των έργων, τα μέτρα για την καταπολέμηση της απάτης,. Εφαρμόζεται τόσο από τους Δικαιούχους που υλοποιούν συγχρηματοδοτούμενα έργα, όσο και από τους φορείς που έχουν αρμοδιότητες διαχείρισης και ελέγχου όπως είναι οι Διαχειριστικές Αρχές (που είναι υπεύθυνες για τη διαχείριση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων), η Αρχή Πιστοποίησης (που αρμοδιότητα έχει την ευθύνη των πιστοποιήσεων), η Αρχή Ελέγχου (που είναι αρμόδια για τον έλεγχο της σωστής λειτουργίας του Συστήματος Διαχείρισης), οι Ενδιάμεσοι Φορείς (οι οποίοι αναλαμβάνουν μέρος της διαχείρισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος), η Εθνική Αρχή Συντονισμού (ΕΑΣ) (που “ασκεί καθήκοντα συνδέσμου και παρέχει πληροφορίες στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, συντονίζει τις δραστηριότητες των άλλων ορισθέντων Αρχών/ φορέων και προωθεί την εναρμονισμένη εφαρμογή του ενωσιακού και εθνικού δικαίου”.

(<https://www.espa.gr/el/pages/staticImplementationControl.aspx> , 27/11/2019).

Για την Προγραμματική Περίοδο 2014-2020 το ΣΔΕ δομήθηκε πάνω στο σύστημα διαχείρισης της προηγούμενης Προγραμματικής Περιόδου (2007-2013) και ενσωμάτωσε τον Κανονισμό (ΕΕ) 1303/2013.

### **2.1.4 Ο ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) 1303/2013**

Για τη βελτίωση του συντονισμού των ΕΔΕΤ εκδόθηκε ο ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Δεκεμβρίου 2013, ο οποίος

αναφέρει ότι για την οικονομική και κοινωνική συνοχή της Ένωσης, θα πρέπει να μειωθούν οι διαφορές στην ανάπτυξη μεταξύ των περιοχών. Γι' αυτό το λόγο η Ένωση εφαρμόζει μία έξυπνη στρατηγική για αρμονία και ανάπτυξη των κρατών μελών (ΚΜ) με στόχο τη μείωση των ανισοτήτων χωρίς αποκλεισμούς. Σκοπός είναι η επικουρικότητα και η μεταφορά τεχνογνωσίας από τα πιο έμπειρα μέλη στα πιο αδύναμα με στόχο τις επενδύσεις, “την απασχόληση των νέων, την κινητικότητα της εργασίας, τη γνώση, την κοινωνική ένταξη και την καταπολέμηση της φτώχειας” (Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013, σελ. 331).

Το κάθε ΚΜ έχει την ευθύνη για τη διαχείριση και τη σωστή λειτουργία των ΕΔΕΤ, τα οποία είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες κάθε χώρας σύμφωνα με το ισχύον νομικό και θεσμικό της πλαίσιο. Θέτουν ελάχιστες απαιτήσεις, κριτήρια και στόχους, πάντα στο πλαίσιο της ίσης μεταχείρισης μεταξύ των ΚΜ. Ωστόσο, οι κανόνες για τη χρηματοδότηση και τις πληρωμές είναι ενιαίοι για όλες τις χώρες. Οι κατανομές και χρηματοδοτήσεις γίνεται από την ΕΕ σε ετήσια βάση, αλλά κάποιες φορές δίνονται και προκαταβολές για τη διευκόλυνση στην υλοποίηση των προγραμμάτων. Η Επιτροπή διενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους σε συγχρηματοδοτούμενες πράξεις και δαπάνες. Οι έλεγχοι αυτοί είναι ανάλογοι του ύψους της χρηματοδότησης. Εάν υπάρξουν παρατυπίες ή παραβίαση του ενωσιακού ή εθνικού δικαίου, τότε ή σταματά η χρηματοδότηση, ή η ΕΕ προχωρά σε δημοσιονομική διόρθωση ή ανάκτηση των ποσών που θεωρούνται αχρεωστήτως καταβληθέντα και άρα μη επιλέξιμα.. Για να υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ των ΚΜ θα πρέπει να καθοριστούν ημερομηνίες έναρξης και λήξης για την επιλεξιμότητα των δαπανών, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι μία πράξη (δηλαδή ένα συγχρηματοδοτούμενο έργο) μπορεί να χρηματοδοτηθεί μόνο από ένα ΕΔΕΤ, ότι δεν θα χρηματοδοτηθούν υπερβολικά τα ΚΜ και ότι οι πόροι θα αξιοποιηθούν αποτελεσματικά.

Για την παρακολούθηση των ΕΔΕΤ, το κάθε ΚΜ ορίζει μία Επιτροπή Παρακολούθησης (ΕΠ), η οποία “συνέρχεται τουλάχιστον μία φορά κατ’ έτος και εξετάζει την εφαρμογή του προγράμματος και την πρόοδο ως προς την επίτευξη των στόχων του” (Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013, σελ. 367) και μπορεί να υποβάλει στη ΔΑ παρατηρήσεις για την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Για να μπορεί η ΕΕ να παρακολουθεί την πορεία των έργων για την επίτευξη των στόχων, τα ΚΜ υποβάλλουν εκθέσεις προόδου, οι οποίες γίνονται με τη χρήση πρότυπων εγγράφων, προκειμένου να διασφαλιστεί η ενιαία αντιμετώπιση. Με αυτόν τον τρόπο αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ΕΔΕΤ στη μείωση των διακρίσεων μεταξύ των ΚΜ της ΕΕ.

Για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας, της απόδοσης και της συμβολής των ΕΔΕΤ στην υλοποίηση της στρατηγικής της ΕΕ για μία ανάπτυξη χωρίς διακρίσεις και αποκλεισμούς, συντάσσονται στο τέλος της προγραμματικής περιόδου εκ των υστέρων αξιολογήσεις από την Επιτροπή ή τα ΚΜ σε συνεργασία με την Επιτροπή. “Οι αξιολογήσεις πραγματοποιούνται με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας του σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων καθώς και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, της απόδοσης και των επιπτώσεών τους” (Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013, σελ. 370). Οι εκθέσεις έχουν πληροφορίες για την πορεία υλοποίησης των προγραμμάτων, τα δημοσιονομικά στοιχεία και τους δείκτες και στο τέλος δημοσιοποιούνται στο κοινό. Αξιολογήσεις από τα ΚΜ γίνονται και εκ των προτέρων, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα για το σχεδιασμό των προγραμμάτων.

## **2.2 Διαχείριση προγραμμάτων ΕΣΠΑ**

Η διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ είναι μια πολύπλοκη και επίπονη διαδικασία, λόγω της συνθετότητας και σπουδαιότητας του αντικειμένου, των αλλαγών σε κάθε προγραμματική περίοδο (συνήθως ανά 6 χρόνια) και επίσης λόγω των ελέγχων που γίνονται στα έργα από διάφορες ελεγκτικές αρχές, τις ΔΑ, την Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου (ΕΔΕΛ) αλλά και από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

### **2.2.1. Διαδικασία ένταξης προγραμμάτων ΕΣΠΑ**

Η ΔΑ εκδίδει έγγραφο (τυποποιημένο από την ΕΑΣ) στο οποίο περιγράφει τους στόχους και τις λεπτομέρειες του Επιχειρησιακού Προγράμματος (ΕΠ) που θέλει να εφαρμόσει και εκδίδει πρόσκληση προς τους δυνητικούς δικαιούχους με ανάλυση των δράσεων, τον τρόπο υλοποίησης των δράσεων, το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό, για την υποβολή προτάσεων και αιτήσεων χρηματοδότησης πράξεων. Οι προτάσεις των δικαιούχων αξιολογούνται και εάν εγκριθούν τότε εκδίδεται η απόφαση ένταξης των πράξεων. Δικαίωμα υποβολής πρότασης για ένταξη έχει κάθε δικαιούχος.

### **2.2.2 Διαδικασία Απένταξης προγραμμάτων ΕΣΠΑ**

Όταν μία πράξη που έχει ενταχθεί στο ΕΣΠΑ αποκλίνει κατά την υλοποίησή της από τους όρους που ορίζονται στην απόφαση ένταξης ή βγαίνει εκτός χρονικού προγραμματισμού, τότε η ΔΑ εντάσσει τον δικαιούχο της πράξης σε καθεστώς επιτήρησης και εκδίδει μέτρα συμμόρφωσης. Εάν δεν συμμορφωθεί ο δικαιούχος στα μέτρα αυτά, τότε η ΔΑ μπορεί να ανακαλέσει την απόφαση ένταξης της πράξης. Εάν δεν τηρηθούν συγκεκριμένες προθεσμίες για την ανάληψη της πρώτης νομικής δέσμευσης σύμφωνα με το χρονοδιάγραμμα της ενταγμένης πράξης, ο



δικαιούχος λαμβάνει προειδοποίηση από τη ΔΑ και αν δεν συμμορφωθεί εντός καθορισμένων προθεσμιών, τότε ανακαλείται η απόφαση ένταξης της πράξης και η πράξη διαγράφεται από το ΠΔΕ και απεντάσσεται από τη Συλλογική Απόφαση Έργου (ΣΑΕ).

### **2.2.3 Διαδικασία χρηματοδότησης και πληρωμών**

Όλες οι δαπάνες που συμμετέχουν στα προγράμματα ΕΣΠΑ χρηματοδοτούνται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ). Το ΠΔΕ “χρηματοδοτεί την αναπτυξιακή πολιτική της χώρας με έργα που συμβάλλουν στην αύξηση του ιδιωτικού και δημόσιου κεφαλαίου της οικονομίας και στηρίζουν τον εκσυγχρονισμό της χώρας σε μακροχρόνια βάση” (*Εγκύκλιος Οδηγιών για την Έγκριση Χρηματοδότησης του ΠΔΕ 2020 και τον Προγραμματισμό Δαπανών 2021-2023, σελ. 5*) και στόχο έχει την απορρόφηση των πόρων του ΕΣΠΑ προκειμένου να εξασφαλιστεί η μέγιστη κοινοτική εισροή και η μη επιστροφή κοινοτικών πόρων. Διακρίνεται σε συγχρηματοδοτούμενο ΠΔΕ και σε εθνικό ΠΔΕ.

Με την έκδοση της απόφασης ένταξης της πράξης, το έργο αποκτά έναν κωδικό αριθμό (ενάριθμος έργου) και εγγράφεται αυτόματα στο ΠΔΕ σε μία Συλλογική Απόφαση Έργου (ΣΑΕ). Οι ΣΑΕ είναι κωδικοί δαπανών για το ΕΣΠΑ, διακριτές ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και είναι οι φορείς χρηματοδότησης των έργων. Με την εγγραφή του έργου στο ΠΔΕ, εγγράφεται αυτόματα πίστωση για το έργο “για το έτος ένταξης τουλάχιστον ίση με το 10% του προϋπολογισμού του έργου. Η χρηματοδότηση για τα επόμενα έτη γίνεται με την ετήσια εγγραφή πιστώσεων στο ΠΔΕ” (ν. 4314/2014, ΦΕΚ 265, σελ. 8094). Τα αιτήματα κατανομής και χρηματοδότησης για το έργο γίνονται με βάση το ύψος των ετήσιων πιστώσεων και δεν μπορούν να τις ξεπερνούν. Η συνολική χρηματοδότηση δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη από το ποσό του προϋπολογισμού που έχει εγκριθεί με την απόφαση ένταξης της πράξης. Οι νομικές δεσμεύσεις γίνονται σε τριμηνιαία βάση για το τρέχον έτος και σε ετήσια για τα επόμενα. Οι εγκεκριμένες πιστώσεις ισχύουν για το τρίμηνο στο οποίο αναφέρονται και αποτελούν όριο για τις δαπάνες. Ό,τι ποσό δεν πληρωθεί, μεταφέρεται στο επόμενο τρίμηνο. Κατά τη διάρκεια του έτους, εάν παραστεί ανάγκη, μπορεί να υπάρξουν τροποποιήσεις στις ΣΑΕ και στις πιστώσεις.

Οι χρηματοδότηση μιας πράξης ουσιαστικά είναι η διάθεση ποσού στο λογαριασμό της ΣΑΕ και γίνεται μέσω της Τράπεζας της Ελλάδος (ΤτΕ). Κάθε έργο έχει το δικό του λογαριασμό στην ΤτΕ, ο οποίος εντάσσεται σε μια ΣΑΕ. Μέσω του λογαριασμού αυτού γίνονται οι χρηματοδοτήσεις και οι πληρωμές του έργου από τον Υπεύθυνου Λογαριασμού, δηλαδή τον υπάλληλο που έχει οριστεί για τη δουλειά αυτή. Αν στη λήξη της πράξης υπάρχουν χρήματα στο λογαριασμό στην Τράπεζα της Ελλάδος, τότε το ποσό αυτό επιστρέφεται στα έσοδα του ΠΔΕ.

Η πραγματοποίηση των πληρωμών γίνεται με τη μεταφορά του αντίστοιχου ποσού σε τραπεζικό λογαριασμό του αναδόχου του έργου. Οι πληρωμές στους αναδόχους πραγματοποιούνται με την προσκόμιση φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας και υπόκεινται σε διάφορες παρακρατήσεις (φόρος κλπ), οι οποίες υπολογίζονται στα ποσά της καθαρής αξίας. Εάν ο ανάδοχος έχει οφειλές προς το δημόσιο ή τα ασφαλιστικά ταμεία, τότε το ποσό της πληρωμής παρακρατείται από τον Υπεύθυνο Λογαριασμού και αποδίδεται στην αρμόδια Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Δ.Ο.Υ.) βάση της ταυτότητας οφειλής του αναδόχου.

#### **2.2.4 Δημοσιονομική Διόρθωση, Ανάκτηση αχρεωστήτως / παράνομων καταβληθέντων ποσών**

Με την ΚΥΑ 126829/ΕΥΘΥ12172015 (ΦΕΚ 2784/Β'/21-12-2015) ορίζονται για τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020 οι διαδικασίες για τις δημοσιονομικές διορθώσεις και για την ανάκτηση των ποσών που θεωρούνται αχρεωστήτως καταβληθέντα. Οι διαδικασίες αυτές εφαρμόζονται από τους Ενδιάμεσους Φορείς Διαχείρισης και τις Διαχειριστικές Αρχές μετά από επιτόπιες επαληθεύσεις (έλεγχος στους φακέλους του δικαιούχου μετά επίσκεψη στο χώρο του δικαιούχου της πράξης) ή από διοικητικές επαληθεύσεις (έλεγχος των παραστατικών από τον Ενδιάμεσο Φορέα Διαχείρισης (ΕΦΔ) ή τη ΔΑ των δηλωθεισών οριστικοποιημένων δαπανών του δικαιούχου στο ΟΠΣ) και από την Αρχή Πιστοποίησης μετά από επιθεώρηση στον Δικαιούχο ή στην συγχρηματοδοτούμενη πράξη.

Λέγοντας ανάκτηση εννοείται η επιστροφή του ποσού που έχει λάβει ο δικαιούχος για να πραγματοποιήσει μία πληρωμή, γιατί αυτή θεωρείται μη νόμιμη.

Δημοσιονομική διόρθωση είναι “η ακύρωση του συνόλου ή μέρους της ενωσιακής ή και εθνικής συμμετοχής σε ένα έργο ή πράξη, στο πλαίσιο της συγχρηματοδότησής του από τα Επιχειρησιακά Προγράμματα της περιόδου 2014–2020 η οποία είναι ανάλογη της παράτυπης δαπάνης που διαπιστώνεται” (ΚΥΑ 126829/ΕΥΘΥ12172015, ΦΕΚ 2784/Β'/21-12-2015, σελ. 32994).

Αχρεωστήτως καταβληθέν ποσό θεωρείται “κάθε δαπάνη στην οποία δεν αντιστοιχεί ίσης αξίας παραδοθέν προϊόν, έργο ή υπηρεσία σύμφωνα με τους όρους της σχετικής σύμβασης ή απόφασης με την οποία αναλήφθηκε η υποχρέωση της δαπάνης” (ΚΥΑ 126829/ΕΥΘΥ12172015, ΦΕΚ 2784/Β'/21-12-2015, σελ. 32994).

Οι διοικητικές ή/και επιτόπιες επαληθεύσεις πραγματοποιούνται για να επαληθευτεί εάν ο δικαιούχος της πράξης εφαρμόζει όλες τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει με βάση την απόφαση ένταξης της πράξης, εάν τηρεί το χρονικό ορίζοντα της πράξης, το ισχύον νομικό και θεσμικό πλαίσιο. Εάν διαπιστωθεί παρατυπία, τότε εφαρμόζονται οι διαδικασίες δημοσιονομικής

διόρθωσης ή ανάκτησης ποσού. Επίσης, δημοσιονομική ανάκτηση υπάρχει και όταν έχει ανακληθεί μία απόφαση ένταξης ή χρηματοδότησης, ο δικαιούχος ωστόσο συνεχίζει να πραγματοποιεί δαπάνες. Το ποσό που προτείνεται για διόρθωση είναι ίσο με τη ζημιά που προκλήθηκε από το Δικαιούχο και είτε προσδιορίζεται ακριβώς είτε κατ' αποκοπή με βάση τη σοβαρότητα της παράβασης.

Παρατυπία: “κάθε παράβαση του ενωσιακού δικαίου ή του σχετικού με την εφαρμογή του εθνικού δικαίου, η οποία προκύπτει από πράξη ή παράλειψη οικονομικού φορέα που εμπλέκεται στη θέσπιση των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ) και η οποία ζημιώνει ή ενδέχεται να ζημιώσει το γενικό προϋπολογισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης με καταλογισμό αδικαιολόγητης δαπάνης στον προϋπολογισμό αυτής” (ΚΥΑ 126829/ΕΥΘΥ12172015 , ΦΕΚ 2784, σελ. 32994).

## **2.3 Πληροφοριακά Συστήματα για το ΕΣΠΑ**

### **2.3.1.Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ)**

Το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων που είναι αρμόδιο για τα προγράμματα ΕΣΠΑ στην Ελλάδα, έχει δημιουργήσει και λειτουργεί, μέσω της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Επενδύσεων – ΕΣΠΑ (ΓΓΔΕ), την ανάπτυξη, τη συντήρηση και τη λειτουργία ενός πληροφοριακού συστήματος για την παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των έργων ΕΣΠΑ. Το ΟΠΣ αποτελεί μία βάση δεδομένων στο οποίο καταχωρούνται όλα τα δεδομένα σχετικά με τα έργα ΕΣΠΑ. Μέσω αυτού του συστήματος, το Υπουργείο ανά πάσα στιγμή γνωρίζει τα στάδια υλοποίησης για κάθε έργο ΕΣΠΑ που πραγματοποιείται στην Επικράτεια, τις συμβάσεις που έχουν πραγματοποιηθεί, το ποσοστό υλοποίησης και απορρόφησης των έργων, τα χρήματα που έχουν πληρωθεί, τα υπόλοιπα των νομικών δεσμεύσεων για πληρωμή.

Στο ΟΠΣ ουσιαστικά παρακολουθείται η πρόοδος της υλοποίησης των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων ολόκληρου του ΕΣΠΑ. Με αυτόν τον τρόπο η ΓΓΔΕ του Υπουργείου Ανάπτυξης ανά πάσα στιγμή μπορεί να έχει εικόνα του ύψους των εγκεκριμένων πράξεων, των νομικών τους συμβάσεων, το ύψος των πληρωμών και να γνωρίζει την απορροφητικότητα του ΕΣΠΑ και την επίτευξη ή όχι των τιθέμενων στόχων, να αξιοποιεί τα δεδομένα και να προβαίνει σε στατιστικές αναλύσεις. Η ΓΓΔΕ - ΕΣΠΑ είναι επίσης αρμόδια για την υποστήριξη των χρηστών του ΟΠΣ παρέχοντάς τους εκπαίδευση και τεχνική υποστήριξη για τη λειτουργία του συστήματος.

### **2.3.2. Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (e-pde)**

Η ΓΓΔΕ - ΕΣΠΑ έχει την ευθύνη της λειτουργίας του e-pde, στο οποίο “καταχωρούνται τα δεδομένα που αφορούν στην εκτέλεση και παρακολούθηση του Προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ). Τα δεδομένα αφορούν τον προγραμματισμό και την υλοποίηση του ΠΔΕ, καθώς και τους εμπλεκόμενους φορείς χρηματοδότησης και υλοποίησης” (ν. 4314/2004, ΦΕΚ 265, σελ. 8107). Μέσω του e-pde παρακολουθούνται τα οικονομικά στοιχεία του ΠΔΕ, οι χρηματοδοτήσεις, οι νομικές δεσμεύσεις, οι πληρωμές και οι ανειλημμένες υποχρεώσεις (δηλαδή τα ανεξόφλητα υπόλοιπα των νομικών δεσμεύσεων).

## **2.4 Υπηρεσίες ΕΣΠΑ**

### **2.4.1. Υπηρεσίες για το ΕΣΠΑ 2014-2020**

Για τη διαχείριση και τον έλεγχο του ΕΣΠΑ 2014-2020 αρμόδιες υπηρεσίες είναι:

- οι Διαχειριστικές Αρχές (ΔΑ) που ορίζονται για κάθε Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (ΕΠ). Οι ΔΑ παρακολουθούν την πορεία των προγραμμάτων, διασφαλίζουν ότι οι πράξεις είναι συμβατές με το κοινοτικό και εθνικό δίκαιο και τηρούν τους κανόνες δημοσιότητας, συλλέγουν τα στοιχεία των έργων, διενεργούν ελέγχους, αξιολογούν και συντάσσουν εκθέσεις για τα έργα.

- η Αρχή Πιστοποίησης (ΑΠ), η οποία “Καταρτίζει και υποβάλλει στην Επιτροπή τις αιτήσεις πληρωμών και τις δηλώσεις δαπανών για όλα τα επιχειρησιακά προγράμματα του ΕΣΠΑ και είναι αποδέκτης των σχετικών εγκρίσεων πληρωμών των διαρθρωτικών Ταμείων και του Ταμείου Συνοχής.” ([www.ggea.gr](http://www.ggea.gr), 5/11/2019). Για την κατάρτιση και υποβολή αιτήσεων, η ΑΠ τηρεί ηλεκτρονικό αρχείο για την παρακολούθηση των δαπανών ενώ μπορεί και να εξαιρεί δαπάνες. Επίσης μπορεί να διενεργεί ελέγχους σε φορείς και δικαιούχους πράξεων.

- Οι Ενδιάμεσοι Φορείς Διαχείρισης (ΕΦΔ), δημόσιοι ή ιδιωτικοί που έχει αναλάβει καθήκοντα ΔΑ για μέρος του ΕΠ για την υλοποίηση πράξεων και δρουν υπό την επίβλεψη της Διαχειριστικής Αρχής ή της Αρχής Πιστοποίησης.

- Η Αρχή Ελέγχου που είναι η ανεξάρτητη Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου (ΕΔΕΛ), που λειτουργεί υπό την εποπτεία του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους (ΓΛΚ) σύμφωνα με κανονισμούς της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (ΕΕ) “με αποστολή τον έλεγχο της ορθής και αποτελεσματικής λειτουργίας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου των συγχρηματοδοτούμενων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων/Ταμείων από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή

της προγραμματικής περιόδου 2014-2020” (*www.edel.gr, 5/11/2019*). Ειδικότερα, η ΕΔΕΛ πραγματοποιεί ελέγχους σε ασφαλές δείγμα, για την επαλήθευση της σωστής, αποτελεσματικής και νόμιμης λειτουργίας των προγραμμάτων, συντάσσει εκθέσεις διατύπωσης γνώμης για τους ελέγχους αυτούς, όπου απευθύνει συστάσεις για δημοσιονομικές διορθώσεις, ενημερώνει τους δικαιούχους και συνεργάζεται με την ΕΕ.

Για το σχεδιασμό και την εφαρμογή των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του ΕΣΠΑ, αρμόδιες είναι:

- Η Εθνική Αρχή Συντονισμού (ΕΑΣ) που ως Επιτελική Υπηρεσία αποτελεί το σύνδεσμο με την ΕΕ και “συντονίζει τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των επιχειρησιακών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ και καθοδηγεί τις διαχειριστικές αρχές με στόχο την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της νομιμότητας της διαχείρισης και της εφαρμογής των επιχειρησιακών προγραμμάτων” (ν. 3614/2007, ΦΕΚ 267 Α΄, σελ. 5178), δίνοντας προτεραιότητες και ικανοποιώντας ανάγκες, με την καλύτερη συνεργασία των εμπλεκόμενων φορέων. Παρακολουθεί τους πόρους, εκδίδει οδηγίες, σχεδιάζει τα συστήματα διαχείρισης των ΕΠ, εποπτεύει τη σύννομη εφαρμογή των διαδικασιών, σχεδιάζει μέτρα συμμόρφωσης, παρακολουθεί την υλοποίηση των προγραμμάτων και την επίτευξη των στόχων τους, ελέγχει τα αποτελέσματα. Δίνει οδηγίες στις ΔΑ και ελέγχει τα πορίσματα των αξιολογήσεων, βοηθά και παρακολουθεί τις ΔΑ για τη σωστή εφαρμογή των κανόνων ευρωπαϊκού και εθνικού δικαίου. Είναι αρμόδια για τους κανόνες δημοσιότητας του ΕΣΠΑ, εφαρμόζει μέτρα κατά της απάτης, είναι υπεύθυνη για την τήρηση των όρων, διαμορφώνει με την ΑΠ τους κανόνες επιλεξιμότητας των δαπανών, εκδίδει οδηγίες προς τις ΔΑ, είναι αρμόδια για το πρόγραμμα κρατικών ενισχύσεων και στήριξης της επιχειρηματικότητας, έχει την ευθύνη για τη λειτουργία της Επιτροπής Παρακολούθησης του ΕΣΠΑ, συντονίζει την υποβολή ετήσιων εκθέσεων στην ΕΕ, φροντίζει για την απλούστευση των διαδικασιών και της νομοθεσίας για την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων, λειτουργεί το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ).

Στην ΕΑΣ υπάγονται η Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής, Σχεδιασμού και Αξιολόγησης (ΕΥΣΣΑ), η Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού της Εφαρμογής (ΕΥΣΕ), η Ειδική Υπηρεσία Θεσμικής Υποστήριξης (ΕΥΘΥ), η Ειδική Υπηρεσία Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΕΥΟΠΣ), η Ειδική Υπηρεσία Κρατικών Ενισχύσεων (ΕΥΚΕ), η Ειδική Υπηρεσία Συντονισμού και Παρακολούθησης Δράσεων Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου (ΕΥΣΕΚΤ).

- οι Επιτελικές Δομές των Υπουργείων που έχουν “ως αποστολή την υποστήριξη του Υπουργείου και των φορέων που εποπτεύονται από αυτό στην αποτύπωση, ιεράρχηση και εξειδίκευση των

αναγκών στο σύνολο των τομέων πολιτικής του κάθε Υπουργείου και την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας του Υπουργείου και των εποπτευόμενων φορέων σε σχέση με τα ΕΠ του ΕΣΠΑ” (ν. 4314/2014, ΦΕΚ 265 Α΄, σελ. 8089).

#### **2.4.2. Οι Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ**

Οι Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ των Υπουργείων είναι Ειδικές Υπηρεσίες που “έχουν την αρμοδιότητα του σχεδιασμού των πολιτικών του Υπουργείου, του προγραμματισμού, της εξειδίκευσης, της προετοιμασίας και τη υλοποίησης έργων ή δράσεων που χρηματοδοτούνται από τα ΕΔΕΤ μέσω των ΕΠ του ΕΣΠΑ της περιόδου 2014-2020 και άλλων προγραμμάτων” (ν. 4314/2014, ΦΕΚ 265 Α΄, σελ. 8089).

Έχουν συσταθεί με Κοινές Υπουργικές Αποφάσεις (ΚΥΑ) των Υπουργών Ανάπτυξης και Επενδύσεων (πρώην Οικονομικών, Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας), Διοικητικής Ανασυγκρότησης (πρώην Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Ανασυγκρότησης) και του οικείου κάθε φορά Υπουργείου. Στις ΚΥΑ αυτές αναφέρονται οι αρμοδιότητές τους, οι τομείς πολιτικής τους καθώς και θέματα προσωπικού που τις στελεχώνουν

Αρμοδιότητες των Επιτελικών Δομών είναι:

- να συνεργάζονται με το Υπουργείο στο οποίο ανήκουν και τους εποπτευόμενους φορείς αυτού για το σχεδιασμό των πολιτικών του Υπουργείου “για το σχεδιασμό και την εξειδίκευση των τομεακών πολιτικών του Υπουργείου, την αποτύπωση και ιεράρχηση των αναγκών τους και τη σύνταξη Επιχειρησιακού Σχεδίου για τους τομείς πολιτικής του ” (ν. 4314/2014, ΦΕΚ 265 Α΄, σελ. 8089).
- να υποστηρίζουν τις Υπηρεσίες του Υπουργείου στο οποίο ανήκουν και τους εποπτευόμενους φορείς αυτού, στο σχεδιασμό, στην ένταξη, στην υλοποίηση και στην παρακολούθηση έργων σχετικών με τον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό του Υπουργείου.
- να υλοποιούν πράξεις του Υπουργείου ως δικαιούχοι. Δικαιούχος είναι ο φορέας (δημόσιος ή ιδιωτικός) ο οποίος έχει την ευθύνη για την εφαρμογή πράξεων. Πράξη είναι το έργο, η σύμβαση, η δράση την οποία επιλέγει και έχει την ευθύνη η ΔΑ για την επίτευξη των στόχων της.
- να διατυπώνουν προτάσεις για πράξεις αρμοδιότητας του Υπουργείου και να διαμορφώνουν το περιεχόμενο των προσκλήσεων και να με τη ΔΑ για την υλοποίησή τους.
- να “παρακολουθούν τη συνολική πρόοδο των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων του Επιχειρησιακού Σχεδίου του Υπουργείου, συνεργαζόμενες με τις Διαχειριστικές Αρχές για την υιοθέτηση μέτρων αντιμετώπισης προβλημάτων όπου απαιτείται. Επίσης παρακολουθούν την πρόοδο επίτευξης των δεικτών τους που συμβάλλουν στους στόχους του αντίστοιχου ΕΠ και

συντάσσουν περιοδικές εκθέσεις προόδου στις οποίες περιλαμβάνονται και μέτρα αντιμετώπισης τυχόν προβλημάτων” (ν. 4314/2014, ΦΕΚ 265 Α', σελ. 8090).

Οι Επιτελικές Δομές δημιουργήθηκαν με το νόμο 4314/2002 ενώ όσες Ειδικές Υπηρεσίες Υπουργείων υπήρχαν από πριν (είχαν συσταθεί δυνάμει των νόμων 2860/2000 και 3614/2007), με το ν. 4314/2014 εντάχθηκαν ή συνέστησαν ή συγχωνεύθηκαν ή μετονομάστηκαν σε Επιτελικές Δομές των αντίστοιχων Υπουργείων και απέκτησαν τις αρμοδιότητες της Επιτελικής Δομής, επιπλέον αυτών που είχαν ως Ειδικές Υπηρεσίες.

### **2.4.3 Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων**

Η Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ) Α.Ε. “είναι ανώνυμη μη κερδοσκοπική εταιρεία του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα και εποπτεύεται από τον Υπουργό Ανάπτυξης και Επενδύσεων” (<https://www.mou.gr/el/Pages/description.aspx> , 21/12/2019).

Δημιουργήθηκε για να παρέχει “επιστημονική και τεχνική στήριξη της Δημόσιας Διοίκησης στη διαχείριση των αναπτυξιακών προγραμμάτων και κυρίως αυτών που συγχρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, καλύπτοντας ανάγκες σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία, μεθόδους και διαδικασίες, πληροφοριακά συστήματα και σύγχρονη υλικοτεχνική υποδομή” (<https://www.mou.gr/el/Pages/description.aspx>,21/12/2019).

# Κεφάλαιο 3

## Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ

### Υπουργείου Εργασίας και

### Κοινωνικών Υποθέσεων

Οι Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων έχουν συσταθεί και λειτουργούν για την προώθηση των δράσεων και στόχων του Υπουργείου και των εποπτευόμενων φορέων του, καθώς και για τη βοήθεια των Διευθύνσεων του Υπουργείου, με στόχο το σχεδιασμό και την υλοποίηση προγραμμάτων που θα συντελέσουν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της οικονομικής κρίσης. Στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων υπάρχουν τρεις (3) Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ: ΕΔ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (ΕΔ ΕΣΠΑ ΥΠΕΚΥΠ), ΕΔ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Τομέας Απασχόλησης και Κοινωνικής Οικονομίας (ΕΔ ΕΣΠΑ ΑπΚΟ), ΕΔ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Τομέας Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΕΔΚΑ)

### 3.1 Οι Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων

#### 3.1.1 Σύσταση και διάρθρωση των Επιτελικών Δομών ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων

Α) Η Ειδική Υπηρεσία Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (ΥΠΕΚΥΠ):

Συστάθηκε με την Κοινή Υπουργική Απόφαση 83071/ΕΥΘΥ 781/4-8-2016 (ΦΕΚ 2643/Β'/25-8-2016) .

Αποτελείται από τρεις (3) μονάδες:



“Μονάδα Α: Σχεδιασμού και Προγραμματισμού Δράσεων

Μονάδα Β: Υποστήριξης Ένταξης και Παρακολούθησης Δράσεων, Εφαρμογής Συστημικών Παρεμβάσεων και Υλοποίησης Έργων

Μονάδα Γ: Διοικητικής Υποστήριξης και Τεχνικής Βοήθειας “

(ΚΥΑ 83071/ΕΥΘΥ 781, ΦΕΚ 2643, σελ. 28546)

Β) Η Ειδική Υπηρεσία Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Τομέας Απασχόλησης και Κοινωνικής Οικονομίας (ΑπΚΟ):

Συστάθηκε με την ΚΥΑ 112806/ΕΥΘΥ 1047/26-10-2016 (ΦΕΚ 3595/Β΄/4-11-2016), και ουσιαστικά προήλθε από τη συγχώνευση της Ειδικής Υπηρεσίας Εφαρμογής Συγχρηματοδοτούμενων Ενεργειών από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΥ-ΕΚΤ), την Ειδική Υπηρεσία για την Κοινωνική Ένταξη και την Κοινωνική οικονομία (ΕΥ ΚΕΚΟ) και την Ειδική Υπηρεσία “Δομή Σχεδιασμού και Οργάνωσης της Παρακολούθησης της Εφαρμογής και Αξιολόγησης των Συστημικών Παρεμβάσεων του Ε.Π “Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού”, δυνάμει του ν. 4314/2014, άρθρο 18, παρ. 6.

Αποτελείται από 3 Υποδιευθύνσεις με τις αντίστοιχες Μονάδες ως εξής:

1) “Υποδιεύθυνση Ι - Κοινωνικής Οικονομίας:

Μονάδα Ι.Α: Σχεδιασμού, συντονισμού και αποτίμησης δράσεων και ενεργειών Κοινωνικής Οικονομίας

Μονάδα Ι.Β: Δράσεων Τομέα Απασχόλησης,

2) Υποδιεύθυνση ΙΙ - Δράσεων Τομέα Απασχόλησης

Μονάδα ΙΙ.Α.: Σχεδιασμού Δράσεων Απασχόλησης.

Μονάδα ΙΙ.Β1: Εφαρμογής Δράσεων Απασχόλησης και Δράσεων για τη Νεολαία.

Μονάδα ΙΙ.Β2: Εφαρμογής Δράσεων Κοινοφελούς χαρακτήρα.

Μονάδα ΙΙ.Β3: Υλοποίηση Διακρατικών Προγραμμάτων Απασχόλησης και Κοινωνικής Καινοτομίας – EaSI και Προγραμμάτων Άλλων Χρηματοδοτικών Μηχανισμών της Ε.Ε. ή/και του ΕΟΧ.

Μονάδα ΙΙ.Β4: Προγραμματισμού, Αξιολόγησης, Διαχείρισης, Παρακολούθησης Ενεργειών Συγχρηματοδοτούμενων από το ΕΤΠ.

Μονάδα ΙΙ.Β5: Ελέγχου δράσεων Λοιπών Προγραμμάτων άλλων Χρηματοδοτικών Μηχανισμών της Ε.Ε. ή/ και του ΕΟΧ και του ΕΤΠ.

3) Υποδιεύθυνση ΙΙΙ - Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης Τομέα ΑπΚΟ

Μονάδα ΙΙΙ.Α: Σχεδιασμού και Προγραμματισμού Δράσεων ΑπΚΟ.

Μονάδα ΙΙΙ.Β1: Διαχείρισης Δράσεων Τομέα Κοινωνικής Οικονομίας και επιχειρηματικότητας

Μονάδα ΙΙΙ.Β2: Διαχείρισης Δράσεων Τομέα Απασχόλησης.

Μονάδα Γ: Διοικητικής και Πληροφορικής Υποστήριξης, Πληροφόρησης και Δημοσιότητας. Οριζόντια μονάδα, η οποία υπάγεται απευθείας στον Προϊστάμενο της ΕΔ ΕΣΠΑ”  
(ΚΥΑ 112806/ΕΥΘΥ1047, ΦΕΚ 3595, σελ. 36421)

Γ) Η Ειδική Υπηρεσία Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Τομέας Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΕΔΚΑ):

Συστάθηκε με την αρ. 88239/ΕΥΘΥ 812/29-8-2016 (ΦΕΚ 2733/Β'/31-8-2016) Κοινή Υπουργική Απόφαση.

Αποτελείται από τρεις (3) μονάδες:

“Μονάδα Α: Σχεδιασμού και Συντονισμού Δράσεων

Μονάδα Β: Υποστήριξης Ένταξης και Παρακολούθησης Δράσεων, Εφαρμογής Συστημικών Παρεμβάσεων και Υλοποίησης Έργων

Μονάδα Γ: Διοικητικής Υποστήριξης και Τεχνικής Βοήθειας “

(ΚΥΑ 88239/ΕΥΘΥ812, ΦΕΚ 2733, σελ. 29274)

### **3.1.2 Αρμοδιότητες / Προγράμματα των Επιτελικών Δομών ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων**

Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (ΥΠΕΚΥΠ):

Έχει ως αρμοδιότητα την υποστήριξη του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και των εποπτευόμενων φορέων του “στην αποτύπωση, ιεράρχηση και εξειδίκευση των αναγκών στους τομείς: Κοινωνικής Ασφάλισης, Εργασιακών Σχέσεων, Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία, Διαρθρωτικής Προσαρμογής, Επιμόρφωσης Εργαζομένων για την Πιστοποίηση Επαγγελματών και την προσαρμογή στην αλλαγή, Ενίσχυσης Υποδομών, Διοικητικού Εκσυγχρονισμού εκτός θεμάτων Κοινωνικής Αλληλεγγύης καθώς και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης εκτός θεμάτων Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Επίσης έχει ως αποστολή την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας του Υπουργείου και των εποπτευόμενων φορέων σε σχέση με τα ΕΠ του ΕΣΠΑ.” (ΦΕΚ 2643/2016, σελ. 28546). Επίσης, τον προγραμματισμό, την εξειδίκευση και την υλοποίηση δράσεων που χρηματοδοτούνται από τα ΕΔΕΤ, στους ανωτέρω τομείς.

Υλοποιεί προγράμματα που έχουν να κάνουν με την ενδυνάμωση του συστήματος για τις τριμερείς συμφιλιοτικές διαδικασίες, για την υποστήριξη των επιχειρήσεων σε θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία, για την επικαιροποίηση – αναβάθμιση – κατάρτιση και πιστοποίηση

των φορτοεκφορτωτών και για την αναβάθμιση του μηχανισμού του ΣΕΠΕ. Επίσης, λειτουργεί ως φορέας πρότασης για δράσεις που έχουν να κάνουν με τη χρήση και αναβάθμιση ψηφιακών συστημάτων.

Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Τομέα Απασχόλησης και Κοινωνικής Οικονομίας (ΑπΚΟ):

Αρμοδιότητές της είναι η υποστήριξη του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και των εποπτευόμενων φορέων του σε θέματα για την Απασχόληση και την Κοινωνική Οικονομία στους τομείς “α) Καταπολέμηση της ανεργίας, β) Κατάρτιση, γ) Ένταξη στην αγορά εργασίας και δ) Κοινωνική Οικονομία και Επιχειρηματικότητα” (ΦΕΚ 3595/2016, σελ. 36421). Επίσης, έχει ως αρμοδιότητα το Ευρωπαϊκό Ταμείο Προσαρμογής στην Παγκοσμιοποίηση και λειτουργεί ως Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης (ΕΦΔ).

Οι αρμοδιότητές της μοιράζονται στις 3 υποδιευθύνσεις.

Υποδιεύθυνση I :

Συντονίζει, σχεδιάζει, παρακολουθεί και αποτιμά τις δράσεις και τις ενέργειες της Κοινωνικής Οικονομίας και Κοινωνικής Επιχειρηματικότητας. Εφαρμόζει και ελέγχει τις δράσεις της Κοινωνικής Οικονομίας και υποστηρίζει τις Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΚοινΣεΠ).

Υποδιεύθυνση II :

Προγραμματίζει, συντονίζει, υλοποιεί και ελέγχει δράσεις που έχουν να κάνουν με: α) ενέργειες για τις Πολιτικές Απασχόλησης και Ένταξης στην Αγορά Εργασίας και δράσεις για την Κοινωνική Εργασία και τη Νεολαία β) διακρατικά προγράμματα απασχόλησης και κοινωνικής καινοτομίας.

Υποδιεύθυνση III :

“δύναται να αναλαμβάνει τη διαχείριση μέρους του τομεακού ΕΠ σε γενικές ή συγκεκριμένα καθήκοντα της Διαχειριστικής Αρχής του εν λόγω ΕΠ, στους τομείς της κοινωνικής οικονομίας και απασχόληση” (ΦΕΚ 3595/2016, σελ. 36421).

Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, Τομέα Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΕΔΚΑ)

Αντικείμενό της είναι η υποστήριξη του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, της Γενικής Γραμματείας Κοινωνικής Αλληλεγγύης, της Γενικής Γραμματείας Καταπολέμησης της φτώχειας, της Γενικής Γραμματείας Πρόνοιας, των νομικών προσώπων που υπάγονται σε αυτές τις

Γενικές Γραμματείες, “στην αποτύπωση, ιεράρχηση και εξειδίκευση των αναγκών, στο σύνολο των τομέων πολιτικής Κοινωνικής Αλληλεγγύης του Υπουργείου” ([www.edka.gov.gr](http://www.edka.gov.gr), 24/11/2019). Στην ενίσχυση των ανωτέρω Υπηρεσιών σε θέματα Κοινωνικής Αλληλεγγύης αναφορικά με προγράμματα ΕΣΠΑ που σχετίζονται με αυτόν τον τομέα.

Ειδικότερα, η ΕΔΚΑ ασχολείται με θέματα που αφορούν στην καταπολέμηση της φτώχειας, στην καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, στην προστασία των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, όπως είναι τα παιδιά, οι ηλικιωμένοι, οι άποροι, οι ΡΟΜΑ κλπ. Επίσης, προωθεί την κοινωνική ένταξη των ατόμων που ανήκουν στις ευάλωτες κοινωνικά ομάδες με το να τους διευκολύνει να έχουν πρόσβαση στην εργασία και στις υπηρεσίες. Τέλος, έχει την αρμοδιότητα της ενίσχυσης των υφιστάμενων υποδομών ή και τη δημιουργία νέων, που αφορούν σε παροχή υπηρεσιών του Υπουργείου σε θέματα Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

### **3.1.3 Αρμοδιότητες των Μονάδων των Επιτελικών Δομών ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων**

Μονάδα Α: Σχεδιάζει, προγραμματίζει και εξειδικεύει δράσεις. Αποτυπώνει και ιεραρχεί τις ανάγκες και τις πολιτικές του Υπουργείου για τους τομείς αρμοδιότητας της ΕΔ και συνεργάζεται με τις άλλες Μονάδες της ΕΔ που ανήκει, με τους εποπτευόμενους φορείς, τους κοινωνικούς εταίρους και με άλλες ΕΥ. για το σχεδιασμό δράσεων για την επίτευξη των σκοπών και πολιτικών του Υπουργείου. Προσπαθεί να εντοπίσει δυνατότητες χρηματοδότησης νέων δράσεων στους τομείς που εξειδικεύεται η ΕΔ όπου ανήκει. Οργανώνει και συμμετέχει σε συναντήσεις, επιτροπές και ομάδες εργασίας. Παρακολουθεί το εθνικό και κοινοτικό κανονιστικό πλαίσιο. Παρακολουθεί την πρόοδο των συγχρηματοδοτούμενων πράξεων στο σύνολό τους, τις εξελίξεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και την επίτευξη των δεικτών. Διαμορφώνει το περιεχόμενο των προσκλήσεων για έργα που διαχειρίζεται, εκδίδει προσκλήσεις, παρακολουθεί τα αποτελέσματα υλοποίησης των προσκλήσεων, συγκεντρώνει τις προτάσεις, τις αξιολογεί και τις αρχειοθετεί.

Μονάδα Β: Υποστηρίζει και βοηθά τις άλλες Υπηρεσίες του Υπουργείου και τους εποπτευόμενους φορείς του στο σχεδιασμό, στην υλοποίηση και στην παρακολούθηση πράξεων αρμοδιότητας του Υπουργείου και της εκάστοτε ΕΔ και συντονίζει τις ενέργειές τους, ενώ παρακολουθεί και την επίτευξη των στόχων σύμφωνα με τις νομικές δεσμεύσεις (συμβάσεις) που έχουν πραγματοποιηθεί. Φροντίζει να συμμορφώνονται οι πράξεις με τους ισχύοντες εθνικούς και κοινοτικούς νόμους. Παρακολουθεί και διαχειρίζεται την πορεία υλοποίησης των πράξεων που υλοποιεί η ΕΔ, την τήρηση του χρονοδιαγράμματος των έργων και μεριμνά για την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν.

Υλοποιεί η ίδια έργα ως δικαιούχος, και προς τούτο έχει την ευθύνη να συμπληρώνει και να καταχωρεί με ακρίβεια στο ΟΠΣ τα τεχνικά δελτία, τα δελτία παρακολούθησης προόδου πράξεων, τα τεχνικά δελτία υποέργων, τα δελτία δήλωσης δαπανών, να αποστέλλει στη ΔΑ πίνακες προϋπολογισμού έργων, πίνακες πληρωμών, αιτήματα χρηματοδότησης και κατανομής, να προκηρύσσει έργα και να συνάπτει συμβάσεις, να ζητά τροποποίηση της απόφασης ένταξης της πράξης εάν κριθεί απαραίτητο. Τηρεί φακέλους σε φυσικό και ηλεκτρονικό αρχείο με όλα τα στοιχεία των πράξεων. Παρέχει στη ΔΑ όλα τα στοιχεία και πληροφορίες σχετικά με την υλοποίηση των πράξεων που υλοποιεί. Για τους δικαιούχους στους οποίους η ΕΔ έχει εκχωρήσει έργα (όπου η ΕΔ λειτουργεί ως ΕΦΔ), η μονάδα Β είναι υπεύθυνη για την πορεία υλοποίησης των έργων.

Μονάδα Γ: Παρέχει τεχνική υποστήριξη στις άλλες μονάδες της ΕΔ παρέχοντάς τους διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη και υλικοτεχνική υποδομή. Ασχολείται με θέματα προσωπικού, παρακολουθεί το πρωτόκολλο, την αλληλογραφία και τη διακίνηση των εγγράφων της υπηρεσίας. Επικυρώνει ακριβή αντίγραφα των εγγράφων που έχουν εκδοθεί από την ΕΔ. Τηρεί το αρχείο της ΕΔ και βιβλιοθήκη εργαλείων και νομοθεσίας. Είναι αρμόδια για την εκπαίδευση των στελεχών της ΕΔ αλλά και για την εξασφάλιση της πρόσβασής τους στο ΟΠΣ. Μεριμνά για τη δημιουργία και λειτουργία των συστημάτων πληροφορικής και ιστότοπου της ΕΔ, καθώς και για τις ενέργειες δημοσιότητας και πληροφόρησης. Φροντίζει για τη λογιστική παρακολούθηση των έργων που υλοποιούνται από την ΕΔ.

Αρμοδιότητα της Μονάδας Γ είναι και η υλοποίηση έργων Τεχνικής Βοήθειας (συγχρηματοδοτούμενο και εθνικό σκέλος), τα οποία αφορούν την υλοποίηση έργων (προμήθειες ή υπηρεσίες, λειτουργικές δαπάνες) με σκοπό την υποβοήθηση του έργου της Υπηρεσίας όπου ανήκει. Για τα έργα αυτά είναι δικαιούχος και είναι υπεύθυνη για το φυσικό και οικονομικό αντικείμενό τους: υποβάλλει τεχνικά δελτία πράξης για τα έργα που θα υλοποιήσει με ανάλυση του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου και του χρονοδιαγράμματος υλοποίησης, υποβάλει το πρόγραμμα ενεργειών και πίνακες προγραμματισμού των έργων στη ΔΑ, αποστέλλει στοιχεία νομικών δεσμεύσεων και πληρωμών, κάνει αιτήματα κατανομής, υποβάλλει στο ΟΠΣ τα τεχνικά δελτία των έργων ΤΒ, συμπληρώνει και υποβάλει στο ΟΠΣ τα τεχνικά δελτία υποέργων, τα δελτία δήλωσης δαπανών, παραλαμβάνει μέσω επιτροπών παραλαβής το φυσικό αντικείμενο (παραδοτέα) των έργων σύμφωνα με την απόφαση ανάθεσης/σύμβαση, πραγματοποιεί την πληρωμή των δαπανών μέσω του e-pde.

### **3.1.4 Στελέχωση των Επιτελικών Δομών ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων**

Οι ΕΔ στελεχώνονται από Δημόσιους Υπαλλήλους που μετακινούνται ή αποσπώνται στις Ειδικές Υπηρεσίες από Υπηρεσίες του Δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, μετά από πρόσκληση που εκδίδει η ΜΟΔ Α.Ε., η οποία είναι αρμόδια για θέματα προσωπικού που υπηρετούν στις Ειδικές Υπηρεσίες. Για τη στελέχωση εφαρμόζεται ο νόμος 4314/2014. Η στελέχωση μπορεί επίσης να γίνει μετά από πρόσκληση που εκδίδει η ΕΔ και απευθύνεται αποκλειστικά σε στελέχη που ήδη υπηρετούν σε άλλες ΕΔ, ή μετά από αίτηση υπαλλήλου που είχε υπηρετήσει στο παρελθόν σε Ειδική Υπηρεσία και επιθυμεί να επιστρέψει σε αυτήν. Τα στελέχη των ΕΔ μπορεί επίσης να προέρχονται από απόσπαση των στελεχών της ΜΟΔ Α.Ε.

Ο αριθμός των στελεχών κάθε ΕΔ και τα προσόντα αυτών καθορίζονται από την ΚΥΑ σύστασης της εκάστοτε ΕΔ. Τα στελέχη μπορεί να είναι Πανεπιστημιακής (ΠΕ) ή Τεχνολογικής (ΤΕ) ή Δευτεροβάθμιας (ΔΕ) εκπαίδευσης. Στην ΚΥΑ καθορίζεται ο αριθμός των στελεχών κάθε βαθμίδας. Επίσης, στα προσόντα είναι η κατοχή τίτλου ξένων γλωσσών, η γνώση χρήση Η/Υ, η προϋπηρεσία σε αντίστοιχη θέση ή διαχείριση έργων, αλλά και οι ικανότητες συνεργασίας, επικοινωνίας και ανάληψης πρωτοβουλιών. Στην ΚΥΑ σύστασης καθορίζονται επίσης τα προσόντα των προϊσταμένων της ΕΔ και των προϊσταμένων των Μονάδων της. Για τον ορισμό των προϊσταμένων εφαρμόζεται ο νόμος 4314/2014 και ειδικότερα το άρθρο 39 αυτού.

## **3.2 Διαδικασίες διαχείρισης προγραμμάτων ΕΣΠΑ από τις Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων**

Οι Επιτελικές Δομές του Υπουργείου υποβάλλουν προς την ΔΑ που τους εποπτεύει, προτάσεις για τα μέτρα που θέλουν να εφαρμοστούν, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τις πολιτικές του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

Στη συνέχεια, η ΔΑ εκδίδει έγγραφο στο οποίο περιγράφει με λεπτομέρειες το ΕΠ και εκδίδει πρόσκληση με την οποία καλεί τους δικαιούχους - Επιτελικές Δομές να υποβάλλουν προτάσεις για τον τρόπο υλοποίησης του προγράμματος με ανάλυση των δράσεων που θα πραγματοποιηθούν και τον τρόπο υλοποίησής τους. Αυτή η πρόταση απεικονίζεται στο λεγόμενο Τεχνικό Δελτίο Πράξης (ΤΔΠ), το οποίο είναι ένα τυποποιημένο έγγραφο που παράγεται από το ΟΠΣ και υποβάλλεται στη ΔΑ μέσω του ΟΠΣ, και συνοδεύεται από την αίτηση χρηματοδότησης

της πράξης. Στο ΤΔΠ περιγράφονται οι φορείς που εμπλέκονται στη διαχείριση της πράξης, η σκοπιμότητά της, το φυσικό αντικείμενο, τα πακέτα εργασίας/παραδοτέα με το χρονοδιάγραμμα και τον προϋπολογισμό της πράξης, η μεθοδολογία υλοποίησης, η εφαρμοστέα νομοθεσία, οι δείκτες παρακολούθησης.

Η ΔΑ αξιολογεί την πρόταση αυτή, και εάν συμφωνεί, τότε εκδίδει την Απόφαση Ένταξης της Πράξης, η οποία έχει δεσμευτικό χαρακτήρα από το Δικαιούχο. Με την έκδοση της Απόφασης Ένταξης, η πράξη αποκτά ένα μοναδικό κωδικό στο ΟΠΣ. Η ΕΔ καθίσταται υπεύθυνη για την υλοποίηση με βάση αυτά που περιγράφονται στην Απόφαση Ένταξης και στο ΤΔΠ, αναφορικά με το φυσικό και οικονομικό αντικείμενο του έργου καθώς και το χρονοδιάγραμμα. Οι δαπάνες που θα πραγματοποιηθούν στο πλαίσιο υλοποίησης της πράξης, θα πρέπει να είναι σύμφωνες με αυτά που περιγράφονται στο ΤΔΠ, διαφορετικά δεν θα είναι επιλέξιμες και θα ζητηθεί ανάκτηση ή δημοσιονομική διόρθωση.

Με την έκδοση της απόφασης ένταξης, το έργο εντάσσεται αυτόματα στο Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) και αποκτά ενάρθρο που αποτελεί την ταυτότητά του, και αποκτά και την απαιτούμενη πίστωση που χρειάζεται για την χρηματοδότηση και υλοποίησή του.

Κάθε έργο αποτελείται από υποέργα, στα οποία διαχωρίζονται και εξειδικεύονται οι δράσεις. Τα Τεχνικά Δελτία Υποέργων (ΤΔΥ) συμπληρώνονται και υποβάλλονται στο ΟΠΣ για έγκριση από την ΔΑ. Το άθροισμα των προϋπολογισμών των υποέργων θα πρέπει να είναι σύμφωνο με το ποσό του έργου, ενώ και το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των υποέργων θα πρέπει να είναι μέσα στο χρονικά πλαίσια του έργου.

Κατά τη διάρκεια της πράξης, ανάλογα με τα επιμέρους υποέργα, η ΕΔ προβαίνει σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των έργων: σε νομικές δεσμεύσεις (σύναψη συμβάσεων) με οικονομικούς φορείς (φυσικά ή νομικά πρόσωπα), τους αποκαλούμενους αναδόχους, είτε κατόπιν διαγωνισμού (ανοιχτού ή κλειστού ή συνοπτικού αναλόγως το ύψος της σύμβασης) ή με απευθείας ανάθεση (εάν το ποσό είναι χαμηλό), εφαρμόζοντας το νομικό πλαίσιο που ισχύει κάθε φορά για τα όρια των δημόσιων συμβάσεων. Κάθε παραδοτέο θα πρέπει να παραλαμβάνεται από αρμόδια Επιτροπή, και εκδίδεται πρωτόκολλο παραλαβής, το οποίο είναι προϋπόθεση για να εκδοθεί η εντολή πληρωμής και να πληρωθεί η δαπάνη.

Σε τακτά χρονικά διαστήματα οι ΕΔ καταρτίζουν πίνακες προϋπολογισμού προς της ΔΑ, στους οποίους περιγράφονται τα ποσά προϋπολογισμού των ενταγμένων πράξεων, το ύψος των νομικών

δεσμεύσεων, τα ποσά που έχουν δοθεί για πληρωμές, τα ποσά που υπολείπονται για τη σύναψη συμβάσεων και πληρωμών. Με αυτόν τον τρόπο η ΔΑ έχει εικόνα για τα ενταγμένα έργα κάθε ΕΔ και το ύψος απορρόφησης του ΕΣΠΑ. Στους πίνακες αυτούς αναφέρονται και τα ποσά των αιτούμενων ετήσιων πιστώσεων. Οι ετήσιες πιστώσεις είναι η βάση για τια κατανομές του έργου. Κάθε φορά που η ΕΔ χρειάζεται χρήματα για να πραγματοποιήσει πληρωμές, υποβάλλει μέσω του ΟΠΣ αίτημα κατανομής, μέσα στο πλαίσιο της εγκεκριμένης ετήσιας πίστωσης και μέχρι το ποσό αυτής. Βέβαια, αν κατά την υλοποίηση της πράξης διαπιστωθούν αυξημένες ανάγκες, τότε καταρτίζεται πίνακας με το οποίο αιτούνται αυξήσεις των ετήσιων πιστώσεων.

Κάθε φορά που η ΕΔ πραγματοποιεί δαπάνες στο πλαίσιο υλοποίησης ενός έργου/υποέργου, θα πρέπει να δηλώσει αυτές τις δαπάνες στο ΟΠΣ με το Δελτίο Δήλωσης Δαπάνης (ΔΔΔ). Για να θεωρηθούν στο ΕΣΠΑ πραγματοποιημένες οι δαπάνες, θα πρέπει αυτές όχι απλά να έχουν πραγματοποιηθεί και πληρωθεί από τις ΕΔ, αλλά να έχουν καταχωρηθεί στο ΟΠΣ και να έχουν εγκριθεί από τη ΔΑ. Για να εγκρίνει η ΔΑ μια δαπάνη ζητά κάποια επιπλέον στοιχεία, όπως: το τιμολόγιο του αναδόχου, την ηλεκτρονική πληρωμή μέσω του e-pde, αποδεικτικά για την πραγματοποίηση του φυσικού αντικείμενου (π.χ. πρωτόκολλο παραλαβής από την αρμόδια Επιτροπή Παραλαβής του έργου), καθώς και αντίγραφα από το λογιστικό σύστημα που διατηρεί για την καταχώριση και παρακολούθηση των δαπανών.

Η ΕΔ διατηρεί φάκελο στον οποίο αρχειοθετούνται όλα τα σχετικά με το έργο/υποέργο/δαπάνη, διασφαλίζοντας έτσι ότι η διαδρομή ελέγχου καλύπτει όλα τα επίπεδα και διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο τη ΔΑ και του άλλους ελεγκτικούς μηχανισμούς στη διενέργεια επαληθεύσεων.



# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στις τρεις Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, προκειμένου να αναλυθεί ο τρόπος που λειτουργούν οι Υπηρεσίες αυτές και να αναζητηθούν τρόποι για τη βελτίωση της λειτουργίας τους, καθώς και την καλύτερη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, μέσω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Είναι η πρώτη φορά που επιχειρείται η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στις ΕΔ ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

### 4.1. Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στις Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα αποτέλεσαν:

- η λειτουργία των ΕΔ (σχέσεις με την ηγεσία, εσωτερικές λειτουργίες, παθογένειες, καλά στοιχεία, τρόποι βελτίωσης)
- η διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ (προβλήματα – τρόποι βελτίωσης)
- ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων στα στελέχη
- η ανάπτυξη συνεργασιών/πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους
- η εκπαίδευση του προσωπικού
- πως μπορούν να σχεδιαστούν προγράμματα ΕΣΠΑ που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών

Ο τρόπος που λειτουργούν οι ΕΔ διαφέρει από τις κλασικές δημόσιες υπηρεσίες, λόγω της διαχείρισης των έργων ΕΣΠΑ με το αυξημένο οικονομικό αντικείμενο και ιδιαίτερο κανονιστικό πλαίσιο. Οι ΕΔ, αλλά και ο τρόπος διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ έχουν μία κοινή βάση λειτουργίας, ωστόσο κάθε ΕΔ σχεδιάζει και υλοποιεί τα δικά της προγράμματα,

και έχει τους δικούς της ρυθμούς αφού έχει διαφορετικό αντικείμενο και αριθμό προσωπικού.

Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα της παρούσας έρευνας προήρθε από την ανάγκη διερεύνησης εάν αυτή η βάση στην οποία λειτουργούν οι ΕΔ είναι επαρκής ή εάν χρειάζεται κάποια βελτίωση. Επίσης, να διαπιστωθεί εάν τα προγράμματα ΕΣΠΑ οργανώνονται πάνω σε ουσιαστική βάση και καλύπτουν πραγματικές ανάγκες των πολιτών και της κοινωνίας, που λόγω της οικονομικής κρίσης τα τελευταία χρόνια δοκιμάζονται έντονα. Εάν τα προγράμματα αυτά χρήζουν βελτίωσης, ώστε να συμβάλλουν ουσιαστικότερα στη βελτίωση και αναβάθμιση της ποιότητας της ζωής των πολιτών και στην ανάπτυξη της χώρας και πώς μπορεί αυτό να επιτευχθεί. Τέλος, να διαπιστωθεί πως μπορεί να βελτιωθεί το ανθρώπινο δυναμικό των ΕΔ ώστε να είναι πιο αποτελεσματικό στην επίτευξη των στόχων.

## 4.2 Μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα, προκειμένου να εξαχθούν ασφαλή και ολοκληρωμένα συμπεράσματα, χρησιμοποιήθηκαν πρωτογενή δεδομένα τα οποία συλλέχτηκαν με τη χρήση δύο (2) μεθοδολογικών προσεγγίσεων:

- 1) Με συνεντεύξεις για τις οποίες ακολουθήθηκε δομημένο πρωτόκολλο έρευνας με κοινό οδηγό συνέντευξης προς τις διευθύντριες των τριών ΕΔ.
- 2) Με ερωτηματολόγιο έρευνας, το οποίο απευθύνεται στους εργαζόμενους (εσωτερικούς πελάτες) των τριών ΕΔ, διευθυντές – προϊσταμένους - υπαλλήλους.

Οι συνεντεύξεις έγιναν με τη μορφή άτυπης συζήτησης με τα τρία (3) διευθυντικά στελέχη των τριών ΕΔ, σύμφωνα με έναν δομημένο οδηγό συνέντευξης, ο οποίος αποτελείται από τρεις (3) ενότητες με συνολικά είκοσι (20) κοινά θέματα, τα οποία παρατίθενται στο Παράρτημα Α.

Τα θέματα ανεπτύχθησαν σύμφωνα με τις αρχές του ΚΠΑ στους τομείς:

### A) Ηγεσία:

Πώς επικοινωνεί η Διεύθυνση της ΕΔ με την Πολιτική Ηγεσία και πως αποτυπώνεται αυτό στα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα ΕΣΠΑ.

### B) Στρατηγική και Προγραμματισμός:

Πώς λειτουργούν οι Υπηρεσίες, πως προγραμματίζονται οι εργασίες των μονάδων και των στελεχών, ποια προβλήματα παρουσιάζονται στη λειτουργία των Υπηρεσιών και στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ.

### Γ) Ανθρώπινο Δυναμικό:

Πώς επιλέγεται το προσωπικό, εάν γίνονται εκπαιδεύσεις, εάν και πως αξιολογούνται τα στελέχη.

Δ) Συνεργασίες και πόροι:

Εάν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των στελεχών αλλά και συνεργασία της ΕΔ με άλλες υπηρεσίες και εάν είναι επαρκείς οι πόροι που διατίθενται για τα έργα.

Ε) Διαδικασίες:

Πώς εφαρμόζεται το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο στις ΕΔ, πως χρησιμοποιούνται οι τεχνολογίες, πώς γίνεται η αποτίμηση και ο σχεδιασμός των έργων.

Στη συνέχεια, με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, διατυπώθηκαν τα συμπεράσματα και συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο της έρευνας που παρατίθεται στο Παράρτημα Β, το οποίο αποτελείται από 13 ερωτήσεις και το οποίο δόθηκε σε όλα τα στελέχη των τριών Επιτελικών Δομών (διευθύντριες - προϊσταμένους - υπαλλήλους).

Τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου έρευνας ανεπτύχθησαν σύμφωνα με τις αρχές του ΚΠΑ στους τομείς:

Α) Ηγεσία:

Πώς επικοινωνούν τα στελέχη με την ηγεσία.

Β) Στρατηγική και Προγραμματισμός:

Πώς λειτουργούν οι Υπηρεσίες, πως προγραμματίζονται οι εργασίες των μονάδων και των στελεχών, ποια προβλήματα παρουσιάζονται στη διαχείριση των Υπηρεσιών και των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ.

Γ) Ανθρώπινο Δυναμικό:

Εάν γίνονται επαρκείς εκπαιδεύσεις, πως είναι το σύστημα αξιολόγησης.

Δ) Συνεργασίες και πόροι:

Εάν υπάρχει συνεργασία μεταξύ των στελεχών

Ε) Διαδικασίες:

Πώς αξιολογείται το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο των ΕΔ και της διαχείρισης των έργων ΕΣΠΑ, πως γίνεται η αποτίμηση και ο σχεδιασμός των έργων.

Η διαδικασία της έρευνας ακολούθησε τα εξής βήματα:

- 1) Σύνταξη ενός δομημένου οδηγού συνέντευξης.
- 2) Αποστολή του οδηγού συνέντευξης στις τρεις διευθύντριες των τριών ΕΔ και στη συνέχεια συνέντευξη μαζί τους.
- 4) Σύνταξη του ερωτηματολογίου έρευνας με βάση τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων.
- 5) Αποστολή του ερωτηματολογίου έρευνας σε τρία (3) στελέχη των ΕΔ για την διατύπωση σχολίων και παρατηρήσεων στα ερωτήματα.

- 6) Αποστολή του ερωτηματολογίου σε όλα τα στελέχη των τριών ΕΔ (διευθυντικά στελέχη - προϊσταμένους - υπαλλήλους).
- 7) Συγκέντρωση των ερωτηματολογίων.
- 8) Οργάνωση και ανάλυση των αποτελεσμάτων.
- 9) Εξαγωγή συμπερασμάτων - προτάσεων.

Τα ευρήματα της έρευνας, τα οποία προήρθαν από τη συλλογή πρωτογενή δεδομένων, αναλύθηκαν με τη λογική του δίπολου παρόν-μέλλον, δηλαδή τι εφαρμόζεται σήμερα, τι προτείνεται για το μέλλον, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν. Έγινε προσπάθεια να διαπιστωθεί εάν εφαρμόζεται η ΔΟΠ στις ΕΔ και εάν υπάρχει η προοπτική για την εφαρμογή της περισσότερο στο μέλλον, και πως μέσα από την εφαρμογή της ΔΟΠ στις ΕΔ μπορεί να γίνει καλύτερη η λειτουργία τους, να αξιοποιηθεί καλύτερα το ανθρώπινο δυναμικό και να σχεδιαστούν προγράμματα ΕΣΠΑ που θα ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών, δηλαδή θα είναι πιο ποιοτικά.

Έγινε προσπάθεια συγκριτικής ανάλυσης μεταξύ των τριών ΕΔ, απόδοσης του προφίλ και του τρόπου λειτουργίας των Υπηρεσιών, του τρόπου υλοποίησης των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, των διαδικασιών, των εσωτερικών λειτουργιών των ΕΔ και του προφίλ των στελεχών τους. Έγινε προσπάθεια να αποτυπωθούν τα καλά στοιχεία των ανωτέρω, οι παθογένειες και να εντοπιστούν τα σημεία βελτίωσης.

Έγινε συνδυαστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας από τις δομημένες συνεντεύξεις με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου έρευνας και στη συνέχεια συγκριτική τους ανάλυση με τα αποτελέσματα εξωτερικών εκθέσεων από ανεξάρτητους συμβούλους και το Υπουργείο Ανάπτυξης, για την εξαγωγή προτάσεων. Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν είναι προσανατολισμένα στους πολίτες, στην κοινωνία, στο ανθρώπινο δυναμικό και στον οργανισμό.

### **4.3 Δομή οδηγού συνέντευξης και ερωτηματολογίου έρευνας**

Ο οδηγός συνέντευξης παρατίθεται στο Παράρτημα Α και το ερωτηματολόγιο της έρευνας στο Παράρτημα Β.

Ο οδηγός συνέντευξης και το ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι απλά στη δομή τους και στο

περιεχόμενό τους και εξυπηρετούν το σκοπό της έρευνας. Στην εισαγωγή τους γίνεται αναφορά στο αντικείμενο και στο σκοπό της έρευνας, που είναι η διαπίστωση της εφαρμογής των αρχών της ΔΟΠ στις Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων.

Ο οδηγός συνέντευξης αποτελείται από (3) μέρη:

Το ΜΕΡΟΣ Α περιλαμβάνει τέσσερα (4) θέματα που αφορούν γενικά στοιχεία των ΕΔ: αποστολή της ΕΔ, σχέσεις με την ηγεσία, προγραμματισμός έργων.

Στο ΜΕΡΟΣ Β που περιλαμβάνονται δώδεκα (12) θέματα, γίνεται προσπάθεια διερεύνησης των λειτουργικών θεμάτων των ΕΔ: διαχωρισμός καθηκόντων - αρμοδιοτήτων, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού, συνεργασίες, ανάληψη πρωτοβουλιών, πόροι, νομοθεσία, χρήση τεχνολογίας.

Το ΜΕΡΟΣ Γ περιέχει (4) θέματα για την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ: προβλήματα, τρόποι βελτίωσης, ενημέρωση των πολιτών.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από τρία (3) μέρη είναι σύντομο, απλό στη δομή του, κατανοητό όσον αφορά το περιεχόμενο των ερωτήσεων, και για τη συμπλήρωσή του χρειάζονται περίπου δέκα (10) λεπτά. Το πλεονέκτημα είναι ότι οι απαντήσεις συμπληρώνονται εύκολα και γρήγορα, απαιτούν λίγο χρόνο να απαντηθούν και εστιάζονται στα θέματα που ενδιαφέρουν την έρευνα:

Στο Α μέρος ζητούνται τα στοιχεία των ερωτώμενων αναφορικά με τον φορέα προέλευσής τους και την ΕΔ στην οποία εργάζονται.

Στο Β μέρος υπάρχουν έξι (6) ερωτήματα κλειστού τύπου που αφορούν τις σχέσεις και την επικοινωνία με την ηγεσία, τα καθήκοντα, την εκπαίδευση, τη συνεργασία και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Οι ερωτώμενοι καλούνταν να επιλέξουν μία απάντηση χωρίς τη δυνατότητα ανάπτυξης.

Στο Γ μέρος υπάρχουν επτά (7) ερωτήματα κλειστού τύπου πολλαπλών απαντήσεων χωρίς τη δυνατότητα ανάπτυξης, προσανατολισμένα στα προβλήματα αναφορικά με την εκπαίδευση, το σύστημα της αξιολόγησης, τα προβλήματα στο νομοθετικό πλαίσιο της ΕΔ, τα προβλήματα στη λειτουργία της ΕΔ, τα προβλήματα στο νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, στα προβλήματα που υπάρχουν στα έργα ΕΣΠΑ, στις ενέργειες που χρειάζονται για τον καλύτερο σχεδιασμό έργων ΕΣΠΑ.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου έρευνας υπάρχει και μία ερώτηση ανοιχτή, όπου οι ερωτώμενοι μπορούν να προσθέσουν σχόλια ή ότι άλλο θεωρούν σημαντικό.

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για το ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι η κλίμακα Likert των

5 σημείων: κυμαίνεται από το 1 = καθόλου έως το 5 = πάρα πολύ (2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ). Είναι σχεδιασμένη έτσι ώστε να συμπληρωθεί εύκολα και γρήγορα από τους ερωτηθέντες. Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιείται σε τυποποιημένες απαντήσεις και είναι η πιο διαδεδομένη.

Επίσης, οι παράμετροι για τις Επιτελικές Δομές έχουν ως εξής:

ΥΠΕΚΥΠ = ΕΔ1 = 1, ΑπΚΟ = ΕΔ2 = 2, ΕΔΚΑ = ΕΔ3 = 3

Οι παράμετροι για το φορέα προέλευσης: Δημόσιο = 1, ΜΟΔ = 2

## 4.4 Διεξαγωγή Έρευνας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας υπήρξε προσωπική επαφή με τα στελέχη των τριών ΕΔ:

Α) Για τις συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με τις 3 Διευθύντριες των τριών ΕΔ, στη συνέχεια στάλθηκε ο οδηγός συνέντευξης με email στις Διευθύντριες και ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία προκειμένου να κλειστεί ραντεβού για τη συνέντευξη.

Β) Για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έρευνας, αυτά μοιράστηκαν σε όλα τα στελέχη (διευθυντές, προϊσταμένους και υπαλλήλους) με προσωπική επίσκεψη στα γραφεία τους και με αποστολή email στις Διευθύντριες. Στη συνέχεια, μετά από 4-5 ημέρες πραγματοποιήθηκε εκ νέου επίσκεψη στα γραφεία των υπαλλήλων προκειμένου να συγκεντρωθούν τα ερωτηματολόγια. Κάποια που δεν είχαν συμπληρωθεί, λόγω φόρτου εργασίας των υπαλλήλων, συγκεντρώθηκαν μετά από δεύτερη επίσκεψή με το πέρας μίας εβδομάδας. Μετά από δύο εβδομάδες έγινε και τρίτη επίσκεψη προκειμένου να συγκεντρωθούν και τα υπόλοιπα. Στο τέλος της τρίτης εβδομάδας στάλθηκε email υπενθύμισης αλλά και ευχαριστιών για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και μετά δύο ημέρες συγκεντρώθηκαν και τα υπόλοιπα. Η όλη διαδικασία διήρκησε περίπου ένα μήνα.

Δόθηκαν συνολικά 72 ερωτηματολόγια και συγκεντρώθηκαν 58. Ποσοστό απόκρισης 80,55%.

Κατά τη χρονική στιγμή της συγγραφής της παρούσας διατριβής, το σύνολο του προσωπικού που απασχολείται στις 3 ΕΔ έχει ως εξής:

ΥΠΕΚΥΠ: 8 άτομα (6 Δημόσιο – 2 ΜΟΔ)

ΑπΚΟ: 57 άτομα (40 Δημόσιο – 17 ΜΟΔ)

ΕΔΚΑ: 7 άτομα (7 Δημόσιο)

Σύνολο : 72 άτομα

Απάντησαν:

ΥΠΕΚΥΠ : 7 άτομα (6 Δημόσιο – 1 ΜΟΔ))

ΑπΚΟ : 44 άτομα ( 33 Δημόσιο - 11 ΜΟΔ )

ΕΔΚΑ : 7 άτομα (7 Δημόσιο)

Σύνολο : 58 άτομα

Έγινε έλεγχος σε όλα τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν, προκειμένου να διασφαλιστεί η πληρότητά τους. Στη συνέχεια, έγινε η αναγκαία κωδικοποίηση των απαντήσεων σε ένα αρχείο excel όπου αντιστοιχήθηκαν οι κωδικοί στις τιμές των μεταβλητών: για κάθε ερωτηματολόγιο έγινε μια καταγραφή των χαρακτηριστικών, όπου κάθε γραμμή αντιστοιχεί σε ένα ερωτηματολόγιο και κάθε στήλη σε μία μεταβλητή. Το μητρώο που προκύπτει αποτελείται από 58 γραμμές (όσα και τα ερωτηματολόγια) και σε 56 στήλες. Το αρχείο αυτό χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να γίνει η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων και η κωδικοποίηση των απαντήσεων, με τη χρήση του SPSS.

# Κεφάλαιο 5

## Αποτελέσματα έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο θα δοθούν τα αποτελέσματα της έρευνας μέσα από την ανάλυση πρωτογενή δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν από τις δύο (2) μεθοδολογικές προσεγγίσεις που χρησιμοποιήθηκαν: Α) από τις δομημένες συνεντεύξεις και Β) από το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων αναλύονται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο αφορά την ανάλυση ανά θέμα ξεχωριστά για κάθε ΕΔ. Το δεύτερο αφορά την συνδυαστική ανάλυση για τις τρεις ΕΔ, με συγκριτική ανάλυση μεταξύ τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου έρευνας αναλύονται σε δύο επίπεδα: Το πρώτο αφορά την ανάλυση για κάθε ερώτημα ξεχωριστά για τις ΕΔ και τους υπαλλήλους. Το δεύτερο αφορά την ανάλυση των απαντήσεων συνδυαστικά με συγκριτική ανάλυση μεταξύ των ΕΔ, αλλά και συγκριτική ανάλυση ανάμεσα σε υπαλλήλους που προέρχονται από το Δημόσιο και από τη ΜΟΔ, για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

### 5.1 Ανάλυση συνεντεύξεων

Στόχος των συνεντεύξεων ήταν να εντοπιστεί εάν εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στις Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, αλλά και στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ. Ειδικότερα:

- Κατά πόσο τα προγράμματα που σχεδιάζονται και υλοποιούνται ενσωματώνουν την αποστολή των ΕΔ και την στρατηγική τους και εάν καλύπτουν πραγματικές ανάγκες των πολιτών.
- Εάν η τεχνολογία και η νομοθεσία διευκολύνουν ή δυσχεραίνουν τη λειτουργία των ΕΔ και τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων.
- Εάν ο τρόπος που γίνεται η επιλογή και η εκπαίδευση των στελεχών είναι ικανοποιητικός για τη λειτουργία των ΕΔ και τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων.



- Πως ο διαχωρισμός των καθηκόντων και ευθυνών, τα χρονοδιαγράμματα, οι συνεργασίες μεταξύ των στελεχών αλλά και της ΕΔ με άλλες Υπηρεσίες, έχουν θετικό πρόσημο στη λειτουργία των ΕΔ.
- Εάν η εκπαίδευση και αξιολόγηση των στελεχών βελτιώνει την απόδοσή τους.
- Πως μπορεί να γίνει καλύτερη η λειτουργία των ΕΔ και να σχεδιάζονται προγράμματα που θα είναι πιο ποιοτικά και θα ανταποκρίνονται σε πραγματικές ανάγκες των πολιτών

### **5.1.1. Αποτελέσματα συνεντεύξεων ανά θέμα για κάθε ΕΔ**

#### **ΜΕΡΟΣ Α**

##### **Αποστολή της ΕΔ**

Αποστολή της **ΥΠΕΚΥΠ** είναι η Υποστήριξη του Υπουργείου στα συγχρηματοδοτούμενα έργα, στα συστημικά προγράμματα για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, για δράσεις Υγείας και Ασφάλειας, για την Κοινωνική Ασφάλιση και τους εργαζομένους και για το ΣΕΠΕ. Επίσης υλοποιεί δράσεις ως δικαιούχος ή παρακολουθεί δράσεις που υλοποιούν άλλοι φορείς. Όμως για όλα τα ανωτέρω φορέας άσκησης πολιτικής είναι το Υπουργείο.

Αποστολή της **ΑπΚΟ** είναι ο σχεδιασμός έργων που αφορούν στην απασχόληση – ένταξη ανέργων στην αγορά εργασίας και κοινωνικής οικονομίας. Στη διαχείριση και παρακολούθηση έργων απασχόλησης και κοινωνικής οικονομίας. Υλοποίηση έργων απασχόλησης και κατάρτισης ανέργων. Σχεδιασμός και διαχείριση έργων Ευρωπαϊκού Ταμείου Παγκοσμιοποίησης που αφορούν απολυμένους. Σχεδιασμός και διαχείριση έργων του Ευρωπαϊκού Οικονομικού Χώρου (ΕΟΧ) που αφορούν σε πληθυσμούς Roma.

Αποστολή της **ΕΔΚΑ**, είναι να υποστηρίζει το Υπουργείο Εργασίας και τους εποπτευόμενους φορείς στο σχεδιασμό και εξειδίκευση πολιτικών για την Κοινωνική Αλληλεγγύη. Να αποτελέσει τον επιχειρησιακό μοχλό του Υπουργείου Εργασίας και των εποπτευόμενων φορέων στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση έργων ΕΣΠΑ

##### **Αποτύπωση της αποστολής της ΕΔ στα έργα ΕΣΠΑ που σχεδιάζονται και υλοποιούνται**

**ΥΠΕΚΥΠ** - αποτυπώνεται απόλυτα, διότι όλα τα έργα εμπίπτουν στις κατηγορίες σε συνεργασία με τις Υπηρεσίες του Υπουργείου.

**ΑπΚΟ** - αποτυπώνεται απόλυτα, διότι η ΕΔ είναι ο μοναδικός φορέας που μπορεί να εισηγηθεί προτάσεις νέων έργων στο επιχειρησιακό πρόγραμμα του ΕΠΑΝΑΔΕΔΒΜ

**ΕΔΚΑ** - αποτυπώνεται απόλυτα, διότι πρόκειται για έργα εντοπισμένα στους τομείς αρμοδιότητας της Υπηρεσίας για τις ευάλωτες κοινωνικές ομάδες.

##### **Επαφές με την πολιτική Ηγεσία του Υπουργείου για την υλοποίηση της στρατηγικής της ΕΔ,**

πραγματοποιούνται:

**ΥΠΕΚΥΠ** - Απόλυτα. Ωστόσο η στρατηγική δεν είναι της ΕΔ αλλά του Υπουργείου. Η ΕΔ είναι το εργαλείο για να υλοποιηθεί η στρατηγική του Υπουργείου.

**ΑπΚΟ** - Απόλυτα. Η Πολιτική Ηγεσία δίνει τις πολιτικές κατευθύνσεις και ενημερώνεται για το σχεδιασμό των έργων.

**ΕΔΚΑ** - Απόλυτα. Γίνονται τακτικά συναντήσεις και οι πολιτικές δράσεις που υλοποιούνται εκπορεύονται από την πολιτική ηγεσία και στη συνέχεια καλείται η ΕΔ να τις εξειδικεύσει σε συγκεκριμένες δράσεις, πάντα σε συνεργασία με στελέχη των πολιτικών αρχών.

**Προγραμματισμός των έργων που θα υλοποιήσει η ΕΔ με χρονοδιάγραμμα ενεργειών, προτεραιότητες, πρόβλεψη κινδύνων, γίνεται:**

**ΥΠΕΚΥΠ** - Απόλυτα, διότι υπάρχει στοχοθεσία στην αρχή κάθε έτους και σε μηνιαία βάση και έτσι γίνεται η παρακολούθηση της στοχοθεσίας των μονάδων και των στελεχών.

**ΑπΚΟ** - Πάρα Πολύ. Τα τεχνικά δελτία έχουν χρονοδιαγράμματα που θέτει η ΕΔ. Ο απαιτούμενος για τη υλοποίηση των έργων προγραμματισμός βγαίνει σε συνάρτηση με την επιχειρησιακή ικανότητα της υπηρεσίας και τις πολιτικές προτεραιότητες και σίγουρα γίνεται ένας σχεδιασμός σε σχέση με την πρόβλεψη κινδύνων.

**ΕΔΚΑ** - Απόλυτα, διότι τα Τεχνικά Δελτία των έργων έχουν συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα. Ωστόσο, για την πρόβλεψη κινδύνων δεν υπάρχει διαδικασία. Από την εμπειρία γνωρίζουν τις περιόδους μεγάλης συγκέντρωσης εργασίας και φροντίζουν την προετοιμασία των εργασιών ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν.

## **ΜΕΡΟΣ Β**

**Διαχωρισμός καθηκόντων κάθε υπαλλήλου και κάθε μονάδας, γίνεται:**

**ΥΠΕΚΥΠ** - Πάρα πολύ. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες κάθε μονάδας καθορίζονται από την ΚΥΑ σύστασης. Έτσι καθορίζονται και οι αρμοδιότητες κάθε στελέχους, από την τοποθέτησή τους σε αντίστοιχες μονάδες. Ωστόσο, λόγω ύπαρξης κάποιων οριζόντιων θεμάτων, υπάρχει μεταφορά τεχνογνωσίας μεταξύ των στελεχών.

**ΑπΚΟ** - Απόλυτα. Ο διαχωρισμός ορίζεται μέσα στην ΚΥΑ σύστασης. Λόγω του ότι είναι τόσο μεγάλος ο όγκος των έργων, η κάθε μονάδα αναγκαστικά πρέπει να ανταποκριθεί με τα λίγα στελέχη που έχει. Όμως παρ' όλ' αυτά, ανάλογα με τις υπηρεσιακές ανάγκες, πολλές φορές συγκροτούνται ομάδες, αποτελούμενες από στελέχη διαφόρων μονάδων.

**ΕΔΚΑ** - Πάρα Πολύ. Οι αρμοδιότητες κάθε μονάδας καθορίζονται στην ΚΥΑ σύστασης. Ωστόσο, λόγω ελλιπούς στελέχωσης, τα στελέχη μιας μονάδας ασχολούνται με εργασίες άλλης μονάδας για να την βοηθήσουν.

**Επιλογή των υπαλλήλων** που θα στελεχώσουν μία ΕΔ γίνεται:

**ΥΠΕΚΥΠ** - Από διαδικασία της ΜΟΔ και το σύστημα ΕΣΠΑ.

**ΑπΚΟ** - Με 3 τρόπους: α) πρόσκληση που εκδίδει η Υπηρεσία και αφορά μόνο τα στελέχη που υπηρετούν ήδη σε άλλες ειδικές υπηρεσίες β) πρόσκληση που εκδίδει η ΜΟΔ προς στελέχη του Δημοσίου και ευρύτερου δημόσιου τομέα γ) δυνατότητα που δίνει ο νόμος σε στελέχη του δημόσιου και ευρύτερα δημόσιου τομέα που έχουν ήδη υπηρετήσει σε ειδικές υπηρεσίες, να επιστρέψουν. Ωστόσο, θα έπρεπε να γίνονται και ψυχομετρικά τεστ για την επιλογή, ιδιαίτερα για τις θέσεις ευθύνης.

**ΕΔΚΑ** - Μέσα από το σύστημα της ΜΟΔ Α.Ε. από συγκεκριμένες θεσμοθετημένες διαδικασίες που υπάρχουν.

**Εκπαιδεύσεις στελεχών** πραγματοποιούνται:

**ΥΠΕΚΥΠ** - Πολύ. Τα στελέχη συμμετέχουν σε προγράμματα του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ). Η Υπηρεσία δεν αρνείται εκπαιδεύσεις. Γίνεται προγραμματισμός των εκπαιδεύσεων και της πιστοποίησης των στελεχών.

**ΑπΚΟ** - Πάρα πολύ. Πραγματοποιούνται πολλές εκπαιδεύσεις από τη ΜΟΔ. Συμμετέχουν όλοι σε σεμινάρια του ΕΚΔΔΑ και γίνονται και εσωτερικές εκπαιδεύσεις

**ΕΔΚΑ** - Μέτρια, διότι τα στελέχη είναι ήδη εκπαιδευμένα και εξειδικευμένα. Τα στελέχη εκπαιδεύονται όταν παραστεί ανάγκη λόγω αλλαγής θεσμικού ή διαχειριστικού πλαισίου

Οι **Αρμοδιότητες, ευθύνες, στόχοι, χρονοδιαγράμματα εργασίας** κάθε υπαλλήλου γίνονται σαφή:

**ΥΠΕΚΥΠ** - Πάρα πολύ. Η στοχοθεσία ανά μονάδα, Υπηρεσία και στέλεχος προκύπτουν από την ΚΥΑ σύστασης.

**ΑπΚΟ** - Πάρα πολύ, αλλά δεν τηρούνται από τους υπαλλήλους.

**ΕΔΚΑ** - Πολύ. Ο λόγος είναι ότι εξαιτίας της υποστελέχωσης της Υπηρεσίας, οι υπάλληλοι ενδέχεται να ασχολούνται και με αρμοδιότητες άλλων μονάδων.

Η **Ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους** ενθαρρύνεται:

**ΥΠΕΚΥΠ** - Απόλυτα. Η Δ/ντρια είναι ανοιχτή σε πρωτοβουλία ή προτάσεις που διευκολύνουν την εργασία των υπαλλήλων και τις εργασίες της ΕΔ.

**ΑπΚΟ** - Απόλυτα.

**ΕΔΚΑ** - Πάρα Πολύ

**Αξιολόγηση και επιβράβευση των υπαλλήλων**

**ΥΠΕΚΥΠ** - Η Αξιολόγηση των υπαλλήλων καθορίζεται από την ΚΥΑ σύστασης και από το ΕΣΠΑ. Δεν αφορά την Υπηρεσία. Είναι γενικότερο. Βαθμολογία καλή δίνεται σε κάποιον υπάλληλο που δουλεύει.

**ΑπΚΟ** - Για την Αξιολόγηση: υπάρχει το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων και σύστημα αξιολόγησης στελεχών που υπηρετούν στις ΕΥ. Η επιβράβευση γίνεται εσωτερικά με πρωτοβουλίες της διευθύντριας π.χ. υπερωρίες - άδειες

**ΕΔΚΑ** - Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης των υπαλλήλων σε βαθμό Πάρα Πολύ. Η αξιολόγηση γίνεται με θεσμοθετημένο σύστημα, το οποίο όμως δεν συνδέεται με παροχή κινήτρων ή προαγωγής καλών υπαλλήλων ή επιβράβευσης. Ατύπως παρέχονται κάποιες διευκολύνσεις.

**Συνεργασίες μεταξύ των στελεχών** ενθαρρύνονται:

**ΥΠΕΚΥΠ** - Απόλυτα. Συνεργάζονται τα στελέχη των μονάδων για μεταφορά τεχνογνωσίας για το σχεδιασμό (μονάδα Α) και υλοποίηση των έργων (μονάδα Β).

**ΑπΚΟ** - Απόλυτα. Γίνονται ομάδες εργασίας, τυπικές και άτυπες συνεργασίες. Κυρίως μετά από πρωτοβουλία της διευθύντριας

**ΕΔΚΑ** - Απόλυτα. Το αντικείμενο των μονάδων είναι αρκετά σύνθετο. Απαιτείται η συνεργασία μεταξύ των στελεχών, αλλά και υπαλλήλων άλλων υπηρεσιών.

**Συνεργασία της ΕΔ με άλλες ΕΔ και άλλες Υπηρεσίες**, για την καθημερινή της λειτουργία αλλά και για το σχεδιασμό και την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ γίνεται:

**ΥΠΕΚΥΠ** - Απόλυτα. Ο σχεδιασμός των έργων γίνεται με Υπηρεσίες του Υπουργείου και άλλους φορείς. Η εξειδίκευση και υλοποίηση των έργων γίνεται σε συνεργασία με τις ΔΑ και τις υπηρεσίες συντονισμού.

**ΑπΚΟ** - Απόλυτα. Η Υπηρεσία συνεργάζεται καθημερινά με την Ε.Υ. ΕΠΑΝΑΔΕΔΒΜ, άλλες ΕΔ, υπηρεσίες του Υπ. Ανάπτυξης, υπηρεσίες του Υπ. Εργασίας, και άλλες ΕΔ άλλων υπουργείων.

**ΕΔΚΑ** - Απόλυτα. Τα έργα που υλοποιεί η Υπηρεσία εποπτεύονται από άλλες ΔΑ αλλά και για την υλοποίησή τους χρειάζεται καθημερινή επικοινωνία με στελέχη άλλων ΕΔ και στελέχη του Υπουργείου.

### **Προϋπολογισμός έργων**

Τα ποσά που εγκρίνονται για την υλοποίηση των έργων είναι αρκετά:

**ΥΠΕΚΥΠ** - Απόλυτα. Γίνεται αξιολόγηση και όταν υποβάλλεται ένα έργο υπάρχει προϋπολογισμός, οπότε το έργο για να είναι λειτουργικό μειώνεται ή αυξάνεται το οικονομικό του αντικείμενο για να καλύψει τη δράση.

**ΑπΚΟ** - Απόλυτα. Πάντα γίνεται σχεδιασμός του οικονομικού αντικειμένου στη βάση του πληθυσμού που θα ωφεληθεί.

**ΕΔΚΑ** - Απόλυτα. Καλύπτουν τις ανάγκες των σχεδιαζόμενων έργων, γιατί πάντα προβλέπεται να υπάρχει επαρκής χρηματοδότηση ώστε να επιτυγχάνεται η άρτια υλοποίησή του.

**Η Χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων από τις ΕΔ** διευκολύνουν την εργασία:

**ΥΠΕΚΥΠ** - Πάρα πολύ

**ΑπΚΟ** - Απόλυτα. Διευκολύνεται η διαχείριση των έργων. Η ΕΔ 'έχει και δικά της λογισμικά ανάλογα με τις ανάγκες διαχείρισης των έργων.

**ΕΔΚΑ** - Απόλυτα. Η ΕΔ είναι πλήρως εξαρτημένη από τη χρήση Η/Υ και ηλεκτρονικών συστημάτων. Τα πάντα διακινούνται και διεκπεραιώνονται κατά κύριο λόγο ηλεκτρονικά. Και η παρακολούθηση των έργων γίνεται μέσω ηλεκτρονικών συστημάτων.

**Ενημέρωση των υπαλλήλων για το νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη λειτουργία της ΕΔ και για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ**

**ΥΠΕΚΥΠ** - από την ΕΥΘΥ, ΕΑΑΔΗΣΥ, και από αντίστοιχα προγράμματα του ΕΣΠΑ.

**ΑπΚΟ** - η ΕΥΘΥ αποστέλλει πάντα ό,τι έχει να κάνει με το νομοθετικό κανονιστικό πλαίσιο και τις αλλαγές και μέσω email διαχέεται στα στελέχη. Επίσης γίνονται ενημερωτικές εκπαιδεύσεις.

**ΕΔΚΑ** - Για το Ευρωπαϊκό Θεσμικό πλαίσιο και για το πλαίσιο διαχείρισης των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, ενημερώνει σε συστηματική βάση η ΕΥΘΥ (Ειδική Υπηρεσία Θεσμικής Υποστήριξης). Για το εθνικό κανονιστικό πλαίσιο που επηρεάζει την υλοποίηση των έργων η ενημέρωση γίνεται τελείως αποσπασματικά από την αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου.

**Οι νόμοι και οι κανονισμοί διευκολύνουν ή δυσχεραίνουν τη λειτουργία της ΕΔ?**

**ΥΠΕΚΥΠ** - Για τη λειτουργία της ΕΔ λειτουργούν κανονικά χωρίς να δημιουργείται κάποιο θέμα. Για την υλοποίηση των έργων ΕΣΠΑ υπάρχουν προβλήματα, όπως οι συναρμοδιότητες.

**ΑπΚΟ** - Για τη λειτουργία της Υπηρεσίας τη διευκολύνουν γιατί βάζουν πλαίσιο. Αυτό που δυσχεραίνει είναι ότι το σύστημα διαχείρισης των έργων είναι βαρύ.

**ΕΔΚΑ** - Για τη διαχείριση των έργων διευκολύνουν γιατί θέτουν ένα πλαίσιο στο οποίο μπορεί η ΕΔ να κινηθεί. Για το ΕΣΠΑ δεν υπάρχει πολυνομία. Απλά θέτουν διαδικασίες πολύπλοκες που απαιτούν απλοποίηση.

## **ΜΕΡΟΣ Γ**

**Προβλήματα στη λειτουργία της ΕΔ αλλά και στις διαδικασίες διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ**

**ΥΠΕΚΥΠ** - Βασικό πρόβλημα της ΕΔ είναι η υποστελέχωση της Υπηρεσίας. - Το σύστημα Διαχείρισης δεν είναι πάντα αντίστοιχο για τα έργα ΕΚΤ άλλης μορφής αλλά αφορά δημόσια έργα και βαρύνει την ευθύνη με διοικητικό φόρτο τον τελικό δικαιούχο. Προτείνεται η απλοποίηση των διαδικασιών και η επίσπευση διαδικασιών στελέχωσης των υπηρεσιών.

**ΑπΚΟ** - Λειτουργία ΕΔ: προβλήματα είναι η υποστελέχωση της ΕΔ και το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια λόγω της κινητικότητας στελεχώθηκαν με προσωπικό που δεν είχε εμπειρία στη διαχείριση έργων.

**ΕΔΚΑ** - στη λειτουργία της ΕΔ τα προβλήματα είναι οι δύσκολες και χρονοβόρες διαδικασίες στελέχωσης των υπηρεσιών. Ζητούμενο είναι η επιτάχυνση και απλοποίηση των διαδικασιών στελέχωσης των ΕΔ με μετακινήσεις ή νέες προσλήψεις. Ως προς τη διαχείριση, είναι βαρύ το διαχειριστικό πλαίσιο και χρήζει απλοποίησης.

**Ενημέρωση των πολιτών για τα έργα που τρέχουν και τις προϋποθέσεις συμμετοχής τους σε αυτά, γίνεται**

**ΥΠΕΚΥΠ** - με προσκλήσεις, δημοσιότητα, site, κοινωνικά δίκτυα, συλλογικότητες. Είναι αρκετός αυτός ο τρόπος.

**ΑπΚΟ** - από την ιστοσελίδα της ΕΔ, την ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ, την ιστοσελίδα του Υπουργείου Εργασίας, την ιστοσελίδα Υπουργείου. Ανάπτυξης. Από τους φορείς που υλοποιούν τα έργα (π.χ. ΚΕΚ), από τα ΚΠΑ του ΟΑΕΔ και από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Θα έπρεπε σε κάποιες περιπτώσεις να βρεθούν διαφορετικοί τρόποι σχεδιασμού ενημέρωσης.

**ΕΔΚΑ** - μέσω του site της Υπηρεσίας, το site του ΕΣΠΑ, το site του Υπουργείου και από ημερίδες. Ο τρόπος αυτός δεν είναι αρκετός και σε περιπτώσεις που πολίτες δεν έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικά μέσα, δεν ενημερώνονται. Αυτό μπορεί να διορθωθεί ίσως με περισσότερο ενεργοποίηση της πληροφόρησης μέσω των οργάνων τοπικής κοινωνίας.

**Τρόποι ελέγχου εάν ένα έργο ΕΣΠΑ έχει πετύχει τους στόχους τους και εάν είναι ευχαριστημένοι οι πολίτες**

**ΥΠΕΚΥΠ** - Γίνεται αξιολόγηση σε κάθε βήμα: εκ των προτέρων, κατά τη διάρκεια, εκ των υστέρων. Όταν γίνεται κατά τη διάρκεια, μπορεί να τροποποιηθεί ένα έργο. Γίνονται έρευνες πεδίου οριζόντια για έναν κλάδο αλλά και ανά έργο. Είναι υποχρέωση από τα επιχειρησιακά προγράμματα.

**ΑπΚΟ** - Εάν έχει πετύχει τους στόχους του ελέγχεται από τους δείκτες κάθε έργου. Εάν είναι ευχαριστημένοι οι πολίτες δεν το γνωρίζουν. Επίσης γίνονται και αξιολογήσεις εκ των υστέρων (ex post) και κατά τη διάρκεια (on going).

**ΕΔΚΑ** - Αυτή τη στιγμή δεν υπάρχουν τρόποι να ελέγξουν εάν ένα έργο ΕΣΠΑ που έχει

υλοποιηθεί έχει πετύχει τους στόχους του και εάν είναι ευχαριστημένοι οι πολίτες από αυτό. Χρειάζεται αξιολόγηση και αυτή τη στιγμή δεν λειτουργεί η διαδικασία της αξιολόγησης. Αξιολόγηση των έργων γινόταν κατά την προηγούμενη προγραμματική περίοδο, ήταν όμως κατευθυνόμενη, δεν έμπαινε στο επίπεδο της αξιολόγησης του αντίκτυπου του προγράμματος στους πολίτες.

**Παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο έργο είναι:**

**ΥΠΕΚΥΠ** - Στρατηγική: Ποιο κομμάτι της στρατηγικής θα υλοποιήσει η ΕΔ, με ποιον τρόπο, με ποιους, ποια άτομα θα εμπλέξει. Να βγάλει εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. (Η ΕΔ υλοποιεί τη στρατηγική του Υπουργείου. Το Υπουργείο είναι ο φορέας άσκησης πολιτικής).

**ΑπΚΟ** - Να διαπιστωθούν οι πραγματικές ανάγκες της αγοράς μέσω του μηχανισμού διάγνωσης των αναγκών, μέσω της ΕΛΣΤΑΤ τα στοιχεία των ανέργων, μέσω σχετικών μελετών τα στοιχεία για τις εξειδικευμένες ομάδες (π.χ. Roma, πρόσφυγες, μετανάστες)

**ΕΔΚΑ** - Να βασιστεί η ΕΔ σε στοιχεία διάγνωσης αναγκών των πολιτών. Να γίνει αξιολόγηση των υλοποιούμενων πολιτικών και του αντίκτυπου που αυτές είχαν στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών και με βάση αυτήν την αξιολόγηση να σχεδιαστούν οι νέες πολιτικές. Η αξιολόγηση είναι κομβικό σημείο για το σχεδιασμό πολιτικών εστιασμένων σε πραγματικές ανάγκες των πολιτών. Να καλλιεργηθεί η κουλτούρα της αξιολόγησης.

### **5.1.2 Αποτελέσματα συνεντεύξεων συνδυαστικά για τις ΕΔ με συγκριτική ανάλυση**

Η αποστολή και των τριών ΕΔ είναι η υποστήριξη του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, καθώς και των εποπτευόμενων φορέων του, στο σχεδιασμό και την υλοποίηση δράσεων στους τομείς όπου δραστηριοποιείται το Υπουργείο. Κάθε ΕΔ έχει δικό της τομέα αρμοδιότητας, ο οποίος περιγράφεται στην ΚΥΑ σύστασής της. Οι ΕΔ δεν έχουν δική τους στρατηγική αλλά αποτελούν το εργαλείο μέσω του οποίου το Υπουργείο Εργασίας ασκεί την πολιτική και στρατηγική του, όπως αυτή σχεδιάζεται από την Πολιτική Ηγεσία. Οι ΕΔ έρχονται σε επαφή με την Ηγεσία του Υπουργείου μέσω των Διευθυντικών τους στελεχών, προκειμένου να δοθούν οι κατευθύνσεις που θα ακολουθήσουν οι ΕΔ στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ. Η επικοινωνία αυτή έχει ως αποτέλεσμα να αποτυπώνεται απόλυτα η αποστολή και των τριών ΕΔ στα έργα ΕΣΠΑ που σχεδιάζονται και υλοποιούνται.

Ο προγραμματισμός των έργων που θα υλοποιήσουν οι ΕΔ γίνεται έγκαιρα, σε απόλυτο βαθμό για την ΥΠΕΚΥΠ και την ΕΔΚΑ και πάρα πολύ για την ΑπΚΟ. Τα χρονοδιαγράμματα των έργων και οι στόχοι τίθενται από τις ίδιες τις ΕΔ με βάση τις πολιτικές προτεραιότητες και αναλύονται

ξεκάθαρα στα τεχνικά δελτία των έργων. Η στοχοθεσία των μονάδων παρακολουθείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ωστόσο, δεν υπάρχει διαδικασία για την πρόβλεψη κινδύνων, αλλά ακολουθείται ένας σχεδιασμός ο οποίος βασίζεται στην εμπειρία. Στις ΕΔ γνωρίζουν από εμπειρία ποιες είναι οι περίοδοι όπου θα υπάρξουν κάποια προβλήματα και ιδιαίτερος φόρτος εργασίας (π.χ. στο τέλος του χρόνου), και φροντίζουν για την προετοιμασία των εργασιών.

Ο διαχωρισμός των καθηκόντων κάθε μονάδας και κάθε υπαλλήλου γίνεται από την ΥΠΕΚΥΠ και την ΕΔΚΑ πάρα πολύ και από την ΑπΚΟ απόλυτα. Τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες κάθε μονάδας καθορίζονται από την ΚΥΑ σύστασης κάθε ΕΔ και έτσι, οι αρμοδιότητες κάθε στελέχους πηγάζουν από τη μονάδα στην οποία τοποθετείται. Παρατηρείται ότι στην ΑπΚΟ ο διαχωρισμός αυτός γίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό από ό,τι στις άλλες δύο ΕΔ. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι είναι η μεγαλύτερη εκ των τριών ΕΔ και έχει το μεγαλύτερο αριθμό στελεχών, αλλά και αρκετά στελέχη ανά μονάδα, όταν οι άλλες ΕΔ έχουν 1 ή το πολύ 2 στελέχη ανά μονάδα. Γι' αυτό το λόγο, στην ΕΔΚΑ τα στελέχη μιας μονάδας ασχολούνται πολλές φορές με εργασίες άλλης μονάδας για να την βοηθήσουν. Στην ΥΠΕΚΥΠ συνεργάζονται τα στελέχη διαφορετικών μονάδων για τη μεταφορά τεχνογνωσίας. Στην ΑπΚΟ συγκροτούνται ομάδες εργασίας που αποτελούνται από στελέχη διαφόρων μονάδων.

Η επιλογή των υπαλλήλων που θα στελεχώσουν τις ΕΔ γίνεται για όλες το ίδιο, αφού πραγματοποιείται από τη ΜΟΔ και το σύστημα ΕΣΠΑ μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, μέσω πρόσκληση που βγάζει η ΜΟΔ προς στελέχη του Δημοσίου και ευρύτερου δημόσιου τομέα. Αυτή η διαδικασία είναι χρονοβόρα και έχει ως αποτέλεσμα να καθυστερεί η στελέχωση των Υπηρεσιών και να παραμένουν αυτές υποστελεχωμένες. Πρόκληση μπορεί επίσης να εκδίδουν και οι ΕΔ, όμως αφορά μόνο τα στελέχη που υπηρετούν ήδη σε άλλες ειδικές υπηρεσίες. Επίσης, πρόσθετα δημοσιεύτηκε νόμος ο οποίος δίνει τη δυνατότητα σε στελέχη του δημόσιου και ευρύτερα δημόσιου τομέα που έχουν ήδη υπηρετήσει σε ειδικές υπηρεσίες, να επιστρέψουν. Εκφράστηκε και η άποψη από την ΑπΚΟ ότι θα έπρεπε τη συνέντευξη που δίνουν οι υποψήφιοι να συνοδεύουν και ψυχομετρικά τεστ, ιδιαίτερα για τις θέσεις ευθύνης.

Όσον αφορά τις εκπαιδεύσεις των στελεχών των ΕΔ, οι απαντήσεις διαφοροποιούνται: Η ΑπΚΟ εκπαιδεύει τα στελέχη πάρα πολύ, αφού συμμετέχουν όλοι σε σεμινάρια και εσωτερικές εκπαιδεύσεις. Η ΥΠΕΚΥΠ εκπαιδεύει τα στελέχη πολύ, προγραμματίζοντας πιστοποιήσεις και εκπαιδεύσεις μη αρνούμενη τα αιτήματα των στελεχών. Η ΕΔΚΑ να εκπαιδεύει τα στελέχη σε μέτριο βαθμό, διότι θεωρεί ότι αυτά είναι ήδη εκπαιδευμένα και εξειδικευμένα, και τα εκπαιδεύει όταν παραστεί ανάγκη λόγω αλλαγής θεσμικού ή διαχειριστικού πλαισίου.



Οι αρμοδιότητες, ευθύνες, στόχοι, χρονοδιαγράμματα εργασίας κάθε υπαλλήλου είναι στην ΥΠΕΚΥΠ και στην ΑπΚΟ πάρα πολύ σαφή, αφού η στοχοθεσία ανά Υπηρεσία, μονάδα και στέλεχος προκύπτουν από την ΚΥΑ σύστασης. Ωστόσο, η ΑπΚΟ δηλώνει ότι κάποιες φορές τα χρονοδιαγράμματα δεν τηρούνται από τους υπαλλήλους. Στην ΕΔΚΑ όμως είναι λιγότερο σαφή ο διαχωρισμός αυτός (απάντησε πολύ), εξαιτίας της υποστελέχωσης, και έτσι ενδέχεται τα στελέχη μιας μονάδας να ασχολούνται και με αρμοδιότητες άλλων μονάδων.

Η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους ενθαρρύνεται απόλυτα από τις διευθύντριες της ΥΠΕΚΥΠ και της ΑπΚΟ και πάρα πολύ από της ΕΔΚΑ.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων και για τις τρεις ΕΔ γίνεται με δύο τρόπους: από ένα γενικότερο θεσμοθετημένο σύστημα αξιολόγησης για τους δημόσιους υπαλλήλους και το σύστημα αξιολόγησης από τη ΜΟΔ Α.Ε. για τα στελέχη που υπηρετούν στις ΕΥ. Το σύστημα αυτό δεν συνδέεται με παροχή κινήτρων ή προαγωγής των καλών υπαλλήλων. Η επιβράβευση γίνεται εσωτερικά από τις ΕΔ, άτυπα με πρωτοβουλίες των διευθυντριών οι οποίες παρέχουν ατύπως κάποιες διευκολύνσεις στους υπαλλήλους όπως υπερωρίες ή άδειες.

Οι συνεργασίες μεταξύ των στελεχών και στις τρεις ΕΔ ενθαρρύνονται απόλυτα από τις Διευθύντριες, διότι το αντικείμενο εργασίας των μονάδων είναι σύνθετο (η μονάδα Α σχεδιάζει τα έργα και η μονάδα Β τα υλοποιεί). Αυτό καθιστά απαραίτητη τη συγκρότηση ομάδων εργασίας και τη συνεργασία μεταξύ των στελεχών των μονάδων για μεταφορά τεχνογνωσίας καθώς και τη συνεργασία με υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών.

Κάθε ΕΔ συνεργάζεται απόλυτα με τις άλλες ΕΔ του Υπουργείου, με ΕΔ άλλων Υπουργείων όπως του Υπουργείου Ανάπτυξης, με άλλες Υπηρεσίες του Υπουργείου Εργασίας, με την ΔΑ και άλλους φορείς, για την καθημερινή τους λειτουργία αλλά και για το σχεδιασμό και την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ. Ο σχεδιασμός των έργων γίνεται με Υπηρεσίες του Υπουργείου και άλλους φορείς. Η εξειδίκευση και υλοποίηση των έργων γίνεται σε συνεργασία και υπό την εποπτεία της ΔΑ και της υπηρεσίας συντονισμού.

Τα ποσά που εγκρίνονται για την υλοποίηση των έργων κρίνονται επαρκή σε απόλυτο βαθμό και από τις 3 ΕΔ, διότι πάντα γίνεται αξιολόγηση και σχεδιασμός του οικονομικού αντικείμενου του έργου και πάντα προβλέπεται η επαρκής χρηματοδότησή του, ενώ πολλές φορές ανάλογα με τις ανάγκες κατά την διάρκεια υλοποίησης της δράσης, μειώνεται ή αυξάνεται το οικονομικό του αντικείμενο του έργου.

Τα ηλεκτρονικά συστήματα που χρησιμοποιούν οι ΕΔ, διευκολύνουν την εργασία πάρα πολύ για την ΥΠΕΚΥΠ και απόλυτα για ΕΔΚΑ και ΑπΚΟ. Η ΑΠΚΟ και η ΕΔΚΑ δηλώνουν ότι διευκολύνονται στη διαχείριση των έργων, με την ΑπΚΟ και έχει και δικά της λογισμικά και την ΕΔΚΑ να δηλώνει πλήρως εξαρτημένη από τη χρήση Η/Υ και ηλεκτρονικών συστημάτων.

Και στις τρεις ΕΔ, οι υπάλληλοι ενημερώνονται για το νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ και για τις αλλαγές στη νομοθεσία κυρίως από την ΕΥΘΥ η οποία αποστέλλει το σχετικό υλικό το οποίο διαχέεται μέσω email στα στελέχη της ΕΔ. Η ΕΔΚΑ δήλωσε ότι για το εθνικό κανονιστικό πλαίσιο, η ενημέρωση γίνεται από την αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου αποσπασματικά.

Και για τις 3 ΕΔ δεν υπάρχει κανένα θέμα για τους νόμους και τους κανονισμούς αναφορικά με τη λειτουργία των Υπηρεσιών, γιατί τις διευκολύνουν θέτοντας ένα πλαίσιο. Οι νόμοι όμως και κανονισμοί που υπάρχουν για την υλοποίηση των έργων ΕΣΠΑ δημιουργούν προβλήματα σε όλες τις ΕΔ, γιατί το σύστημα διαχείρισης των έργων είναι βαρύ, υπάρχει πολυνομία, πολύπλοκες διαδικασίες και συναρμοδιότητες.

Τα προβλήματα που εμφανίζουν και οι τρεις ΕΔ στη λειτουργία τους είναι η υποστελέχωση των Υπηρεσιών και ότι οι διαδικασίες στελέχωσης των υπηρεσιών είναι χρονοβόρες. Επίσης, λόγω της κινητικότητας, στελεχώθηκαν με προσωπικό που δεν είχε εμπειρία στη διαχείριση έργων. Ζητούμενο η επιτάχυνση, επίσπευση και απλοποίηση των διαδικασιών στελέχωσης των ΕΔ με μετακινήσεις ή νέες προσλήψεις.

Τα προβλήματα που εμφανίζονται στις διαδικασίες διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ είναι ότι είναι βαρύ το διαχειριστικό πλαίσιο και χρειάζεται απλοποίηση των διαδικασιών.

Οι πολίτες ενημερώνονται για τα έργα ΕΣΠΑ που τρέχουν και οι τρεις ΕΔ, καθώς και για τις προϋποθέσεις συμμετοχής τους σε αυτά από τις ιστοσελίδες των ΕΔ, την ιστοσελίδα του ΕΣΠΑ, την ιστοσελίδα του Υπουργείου Εργασίας, την ιστοσελίδα του Υπουργείου Ανάπτυξης. Επίσης με προσκλήσεις, μέσα κοινωνικής δικτύωσης και συλλογικότητες. Η ΥΠΕΚΥΠ θεωρεί ότι είναι αρκετός ο τρόπος. Η ΑπΚΟ ενημερώνει και μέσω των φορέων που υλοποιούν τα έργα (π.χ. ΚΕΚ), από τα ΚΠΑ του ΟΑΕΔ και πιστεύει ότι θα έπρεπε σε κάποιες περιπτώσεις να βρεθούν διαφορετικοί τρόποι ενημέρωσης. Η ΕΔΚΑ θεωρεί ότι δεν είναι αρκετή η ενημέρωση από τα ηλεκτρονικά μέσα, διότι πολλές πολίτες δεν έχουν πρόσβαση σε αυτά και ίσως είναι μία λύση

περισσότερο ενεργοποίηση της πληροφόρησης από τα όργανα της τοπικής κοινωνίας.

Προκειμένου να ελεγχθεί ένα έργο ΕΣΠΑ που έχει υλοποιηθεί εάν έχει πετύχει τους στόχους του και εάν είναι ευχαριστημένοι οι πολίτες, οι απόψεις των τριών ΕΔ είναι διαφορετικές.

Η ΥΠΕΚΥΠ υποστηρίζει ότι βάση υποχρέωσης από τα επιχειρησιακά προγράμματα, γίνεται αξιολόγηση του έργου σε κάθε βήμα, με τη δυνατότητα τροποποίησής του εάν διαπιστωθεί κάτι κατά τη διάρκειά του.

Η ΑπΚΟ υποστηρίζει ότι εάν ένα έργο έχει πετύχει τους στόχους του ελέγχεται από τους δείκτες κάθε έργου και από τις αξιολογήσεις. Δεν γνωρίζουν όμως εάν είναι ευχαριστημένοι οι πολίτες.

Η ΕΔΚΑ πιστεύει ότι αυτήν τη στιγμή δεν λειτουργεί η διαδικασία της αξιολόγησης και έτσι δεν υπάρχουν τρόποι να ελέγξουμε εάν ένα έργο ΕΣΠΑ που έχει υλοποιηθεί έχει πετύχει τους στόχους του και εάν είναι ευχαριστημένοι οι πολίτες από αυτό.

Και οι τρεις ΕΔ συμφωνούν ότι οι κυριότεροι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να σχεδιαστεί καλύτερα ένα έργο ΕΣΠΑ προς υλοποίηση, είναι να διαπιστωθούν οι πραγματικές ανάγκες των πολιτών μέσω του μηχανισμού διάγνωσης των αναγκών της αγοράς, και μέσω μελετών και αξιολόγησης. Η αξιολόγηση των υλοποιούμενων πολιτικών και του αντίκτυπου που αυτές είχαν στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών, είναι βασικό και κομβικό κομμάτι για το σχεδιασμό πολιτικών που θα είναι για να χαραχθούν οι νέες πολιτικές και η νέα στρατηγική του Υπουργείου εστιασμένες στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών.

## **5.2 Αποτελέσματα ερωτηματολογίου έρευνας**

Στόχος του ερωτηματολογίου έρευνας ήταν να εντοπιστεί εάν εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ στις ΕΔ ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα του ερωτηματολογίου της έρευνας είναι:

- Ποια είναι τα βασικά προβλήματα στη λειτουργία των ΕΔ?
- Είναι επαρκής η εκπαίδευση των στελεχών των ΕΔ?
- Διαχωρίζονται καθήκοντα και ευθύνες?
- Προωθείται η ανάληψη πρωτοβουλιών και συνεργασιών?
- Ποια είναι τα βασικά προβλήματα στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ?
- Πως μπορεί να σχεδιαστεί καλύτερα ένα συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ?

Για τη στατιστική επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics.

Για την στατιστική ανάλυση των ερωτημάτων του Β μέρους, προκειμένου να γίνει η συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά ΕΔ και ανά φορέα προέλευσης, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Crosstabulation.

Για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων του μέρους Γ του ερωτηματολογίου έρευνας που περιλαμβάνει τα ερωτήματα με τις πολλαπλές απαντήσεις, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος Case Summaries η οποία συγκεντρώνει τα αποτελέσματα ανά υποερώτημα.

### 5.2.1 Χαρακτηριστικά ερωτώμενων

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, ζητήθηκε να δοθεί απάντηση σε δύο ερωτήματα αναφορικά με τον φορέα προέλευσης των ερωτώμενων και την Επιτελική Δομή στην οποία εργάζονται.

Από τα 72 άτομα συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο τα 58 (ποσοστό 80,55%).

Η κατανομή των απαντήσεων έχει ως εξής:

<u>Επιτελική Δομή</u>	<u>Φορέας Προέλευσης</u>		<u>Ποσοστό Συμμετοχής</u>	
	ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΔ	ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΔ
ΥΠΕΚΥΠ	6	1	100%	50%
ΑπΚΟ	33	11	75%	65%
ΕΔΚΑ	7	0	100%	-
ΣΥΝΟΛΟ	46	12		

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποτυπώνονται ως ακολούθως:

Τα έγκυρα ερωτηματολόγια έχουν ως εξής:

<b>Statistics</b>			
		<b>ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ</b>	<b>ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>
<b>N</b>	<b>Valid</b>	58	58
	<b>Missing</b>	0	0

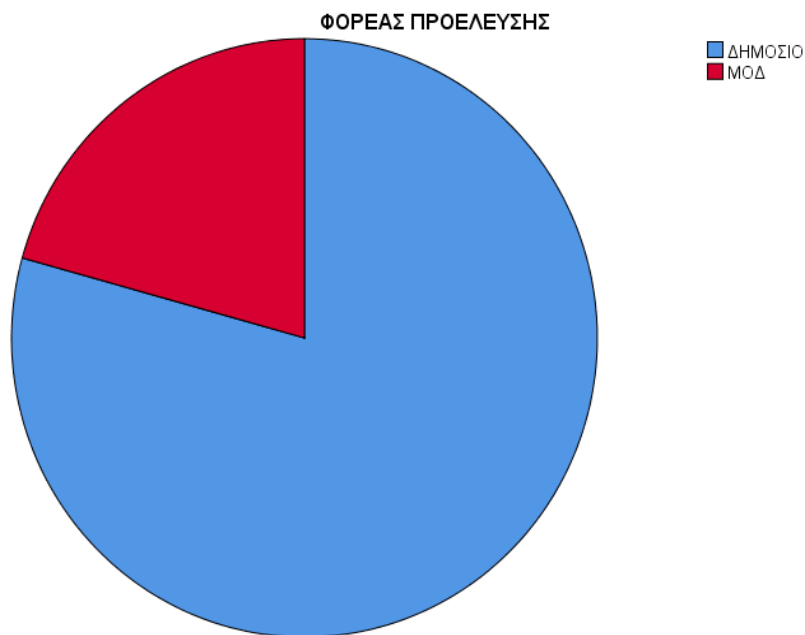
**Πίνακας 1:** Έγκυρα ερωτηματολόγια

#### A1. Κατανομή ανά φορέα προέλευσης

Από τα 58 άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, τα 46 (ποσοστό 79,3%) προέρχεται από φορείς του Δημοσίου και τα 12 (ποσοστό 20,7%) προέρχεται από τη ΜΟΔ.

ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΗΜΟΣΙΟ	46	79.3	79.3	79.3
	ΜΟΔ	12	20.7	20.7	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**Πίνακας 2:** Κατανομή ανά φορέα προέλευσης



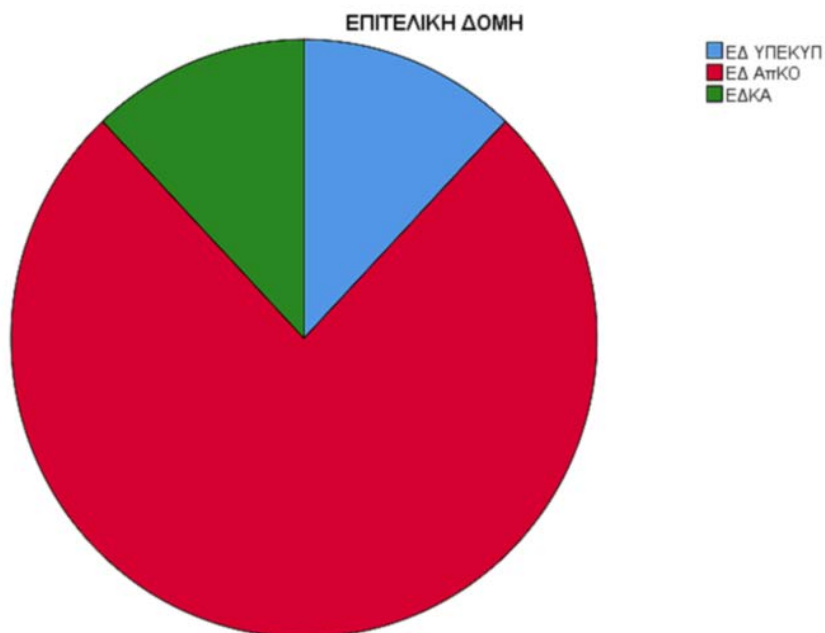
**Διάγραμμα 1:** Κατανομή ανά φορέα προέλευσης

## A2. Κατανομή ανά Επιτελική Δομή

Από τα 58 άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, τα 7 άτομα (ποσοστό 12,1%) είναι από την Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Υποθέσεων (ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ) , τα 44 άτομα (ποσοστό 75,9%) από την Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων-Τομέα Απασχόλησης και Κοινωνικής Οικονομίας (ΕΔ ΑπΚΟ) και τα 7 άτομα (ποσοστό 12,1%) από την Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων-Τομέα Κοινωνικής Αλληλεγγύης (ΕΔΚΑ).

ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΔΟΜΗ					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ	7	12.1	12.1	12.1
	ΕΔ ΑπΚΟ	44	75.9	75.9	87.9
	ΕΔΚΑ	7	12.1	12.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**Πίνακας 3:** Κατανομή ανά Επιτελική Δομή



**Διάγραμμα 2:** Κατανομή ανά Επιτελική Δομή

### 5.2.2 Απαντήσεις ερωτηματολογίου έρευνας – Ανάλυση ανά ερώτημα

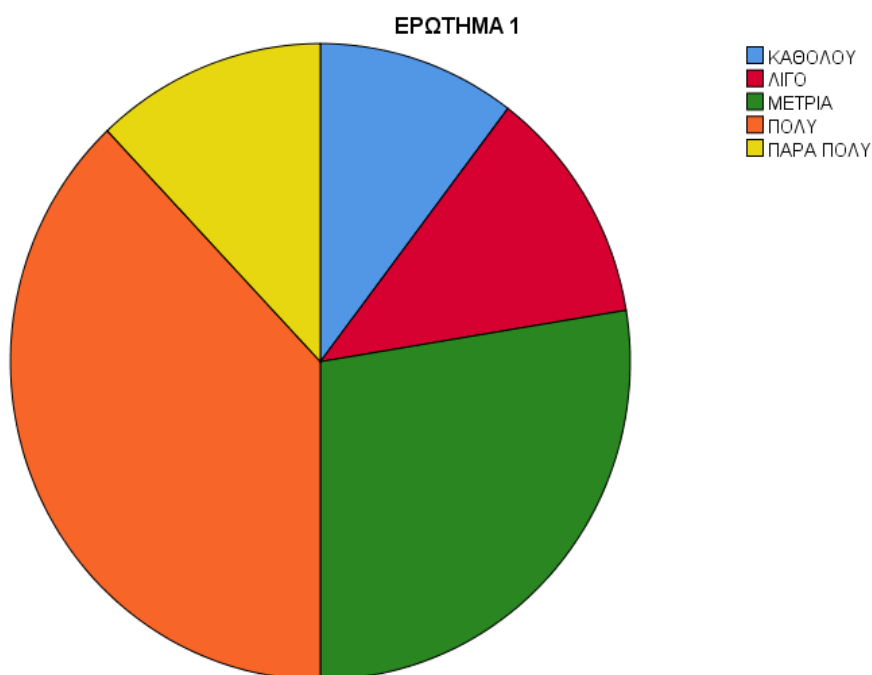
Για τα ερωτήματα Β1-Β2-Β3-Β4-Β5-Β6 οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν μία από τις απαντήσεις που τους δίνονταν ως προεπιλογή. Η ανάλυσή τους αποτυπώνεται ακολούθως:

#### **Β1: Ενημέρωση από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ.**

Αναφορικά με το κατά πόσο ενημερώνονται οι εργαζόμενοι στις τρεις ΕΔ για τους σκοπούς και τους στόχους της Υπηρεσίας στην οποία εργάζονται, ποσοστό 37,9% απάντησαν ότι ενημερώνονται πολύ, το 27,6% ότι ενημερώνονται μέτρια, και ακολουθούν με ισοψηφία 12,1% λίγο και πάρα πολύ, με τελευταίο 10,3% που δήλωσε καθόλου.

Ενημερώνεστε από την ηγεσία για τον σκοπό και τους στόχους της Επιτελικής Δομής?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	10.3	10.3	10.3
	ΛΙΓΟ	7	12.1	12.1	22.4
	ΜΕΤΡΙΑ	16	27.6	27.6	50.0
	ΠΟΛΥ	22	37.9	37.9	87.9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	12.1	12.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**Πίνακας 4:** Ενημέρωση από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ



**Διάγραμμα 3:** Ενημέρωση από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ

Για το 1ο ερώτημα συνδυαστικά για τις Επιτελικές Δομές, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από την ΕΔ ΥΠΕΚΥΠI απάντησε πολύ (5,2), από την ΕΔ ΑπΚΟ πολύ (31%) και από την ΕΔΚΑ πάρα πολύ (5,2%):

Ενημερώνεστε από την ηγεσία για τον σκοπό και τους στόχους της Επιτελικής Δομής? *						
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ Crosstabulation						
			ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ			Total
			ΕΔ ΥΠΕΚΥΠI	ΕΔ ΑπΚΟ	ΕΔΚΑ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_1	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	1a, b	3b	3a	7
		% of Total	1.7%	5.2%	5.2%	12.1%
	ΠΟΛΥ	Count	3a	18a	1a	22
		% of Total	5.2%	31.0%	1.7%	37.9%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	2a	12a	2a	16
		% of Total	3.4%	20.7%	3.4%	27.6%
	ΛΙΓΟ	Count	1a	6a	0a	7
		% of Total	1.7%	10.3%	0.0%	12.1%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	0a	5a	1a	6
		% of Total	0.0%	8.6%	1.7%	10.3%
Total		Count	7	44	7	58
		% of Total	12.1%	75.9%	12.1%	100.0%

**Πίνακας 5:** Ενημέρωση από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ: Ανάλυση ανά ΕΔ

Για το 1ο ερώτημα συνδυαστικά για τον φορέα προέλευσης, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που προέρχονται από το Δημόσιο (29,3%) αλλά και από τη ΜΟΔ (8,6%) απάντησε πολύ:

Ενημερώνεστε από την ηγεσία για τον σκοπό και τους στόχους της Επιτελικής Δομής?*					
			ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Total
			ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΔ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_1	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	7a	0a	7
		% of Total	12.1%	0.0%	12.1%
	ΠΟΛΥ	Count	17a	5a	22
		% of Total	29.3%	8.6%	37.9%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	12a	4a	16
		% of Total	20.7%	6.9%	27.6%
	ΛΙΓΟ	Count	4a	3a	7
		% of Total	6.9%	5.2%	12.1%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	6a	0a	6
		% of Total	10.3%	0.0%	10.3%
Total		Count	46	12	58
		% of Total	79.3%	20.7%	100.0%

**Πίνακας 6:** Ενημέρωσης από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ:  
Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

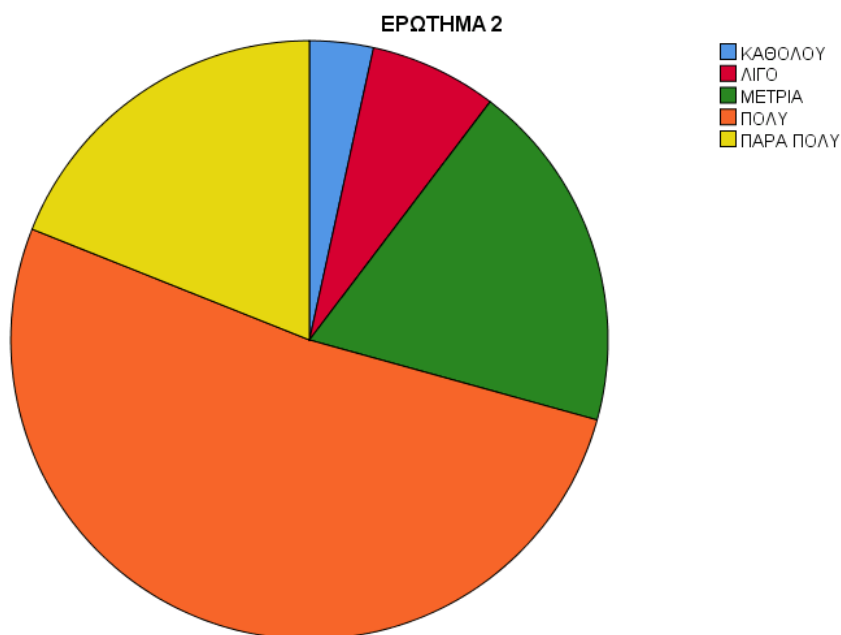
## **B2: Διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών και Προϊσταμένων των ΕΔ**

Αναφορικά με το κατά πόσο υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των Προϊσταμένων των ΕΔ, το 51,7% απάντησε πολύ, το 19% μέτρια και πάρα πολύ, το 6,9% λίγο και το 3,4% καθόλου.

Υπάρχει διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και των Προϊσταμένων εντός της Επιτελικής Δομής?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	3.4	3.4	3.4
	ΛΙΓΟ	4	6.9	6.9	10.3
	ΜΕΤΡΙΑ	11	19.0	19.0	29.3
	ΠΟΛΥ	30	51.7	51.7	81.0
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	11	19.0	19.0	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**Πίνακας 7:** Διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών - Προϊσταμένων των ΕΔ





**Διάγραμμα 4:** Διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών-Προϊσταμένων ΕΔ

Το μεγαλύτερο ποσοστό από την ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ (6,9%) και από την ΕΔ ΑπΚΟ (43,1%) απάντησε πολύ ενώ από την ΕΔΚΑ το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε (8,6%) παρά πολύ:

Υπάρχει διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και των Προϊσταμένων εντός της Επιτελικής Δομής?						
* ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ Crosstabulation						
			ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ			Total
			ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ	ΕΔ ΑπΚΟ	ΕΔΚΑ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_2	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	1a	5a	5b	11
		% of Total	1.7%	8.6%	8.6%	19.0%
	ΠΟΛΥ	Count	4a, b	25b	1a	30
		% of Total	6.9%	43.1%	1.7%	51.7%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	1a	9a	1a	11
		% of Total	1.7%	15.5%	1.7%	19.0%
	ΛΙΓΟ	Count	1a	3a	0a	4
		% of Total	1.7%	5.2%	0.0%	6.9%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	0a	2a	0a	2
		% of Total	0.0%	3.4%	0.0%	3.4%
Total		Count	7	44	7	58
		% of Total	12.1%	75.9%	12.1%	100.0%

**Πίνακας 8:** Διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών-Προϊσταμένων ΕΔ: Ανάλυση ανά ΕΔ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που προέρχονται από το Δημόσιο (37,9%) αλλά και από τη ΜΟΔ (13,8%) απάντησε πολύ:

<b>Υπάρχει διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και των Προϊσταμένων εντός της Επιτελικής Δομής? * ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ Crosstabulation</b>					
			ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Total
			ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΔ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_2	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	11a	0a	11
		% of Total	19.0%	0.0%	19.0%
	ΠΟΛΥ	Count	22a	8a	30
		% of Total	37.9%	13.8%	51.7%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	8a	3a	11
		% of Total	13.8%	5.2%	19.0%
	ΛΙΓΟ	Count	3a	1a	4
		% of Total	5.2%	1.7%	6.9%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	2a	0a	2
		% of Total	3.4%	0.0%	3.4%
Total		Count	46	12	58
		% of Total	79.3%	20.7%	100.0%

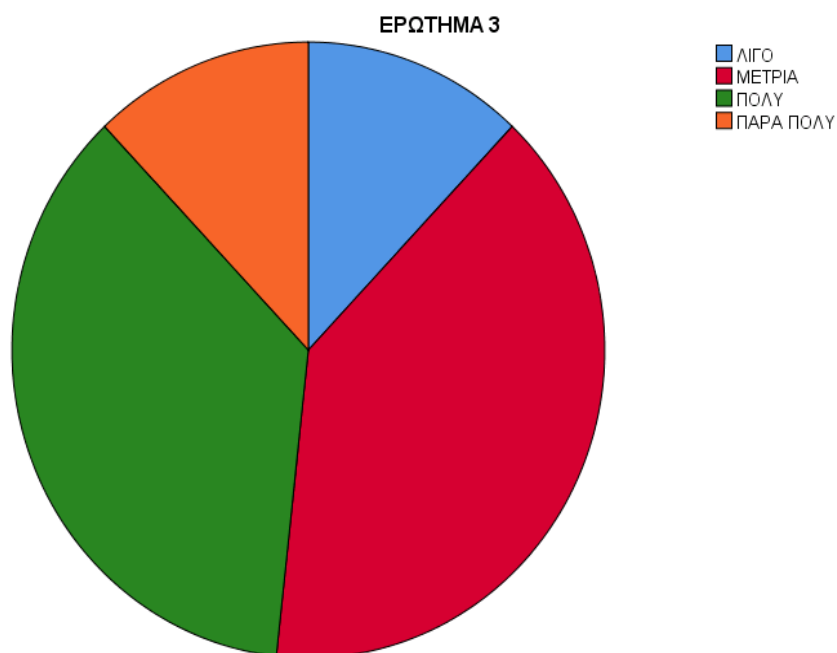
**Πίνακας 9:** Διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών-Προϊσταμένων ΕΔ:  
Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

### **B3: Διαχωρισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών**

Αναφορικά με το αν γίνεται σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων κάθε στελέχους, το 39,7% απάντησε μέτρια και ακολουθεί με μικρή διαφορά το 36,2% πολύ και ακολουθεί με ισοψηφία 12,1% λίγο και πάρα πολύ.

<b>Γίνεται σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων κάθε στελέχους?</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	7	12.1	12.1	12.1
	ΜΕΤΡΙΑ	23	39.7	39.7	51.7
	ΠΟΛΥ	21	36.2	36.2	87.9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	12.1	12.1	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**Πίνακας 10:** Διαχωρισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών



**Διάγραμμα 5:** Διαχωρισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών

Οι απαντήσεις ανάμεσα στις 3 ΕΔ διαφοροποιούνται, αφού ίσο ποσοστό της ΕΔ ΥΠΕΚΥΠΙ (3,4%) απάντησε μέτρια-πολύ-πέρα πολύ, το μεγαλύτερο ποσοστό της ΕΔ ΑπΚΟ (32,8%) απάντησε μέτρια και το μεγαλύτερο ποσοστό της ΕΔΚΑ (5,2%) απάντησε πολύ:

Γίνεται σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων κάθε στελέχους *						
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ Crosstabulation						
			ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ			Total
			ΕΔ ΥΠΕΚΥΠΙ	ΕΔ ΑπΚΟ	ΕΔΚΑ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_3	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	2a	3a	2a	7
		% of Total	3.4%	5.2%	3.4%	12.1%
	ΠΟΛΥ	Count	2a	16a	3a	21
		% of Total	3.4%	27.6%	5.2%	36.2%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	2a	19a	2a	23
		% of Total	3.4%	32.8%	3.4%	39.7%
	ΛΙΓΟ	Count	1a	6a	0a	7
		% of Total	1.7%	10.3%	0.0%	12.1%
Total		Count	7	44	7	58
		% of Total	12.1%	75.9%	12.1%	100.0%

**Πίνακας 11:** Διαχωρισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών:  
Ανάλυση ανά ΕΔ

Οι εργαζόμενοι που προέρχονται από το Δημόσιο απάντησαν πολύ (31%) και μέτρια (31%) ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που προέρχονται από τη ΜΟΔ (8,6%) απάντησε μέτρια:

Γίνεται σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων κάθε στελέχους *					
ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ Crosstabulation					
			ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Total
			ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΔ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_3	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	6a	1a	7
		% of Total	10.3%	1.7%	12.1%
	ΠΟΛΥ	Count	18a	3a	21
		% of Total	31.0%	5.2%	36.2%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	18a	5a	23
		% of Total	31.0%	8.6%	39.7%
	ΛΙΓΟ	Count	4a	3a	7
		% of Total	6.9%	5.2%	12.1%
Total		Count	46	12	58
		% of Total	79.3%	20.7%	100.0%

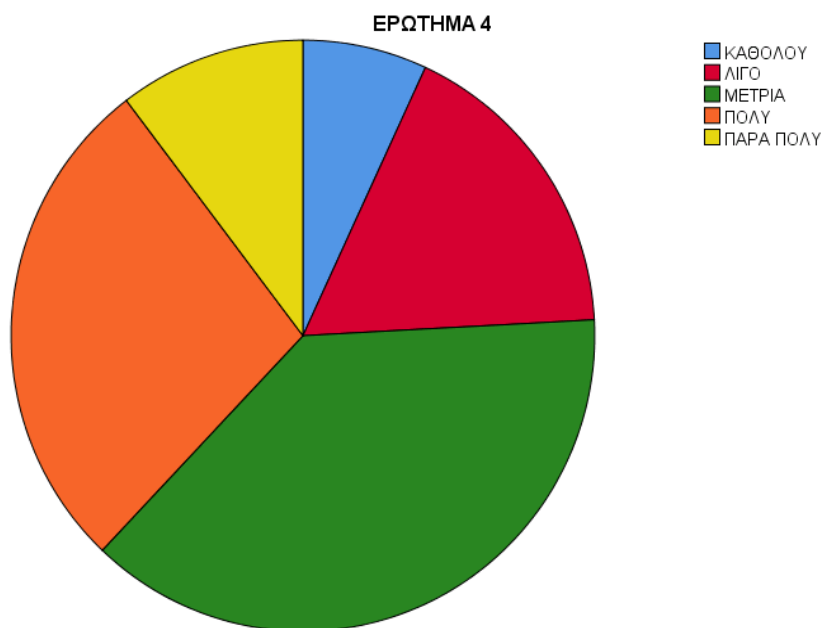
**Πίνακας 12:** Διαχωρισμός καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών:  
Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

#### **B4: Εκπαίδευση των στελεχών**

Αναφορικά με το αν εκπαιδεύονται επαρκώς τα στελέχη, το 37,9% απάντησε μέτρια, 27,6% πολύ, 17,2% λίγο, 10,3% πάρα πολύ και 6,9% καθόλου.

Εκπαιδεύονται επαρκώς τα στελέχη?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	6.9	6.9	6.9
	ΛΙΓΟ	10	17.2	17.2	24.1
	ΜΕΤΡΙΑ	22	37.9	37.9	62.1
	ΠΟΛΥ	16	27.6	27.6	89.7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	10.3	10.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**Πίνακας 13:** Εκπαίδευση των στελεχών



**Διάγραμμα 6:** Εκπαίδευση των στελεχών

Το μεγαλύτερο ποσοστό της ΕΔ ΥΠΕΚΥΠΙ (5,2%) απάντησε πολύ, το μεγαλύτερο ποσοστό της ΑΠΚΟ (31%) απάντησε μέτρια ενώ στην ΕΔΚΑ απάντησαν με ίδιο ποσοστό (3,4%) πολύ-μέτρια-πάρα πολύ:

Εκπαιδεύονται επαρκώς τα στελέχη? * ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ Crosstabulation						
			ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ			Total
			ΕΔ ΥΠΕΚΥΠΙ	ΕΔ ΑπΚΟ	ΕΔΚΑ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_4	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	2a	4a	0a	6
		% of Total	3.4%	6.9%	0.0%	10.3%
	ΠΟΛΥ	Count	3a	11a	2a	16
		% of Total	5.2%	19.0%	3.4%	27.6%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	2a	18a	2a	22
		% of Total	3.4%	31.0%	3.4%	37.9%
	ΛΙΓΟ	Count	0a	8a	2a	10
		% of Total	0.0%	13.8%	3.4%	17.2%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	0a	3a	1a	4
		% of Total	0.0%	5.2%	1.7%	6.9%
Total		Count	7	44	7	58
		% of Total	12.1%	75.9%	12.1%	100.0%

**Πίνακας 14:** Εκπαίδευση των στελεχών: Ανάλυση ανά ΕΔ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που προέρχονται από το Δημόσιο (25,9%) αλλά και των εργαζομένων που προέρχονται από τη ΜΟΔ (12,1%) απάντησαν μέτρια:

			ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Total
			ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΔ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_4	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	6a	0a	6
		% of Total	10.3%	0.0%	10.3%
	ΠΟΛΥ	Count	14a	2a	16
		% of Total	24.1%	3.4%	27.6%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	15a	7a	22
		% of Total	25.9%	12.1%	37.9%
	ΛΙΓΟ	Count	7a	3a	10
		% of Total	12.1%	5.2%	17.2%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	4a	0a	4
		% of Total	6.9%	0.0%	6.9%
Total		Count	46	12	58
		% of Total	79.3%	20.7%	100.0%

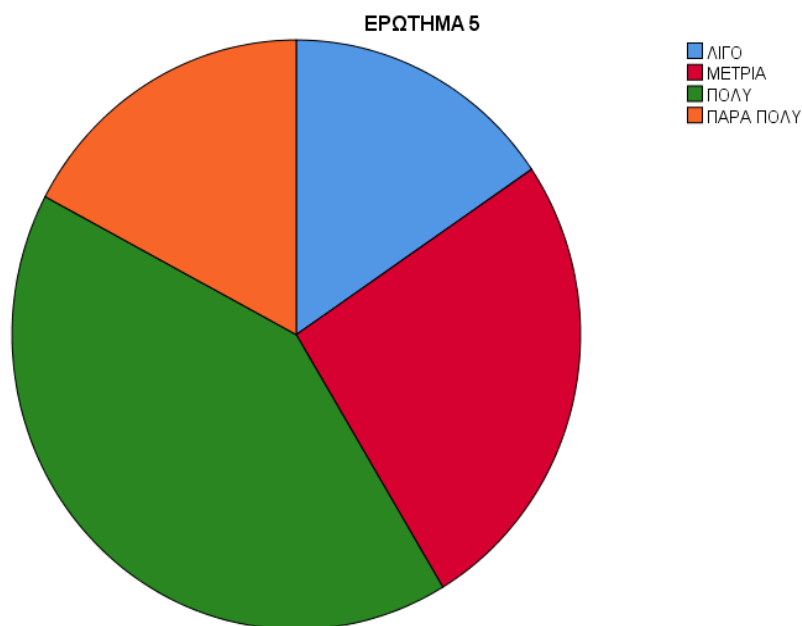
**Πίνακας 15:** Εκπαίδευση των στελεχών: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

#### **B5: Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών**

Αναφορικά με το εάν ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ των στελεχών, το 41,4% απάντησε πολύ, το 25,9% μέτρια, το 17,2% πάρα πολύ και το 15,5% λίγο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΙΓΟ	9	15.5	15.5	15.5
	ΜΕΤΡΙΑ	15	25.9	25.9	41.4
	ΠΟΛΥ	24	41.4	41.4	82.8
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	17.2	17.2	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**Πίνακας 16:** Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών



**Διάγραμμα 7:** Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών

Ίσο ποσοστό της ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ (3,4%) απάντησε πάρα πολύ-πολύ-μέτρια, το μεγαλύτερο ποσοστό της ΕΔ ΑπΚΟ (31%) απάντησε πολύ και το μεγαλύτερο ποσοστό της ΕΔΚΑ (6,9%) απάντησε πολύ:

Ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ των στελεχών? * ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ Crosstabulation						
			ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ			Total
			ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ	ΕΔ ΑπΚΟ	ΕΔΚΑ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	2a	6a	2a	10
		% of Total	3.4%	10.3%	3.4%	17.2%
	ΠΟΛΥ	Count	2a	18a	4a	24
		% of Total	3.4%	31.0%	6.9%	41.4%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	2a	13a	0a	15
		% of Total	3.4%	22.4%	0.0%	25.9%
	ΛΙΓΟ	Count	1a	7a	1a	9
		% of Total	1.7%	12.1%	1.7%	15.5%
Total		Count	7	44	7	58
		% of Total	12.1%	75.9%	12.1%	100.0%

**Πίνακας 17:** Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών: Ανάλυση ανά ΕΔ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που προέρχονται από το Δημόσιο (31%) αλλά και από τη ΜΟΔ (10,3%) απάντησε πολύ:

Ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ των στελεχών? * ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ Crosstabulation					
			ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Total
			ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΔ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_5	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	9a	1a	10
		% of Total	15.5%	1.7%	17.2%
	ΠΟΛΥ	Count	18a	6a	24
		% of Total	31.0%	10.3%	41.4%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	12a	3a	15
		% of Total	20.7%	5.2%	25.9%
	ΛΙΓΟ	Count	7a	2a	9
		% of Total	12.1%	3.4%	15.5%
Total		Count	46	12	58
		% of Total	79.3%	20.7%	100.0%

**Πίνακας 18:** Ενθάρρυνση συνεργασίας μεταξύ των στελεχών: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

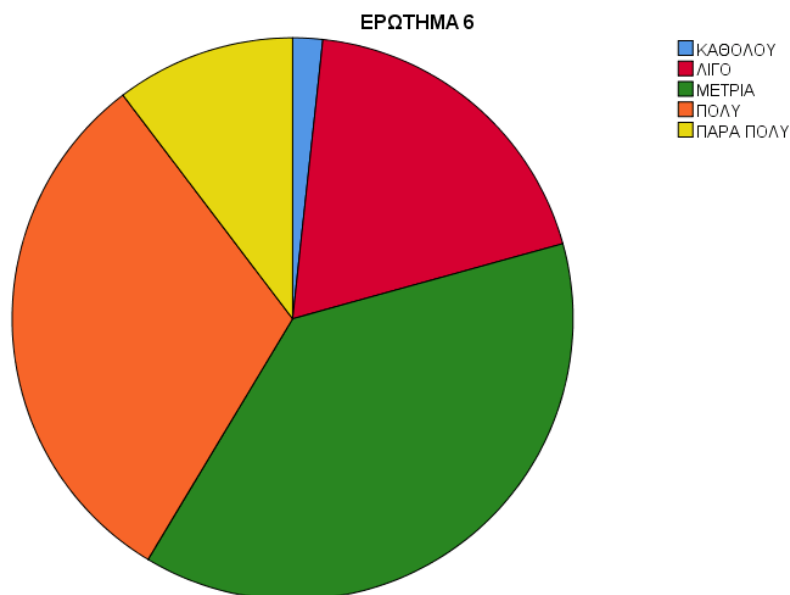
#### **Β6: Ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών**

Αναφορικά με το κατά πόσο ενθαρρύνονται τα στελέχη να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, το 37,9% απάντησε μέτρια, το 31% πολύ, το 19% λίγο, το 10,3% πάρα πολύ και μόλις 1,7% καθόλου.

Ενθαρρύνονται τα στελέχη να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	1.7	1.7	1.7
	ΛΙΓΟ	11	19.0	19.0	20.7
	ΜΕΤΡΙΑ	22	37.9	37.9	58.6
	ΠΟΛΥ	18	31.0	31.0	89.7
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	6	10.3	10.3	100.0
	Total	58	100.0	100.0	

**Πίνακας 19:** Ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών





**Διάγραμμα 8:** Ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών

Το μεγαλύτερο ποσοστό της ΕΔ ΥΠΕΚΥΠΙ (5,2%) απάντησε πολύ, το μεγαλύτερο ποσοστό της ΑπΚΟ (34,5) απάντησε μέτρια και το μεγαλύτερο ποσοστό της ΕΔΚΑ (5,2%) απάντησε πάρα πολύ:

Ενθαρρύνονται τα στελέχη να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες?* ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ Crosstabulation						
			ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ			Total
			ΕΔ ΥΠΕΚΥΠΙ	ΕΔ ΑπΚΟ	ΕΔΚΑ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_6	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	1a, b	2b	3a	6
		% of Total	1.7%	3.4%	5.2%	10.3%
	ΠΟΛΥ	Count	3a	13a	2a	18
		% of Total	5.2%	22.4%	3.4%	31.0%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	1a	20a	1a	22
		% of Total	1.7%	34.5%	1.7%	37.9%
	ΛΙΓΟ	Count	1a	9a	1a	11
		% of Total	1.7%	15.5%	1.7%	19.0%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	1a	0b	0a, b	1
		% of Total	1.7%	0.0%	0.0%	1.7%
Total		Count	7	44	7	58
		% of Total	12.1%	75.9%	12.1%	100.0%

**Πίνακας 20:** Ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών: Ανάλυση ανά ΕΔ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που προέρχονται από το Δημόσιο(27,6%) απάντησε πολύ ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που προέρχονται από τη ΜΟΔ (12,1%)

απάντησε μέτρια :

Ενθαρρύνονται τα στελέχη να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες? * ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ Crosstabulation					
			ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Total
			ΔΗΜΟΣΙΟ	ΜΟΔ	
ΕΡΩΤΗΜΑ_6	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	Count	6a	0a	6
		% of Total	10.3%	0.0%	10.3%
	ΠΟΛΥ	Count	16a	2a	18
		% of Total	27.6%	3.4%	31.0%
	ΜΕΤΡΙΑ	Count	15a	7a	22
		% of Total	25.9%	12.1%	37.9%
	ΛΙΓΟ	Count	9a	2a	11
		% of Total	15.5%	3.4%	19.0%
	ΚΑΘΟΛΟΥ	Count	0a	1b	1
		% of Total	0.0%	1.7%	1.7%
Total		Count	46	12	58
		% of Total	79.3%	20.7%	100.0%

**Πίνακας 21:** Ενθάρρυνση των στελεχών για ανάληψη πρωτοβουλιών: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

Για τα ερωτήματα Γ7 – Γ8 – Γ9 – Γ10 – Γ11 – Γ12 – Γ13 οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να δώσουν περισσότερες από μία απαντήσεις. Είχαν τη δυνατότητα να βαθμολογήσουν τις προεπιλεγμένες απαντήσεις από το 1 (καθόλου) έως το 5 (πάρα πολύ). Για την ανάλυσή τους χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ανάλυσης των πολλαπλών απαντήσεων.

#### **Γ7: Προβλήματα σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα**

Δόθηκαν 4 προβλήματα ως προεπιλογή και μία ερώτηση ελεύθερης ανάπτυξης.

Ο μέσος όρος βαθμολογίας ανά υποερώτημα στο πρόβλημα αναφορικά με τη συμμετοχή των στελεχών σε εκπαιδευτικά προγράμματα είναι, κατά φθίνουσα σειρά:

- φόρτος εργασίας : 3,50
- μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης: 2,43
- δεν υπάρχει άλλος υπάλληλος στη μονάδα: 1,76
- εμπόδια από την Υπηρεσία: 1,63

<b>Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα Case Summaries</b>				
	Φόρτος Εργασίας	Δεν υπάρχει άλλος στη μονάδα	Εμπόδια από την Υπηρεσία	Μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης
Grouped Median	3.50	1.76	1.63	2.43
% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Sum	197	119	104	144
N	58	58	58	58

**Πίνακας 22:** Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα

Η βαθμολογία των απαντήσεων στις 3 ΕΔ, κατά μέσο σε φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- φόρτος εργασίας: ΕΔΚΑ (4,40)
- δεν υπάρχει άλλος υπάλληλος στη μονάδα : ΕΔΚΑ (4,00)
- φόρτος εργασία: ΑπΚΟ (3,43) και ΥΠΕΚΥΠ (3,25)
- μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης: ΕΔΚΑ (3,00)
- δεν υπάρχει άλλος υπάλληλος στη μονάδα: ΥΠΕΚΥΠ (2,8)
- μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης: ΑΠΚΟ (2,52)
- μπόδια από την Υπηρεσία: ΑπΚΟ (1,68)
- μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης: ΥΠΕΚΥΠ (1,67)
- εμπόδια από την Υπηρεσία: ΕΔΚΑ (1,67) και ΥΠΕΚΥΠ (1,57)
- δεν υπάρχει άλλος υπάλληλος στη μονάδα: ΑπκΟ (1,53)

<b>Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα Case Summaries</b>					
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΔΟΜΗ		Φόρτος Εργασίας	Δεν υπάρχει άλλος στη μονάδα	Εμπόδια από την Υπηρεσία	Μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης
ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ	Sum	23	19	11	12
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	% of Total Sum	11.7%	16.0%	10.6%	8.3%
	Grouped Median	3.25	2.80	1.57	1.67
	Variance	1.238	.905	.286	.571
ΕΔ ΑπΚΟ	Sum	146	76	80	113
	% of Total N	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%
	% of Total Sum	74.1%	63.9%	76.9%	78.5%
	Grouped Median	3.43	1.53	1.68	2.52
	Variance	1.431	1.087	.943	1.507
ΕΔΚΑ	Sum	28	24	13	19
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	% of Total Sum	14.2%	20.2%	12.5%	13.2%
	Grouped Median	4.40	4.00	1.67	3.00

	Variance	2.333	3.286	2.476	1.571
Total	Sum	197	119	104	144
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Grouped Median	3.50	1.76	1.63	2.43
	Variance	1.507	1.629	1.009	1.447

**Πίνακας 23:** Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα:  
Ανάλυση ανά ΕΔ

Ανάλογα με το φορέα προέλευσης, η βαθμολογία κατά μέσο όρο, φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- φόρτος εργασίας: ΜΟΔ (3,55), Δημόσιο (3,48)
- μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης: ΜΟΔ (2,83), Δημόσιο (2,33)
- δεν υπάρχει άλλος στη μονάδα: ΜΟΔ (2,00)
- εμπόδια από την Υπηρεσία: ΜΟΔ (1,82)
- δεν υπάρχει άλλος στη μονάδα: Δημόσιο (1,71)
- εμπόδια από την Υπηρεσία: Δημόσιο (1,57)

Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα Case Summaries					
ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Φόρτος Εργασίας	Δεν υπάρχει άλλος στη μονάδα	Εμπόδια από την Υπηρεσία	Μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης
ΔΗΜΟΣΙΟ	Sum	154	91	80	108
	% of Total N	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%
	% of Total Sum	78.2%	76.5%	76.9%	75.0%
	Grouped Median	3.48	1.71	1.57	2.33
	Variance	1.787	1.533	.997	1.299
ΜΟΔ	Sum	43	28	24	36
	% of Total N	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%
	% of Total Sum	21.8%	23.5%	23.1%	25.0%
	Grouped Median	3.55	2.00	1.82	2.83
	Variance	.447	2.061	1.091	1.818
Total	Sum	197	119	104	144
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Grouped Median	3.50	1.76	1.63	2.43
	Variance	1.507	1.629	1.009	1.447

**Πίνακας 24:** Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα:  
Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

Στο ερώτημα ελεύθερης ανάλυσης δόθηκε μία απάντηση από Δημόσιο στέλεχος της ΑπΚΟ: ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ, ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΝΑΓΚΩΝ &

## ΟΡΙΣΜΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

### Γ8: Σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων

Δόθηκαν 4 προβλήματα ως προεπιλογή και μία ερώτηση ελεύθερης ανάπτυξης.

Ο μέσος όρος βαθμολογίας ανά υποερώτημα στο ερώτημα σχετικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων κατά φθίνουσα σειρά είναι:

- δίκαιο και αντικειμενικό: 2,43
- γίνεται με μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους: 2,23
- είναι ανταποδοτικό: 2,08
- παρέχει κίνητρα: 1,98

Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων Case Summaries				
	Είναι δίκαιο και αντικειμενικό	Γίνεται με βάση μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους	Είναι ανταποδοτικό	Παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους
Grouped Median	2.43	2.23	2.08	1.98
% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Sum	144	134	126	122
N	58	58	58	58

**Πίνακας 25:** Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων

Η βαθμολογία των απαντήσεων στις 3 ΕΔ κατά μέσο σε φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- δίκαιο και αντικειμενικό: ΕΔΚΑ (3,50)
- έχει μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους: ΕΔΚΑ (3,00)
- είναι ανταποδοτικό: ΕΔΚΑ (2,50)
- δίκαιο και αντικειμενικό: ΑΠΚΟ (2,45)
- έχει μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους: ΑΠΚΟ (2,27)
- είναι ανταποδοτικό: ΑΠΚΟ (2,13)
- παρέχει κίνητρα: ΑΠΚΟ (2,10) και ΕΔΚΑ (2,00)
- δίκαιο και αντικειμενικό: ΥΠΕΚΥΠ (1,67)
- έχει μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους: ΥΠΕΚΥΠ (1,50)
- είναι ανταποδοτικό: ΥΠΕΚΥΠ (1,50)
- παρέχει κίνητρα: ΥΠΕΚΥΠ (1,43)

Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων Case Summaries					
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ		Είναι δίκαιο και αντικειμενικό	Γίνεται με βάση μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους	Είναι ανταποδοτικό	Παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους
ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ	Sum	12	11	11	10
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	% of Total Sum	8.3%	8.2%	8.7%	8.2%
	Grouped Median	1.67	1.50	1.50	1.43
	Variance	.571	.619	.619	.286
ΕΔ ΑπΚΟ	Sum	109	102	96	95
	% of Total N	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%
	% of Total Sum	75.7%	76.1%	76.2%	77.9%
	Grouped Median	2.45	2.27	2.13	2.10
	Variance	.953	.827	.850	.881
ΕΔΚΑ	Sum	23	21	19	17
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	% of Total Sum	16.0%	15.7%	15.1%	13.9%
	Grouped Median	3.50	3.00	2.50	2.00
	Variance	1.905	2.000	1.905	2.619
Total	Sum	144	134	126	122
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Grouped Median	2.43	2.23	2.08	1.98
	Variance	1.131	1.025	.987	1.042

**Πίνακας 26:** Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων: Ανάλυση ανά ΕΔ

Ανάλογα με το φορέα προέλευσης, η βαθμολογία κατά μέσο όρο, φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- είναι δίκαιο και αντικειμενικό: Δημόσιο (2,54)
- γίνεται με βάση μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους: Δημόσιο (2,32)
- είναι ανταποδοτικό: Δημόσιο (2,13)
- είναι δίκαιο και αντικειμενικό: ΜΟΔ (2,11)
- παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους: Δημόσιο (2,00)
- γίνεται με βάση μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους/είναι ανταποδοτικό/παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους: ΜΟΔ (1,89)

Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων Case Summaries					
ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Είναι δίκαιο και αντικειμενικό	Γίνεται με βάση μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους	Είναι ανταποδοτικό	Παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους
ΔΗΜΟΣΙΟ	Sum	119	111	103	99
	% of Total N	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%
	% of Total Sum	82.6%	82.8%	81.7%	81.1%
	Grouped Median	2.54	2.32	2.13	2.00
	Variance	1.226	1.092	1.075	1.154
ΜΟΔ	Sum	25	23	23	23
	% of Total N	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%
	% of Total Sum	17.4%	17.2%	18.3%	18.9%
	Grouped Median	2.11	1.89	1.89	1.89
	Variance	.629	.629	.629	.629
Total	Sum	144	134	126	122
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Grouped Median	2.43	2.23	2.08	1.98
	Variance	1.131	1.025	.987	1.042

**Πίνακας 27:** Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

Στο ερώτημα ελεύθερης ανάλυσης δόθηκε μία απάντηση από Δημόσιο στέλεχος της ΑπΚΟ: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΝΕΤΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΜΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΝΟΜΟ.

### **Γ9: Προβλήματα που υπάρχουν στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την Επιτελική Δομή**

Δόθηκαν 3 προβλήματα ως προεπιλογή και μία ερώτηση ελεύθερης ανάπτυξης.

Ο μέσος όρος βαθμολογίας ανά υποερώτημα στο ερώτημα σχετικά με τα προβλήματα των ΕΔ αναφορικά με το νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο σε φθίνουσα σειρά, είναι:

- πολυνομία: 3,34
- έλλειψη κωδικοποίησης: 3,10
- ελλιπής ενημέρωση για τις αλλαγές: 2,97

Προβλήματα που υπάρχουν στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την Επιτελική Δομή			
Case Summaries			
	Πολυνομία	Ελλιπής ενημέρωση για τις αλλαγές	Έλλειψη κωδικοποίησης
Grouped Median	3.34	2.97	3.10
% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%
Sum	188	172	176
N	58	58	58

**Πίνακας 28:** Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο της ΕΔ

Η βαθμολογία κατά μέσο για τις απαντήσεις των 3 ΕΔ σε φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- πολυνομία: ΑπΚΟ (3,41) και ΥΠΕΚΥΠ (3,20)
- έλλειψη κωδικοποίησης: ΕΔΚΑ (3,20) και ΑπΚΟ (3,17)
- ελλιπής ενημέρωση για τις αλλαγές: ΑπΚΟ (3,07) και ΕΔΚΑ (3,00)
- πολυνομία: ΕΔΚΑ (3,00)
- έλλειψη κωδικοποίησης: ΥΠΕΚΥΠ (2,60)
- ελλιπής ενημέρωση για τις αλλαγές: ΥΠΕΚΥΠ (2,40)

Προβλήματα που υπάρχουν στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την Επιτελική Δομή				
Case Summaries				
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΔΟΜΗ		Πολυνομία	Ελλιπής ενημέρωση για τις αλλαγές	Έλλειψη κωδικοποίησης
ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ	Sum	22	17	18
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%
	% of Total Sum	11.7%	9.9%	10.2%
	Grouped Median	3.20	2.40	2.60
	Variance	.810	.952	.952
ΕΔ ΑπΚΟ	Sum	147	134	137
	% of Total N	75.9%	75.9%	75.9%
	% of Total Sum	78.2%	77.9%	77.8%
	Grouped Median	3.41	3.07	3.17
	Variance	1.207	1.207	1.126
ΕΔΚΑ	Sum	19	21	21
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%
	% of Total Sum	10.1%	12.2%	11.9%
	Grouped Median	3.00	3.00	3.20
	Variance	1.905	2.000	1.333
Total	Sum	188	172	176
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%



	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%
	Grouped Median	3.34	2.97	3.10
	Variance	1.239	1.262	1.122

**Πίνακας 29:** Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο της ΕΔ: Ανάλυση ανά ΕΔ

Ανάλογα με το φορέα προέλευσης, η βαθμολογία κατά μέσο όρο, φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- πολυνομία: ΜΟΔ (3,70)
- έλλειψη κωδικοποίησης: ΜΟΔ (3,44)
- ελλιπής ενημέρωση για τις αλλαγές: ΜΟΔ (3,25)
- πολυνομία: Δημόσιο (3,21)
- έλλειψη κωδικοποίησης: Δημόσιο (3,00)
- ελλιπής ενημέρωση για τις αλλαγές: Δημόσιο (2,88)

Προβλήματα που υπάρχουν στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την Επιτελική Δομή Case Summaries				
ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Πολυνομία	Ελλιπής ενημέρωση για τις αλλαγές	Έλλειψη κωδικοποίησης
ΔΗΜΟΣΙΟ	Sum	143	133	135
	% of Total N	79.3%	79.3%	79.3%
	% of Total Sum	76.1%	77.3%	76.7%
	Grouped Median	3.21	2.88	3.00
	Variance	1.343	1.343	1.173
ΜΟΔ	Sum	45	39	41
	% of Total N	20.7%	20.7%	20.7%
	% of Total Sum	23.9%	22.7%	23.3%
	Grouped Median	3.70	3.25	3.44
	Variance	.568	.932	.811
Total	Sum	188	172	176
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%
	Grouped Median	3.34	2.97	3.10
	Variance	1.239	1.262	1.122

**Πίνακας 30:** Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο της ΕΔ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

Στο ερώτημα ελεύθερης ανάλυσης δόθηκε μία απάντηση από Δημόσιο στέλεχος της ΑπΚΟ:  
ΑΛΛΗΛΟΕΠΙΚΑΛΥΨΗ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

### Γ10: Προβλήματα στη λειτουργία της Επιτελικής Δομής

Δόθηκαν 8 προβλήματα ως προεπιλογή και μία ερώτηση ελεύθερης ανάπτυξης.

Ο μέσος όρος βαθμολογίας ανά υποερώτημα στο ερώτημα σχετικά με τα προβλήματα στη λειτουργία των ΕΔ, σε φθίνουσα σειρά, είναι:

- υποστελέχωση υπηρεσιών: 3,61
- έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών: 3,11
- έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών: 3,11
- απασχόληση των υπαλλήλων και σε άλλες εργασίες πέραν των δικών τους: 3,03
- σύστημα ιεραρχίας: 2,64
- αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων: 2,47
- χρήση και λειτουργία Η/Υ και ηλεκτρονικών συστημάτων: 1,77
- χώροι, γραφεία, πρόσβαση: 1,71

Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία της Επιτελικής Δομής Case Summaries								
	Σύστημα Ιεραρχίας	Χρήση και Λειτουργία Η/Υ και Ηλεκτρονικών Συστημάτων	Χώροι, γραφεία, πρόσβαση	Υποστελέχωση Υπηρεσίας	Έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών	Αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων υπαλλήλων	Απασχόληση υπαλλήλων και με άλλες εργασίες πέραν αυτών που τους αναλογούν	Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών
Grouped Median	2.64	1.77	1.71	3.61	3.11	2.47	3.03	3.11
% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Sum	152	109	113	199	176	144	164	180
N	58	58	58	58	58	58	58	58

**Πίνακας 31:** Προβλήματα στη λειτουργία της ΕΔ

Η βαθμολογία κατά μέσο για τις απαντήσεις των 3 ΕΔ σε φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- υποστελέχωση υπηρεσιών: ΕΔΚΑ (4,86), ΥΠΕΚΥΠ (3,75)
- απασχόληση των υπαλλήλων και σε άλλες εργασίες πέραν των δικών τους: ΕΔΚΑ (3,50)
- υποστελέχωση υπηρεσιών: ΑπΚΟ (3,30)
- έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών: ΑπΚΟ (3,23)
- έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών: ΑπΚΟ (3,19) και ΕΔΚΑ (3,17)
- απασχόληση των υπαλλήλων και σε άλλες εργασίες πέραν των δικών τους: ΑπΚΟ (3,08)
- έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών: ΕΔΚΑ (3,00)
- σύστημα ιεραρχίας: ΑΠΚΟ (2,82)
- έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών: ΥΠΕΚΥΠ (2,60)
- αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων: ΑπΚΟ (2,59)

- έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών: ΥΠΕΚΥΠ (2,50)
- σύστημα ιεραρχίας: ΥΠΕΚΥΠ (2,33)
- αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων: ΕΔΚΑ (2,33)
- χώροι, γραφεία, πρόσβαση: ΕΔΚΑ (2,00)
- χρήση και λειτουργία Η/Υ και ηλεκτρονικών συστημάτων: ΑπΚΟ (1,85)
- σύστημα ιεραρχίας: ΕΔΚΑ (1,80)
- αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων: ΥΠΕΚΥΠ (1,80)
- απασχόληση των υπαλλήλων και σε άλλες εργασίες πέραν των δικών τους: ΥΠΕΚΥΠ (1,80)
- χώροι, γραφεία, πρόσβαση: ΑπΚΟ (1,76)
- χρήση & λειτουργία Η/Υ & ηλεκτ/κών συστημάτων: ΥΠΕΚΥΠ (1,67), ΕΔΚΑ (1,43)
- χώροι, γραφεία, πρόσβαση: ΥΠΕΚΥΠ (1,29)

Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία της Επιτελικής Δομής Case Summaries									
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ		Σύστημα Ιεραρχίας	Χρήση & Λειτουργία Η/Υ & Ηλεκτρονικών Συστημάτων	Χώροι, γραφεία, πρόσβαση	Υποστέλεση Υπηρεσίας	Έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών	Αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	Απασχόληση υπαλλήλων και με άλλες εργασίες πέραν αυτών που τους αναλογούν	Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών
ΥΠΕΚΥΠ	Grouped Median	2.33	1.67	1.29	3.75	2.50	1.80	1.80	2.60
	% of Total Sum	11.2%	11.0%	8.0%	13.1%	10.2%	9.7%	8.5%	10.0%
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	Sum	17	12	9	26	18	14	14	18
	Variance	1.619	.571	.238	1.238	1.286	1.333	1.333	.952
ΕΔ ΑπΚΟ	Grouped Median	2.82	1.85	1.76	3.30	3.19	2.59	3.08	3.23
	% of Total Sum	79.6%	79.8%	77.9%	69.8%	77.8%	79.2%	77.4%	78.9%
	% of Total N	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%
	Sum	121	87	88	139	137	114	127	142
	Variance	1.401	.860	1.349	1.765	1.498	1.038	1.638	1.389
ΕΔΚΑ	Grouped Median	1.80	1.43	2.00	4.86	3.17	2.33	3.50	3.00
	% of Total Sum	9.2%	9.2%	14.2%	17.1%	11.9%	11.1%	14.0%	11.1%

	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	Sum	14	10	16	34	21	16	23	20
	Variance	1.333	.286	1.905	.143	1.000	.571	1.238	.810
Total	Grouped Median	2.64	1.77	1.71	3.61	3.11	2.47	3.03	3.11
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Sum	152	109	113	199	176	144	164	180
	Variance	1.433	.775	1.313	1.793	1.402	1.026	1.619	1.287

**Πίνακας 32:** Προβλήματα στη λειτουργία της ΕΔ: Ανάλυση ανά ΕΔ

Ανάλογα με το φορέα προέλευσης, η βαθμολογία κατά μέσο όρο, φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- υποστελέχωση υπηρεσιών: ΜΟΔ (4,00)
- έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών: ΜΟΔ (3,75)
- υποστελέχωση υπηρεσιών: Δημόσιο (3,45)
- έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών: ΜΟΔ (3,22)
- απασχόληση των υπαλλήλων και σε άλλες εργασίες πέραν των δικών τους: Δημόσιο (3,17)
- έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών: Δημόσιο (3,07)
- έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών: απάντησε μέτρια το Δημόσιο (3,03)
- σύστημα ιεραρχίας: Δημόσιο (2,67) και ΜΟΔ (2,57)
- αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων: ΜΟΔ (2,56) και Δημόσιο (2,45)
- απασχόληση των υπαλλήλων και σε άλλες εργασίες πέραν των δικών τους: ΜΟΔ (2,20)
- χώροι, γραφεία, πρόσβαση: ΜΟΔ (1,89)
- χρήση και λειτουργία Η/Υ και ηλεκτρονικών συστημάτων: ΜΟΔ (1,82) και Δημόσιο (1,75)
- χώροι γραφεία, πρόσβαση: λίγο απάντησαν Δημόσιο (1,67)

Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία της Επιτελικής Δομής Case Summaries									
ΦΟΡΕΑΣ_ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Σύστημα Ιεραρχίας	Χρήση & Λειτουργία Η/Υ & Ηλεκτρονικών Συστημάτων	Χώροι, γραφεία, πρόσβαση	Υποστελέχωση Υπηρεσίας	Έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών	Αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	Απασχόληση υπαλλήλων και με άλλες εργασίες πέραν αυτών που τους αναλογούν	Έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών
ΔΗΜΟΣΙΟ	Grouped Median	2.67	1.75	1.67	3.45	3.03	2.45	3.17	3.07
	% of Total Sum	80.3%	79.8%	77.9%	76.9%	76.1%	77.8%	82.9%	78.9%

	% of Total N	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%
	Sum	122	87	88	153	134	112	136	142
	Variance	1.521	.899	1.370	1.914	1.192	1.007	1.598	1.370
ΜΟΔ	Grouped Median	2.57	1.82	1.89	4.00	3.75	2.56	2.20	3.22
	% of Total Sum	19.7%	20.2%	22.1%	23.1%	23.9%	22.2%	17.1%	21.1%
	% of Total N	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%
	Sum	30	22	25	46	42	32	28	38
	Variance	1.182	.333	1.174	1.242	2.091	1.152	1.515	1.061
Total	Grouped Median	2.64	1.77	1.71	3.61	3.11	2.47	3.03	3.11
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Sum	152	109	113	199	176	144	164	180
	Variance	1.433	.775	1.313	1.793	1.402	1.026	1.619	1.287

**Πίνακας 33:** Προβλήματα στη λειτουργία της ΕΔ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

Στο ερώτημα ελεύθερης ανάλυσης δόθηκε μία απάντηση από Δημόσιο στέλεχος της ΑπΚΟ:  
ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

### **Γ11: Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ**

Δόθηκαν 4 προβλήματα ως προεπιλογή και μία ερώτηση ελεύθερης ανάπτυξης.

Ο μέσος όρος βαθμολογίας ανά υποερώτημα στο ερώτημα σχετικά με τα προβλήματα διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ αναφορικά με το νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο, κατά φθίνουσα σειρά, είναι:

- συνθετότητα: 3,82
- πολυνομία: 3,53
- συχνές αλλαγές: 3,37
- έλλειψη κωδικοποίησης: 3,35

<b>Προβλήματα που υπάρχουν στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ Case Summaries</b>				
	Πολυνομία	Συνθετότητα	Συχνές αλλαγές	Έλλειψη κωδικοποίησης
Grouped Median	3.53	3.82	3.37	3.35
% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Sum	203	216	193	190
N	58	58	58	58

**Πίνακας 34:** Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο στη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ

Η βαθμολογία κατά μέσο για τις απαντήσεις των 3 ΕΔ σε φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- συνθετότητα: ΕΔΚΑ (4,00) και ΑπΚΟ (3,86)
- πολυνομία: ΑπΚΟ (3,63)
- συχνές αλλαγές: ΕΔΚΑ (3,50)
- συνθετότητα: ΥΠΕΚΥΠ (3,40)
- έλλειψη κωδικοποίησης: ΑπΚΟ (3,41) και ΕΔΚΑ (3,40)
- συχνές αλλαγές: ΑπΚΟ (3,35) και ΥΠΕΚΥΠ (3,33)
- πολυνομία: ΥΠΕΚΥΠ (3,33) και ΕΔΚΑ (3,20)
- έλλειψη κωδικοποίησης: ΥΠΕΚΥΠ (3,00)

<b>Προβλήματα που υπάρχουν στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ Case Summaries</b>					
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ		Πολυνομία	Συνθετότητα	Συχνές αλλαγές	Έλλειψη κωδικοποίησης
ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ	Grouped Median	3.33	3.40	3.33	3.00
	% of Total Sum	11.3%	10.6%	11.9%	10.5%
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	Sum	23	23	23	20
	Variance	.571	.905	.571	1.143
ΕΔ ΑπΚΟ	Grouped Median	3.63	3.86	3.35	3.41
	% of Total Sum	77.8%	76.4%	75.6%	76.8%
	% of Total N	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%
	Sum	158	165	146	146
	Variance	.992	1.076	1.106	1.385
ΕΔΚΑ	Grouped Median	3.20	4.00	3.50	3.40
	% of Total Sum	10.8%	13.0%	12.4%	12.6%
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	Sum	22	28	24	24

	Variance	1.476	1.000	1.286	.952
Total	Grouped Median	3.53	3.82	3.37	3.35
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Sum	203	216	193	190
	Variance	.991	1.045	1.031	1.291

**Πίνακας 35:** Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο στη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά ΕΔ

Ανάλογα με το φορέα προέλευσης, η βαθμολογία κατά μέσο όρο, φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- συνθετότητα: ΜΟΔ (4,00)
- πολυνομία: ΜΟΔ (3,89)
- συχνές αλλαγές: ΜΟΔ (3,86)
- έλλειψη κωδικοποίησης: ΜΟΔ (3,86)
- συνθετότητα: Δημόσιο (3,76)
- πολυνομία: Δημόσιο (3,44)
- συχνές αλλαγές: Δημόσιο (3,26)
- έλλειψη κωδικοποίησης Δημόσιο (3,23)

Προβλήματα που υπάρχουν στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ					
Case Summaries					
ΦΟΡΕΑΣ_ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Πολυνομία	Συνθετότητα	Συχνές αλλαγές	Έλλειψη κωδικοποίησης
ΔΗΜΟΣΙΟ	Grouped Median	3.44	3.76	3.26	3.23
	% of Total Sum	76.8%	77.8%	76.7%	76.8%
	% of Total N	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%
	Sum	156	168	148	146
	Variance	1.043	1.165	.974	1.214
ΜΟΔ	Grouped Median	3.89	04/01/00	3.86	3.86
	% of Total Sum	23.2%	22.2%	23.3%	23.2%
	% of Total N	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%
	Sum	47	48	45	44
	Variance	.629	.545	1.114	1.515
Total	Grouped Median	3.53	3.82	3.37	3.35
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Sum	203	216	193	190
	Variance	.991	1.045	1.031	1291

**Πίνακας 36:** Προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο στη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

Στο ερώτημα ελεύθερης ανάλυσης δόθηκε μία απάντηση από Δημόσιο στέλεχος της ΑπΚΟ:  
ΣΥΓΚΕΝΤΡΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΕΝΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ (ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ)

### Γ12: Προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ

Δόθηκαν 10 προβλήματα ως προεπιλογή και μία ερώτηση ελεύθερης ανάπτυξης.

Ο μέσος όρος βαθμολογίας ανά υποερώτημα στο ερώτημα σχετικά με τα προβλήματα των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, σε φθίνουσα σειρά, είναι:

- χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης: 4,04
- πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης: 4,00
- έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών: 3,84
- έλλειψη αξιολόγησης των έργων ως προς το αποτέλεσμα: 3,81
- μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών: 3,66
- μη απορρόφηση των κονδυλίων: 3,21
- δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων: 3,20
- μη επίτευξη των στόχων: 3,08
- χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων: 3,03
- αλληλεπικάλυψη έργων: 2,78

Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω δημιουργούν προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ Case Summaries										
	Χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης	Πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης	Μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών	Μη απορρόφηση κονδυλίων	Έλλειψη αξιολόγησης ως προς το αποτέλεσμα	Έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών	Μη επίτευξη των στόχων	Χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων	Δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες	Αλληλεπικάλυψη έργων
Grouped Median	4.04	4.00	3.66	3.21	3.81	3.84	3.08	3.03	3.20	2.78
% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Sum	231	229	210	183	219	220	179	173	183	163
N	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58

Πίνακας 37: Προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ



Η βαθμολογία κατά μέσο για τις απαντήσεις των 3 ΕΔ σε φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης: ΕΔΚΑ (4,33)
- χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης: ΕΔΚΑ (4,29)
- πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης: ΑπΚΟ (4,06)
- χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης: ΑπΚΟ (4,03)
- έλλειψη αξιολόγησης των έργων ως προς το αποτέλεσμα: ΕΔΚΑ (4,00)
- έλλειψη αξιολόγησης των έργων ως προς το αποτέλεσμα: ΥΠΕΚΥΠ (4,00)
- μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών: ΕΔΚΑ (4,00)
- έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών: ΕΔΚΑ (4,00)
- έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών: ΑπΚΟ (3,83),
- χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης: ΥΠΕΚΥΠ (3,80)
- έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών: ΥΠΕΚΥΠ (3,80)
- έλλειψη αξιολόγησης των έργων ως προς το αποτέλεσμα: ΑπΚΟ (3,76)
- χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων: ΕΔΚΑ (3,75)
- μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών: ΑπΚΟ (3,63) και ΥΠΕΚΥΠ (3,50)
- μη απορρόφηση των κινδυλίων: ΥΠΕΚΥΠ (3,50)
- μη επίτευξη των στόχων: ΥΠΕΚΥΠ (3,40)
- μη απορρόφηση των κινδυλίων: ΕΔΚΑ (3,33)
- δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων: ΕΔΚΑ (3,33)
- μη επίτευξη των στόχων: ΕΔΚΑ (3,29)
- δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων: ΑπΚΟ (3,29)
- πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης: ΥΠΕΚΥΠ (3,20)
- μη απορρόφηση των κινδυλίων: ΑπΚΟ (3,15)
- χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων: ΑπΚΟ (3,08)
- μη επίτευξη των στόχων: ΑπΚΟ (3,00)
- αλληλεπικάλυψη έργων: ΕΔΚΑ (3,00), ΑπΚΟ (2,76) και ΥΠΕΚΥΠ (2,71)
- δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων: ΥΠΕΚΥΠ (2,50)
- χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων: ΥΠΕΚΥΠ (2,20)

Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω δημιουργούν προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ Case Summaries										
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ_ΔΟΜΗ	Χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης	Πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης	Μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών	Μη απορρόφηση κινδυλίων	Έλλειψη αξιολόγησης ως προς το αποτέλεσμα	Έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών	Μη επίτευξη των στόχων	Χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων	Δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες	Αλληλεπικάλυψη έργων

ΕΔ ΥΠΕΚΥ Π	Grouped Median	3.80	3.20	3.50	3.50	4.00	3.80	3.40	2.2	2.50	2.71
	% of Total Sum	11.3%	10.0%	11.4%	13.1%	11.9%	11.4%	13.4%	9.2%	9.3%	11.7%
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	Sum	26	23	24	24	26	25	24	16	17	19
ΕΔ ΑπΚΟ	Grouped Median	4.03	4.06	3.63	3.15	3.76	3.83	3.00	3.08	3.29	2.76
	% of Total Sum	75.8%	76.9%	75.2%	73.8%	75.3%	76.4%	73.7%	76.3%	77.6%	76.1%
	% of Total N	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%
	Sum	175	176	158	135	165	168	132	132	142	124
	Variance	.627	.698	.852	1.321	.797	.943	1.023	1.302	1.063	1.129
ΕΔΚΑ	Grouped Median	4.29	4.33	4.00	3.33	4.00	4.00	3.29	3.75	3.33	3.00
	% of Total Sum	13.0%	13.1%	13.3%	13.1%	12.8%	12.3%	12.8%	14.5%	13.1%	12.3%
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	Sum	30	30	28	24	28	27	23	25	24	20
	Variance	.238	.571	.667	1.619	.667	1.476	.571	1.952	.619	1.143
Total	Grouped Median	4.04	4.00	3.66	3.21	3.81	3.84	3.08	3.03	3.20	2.78
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Sum	231	229	210	183	219	220	179	173	183	163
	Variance	.614	.752	.871	1.397	.879	1.044	.957	1.386	1.011	.998

**Πίνακας 38:** Προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά ΕΔ

Ανάλογα με το φορέα προέλευσης, η βαθμολογία κατά μέσο όρο, φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

- χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης: ΜΟΔ (4,36)
- πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης: ΜΟΔ (4,30)
- μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών: ΜΟΔ (4,30)
- έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών: ΜΟΔ (4,13)
- έλλειψη αξιολόγησης των έργων ως προς το αποτέλεσμα: ΜΟΔ (4,00)
- χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης: Δημόσιο (3,94)
- πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης: Δημόσιο (3,90)
- έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών: Δημόσιο (3,77)
- έλλειψη αξιολόγησης των έργων ως προς το αποτέλεσμα: Δημόσιο (3,76)
- μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών: Δημόσιο (3,51)
- μη απορρόφηση των κινδύνων: ΜΟΔ (3,33)
- δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων: ΜΟΔ (3,29)
- μη απορρόφηση των κινδύνων: Δημόσιο (3,28)
- δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων: (3,18),
- μη επίτευξη των στόχων: Δημόσιο (3,09)
- χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων: Δημόσιο (3,08)
- μη επίτευξη των στόχων: ΜΟΔ (3,00)
- χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων: ΜΟΔ (2,86)
- αλληλοεπικάλυψη έργων: ΜΟΔ (2,86) και Δημόσιο (2,75)

Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω δημιουργούν προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ Case Summaries											
ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης	Πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης	Μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών	Μη απορρόφηση κινδύνων	Έλλειψη αξιολόγησης ως προς το αποτέλεσμα	Έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών	Μη επίτευξη των στόχων	Χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων	Δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες	Αλληλοεπικάλυψη έργων
ΔΗΜΟΣΙΟ	Grouped Median	3.94	3.90	3.51	3.18	3.76	3.77	3.09	3.08	3.18	2.75
	% of Total Sum	77.5%	77.7%	75.7%	79.2%	78.1%	77.7%	78.8%	79.8%	78.7%	77.9%
	% of Total N	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%
	Sum	179	178	159	145	171	171	141	138	144	127

	Variance	.632	.783	.831	1.287	.963	1.096	.907	1.422	.916	.897
ΜΟΔ	Grouped Median	4.36	4.30	4.30	3.33	4.00	4.13	3.00	2.86	3.29	2.88
	% of Total Sum	22.5%	22.3%	24.3%	20.8%	21.9%	22.3%	21.2%	20.2%	21.3%	22.1%
	% of Total N	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%
	Sum	52	51	51	38	48	49	38	35	39	36
	Variance	.424	.568	.568	1.970	.545	.811	1.242	1.356	1.477	1.455
Total	Grouped Median	4.04	4.00	3.66	3.21	3.81	3.84	3.08	3.03	3.20	2.78
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Sum	231	229	210	183	219	220	179	173	183	163
	Variance	.614	.752	.871	1.397	.879	1.044	.957	1.386	1.011	.998

**Πίνακας 39:** Προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

Στο ερώτημα ελεύθερης ανάλυσης δόθηκε μία απάντηση από Δημόσιο στέλεχος της ΑπΚΟ:  
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΕΜΠΛΟΚΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

**Γ13: Ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ**

Δόθηκαν 7 προβλήματα ως προεπιλογή και μία ερώτηση ελεύθερης ανάπτυξης.

Ο μέσος όρος βαθμολογίας ανά υποερώτημα στο ερώτημα σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να σχεδιαστεί καλύτερα ένα συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ, σε φθίνουσα σειρά, είναι:

- στοχευμένες μελέτες: 4,35
- επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές: 4,35
- συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα: 4,34
- έρευνα αγοράς: 4,19
- επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των προγραμμάτων: 4,09
- διαβούλευση: 4,03

Ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ						
Case Summaries						
	Έρευνα αγοράς	Στοχευμένες μελέτες	Επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές	Διαβούλευση	Επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων	Συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα
Grouped Median	4.19	4.35	4.35	4.03	4.09	4.34
% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Sum	237	248	244	226	229	242
N	58	58	58	58	58	58

**Πίνακας 40:** Ενέργειες για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ

Η βαθμολογία κατά μέσο για τις απαντήσεις των 3 ΕΔ σε φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:

Συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα: ΕΔΚΑ (4,86)

- επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές: ΕΔΚΑ (4,86)
- διαβούλευση: ΕΔΚΑ (4,71)
- επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των προγραμμάτων: ΕΔΚΑ (4,57)
- επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των προγραμμάτων: ΥΠΕΚΥΠ (4,50)
- στοχευμένες μελέτες: ΥΠΕΚΥΠ (4,50)
- επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές: ΠΕΚΥΠ (4,40)
- στοχευμένες μελέτες: ΕΔΚΑ (4,43)
- διαβούλευση: ΥΠΕΚΥΠ (4,43)
- συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα: ΥΠΕΚΥΠ (4,33)
- έρευνα αγοράς: ΕΔΚΑ (4,33) και ΥΠΕΚΥΠ (4,33)
- στοχευμένες μελέτες: ΑπΚΟ (4,31)
- επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές: ΑπΚΟ (4,24)
- συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα: ΑπΚΟ (4,24)
- έρευνα αγοράς: ΑπΚΟ (4,13)
- επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των προγραμμάτων: ΑπΚΟ (3,90)
- διαβούλευση: ΑπΚΟ (3,76)

Ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ							
Case Summaries							
ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΔΟΜΗ		Έρευνα αγοράς	Στοχευμένες μελέτες	Επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές	Διαβούλευση	Επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων	Συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα
ΕΔ	Grouped	4.33	4.50	4.40	4.43	4.50	4.33
ΥΠΕΚΥΠ	Median						
	% of Total Sum	12.7%	12.5%	12.3%	13.7%	13.5%	12.4%
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	Sum	30	31	30	31	31	30
	Variance	.571	.619	.905	.952	.619	.571
ΕΔ ΑπΚΟ	Grouped	4.13	4.31	4.24	3.76	3.90	4.24
	Median						
	% of Total Sum	74.7%	75.0%	73.8%	71.7%	72.5%	73.6%
	% of Total N	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%	75.9%
	Sum	177	186	180	162	166	178
	Variance	.906	.691	.968	1.199	1.063	1.161
ΕΔΚΑ	Grouped	4.33	4.43	4.86	4.71	4.57	4.86
	Median						
	% of Total Sum	12.7%	12.5%	13.9%	14.6%	14.0%	14.0%
	% of Total N	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%	12.1%
	Sum	30	31	34	33	32	34
	Variance	.571	.286	.143	.571	.286	.143
Total	Grouped	4.19	4.35	4.35	4.03	4.09	4.34
	Median						
	% of Total Sum	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Sum	237	248	244	226	229	242
	Variance	.817	.624	.904	1.217	.997	1.022

**Πίνακας 41:** Ενέργειες για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ: Ανάλυση ανά ΕΔ

Ανάλογα με το φορέα προέλευσης, η βαθμολογία κατά μέσο όρο, σε φθίνουσα σειρά, έχει ως εξής:  
επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές:  
- Δημόσιο (4,46)

- στοχευόμενος μελέτες: Δημόσιο (4,41)
- συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα: Δημόσιο (4,35)
- συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα: ΜΟΔ (4,30)
- έρευνα αγοράς: Δημόσιο (4,28)
- επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των προγραμμάτων: ΜΟΔ (4,13)
- στοχευόμενες μελέτες: ΜΟΔ (4,11)
- διαβούλευση: Δημόσιο (4,10)
- επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των προγραμμάτων: Δημόσιο (4,08)
- έρευνα αγοράς: ΜΟΔ (3,75)
- επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές: ΜΟΔ (3,71)
- διαβούλευση: ΜΟΔ (3,60)

Ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ Case							
Summaries							
ΦΟΡΕΑΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ		Έρευνα αγοράς	Στοχευόμενες μελέτες	Επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές	Διαβούλευση	Επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων	Συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα
ΔΗΜΟΣΙΟ	Grouped	4.28	4.41	4.46	4.10	4.08	4.35
	Median						
	% of Total	81.0%	80.6%	82.4%	82.3%	79.9%	79.8%
	Sum						
	% of Total N	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%	79.3%
	Sum	192	200	201	186	183	193
	Variance	.769	.543	.638	.798	.822	.961
ΜΟΔ	Grouped	3.75	4.11	3.71	3.60	4.13	4.30
	Median						
	% of Total	19.0%	19.4%	17.6%	17.7%	20.1%	20.2%
	Sum						
	% of Total N	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%	20.7%
	Sum	45	48	43	40	46	49
	Variance	.932	.909	1.538	2.606	1.788	1.356
Total	Grouped	4.19	4.35	4.35	4.03	4.09	4.34
	Median						
	% of Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	Sum						
	% of Total N	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Sum	237	248	244	226	229	242
Variance	.817	.624	.904	1.217	.997	1.022

**Πίνακας 42:** Ενέργειες για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ:  
Ανάλυση ανά φορέα προέλευσης

Στο ερώτημα ελεύθερης ανάλυσης δόθηκε μία απάντηση από Δημόσιο στέλεχος της ΑπΚΟ:  
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΙΜΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

### **5.2.3 Ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου έρευνας συνδυαστικά ανά ερώτημα με συγκριτική ανάλυση των ΕΔ και του φορέα προέλευσης**

Σχετικά με την ενημέρωση από την ηγεσία για το σκοπό και τους στόχους της ΕΔ, πολύ απάντησε το μεγαλύτερο ποσοστό της ΥΠΕΚΥΠ (5,2%) και της ΑπΚΟ (31%), ενώ η ΕΔΚΑ απάντησε πάρα πολύ (5,2%). Φαίνεται δηλαδή ότι η ΕΔΚΑ είναι πιο ευχαριστημένη από τις άλλες 2 ΕΔ αναφορικά με την ενημέρωση που λαμβάνει από την ηγεσία.

Πολύ απάντησαν και οι εργαζόμενοι που προέρχονται από το Δημόσιο (29,3) και από τη ΜΟΔ (8,6%).

Αναφορικά με τη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και των Προϊσταμένων των ΕΔ, πολύ απάντησε το μεγαλύτερο ποσοστό της ΥΠΕΚΥΠ (6,9%) και της ΑπΚΟ (43,1%), ενώ η ΕΔΚΑ απάντησε πάρα πολύ (8,6%). Η ΕΔΚΑ φαίνεται πιο ικανοποιημένη από τις άλλες ΕΔ στη διαδικασία επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ των στελεχών και των Προϊσταμένων.

Πολύ απάντησαν και οι εργαζόμενοι που προέρχονται από το Δημόσιο (37,9%) και από τη ΜΟΔ (13,8%),

Όσο αφορά το διαχωρισμό καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών, οι απαντήσεις των ΕΔ ποικίλουν: στην ΥΠΕΚΥΠ ισοψηφεί το μέτρια – πολύ – πάρα πολύ (3,4%), η ΑπΚΟ απάντησε σε μεγαλύτερο ποσοστό μέτρια (32,8%) και η ΕΔΚΑ πολύ (5,2%).

Δηλαδή στην ΕΔΚΑ γίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις άλλες ΕΔ διαχωρισμός των καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων των στελεχών.

Οι υπάλληλοι που προέρχονται από το Δημόσιο απάντησαν μέτρια και πολύ σε ίσο ποσοστό (31%) ενώ αυτοί που προέρχονται από τη ΜΟΔ μέτρια (8,6%).

Αιτία για την οποία πλειοψηφεί το μέτρια ως απάντηση είναι η υποστελέχωση των Υπηρεσιών όπου πολλές φορές οι υπάλληλοι μιας μονάδας ασχολούνται και με εργασίες άλλης μονάδας, με αποτέλεσμα να μπερδεύονται έτσι οι αρμοδιότητες του καθενός και οι ευθύνες για το αποτέλεσμα.



Για την εκπαίδευση των στελεχών, οι απαντήσεις των ΕΔ ποικίλουν: η ΥΠΕΚΥΠ απάντησε πολύ (5,2%), η ΑπΚΟ μέτρια (31%) και η ΕΔΚΑ με ισοψηφία μέτρια – πολύ – πάρα πολύ (3,4%).

Παρατηρείται ότι στην ΥΠΕΚΥΠ τα στελέχη εκπαιδεύονται πιο πολύ από ό,τι στην ΑπΚΟ, ενώ στην ΕΔΚΑ άλλα στελέχη θεωρούν ότι εκπαιδεύονται πάρα πολύ ενώ κάποια άλλα όχι και τόσο.

Μέτρια απάντησαν οι υπάλληλοι προέρχονται από το Δημόσιο (25,9%) αλλά και από τη ΜΟΔ (12,1%).

Αναφορικά με την ενθάρρυνση της συνεργασίας μεταξύ των στελεχών, πολύ απάντησε το μεγαλύτερο ποσοστό της ΕΔ ΑπΚΟ (31%) και της ΕΔΚΑ (6,9%) ενώ η ΕΔ ΥΠΕΚΥΠ έδωσε ίσα ποσοστά σε μέτρια – πολύ – πάρα πολύ (3,4%). Δηλαδή στην ΥΠΕΚΥΠ η ενθάρρυνση των συνεργασιών αντιμετωπίζεται διαφορετικά από τα στελέχη, αφού άλλοι θεωρούν ότι είναι πάρα πολύ και άλλοι ότι είναι μέτρια.

Πολύ απάντησαν και οι υπάλληλοι που προέρχονται από το Δημόσιο (31%) αλλά και από τη ΜΟΔ (10,3%).

Στην ενθάρρυνση των στελεχών για την ανάληψη πρωτοβουλιών, οι απαντήσεις των ΕΔ ποικίλουν: πολύ απάντησε η ΥΠΕΚΥΠ (5,2%), μέτρια η ΑπΚΟ (34,5%) και πάρα πολύ η ΕΔΚΑ (5,2%).

Δηλαδή, ανάμεσα στις 3 ΕΔ, στην ΕΔΚΑ ενθαρρύνονται πιο πολύ τα στελέχη για την ανάληψη πρωτοβουλιών ενώ στην ΑπΚΟ η ενθάρρυνση είναι η μικρότερη.

Οι υπάλληλοι που προέρχονται από το Δημόσιο απάντησαν πολύ (27,6%) και αυτοί που προέρχονται από τη ΜΟΔ μέτρια (12,1%). Δηλαδή τα στελέχη του Δημοσίου βλέπουν την ενθάρρυνση ότι γίνεται πολύ ενώ τα στελέχη της ΜΟΔ την αξιολογούν ως μέτρια. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι τα στελέχη της ΜΟΔ είναι πιο αυστηρά από τους Δημοσίους υπαλλήλους σε αυτόν τον τομέα.

Προτείνεται να δίνεται στα στελέχη περισσότερο η δυνατότητα να αναλάβουν πρωτοβουλίες.

Αναφορικά με τα προβλήματα που υπάρχουν για τη συμμετοχή των στελεχών σε εκπαιδευτικά προγράμματα, για όλες το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ο φόρτος εργασίας: ΕΔΚΑ (4,40), ΑπΚΟ (3,43), ΥΠΕΚΥΠ (3,25). Δεύτερο πρόβλημα για την ΕΔΚΑ (4,00) και την ΥΠΕΚΥΠ (2,80) είναι ότι δεν υπάρχει άλλος υπάλληλος στη μονάδα, ενώ για την ΑπΚΟ τα μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης (2,52). Για την ΑπΚΟ δεύτερο πρόβλημα είναι τα μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία έρχονται τρίτα στη σειρά για ΕΔΚΑ (3,00) και ΥΠΕΚΥΠ (1,67).

Για τα στελέχη των ΕΔΚΑ και ΥΠΕΚΥΠ, είναι πιο δύσκολο σε σχέση με την ΑπΚΟ να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, δεδομένου ότι αν λείψουν από την Υπηρεσία δεν

υπάρχουν άλλα στελέχη στη μονάδα τους να τους αντικαταστήσουν. Πρόκειται για ΕΔ με το μικρό αριθμό υπαλλήλων. Το δεν υπάρχει άλλος στη μονάδα έρχεται τελευταίο για την ΑπΚΟ (1,53) που αριθμεί 57 στελέχη. Διαπιστώνεται ότι η έλλειψη επαρκούς προσωπικού στις Υπηρεσίες αποτελεί τροχοπέδη για την εκπαίδευσή τους.

Ο φόρτος εργασίας έχει τη μεγαλύτερη βαθμολογία και για τους υπαλλήλους που προέρχονται από το Δημόσιο (3,55) και από τη ΜΟΔ (3,48), ακολουθούν τα μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης, ΜΟΔ (2,83) και Δημόσιο (2,33), με τελευταίο στη βαθμολογία τα εμπόδια από την Υπηρεσία που δίνουν από τη ΜΟΔ (1,57).

Και για τα στελέχη της ΜΟΔ και του Δημοσίου, μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ο φόρτος εργασίας με δεύτερο τα μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης και τρίτο το ότι δεν υπάρχει άλλος υπάλληλος στη μονάδα.

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι πολλά από τα προγράμματα εκπαίδευσης δεν είναι σχετικά με το αντικείμενο και έτσι δεν κινούν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων.

Προκύπτει το συμπέρασμα ότι θα πρέπει να στελεχωθούν άμεσα οι Υπηρεσίες και να σχεδιαστούν προγράμματα εκπαίδευσης που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων.

Όσο αφορά το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων, και οι 3 ΕΔ δίνουν το μεγαλύτερο βαθμό τους στο δίκαιο και αντικειμενικό: ΕΔΚΑ (3,50), αλλά και η ΑπΚΟ (2,45) και η ΥΠΕΚΥΠ (1,67). Μικρότερη βαθμολογία παίρνει και από τις 3 ΕΔ το παρέχει κίνητρα: ΕΔΚΑ (2,00), ΑπΚΟ (2,10), ΥΠΕΚΥΠ (1,43) και ακολουθεί το είναι ανταποδοτικό: ΕΔΚΑ (2,50) ΑπΚΟ (2,13), ΥΠΕΚΥΠ (1,50) Άρα το μεγαλύτερο πρόβλημα στο σύστημα αξιολόγησης είναι ότι δεν παρέχει κίνητρα και ότι δεν είναι ανταποδοτικό.

Οι υπάλληλοι που προέρχονται από το Δημόσιο δίνουν τη μικρότερη βαθμολογία στο παρέχει κίνητρα (2,00), άρα αυτό θεωρούν και το μεγαλύτερο πρόβλημα. Οι υπάλληλοι που προέρχονται από τη ΜΟΔ δίνουν το μικρότερο βαθμό (1,89) στο παρέχει κίνητρα και στο γίνεται με βάση μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους, τα οποία θεωρούν εξίσου σημαντικά ως προβλήματα αξιολόγησης.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης δεν παρέχει κίνητρα, ακολουθούν οι μη μετρήσιμοι και ξεκάθαροι στόχοι και έπεται ότι δεν είναι ανταποδοτικό.

Θα πρέπει να σχεδιαστεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους, επιβραβεύοντας επί της ουσίας αυτούς που εργάζονται και προσπαθούν περισσότερο. Για να μπορέσουν να υπάρχουν μετρήσιμοι και ξεκάθαροι στόχοι, θα πρέπει ο κάθε υπάλληλος να έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, το οποίο δεν μπορεί να εφαρμοστεί όταν λόγω έλλειψης προσωπικού στις Υπηρεσίες όπου όλοι ασχολούνται με όλα.

Για τα προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τις ΕΔ, η ΑπΚΟ (3,41) και η ΥΠΕΚΥΠ (3,20) θεωρούν ως μεγαλύτερο την πολυνομία ενώ η ΕΔΚΑ την έλλειψη κωδικοποίησης (3,20). Στη δεύτερη θέση βάζει η ΑπΚΟ (3,17) και η ΥΠΕΚΥΠ (2,60) την έλλειψη κωδικοποίησης ενώ η ΕΔΚΑ την ελλιπή ενημέρωση για τις αλλαγές (3,00).

Η πολυνομία είναι το μεγαλύτερο η και για τους υπαλλήλους που προέρχονται από τη ΜΟΔ (3,70) αλλά και από το Δημόσιο (3,21) και ακολουθεί η έλλειψη κωδικοποίησης με (3,44) και (3,00) αντίστοιχα.

Συνεπώς θα πρέπει να υπάρξουν λιγότεροι νόμοι και να υπάρξει κωδικοποίηση της νομοθεσίας.

Στη λειτουργία των Υπηρεσιών, και οι 3 ΕΔ θεωρούν την υποστελέχωση ως το μεγαλύτερο πρόβλημα: ΕΔΚΑ (4,86), ΥΠΕΚΥΠ (3,75), ΑπΚΟ (3,30).

Δεύτερη έρχεται η έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών για την ΑπΚΟ (3,23) και την ΥΠΕΚΥΠ (2,60), ενώ η ΕΔΚΑ (3,50) δεύτερη βάζει την απασχόληση των υπαλλήλων και σε άλλες εργασίες πέραν των δικών τους. Αυτό δικαιολογείται από το μικρό αριθμό στελεχών που έχει η ΕΔΚΑ. Η ΥΠΕΚΥΠ είναι και αυτή μικρή Υπηρεσία, αλλά δεν θεωρεί τόσο μεγάλο πρόβλημα την ασχολία των στελεχών και με άλλες εργασίες, αφού το βάζει στην 6η θέση (1,80). Τρίτο σε σημαντικότητα πρόβλημα και οι 3 ΕΔ βάζουν την έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών: ΑπΚΟ (3,19), ΕΔΚΑ (3,17), ΥΠΕΚΥΠ (2,50).

Τέταρτο σε σημαντικότητα πρόβλημα η ΕΔΚΑ θεωρεί την έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών (3,0), η ΥΠΕΚΥΠ το σύστημα ιεραρχίας (2,33) και η ΑπΚΟ την απασχόληση των υπαλλήλων σε άλλες εργασίες πέραν των δικών τους (3,08).

Μικρότερο πρόβλημα, θεωρεί η ΥΠΕΚΥΠ (1,29) και η ΑΠΚΟ τους χώρους/γραφεία/πρόσβαση, ενώ η ΕΔΚΑ (1,43) τη χρήση των Η/Υ και ηλεκτρονικών συστημάτων. Η ΕΔΚΑ τους χώρους/γραφεία/πρόσβαση τα βάζει σε πιο ψηλή θέση ως πρόβλημα, και αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι στεγάζεται σε διαφορετικό κτίριο από τις άλλες 2 ΕΔ, το οποίο δεν είναι τόσο χρηστικό όσο των άλλων δύο.

Την υποστελέχωση θεωρούν ως μεγαλύτερο πρόβλημα οι υπάλληλοι που προέρχονται από τη ΜΟΔ (4,00) αλλά και από το Δημόσιο (3,45). Δεύτερο την έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών η ΜΟΔ και την (3,75) και την απασχόλησή τους σε άλλες εργασίες πέραν των δικών τους το Δημόσιο (3,17). Ως μικρότερο πρόβλημα θεωρεί το Δημόσιο τους χώρους/γραφεία/πρόσβαση (1,67) ενώ η ΜΟΔ τη χρήση Η/Υ και ηλεκτρονικών συστημάτων (1,82).

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ΕΔ στη λειτουργία τους είναι η υποστελέχωση των Υπηρεσιών, αλλά και η έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού. Διαπιστώνεται για άλλη μια φορά ότι συνδέεται η έλλειψη προσωπικού με την εκπαίδευση. Γιατί, πώς μπορούν οι ΕΔ να στελεχώνονται από εξειδικευμένα στελέχη όταν δεν

μπορούν να τα εκπαιδεύσουν κατάλληλα, αφού αυτά δεν μπορούν να λείψουν από τις Υπηρεσίες επειδή δεν υπάρχουν άλλοι να τους αντικαταστήσουν? Εξίσου σημαντικό πρόβλημα είναι επίσης και η απασχόληση των υπαλλήλων σε εργασίες πέραν των δικών τους, δηλαδή σε άλλο αντικείμενο ή συμμετοχή τους π.χ. σε Επιτροπές. Πάλι εξαιτίας της υποστελέχωσης οι υπάλληλοι επιφορτίζονται με επιπλέον εργασίες και ευθύνες, χωρίς όμως να ανταμείβονται, αφού το σύστημα αξιολόγησης πάσχει.

Αναφορικά με τα προβλήματα στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, στη συνθετότητα δίνουν το μεγαλύτερο βαθμό και οι 3 ΕΔ: ΕΔΚΑ (4,00), ΑπΚΟ (3,86), ΥΠΕΚΥΠ (3,40). Δεύτερη έρχεται η πολυνομία για την ΑπΚΟ (3,63), οι συχνές αλλαγές για την ΕΔΚΑ (3,40) και την ΥΠΥΚΥΠ (3,33).

Η συνθετότητα παίρνει το μεγαλύτερο βαθμό και από τους υπαλλήλους που προέρχονται από τη ΜΟΔ (4,00) και από το Δημόσιο (3,76) με δεύτερη την πολυνομία με (3,89) και (3,26) αντίστοιχα, Για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ, μεγαλύτερο πρόβλημα είναι η συνθετότητα και ακολουθεί η πολυνομία. Εξίσου σημαντικά είναι οι συχνές αλλαγές της νομοθεσίας και η έλλειψη κωδικοποίησης. Θα πρέπει συνεπώς να γίνει πιο απλή η νομοθεσία για τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, να υπάρχουν πιο λίγοι νόμοι με επαρκή κωδικοποίηση και να αλλάζουν λιγότερα συχνά, αφού έτσι υπάρχει δυσκολία να μπορεί κάποιος να παρακολουθεί τις αλλαγές.

Στα προβλήματα που υπάρχουν στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ, το μεγαλύτερο βαθμό η ΕΔΚΑ (4,30) και η ΑπΚΟ (4,06) δίνουν στις πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης, ενώ η ΥΠΕΚΥΠ (4,00) ως μεγαλύτερο πρόβλημα θεωρεί την έλλειψη αξιολόγησης έργων ως προς το αποτέλεσμα. Δεύτερες στη σειρά για όλες τις ΕΔ έρχονται οι χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης: ΕΔΚΑ (4,29) και ΑπΚΟ (4,03). Την έλλειψη αξιολόγησης έργων ως προς το αποτέλεσμα η ΕΔΚΑ (4,00) τη βάζει στην 3η θέση, ενώ η ΥΠΕΚΥΠ (3,80) και η ΑπΚΟ (3,83) στην 3η θέση βάζουν την έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών. Στην τέταρτη θέση σε σειρά σπουδαιότητας τοποθετεί τη μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών η ΕΔΚΑ (4,0) και η ΥΠΕΚΥΠ, ενώ η ΑπΚΟ τοποθετεί την έλλειψη αξιολόγησης των έργων ως προς το αποτέλεσμα (3,76). Τη μη τήρηση χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών η ΑπΚΟ την τοποθετεί πέμπτη στη σειρά (3,63).

Τελευταίο, δέκατο στη σειρά, σε σημαντικότητα πρόβλημα είναι η αλληλεπικάλυψη έργων για την ΕΔΚΑ (3,00) και την ΑπΚΟ (2,76) ενώ για την ΥΠΕΚΥΠ είναι η χρήση πολύπλοκων πληροφορικών συστημάτων (2,20), τα οποία τα τοποθετούν ψηλότερα οι άλλες ΕΔ: στην 6η θέση η ΕΔΚΑ (3,75) και στην 8η η ΑπΚΟ (3,08). Διαπιστώνεται ότι η ΥΠΕΚΥΠ δυσκολεύεται

λιγότερο στη χρήση των συστημάτων για τη διαχείριση των έργων του ΕΣΠΑ.

Διαπιστώνεται ότι κάθε ΕΔ αξιολογεί διαφορετικά τη σημαντικότητα στα προβλήματα που εμφανίζονται στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, ωστόσο δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές, αλλά υπάρχουν και σημεία που συγκλίνουν.

Οι υπάλληλοι που προέρχονται από τη ΜΟΔ (4,36) αλλά και από το Δημόσιο (3,94), δίνουν το μεγαλύτερο βαθμό στις χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης, με δεύτερο τις πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης ΜΟΔ (4,30) και Δημόσιο (3,90). Ακολουθεί τρίτο η μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών για τη ΜΟΔ (4,30) και η έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών για το Δημόσιο (3,77). Τέταρτο βάζει η ΜΟΔ την έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών (4,13), ενώ το Δημόσιο την έλλειψη αξιολόγησης των έργων ως προς το αποτέλεσμα (3,76).

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που εμφανίζεται στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ είναι οι χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης και ακολουθούν οι πολύπλοκες διαδικασίες, η έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών, έλλειψη αξιολόγησης ως προς το αποτέλεσμα. Οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν εδώ είναι να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες που υπάρχουν για τη διαχείριση των έργων ώστε να απλοποιηθούν και να μην είναι τόσο χρονοβόρες. Επίσης να βρεθούν τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών, προκειμένου να σχεδιάζονται έργα που θα ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες των πολιτών παρέχοντάς τους τη μέγιστη ικανοποίηση, αφού αυτό είναι το ζητούμενο στη σχεδίαση και υλοποίηση των έργων ΕΣΠΑ. Και αν βρεθούν τρόποι να αξιολογούνται τα έργα ως προς το αποτέλεσμα, τότε θα έχουμε ποιοτικότερα κάθε φορά έργα, αφού δεν θα επαναλαμβάνονται τα λάθη και οι αστοχίες.

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ, ως σημαντικότερη η ΕΔΚΑ θεωρεί το συντονισμό των φορέων που σχεδιάζουν έργα, αλλά και την επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές, αφού τους δίνει τον ίδιο βαθμό (4,86). Την επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές, η ΑπΚΟ τη βάζει στη δεύτερη θέση (4,24) αφού πιο σημαντική ενέργεια θεωρεί τις στοχευμένες μελέτες (4,31). Η ΥΠΕΚΥΠ βαθμολογεί το ίδιο (4,50) τον επανακαθορισμό των διαδικασιών εξειδίκευσης των προγραμμάτων αλλά και τις στοχευμένες μελέτες.

Τρίτη ενέργεια στη σειρά θεωρεί η ΕΔΚΑ τη διαβούλευση (4,71), η ΥΠΕΚΥΠ την επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές (4,40) και η ΑπΚΟ το συντονισμό των φορέων που σχεδιάζουν έργα (4,24).

Τη διαβούλευση την τοποθετεί η ΑπΚΟ στην τελευταία θέση σαν ενέργεια που πρέπει να γίνει για τον καλύτερο σχεδιασμό ενός νέου έργου ΕΣΠΑ (3,76), ενώ η ΕΔΚΑ (4,33) και η ΥΠΕΚΥΠ

(4,33) στην τελευταία θέση έχουν την έρευνα αγοράς.

Παρατηρείται ότι οι ΕΔ, παρ' ότι ασχολούνται και οι τρεις με τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, έχουν διαφορετική αντίληψη όσον αφορά τη σημαντικότητα των ενεργειών που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη για το σχεδιασμό ενός νέου έργου. Βέβαια, οι διαφορές είναι πολύ μικρές και υπάρχει μία σχετική σύγκλιση.

Οι υπάλληλοι που προέρχονται από το Δημόσιο δίνουν τη μεγαλύτερη βαθμολογία στην επικοινωνία με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές (4,46) με δεύτερο τις στοχευμένες μελέτες (4,41). Οι υπάλληλοι που προέρχονται από τη ΜΟΔ τη μεγαλύτερη βαθμολογία τη δίνουν στο συντονισμό των φορέων που σχεδιάζουν έργα (4,30) με δεύτερο τον επανακαθορισμό των διαδικασιών εξειδίκευσης των προγραμμάτων (4,13).

Η κυριότερη ενέργεια που πρέπει να γίνει για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα καινούργιο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ είναι οι στοχευμένες μελέτες. Πράγματι, μέσα από τις μελέτες θα εντοπιστούν τα καλά και προβληματικά σημεία κάθε έργου και θα διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά του. Στη συνέχεια, μέσω της επικοινωνίας με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές, θα καταγραφούν οι ανάγκες της κοινωνίας. Τέλος, με το συντονισμό των φορέων που σχεδιάζουν τα έργα θα έχουμε πιο γρήγορο και άμεσο αποτέλεσμα.

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα - Προτάσεις

Από τις δομημένες συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια έρευνας προέκυψαν κάποια συμπεράσματα όσο αφορά τη λειτουργία των ΕΔ καθώς και τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ. Τα προβλήματα διαχείρισης των προγραμμάτων ΕΣΠΑ έχουν καταγραφεί και από μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από ανεξάρτητους φορείς και από το Υπουργείο Ανάπτυξης και έχουν αποτυπωθεί σε εξωτερικές εκθέσεις. Γίνεται μία προσπάθεια σύγκρισης των αποτελεσμάτων διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ από τις ΕΔ με τα αποτελέσματα από τις εξωτερικές έρευνες και την εξαγωγή τελικών συμπερασμάτων και προτάσεων.

### **6.1 Συμπεράσματα Συνεντεύξεων - Έρευνας ερωτηματολογίου**

#### **6.1.1 Συμπεράσματα Συνεντεύξεων συνδυαστικά με συμπεράσματα Έρευνας ερωτηματολογίου**

Οι ΕΔ ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, έρχονται σε επαφή με την πολιτική ηγεσία από την οποία λαμβάνουν κατευθύνσεις για την υλοποίηση έργων που ανταποκρίνονται στους τομείς δράσης του Υπουργείου και καθρεφτίζουν τη στρατηγική και τις πολιτικές του προτεραιότητες. Κάθε ΕΔ σχεδιάζει τα προγράμματα που θα υλοποιήσει ανάλογα με τις αρμοδιότητες, την αποστολή και το σκοπό της, τα οποία αποτυπώνονται στην ΚΥΑ σύστασης. Στη συνέχεια υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των Προϊσταμένων των ΕΔ και των στελεχών, προκειμένου να διαβιβαστεί η πληροφόρηση και να δοθούν οι απαραίτητες οδηγίες για το σχεδιασμό των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ που καλείται να υλοποιήσει η ΕΔ.

Οι ΕΔ ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας συνεργάζονται μεταξύ τους, με άλλες Υπηρεσίες του Υπουργείου, με άλλες ΕΔ άλλων Υπουργείων, με τη ΔΑ και γενικότερα με όποια Υπηρεσία χρειαστεί, προκειμένου να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί όσο το δυνατόν καλύτερα ένα συγχρηματοδοτούμενο έργο.

Τα έργα που θα υλοποιηθούν από τις ΕΔ προγραμματίζονται έγκαιρα με σαφή χρονοδιαγράμματα τα οποία αποτυπώνονται με ακρίβεια και λεπτομερή ανάλυση στα Τεχνικά Δελτία των έργων. Στα Τεχνικά Δελτία πράξης αποτυπώνονται και οι στόχοι της ΕΔ, οι οποίοι έχουν τεθεί με βάση τις προτεραιότητες της πολιτικής ηγεσίας. Εκεί αποτυπώνεται και το οικονομικό αντικείμενο του έργου, και καλύπτεται επαρκώς η χρηματοδότησή του. Άλλωστε υπάρχει η δυνατότητα να αλλάξει το ύψος του οικονομικού αντικείμενου της πράξης, εάν κατά τη διάρκεια υλοποίησης της δράσης διαπιστωθούν περισσότερες ή λιγότερες ανάγκες.

Υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες περιόδους, π.χ. στο τέλος του χρόνου, όπου είναι ιδιαίτερα αυξημένος ο φόρτος εργασίας. Αυτό, οι Υπηρεσίες το γνωρίζουν από την εμπειρία τους και προετοιμάζονται κατάλληλα. Ωστόσο, δεν υπάρχουν μηχανισμοί πρόβλεψης κινδύνων. Θα ήταν καλό, αφού αυτό είναι κάτι που επαναλαμβάνεται συνέχεια, να φροντίσουν οι ΕΔ με κάποιον τρόπο να δημιουργήσουν τέτοιους κατάλληλους μηχανισμούς πρόβλεψης.

Οι αρμοδιότητες των μονάδων των ΕΔ έχουν καθοριστεί με ακρίβεια στις ΚΥΑ σύστασης και έτσι είναι ξεκάθαρες. Τα καθήκοντα, οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των στελεχών απορρέουν από τη μονάδα στην οποία έχουν τοποθετηθεί. Ωστόσο, εξαιτίας της έλλειψης προσωπικού των Ειδικών Υπηρεσιών, ο διαχωρισμός των εργασιών κάθε υπάλληλου δεν είναι ξεκάθαρος, αφού πολλές φορές οι υπάλληλοι μιας μονάδας ασχολούνται και με θέματα άλλων μονάδων. Έτσι μπερδεύονται οι αρμοδιότητες, υπάρχει σύγχυση στον υπάλληλο από ποιον προϊστάμενο εντέλλεται, δεν μπορούν να αποδοθούν ευθύνες ή να αντιστοιχηθεί ένα αποτέλεσμα-στόχος σε κάποιον συγκεκριμένο υπάλληλο. Γι' αυτό θα πρέπει να στελεχωθούν οι Υπηρεσίες με επιπλέον προσωπικό, ώστε να είναι ξεκάθαρες οι αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του καθενός και να μπορούν έτσι να τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα αλλά και να αποδίδονται ευθύνες όπου και αν χρειαστεί.

Η χρήση των Η/Υ και των ηλεκτρονικών συστημάτων διευκολύνει τις ΕΔ στην καθημερινή τους λειτουργία, αλλά και στη διαχείριση και παρακολούθηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων. Τη λειτουργία των ΕΔ διευκολύνει επίσης το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία τους, όπως δηλώνουν οι διευθύντριες. Τα στελέχη όμως δηλώνουν ότι αντιμετωπίζουν πρόβλημα με την υπάρχουσα κατάσταση στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο αφού επικρατεί η πολυνομία και η έλλειψη κωδικοποίησης. Θα πρέπει λοιπόν να απλοποιηθεί η υπάρχουσα νομοθεσία και να γίνει κωδικοποίηση σε ενιαία επικαιροποιημένα κείμενα. Επίσης, να υπάρχει επαρκής ενημέρωση από τις αρμόδιες Υπηρεσίες του Υπουργείου για τις όποιες αλλαγές.



Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται πολύ στο να συνεργάζονται μεταξύ τους. Αυτό όμως προκύπτει ως αναγκαιότητα, εξαιτίας της υποστελέχωσης των ΕΔ, αλλά και από την ανάγκη μεταφοράς τεχνογνωσίας μεταξύ των στελεχών, λόγω του ιδιαίτερου και σύνθετου αντικειμένου της εργασίας τους. Πολλές φορές συγκροτούνται ομάδες εργασίας που αποτελούνται από στελέχη που ανήκουν σε διαφορετικές μονάδες. Αυτό βοηθά στην ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων, αλλά προσθέτει εργασίας και ευθύνες στους υπαλλήλους. Θα πρέπει λοιπόν να στελεχωθούν οι Υπηρεσίες με επιπλέον προσωπικό, ώστε οι συνεργασίες να γίνονται επί της ουσίας, για μεταφορά τεχνογνωσίας, και όχι να επιβαρύνονται οι εργαζόμενοι με επιπλέον αρμοδιότητες και ευθύνες, χωρίς μάλιστα να τους παρέχεται η αντίστοιχη τεχνογνωσία ή να έχουν κάποιο αντάλλαγμα.

Όσον αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών από τα στελέχη, παρόλο που οι διευθύντριες των 3 ΕΔ δήλωσαν ότι ενθαρρύνουν σχεδόν απόλυτα τα στελέχη να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, τα στελέχη από την πλευρά τους απάντησαν ότι η ενθάρρυνση αυτή είναι μέτρια. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει μία διάσταση απόψεων στο θέμα αυτό. Θα πρέπει λοιπόν να δίνεται περισσότερο η δυνατότητα στα στελέχη να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να επικοινωνείται πιο ξεκάθαρα η ενθάρρυνση αυτή από τα διευθυντικά στελέχη, ώστε να επιτυγχάνεται η ενεργός συμμετοχή όλων.

Αναφορικά με τη συμμετοχή των στελεχών σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σε κάθε ΕΔ παρατηρείται διαφορετική αντιμετώπιση, ανάλογα με το πώς αντιλαμβάνεται η Διεύθυνση τις ικανότητες των στελεχών αλλά και την αναγκαιότητα των εκπαιδεύσεων. Παρ' όλο που η Υπηρεσία δεν εμποδίζει τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε εκπαιδεύσεις, αυτοί δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους. Από την άλλη, μεγάλο πρόβλημα στις ΕΔ θεωρείται η έλλειψη προσωπικού καταρτισμένου και έμπειρου στη διαχείριση έργων ΕΣΠΑ. Αυτό θα μπορούσε να αντιμετωπιστεί με τη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αν οι υπάλληλοι συμμετέχουν περισσότερο σε επιμορφωτικά προγράμματα, τότε θα αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες, θα ωφεληθεί η Υπηρεσία από την αύξηση των ικανοτήτων τους αλλά θα είναι και οι ίδιοι πιο ευχαριστημένοι. Το μεγαλύτερο πρόβλημα, εξαιτίας του οποίου δεν μπορούν να συμμετέχουν οι υπάλληλοι στο βαθμό που θα ήθελαν σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, είναι ο φόρτος εργασίας που προκύπτει από την έλλειψη προσωπικού στις ΕΔ, που είναι και το μεγαλύτερο πρόβλημα. Υπάρχουν μονάδες στις ΕΔ όπου απασχολείται μόνο ένας υπάλληλος, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να απουσιάσει από την εργασία του γιατί δεν υπάρχει άλλος να τον αντικαταστήσει. Διαπιστώνεται ότι τα δύο προβλήματα της ελλιπούς εκπαίδευσης και της υποστελέχωσης είναι αλληλένδετα και ειδικά η έλλειψη προσωπικού αναδεικνύεται ως το μεγαλύτερο πρόβλημα για τις

Υπηρεσίες. Αν στελεχωθούν οι ΕΔ με προσωπικό, τότε θα μοιραστεί ο φόρτος εργασίας και θα είναι πιο εύκολο για τα στελέχη να απουσιάσουν από την Υπηρεσία ώστε να συμμετέχουν σε προγράμματα για την απόκτηση επιπλέον γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες είναι απαραίτητες για την καθημερινή τους εργασία αλλά και για τους ίδιους προκειμένου να μπορέσουν να εξελιχθούν. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι πολλά από τα προγράμματα εκπαίδευσης δεν είναι σχετικά με το αντικείμενο και έτσι δεν κινούν το ενδιαφέρον των υπαλλήλων. Θα ήταν σκόπιμο να σχεδιαστούν προγράμματα επιμόρφωσης που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των υπαλλήλων και θα βελτιώνουν τη διοικητική ικανότητα των Υπηρεσιών.

Ένα ακόμα προβληματικό σημείο στις Ειδικές Υπηρεσίες είναι το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων, το οποίο γίνεται με ενιαίους συγκεκριμένους μη ευέλικτους νόμους μέσω ΜΟΔ και δεν συνδέεται με την επιβράβευση/προαγωγή των καλών υπαλλήλων. Ως αποτέλεσμα, δεν παρέχει κίνητρα, δεν είναι ανταποδοτικό και δεν δημιουργεί ευχαριστημένους εργαζόμενους, αφού στην πράξη αυτοί που εργάζονται και προσπαθούν περισσότερο δεν ανταμείβονται ανάλογα. Την επιβράβευση των υπαλλήλων αναλαμβάνουν άτύπως οι διευθύντριες των ΕΔ, παρέχοντάς τους κάποιες διευκολύνσεις όπως άδειες ή υπερωρίες. Ένα ακόμα πρόβλημα στην αξιολόγηση είναι η έλλειψη μετρήσιμων και ξεκάθαρων στόχων. Για να μπορέσουν να υπάρχουν μετρήσιμοι και ξεκάθαροι στόχοι, θα πρέπει ο κάθε υπάλληλος να έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, γεγονός που δεν μπορεί να εφαρμοστεί απόλυτα, επειδή λόγω έλλειψης προσωπικού στις Υπηρεσίες όλοι ασχολούνται με όλα. Η υποστελέχωση των Υπηρεσιών αναδεικνύεται πάλι ως μία βασική αιτία των προβλημάτων στην αξιολόγηση. Θα πρέπει πρωτίστως να στελεχωθούν οι ΕΔ με επιπλέον προσωπικό και στη συνέχεια να σχεδιαστεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους, επιβραβεύοντας στην πράξη αυτούς που εργάζονται και αποδίδουν περισσότερο.

Το βασικότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι ΕΔ είναι η υποστελέχωση. Ακολουθεί η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού, η έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και η απασχόληση των υπαλλήλων σε εργασίες πέραν των δικών τους. Παρατηρείται ότι η αιτία από όπου ξεκινούν και τα περισσότερα προβλήματα των ΕΔ είναι η έλλειψη επαρκούς προσωπικού. Γιατί, πώς μπορούν οι ΕΔ να στελεχώνονται από εξειδικευμένα στελέχη όταν δεν μπορούν να τα εκπαιδεύσουν κατάλληλα, αφού αυτά δεν μπορούν να λείψουν από τις Υπηρεσίες επειδή δεν υπάρχουν άλλοι να τους αντικαταστήσουν? Επίσης, τα στελέχη ασχολούνται και με αρμοδιότητες πέραν αυτών που τους αναλογούν, προκαλώντας καθυστερήσεις στο έργο τους αλλά και δυσαρέσκεια: απασχολούνται με εργασίες άλλων μονάδων, συμμετέχουν σε επιτροπές (διενέργειας διαγωνισμών/παρακολούθησης και παραλαβής έργων) που τους προσθέτουν επιπλέον φόρτο

εργασίας και ευθύνες, χωρίς όμως κάποιο αντάλλαγμα (π.χ. αμοιβές). Επίσης, η έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών προκαλεί πολλές φορές σύγχυση, αφού δεν περιγράφονται οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει ο εργαζόμενος προκειμένου να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα-στόχο. Γι' αυτό είναι επιτακτική ανάγκη να στελεχωθούν οι Ειδικές Υπηρεσίες με εξειδικευμένο προσωπικό και να τυποποιηθούν οι διαδικασίες των εργασιών.

Για να στελεχωθούν οι ΕΔ δεν μπορούν να κινηθούν από μόνες τους, αλλά εξαρτώνται από τη ΜΟΔ Α.Ε., η οποία βάση ΕΣΠΑ είναι αρμόδια για τις διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης των νέων στελεχών μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες. Αυτό προκαλεί καθυστερήσεις και περνάει μεγάλο χρονικό διάστημα μέχρι να έρθει προσωπικό στις Υπηρεσίες, με αποτέλεσμα να παραμένουν αυτές υποστελεχωμένες. Ο νόμος λύνει λίγο τα χέρια των Υπηρεσιών, αφού δίνει τη δυνατότητα σε στελέχη που υπηρέτησαν στο παρελθόν σε ΕΔ να επιστρέψουν σε αυτές, ή να μπορεί η ΕΔ να βγάλει πρόσκληση (χωρίς τη μεσολάβηση της ΜΟΔ) που απευθύνεται όμως μόνο σε στελέχη που υπηρετούν ήδη σε άλλες ΕΔ. Αλλά και πάλι οι διαδικασίες απόσπασης είναι χρονοβόρες. Θα πρέπει να γίνει απλοποίηση, επίσπευση και επιτάχυνση των διαδικασιών για τη στελέχωση των Υπηρεσιών.

Όσον αφορά το νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο που υπάρχει για τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, χαρακτηρίζεται από συνθετότητα και πολυνομία που κάνουν το σύστημα διαχείρισης βαρύ και πολύπλοκο. Επίσης, παρατηρούνται συχνές αλλαγές της νομοθεσίας και έλλειψη κωδικοποίησης. Ωστόσο, για τις αλλαγές υπάρχει σχετική ενημέρωση από την ΕΥΘΥ, η οποία αποστέλλει κάθε φορά ό,τι νέο υπάρχει μέσω email στις ΕΔ. Θα πρέπει να γίνει πιο απλή η νομοθεσία για τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, να υπάρχουν πιο λίγοι νόμοι με επαρκή κωδικοποίηση και να μην αλλάζουν, αφού έτσι υπάρχει δυσκολία στο να μπορεί κάποιος να εργάζεται εφαρμόζοντας κάθε φορά ό,τι ισχύει.

Προβλήματα παρατηρούνται και στη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ με κυριότερα τις χρονοβόρες και πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης, την έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών και την έλλειψη αξιολόγησης των έργων, ενώ ακολουθεί από κοντά η μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών. Οι ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν εδώ είναι να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες που υπάρχουν για τη διαχείριση των έργων ώστε να απλοποιηθούν και να μην είναι τόσο χρονοβόρες. Θα πρέπει να υπάρξουν καινοτομίες στο σχεδιασμό των έργων και να επαναπροσδιοριστούν τα χρονοδιαγράμματα. Επίσης να βρεθούν τρόποι μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών, προκειμένου να σχεδιάζονται έργα που θα ανταποκρίνονται περισσότερο στις ανάγκες τους, παρέχοντάς τους τη μέγιστη ικανοποίηση,

αφού αυτό είναι το ζητούμενο στη σχεδίαση και υλοποίηση των έργων ΕΣΠΑ. Και αν βρεθούν τρόποι να αξιολογούνται τα έργα ως προς το αποτέλεσμα, τότε θα έχουμε ποιοτικότερα κάθε φορά έργα, αφού δεν θα επαναλαμβάνονται τα λάθη και οι αστοχίες.

Η ενημέρωση των πολιτών για τα έργα ΕΣΠΑ που είναι ενεργά και μπορούν να συμμετέχουν βάση προϋποθέσεων, γίνεται από σχετικές ιστοσελίδες (ιστοσελίδες ΕΔ, ιστοσελίδα Υπουργείου Εργασίας, ιστοσελίδα ΕΣΠΑ), από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, και σε κάποιες περιπτώσεις από προσκλήσεις, από τα ΚΕΚ και τον ΟΑΕΔ. Όλοι αυτοί οι τρόποι δεν είναι πάντα αρκετοί, και θα πρέπει η ενημέρωση των πολιτών για τα έργα ΕΣΠΑ να συμπληρώνεται από τα όργανα τοπικής κοινωνίας γιατί υπάρχουν και πληθυσμιακές ομάδες που δεν έχουν πρόσβαση σε Η/Υ. Θα πρέπει επίσης οι τοπικοί φορείς να συμμετέχουν πιο ενεργά στη διαπίστωση των αναγκών των πολιτών, στην υποστήριξη των πολιτών και στην εξασφάλιση συμμετοχής τους στα προγράμματα, στη χαρτογράφηση των αναγκών της περιοχής και στην ικανοποίηση αυτών. Ενεργός συμμετοχή των ομάδων στόχου προκειμένου να έργα να είναι καινοτόμα και πιο προσανατολισμένα στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών, παρέχοντας ολοκληρωμένη υποστήριξη.

Προκειμένου να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ, θα πρέπει καταρχάς να γίνουν στοχευμένες μελέτες προκειμένου να εντοπιστούν τα καλά και προβληματικά σημεία κάθε έργου και να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητά του. Στη συνέχεια, μέσω της επικοινωνίας με συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/τοπικές αρχές, και μέσα από το μηχανισμό διάγνωσης των αναγκών της αγοράς, να καταγραφούν οι ανάγκες της κοινωνίας και των πολιτών. Με το συντονισμό των φορέων που σχεδιάζουν τα έργα θα υπάρχει πιο γρήγορο και άμεσο αποτέλεσμα. Θα πρέπει επίσης να καθιερωθούν αξιολογήσεις των προγραμμάτων, που είναι βασικό και κομβικό κομμάτι, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν τα έργα καλύπτουν πραγματικές ανάγκες των πολιτών ή εάν χρειάζεται επανασχεδιασμός των έργων από νέα βάση. Να υπάρξει αξιολόγηση των υλοποιούμενων πολιτικών και του αντίκτυπου που αυτές είχαν στην κοινωνία και με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να χαραχθεί η νέα στρατηγική του Υπουργείου. Μέσω της αξιολόγησης, θα προκύψουν οι νέες πολιτικές που θα πρέπει να εφαρμοστούν και θα σχεδιαστούν έργα που θα ανταποκρίνονται σε ουσιαστικές ανάγκες. Τέλος, να επαναπροσδιοριστούν οι δείκτες ώστε να είναι δυνατή η πιστοποίηση του υλοποιηθέντος έργου, γιατί, παρόλο που υπάρχουν δείκτες και κανόνες αξιολογήσεις κατά τη διάρκεια του έργου (on going) ή εκ των υστέρων (ex post), η διαδικασία δεν λειτουργεί όπως πρέπει, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να ελεγχθεί εάν ένα έργο ΕΣΠΑ που έχει υλοποιηθεί έχει πετύχει τους στόχους του και ιδιαίτερα εάν οι πολίτες είναι ευχαριστημένοι από αυτό.

Επιδίωξη είναι να οδηγηθεί η χώρα σε αυξημένη απορροφητικότητα των κονδυλίων ώστε να υπάρχουν υψηλοί ρυθμοί ανάπτυξης, καλύτερη ποιότητα συγχρηματοδοτούμενων έργων και μείωση της γραφειοκρατίας.

### **6.1.2 Συγκριτική ανάλυση συμπερασμάτων έρευνας με εξωτερικές εκθέσεις**

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ΕΔ ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, προέκυψαν κάποια συμπεράσματα τα οποία είναι κοινά με τα αποτελέσματα εξωτερικών μελετών που πραγματοποιήθηκαν για τη διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ και των Υπηρεσιών που τα διαχειρίζονται, και τα οποία αποτυπώνονται σε εξωτερικές εκθέσεις.

Σύμφωνα με μελέτη εταιρείας συμβούλων (“Διαδικασία Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε.”), υπάρχουν βασικά προβλήματα κατά τη διαδικασία σχεδιασμού και ένταξης των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, όπως:

- Έλλειψη ενός κεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού για το σύνολο των έργων με αποτέλεσμα να μην συντονίζονται οι φορείς.
- Δεν προσδιορίζονται επακριβώς οι τεχνικές προδιαγραφές και τα οικονομικά στοιχεία μιας προτεινόμενης δράσης, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αστοχίες ή/και ασάφειες.
- Υπάρχουν πολλά έργα που επικαλύπτει το ένα το άλλο.
- Υπάρχουν προβλήματα στην υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων εξαιτίας των συνεχών αλλαγών στη διοίκηση και στη νομοθεσία
- Εμφανίζονται υπερδεσμεύσεις στα έργα ΕΣΠΑ εξαιτίας των μεγάλων χρονικών καθυστερήσεων στην υλοποίησή τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει κίνδυνος επιβάρυνσης του κρατικού προϋπολογισμού.

Επίσης, υπάρχουν οργανωτικές αδυναμίες στις Υπηρεσίες που διαχειρίζονται έργα ΕΣΠΑ και παρουσιάζονται προβλήματα, όπως:

- Χρονοβόρες και πολύπλοκες διαδικασίες.
- Δυσκολία προσαρμογή των στελεχών που υπηρετούν στις υπηρεσίες ΕΣΠΑ στις νέες απαιτήσεις.
- Μεγάλος όγκος εργασίας στους υπαλλήλους των ΔΑ, υποστελεχωμένες υπηρεσίες, έλλειψη κινήτρων στους υπαλλήλους.
- Έλλειψη έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού, έλλειψη τεχνογνωσίας και εξειδικευμένων γνώσεων από τα στελέχη
- Αδυναμία των ΔΑ και των δικαιούχων να δεσμευτούν στις προθεσμίες που θέτουν τα χρονοδιαγράμματα των έργων.

- Καθυστερήσεις από τις Επιτροπές που διενεργούν τους διαγωνισμούς ή παραλαμβάνουν τα έργα.
- Προβλήματα στη διαδικασία παραλαβής των παραδοτέων
- Δεν υπάρχει επαρκής αξιοποίηση καινοτόμων εργαλείων για την αξιοποίηση των πόρων.
- Υπάρχει γραφειοκρατία και πολυνομία.
- Δεν είναι εύκολη η παρακολούθηση της προόδου υλοποίησης των έργων σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες. Δεν μπορεί να πιστοποιηθεί η αντιστοιχία του υλοποιηθέντος έργου με τις εκτιμήσεις / παραμέτρους που είχαν τεθεί εξ αρχής.
- Δεν υπάρχουν συστήματα αυτοποιημένα για την παραγωγή αναφορών, τη σύνδεση των αποτελεσμάτων από παράλληλες δράσεις, το συσχετισμό των δεικτών, την εξαγωγή δεικτών και στοιχείων προόδου υλοποίησης των συγχρηματοδοτούμενων έργων (σε φυσικό και οικονομικό αντικείμενο), τη συγκέντρωση στοιχείων για τους ωφελούμενους των πράξεων,
- Δεν αξιοποιούνται κατάλληλα τα στοιχεία που συγκεντρώνονται στο ΟΠΣ

Όλα τα ανωτέρω προβλήματα έχουν ως συνέπεια να χάνονται πολύτιμοι πόροι του ΕΣΠΑ και να μην υπάρχει απορροφητικότητα των κονδυλίων, με αποτέλεσμα να κατατάσσεται η Ελλάδα χαμηλά στην απορρόφηση των πόρων.

Σύμφωνα με τη 2η Έκθεση Προόδου ΕΣΠΑ του Υπουργείου Ανάπτυξης:

Η Ελλάδα πέτυχε δημοσιονομική προσαρμογή κατά την ολοκλήρωση του τρίτου προγράμματος οικονομικής προσαρμογής μετατρέποντας το έλλειμμα σε πλεόνασμα, βελτιώνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας και αυξάνοντας το ΑΕΠ. Ωστόσο, παρόλο που η οικονομία έχει σταθεροποιηθεί, οι ρυθμοί ανάπτυξης παραμένουν χαμηλοί. Το ΠΔΕ είναι υποεκτελεσμένο και με τους περιορισμένους πόρους που διαθέτει, δεν δίνει τη δυνατότητα στην οικονομία να αντισταθμίσει τη μείωση των επενδύσεων. Χάνεται ανθρώπινο και φυσικό κεφάλαιο, μειώνεται η παραγωγικότητα και η απασχόληση. Προκειμένου να ενισχυθεί η οικονομική δραστηριότητα της Ελλάδας θα πρέπει να εξοικονομηθούν πόροι και να αξιοποιηθούν καλύτερα τα ΕΔΕΤ.

“Παρατηρείται μία υστέρηση στην ενεργοποίηση των πόρων και υλοποίηση παρεμβάσεων που υποστηρίζουν τους στόχους απασχόλησης και της κοινωνικής συνοχής, ενώ μικρή πρόοδος παρατηρείται στην ενεργοποίηση των πόρων και υλοποίηση των παρεμβάσεων που υποστηρίζουν την επίτευξη των στόχων της προώθησης της ανταγωνιστικότητας και της τοπικής επιχειρηματικότητας” (2η Έκθεση Προόδου ΕΣΠΑ 2014-2020, σελ. 52).

Για το συντονισμό των Δικαιούχων έχει δημιουργηθεί Ομάδα Έργου για τον “εντοπισμό και αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων που παρουσιάζονται σε έργα ή δικαιούχους διαφόρων ΕΠ,

σύνταξη προδιαγραφών των σχεδίων δράσης από τις ΔΑ για την οριζόντια υποστήριξη των δικαιούχων τους, συνεχής αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων και διατύπωση προτάσεων αναθεώρησης” (2η Έκθεση Προόδου ΕΣΠΑ 2014-2020, σελ. 64). Επίσης, έχουν γίνει δράσεις για να απλοποιηθεί και να μειωθεί το διοικητικό βάρος, με πράξεις απλοποίησης όσον αφορά τη χρηματοδότηση, τη συμβασιοποίηση, τις πληρωμές, την υλοποίηση και τη διαχείριση των πράξεων. Απλουστευτήκαν διαδικασίες, εκδόθηκαν πρότυπα τεύχη, ενοποιήθηκε η νομοθεσία ώστε να αντιμετωπιστεί η πολυνομία, προωθήθηκαν οι ηλεκτρονικές διαδικασίες για να ενισχυθεί η διαφάνεια και η απλούστευση διαδικασιών και εγγράφων, ενοποιήθηκαν, ηλεκτρονικά συστήματα για την άντληση πληροφοριών και την απλοποίηση στη διαχείριση και παρακολούθηση των έργων.

Έχουν γίνει συνεργασίες μεταξύ των δημόσιων αρχών, του ιδιωτικού τομέα και την κοινωνία των πολιτών, με στόχο την ουσιαστική συμμετοχή όλων στην προετοιμασία, παρακολούθηση και αξιολόγηση των προγραμμάτων, με κορυφαίο όργανο διαβούλευσης τις Επιτροπές Παρακολούθησης των ΕΠ του ΕΣΠΑ. Λειτουργούν Δίκτυα με στόχο τη συνεργασία, την πληροφόρηση και την επικοινωνία για θέματα ΕΣΠΑ, τα οποία συμμετέχουν και σε ευρωπαϊκές συναντήσεις. Επίσης, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή των Κοινωνικών Εταίρων και των συλλογικών φορέων, συναντήσεις με Δήμους και Περιφέρειες, με Επιμελητήρια, κατάρτιση μελετών με Πανεπιστήμια, προκειμένου να καταγραφούν οι ανάγκες των πολιτών και ιδιαίτερα των ομάδων που αντιμετωπίζουν διακρίσεις (π.χ. Ρομα, ΑμΕΑ)

## 6.2 Προτάσεις

Η ΔΟΠ μέσα σε έναν οργανισμό αφορά την ενεργό συμμετοχή όλων, την αξιοποίηση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της συνεχούς μάθησης, την ικανοποίηση των σημερινών και μελλοντικών αναγκών των πολιτών με τη μεγιστοποίηση της αξίας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την προσφορά όλο και πιο ποιοτικών υπηρεσιών και τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις ΕΔ ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, διαπιστώθηκαν τα εξής:

Υπάρχει μία συνεχής ανοιχτή διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων/διευθυντικών στελεχών και ηγεσίας και μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων, και έτσι οι εργαζόμενοι είναι πάντα ενημερωμένοι για το τι συμβαίνει.

Η ενεργός συμμετοχή όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως σε ποια διοικητική βαθμίδα ανήκουν (προϊστάμενοι – υπάλληλοι), επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης συνεργασιών, τη δημιουργία ομάδων εργασίας και την απασχόληση των υπαλλήλων σε πολλά και διαφορετικά αντικείμενα. Υπάρχει μεταφορά τεχνογνωσίας και η εργασία γίνεται συντονισμένα, και είναι πιο αποδοτική, δεδομένου ότι η ομάδα αποδίδει καλύτερα από ό,τι το άθροισμα της απόδοσης των μελών της. Αναπτύσσονται οι διατμηματικές συνεργασίες, ο αλληλοσεβασμός και η αυτοπεποίθηση των στελεχών και δημιουργείται το αίσθημα της συμμετοχής και της δέσμευσης. Τα προβλήματα αντιμετωπίζονται από κοινού με περισσότερες πιθανές λύσεις. Ωστόσο, δημιουργείται επιπλέον φόρτος εργασίας και οι αρμοδιότητες και οι στόχοι απόδοσης του κάθε εργαζόμενου δεν είναι σαφείς, με αποτέλεσμα να υπάρχει αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων και να μην μπορούν να αποδοθούν ευθύνες, όπως στην περίπτωση υπέρβασης των χρονοδιαγραμμάτων. Θα πρέπει να στελεχωθούν οι Υπηρεσίες με προσωπικό ώστε να μειωθεί ο μεγάλος όγκος εργασίας των υπαλλήλων και να μπορέσει να γίνει ξεκάθαρος ο διαχωρισμός των εργασιών, προκειμένου ο κάθε υπάλληλος να είναι επιφορτισμένος με συγκεκριμένες αρμοδιότητες και στόχους και να γνωρίζει τις προθεσμίες που οφείλει να τηρήσει. Οι ξεκάθαροι στόχοι θα μπορέσουν να συντελέσουν και στην καλύτερη, αντικειμενικότερη και δικαιότερη αξιολόγηση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι ανταποδοτική. Να καθρεφτίζει την αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζόμενου αλλά και τον σεβασμό της Υπηρεσίας προς αυτόν, ανταμείβοντάς τον ανάλογα, και να διακρίνεται από αξιοκρατία. Να δοθούν κίνητρα στους υπαλλήλους ώστε να έχουν όρεξη και αγάπη για τη δουλειά τους και να έχουν τη διάθεση να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα όταν και όπου αυτά εμφανίζονται. Επίσης, θα πρέπει οι προϊστάμενοι να δώσουν στους υπαλλήλους περισσότερες ευκαιρίες για την ανάληψη πρωτοβουλιών, αλλά και να τους δώσουν να καταλάβουν ότι ζητούνται πρωτοβουλίες εκ μέρους τους.

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων δεν είναι επαρκής. Θα πρέπει να δεσμευτεί η Διοίκηση να προωθήσει περισσότερο την εκπαιδευτική διαδικασία, σχεδιάζοντας κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των στελεχών και των Υπηρεσιών. Θα πρέπει να αυξηθεί η συχνότητα των εκπαιδεύσεων και η συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης, προκειμένου να αποκτήσουν επιπλέον δεξιότητες, εξειδίκευση και τεχνογνωσία. Το αποτέλεσμα θα είναι να μπορούν οι εργαζόμενοι να παρακολουθούν τις αλλαγές, να προσαρμόζονται πιο εύκολα στις νέες απαιτήσεις, να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί, να προλαμβάνουν και να αποφεύγουν τις τυχόν αστοχίες. Μέσω της εκπαίδευσης, οι Υπηρεσίες θα αποκτήσουν το έμπειρο και εξειδικευμένο προσωπικό που τόσο πολύ χρειάζονται. Επιπλέον, οι υπάλληλοι θα είναι πιο ευχαριστημένοι με τον εαυτό τους, θα είναι ποιοτικότερη η εργασία τους και κατ' επέκταση θα είναι πιο ικανοποιημένοι οι πολίτες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.



Ωστόσο, πολλές φορές η συμμετοχή των υπαλλήλων σε εκπαιδευτικά προγράμματα γίνεται δύσκολα λόγω του φόρτου εργασίας και της αδυναμίας απουσίας από τα γραφεία τους εξαιτίας της υποστελέχωσης των υπηρεσιών. Παρατηρείται ότι η εκπαίδευση των υπαλλήλων συνδέεται με τη στελέχωση των υπηρεσιών. Θα πρέπει οι ΕΔ να στελεχωθούν άμεσα με επιπλέον προσωπικό ώστε να υπάρχουν περισσότερα άτομα ανά μονάδα προκειμένου να μειωθεί ο φόρτος εργασίας και να μπορέσουν να απουσιάσουν οι υπάλληλοι προκειμένου να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά προγράμματα.

Η πολυνομία που επικρατεί στη Δημόσια Διοίκηση δημιουργεί πρόσθετο διοικητικό βάρος, και χρήζει απλοποίησης με την εφαρμογή κωδικοποίησης, την ελάττωση της συχνότητας των αλλαγών στη νομοθεσία αλλά και την καλύτερη ενημέρωση των Υπηρεσιών για τις αλλαγές. Θα πρέπει επίσης να προωθηθεί η χρήση νέων τεχνολογιών, ηλεκτρονικών διαδικασιών και καινοτόμων εργαλείων.

Το σύστημα διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων θα πρέπει να απλοποιηθεί και να εκσυγχρονιστεί και οι διαδικασίες να πάνσουν να είναι τόσο χρονοβόρες. Να μην υπάρχουν πολλοί νόμοι που συνεχώς αλλάζουν και να γίνει κωδικοποίηση, προκειμένου να είναι οι εργαζόμενοι πάντα ενημερωμένοι και να μπορούν να παρακολουθούν τις αλλαγές, χωρίς να υπάρχει περιθώριο για παρανοήσεις. Με αυτόν τον τρόπο θα είναι δυνατόν να καταπολεμηθούν τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην υλοποίηση των έργων και να αξιοποιηθούν περισσότερο οι πόροι.

Θα πρέπει να εισαχθεί ένα πλαίσιο για την κεντρική διαχείριση των προγραμμάτων από μία αυτοτελή κεντρική οργανωτική δομή. Να υπάρχει συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν και υλοποιούν έργα ώστε να μην υπάρχει αλληλοεπικάλυψη των συγχρηματοδοτούμενων έργων, γεγονός που θα προκαλούσε αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων και ευθυνών καθώς και δέσμευση ποσών για παρόμοια έργα. Να γίνει επανασχεδιασμός των έργων, όπου θα προσδιορίζονται οι τεχνικές και οικονομικές προδιαγραφές τους με ακρίβεια, χωρίς ασάφειες, με επανακαθορισμό των στόχων και των δεικτών. Να βρεθούν τρόποι πιστοποίησης των υλοποιηθέντων έργων, με δεδομένα και αναφορές που θα προκύπτουν από μελέτες, έρευνες και στοιχεία προόδου των πράξεων. Να δημιουργηθούν συστήματα τα οποία θα συγκεντρώνουν στοιχεία, θα παράγουν αυτόματα αναφορές, θα συνδέουν και θα συγκρίνουν τα αποτελέσματα, θα αξιοποιούν τα στοιχεία του ΟΠΣ. Να εξασφαλιστεί η συνεργασία όλων των αρχών που εμπλέκονται στα ΕΣΠΑ. Θα πρέπει να δημιουργηθούν συστήματα που θα εξάγουν και θα συγκεντρώνουν στοιχεία προόδου των έργων και δείκτες, και θα προκύπτουν στοιχεία για τους ωφελούμενους. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα χρονοδιαγράμματα, διότι οι μεγάλες χρονικές καθυστερήσεις

στην υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ κρύβουν τον κίνδυνο υπερδεσμεύσεων κοινοτικών κονδυλίων με ρίσκο την τελική επιβάρυνση του κρατικού προϋπολογισμού.

Τέλος, αναγκαίο για την ανάπτυξη της χώρας και την καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού είναι να αξιοποιηθούν καλύτερα τα ΕΔΕΤ, να γίνει καλύτερη επικοινωνία με τους φορείς ώστε τα έργα που σχεδιάζονται να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών και να τους ικανοποιούν όσο το δυνατόν περισσότερο, δηλαδή να είναι πιο ποιοτικά. Τελικός στόχος είναι να υπάρχει μεγάλη απορροφητικότητα των κονδυλίων και να μην χάνονται πόροι του ΕΣΠΑ που είναι πολύτιμοι, ώστε να δημιουργηθούν υψηλότεροι ρυθμοί ανάπτυξης για τη χώρα, να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η απασχόληση.

# Βιβλιογραφία

## Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αυλωνίτης Α. Σταμάτης (2003), *Στοιχεία Ελέγχου & Διασφάλισης Ποιότητας*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην, σελ. 18-20, Κεφ.5 σελ. 87-90, Κεφ. 6 σελ. 93-149
- Γιαλέλης Κυριάκος Χ., (2011), *Βασικές Αρχές Διοίκησης*, Αθήνα, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης
- Γιαννοπούλου Γεωργία, (2004), *Η Ολική Ποιότητα στον Τουρισμό*, Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην, σελ. 80-83
- Δερβιτσιώτης Κώστας Ν. (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη ΑΕΒΕ, Β' έκδοση
- Ζαβλάνος Μ. Μύρων (2006), *Η Ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης, σελ. 155-161, Κεφ.2, σελ. 36-58, Κεφ.9, σελ. 412-475, Κεφ.9, σελ. 479-486
- Κανάκη Φωτεινή, *Συστήματα Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, Πολιτισμού και Αθλητισμού, Γενική Διεύθυνση Διοικητικής & Οικονομικής Υποστήριξης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας
- Κέφης Βασίλης Ν. (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική, 2η έκδοση
- Κωσταγίολας Πέτρος, Καϊτελίδου Δάφνη, Χατζοπούλου Μαρία, (2008), *Βελτιώνοντας την Ποιότητα στις Υπηρεσίες Υγείας*, Αθήνα, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, σελ. 74-83, Κεφ.3, σελ. 99-115, Κεφ.4, σελ. 149-177, / σελ. 121-125, σελ. 228-234, σελ. 264-276 , σελ. 334-340
- Λογοθέτης Ν., (1992, μετάφραση), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, Αθήνα, Εκδόσεις TQM Hellas LTD, Interbooks, σελ. 254-285

- Μπινιώρης Σπυρίδων, (2009), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας TQM*, Αθήνα, Εκδόσεις Π.Χ. Πασχαλίδης ΕΠΕ, 2η έκδοση

## **B. ΞΕΝΗ**

- Bank J. (2000, μετάφραση), *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*, Αθήνα, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας – Εκδοτική, 2η έκδοση, Κεφάλαιο 4 “Η Περικοπή του κόστους της ποιότητας”, σελ. 107-137, σελ. 208-209, Κεφάλαιο 3 “Μαθαίνοντας από τους δασκάλους της ποιότητας”, Κεφ.3, σελ. 85-102, Κεφ.6, σελ. 208-209
- CAF - The Common Assessment Framework (2013), CAF 2013
- Chambers Slack N. & Johnston R., (2010, μετάφραση), *Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και υπηρεσιών*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 5η έκδοση, Κεφάλαιο 17 “Προγραμματισμός και έλεγχος ποιότητας”, σελ. 664-672, σελ. 674-683
- Slack N. Chambers & Johnston R., (2010, μετάφραση), *Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και υπηρεσιών*, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, 5η έκδοση, Κεφάλαιο 17 “Προγραμματισμός και έλεγχος ποιότητας”, σελ. 672-674, Κεφ.17, σελ. 673-683, Κεφ.17, σελ. 700-703

## **Γ. ΛΟΙΠΑ**

- Γερούτη Σπυριδούλα (2014), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Διπλωματική Εργασία, <http://hellanicus.lib.aegean.gr> (04/10/2019)
- Μαλιάτση Ιωάννα, (2017), *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις Υπηρεσίες Κοινωνικής Προστασίας και Πρόνοιας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Διπλωματική Εργασία,
- Τσάκνη Γεωργία, (2012), Αθήνα, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών, *Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα – Μελέτη Περίπτωσης: Υπουργείο Παιδείας & Θρησκευμάτων, Πολιτισμού & Αθλητισμού*, Διπλωματική Εργασία.
- Τσοχατζής Αθανάσιος (2017), *Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δήμο Κομοτηνής – Αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης και προτάσεις βελτίωσης*,

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης – Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης – Πανεπιστήμιο Πειραιά, Διπλωματική Εργασία.

- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, (2019), Εθνική Αρχή Συντονισμού, *2η Έκθεση Προόδου ΕΣΠΑ 2014-2020*
- Χαραλαμπίδου Ευγ. Μαρία (2012), *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης: Κίνητρα, Οφέλη, Εμπόδια και Βελτιωτικές Ενέργειες – Σύγκριση Ελληνικού και Ευρωπαϊκού Δημόσιου Χώρου*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διπλωματική Εργασία
- Patrick Staes, LOGON Working Group Meeting Public management in Local administration, European Institute of Public Administration CAF Resource Centre, Praha, *The Common Assessment Framework CAF*.

#### **Δ. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ ΕΓΚΥΚΛΙΟΙ**

- Νόμος 2860/2000 “Διαχείριση, Παρακολούθηση και Έλεγχος του Κοινοτικού Πλαισίου Στηριξης και άλλες διατάξεις” (ΦΕΚ 251/Α'/14-11-2000)
- Νόμος 2880/2001 “Πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις”, (ΦΕΚ 9/Α'/30-01-2001)
- Κοινή Υπουργική Απόφαση αριθμ. 180691/7-2-2001/Γ/ ΚΠΣ/ ΚΥΑ “Σύσταση και Λειτουργία Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης Επιχειρησιακού Προγράμματος της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας “EQUAL” ” (ΦΕΚ 148/Β'/14-2-2001)
- Κοινή Υπουργική Απόφαση αριθμ. 107900/2001 “Σύσταση και λειτουργία Ειδικών Υπηρεσιών “ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΥ ΤΑΜΕΙΟΥ” και “ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΣΥΓΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΟΥΜΕΝΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ” (ΦΕΚ 599/Β'/21-5-2001)
- Νόμος 3230/2004 “Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις” (ΦΕΚ 44/ Α'/11-02-2004)

- Νόμος 3614/2007: Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013 (ΦΕΚ 267/Α’/3-12-2007)
- Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, (2007), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) - Common Assessment Framework (CAF), Αθήνα, <http://www.gsae.edu.gr/attachments/article>
- Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, (2007), Αθήνα, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) Common Assessment Framework (CAF), <http://www.gsae.edu.gr/attachments/article/> (πρόσβαση: 23/09/2019)
- Κοινή Υπουργική Απόφαση αριθ. 25255/2236/7-4-2008 “Σύσταση Ειδικής Υπηρεσίας “Δομή Σχεδιασμού και Οργάνωσης της Παρακολούθησης της Εφαρμογής και Αξιολόγησης των Συστημικών Παρεμβάσεων του Ε.Π. “Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού” ” (ΦΕΚ 604/Β’/8-4-2008)
- Νόμος 3871/2010 “Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη” (ΦΕΚ 141/Α’/17-08-2010)
- Νόμος 4019/2011 “Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνικής Επιχειρηματικότητα και λοιπές διατάξεις” (ΦΕΚ 216/Α’/30-9-2011).
- Κοινή Υπουργική Απόφαση 2.475/οικ. 3.33/2012 “Σύστημα Διαχείρισης, Αξιολόγησης, Παρακολούθησης Ελέγχου και Διαδικασία Εφαρμογής: της δράσης 7.....της δράσης 3..... στο πλαίσιο του Τομεακού Επιχειρησιακού Προγράμματος “Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού” για την προγραμματική περίοδο 2007-2013” (ΦΕΚ 16/Β’/11-01-2012)
- Υπουργική Απόφαση 5058/ΕΥΘΥ 138/2013 “Τροποποίηση της υπ’ αριθμ. 14053/ΕΥΣ 1749/27.3.2008 (ΦΕΚ 540/Β’/27.3.2008) υπουργικής απόφασης συστήματος διαχείρισης, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει” (ΦΕΚ 292/Β’/13-02-2013)
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (2013), Τεύχος L 347, ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ (ΕΕ) αριθ. 1303/2013 ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ της 17ης Δεκεμβρίου 2013 περί καθορισμού κοινών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το

Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, το Ταμείο Συνοχής, το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας και περί καθορισμού γενικών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο, το Ταμείο Συνοχής και το Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας και για την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1083/2006, σελ. 320-469

- Νόμος 4314/2014: Α) Για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2014–2020, Β) Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2012/17 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 13ης Ιουνίου 2012 (ΕΕ L 156/16.6.2012) στο ελληνικό δίκαιο, τροποποίηση του ν. 3419/2005 (Α 297) και άλλες διατάξεις, (ΦΕΚ 265/Α'/23-12-2014)

- Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Γενική Γραμματεία Δημόσιων Επενδύσεων – ΕΣΠΑ, (2014), Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020 (Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης – ΕΣΠΑ 2014-2020), [https://www.espa.gr/elibrary/PA\\_ESPA\\_2014\\_2020.pdf](https://www.espa.gr/elibrary/PA_ESPA_2014_2020.pdf) (πρόσβαση: 17/10/2019)

- Υπουργική Απόφαση αριθμ. οικ.27477/Δ9.7576/2015 “Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων της Αναπληρώτριας Υπουργού Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης προς τη Γενική Γραμματέα Διαχείρισης Κοινοτικών και Άλλων Πόρων, καθώς και προς τους Προϊσταμένους των υπ’ αυτή Ειδικών Υπηρεσιών” (ΦΕΚ 1192/Β'/22-6-2015)

- Απόφαση Αριθμ. 126829 / ΕΥΘΥ 1217: Σύστημα δημοσιονομικών διορθώσεων και διαδικασίες ανάκτησης αχρεωστήτως ή παρανόμως καταβληθέντων ποσών από πόρους του κρατικού προϋπολογισμού για την υλοποίηση προγραμμάτων συγχρηματοδοτούμενων στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ 2014–2020, σύμφωνα με το αρ. 22 του Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 2784/Β'/21-12-2015).

- Κοινή Υπουργική Απόφαση αριθμ. 83071/ΕΥΘΥ 781/4-8-2016 ”Σύσταση και διάρθρωση της Ειδικής Υπηρεσίας «Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης» (ΦΕΚ 2643/Α'/25-8-2016)

- Κοινή Υπουργική Απόφαση αριθμ. 88239/ΕΥΘΥ 812/29-8-2016 “Σύσταση και διάρθρωση της Ειδικής Υπηρεσίας «Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Τομέα Κοινωνικής Αλληλεγγύης». ” (ΦΕΚ 2733/Β'/31-8-2016)

- Κοινή Υπουργική Απόφαση αριθμ. 112806/ΕΥΘΥ1047/26-10-2016 Διάρθρωση της Ειδικής Υπηρεσίας «Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Τομέα Απασχόλησης και Κοινωνικής Οικονομίας» και αντικατάσταση των α) υπ' αριθ. 107900/16.3.2001 (Β' 599), β) υπ' αριθ. 25255/2236/07.04.2008 (Β' 604), γ) υπ' αριθ. οικ.180691/7.2.2001 (Β' 148) και δ) υπ' αριθ. 2.10691/οικ.3.1008 (Β' 1462/2012) κοινών υπουργικών αποφάσεων όπως ισχύουν, (ΦΕΚ 3595/Β'/ 4-11-2016)
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Γενική Διεύθυνση Μεταρρυθμιστικής Πολιτικής και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων, (2017), Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, Αθήνα, Εθνικό Τυπογραφείο
- Απόφαση Αριθμ. 137675/ΕΥΘΥ 1016/19-12-2018: Αντικατάσταση της υπ' αριθμ. 110427/ΕΥΘΥ/1020/20.10.2016 (ΦΕΚ Β' 3521) υπουργικής απόφασης με τίτλο «Τροποποίηση και αντικατάσταση της υπ' αριθμ. 81986/ΕΥΘΥ712/31.7.2015 (ΦΕΚ Β' 1822) υπουργικής απόφασης “Εθνικοί κανόνες επιλεξιμότητας δαπανών για τα προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014 - 2020 - Έλεγχοι νομιμότητας δημοσίων συμβάσεων συγχρηματοδοτούμενων πράξεων ΕΣΠΑ 2014-2020 από Αρχές Διαχείρισης και Ενδιάμεσους Φορείς - Διαδικασία ενστάσεων επί των αποτελεσμάτων αξιολόγησης πράξεων”» (ΦΕΚ 5968/Β'/31-12-2018).
- Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο και Συμβούλιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (2018), Τεύχος L 193, “Κανονισμός (ΕΕ, Ευρατόμ) 2018/1046 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 18ης Ιουλίου 2018, σχετικά με τους δημοσιονομικούς κανόνες που εφαρμόζονται στον γενικό προϋπολογισμό της Ένωσης, την τροποποίηση των κανονισμών (ΕΕ) αριθ. 1296/2013, (ΕΕ) αριθ. 1301/2013, (ΕΕ) αριθ. 1303/2013, (ΕΕ) αριθ. 1304/2013, (ΕΕ) αριθ. 1309/2013, (ΕΕ) αριθ. 1316/2013, (ΕΕ) αριθ. 223/2014, (ΕΕ) αριθ. 283/2014 και της απόφασης αριθ. 541/2014/ΕΕ και για την κατάργηση του κανονισμού (ΕΕ, Ευρατόμ) αριθ. 966/2012” ([https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L\\_.2018.193.01.0001.01.ELL](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2018.193.01.0001.01.ELL)) (πρόσβαση 20/02/2020)
- ΠΔ 81/2019 “Σύσταση, συγχώνευση, μετονομασία και κατάργηση Υπουργείων και καθορισμός των αρμοδιοτήτων τους - Μεταφορά υπηρεσιών και αρμοδιοτήτων μεταξύ Υπουργείων” (ΦΕΚ 119/Α'/8-7-2019)
- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Γενική Γραμματεία Δημόσιων Επενδύσεων & ΕΣΠΑ, Απόφαση 14235-06/02/2020 (ΑΔΑ: ΨΟ7Ε46ΜΤΛΡ-0ΒΑ), Εγκύκλιος Οδηγιών για την Έγκριση



## Ε. ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- Κυπριακός Σύνδεσμος Ποιότητας (2016), Βελτιώνοντας την Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση αξιοποιώντας το εργαλείο Ολικής Ποιότητας– Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, <http://www.quality.org.cy> (04/10/2019)
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, [https://el.wikipedia.org/wiki/Κοινό\\_Πλαίσιο\\_Αξιολόγησης](https://el.wikipedia.org/wiki/Κοινό_Πλαίσιο_Αξιολόγησης), (πρόσβαση: 09/10/2019)
- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Ομάδα ΚΠΑ Δήμου Κέρκυρας, (2012), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης <https://sites.google.com/site/kpacorfu/> ( πρόσβαση: 09/10/2019)
- EFQM, (2019), What is Radar and where can I find more information about it?, <https://www.efqm.org/index.php/knowledge-base/what-is-radar-and-where-can-i-find-more-information-about-it/> ( πρόσβαση: 16/10/2019)
- ΕΣΠΑ (2016), ΕΣΠΑ 2014-2020, <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx>, (πρόσβαση: 16/10/2019)
- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Γενική Γραμματεία Επενδύσεων (ΕΣΠΑ), Ειδική Υπηρεσία Αρχή Πιστοποίησης και Εξακρίβωσης Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων (τ. Αρχή Πληρωμής) [http://www.ggea.gr/geniki\\_grammateia/ypiresies03.htm](http://www.ggea.gr/geniki_grammateia/ypiresies03.htm) (πρόσβαση: 05/11/2019).
- Υπουργείο Οικονομικών, Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου ΕΔΕΛ, <http://www.edel.gr/> (πρόσβαση: 05/11/2019)
- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, Εθνική Αρχή Συντονισμού, <https://www.espa.gr/el/Pages/DictionaryFS.aspx?item=130> (πρόσβαση: 05/11/2019)
- Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων, ΕΣΠΑ 2014-2020, Σύστημα Διαχείρισης & Ελέγχου 2014-2020 για τα ΕΠ του ΕΤΠΑ, ΕΚΤ, ΤΣ,

<https://www.espa.gr/el/pages/staticImplementationControl.aspx>, (πρόσβαση: 17/11/2019)

- Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Τουρισμού, Εθνική Αρχή Συντονισμού, <https://2007-2013.espa.gr/el/pages/staticCoordinationAuthority.aspx> , (πρόσβαση: 05/11/2019)

- Wikipedia, [https://el.wikipedia.org/wiki/Διεθνής\\_Οργανισμός\\_Τυποποίησης](https://el.wikipedia.org/wiki/Διεθνής_Οργανισμός_Τυποποίησης), (πρόσβαση 22/10/2019)

- ISO, ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements, <https://www.iso.org/> (πρόσβαση 21/10/2019)

- ISOQAR (Hellas) Ltd (2014), [https://www.isoqar.gr/sites/default/files/ISOQAR-ISO9001\\_2015%20v1.2.pdf](https://www.isoqar.gr/sites/default/files/ISOQAR-ISO9001_2015%20v1.2.pdf) (πρόσβαση 21/10/2019)

- <https://asq.org/quality-resources/iso-9000#Versus> (πρόσβαση 22/10/2019)

- [http://www.av.s.gr/home.php?p=services\\_view&id=34&gclid=EAIaIQobChMIoKGJ35Sw5QIVDud3Ch38oQI6EAYASAAEgJKP\\_D\\_BwE](http://www.av.s.gr/home.php?p=services_view&id=34&gclid=EAIaIQobChMIoKGJ35Sw5QIVDud3Ch38oQI6EAYASAAEgJKP_D_BwE) (πρόσβαση 22/10/2019)

- Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής - ΕΥΕ ΕΚΤ, <http://www.eye-ekt.gr> (πρόσβαση 20/11/2019)

- Επιτελική Δομή Τομέα Κοινωνικής Αλληλεγγύης, <http://www.edka.gov.gr> (πρόσβαση 24/11/2019)

- Επιτελική Δομή ΕΣΠΑ Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, <http://www.epiteliki-ergasias.gov.gr> (πρόσβαση 24/11/2019)

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Συστημικές Παρεμβάσεις, <http://www.epanad.gov.gr/default.asp?pID=7&la=1> (πρόσβαση 24/11/2019)

- Επιχειρησιακό Πρόγραμμα ΗΠΕΙΡΟΣ 2014-2020, Τροποποίηση ΥΠΑΣΥΔ 2014-2020, <http://peproe.gr/moc-dimosiotita/60-news/740-ypasid-122018> (πρόσβαση 27/11/2019)

- Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Γενική Γραμματεία Δημόσιων Επενδύσεων – ΕΣΠΑ, Σύστημα Διαχείρισης & Ελέγχου 2014-2020 για τα ΕΠ του ΕΤΠΑ, ΕΚΤ, ΤΣ,

<https://www.espa.gr/el/pages/staticImplementationControl.aspx> (πρόσβαση: 27/11/2019).

- Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Γενική Γραμματεία Δημόσιων Επενδύσεων – ΕΣΠΑ, Εγχειρίδιο Διαδικασιών ΣΔΕ 2014-2020, [https://www.espa.gr/el/Pages/SDE\\_Diadikasies.aspx](https://www.espa.gr/el/Pages/SDE_Diadikasies.aspx) (πρόσβαση: 27/11/2019)

- Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, Χριστάκος Στέλιος, Αποψη: Καθυστερήσεις και προβλήματα στο ΕΣΠΑ, <https://www.kathimerini.gr/780047/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/apoyh-ka8ysterhseis-kai-provvlhmata-sto-espa> (πρόσβαση 27/11/2019)

- Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων - ΜΟΔ Α.Ε. , <https://www.mou.gr/el/Pages/Default.aspx> (πρόσβαση: 21/12/2019)

- Thesseconomy.gr, ΕΣΠΑ: Η «βροχή» εκατομμυρίων ευρώ για τους μικρομεσαίους και τα προβλήματα, <https://thesseconomy.gr/εσπα-η-βροχη-εκατομμυριων-ευρω-για-τ/> (πρόσβαση: 14/01/2020)

- διαΝΕΟσις, Οργανισμός Έρευνας και Ανάλυσης, ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων Α.Ε., 2016, Αξιοποιώντας το ΕΣΠΑ 2014 - 2020 Προτάσεις βέλτιστης στόχευσης και διαχείρισης, [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2016/03/ESPA\\_2014-2020\\_ver3.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2016/03/ESPA_2014-2020_ver3.pdf) (πρόσβαση: 14/01/2020)

- Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης – ΚΠΑ (Common Assessment Framework – CAF), [https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/B429DC238A4AEFADC2257AFE003CED89/\\$file/CAF.pdf](https://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/All/B429DC238A4AEFADC2257AFE003CED89/$file/CAF.pdf) (πρόσβαση: 18/01/2020)

- Wikipedia, Common Assessment Framework, [https://en.wikipedia.org/wiki/Common\\_Assessment\\_Framework](https://en.wikipedia.org/wiki/Common_Assessment_Framework) (πρόσβαση: 18/01/2020)

- European CAF Recource Centre, Common Assessment Framework – CAF, <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (πρόσβαση: 18/01/2020)

- Die Bundesregierung, Common-assessment-framework (CAF), [https://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Steuerung/Qualitaetsmanagement/caf/caf\\_node.html](https://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Steuerung/Qualitaetsmanagement/caf/caf_node.html) (πρόσβαση: 18/01/2020)

- Europa NU, CAF - The Reference Model for Quality in Public Sector Organisations: All you

need to Know to Implement the Common Assessment Framework, Maastricht, [https://www.europa-nu.nl/id/vkvl8egcdqwx/agenda/caf\\_the\\_reference\\_model\\_for\\_quality\\_in?ctx=vh6ukzb3nnt0&tab=1](https://www.europa-nu.nl/id/vkvl8egcdqwx/agenda/caf_the_reference_model_for_quality_in?ctx=vh6ukzb3nnt0&tab=1) (πρόσβαση: 19/01/2020)

- EUPAN, CAF Common Assessment Framework, The new CAF 2020 is published – 20 years of excellence in public administration (πρόσβαση: 19/01/2020)

- European Institute of Public Administration – EIPA, The new CAF 2020 – 20 years of excellence in public administration, <https://www.eipa.eu/the-new-caf-2020-20-years-of-excellence-in-public-administration/> (πρόσβαση: 19/01/2020)

- European Institute of Public Administration – EIPA, CAF News: Member States involvement and next steps to CAF2020, <https://www.eipa.eu/caf-news-member-states-involvement-and-next-steps-to-caf2020/> (πρόσβαση: 19/01/2020)

- Υπουργείο Οικονομικών, Ενιαία Αρχή Πληρωμής <https://www.minfin.gr/web/31331/eniaia-arche-pleromon> (πρόσβαση: 21/02/2020)

- Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Γενική Γραμματεία Δημόσιων Επενδύσεων – ΕΣΠΑ, <https://2007-2013.espa.gr/en/Pages/staticWhatIsESPA.aspx> (πρόσβαση: 11/04/2020)

# Παράρτημα Α

## Οδηγός Συνέντευξης

Ο παρών οδηγός συνέντευξης συντάχθηκε για την διερεύνηση της εφαρμογής της ΔΟΠ στις ΕΔ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς σκοπούς. Θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια κατά την επεξεργασία των στοιχείων.

### ΜΕΡΟΣ Α

- Ποια είναι η αποστολή της ΕΔ?

.....

- Η αποστολή της ΕΔ αποτυπώνεται στα έργα ΕΣΠΑ που σχεδιάζονται και υλοποιούνται? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....

- Πραγματοποιούνται επαφές με την πολιτική ηγεσία του Υπουργείου ώστε να υλοποιείται ανάλογα η στρατηγική της ΕΔ? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....

- Γίνεται έγκαιρος προγραμματισμός των έργων που θα υλοποιήσει η ΕΔ με χρονοδιαγράμματα ενεργειών, προτεραιότητες αλλά και πρόβλεψη κινδύνων? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....

### ΜΕΡΟΣ Β

- Γίνεται σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων κάθε υπαλλήλου και κάθε μονάδας? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....  
• Πώς γίνεται η επιλογή των υπαλλήλων που θα στελεχώσουν την ΕΔ?

.....  
• Πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις στα στελέχη της ΕΔ? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....  
• Είναι σαφής οι αρμοδιότητες, ευθύνες, στόχοι, χρονοδιαγράμματα εργασίας κάθε υπαλλήλου? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....  
• Ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους?

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....  
• Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης των υπαλλήλων? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....  
• Ενθαρρύνονται οι συνεργασίες μεταξύ των στελεχών? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....  
• Συνεργάζεται η ΕΔ με άλλες ΕΔ ή άλλες Υπηρεσίες για την καθημερινή της λειτουργία αλλά και για το σχεδιασμό και την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....  
• Θεωρείτε ότι τα ποσά που εγκρίνονται για την υλοποίηση των έργων είναι αρκετά? Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....  
• Η χρήση των ηλεκτρονικών συστημάτων που χρησιμοποιεί η ΕΔ διευκολύνουν την εργασία?  
Εξηγήστε το λόγο της απάντησής σας.

Καθόλου  Πολύ λίγο  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ  Απόλυτα

.....

• Πως ενημερώνονται οι υπάλληλοι για το νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία της ΕΔ και των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ, καθώς και για τις αλλαγές στη νομοθεσία?

.....

• Θεωρείται οι οι νόμοι και οι κανονισμοί διευκολύνουν ή δυσχεραίνουν τη λειτουργία της υπηρεσίας?

.....

### **ΜΕΡΟΣ Γ**

• Ποια προβλήματα παρουσιάζονται στη λειτουργία της ΕΔ αλλά στις διαδικασίες διαχείρισης των συγχρηματοδοτούμενων έργων ΕΣΠΑ? Υπάρχει τρόπος αντιμετώπισης?

.....

• Πώς ενημερώνονται οι πολίτες για τα έργα που τρέχουν καθώς και τις προϋποθέσεις συμμετοχής τους σε αυτά? Είναι αρκετός αυτός ή τρόπος?

.....

• Υπάρχουν τρόποι να ελέγξετε εάν ένα έργο ΕΣΠΑ που έχει υλοποιηθεί έχει πετύχει τους στόχους του και εάν είναι ευχαριστημένοι οι πολίτες από αυτό, και ποιοί είναι αυτοί?

.....

• Ποιους παράγοντες πρέπει να λάβει υπόψη της η ΕΔ προκειμένου να σχεδιαστεί καλύτερα ένα έργο που θα θελήσει να υλοποιήσει?

.....

# Παράρτημα Β

## Ερωτηματολόγιο Έρευνας

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης διπλωματικής εργασίας που σκοπό έχει την διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών της Δοίκτησης Ολικής Ποιότητας στις Επιτελικές Δομές ΕΣΠΑ του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Παρακαλούμε όπως αφιερώσετε λίγα λεπτά για τη συμπλήρωσή του. Τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν για ερευνητικούς σκοπούς και θα τηρηθεί ανωνυμία και απόλυτη εχεμύθεια κατά την επεξεργασία των στοιχείων.

#### A)

Φορέας Προέλευσης:  Δημόσιος Τομέας  ΜΟΔ Α.Ε.

Επιτελική Δομή:  ΥΠΕΚΥΠ  ΑπΚΟ  ΕΔΚΑ

#### B)

1. Ενημερώνεστε από την ηγεσία για τον σκοπό και τους στόχους της Επιτελικής Δομής?

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ

2. Υπάρχει διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ στελεχών και των Προϊσταμένων εντός της Επιτελικής Δομής?

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ

3. Γίνεται σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων, ευθυνών και αρμοδιοτήτων κάθε στελέχους?

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ

4. Εκπαιδεύονται επαρκώς τα στελέχη?

Καθόλου  Λίγο  Μέτρια  Πολύ  Πάρα Πολύ



5. Ενθαρρύνεται η συνεργασία μεταξύ των στελεχών?

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

6. Ενθαρρύνονται τα στελέχη να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες?

Καθόλου Λίγο Μέτρια Πολύ Πάρα Πολύ

Γ)

Παρακαλούμε απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις κυκλώνοντας τον αριθμό που αντιστοιχεί στις απαντήσεις σας, σύμφωνα με την ακόλουθη διαβάθμιση:

1 - ΚΑΘΟΛΟΥ 2 - ΛΙΓΟ 3 - ΜΕΤΡΙΑ 4 - ΠΟΛΥ 5 – ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

7. Προβλήματα αναφορικά με τη συμμετοχή σας σε εκπαιδευτικά προγράμματα :

Φόρτος Εργασίας	1	2	3	4	5
Δεν υπάρχει άλλος υπάλληλος στη Μονάδα	1	2	3	4	5
Εμπόδια από την Υπηρεσία	1	2	3	4	5
Μη σχετικά προγράμματα εκπαίδευσης	1	2	3	4	5
Άλλο					

8. Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων:

Είναι δίκαιο και αντικειμενικό	1	2	3	4	5
Γίνεται με βάση μετρήσιμους και ξεκάθαρους στόχους	1	2	3	4	5
Είναι ανταποδοτικό	1	2	3	4	5
Παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους	1	2	3	4	5
Άλλο					

9. Προβλήματα που υπάρχουν στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την Επιτελική Δομή, είναι:

Πολυνομία	1	2	3	4	5
Ελλιπής ενημέρωση για τις αλλαγές	1	2	3	4	5
Έλλειψη κωδικοποίησης	1	2	3	4	5
Άλλο					

**10.** Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω δημιουργούν προβλήματα στη λειτουργία της Επιτελικής Δομής? :

Σύστημα Ιεραρχίας	1	2	3	4	5
Χρήση και Λειτουργία Η/Υ και Ηλεκτρονικών Συστημάτων	1	2	3	4	5
Χώροι, γραφεία, πρόσβαση	1	2	3	4	5
Υποστελέχωση Υπηρεσίας	1	2	3	4	5
Έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών	1	2	3	4	5
Αλληλεπικάλυψη αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	1	2	3	4	5
Απασχόληση των υπαλλήλων και με άλλες εργασίες πέραν αυτών που τους αναλογούν	1	2	3	4	5
Έλλειψη Τυποποιημένων Διαδικασιών	1	2	3	4	5
Άλλο					

**11.** Προβλήματα που υπάρχουν στο νομοθετικό/κανονιστικό πλαίσιο για τη διαχείριση των προγραμμάτων ΕΣΠΑ είναι:

Πολυνομία	1	2	3	4	5
Συνθετότητα	1	2	3	4	5
Συχνές αλλαγές	1	2	3	4	5
Έλλειψη κωδικοποίησης	1	2	3	4	5
Άλλο					

**12.** Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω δημιουργούν προβλήματα στα συγχρηματοδοτούμενα έργα ΕΣΠΑ :

Χρονοβόρες διαδικασίες διαχείρισης	1	2	3	4	5
Πολύπλοκες διαδικασίες διαχείρισης	1	2	3	4	5
Μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων και των προθεσμιών	1	2	3	4	5
Μη απορρόφηση των κονδυλίων	1	2	3	4	5

Έλλειψη αξιολόγησης των έργων ως προς το αποτέλεσμα	1	2	3	4	5
Έλλειψη μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών	1	2	3	4	5
Μη επίτευξη των στόχων	1	2	3	4	5
Χρήση πολύπλοκων πληροφοριακών συστημάτων	1	2	3	4	5
Δυσκολία παρακολούθησης της προόδου υλοποίησης των έργων σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες	1	2	3	4	5
Αλληλεπικάλυψη έργων	1	2	3	4	5
Άλλο					

**13. Ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να σχεδιαστεί καλύτερα ένα νέο συγχρηματοδοτούμενο έργο ΕΣΠΑ?**

Έρευνα αγοράς	1	2	3	4	5
Στοχευμένες Μελέτες	1	2	3	4	5
Επικοινωνία με τους συλλόγους/κοινωνικές ομάδες/επαγγελματικούς φορείς/ τοπικές αρχές	1	2	3	4	5
Διαβούλευση	1	2	3	4	5
Επανακαθορισμός των διαδικασιών εξειδίκευσης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων	1	2	3	4	5
Συντονισμός των φορέων που σχεδιάζουν έργα	1	2	3	4	5
Άλλο					

Πρόσθετα Σχόλια:

Υπάρχει κάτι άλλο που θα θέλατε να προσθέσετε

.....

*Ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας !*