

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα*

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Εφαρμογή της στο Δημόσιο  
Τομέα.**

**Η Περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.**

**Ιωάννης Αναστασίου**

**Επιβλέπων Καθηγήτρια**

**Σοφία Αναστασιάδου**

**Ιούνιος 2020**

Μεταπτυχιακό στην Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η Εφαρμογή της στο Δημόσιο Τομέα.**

**Η Περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών.**

**Ιωάννης Αναστασίου**

**Επιβλέπων Καθηγήτρια**

**Σοφία Αναστασιάδου**

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.

**Ιούνιος 2020**

## Περίληψη

Ο όρος ποιότητα χρησιμοποιείται στην καθημερινή ζωή σύμφωνα με τον απόλυτο ορισμό για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που παρουσιάζουν υψηλά πρότυπα που δεν μπορούν να ξεπεραστούν, έχουν αξία και διακρίνονται από τελειότητα και σπανιότητα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα διοικητικό κλάδο διαρκώς αυξανόμενης απήχησης που εστιάζει στη συνεχή βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει κάθε είδος επιχείρηση ή φορέας και κατ' επέκταση στοχεύει στην απόλυτη ικανοποίηση τόσο των τωρινών όσο και των μελλοντικών αναγκών των πελατών τους.

Οι βασικές πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εφαρμόζονται με επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν κάνει την εμφάνισή τους και στο Δημόσιο τομέα. Πολλές είναι οι ανεπτυγμένες χώρες που εφαρμόζουν τις πρακτικές της για να βελτιώσουν την οργάνωση, τη λειτουργία και τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες των φορέων της Δημόσιας Διοίκησής τους.

Στην παρούσα μελέτη θα επιχειρηθεί η ανάδειξη της αξίας της στην Δημόσια Διοίκηση. Ειδικότερα αναφέρεται η έννοια και διάφοροι ορισμοί που έχουν δοθεί στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και γίνεται διερεύνηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο Δημόσιος τομέας, τα οποία αναστέλλουν την αποτελεσματικότητά του. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται και αναλύονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας της υιοθέτησης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την εφαρμογή τους.

Ένας ακόμη σκοπός της εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι απόπειρες ενσωμάτωσής της στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση ενώ, τέλος, γίνεται ανάδειξη και μελέτη της ενίσχυσης της πορείας του επιτυχημένου θεσμού, των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών. Για τον λόγο αυτό πραγματοποιείται ανασκόπηση της ευρύτερης βιβλιογραφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και γίνονται αναφορές σε θεωρίες και εφαρμογές της στο Δημόσιο τομέα. Η μεθοδολογία της έρευνας είναι βιβλιογραφική και ως πηγές χρησιμοποιούνται πανεπιστημιακά συγγράμματα, επιστημονικά άρθρα και μελέτες διεθνών και εθνικών οργανισμών.

## Summary

Total Quality Management is a field of management which gains more and more ground since it focuses on the continuous improvement of products and services that a company or an administration offers and by extension aims at absolute satisfaction with the current and future needs of the customers.

The basic practices of the Total Quality Management are successfully implemented in the private sector while, in recent years, they have made their appearance in the public sector as well. A lot of the developed countries apply its practices to improve the organization, the functions and the products and services that the public administration bodies produces.

In this present research the value of the Total Quality Management for the public sector will be evaluated. Particularly, it refers the meaning and the different definitions that have been given to Total Quality Management and an investigation of the problems faced by the public sector is taking place with inhibit its effectiveness. Subsequently, the critical success factors of the adoption of the principles of Total Quality Management and the necessary conditions for the implementation, are presented and analyzed.

Another purpose of this paper is to present the attempts to incorporate it to the Greek Public administration and finally to strengthen the course of a successful institution of Citizen Service Centers. For this reason, a review of the bibliography of the Total Quality Management is carried out with references in theories and applications of Total Quality Management in the public sector. The methodology of the present research is bibliographic and its sources includes University books, scientific articles and reports of International and National organizations.

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας την παρούσα διατριβή θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όσους με βοήθησαν στα πλαίσια της εργασίας όσο και κατά την διάρκεια των σπουδών μου. Πρώτα απ' όλους θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσά μου κα Σοφία Αναστασιάδου για την ανάθεση και την επίβλεψη της διατριβής μου καθώς και για την άψογη συνεργασία που είχαμε καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησής της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα μέλη της εξεταστικής επιτροπής καθώς και όλους τους διδάσκοντες στο μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα. Τέλος, θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την στήριξη και την υπομονή τους καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

## Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</b> .....	σελ 8
1.1	Η έννοια της ποιότητας .....	σελ 8
1.2	Εισαγωγή στην έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	σελ 11
1.2.1	Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	σελ 12
1.2.2	Οι στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	σελ 13
1.2.3	Πλεονεκτήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	σελ 16
1.2.4	Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	σελ 17
1.2.5	Η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	σελ 17
1.2.6	Σύγκριση παραδοσιακής και νέας προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	σελ 18
1.3	Πρότυπα ποιότητας ISO .....	σελ 20
1.4	Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη διασφάλιση της ποιότητας (EFQM) .....	σελ 21
<b>2</b>	<b>Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα</b> .....	σελ 25
2.1	Δημόσιος τομέας και ποιότητα .....	σελ 25
2.2	Το Δημόσιο προϊόν .....	σελ 26
2.3	Τα προβλήματα του Δημόσιου τομέα .....	σελ 27
2.4	Σύγκριση Δημόσιου και Ιδιωτικού τομέα και οι διαφορές στην αξιολόγηση τους .....	σελ 29
2.5	Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μεταρρυθμιστικό εργαλείο της Δημόσιας Διοίκησης .....	σελ 31
2.6	Υποστήριξη της διαδικασίας της Δημόσιας Διοίκησης .....	σελ 34
2.6.1	Τα στάδια του Κύκλου Σχεδιάσε-Κάνε-Έλεγξε-Δράσε .....	σελ 35
2.7	Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	σελ 36
2.8	Αποτελέσματα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	σελ 42
<b>3</b>	<b>Η περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών</b> .....	σελ 43
3.1	Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) .....	σελ 44

3.2 Οι αρμοδιότητες των ΚΕΠ .....	σελ 45
3.3 Οι στόχοι των ΚΕΠ .....	σελ 45
3.4 Βελτιώσεις λειτουργίας του θεσμού των ΚΕΠ .....	σελ 46
3.5 Η χρήση του μοντέλου Servqual στα ΚΕΠ .....	σελ 47
3.6 Εφαρμογή των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ΚΕΠ .....	σελ 48
3.7 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες των ΚΕΠ .....	σελ 50
3.7.1 Πρόγραμμα Αριάδνη και η πλατφόρμα e-government.....	σελ 51
3.7.2 Πρόγραμμα «Σύζευξις» .....	σελ 52
3.7.3 Διαδικτυακή πύλη «Ερμής» .....	σελ 53
3.7.4 Πρόγραμμα «Πολιτεία» .....	σελ 53

#### **4. ΚΕΠ - ΕΡΕΥΝΑ**

4.1.1 Κ.Ε.Π. Πιστοποιητικά και Βεβαιώσεις.....	σελ.54
4.1.2 Στόχος – Σκοπός – Μέθοδος .....	σελ.60
4.1.3 Ερευνητικά ερωτήματα.....	σελ.61
4.1.4 Πίνακες και Γραφήματα .....	σελ.63
4.1.5 Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	σελ.128
4.1.6 Ερωτηματολόγιο.....	σελ.129
<b>Βιβλιογραφία</b> .....	σελ.133

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Αποκωδικοποίηση εννοιών

### 1.1 Η έννοια της ποιότητας

Είναι δύσκολο να ορίσει κανείς την ποιότητα. Είναι μια έννοια η οποία έχει εισέλθει πρόσφατα στην ζωή των επιχειρήσεων και έχει προκαλέσει αναστάτωση, ανησυχία και συνεχείς συζητήσεις. Σύμφωνα με το λεξιλόγιο ISO 8402 (1986): « Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος που συμβάλλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες».

Οι παρακάτω ορισμοί αντανακλούν μια περίοδο 50 ετών στην οποία η έννοια της ποιότητας αλλάζει συνεχώς λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας. Κατά καιρούς πολλοί είναι οι ειδικοί της ποιότητας που συμφωνούν με την φιλοσοφία και καθένας έδωσε τον δικό του ορισμό.

1. Το 1950 ο Juran εξέφρασε πως ποιότητα είναι ότι ένα προϊόν ή μία υπηρεσία ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη. Ο πελάτης είναι αυτός που κρίνει αν το προϊόν ή η υπηρεσία καλύπτει τις ανάγκες του και είναι ποιοτικό. Έτσι όλες οι επιχειρήσεις έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών διαμορφώνονται κατάλληλα.
2. Ο Cosby το 1979 όρισε την ποιότητα ως τη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις των πελατών.
3. Σύμφωνα με τον Peter Drucker (1985) η ποιότητα σε μια υπηρεσία ή ένα προϊόν είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και είναι διατεθειμένος να πληρώσει και όχι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Ποιότητα δεν προσδίδει το μεγάλο κόστος ή η δυσκολία



παραγωγής του όπως πίστευαν οι επιχειρήσεις αλλά το πόσο χρήσιμο είναι αυτό για τους αγοραστές.

4. Ποιότητα σημαίνει ανθρώπους, όχι πράγματα. «Τα καλύτερα προϊόντα παράγονται από ανθρώπους» Robin De Wilde Q.C. (1996).
5. «Ποιότητα είναι κάτι καλύτερο από αυτό των ανταγωνιστών σου» John Oakland (1989).
6. Σύμφωνα με τον David Garvin (1988) ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη.
7. «Ποιότητα τελικά είναι η αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας για τα χρήματα που δίνει, όπως την βλέπει ο πελάτης» Donald Campbell (1996).
8. «Ποιότητα είναι μια υποκειμενική εκτίμηση των προϊόντων ή υπηρεσιών και οι αγοραστές τείνουμε να αποφασίζουμε βάση το ανώτερο που μπορούμε να πληρώσουμε ή την αξία που παίρνουμε για τα χρήματα που ξοδεύουμε. Η ποιότητα είναι για τους κατασκευαστές να προσπαθούν ενώ για τους πελάτες να κρίνουν.» Clive Butler (1997).
9. «Ποιότητα είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του αγοραστή, που καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους την χρονική εκείνη στιγμή, δεν είναι κάτι απόλυτο ούτε ένα συνεχώς εξελισσόμενο πρότυπο» Linda Campbell (1998).

Παρατηρούμε πως η έννοια της ποιότητας συνεχώς μεταβάλλεται, κάτι που την κάνει να είναι «ζωντανή» και σε μερικά χρόνια από τώρα να σημαίνει κάτι διαφορετικό. Έτσι λοιπόν είναι φανερό πως εκείνοι που θα επιβιώσουν στην αγορά θα είναι εκείνοι που θα κατανοήσουν ή θα προβλέχουν γρηγορότερα την έννοια της ποιότητας.

Μπορούμε επίσης να κατηγοριοποιήσουμε την ποιότητα βάση των ακόλουθων προσεγγίσεων:

- 1) *Η Υπερβατική ποιότητα (transcendent approach)* : πρόκειται για την προσέγγιση που θεωρεί την ανωτερότητα και την αρτιότητα μιας υπηρεσίας ή προϊόντος ως ποιότητα και η αξία και η λειτουργικότητα είναι υποκειμενικές επιλογές του πελάτη. Υπάρχουν ωστόσο προϊόντα και υπηρεσίες όπως η εκπαίδευση στα

τριτοβάθμια ιδρύματα, οι δημόσιοι φορείς που θεωρείται πως έχουν μη ανταγωνιστικά χαρακτηριστικά ποιότητας λόγω της σύστασής τους.

- 2) *Προσέγγιση βασισμένη στον χρήστη (user-based approach)*: Σύμφωνα με αυτήν η ποιότητα καθορίζεται με βάση τις διαφορετικές απαιτήσεις και τις ανάγκες του καταναλωτή, στο τι ακριβώς θέλει και τι είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Κινείται στο ίδιο πλαίσιο με τον Juran που ορίζει την ποιότητα ως την «κατάλληλότητα για τον χρήστη», θεωρώντας την ως μετρήσιμο μέγεθος που καθορίζεται από τον πελάτη. Έρχεται όμως πολλές φορές σε αντίθεση με άλλες θεωρίες που βασίζονται στο προϊόν και στην διαδικασία παραγωγής, καθώς ο αγοραστής ενδέχεται να επιθυμεί προϊόντα κατώτερης ποιότητας.
- 3) *Προσέγγιση βασισμένη στον προϊόν (product-based approach)*: ο ορισμός της υψηλής ή χαμηλής ποσότητας στηρίζεται στην ποσοτικοποίηση της μέτρησης των χαρακτηριστικών κάθε προϊόντος ή υπηρεσίας. Πολλές φορές, κατά την χρήση ερχόμαστε αντιμέτωποι με παρανοήσεις, ότι η καλή ποιότητα συσχετίζεται με το υψηλό κόστος ή την τιμή του προϊόντος.
- 4) *Προσέγγιση βασισμένη στην προσφερόμενη αξία (value-based approach)*: σύμφωνα με την προσέγγιση αυτή τα κόστη παραγωγής και οι τιμές των υπηρεσιών ή των προϊόντων καθορίζουν την ποιότητα. Θεωρείται λοιπόν ως ποιότητα ένα αγαθό που έχει την επιθυμητή απόδοση στον πελάτη σε μια αποδεκτή για αυτόν τιμή και ουσιαστικά ποιότητα σημαίνει η προσφορά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος με την καλύτερη δυνατή σχέση κόστους προς αξία.
- 5) *Προσέγγιση βασισμένη στην παραγωγική διαδικασία (manufacturing-based approach)*: στο συγκεκριμένο ορισμό η ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι το αποτέλεσμα μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας που θέτει ως στόχο την συμμόρφωση με απαιτήσεις, προδιαγραφές και συγκεκριμένα πρότυπα, δηλαδή ενός αρμονικού συνδυασμού ενοχών και στόχων τα οποία καθορίζονται από τους εκάστοτε σχεδιαστές των υπηρεσιών και προϊόντων. Η έμφαση εδώ δίνεται σε μεγαλύτερο βαθμό στις εσωτερικές

διαδικασίες, παρά στους πελάτες που αποτελούν το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

## **1.2 Εισαγωγή στην έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η ολική ποιότητα είναι μια έννοια η οποία σχετίζεται με τη συνεχή προσπάθεια όλου του προσωπικού μιας επιχείρησης με σκοπό την παροχή υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, την επιδίωξη της ικανοποίησης των πελατών και των εργαζομένων καθώς και την επιβίωση της επιχείρησης. Ο έλεγχος των προϊόντων, σύμφωνα με αυτή, δεν πρέπει να γίνεται στο τελικό στάδιο όταν το προϊόν ή η υπηρεσία είναι έτοιμα προς πώληση, αλλά σε κάθε επιμέρους στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, από την σύλληψη της ιδέας, τον σχεδιασμό, την προετοιμασία, την παραγωγή έως την παροχή των υπηρεσιών ή την παράδοση του τελικού προϊόντος στο κοινό. Η επίτευξη αυτών των στόχων αποτελεί και το επίκεντρο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε και ξεκίνησε την εφαρμογή της από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων το 1949 έχοντας ως στόχο την ενίσχυση της υψηλής ανταγωνιστικότητας μιας πληθώρας επιχειρήσεων της Ιαπωνίας στην αγορά παγκοσμίως και την βελτίωση της παραγωγικότητάς τους.

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι τρόπος Διοίκησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ως σύνολο (Gower, 2001:27). Στόχος της είναι να οργανώνει και να δεσμεύει ολόκληρες τις εταιρίες και όχι μόνο τη Διοίκηση για την άριστη ποιότητα σε κάθε επιμέρους τμήμα της, κάθε στάδιο της παραγωγής και σε κάθε δραστηριότητα. Με τον τρόπο αυτόν απομακρύνει την Διοίκηση από την παγίδα του να επικεντρώνεται στην επιθεώρηση και τον έλεγχο στοχεύοντας να ανακαλύψει και στη συνέχεια να εξαλείψει τις αδυναμίες της.

Πιο αναλυτικά η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι σε θέση να αναγνωρίζει ότι η αποδοτικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ομαλή συνεργασία των ατόμων που απαρτίζουν το κάθε τμήμα της, ακόμα κι αν αυτά έχουν διαφορετικές ικανότητες και

προτεραιότητες, από το τμήμα του σχεδιασμού και της έρευνας στο τμήμα των πωλήσεων και του μάρκετινγκ όπως και από το τμήμα της παραγωγής στο τμήμα της οικονομικής διαχείρισης.

Άρα θα μπορούσαμε να αντιληφθούμε την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως:

- 1) μια ργανωτική κουλτούρα η οποία συνδέεται με αξίες και αρχές ως προς την εξασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων αγαθών
- 2) εργαλεία μέθοδοι και συστήματα που αφορούν στην διασφάλιση της ποιότητας
- 3) ένα πλαίσιο στρατηγικών και πολιτικών ποιότητας σε σχέση με την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης
- 4) δυνατότητες και ικανότητες των εργαζομένων στην επιχείρηση που έχουν ως στόχο την επίτευξη της ποιότητας παντού (Μπουραντάς, 2002:516).

### **1.2.1 Γενικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

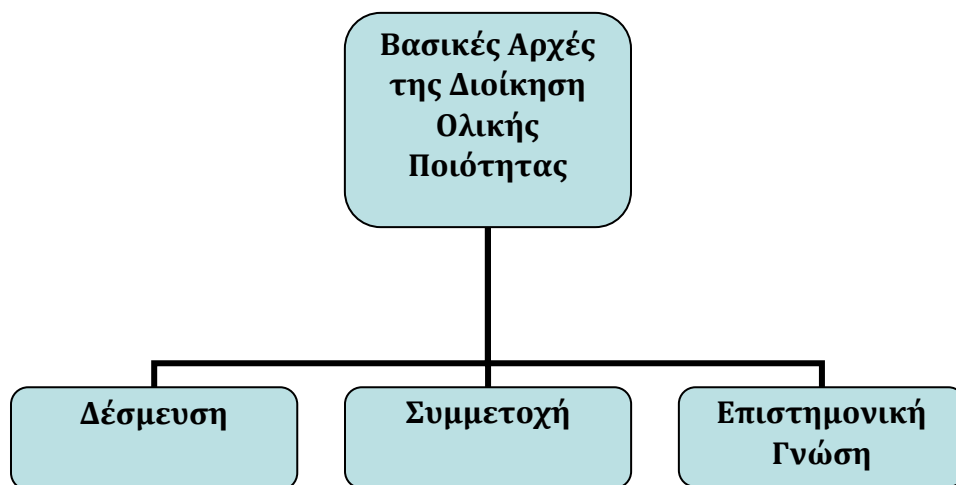
Για να επιτευχθεί αποτελεσματικά η εφαρμογή της πρέπει να υφίστανται οι παρακάτω προϋποθέσεις:

- 1) Η δέσμευση μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων της εταιρείας ώστε τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους να βελτιώνονται συνεχώς, να έχουν ως βασική τους προτεραιότητα την άριστη ποιότητά τους και την ελαχιστοποίηση του χρόνου παράδοσής τους με το κόστος να έρχεται στο τέλος.
- 2) Η επιστημονική κατάρτιση καθώς και η συνεχής εκπαίδευση, τόσο της Διοίκησης όσο και των εργαζομένων σε νέες μεθόδους, θα βοηθήσουν στη βελτίωση των ικανοτήτων τους και κατ' επέκταση στην ανάπτυξη νέων τεχνικών και ποιοτικότερων προϊόντων ενώ παράλληλα θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν κάποια δυσλειτουργία που ενδεχομένως παρουσιαστεί, προλαμβάνοντας κάποιο μεγαλύτερο πρόβλημα.
- 3) Η συστηματική συμμετοχή όλων των εργαζομένων της επιχείρησης, ανεξαρτήτως τμήματος. Τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα θα μπορέσουν να επιτευχθούν με

την κοινή προσπάθεια όλων των κλάδων σε όλα τα επίπεδα και τις φάσεις λειτουργίας σε συνδυασμό με την καλή μεταξύ τους επικοινωνία.

- 4) Στόχευση της επιχείρησης είναι να μην αποτελεί μόνο η ικανοποίηση των πελατών αλλά και των εργαζομένων σε αυτήν, οι οποίοι χαρακτηρίζονται πλέον ως εσωτερικοί πελάτες.

**Σχήμα 1:**



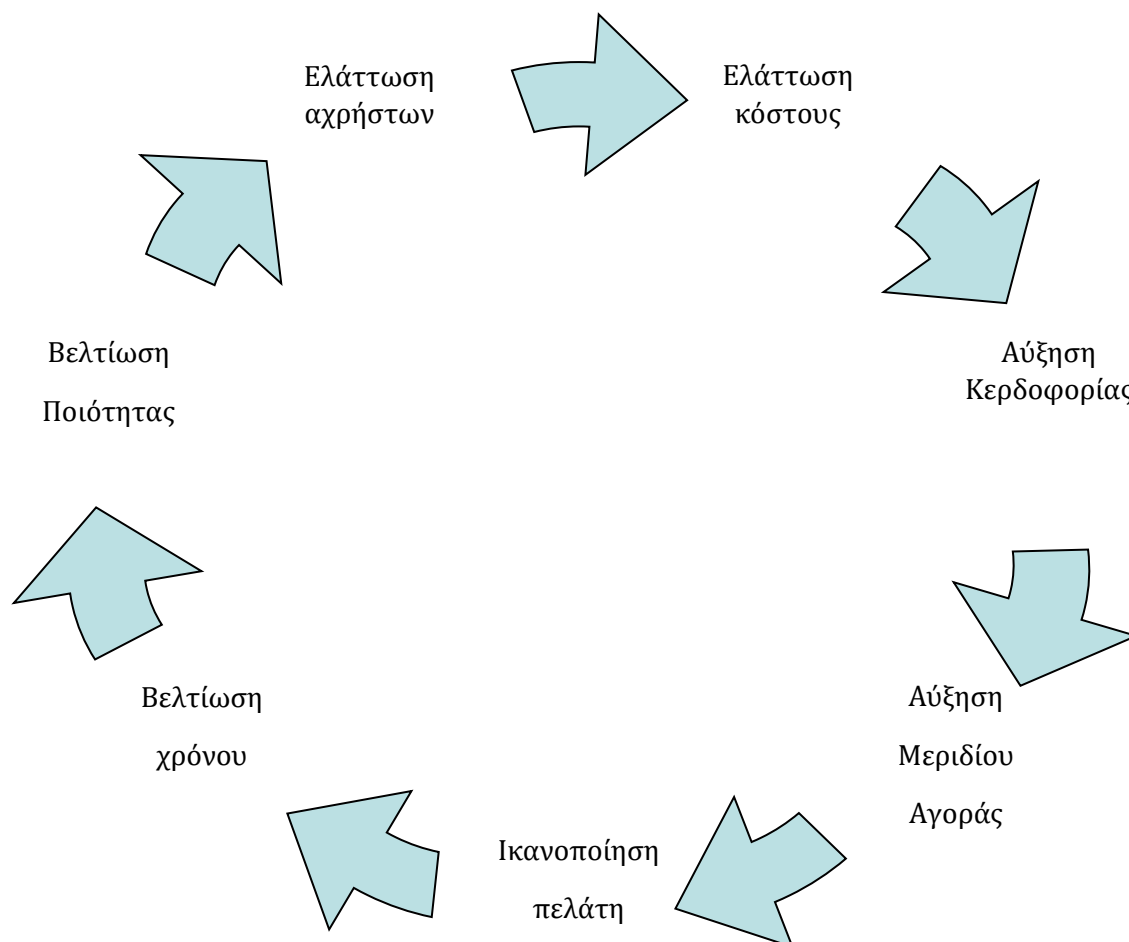
### 1.2.2 Οι στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι βασικοί στόχοι των επιχειρήσεων που επιτυγχάνονται με την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- 1) *Η ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης.* Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις θέτοντας τον πελάτη στο επίκεντρο τους καλούνται να κατανοούν τις ανάγκες του, να εκπληρώνουν συνεχώς τις επιθυμίες του και να ξεπερνούν τις προσδοκίες του. Με τον τρόπο αυτόν καταφέρουν να κατακτήσουν την εμπιστοσύνη του και αυτό μπορεί να λειτουργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξηθεί η κερδοφορία της επιχείρησης αφού θα αυξηθεί το μερίδιο της αγοράς που κατέχει.

- 2) *Η καθολική συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.* Η χρήση της προσέγγισης της ομάδας για την επίλυση κάθε μορφής προβλήματος έχει πολλά πλεονεκτήματα έναντι της ξεχωριστής εργασίας των ατόμων ή των ξεχωριστών τμημάτων καθώς και τα προβλήματα εκτίθενται σε μεγαλύτερη ποικιλία γνώσεων πείρας και ικανοτήτων. Επίσης είναι πιθανό τα προβλήματα που υπερβαίνουν τα σύνορα των τμημάτων να αντιμετωπιστούν με μεγαλύτερη ευκολία, αν γίνει μια συλλογική προσπάθεια επίλυσής τους, καθώς και οι συστάσεις της ομάδας έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να εφαρμοστούν από τις ατομικές συστάσεις (Gower, 2001:35). Για να επιτευχθεί αυτό δίνεται έμφαση στην αναζήτηση νέων μεθόδων εξυπηρέτησης.
- 3) *Η άριστη ποιότητα και η συνεχής βελτίωση.* Βασική προτεραιότητα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η συνεχής βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η επιχείρηση με σκοπό να μεγιστοποιήσει την αξία των παρεχόμενων αγαθών κάλειται να δημιουργεί συνεχώς καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και να αναζητά νέες μεθόδους εξυπηρέτησης και παραγωγής προκειμένου να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών.
- 4) *Εξάλειψη των ελαττωματικών.* Ένας εξίσου σημαντικός στόχος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η μείωση του κόστους παραγωγής. Σκοπός λοιπόν, είναι το παραγόμενο προϊόν να είναι υγιές έτσι ώστε να μη χρειάζεται η εκ των υστέρων επέμβαση και διόρθωση των λαθών, η οποία έχει ως απόρροια την σπατάλη και κατ'επέκταση την μείωση του χρόνου παραγωγής όπως επίσης και την αύξηση του κόστους παραγωγής αφού θα χρειαστεί επιδιόρθωση ή αντικατάσταση από ένα καινούριο προϊόν πριν φτάσει στον πελάτη.

**Σχήμα 2:** Η αλυσιδωτή αντίδραση της βελτίωσης της ποιότητας



- 5) *Η σχέση εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές.* Η επιχείρηση καλείται να επιλέξει να αναπτύξει μία σταθερή συνεργασία με έναν και μόνο προμηθευτή στηρίζοντάς την σε ποιοτικά κριτήρια και όχι ποσοτικά, η οποία μπορεί να επηρεάσει με την σειρά της την ποιότητα των παραχθέντων προϊόντων και κατ'επέκταση την ικανοποίηση των πελατών.
- 6) *Προσέγγιση λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.* Οι αποφάσεις που θα καλείται να λάβει η επιχείρηση πρέπει να στηρίζονται σε αντικειμενικά στοιχεία και σε αναλύσεις πληροφοριών και δεδομένων καθώς είναι ικανές να επηρεάσουν είτε θετικά είτε αρνητικά την προσπάθεια για αύξηση της ποιότητας.

### **1.2.3 Πλεονεκτήματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η υιοθέτηση των μεθόδων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχει ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα τα οποία έχουν σύνδεση μεταξύ τους. Αρχικά απελευθερώνονται οι δυνατότητες του ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται δηλαδή αποτελεσματικότερο και στην συνέχεια βελτιώνεται το παραγόμενο αγαθό και αυξάνεται η παραγωγικότητα. Επίσης, παρατηρείται αύξηση του ποσοστού των πωλήσεων, που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών και των εσόδων, το οποίο με την σειρά του αυξάνει το μερίδιο της αγοράς για την επιχείρηση και έτσι διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Παράλληλα, όπως είδαμε, περιορίζονται τα ελαττωματικά προϊόντα και μειώνεται το κόστος παράγωγης. Όλα αυτά έχουν ως απόρροια να εξαλείφονται οι ανησυχίες και τα προβλήματα της Διοίκησης και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της επιχείρησης να έχουν ποιοτική υπεροχή σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Η εφαρμογή της απαιτεί ως βασική προϋπόθεση την εργασία όλων των μελών που απαρτίζουν την οργάνωση και όχι μόνο τους εργαζομένους ή την Διοίκηση. Πρέπει το τμήμα της Διοίκησης να καθοδηγεί σωστά το υπόλοιπο προσωπικό, να ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων και να ασχολείται με την συνεχή εκπαίδευση τους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων νιώθοντας έτσι πως συμβάλλουν στην επίτευξη της ποιότητας και στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών και όχι πως είναι αναγκασμένοι να ακολουθούν μόνο τις διαδικασίες παραγωγής.

### **1.2.4 Λόγοι υιοθέτησης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα, έχοντας ως στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας τους οδηγούνται στην πληθώρα των περιπτώσεων στην υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Αρχικά η οργάνωση καλείται να ξεχωρίσει και να επιβιώσει σε ένα τρομερά ανταγωνιστικό περιβάλλον με κύριο στόχο της την αύξηση των κερδών και των εσόδων μέσω της μείωσης των ενδεχόμενων αστοχιών στην ποιότητα. Επίσης, ένας ακόμα κύριος λόγος υιοθέτησης



της είναι η δημιουργία καινοτόμων αγαθών καθώς και στον τρόπο δημιουργίας τους αλλά και η αδυναμία πολλές φορές άλλων εργαλείων και προτάσεων για την διασφάλιση της άριστης ποιότητας της.

### **1.2.5 Η επιτυχής εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας από έναν οργανισμό περιλαμβάνει τέσσερα βασικά βήματα. Η αρχή γίνεται με τον σχεδιασμό. Η Διοίκηση αποφασίζει με την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προσλαμβάνει έναν εξειδικευμένο επιστήμονα που θα εφαρμόσει το πρόγραμμα. Στόχος της φάσης αυτής αποτελούν η αύξηση της ποιότητας, της συλλογικής εργασίας, η μείωση των λαθών και των ελαττωματικών όπως και η βελτίωση της διαδικασίας που προλαμβάνονται τα προβλήματα. Συνέχεια έχει η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, τόσο της Διοίκησης όσο και των επιμέρους τμημάτων σε ότι αφορά την εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την φιλοσοφία της, τις λειτουργίες της και τις αρχές της. Το τρίτο βήμα αφορά την δημιουργία. Το ανθρώπινο δυναμικό οργανώνεται σε ομάδες και μέσω της συνεργασίας μεταξύ τους και με τους επικεφαλείς των τμημάτων βελτιώνουν την ποιότητα και αντιμετωπίζουν όποια προβλήματα παρουσιάζονται. Η τελική φάση αποτελείται από την λειτουργία στην οποία γίνεται ανάλυση των προβλημάτων και των πραγματικών αιτιών. Αναζητούνται λοιπόν, τρόποι επίλυσης και πρόληψης καθώς επίσης γίνονται και υποδείξεις στο τμήμα της Διοίκησης.

Ωστόσο πρέπει η οργάνωση να γνωρίζει πως η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν εγγυάται αυτόματα και την επιτυχή υιοθέτηση της. Επίσης, πριν την εφαρμογή της, πρέπει να υπάρχει η επιτακτική ανάγκη για αλλαγή, η Διοίκηση να μην αναμένει άμεσα και γρήγορα αποτελέσματα, καθώς η επιτυχία απαιτεί εκτός από κόπο και χρόνο αλλά και να διαφέρουν όσον το δυνατόν περισσότερο ώστε τα αποτελέσματα της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας να είναι ωφέλιμα για τους πελάτες και την επιχείρηση.

### **1.2.6 Σύγκριση παραδοσιακής και νέας προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης ποιότητας που έχει ως αρχές τη διαρκή βελτίωση, την ομαδική εργασία, τον στρατηγικό προσανατολισμό και την προσήλωση στις ανάγκες του πελάτη. Όλα τα μέλη της ομάδας έχουν αφομοιώσει την έννοια της ποιότητας και έτσι είναι σε θέση να παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Από την άλλη, οι παραδοσιακές προσεγγίσεις έχουν ως κύριο μέλημα τους ένα κυρίαρχο χαρακτηριστικό αποτελεσματικότητας. Παρουσιάζονται ακολούθως οι διαφορές του παραδοσιακού και του νέου τρόπου μάνατζμεντ.

Πίνακας από αρχείο (Δερβιτσιώτης, 2005:57)

Μεταπτυχιακό στην Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

<i><b>Παραδοσιακή Προσέγγιση</b></i>	<i><b>Νέα Προσέγγιση</b></i>
Προτεραιότητα στο κόστος και την ποιότητα	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αντιδραστική αντιμετώπιση	Προληπτική αντιμετώπιση
Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα και ποσότητα
Κόστος ή ποιότητα	Κόστος και ποιότητα
Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνες για ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στην πρόληψη
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
Ποιος φταίει;	Πως λύνεται το πρόβλημα;
Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών και στην παραγωγή
Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας, τα διοικητικά στελέχη
Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωματικών	Εντοπισμός και διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας
Ευθύνη για ποιότητα στο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης
Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

### 1.3 Πρότυπα ποιότητας ISO

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization) δημιουργήθηκε στο Λονδίνο το 1946 και αποτελεί μια διεθνή ομοσπονδία οργανισμών προτύπων στον οποίον λαμβάνουν μέρος 170 χώρες. Τα πρότυπα ISO έχουν ως στόχο την βελτίωση και τη διατήρηση της ποιότητας των λειτουργιών του οργανισμού με σκοπό την κάλυψη των αναγκών των πελατών, που υπάρχουν κάθε φορά. Ακόμα στοχεύουν στη δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ Διοίκησης και προσωπικού, διασφαλίζοντας ότι οι στόχοι ποιότητας που έχουν τεθεί επιτυγχάνονται αλλά και ότι σε καταστάσεις που το απαιτούν γίνονται οι βελτιώσεις που είναι αναγκαίες, όσο και μεταξύ του οργανισμού και των πελατών του σύμφωνα με τις απαιτήσεις ποιότητας.

Τα σημαντικότερα είδη προτύπων ISO είναι τα εξής:

- 1) ISO 9000: 2005 (Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary). Το πρότυπο αυτό εστιάζει στα θεμέλια και τις βάσεις των συστημάτων διοίκησης ποιότητας, εισάγει τις βασικές έννοιες και ορισμούς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ανήκει στην κατηγορία κατευθυντήριων οδηγιών.
- 2) ISO 9001: 2008 (Quality Management Systems – Requirements). Το πρότυπο αυτό θέτει τις απαιτήσεις των συστημάτων ποιότητας στον οργανισμό ο οποίος έχει ως στόχο τόσο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών (τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών), όσο και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητάς του. Είναι το μόνο πρότυπο που μπορεί να πιστοποιηθεί και στηρίζεται στο ότι η βελτίωση είναι η προϋπόθεση της επιτυχίας, η λήψη αποφάσεων γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, η ηγεσία
- 3) ISO 9000: 2009 (Managing for the Sustained Success of an Organization – A quality Management Approach). Το πρότυπο αυτό περιλαμβάνει οδηγίες και αναλύσεις σχετικά με την κάλυψη των απαιτήσεων και βελτίωση της απόδοσης του προτύπου ποιότητας.
- 4) ISO 19011: 2011 (Guidelines for Auditing Management Systems) το οποίο δίνει την δυνατότητα για επιθεώρηση των συστημάτων ποιότητας.

Με τον τρόπο αυτό, κάθε οργανισμός, δημόσια υπηρεσία ή επιχείρηση ακόμα και ο πελάτης, μπορούν να εμπιστεύονται τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που του παρέχονται καθώς είναι ελεγμένα και πιστοποιημένα από έναν αξιόπιστο φορέα που έχει διαπιστωθεί από τον Εθνικό Φορέα Διαπίστευσης και με την σειρά του αξιολογείται έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αμεροληψία του.

#### **1.4 Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για τη διασφάλιση της ποιότητας (EFQM)**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση δίνοντας πάντα ιδιαίτερη βαρύτητα στη διασφάλιση της ποιότητας τόσο των προϊόντων όσο και των παρεχόμενων υπηρεσιών που λαμβάνουν χώρα στο έδαφός της, προχώρησε το 1988 στην ίδρυση του European Foundation for Quality Management (EFQM), με έδρα τις Βρυξέλλες. Μια ομάδα, λοιπόν, που αποτελούνταν απ' τους 14 επιφανέστερους οργανισμούς στην Ευρώπη, έχοντας την έγκριση της Ευρωπαϊκής επιτροπής (Commission) ίδρυσαν το συγκεκριμένο οργανισμό και δημιούργησαν το συγκεκριμένο μοντέλο αυτοαξιολόγησης των επιχειρήσεων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της ανταγωνιστικότητας τους καθώς και την επίτευξη της επιχειρηματικής αριστείας. Σήμερα, μετρά ως μέλη περισσότερους από 900 οργανισμούς, μεγάλους (>250 άτομα) καθώς και μικρομεσαίους (<250 άτομα), τόσο στον ιδιωτικό όσο και το δημόσιο τομέα, σε 30 χώρες της Ευρώπης. Ανάμεσα σ' αυτές βρίσκεται και η Ελλάδα, με εθνικό εκπρόσωπο του μοντέλου την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ). Η Ε.Ε.Δ.Ε. είναι σωματείο με μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και αποστολή τη συμβολή της ανάπτυξης και της εφαρμογής των σύγχρονων τεχνικών του Management σε κάθε συλλογική προσπάθεια, τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM, λοιπόν, αποτελείται από τρία επίπεδα αξιολόγησης:

- 1) Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence)
- 2) Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized to Excellence)
- 3) Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (EQA).

Το πρώτο επίπεδο είναι κατάλληλα σχεδιασμένο για ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς και επιχειρηματικές μονάδες που είναι στο ξεκίνημα του δρόμου τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Για το λόγο αυτό στο επίπεδο αυτό έμφαση δίνεται στην έναρξη των δραστηριοτήτων βελτίωσης των οργανισμών. Χωρίζεται σε δύο επιμέρους στάδια: την αυτοαξιολόγηση και την επιτόπια επίσκεψη και επαναληπτική αξιολόγηση. Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση αξιολογείται σύμφωνα με τα εννιά κριτήρια του μοντέλου, που θα αναφερθούν στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας το EFQM Excellence Model (βαθμολογία 0-1000) έτσι ώστε να γίνει κατανοητός ο βαθμός απόδοσης της εκάστοτε επιχείρησης σε σχέση με τη στρατηγική και το όραμά της. Στη δεύτερη φάση οι οργανισμοί πρέπει να αποδείξουν ότι αναπτύχθηκαν με επιτυχία τουλάχιστον έναν απ' τους σχεδιασμούς βελτίωσης, με βάση τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης που έχει ήδη πραγματοποιηθεί. Στη συνέχεια ειδικά εκπαιδευμένα και εξουσιοδοτημένα μέλη του εκπροσώπου του μοντέλου σε κάθε χώρα, διεξάγουν μια επιτόπια επίσκεψη η οποία διαρκεί από μία έως δύο ημέρες, έξι περίπου μήνες μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας της αυτοαξιολόγησης. Όταν κριθεί απ' τον ειδήμονα πως οι οργανισμοί έχουν επιτύχει τους στόχους του πρώτου επιπέδου τότε λαμβάνεται πιστοποιητικό "Δέσμευσης στην Επιχειρηματική Αριστεία" καθώς και ελεύθερης χρήσης του λογότυπου της πανευρωπαϊκής αναγνώρισης με ισχύ δύο ετών απ' την ημερομηνία διάκρισής της. Ένα χρόνο μετά την αυτοαξιολόγηση τους οι οργανισμοί πρέπει να διεξάγουν εκ νέου μια δεύτερη αυτοαξιολόγηση με βάση ξανά το EFQM και να αποστείλουν τα αποτελέσματά τους στην εταιρεία εκπρόσωπο στη χώρα. Αν αυτή με τη σειρά της κρίνει απαραίτητο θα στείλει ξανά ειδήμονες για μια νέα επιτόπια επίσκεψη στους οργανισμούς.

Το δεύτερο επίπεδο είναι σχεδιασμένο για οργανισμούς και επιχειρήσεις που διαθέτουν εμπειρία στην αυτοαξιολόγηση με βάση το EFQM. Στο επίπεδο αυτό το μοντέλο περιλαμβάνει την αξιολόγηση τους με βάση εννιά κριτήρια και τριάντα δύο υποκριτήρια και προσφέρει στην επιχείρηση τη δυνατότητα εντοπισμού των αδυναμιών και των περιοχών που έχουν ανάγκη βελτίωσης, καθώς και μία ένδειξη της εικόνας των δυνατών σημείων της επιχείρησης. Η βαθμολογία των επιχειρήσεων στην αξιολόγηση αυτού του επιπέδου πρέπει να είναι οπωσδήποτε μεγαλύτερος ή ίσος των 400 βαθμών έτσι ώστε να καταφέρουν να πιστοποιηθούν κατάλληλα καθώς και να μπορέσουν να κάνουν ελεύθερη

χρήσης του λογότυπου «Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία» για διαφημιστικούς κυρίως λόγους .

Εφόσον λοιπόν επιτευχθεί η βαθμολογία που προανέφερα η αρμόδια επιτροπή θα αποστείλει και σε αυτή τη φάση ειδήμονες για επιτόπια επίσκεψη που θα διαρκέσει αυτή τη φορά μια έως και τέσσερις ημέρες και η οποία με τη σειρά της θα παραθέσει έκθεση με υποδείξεις και προτάσεις για τη βελτίωση του οργανισμού.

Το τρίτο επίπεδο αφορά το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας, EQA. Βασικός στόχος των ιδρυτών του οργανισμού ήταν να λανσάρει ένα βραβείο το οποίο θα δίνονταν κάθε χρόνο στους πιο επιτυχημένους υποστηρικτές του και θα ήταν το αντίπαλο δέος στο αντίστοιχο αμερικάνικο βραβείο, το Malcolm Baldrige National Quality Award, το οποίο ήταν ήδη παγκοσμίως διαδεδομένο. Για να το κερδίσουν οι οργανισμοί θα έπρεπε να αποδείξουν, έχοντας ήδη φέρει εις πέρας τα δύο προηγούμενα επίπεδα, πως το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας συνέφερε σημαντικά στην ικανοποίηση των πελατών τους, των υπαλλήλων και στην ικανοποιητική ποιότητα των προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο επίπεδο αυτό μια ειδική επιτροπή ανασκοπεί τις εκθέσεις και τα αποτελέσματα της επιτόπου επίσκεψης και κατατάσσει τους υποψηφίους διεκδικητές του βραβείου σε βαθμίδες επιτυχίας. Οι βαθμίδες αυτές είναι οι εξής: Finalist, Prize Winners και Award Winner. Το βραβείο EQA απονέμεται από το 1992 και φιλοξενείται κάθε χρόνο από διαφορετική πόλη της Ευρώπης. Πολλές από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα έχουν εφαρμόσει στις υπηρεσίες τους το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM. Κάποια παραδείγματα αυτών είναι η Τράπεζα Πειραιώς, η Τράπεζα Κύπρου, η COCO-MAT A.E., το Πανεπιστήμιο Κύπρου, η TNT Skypack (HELLAS) ΕΠΕ, η Siemens Τηλεβιομηχανική, η ΕΛΑΪΣ και άλλες.

Στη συνέχεια θα αναλυθεί ο πίνακας κριτηρίων του Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας σύμφωνα με τον οποίο, όπως προανέφερα, γίνεται η αυτοαξιολόγηση των οργανισμών. Τα κριτήρια χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τα κριτήρια Προϋποθέσεων – Δυνάμεις Επίτευξης και τα κριτήρια Αποτελεσμάτων.

Ηγεσία (10%): το κριτήριο αυτό σχετίζεται με τον τρόπο που οι ηγέτες διαμορφώνουν τον σκοπό, την ηθική και το όραμα του κάθε οργανισμού και που αναπτύσσουν σχέσεις με τους συνεργάτες και τους πελάτες τους με στόχο την επαγγελματική τελειότητα. Επιπλέον,

τα διοικητικά στελέχη εφαρμόζοντας κατάλληλες δράσεις ενισχύουν την κουλτούρα της Επιχειρηματικής Αριστείας στους ανθρώπους του οργανισμού αναγνωρίζοντας την εργασία τους και ανταμείβοντας τους.

Πολιτική και Στρατηγική (8%): σχετίζεται με το πώς οι πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσονται, αναθεωρούνται και βασίζονται σε πληροφορίες από έρευνες, μετρήσεις αποδοτικότητας και δραστηριότητες εντός και εκτός εταιρείας.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (9%): σχετίζεται με τις σχέσεις του οργανισμού με τους εργαζόμενους του. Δηλαδή το πώς ο οργανισμός βελτιώνει και διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους και τις ικανότητες των εργαζομένων, το πώς τους επιβραβεύει, τους παρέχει ασφάλεια, για το αν αναγνωρίζει το έργο τους και ενθαρρύνει το διάλογο μαζί τους.

Συνεργασίες και Πόροι (9%): εξετάζει τη διαχείριση και την αξιοποίηση των πόρων του οργανισμού οι οποίοι μπορεί να είναι χρήσιμες πληροφορίες, εφαρμογές τεχνολογίας, εξοπλισμοί και υλικά καθώς και τις σχέσεις και τις μορφές συνεργασίας με τους προμηθευτές του.

Διαδικασίες (15%): αφορά το πώς ο οργανισμός διαχειρίζεται τις σχέσεις με τους πελάτες, την παροχή, παραγωγή και σχεδιασμού προϊόντων και υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών.

Αποτελέσματα Ανθρώπινου Δυναμικού (9%): σχετίζεται με την πολιτική των οργανισμών σε σχέση με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των εργαζομένων του. Επίσης, σχετίζεται με τη διεύρυνση των γνώσεων τους μετρώντας τους δείκτες της αντίληψης των ανθρώπων για τον οργανισμό.

Αποτελέσματα Πελατών (20%): αναλύει τους δείκτες απόδοσης του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών και προσδοκιών των πελατών σχετικά με τις παροχές του οργανισμού καθώς και τις σχέσεις με τους πελάτες.

Κοινωνικά αποτελέσματα (6%): εξετάζει τις επιδράσεις των δραστηριοτήτων στο κοινωνικό σύνολο και τις συνέπειες στην ποιότητα ζωής και στο φυσικό περιβάλλον. Επιπλέον σχετίζεται με την αντίληψη της κοινωνίας για τον οργανισμό και την παρακολούθηση της απόδοσης του οργανισμού στις ανάγκες της κοινωνίας.

Οικονομικά Αποτελέσματα (15%): εξετάζει την επίδοση της επιχείρησης, την οικονομική



της κατάσταση και την επιβίωσή της σε βάθος χρόνου.

Τα ποσοστά που έχουν σημειωθεί δίπλα από κάθε κριτήριο του EFQM αναφέρουν τη βαρύτητα του στη διαμόρφωση της συνολικής εικόνας της επιχείρησης σε σχέση με το βέλτιστο αποτέλεσμα των 1000 βαθμών.

## Κεφάλαιο 2

### Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον δημόσιο τομέα

#### 2.1 Δημόσιος τομέας και ποιότητα

Η βιομηχανική επανάσταση κατά την μεταπολεμική περίοδο ήταν αυτή που έκανε τους επιστήμονες να ασχοληθούν με την ποιότητα στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, η ενασχόληση με την ποιότητα στο δημόσιο τομέα διαμορφώθηκε τα τέλη της δεκαετίας του 1960. Αφορμή ήταν η εμφάνιση της διοίκησης με στόχους και για πρώτη φορά έγινε προσπάθεια για σύνδεση του παραγόμενου προϊόντος με τον σκοπό των δημόσιων υπηρεσιών. Η ποιότητα, λοιπόν, στο δημόσιο τομέα εξελίχθηκε σε τρεις φάσεις:

- 1) Η ποιότητα ως σεβασμός στους κανόνες και στις διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος
- 2) Η ποιότητα ως αποτελεσματικότητα
- 3) Η ποιότητα ως ικανοποίηση των πολιτών.

Η δεκαετία του 1980 ήταν καθοριστική για την μεταφορά της έννοιας της ποιότητας από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα. Βασικός παράγοντας της επίτευξης της ήταν ο πολίτης πελάτης και αρχικός της στόχος του κινήματος της ήταν η αύξηση της ποιότητας στις υπηρεσίες, όπως ήταν αντιληπτή από τους χρήστες των παρεχόμενων αγαθών ή υπηρεσιών.

Τα διάφορα μοντέλα και εργαλεία της διαχείρισης της ποιότητας στους δημόσιους φορείς, όπως τα ISO, EFQM και Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης έχουν αρχίσει να εξαπλώνονται σε πολλά κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τα τέλη της δεκαετίας του 1990. Επομένως είναι αντιληπτό πως οι διάφορες τεχνικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι

ικανές να συμβάλλουν στην δημιουργία ενός μηχανισμού ανάπτυξης του δημόσιου τομέα έτσι ώστε να έχουμε επίτευξη της αποτελεσματικότητας του, βελτίωση της παραγωγικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και της αξιοπιστίας των φορέων καθώς και αναβάθμιση των λειτουργιών τους.

## **2.2 Το Δημόσιο Προϊόν**

Ως δημόσιο προϊόν μπορεί να χαρακτηριστεί κάθε είδους τελική εκροή, αγαθό και υπηρεσία των διαφόρων δημόσιων φορέων, το κόστος του οποίου καλύπτεται από κοινωνικούς πόρους και ανταποδοτικά τέλη και διαθέτει χαρακτηριστικά αναδιανομής ή ρύθμισης.

Ο ορισμός αυτός περιέχει όρους οι οποίοι χρειάζεται να αναλυθούν για την διασαφήνιση του. Αναδιανομή είναι η κάθε μορφής παραγωγή και παροχή προϊόντων, υπηρεσιών και αγαθών μέσα από διάφορες διαδικασίες που έχουν ως στόχο την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες και τα αιτήματα του κοινωνικού συνόλου και όχι τα κέρδη.

Οι πόροι οι οποίοι παράγονται μέσω της φορολογίας και των πάγιων εσόδων του δημοσιονομικού συστήματος καλούνται κοινωνικοί, ενώ τα ανταποδοτικά τέλη προέρχονται από την τιμολόγηση αγαθών και υπηρεσιών που καλύπτει μόνο το κόστος παροχής και όχι ποσοστό κέρδους του φορέα δημόσιας δράσης.

Τα δημόσια προϊόντα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

### **1) Προϊόντα αναδιανομής.**

Προϊόντα των οποίων η κατανάλωση είναι απολύτως επιθυμητή και παράγονται μέσω της αγοράς καλούνται ως προϊόντα αναδιανομής. Η παραγωγή αυτών των προϊόντων καθίσταται απαγορευτική με επιχειρηματικά κριτήρια καθώς απευθύνονται σε ένα μικρό μέγεθος της αγοράς, σε ομάδες πληθυσμού με υψηλά εισοδήματα. Παραδείγματα αυτής της κατηγορίας δημόσιων προϊόντων είναι οι υπηρεσίες υγείας, παιδείας και λοιπών κοινωνικών παροχών.

### **2) Συλλογικά αγαθά.**

Προϊόντα των οποίων η εξατομικευμένη κατανάλωση τους δεν είναι επιτρεπτή αλλά συνδέονται με το δημόσιο συμφέρον ανήκουν στην κατηγορία αυτή. Κάθε χρήστης

αξιοποιεί ολόκληρο το αγαθό και όχι μόνο το μέρος που θα του αντιστοιχούσε. Τέτοιου είδους προϊόντα είναι η προστασία του περιβάλλοντος ή η εθνική άμυνα.

3) Προϊόντα κανονιστικά υποχρεωτικής κατανάλωσης.

Η κατηγορία αυτή αποτελείται από τις υπηρεσίες που ο πολίτης υποχρεούται να έρθει σε συναλλαγή με μονομερή κανονιστική ή όντας απόφαση του δημοσίου για λόγους προστασίας του δημόσιου συμφέροντος και δεν είναι επιθυμητές από αυτόν. Στην κατηγορία αυτήν κατατάσσονται κάθε είδους αδειοδότηση, οι πληρωμές προστίμων και τελών και η εγγραφή στα δημοτολόγια.

Παρά την κατηγοριοποίηση τους τα προϊόντα αυτά έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Αρχικά, θα μπορούσαμε να πούμε πως υπάρχει ένα καθεστώς φυσικού μονοπωλίου, καθώς και για το αγαθό ή την υπηρεσία δεν υπάρχουν άλλοι εναλλακτικοί προμηθευτές και οι δημόσιοι φορείς είναι οι αποκλειστικοί διαχειριστές των διαδικασιών παροχής τους. Επίσης, οι πολίτες είναι εξαρτημένοι από τον δημόσιο προμηθευτή, δεν έχουν τη δυνατότητα για αναζήτηση μιας εναλλακτικής πηγής για να καλύψουν την ανάγκη τους σε περίπτωση που είναι δυσαρεστημένοι από τον δημόσιο πάροχο και περιορίζονται στην κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών η ποιότητα των οποίων καθορίζεται μονομερώς. Τέλος, οι φορείς δεν έχουν τη δυνατότητα να συναρτούν τα έσοδα τους με βάση την ικανοποίηση των πολιτών.

### **2.3 Τα προβλήματα του Δημόσιου Τομέα**

Ο όρος δημόσιος τομέας καθιερώθηκε νομικά το 1982 και σε αυτόν περιλαμβάνονται οι φορείς ανεξάρτητα αν τους διέπει καθεστώς δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου, όπως οι Δημόσιες ή Κρατικές υπηρεσίες, Κοινωνική Ιδρύματα του αστικού κώδικα που περιήλθαν στο Δημόσιο και χρηματοδοτούνται από αυτό, τράπεζες και άλλες ανώνυμες εταιρίες, Δημόσιες ή Κρατικές και παραχωρηθείσες επιχειρήσεις όπως η ΔΕΗ ή η ΕΡΤ. Η Δημόσια Διοίκηση είναι σε κάθε κράτος ακρογωνιαίος λίθος για την ορθή λειτουργία του και αποτελεί ένα κρίσιμο κλάδο για την κοινωνική και οικονομική ζωή. Δρα σε ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο και η εκσυγχρόνιση και εξέλιξη της σε μία ολοκληρωμένη και αποτελεσματική δύναμη είναι μονόδρομος. Κύριος στόχος είναι η αποδοτική και δίκαιη

λειτουργία της κοινωνίας η οποία μπορεί να επιτευχθεί με βελτιστοποίηση των παραγόμενων αποτελεσμάτων.

Οι δημόσιοι φορείς έχουν ως σκοπό την παροχή αγαθών και υπηρεσιών στους πολίτες, δωρεάν τις περισσότερες των περιπτώσεων, χωρίς να χρειάζεται οι πολίτες-πελάτες να καταβάλλουν κάποιο αντίτιμο για την απόκτηση τους αλλά έμμεσα φορολογούνται από το κράτος όπως η υγεία, η εθνική άμυνα και η παιδεία. Αυτό καθιστά τους δημόσιους οργανισμούς ως μη κερδοσκοπικούς οι οποίοι δεν έχουν ως στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών τους αλλά και την άριστη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Ο βασικότερος σκοπός της Δημόσιας Διοίκησης είναι η προάσπιση του δημόσιου συμφέροντος. Ωστόσο, είναι αμφίβολο πως ο δημόσιος τομέας ταλανίζεται από την πληθώρα προβλημάτων τα οποία τον αποκλίνουν από τον αρχικό του σχεδιασμό αναδειχοντας έτσι την ανάγκη για αλλαγές και διοικητικές αναδιαρθρώσεις. Τα προβλήματα αυτά επηρεάζουν την αναπτυξιακή πορεία της χώρας, αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων, από τους κρατικούς φορείς, υπηρεσιών και αυτές με τη σειρά τους επηρεάζουν την ποιότητα ζωής των πολιτών. Οι φορείς του δημοσίου έρχονται αντιμέτωποι με το δίλημμα της παροχής υπηρεσιών χαμηλότερης ποιότητας σε περισσότερους πολίτες-πελάτες ή παροχής βέλτιστης ποιότητας σε λιγότερους.

Παράλληλα, η οικονομική κρίση έφερε στο προσκήνιο προβλήματα όπως η ακαταλληλότητα του διοικητικού μηχανισμού όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό αλλά και την οργάνωση. Το σύστημα προσλήψεων στη χώρα μας είναι κατά βάση πελατειακό. Οι θέσεις δεν καλύπτονται με βάση τις γνώσεις, τις σπουδές και τις δεξιότητες των υποψηφίων ο αριθμός των εργαζομένων είναι μεγαλύτερος από τον απαιτούμενο για να λειτουργεί σωστά ο εκάστοτε φορέας σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, έχουμε έλλειψη σε ελεγκτικούς μηχανισμούς και μέτρησης της αποδοτικότητας του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα την χαμηλή παραγωγικότητα καθώς και την ποιότητα στις υπηρεσίες.

Επιπλέον, προβλήματα που χρίζουν άμεσης επίλυσης είναι η διαφθορά, η γραφειοκρατία που οδηγεί σε καθυστέρηση της εξυπηρέτησης των πολιτών και η έλλειψη νέων τεχνολογιών στους δημόσιους φορείς οι οποίες την εποχή που υπάρχει τόσο μεγάλη

πρόοδος στον τεχνολογικό τομέα είναι απαραίτητες και θα βοηθήσουν στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης.

Όλα τα προαναφερθέντα είναι αρκετά ώστε να χαρακτηριστεί η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα ως ο «μεγάλος ασθενής». Αυτό αποτελεί ίσως το σημαντικότερο πρόβλημα που καλείται να αντιμετωπίσει μια σύγχρονη κοινωνία μέσω τις επιλογής κατάλληλων διοικητικών λύσεων και προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης. Έτσι, θα μπορέσει να φέρει εις πέρας την αποστολή της και να παρακολουθήσει τις διεθνείς εξελίξεις.

#### **2.4 Σύγκριση Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα και οι διαφορές στην αξιολόγηση τους.**

Για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, ο παράγοντας που καθορίζει τη βιωσιμότητα τους είναι το κέρδος. Για τους δημόσιους οργανισμούς ο παράγοντας αυτός απουσιάζει γεγονός που κάνει την αξιολόγηση τους δυσκολότερη από αυτή των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Παράλληλα, οι έλεγχοι που διενεργούνται και στα δύο είδη των επιχειρήσεων έχουν διαφορετική φύση. Στους δημόσιους φορείς η αξιολόγηση έχει να κάνει με τη νομιμότητα στην κάθε διαδικασία τους αλλά και στις δαπάνες τους, αντίθετα από τους ιδιωτικούς που η αξιολόγηση αφορά το αν εξυπηρετούν ή όχι τους στόχους και τη σκοπιμότητα τους. Το σημαντικότερο όλων, ωστόσο, που καθιστά τη διαδικασία περισσότερο πολύπλοκη είναι το γεγονός ότι η φύση των υπηρεσιών που προσφέρει ο δημόσιος τομέας αφορούν δημόσια αγαθά όπως η εθνική άμυνα, η ασφάλεια των πολιτών και η παιδεία με την απαίτηση για δίκαιη κατανομή αυτών στους πολίτες.

Η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων σχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα, δηλαδή τη σύνδεση οργανισμών με ομοειδή αντικείμενα, σε παραμέτρους όπως η δύναμη των πωλήσεων, η ικανοποίηση των πελατών κτλ., που προσδιορίζουν τη δυνατότητα τους να αποκτήσουν ένα μέρος ή ολόκληρο το σύνολο του κοινού που διεκδικούν. Οι παράμετροι αυτοί είναι απόκτημα της στρατηγικής της εκάστοτε επιχείρησης, η τεχνολογία που χρησιμοποιεί, τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και το κλίμα μεταξύ τους.

Έτσι, λοιπόν, με βάση τα παραπάνω είναι φανερό πως η βιωσιμότητα και η συνολική αποτελεσματικότητα της, κάθε είδος επιχείρησης έχει ως προϋπόθεση την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα. Αυτές για να προσμετρηθούν χρειάζεται να

λάβουν χώρα ορισμένες αναλύσεις, οι οποίες κατά κύριο λόγο έχουν εφαρμογή μόνο στον ιδιωτικό τομέα, καθώς στον δημόσιο παρουσιάζονται μεγάλες δυσκολίες στην υλοποίησή τους.

Οι διαφορές μεταξύ του Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα εστιάζονται στα εξής: (N. Μιχαλόπουλος, 2004: 65-77)

- 1) Στα οικονομικά δεδομένα, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί εξαρτώνται κατά βάση από τις αποφάσεις του πολιτικού συστήματος, ενώ από την άλλη οι ιδιωτικές επιχειρήσεις επηρεάζονται από την ζήτηση της αγοράς.
- 2) Η πολιτική που ακολουθείται από τους δημόσιους φορείς είναι απόρροια των πολιτικών διαδικασιών της εκάστοτε κυβέρνησης που βρίσκεται στην εξουσία.
- 3) Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν περιορισμένη αυτονομία και ευελιξία, την οποία τους επιβάλλει το θεσμικό πλαίσιο που ακολουθείται.

Τέλος, σε σύγκριση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους αυτοί του Δημόσιου τομέα, δηλώνουν μεγαλύτερα διαστήματα ασθενείας. Ύστερα από πληθώρα ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί στους διάφορους δημόσιους οργανισμούς τα αποτελέσματα δείχνουν ιδιαίτερα μεγάλους δείκτες διαφθοράς, ανεπάρκεια των διοικήσεων και τεράστια κόστη στις κατασκευές, τις προμήθειες των υλικών και γενικά στα έξοδα διαχείρισης των διαφόρων υπηρεσιών. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα θέτουν ως βασικό στόχο την ελαχιστοποίηση του κόστους όλων αυτών των διαδικασιών και δεν εμφανίζει μεγάλα ποσοστά διαφθοράς.

Ωστόσο, οι ειδικοί μετά από έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως η αλλαγή της ιδιοκτησίας σε ιδιωτική από δημόσια, δε σημαίνει απαραίτητα μικρότερης απόδοσης οργάνωση, αφού υπάρχουν χώρες που παρουσιάζουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα στον Ιδιωτικό και άλλες στο Δημόσιο τομέα και άλλες που δεν εμφανίζουν κάποια διαφορά μεταξύ των δύο.

## **2.5 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μεταρρυθμιστικό εργαλείο της Δημόσιας Διοίκησης.**

Το χαρακτηριστικό στοιχείο όλων των σύγχρονων κοινωνιών είναι η ικανότητα τους να εισάγουν στη δομή και τη λειτουργία τους εκσυγχρονιστικούς μηχανισμούς και βελτιώσεις με σκοπό την αναβάθμιση τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα σύγχρονο μεταρρυθμιστικό εργαλείο, το οποίο έκανε την εμφάνιση του τις τελευταίες δεκαετίες και εντάσσεται στα μεταρρυθμιστικά προγράμματα των αναπτυγμένων χωρών τόσο στην Ευρώπη, όσο και παγκοσμίως ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα που παρουσιάζει τρομερή απήχηση. Κατέστη, λοιπόν, αντιληπτό πως στον αγώνα για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, για επιβίωση και αύξηση της αποτελεσματικότητας, τα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν ένα ισχυρό όπλο. Παρέχει τη δυνατότητα στον οργανισμό να βελτιώσει την παραγωγικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του, να εξελίξει τις σχέσεις με το προσωπικό να αλλάξει τη νοοτροπία των εργαζομένων σε αυτή αυξάνοντας παράλληλα την αποδοτικότητα τους.

Συμβάλλει στη δημιουργία ενός μηχανισμού ανάπτυξης ο οποίος συνδυάζει πρότυπα συμμόρφωσης με τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πελάτη-πολίτη, η ικανοποίηση των οποίων αποτελεί τον βασικό στόχο της επιχείρησης ώστε να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητά του και να διασφαλίσει την επιβίωσή του. Οι φορείς της δημόσιας Διοίκησης παγκοσμίως, με πρωτοπόρους την Ιαπωνία και τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, αντελήφθησαν την υπεραξία της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και την εισήγαγαν στη λειτουργία τους. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια νέα μορφή διοίκησης, που με την εισαγωγή ποιοτικών μεταρρυθμίσεων στο δημόσιο τομέα και την υιοθέτηση των αρχών της ποιοτικής, αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης, προσπαθεί να βελτιώσει και να εκσυγχρονίσει τη δομή τους. Συγκεκριμένα στη Δημόσια Διοίκηση χρησιμοποιείται η στρατηγική της Αξίας, η οποία δημιουργήθηκε έχοντας ως στόχο τη διόρθωση των ατελειών της στρατηγικής της αγοράς μέσω της εξισορρόπησης της σχέσης ποιότητας-κόστους και της εντονότερης συνεργασίας του κράτους με τους πολίτες. Ωστόσο, η εφαρμογή της στον δημόσιο τομέα είναι μία ιδιαίτερη επίπονη προσπάθεια και δεν πρέπει να αμελεί να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες του, όπως η

παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υποχρεωτικής κατανάλωσης, το μονοπώλιο στις υπηρεσίες και η έλλειψη εναλλακτικών παροχών αυτών.

Η αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα με τη χρήση των μεθόδων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να εστιάσει αρχικά στην επίτευξη ολοκληρωμένων υπηρεσιών έτσι ώστε οι πολίτες να εξυπηρετούνται από μία υπηρεσία, χωρίς να χρειάζεται να επισκεφτούν πολλές και διαφορετικές για να επιλύσουν το εκάστοτε πρόβλημα τους. Πρέπει στη συνέχεια να στραφούν στη μείωση της γραφειοκρατίας. Μέσω αυτής της δράσης θα εξαλειφθεί η οργανωτική δυσκαμψία και η προσκόλληση σε αυστηρούς κανονισμούς που κάνουν τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πολιτών ιδιαίτερα χρονοβόρες. Το πιο σημαντικό είναι η απόρριψη της κάθετης ιεραρχικής δομής που προκαλεί προβλήματα στην εφαρμογή συμμετοχικών μεθόδων για τη λήψη αποφάσεων, καθώς παρατηρείται πως υπάρχει μειωμένη κινητικότητα και ευελιξία των υπαλλήλων αφού ο καθένας ασχολείται μόνο με τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί βάση του οργανογράμματος της εταιρίας του.

Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται η εστίαση στη βελτίωση του προσανατολισμού στον πολίτη-πελάτη. Εδώ πρέπει οι απαιτήσεις των πολιτών, που είναι ολοένα και πιο αυξανόμενες, να αντιμετωπιστούν με τη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων, τη βελτιστοποίηση της ενημέρωσης τους μέσω της καλύτερης πρόσβασης στις πληροφορίες και της εισαγωγής επικοινωνιακών συστημάτων και εφαρμοσμένων εργαλείων όπως το EFQM, CAF (κοινό πλαίσιο αξιολόγησης) και το ISO, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητο να διατηρηθεί η ισορροπία μεταξύ των ειδικών αναγκών συγκεκριμένων ομάδων πολιτών και του δημόσιου συμφέροντος. Τέλος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι χρήσιμο να εστιάσει στην αποτελεσματικότητα και τον προσανατολισμό στις επιδόσεις. Αυτό προϋποθέτει να γίνει χρήση σύγχρονων διοικητικών εργαλείων της Δημόσιας Διοίκησης, με παράλληλη εστίαση στην οικονομικότερη διαχείριση και αξιοποίηση όλων των υλικών, άυλων και ανθρώπινων πόρων, στον έλεγχο των εσωτερικών λειτουργιών του κάθε φορέα με στόχο την βελτίωση και όχι τον εκφοβισμό, αλλά και εφαρμογή δεικτών προϋπολογισμών και αποδόσεων.

Ο Milakovich (1990) διατύπωσε μία παρόμοια κατεύθυνση για τη βελτίωση της ποιότητας της Δημόσιας Διοίκησης εφαρμόζοντας βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας,



έχοντας ως επίκεντρο την όσον το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Milakonich, η υιοθέτηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός οράματος διοίκησης του κάθε οργανισμού που σχετίζεται με τις απαιτήσεις των πελατών και που ως πρωταρχικός του στόχος θα είναι η ικανοποίησή τους. Ο όρος «πελάτης» πρέπει να αναδιατυπωθεί και να συμπεριλαμβάνει τόσο τους εξωτερικούς πελάτες, δηλαδή προμηθευτές, καταναλωτές κτλ. Αλλά και τους εσωτερικούς, δηλαδή τους διάφορους υπαλλήλους που στελεχώνουν τον φορέα. Ακόμα, απαραίτητες είναι οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να ενισχυθεί το πνεύμα ομαδικότητας των υπαλλήλων μέσω της καθιέρωσης κύκλων ποιότητας, της απομάκρυνσης του «εργασιακού φόβου» από αυτούς αλλά και η παροχή κατάλληλων προγραμμάτων και εργαλείων κατάρτισης, επιμόρφωσης και εκπαίδευσης έτσι ώστε να είναι δυνατή η προαγωγή και η καλύτερη δυνατή απόδοση τους στο εργασιακό περιβάλλον. Οι αρχές της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει ακόμα να διαμορφώσουν μία δέσμευση με όλους τους χρήστες της κάθε υπηρεσίας του οργανισμού, να ανταμείβουν και να επικροτούν τους υπαλλήλους, να ενθαρρύνουν τη διάθεση τους για καινοτομία και βελτίωση και τέλος, να εφαρμόσει αλλαγές προκειμένου να είναι περισσότερο εφικτή η υλοποίηση των στόχων που έχουν προκαθοριστεί.

Ωστόσο, για να μπορέσουν όσα προαναφέρθηκαν να εφαρμοστούν, σύμφωνα με τον Milakonich υπάρχουν ορισμένα εμπόδια τα οποία πρέπει να υπερπηδηθούν. Είναι ξεκάθαρος ορισμένες φορές ο φόβος των προϊστάμενων των φορέων για αλλαγές, ενώ την ίδια στιγμή η επιβράβευση της απόδοσης των υπαλλήλων γίνεται με λανθασμένο τρόπο και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η δημιουργικότητά τους, να πέφτει το ηθικό, να διασπείρεται ο φόβος και να ενισχύεται ο καταστροφικός ανταγωνισμός μεταξύ τους.

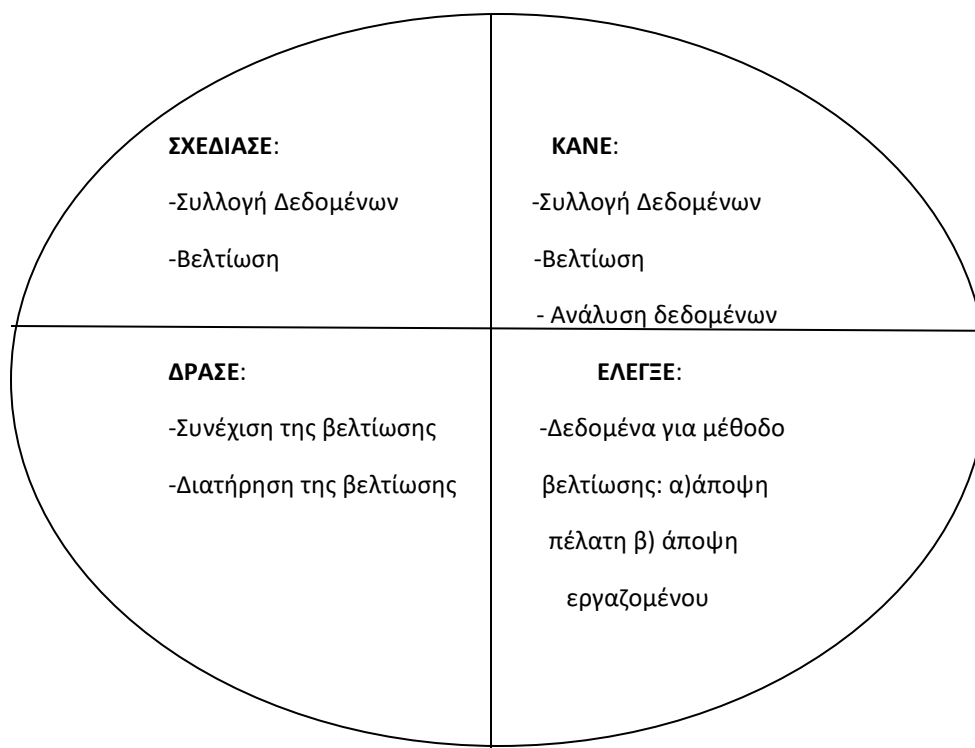
Επιπροσθέτως, τα ανώτερα στελέχη στην ιεραρχική κλίμακα απαιτούν την εξάρτηση και συνεχώς ελέγχουν τους υπόλοιπους εργαζόμενους, γεγονός που περιορίζει την ελευθερία τους για λήψη αποφάσεων, ενώ παράλληλα δεν ενισχύεται η κατανόηση πως το ατομικό έργο του καθενός συνδέεται με τη συνολική παρεχόμενη υπηρεσία του φορέα προς τους πολίτες. Η εφαρμογή των εργαλείων και των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας παρεμποδίζεται από την διοίκηση με στόχους και την ύπαρξη ετήσιου προϋπολογισμού

που απορρέει στην εξάντληση των προσπαθειών για την εξασφάλιση όλο και περισσότερων πόρων και όχι στον περιορισμό του κράτους.

Σύμφωνα με τα προαναφερθέντα προκύπτει το συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα ήταν ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την εκσυγχρόνιση και ανασυγκρότηση της Δημόσιας Διοίκησης. Η ολοκληρωτική εξέλιξη της λειτουργίας του δημόσιου τομέα θα μπορούσε να επιτευχθεί, λοιπόν, με την εστίαση στο τελικό προσφερόμενο αποτέλεσμα προς τον πολίτη, την εξειδικευμένη τεχνογνωσία και την υιοθέτηση σύγχρονων διοικητικών πρακτικών.

## 2.6 Υποστήριξη της διαδικασίας βελτίωσης της Δημόσιας Διοίκησης.

Η συνεχής προσπάθεια για βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών η οποία βασίζεται στον προσεκτικό σχεδιασμό ενός κύκλου συνεχών ενεργειών, αποτελεί μία από τις βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας. Ο Deming στα πλαίσια αυτής της αρχής πρότεινε την έννοια του «κύκλου της συνεχούς βελτίωσης» γνωστού και ως κύκλος του Stewhart. Ο κύκλος αυτός της συνεχούς βελτίωσης αποτελείται από τέσσερα στάδια: Σχεδιάσε-Κάνε-Έλεγξε-Δράσε και υποδηλώνει πως η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών πρέπει να είναι μία συνεχόμενη προσπάθεια η οποία κατευθύνεται από την εκάστοτε διοίκηση και έχει άμεση σχέση με τους πωλητές πελάτες και απευθύνεται συνήθως σε δήμους και οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.



### **2.6.1 Τα στάδια του Κύκλου Σχεδιάσε-Κάνε-Έλεγε-Δράσε.**

#### 1<sup>ο</sup> Στάδιο: «Σχεδιάσε»

Στο στάδιο αυτό ξεκινάει η διαδικασία βελτίωσης κατά την οποία κρίνεται απαραίτητος ο σχεδιασμός ενός προγράμματος ποιότητας το οποίο θα καταγράφει την πορεία των ενεργειών που θα ακολουθήσουν στη συνέχεια. Ακόμα πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις που αφορούν την υλοποίηση των εκάστοτε στόχων του οργανισμού, τις αλλαγές που είναι αναγκαίο να γίνουν για τις ενέργειες που έχουν σχεδιαστεί καθώς και για τις υποχρεώσεις του καθενός από τους συμμετέχοντες σε αυτές. Αναγκαίο θεωρείται να λαμβάνονται υπόψη οι συνέπειες των πράξεων που έχουν σχεδιαστεί και να είναι οι συμμετέχοντες σε θέση να παίρνουν τα απαραίτητα μέτρα εάν και εφόσον δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα.

#### 2<sup>ο</sup> Στάδιο: «Κάνε»

Συνέχεια του προηγούμενου σταδίου αποτελεί το στάδιο «Κάνε» το οποίο περιλαμβάνει την υλοποίηση και πρακτική εφαρμογή του σχεδιασμού που έχει γίνει προηγουμένως. Εδώ συμπεριλαμβάνεται η επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έτσι ώστε να ανταπεξέρχεται στην έγκαιρη και σαφή αντίληψη των εξελίξεων, τη συλλογή στατιστικών μεθόδων που θα βοηθήσουν στην αύξηση της βελτίωσης της ποιότητας, καθώς και την μελέτη με μεγάλη λεπτομέρεια των αναγκών των πολιτών-πελατών. Ταυτόχρονα, γίνεται η συγκρότηση των ομάδων για τις διάφορες δραστηριότητες που απαιτούνται, πραγματοποιούνται αλλαγές που ενδεχομένως χρειάζεται να γίνουν ανακοινώνοντας τα αποτελέσματα ενώ γίνεται συλλογή και ανάλυση των δεδομένων για βελτίωση των υπηρεσιών.

### 3<sup>ο</sup> Στάδιο: «Έλεγχε»

Πραγματοποιείται, εν συνεχεία, λεπτομερής έλεγχος και επιθεωρούνται και εξετάζονται τα αποτελέσματα των αναλύσεων και των πιθανών παρεκκλίσεων που ενδέχεται να υπάρχουν.

### 4<sup>ο</sup> Στάδιο: «Δράσε»

Στο τελευταίο στάδιο γίνονται οι διορθωτικές αλλαγές και προσπάθειες για την αποφυγή των λαθών ενώ παράλληλα αναλύεται η ισχύουσα κατάσταση οργανώνοντας περαιτέρω βελτίωσης και ενδεχομένως ξανασχεδιάζεται η πορεία κάποιας από τις δραστηριότητες που έχει ήδη υλοποιηθεί.

## **2.7 Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.**

Στην Ελλάδα η χαμηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης έχει οδηγήσει στην άμεση ανάγκη για μεταρρυθμίσεις μέσω της αναβάθμισης τους. Αυτό θα πραγματοποιηθεί με την υιοθέτηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η οποία θα οδηγήσει σε αναβάθμιση των σχέσεων πολίτη-κράτους και θα ενισχύσει την αξιοπιστία της για τις διοικητικές δράσεις.

Στη χώρα μας, λοιπόν, η απουσία στρατηγικού προγραμματισμού, η καλλιέργεια κλίματος δυσπιστίας και καχυποψίας που προέρχεται από τις πελατειακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα, η μη εφαρμογή των ψηφισμένων από το Κοινοβούλιο νόμων και είναι παράγοντες που έχουν οδηγήσει στην χαμηλού επιπέδου ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης. Τα μεταρρυθμιστικά προγράμματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας έχουν μεγάλη απήχηση σε ανεπτυγμένες χώρες παγκοσμίως, το παράδειγμα των οποίων έρχεται να ακολουθήσει και η Ελλάδα. Η ελληνική Δημόσια Διοίκηση ενσωμάτωσε σημαντικά προγράμματα μεταρρυθμίσεων που είναι εστιασμένα στις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και είναι τα εξής:

### 1. Πρόγραμμα «Πολιτεία».

Για τη διαρκή βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης με την εισαγωγή νέων μεθόδων λειτουργίας, την αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και την επιμόρφωση και βέλτιστη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόστηκε το πρόγραμμα «Πολιτεία». Το πρόγραμμα αυτό διορθώνεται σε πέντε υποπρογράμματα:

- Υποπρόγραμμα, για τη βελτίωση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η βελτίωση της αναλογίας των πτυχιούχων υπαλλήλων στη σύνθεση της δημόσιας υπηρεσίας, η περιγραφή θέσεων εργασίας με αυξημένα προσόντα, η εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης, η παροχή κινήτρων αποδοτικότητας, η εκπαίδευση και κατάρτιση των υπαλλήλων.
- Υποπρόγραμμα, για την επέκταση της χρήσης νέων τεχνολογιών και τη βελτίωση των υποδομών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η εισαγωγή ή ανανέωση του πληροφοριακού εξοπλισμού και η βελτίωση των κτιριακών υποδομών.
- Υποπρόγραμμα, για την αναπροσαρμογή και βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών και μεθόδων, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως: ο έλεγχος των παραγόμενων αποτελεσμάτων, η κωδικοποίηση και απλούστευση της νομοθεσίας, η βελτίωση της διαδικασίας λήψεως των αποφάσεων, η διοικητική αναδιάρθρωση.
- Υποπρόγραμμα, για τη βελτίωση των σχέσεων της Διοίκησης με τον πολίτη, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η διαφάνεια στη διοικητική δράση, η διευκρίνιση αρμοδιοτήτων, η ενίσχυση της πληροφόρησης των πολιτών, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Υποπρόγραμμα, για την παροχή τεχνικής βοήθειας στους φορείς πραγματοποίησης των έργων και των ενεργειών, στο οποίο περιλαμβάνονται μέτρα όπως η εκπόνηση μελετών και ανάθεση της διαχείρισης ή της αξιολόγησης τους.

(N 28801201, ΦΕΚ Α'19130.01.2001 , «Πρόγραμμα Πολιτεία: για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»).

Πιο συγκεκριμένα, μέσω αυτού του προγράμματος επιχειρείται η αύξηση του ποσοστού των εργαζομένων στους δημόσιους φορείς οι οποίοι είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων, η αναβάθμιση της Εθνικής

Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και η δημιουργία της Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης που θα έχει ως απόρροια την ποιοτικότερη κατάρτιση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπηρεσίες προς τους πολίτες θα αναβαθμιστούν, μέσω της απογευματινής εργασίας, τη δημιουργία πολυκαταστήματος Δημόσιας Διοίκησης και τη εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αξιοποιώντας έτσι την τεχνολογία και την πληροφορική.

Εν συνεχεία, στόχος είναι οι δημόσιες υπηρεσίες να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους, ο περιορισμός του σύνθετου νομικού πλαισίου και η προαγωγή της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, η οποία θα επιτευχθεί μέσω ουσιαστικότερων τρόπων ελέγχου όπως η εφαρμογή Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και ελέγχου, ο νέος σχεδιασμός του Σώματος Επιθεωρητών-Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης. Τέλος, επιχειρείται η ενίσχυση της συνεργασίας της Δημόσιας Διοίκησης με τον ιδιωτικό τομέα, με στόχο πιο αποτελεσματικών μορφών διοίκησης και για να βρίσκεται η Δημόσια Διοίκηση πιο κοντά στους πολίτες θα γίνει αποκέντρωση αρμοδιοτήτων στη Τοπική Αυτοδιοίκηση.

## 2. Πρόγραμμα «Θησέας».

Το συγκεκριμένο αναπτυξιακό πρόγραμμα έχει κατακτηθεί για την υποστήριξη των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Έχει ως στόχο την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των οργανισμών αυτών και την ορθολογικότερη αξιοποίηση των πόρων και των χρηματοδοτήσεων έτσι ώστε να υπάρχει συνεχής βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Ακόμα, επιδιώκεται η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος, η αναβάθμιση της ποιότητας των υποδομών και των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως και η αύξηση των αναπτυξιακών υποδομών στην περιφέρεια. Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εμφανίζονται στο πρόγραμμα αυτό μέσω των στόχων για προώθηση της εξωστρέφειας των Δήμων, της προαγωγής της διαφάνειας, της συνεργασίας ΟΤΑ και ιδιωτικού τομέα καθώς και της ενίσχυσης της αυτοδιοικούμενης διαχείρισης των ΟΤΑ. Ωστόσο, το πρόγραμμα «Θησέας» παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα στην εφαρμογή του. Αυτά εντοπίζονται κυρίως στο γεγονός ότι σχεδιάστηκε για την υποστήριξη μικρών κυρίως ΟΤΑ οι οποίοι παρουσιάζουν τα περισσότερα προβλήματα στις νομικές δεσμεύσεις και στις απορροφήσεις των προϋπολογισμών που τους έχουν εγκριθεί και στο ότι γίνεται περιορισμένη αξιοποίηση και απορροφητικότητά του.

Πρόγραμμα «Ποιότητα για τον πολίτη».

Το εν λόγω πρόγραμμα αποτελεί μία ολοκληρωμένη σειρά δράσεων που έχει ως στόχο την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών με επίκεντρο τους την εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη και την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες του ενσωματώνοντας στοιχεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ως μεθοδολογία δράσης. Η διαδικασία ολοκλήρωσης του προγράμματος περιλαμβάνει τη δημιουργία μηχανισμών επικοινωνίας των πολιτών με το κράτος έτσι ώστε να μετράται η ικανοποίηση τους και η πραγματοποίηση λειτουργικών και οργανωτικών αλλαγών στη διοίκηση με στόχο την μέγιστη ικανοποίηση των αναγκών τους και η υποκίνηση των δημόσιων φορέων μέσω της ανάπτυξης άμιλλας και ανταγωνισμού μεταξύ τους.

Αναλυτικότερα, το πρόγραμμα «Ποιότητα για τον πολίτη» έχει ως αρχές τη μέγιστη ποιότητα, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, οικονομία και φιλικότητα. Παράλληλα, με χρήση μεθόδων αυτοσχεδιασμού των διαδικασιών και βέλτιστων πρακτικών, αλλά και σύγκριση μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών και μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών με ποσοτική αποτύπωση των αποτελεσμάτων με τη βοήθεια των δεικτών αποδοτικότητας έθεσε ως προβλεπόμενες δράσεις την δημιουργία ενός εύχρηστου περιβάλλοντος για τους πολίτες κατά την τηλεφωνική τους εξυπηρέτηση, κατάργηση των περιττών δικαιολογητικών και αυτοματοποίηση των διαδικασιών.

Πιο συγκεκριμένα, εκπονήθηκαν χάρτες δικαιωμάτων των πολιτών, προωθήθηκε η χρήση νέων τεχνολογιών και εκδόθηκε κυκλοφόρησε ο «Οδηγός του πολίτη», που περιείχε πληροφορίες που θα του ήταν χρήσιμες για την διευκόλυνση του σε συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Παράλληλα, δημιουργήθηκαν τα Κέντρα Πληροφόρησης Πελατών τα οποία είναι αρμόδια για να συλλέγουν, να επεξεργάζονται και να διαθέτουν στους πολίτες πληροφορίες που αφορούν προκηρύξεις για διάφορους διαγωνισμούς για προσλήψεις προσωπικού δημόσιους φορείς και θέματα που περιέχονται στον «Οδηγό του πολίτη», αλλά υπηρεσίες μιας στάσης που ρόλος τους είναι η διεκπεραίωση διαφόρων υποθέσεων των πολιτών με διακίνηση εσωτερική, χωρίς να αναγκάζουν τους πολίτες να μεταβαίνουν από υπηρεσία σε υπηρεσία.

### 3. Πρόγραμμα «Σύζευξις».

Το πρόγραμμα «Σύζευξις» είναι ένα έργο που θέσπισε το Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, βασικός στόχος του οποίου είναι η ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και παροχή τηλεματικών υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες μέσω των φορέων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Οι κύριοι σκοποί του έργου είναι η εύκολη και γρήγορη αναζήτηση πληροφοριών από τους πολίτες, η μεγαλύτερη δυνατή ασφάλεια διακίνησης των πληροφοριών και η ασφαλέστερη ανάκτησή τους. Επιπλέον, η βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη αποτελεί αυτοσκοπός, του ιδιαίτερα για διαδικασίες που απαιτούν συνδυασμό περισσοτέρων του ενός φορέα για να υλοποιηθούν. Όλα τα παραπάνω θα επιτευχθούν με την χρήση τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορίας, με εκμετάλλευση εναλλακτικών πηγών πληροφοριών αποτελεσματική διακίνηση δεδομένων μεταξύ των διαφόρων φορέων της Δημόσιας Διοίκησης και την μείωση του ψηφιακού χάσματος μεταξύ της κοινωνίας και της πληροφορίας.

### 4. Επιχειρησιακό πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013».

Το εν λόγω πρόγραμμα έχει ως στρατηγικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης με την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων φορέων, με παράλληλη ενίσχυση της λογοδοσίας, της συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων, της μείωσης των διοικητικών δαπανών και της ανακούφισης από την πολυπλοκότητα δυσνόητων κανονιστικών ρυθμίσεων και κανονισμών. Ωστόσο, κατά την προγραμματική περίοδο εντοπίστηκαν αδυναμίες στην υλοποίηση του μεταρρυθμιστικού αυτού προγράμματος. Ο ελλιπής επιχειρησιακός συντονισμός, η αδυναμία προσήλωσης στους στόχους της εθνικής στρατηγικής, η έλλειψη κεντρικού πολιτικού συντονισμού για την εφαρμογή των απαιτούμενων αλλαγών καθώς και ο σχεδιασμός μεταρρυθμίσεων χωρίς την παράλληλη μέριμνα σχεδιασμού δράσεων αναβάθμισης της επιχειρησιακής λειτουργίας των αρμόδιων φορέων άσκησης πολιτικής είναι κάποιες από αυτές. Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013» δεν κατάφερε να ολοκληρώσει το αρχικό της όραμα που αφορούσε τη δημιουργία μιας πολιτό-κεντρικής αποτελεσματικής και ευέλικτης διακυβέρνησης με στόχο τη



μετάβαση από τη διαχείριση διαδικασιών και αρμοδιοτήτων στη διοίκηση αποτελεσμάτων, υπηρεσιών και πολιτικών. Παρόλ' αυτά όμως το πλαίσιο που χρηματοδοτήθηκαν δράσεις για τη βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης και ανάπτυξης υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αλλά και βελτίωση της Δημόσιας Διοίκησης και της Διοικητικής Ανασυγκρότησης για την ολοκλήρωση του νέου αυτοδιοικητικού χάρτη της Ελλάδος.

#### 5. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020».

Το πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014-2020» αποτελεί ένα από τα εθνικά επιχειρησιακά προγράμματα της Ελλάδας του ΕΣΠΑ για τα έτη 2014-2020 και συνιστά μία ολοκληρωμένη στρατηγική παρεμβάσεων με τις οποίες προσδοκάται η αντιμετώπιση των βασικών λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, τις δομές, το διοικητικό προσωπικό και τα λειτουργικά συστήματα. Πιο αναλυτικά, με βάση τις δημοσιεύσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020», η ελληνική Δημόσια Διοίκηση παρουσιάζει ιδιαίτερα χαμηλούς δείκτες απόδοσης σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κατέχει μόλις την 26<sup>η</sup> θέση στην συνολική κατάταξη των 28 κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε δείκτες που αφορούν τη χρηστικότητα, την ευκολία στο χρήστη, την online διαθεσιμότητα, στη χρήση στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, την ταχύτητα στο χρήστη, καθώς και σε θέματα ψηφιακού θεματολογίου όπως η χρήση ηλεκτρονικών προμηθειών και συναλλαγών.

Κατά το πρόγραμμα αυτό λοιπόν, εκσυγχρονίζονται και ομαδοποιούνται η κατακερματισμένη κλάδοι κάθε υπουργείου ώστε να υπάρχει η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη τυποποίηση και να συνδεθούν αποτελεσματικότερα με τα ουσιαστικά προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος για να λάβει μία θέση ευθύνης, ενώ παράλληλα βελτιώνεται ο προγραμματισμός προσλήψεων βάση των ουσιαστικών αναγκών κάθε υπουργείου αφού υπάρχει ένα ανώτατο όριο στελέχωσης που υπηρεσίες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη όταν προγραμματίζουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ακόμα, εντάσσονται για πρώτη φορά περιγράμματα θέσεων ευθύνης για όλους τους

προϊσταμένους της Δημόσιας Διοίκησης και ενισχύεται η έννοια του κρατικού υπαλλήλου με την απελευθέρωση των ανθρώπινων πόρων της Δημόσιας Διοίκησης μέσα από τη δυνατότητα που δίνει ο νόμος να θέτουν υποψηφιότητα για θέσεις ευθύνης υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα και εκτός του υπουργείου που προκηρύσσει τη θέση. Το πρόγραμμα θα συμβάλει, επίσης, στην επίτευξη στόχων στρατηγικής του Υπουργείου Οικονομικών όπως είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημοσιονομικής διοίκησης, της φορολογικής διοίκησης, της ανάπτυξης τηλεπικοινωνιακών υποδομών με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση εφαρμογών και συναλλασσομένων, ενώ επίσης θα στοχευθεί η καταπολέμηση κάθε μορφής διακρίσεων φυλετικής, εθνικής καταγωγής, ηλικίας, αναπηρίας και η προαγωγή ισότητας ευκαιριών.

## **2.8 Αποτελέσματα εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.**

Οι προσπάθειες για μεταρρύθμιση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης μέσω της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως κάποιες εκ των οποίων που παρουσιάστηκαν προηγουμένως ήταν ιδιαίτερα αξιόλογες, και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των δημόσιων φορέων παρουσιάζει αύξουσα πορεία τα τελευταία χρόνια. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους διατηρούνται σε χαμηλά επίπεδα και πολλές είναι οι περιοχές που χρήζουν βελτιώσεις. Οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας πρέπει να εισαχθούν ακόμα πιο δυναμικά στη Δημόσια Διοίκηση, η οποία πρέπει να αναδιαμορφωθεί απομακρύνοντας παρωχημένα διοικητικά μοντέλα και το Κράτος να δρα ουσιαστικά, υπεύθυνα και η θέση του να είναι διαρκώς δίπλα στους πολίτες και τις ανάγκες τους. Έτσι, θα μπορέσει να συμβάλλει στην επίλυση των μεγάλων προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο Δημόσιος Τομέας και να υποστηρίξει το κράτος να εκπληρώνει επιτυχώς τον κρίσιμο ρόλο που κατέχει.

# Κεφάλαιο 3

## Η Περίπτωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών

### 3.1 Το Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.)

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα είχε αναπτύξει ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο λειτουργικό σύστημα το οποίο ήταν υπαίτιο για την επιβράδυνση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της συνολικής διοίκησης, αφού δημιουργούσε δυσκίνητες δομές και υπηρεσίες που ήταν χρονοβόρες και πολύπλοκες. Η ανάγκη όμως για εκσυγχρονισμό και ανάπτυξη του κρατικού φορέα διοίκησης συνέβαλε στο να γίνει η Δημόσια Διοίκηση ωφέλιμη και σύγχρονη θέτοντας ως βασικό της σκοπό την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών στον πολίτη γρήγορα και εύκολα, σε σχέση με τη Δημόσια Διοίκηση που είχε ως στόχο μόνο τη λήψη και εκτέλεση αποφάσεων. Με βάση, λοιπόν, το άρθρο 31 του νόμου 3013/2002 ΦΕΚ 102 συστήνονται και εγκαθιδρύονται τα ΚΕΠ στο πλαίσιο του Προγράμματος Πολιτεία σύμφωνα με τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που αποτελούσε έναν από τους βασικούς άξονες των σημαντικότερων δράσεων που πραγματοποιούνται σε Εθνικό επίπεδο.

Η φιλοσοφία των ΚΕΠ επικεντρώνεται στο ότι γίνεται διακίνηση εγγράφων και όχι πολιτών και η πρωτοβουλία της δημιουργίας τους αποτελούσε μία ιδιαίτερα πρωτοποριακή παρέμβαση για τα δεδομένα της Ελλάδας στον τομέα της βελτίωσης των συνθηκών εξυπηρέτησης των πολιτών από τους δημόσιους φορείς. Τα ΚΕΠ, έχουν ως βασική φιλοδοξία να αποτελέσουν αλλαγή στον τρόπο που λειτουργεί η ελληνική Δημόσια Διοίκηση στον τρόπο παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες και ως βασική αποστολή την παροχή διοικητικών πληροφοριών και την διεκπεραίωση των υποθέσεων της από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με όλες τις αρμόδιες υπηρεσίες. Η λειτουργία τους ως μία υπηρεσία μιας στάσης (one stop shop) περιστρέφεται γύρω από τον άξονα να είναι αρμόδια για την ενημέρωση και την

πληροφόρηση των πολιτών αλλά και από τον άξονα να παραλαμβάνει αιτήσεις για την διεκπεραίωση υποθέσεων ευρύτερα του δημοσίου.

### **3.2 Οι αρμοδιότητες των ΚΕΠ.**

Υπηρεσίες που παρέχουν τα ΚΕΠ στους πολίτες είναι η εξής:

- Ενημέρωση

Στον τομέα της ενημέρωσης ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για όλα τα θέματα που αφορούν τη Δημόσια Διοίκηση, για τις ενέργειες που απαιτούνται για την διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Τα απαραίτητα στοιχεία τα αντλούν από τις βάσεις δεδομένων που έχει καταρτίσει το Υπουργείο Εσωτερικών από άλλες τοπικές ή μη βάσεις δεδομένων και πηγές. Εκτός από τις γενικές πληροφορίες, τα ΚΕΠ είναι υπεύθυνα και για την παροχή και κατά το δυνατόν εξατομικευμένης διοικητικής πληροφόρησης ακόμη και για θέματα και υποθέσεις που δεν έχουν επιληφθεί αυτά. Σ' αυτές τις περιπτώσεις πρέπει να επικοινωνούν με την υπηρεσία (περιφέρειες, υπουργεία, ΟΤΑ κτλ.) από την οποία παράγεται με σκοπό να αντλήσουν την πληροφορία που έχει αιτηθεί και να την διαθέσουν στον αιτούμενο.

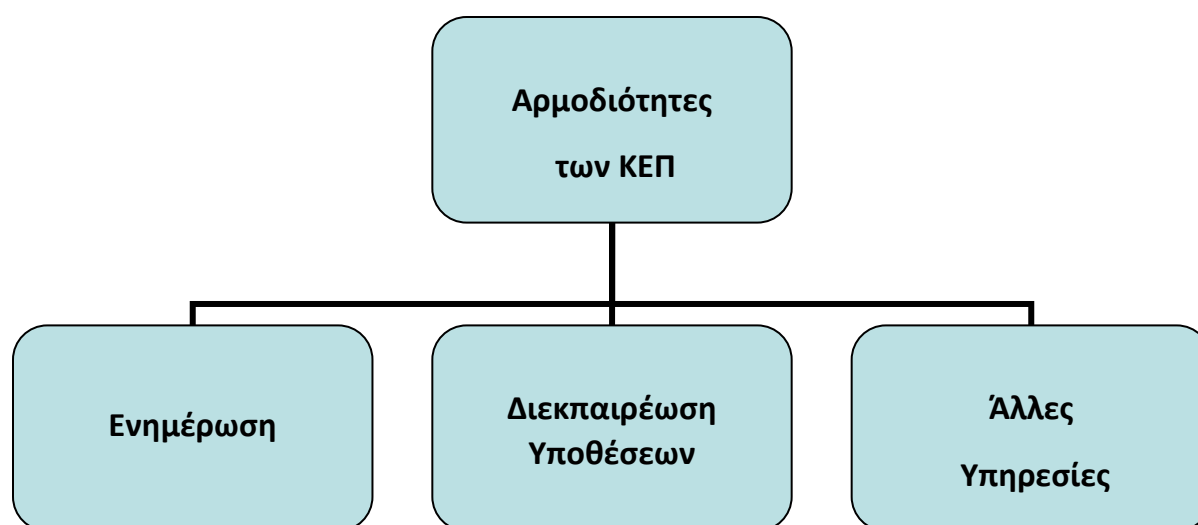
- Διεκπεραίωση Υποθέσεων

Οι υπάλληλοι των ΚΕΠ στα πλαίσια της αποστολής τους οφείλουν να εξυπηρετούν τους πολίτες στην βοήθεια ή ακόμα και τη σύνταξη των αιτήσεών τους προς τις υπηρεσίες του δημοσίου. Οι αιτήσεις αυτές μπορούν να αφορούν ακόμα και υποθέσεις που δεν διεκπεραιώνονται μέσω ΚΕΠ αλλά υπάρχει δυνατότητα να προωθηθούν προς ενέργεια στις αρμόδιες υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, ελέγχουν την πληρότητα των αιτήσεων και στις περιπτώσεις που απαιτούνται επιπλέον δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται με την αίτηση, τα ΚΕΠ τα αναζητούν και τα παραλαμβάνουν εφόσον έχουν την απαραίτητη εξουσιοδότηση από τους πολίτες. Διαβιβάζει τους φακέλους των διαφόρων υποθέσεων των πολιτών πλήρης στην αρμόδια υπηρεσία και το τελικό έγγραφο στη συνέχεια αποστέλλεται και πάλι στα ΚΕΠ από τα οποία έχει υποβληθεί η αρχική αίτηση. Το έγγραφο αυτό ο πολίτης έχει τη δυνατότητα να το παραλάβει ο ίδιος, να του αποσταλεί στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου

και φαξ. Υπηρεσίες με τις οποίες αλληλεπιδρούν τα ΚΕΠ είναι τα δικαστήρια, η στρατολογία, η πρόνοια, το λιμεναρχείο, η διεύθυνση συγκοινωνιών, τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα κ.ο.κ.

- Υπηρεσίες

Το ΚΕΠ είναι επίσης αρμόδιο για την παροχή ορισμένων απλών εξυπηρετήσεων στους πολίτες, όπως είναι η θεώρηση γνησίου της υπογραφής, η επικύρωση αντίγραφων διοικητικών εγγράφων, η χορήγηση παραβόλων, υπεύθυνων δηλώσεων, η κατάθεση αιτήσεων για συντάξεις, η χορήγηση αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας κ.α.



### 3.3 Οι στόχοι των ΚΕΠ.

Τα ΚΕΠ αποτελούν μία διοικητική μεταρρύθμιση μείζονος σημασίας και έχουν ένα ακόμη πρόγραμμα διοικητικών αλλαγών. Πρόκειται για μία ουσιαστική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης αλλά και στον τρόπο που παρέχονται υπηρεσίες στους πολίτες. Πιο αναλυτικά, τα ΚΕΠ αποτελούν μια ισχυρή απάντηση στα φαινόμενα της πολύπλευρης ταλαιπωρίας των πολιτών αλλά και της γραφειοκρατίας που παρατηρούνται στον Δημόσιο Τομέα. Ο πολίτης αντιμετωπίζεται εξατομικευμένα με ευγένεια και εξαντλούνται όλες οι δυνατότητες εξυπηρέτησής του ανεξάρτητα από το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα κ.ο.κ. Περιορίζονται οι μετακινήσεις των πολιτών που απαιτούνται για την

διεκπεραίωση των υποθέσεων τους και επιτρέπονται, ακόμα, οι συναλλαγές των κατοίκων που διαμένουν σε γεωγραφικά αποκεντρωμένες περιοχές με τις υπηρεσίες του δημοσίου. Με σκοπό να είναι εφικτή η πρόσβαση στην υπηρεσία σε αποκεντρωμένη βάση κοντά στον τόπο κατοικίας του κάθε πολίτη ιδρύεται πληθώρα παραρτημάτων τόσο στα αστικά κέντρα αλλά και σε απομακρυσμένα μέρη της χώρας ενώ τα ωράρια λειτουργίας τους είναι διευρυμένα προκειμένου να μπορούν να καλυφθούν οι ανάγκες των πολιτών και κατά τις απογευματινές ώρες αλλά και τα Σάββατα.

Τα ΚΕΠ στεγάζονται σε χώρους που διαθέτουν σύγχρονο τεχνολογικό εξοπλισμό, εκτυπωτές, υπολογιστές, fax κ.α. και οι υπολογιστές έχουν σύνδεση με το δίκτυο «Αριάδνη» το οποίο καθιστά επιτρεπτή τη χρήση του λογισμικού των ΚΕΠ με τη βάση δεδομένων του Υπουργείου Εσωτερικών και έχει μία ολοκληρωμένη πρόσβαση σε κάθε πληροφορία. Το ανθρώπινο δυναμικό που απαρτίζει τις υπηρεσίες είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο έτσι ώστε να υποστηρίζει τη διεκπεραίωση κάθε διοικητικής διαδικασίας με την παράλληλη στήριξη του από τις απαραίτητες υποδομές αλλά και την χρήση σύγχρονων τεχνολογιών Επικοινωνιών και Πληροφορικής. Βασικός, λοιπόν, στόχος τους καθίσταται η πραγματοποίηση των συναλλαγών των πολιτών με τη Δημόσια Διοίκηση μέσα από τα ΚΕΠ με τη χρήση κάθε μορφής ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης αλλά και η μείωση του χρόνου και του κόστους διεκπεραίωσής τους στο ελάχιστο δυνατό με τη λήψη των διαφόρων εγγράφων και πιστωτικών χωρίς τη φυσική παρουσία ή την ταχυδρομική αποστολή τους.

### **3.4 Βελτιώσεις λειτουργίας του θεσμού των ΚΕΠ.**

Στα πλαίσια των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας η πιλοτική λειτουργία των ΚΕΠ, κατά τα πρώτα χρόνια της εφαρμογής τους, επέφερε μεγάλες βελτιώσεις στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες-πελάτες. Πληροφορίες και δεδομένα συλλέγονται από τους πολίτες αλλά και από τα ίδια τα ΚΕΠ και με ανάλυση όλων αυτών βελτιώνεται συνεχώς ο θεσμός. Τα ΚΕΠ αποτελούν έναν από τους ελάχιστους θεσμούς της Δημόσιας Διοίκησης που τα παράπονα και οι προτάσεις βελτίωσης τόσο από τους πολίτες όσο και από τους υπαλλήλους αναλύονται και χρησιμοποιούνται με στόχο τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη. Παραδείγματα αυτού αποτελούν η κατάργηση της

κατάθεσης αντιγράφου της ταυτότητας του πολίτη ως συνοδευτικό οποιασδήποτε αίτησης του στα ΚΕΠ με τον έλεγχο των στοιχείων για εξακρίβωση της ταυτοπροσωπίας να είναι αρκετός, όπως και η κατάργηση της χρήσης αναλυτικού αρχείου όλων των υποθέσεων του θεσμού. Ακόμα, καταργήθηκε το ειδικό διαβιβαστικό έγγραφο προς την αρμόδια υπηρεσία που τυπώνεται μαζί με την αίτηση του πολίτη καθώς και με στόχο τη μείωση του χρόνου και του κόστους καταργήθηκε η χρήση Courier και ταχυδρομείου για την αποστολή και την παραλαβή εγγράφων από την αρμόδια υπηρεσία. Πλέον γίνεται χρήση του φαξ και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ επιτεύχθηκε και η επικύρωση φωτοαντιγράφων και το γνήσιο της υπογραφής

### **3.5 Η χρήση του μοντέλου Servqual στα ΚΕΠ.**

Είναι γεγονός πως η βελτίωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες παρουσιάζει μεγαλύτερη δυσκολία στο Δημόσιο από ότι στον Ιδιωτικό τομέα και αυτό γιατί οι πόροι στο Δημόσιο είναι περιορισμένοι και σχεδόν σταθεροί, πράγμα που κάνει ιδιαίτερα πολύπλοκη την κατανομή τους. Στον Ιδιωτικό τομέα το κοινό που στοχεύει η κάθε επιχείρηση είναι συγκεκριμένο, σε αντίθεση με το Δημόσιο που είναι ευρύτατο και τόσο οι ανάγκες όσο και οι προσδοκίες του δύσκολα προσδιορίζονται. Με την πάροδο του χρόνου οι προσδοκίες των πολιτών αυξάνονται.

Για να είναι επιτυχής μία προσπάθεια βελτίωσης προϋποθέτει την μέτρηση των προσδοκιών των πολιτών ιδιαίτερα στο Δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα στα ΚΕΠ που έχουν ως αυτοσκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή τους. Οι ανάγκες που τα ΚΕΠ καλούνται να καλύψουν είναι εδραιωμένες στη συνείδηση του πολίτη ακριβώς όπως και η μακρόχρονη εμπειρία που διαθέτει στις Δημόσιες υπηρεσίες για την λήψη κάθε είδους πιστωτικού και ενημέρωση και αυτά δημιουργούν ένα επίπεδο προσδοκιών με βάση το οποίο γίνεται η αξιολόγηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η χρήση του Servqual έχει τη δυνατότητα να αναδείξει τους τομείς απλών προσδοκιών και τα χρίσματα, θέτοντας έτσι προτεραιότητες στη βελτίωση της ποιότητας. Το μοντέλο Servqual εστιάζει στη συγκριτική ανάλυση των προσδοκιών του πελάτη με τις προσφερόμενες υπηρεσίες και αποτελεί μία από τις βασικότερες μεθοδολογίες που έχουν αναπτυχθεί στο κομμάτι της αξιολόγησης της ποιότητας υπηρεσιών και αποτελεί μία από τις σημαντικότερες

μεθόδους ποσοτικής μέτρησης πολλαπλών χαρακτηριστικών που την καθορίζουν. Η διάσταση της ποιότητας σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή είναι:

- *Απτή διάσταση*, που απαρτίζεται δηλαδή από το χώρο, τον εξοπλισμο, τις φυσικές εγκαταστάσεις και την εμφάνιση του προσωπικού.
- *Αξιοπιστία*, να παρέχουν, δηλαδή, οι εργαζόμενοι ότι υποσχέθηκαν στους πολίτες με ακρίβεια και αξιοπιστία.
- *Διασφάλιση*, οι γνώσεις, η ευγένεια και η ικανότητα των εργαζομένων να εμπνέουν εμπιστοσύνη.
- *Ευαισθησία*, να νοιάζονται, η προσωπική προσοχή που δίνει ο φορέας και οι εργαζόμενοι στον πολίτη και
- *Ανταπόκριση*, η προθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν άμεσα και να βοηθήσουν τον πολίτη.

### **3.6 Εφαρμογή των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ΚΕΠ.**

Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, οι οποίες εφαρμόζονται στη λειτουργία των ΚΕΠ, είναι η συμμετοχή των εργαζομένων και η πελατοκεντρική προσέγγιση, καθώς και η ενσωμάτωση των εργαλείων και πολιτικών βελτίωσης της ποιότητας του φορέα με τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής. Σύμφωνα με την πελατοκεντρική προσέγγιση η οργάνωση ενός οργανισμού ή και μιας επιχείρησης γίνεται δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση και κάλυψη των αναγκών των πολιτών-πελατών που προκάλεσαν τη σύστασή της, ενώ παράλληλα συμμετέχουν οι υπάλληλοι και εφαρμόζονται σύγχρονες τεχνολογίες. Η αποτελεσματικότητα της συνδέεται με το κατά πόσο ανταποκρίνεται η Δημόσια Διοίκηση στις ανάγκες αυτές και στα αιτήματα του κοινού. Ο πολίτης πρέπει να θεωρείται ως πελάτης-χρήστης και απομακρύνεται από την έννοια του διοικούμενου που του επιβάλλονται κανόνες και περιορισμοί, καθώς σύμφωνα με τους νόμους της πολιτείας, η βασική της υποχρέωση είναι η προστασία και ο σεβασμός του.



Ένα εξίσου βασικό συστατικό της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης είναι η προώθηση της ομαδικής εργασίας της Διοίκησης με συνεργασίες και ο συντονισμός των συναρμόδιων υπηρεσιών, ώστε να επιτυγχάνεται η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών. Για να επιτευχθούν όλα τα ανωτέρω πρέπει να γίνουν βαθύτατες αλλαγές. Πρέπει να συνταχθούν μονάδες οι οποίες θα αναλαμβάνουν εξ' ολοκλήρου τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών οι οποίες σε συνεργασία με τις συναρμόδιες υπηρεσίες και με την αποτελεσματική διασύνδεση τους θα ικανοποιούν τα αιτήματα των πολιτών. Ακόμα, χρήσιμες μπορούν να αποβούν η εκστρατείες που θα πραγματοποιηθούν για την πληροφόρηση των πολιτών σε σχέση με τις νέες διαδικασίες που προσφέρονται από το φορέα αλλά και η διεξαγωγή ερευνών οι οποίες θα αποσκοπούν στη διερεύνηση της ικανοποίησης των πολιτών οσον αφορά τις υπηρεσίες που του παρέχονται και η επίτευξη συστηματικής επεξεργασίας των προτάσεών τους. Επιπλέον, τα ΚΕΠ, σε καθημερινή βάση διεκπεραιώνουν ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών με μεγάλο πλήθος πολιτών-πελατών. Ωστόσο, ειδικό βάρος πρέπει να δίνεται στις συναλλαγές μέσω ΚΕΠ σε θέματα ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων όπως είναι οι συνταξιούχοι και τα άτομα με ειδικές ανάγκες και θα μπορούσε να συνταχθεί ένας χάρτης εξυπηρέτησης των πολιτών ο οποίος θα προσδιορίζει τόσο τους χρόνους όσο και την ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Μέτρα βελτίωσης μπορούν να ληφθούν και για την ενδυνάμωση των ανθρώπων του ανθρώπινου δυναμικού. Σε επιμορφωτικό επίπεδο πρέπει να παρακολουθηθεί το όφελος και το κόστος των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων των στελεχών των ΚΕΠ αλλά και η συστηματικότερη επιμόρφωση των υπαλλήλων σε θέματα που αφορούν την εξυπηρέτηση των πολιτών. Στο επίπεδο της μεταξύ τους συνεργασίας προτείνεται η θεσμοθέτηση και ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας, η ενίσχυση της εσωτερικής πληροφόρησης και επικοινωνίας, αλλά και η ενίσχυση της συνεργασίας με όλους τους αρμόδιους φορείς που παρουσιάζουν τις δυσλειτουργίες κατά τη διεκπεραίωση των διαδικασιών τους μέσω των ΚΕΠ.

Τέλος, ιδιαίτερα βοηθητική θα ήταν η διενέργεια έρευνας που θα αφορά την μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων στο ΚΕΠ, καθώς οι επιστημονικές μετρήσεις

μπορούν να δείξουν το επίπεδο ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την υποκίνηση του.

### **3.7 Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες των ΚΕΠ.**

Στα πλαίσια της εφαρμογής των εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στα ΚΕΠ, ως στόχο τίθεται η μετατροπή τους σε κέντρα ηλεκτρονικών συναλλαγών. Η ανάπτυξη και λειτουργία συστημάτων που δίνει τη δυνατότητα στο κράτος να αλληλεπιδρά με τις επιχειρήσεις, τους πολίτες και τις άλλες δημόσιες οντότητες, ονομάζεται *ηλεκτρονική διακυβέρνηση*. Δίνεται, λοιπόν, η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτούν φορολογικούς αριθμούς μητρώου, να αποδίδουν κρατήσεις με ηλεκτρονικά μέσα, ακόμα και να συμπληρώνουν έντυπα πληρωμών και φορέων. Επίσης, η κυβέρνηση μπορεί να ενεργεί με προμήθειες και να αποκτά υπηρεσίες με ηλεκτρονικό τρόπο, να χρησιμοποιούν δηλαδή τους έγκυρους ηλεκτρονικούς καταλόγους που έχουν δημιουργηθεί και να ολοκληρώνει συναλλαγές και πληρωμές με τον ίδιο τρόπο. Οι πολίτες-πελάτες έχουν τη δυνατότητα να πληρώνουν φόρους και λογαριασμούς, να ανανεώνουν τις άδειες των μέσων μεταφοράς τους και των διπλωματών τους με τη χρήση του διαδικτύου. Ακόμα και στους πολίτες που δεν διαθέτουν ηλεκτρονικά μέσα δίνεται η δυνατότητα να επιλύουν τις διάφορες υποθέσεις τους με την επίσκεψή τους σε ένα και μόνο κέντρο εξυπηρέτησης οποιαδήποτε στιγμή όχι μόνο τις πέντε μέρες της εβδομάδας και κατά τις πρωινές ώρες μέχρι το μεσημέρι, αλλά 24 ώρες το 24ωρο και 7 ημέρες την εβδομάδα, χωρίς να χρειάζεται να περιμένει στις ουρές των διαφόρων υπηρεσιών που απευθύνεται.

Επιπλέον, τους δίνεται η δυνατότητα να έχουν πρόσβαση στις πολυκεντρικές κρατικές υπηρεσίες που είναι ηλεκτρονικά ενεργές, επιτρέποντάς τους να εκτελούν τις δοσοληψίες τους με το κράτος από μία μόνο ηλεκτρονική είσοδο. Όπως, φαίνεται, υπάρχει αλληλεπίδραση η οποία μπορεί να έχει τη μορφή καταχώρησης και λήψης πληροφοριών αλλά και εκτέλεσης πληρωμών με το σύστημα να εξυπηρετεί και να λειτουργεί από τους πολίτες και για τους πολίτες.

### 3.7.1 Πρόγραμμα «Αριάδνη» και η πλατφόρμα e- government.

Το πρώτο βήμα που οδηγούσε στην κατεύθυνση για υιοθέτηση του μοντέλου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έγινε με το έργο Αριάδνη. Ήταν το βασικότερο βήμα, η υλοποίηση του οποίου γίνεται μέχρι και σήμερα με απόλυτη επιτυχία και η απήχηση του στην Ελλάδα είναι μεγάλη.

Στα πλαίσια του συγκεκριμένου έργου έχει αναπτυχθεί δίκτυο διασύνδεσης των ΚΕΠ σε ένα ενιαίο, με on line επικοινωνία και σύνδεση μεταξύ τους και έχει ως στόχο την καθημερινή ενημέρωση με τις πιο πρόσφατες πληροφορίες ολόκληρου του εύρους της Δημόσιας Διοίκησης, κέντρο τηλεφωνικής υποστήριξη του πολίτη, με τον τετραψήφιο αριθμό 1500 και μια ομάδα συλλογικής ταξινόμησης και επεξεργασίας των διοικητικών πληροφοριών.

Επίσης, έχει αναπτυχθεί η διαδικτυακή πύλη [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr). Η πύλη αυτή παρέχει έγκαιρη και άμεση πληροφόρηση σε όλους τους πολίτες έτσι ώστε να διευκολύνει τις συναλλαγές τους με το Δημόσιο και να εξυπηρετεί τη λειτουργία των ΚΕΠ σε θέματα συντονισμού εργασιών με τη Δημόσια Διοίκηση. Προσφέρει εύκολη πρόσβαση ακόμα και σε ομάδες πληθυσμού που είναι λιγότερο εξοικειωμένες με το διαδίκτυο και η πρόσβαση στο πληροφοριακό περιεχόμενο παρέχεται με πολλούς τρόπους στο χρήστη. Ο όγκος των πληροφοριών αυτών είναι ιδιαίτερα μεγάλος και αυτές συλλέγονται, εισάγονται και επεξεργάζονται σ' αυτόν. Ενημερώνει για όλες τις πιστοποιημένες διαδικασίες που διεκπεραιώνονται από τα ΚΕΠ, βρίσκει χρήσιμες πληροφορίες, όπως διευθύνσεις, τηλέφωνα και e-mail, όλων των ΚΕΠ σε κάθε νομό αλλά και άλλων δημόσιων υπηρεσιών. Ακόμα, εδώ οι πολίτες μπορούν να διατυπώνουν ερωτήσεις σχετικά με τη εξυπηρέτηση συγκεκριμένων αιτημάτων που ενδέχεται να έχουν, με αρμόδιες ομάδες να απαντούν σχετικά, αλλά και να στέλνουν προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση της πύλης.

Ο χαρακτήρας του προγράμματος είναι πληροφοριακός και οι διαδικασίες που προβλέπεται να υλοποιεί είναι να συλλέγει, να ταξινομεί, να επικαιροποιεί και να ψηφιοποιεί τη Δημόσια Διοικητική πληροφορία. Η πληροφορία αυτή, εν συνεχεία, θα βρίσκεται στη διάθεση των πολιτών μέσω των ΚΕΠ, των τηλεφώνων και του διαδικτύου.

Το υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διασύνδεσης στοχεύει, μέσα από το έργο αυτό, να αναπτύξει και να λειτουργήσει ένα Κεντρικό Σύστημα πληροφοριών και εξυπηρέτησης των πολιτών, με στήριξη και σύνδεση των ΚΕΠ σε όλη την επικράτεια. Το πρόγραμμα Αριάδνη, δηλαδή, αποσκοπεί στο να βελτιωθεί η επικοινωνία και η ποιότητα της εξυπηρέτησης και υποστήριξης των πολιτών, με παράλληλη συνεργασία της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

### **3.7.2 Πρόγραμμα «Σύζευξις».**

Στα πλαίσια της υιοθέτησης των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, εφαρμόστηκε το πρόγραμμα «Σύζευξις». Το εν λόγω έργο στοχεύει στην ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της τηλεπικοινωνιακής υποδομής του Δημοσίου τομέα, της τεχνικής υποστήριξης και της αναβάθμισης των συνδέσεων. Βασικός στόχος του έργου αποτελούσε η βελτίωση της λειτουργίας των φορέων της Δημόσιας Διοίκησης, η οποία θα επιτυγχάνονταν μέσα από την αναβάθμιση της ποιότητας των τηλεματικών υπηρεσιών και των αυτοματοποιημένων συστημάτων πληροφόρησης. Ο σκοπός αυτός επιτεύχθηκε σε μεγάλο βαθμό και οι νέες αυτές υπηρεσίες ήταν φιλικές προς τον χρήστη. Το πρόγραμμα αυτό παρέχει ασφαλές, αξιόπιστο και γρήγορο ίντερνετ, τεχνική υποστήριξη, υποδομές ασφαλείας, υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, δωρεάν τηλέφωνα μεταξύ των υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης και ηλεκτρονικό σύστημα τηλεκπαίδευσης.

Το έργο, που βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη, έχει διασφαλίσει ασφάλεια και ταχύτητα στη διακίνηση των διαφόρων δεδομένων και πληροφοριών, την επικοινωνία διαδικτύου και υπολογιστών μεταξύ των φορέων του ελληνικού Δημοσίου τομέα. Συντέλεσε, επίσης, στον εκσυγχρονισμό του και μέσα από την κατάρτιση και την απόκτηση δεξιοτήτων πάνω στη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων και των νέων τεχνολογιών αναβαθμίστηκαν οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που το απαρτίζει. Είναι φανερό, λοιπόν, πως αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα που θα συνεισφέρει στην αναβάθμιση των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες αλλά και στις επιχειρήσεις καθώς και θα

βοηθήσει στην μείωση του τεχνολογικού και ψηφιακού χάσματος μέσα σε ένα περιβάλλον που θα αξιοποιείται πλήρως η τεχνολογία.

### **3.7.3 Διαδικτυακή πύλη «Ερμής».**

Η πύλη Ερμής είναι η εθνική διαδικτυακή πύλη της Δημόσιας Διοίκησης και έχει ως στόχο την παροχή ασφαλών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης καθώς και πληροφοριών σε πολίτες και σε επιχειρήσεις αποτελεί, δηλαδή, ένα «ηλεκτρονικό κατάστημα» του Ελληνικού Δημοσίου. Πιο συγκεκριμένα, οι πολίτες εξυπηρετούνται ηλεκτρονικά από ένα κεντρικό σημείο, υπάρχει αναλυτική ενημέρωση τους για όλες τις διαδικασίες των Δημόσιων φορέων, αναφέρονται αναλυτικά τα δικαιολογητικά και τα έντυπα που χρειάζονται για τις συναλλαγές τους και ο πολίτης μπορεί να παραλάβει άμεσα βεβαιώσεις και πιστοποιητικά που έχει αιτηθεί 24 ώρες το 24ώρο κάθε ημέρα, είτε σε ηλεκτρονική είτε σε φυσική μορφή. Ακόμα, παρέχεται η δυνατότητα για ολοκληρωμένες συναλλαγές που γίνονται μέσα από τη διασύνδεση της πύλης αυτής με την πύλη «taxisnet». Από την ένταξη της πύλης «Ερμής» στις ζωές των πολιτών, παρατηρείται αυξητική τάση στις ολοκληρωμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες, γεγονός που δείχνει πως η συμβολή του στον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης ήταν ιδιαίτερα πολύτιμη.

### **3.7.4 Πρόγραμμα «Πολιτεία».**

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Πολιτεία», το οποίο χρηματοδοτείται από εθνικούς πόρους, αναμένεται να έχει σημαντική συμβολή στην πορεία της ηλεκτρονικής πλατφόρμας e-government. Το εν λόγω πρόγραμμα επιθυμείτε να αποτελέσει τη συμπληρωματική δράση του νομοσχεδίου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και έχει τη δική του λειτουργική δομή και επιχειρησιακή οργάνωση.

Στα πλαίσια της Διοικητικής μεταρρύθμισης τέθηκε ο σχεδιασμός μιας νέας δομής της Δημόσιας Διοίκησης εκπονήθηκε, λοιπόν, ένα νομοσχέδιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης το οποίο περιλαμβάνει σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, σύστημα

σταδιοδρομίας τους, καθώς και τους στόχους οι οποίοι επιτυγχάνονται μέσα από το μοντέλο αυτό, εισάγονται δηλαδή, μέσα από το νομοσχέδιο αυτό οι δείκτες αποτελεσματικότητας.

Εν κατακλείδι, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών αποτελούν μια σύγχρονη υπηρεσία που λειτουργεί με στόχο την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών- πελατών, χρησιμοποιώντας σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης των υπηρεσιών τους, αλλά και αξιοποιώντας τις δυνατότητες των τεχνολογιών της επικοινωνίας και της πληροφορικής που προσφέρονται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### 4.1 Κ.Ε.Π. - ΕΡΕΥΝΑ

#### 4.1.1 Πιστοποιητικά και Βεβαιώσεις

Το ΚΕΠ είναι η Δημόσια Υπηρεσία η οποία παρέχει στον πολίτη την δυνατότητα να απευθυνθεί να εξυπηρετηθεί και του εκδίδει πιστοποιητικά και βεβαιώσεις από διάφορες υπηρεσίες του ευρύτερου δημόσιου τομέα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης άμεσα και γρήγορα μέσω της χρήσης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και διασύνδεσης του Δημόσιου Τομέα χωρίς ο πελάτης-πολίτης να περιφέρεται στον κυκεώνα της Δημόσιας Διοίκησης. Τα παρακάτω πιστοποιητικά είναι προς έκδοση σε οποιοδήποτε κατάσταση ΚΕΠ ανα την Ελληνική επικράτεια και καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα εντύπων της Δημόσιας Διοίκησης τα οποία προσφέρονται από ένα σημείο και σε σύντομο χρόνο. Όλα τα κατωτέρω πιστοποιητικά και βεβαιώσεις εκδίδονται στα κατά τόπους καταστήματα και κάποια εκδίδονται και ηλεκτρονικά από το ίδιο τον ενδιαφερόμενο. Ο χρόνος έκδοσης τους κυμαίνεται από πέντε λεπτά έως δύο ημέρες από την κατάθεση της αίτησης στο ΚΕΠ. Όλα τα ανωτέρω πιστοποιητικά μπορούν να εκδοθούν διότι δημιουργήθηκε η Εθνική Πύλη

## Μεταπτυχιακό στην Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Δημοσίας Διοίκησης <ERMIS> το οποίο είναι και ή επαφή των πολιτών οι οποίοι χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες και του κράτους.

- 1 Αίτηση έκδοσης ευρωπαϊκής κάρτας ασφάλισης ασθενείας προς τον ΟΓΑ
- 2 Αίτηση καταγγελίας καταναλωτή στα ΚΕΠ
- 3 Αλλαγή ονόματος στο λογαριασμό κατανάλωσης υδροληψίας (ΕΥΔΑΠ)
- 4 Αναγγελία μεταβολών ασφαλισμένου ΟΓΑ
- 5 Άνοιγμα οικογενειακής μερίδας λόγω γάμου
- 6 Αντίγραφο πιστοποιητικού σπουδών (ΙΕΚ, ΚΕΚ, Μαθητείας, ΤΕΕ Α' Κύκλου, ΤΕΕ Β' Κύκλου)
- 7 Αντικατάσταση απολεσθέντος βιβλιαρίου κλάδων σύνταξης και πρόνοιας από το ΤΣΑΥ
- 8 Βεβαιώσεις περί τροποποίησης ή μη καταστατικών Α.Ε., περί μη ανάκλησης άδειας σύστασης Α.Ε., περί του ισχύοντος Δ.Σ., περί καταβεβλημένου κεφαλαίου Α.Ε. και λοιπών στοιχείων καταχωρημένων στο Μητρώο Α.Ε.
- 9 Βεβαίωση χορήγησης επιδόματος καυσίμων
- 10 Βεβαίωση χορήγησης επιδόματος σε απροστάτευτα παιδιά
- 11 Βεβαίωση χορήγησης επιδόματος σε μοναχικά άτομα άνω των 65 ετών και ανασφάλιστα άτομα
- 12 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης ανασφάλιστων τετραπληγικών – παραπληγικών και ακρωτηριασμένων
- 13 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης Βαριά Νοητικά Καθυστερημένων (Β.Ν.Κ.)
- 14 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης κωφαλαλίας
- 15 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα με βαριά αναπηρία
- 16 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα πάσχοντα από AIDS
- 17 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα πάσχοντα από αιμορροφιλία
- 18 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα πάσχοντα από μεσογειακή αναιμία
- 19 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης σε σπαστικά άτομα
- 20 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης τετραπληγικών – παραπληγικών ασφαλισμένων του δημοσίου
- 21 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης τυφλότητας

- 22 Βεβαίωση χορήγησης οικονομικής ενίσχυσης χανσενικών
- 23 Βεβαίωση χρόνου μη επιδοτούμενης ανεργίας ΟΑΕΔ
- 24 Δήλωση συμμετοχής στις εξετάσεις ιατρικής του ΔΟΑΤΑΠ της εξεταστικής περιόδου του εκάστοτε έτους
- 25 Διεκπεραίωση αίτησης – δήλωσης μερισματούχου για έκδοση βεβαίωσης χορήγησης μερίσματος
- 26 Διεκπεραίωση αίτησης – δήλωσης μερισματούχου για προεξόφληση μερισμάτων
- 27 Διεκπεραίωση αίτησης – δήλωσης μετόχου για τη χορήγηση βεβαίωσης εξόφλησης οφειλής (ΜΤΠΥ)
- 28 Έγγραφή –Πιστοποίηση Εργοδότη για χρήση Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών προκειμένου να υποβληθεί ηλεκτρονικά μέσω Κ.Ε.Π. η Αναλυτική Περιοδική Δήλωση (Α.Π.Δ.)
- 29 Έγγραφή στα μητρώα ασφαλισμένων του ΚΕΑΔ δικηγόρων ή ασκούντων δικηγόρων
- 30 Έγγραφή στο δημοτολόγιο
- 31 Έκδοση βεβαιώσεων αδειών καταλληλότητας οχημάτων μεταφοράς προϊόντων ζωικής προέλευσης
- 32 Έκδοση βεβαίωσης εγγραφής στο ΤΣΑΥ
- 33 Έκδοση βεβαίωσης περί μη ασφάλισης στο ΙΚΑ
- 34 Έκδοση βεβαίωσης περί μη συνταξιοδότησης από το ΙΚΑ
- 35 Έκδοση κτηνιατρικών υγειονομικών πιστοποιητικών προϊόντων ζωικής προέλευσης
- 36 Έλεγχος λανθασμένου αριθμού μετρητή της ΕΥΔΑΠ
- 37 Ενημέρωση καταναλωτή για τις τιμές προϊόντων και υπηρεσιών και γενικά δικαιώματα καταναλωτή για την προστασία του
- 38 Καταχώρηση εγκατάστασης εκτροφής, προμήθειας, πειραματισμού Π.Δ. 160/91 (64, Α')
- 39 Μεταδημότευση άγαμου ενηλίκου σε δημοτολόγιο δήμου ή κοινότητας εκτός του τόπου καταγωγής του ίδιου ή των γονέων του
- 40 Μεταδημότευση διαζευγμένων ή εν χηρεία συζύγων με τέκνα σε δήμο ή κοινότητα εκτός του τόπου καταγωγής τους
- 41 Μεταδημότευση διαζευγμένων ή εν χηρεία συζύγων χωρίς τέκνα σε Δήμο ή Κοινότητα εκτός του τόπου καταγωγής τους



- 42 Μεταδημότευση ενηλίκου για την ανάκτηση της αρχικής δημοτικότητας που είχε ο ίδιος ή οι γονείς του
- 43 Μεταδημότευση συζύγων και τέκνων από άλλο Δήμο όταν όλα τα μέλη της οικογένειας είναι εγγεγραμμένα στον αυτό δήμο ή κοινότητα
- 44 Μεταδημότευση συζύγων λόγω γάμου σε διαφορετικό δήμο ή κοινότητα εκτός των δήμων ή κοινοτήτων καταγωγής τους
- 45 Μεταδημότευση συζύγων όταν ο ένας είναι ήδη δημότης
- 46 Πιστοποιητικό Σπουδών (ΙΕΚ, ΚΕΚ, Μαθητείας, ΤΕΕ Α' Κύκλου, ΤΕΕ Β' Κύκλου)
- 47 Πτηνοκτηνοτροφικές εγκαταστάσεις δυναμικότητας μικρότερης των 2 ισοδύναμων ζώων (πλην των οικοσίων)
- 48 Χορήγηση άδειας εισαγωγής ζώντων ζώων από τρίτη χώρα
- 49 Χορήγηση ακριβούς αντιγράφου βαθμολογικής αντιστοιχίας – πράξης αναγνώρισης (ΔΟΑΤΑΠ)
- 50 Χορήγηση αντιγράφου άδειας επάρκειας διδασκαλίας γλώσσας (λόγω απώλειας, καταστροφής της ήδη εκδοθείσας)
- 51 Χορήγηση αντιγράφου άδειας κυκλοφορίας επιβατηγού αυτοκινήτου ή μοτοσικλέτας ιδιωτικής χρήσης λόγω απώλειας, φθοράς ή κλοπής
- 52 Χορήγηση αντιγράφου αποσπάσματος του διαγράμματος καθώς και του πίνακα που συνοδεύει μία κυρωμένη πράξη εφαρμογής (τελική ιδιοκτησία, υποχρεώσεις εισφοράς σε γη και χρήμα του ν. 133/83)
- 53 Χορήγηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης γάμου
- 54 Χορήγηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης γέννησης
- 55 Χορήγηση αντιγράφου ληξιαρχικής πράξης θανάτου
- 56 Χορήγηση αντιγράφου πιστοποιητικού γέννησης
- 57 Χορήγηση αντιγράφου ποινικού μητρώου γενικής χρήσης ή δικαστικής χρήσης
- 58 Χορήγηση αποσπάσματος πρακτικών Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΟΑΤΑΠ)
- 59 Χορήγηση βεβαίωσης αποδοχών για υπηρετούντες δασκάλους ή νηπιαγωγούς
- 60 Χορήγηση βεβαίωσης αποδοχών για υπηρετούντες καθηγητές
- 61 Χορήγηση βεβαίωσης αρχικής ηλεκτροδότησης από τη ΔΕΗ
- 62 Χορήγηση βεβαίωσης ασφάλισης για ειδικό λογαριασμό πρόσθετων παροχών

(ΤΣΜΕΔΕ)

- 63 Χορήγηση βεβαίωσης ασφάλισης για κύρια σύνταξη ΤΣΜΕΔΕ
- 64 Χορήγηση βεβαίωσης ασφάλισης για τον κλάδο υγείας ΤΣΜΕΔΕ
- 65 Χορήγηση βεβαίωσης ασφαλιστικής ενημερότητας (ΤΣΜΕΔΕ)
- 66 Χορήγηση βεβαίωσης ασφαλιστικής ενημερότητας από ΟΓΑ
- 67 Χορήγηση βεβαίωσης βαθμολογίας εξετάσεων πιστοποίησης επαγγελματικής κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.)
- 68 Χορήγηση βεβαίωσης βαθμολογικής αντιστοιχίας (ΔΟΑΤΑΠ)
- 69 Χορήγηση βεβαίωσης για έγκριση ασφάλισης από τον ΟΓΑ – προώθηση δελτίου απογραφής για έκδοση βιβλιαρίου υγείας
- 70 Χορήγηση βεβαίωσης για το ομοταγές πανεπιστημίων που περιλαμβάνονται στον κατάλογο με τα αναγνωρισμένα ΑΕΙ της αλλοδαπής (ΔΟΑΤΑΠ)
- 71 Χορήγηση βεβαίωσης για το ύψος των μηνιαίων αποδοχών κύριας και επικουρικής σύνταξης από το ΝΑΤ
- 72 Χορήγηση βεβαίωσης εκπλήρωσης υπηρεσίας υπαίθρου ιατρού
- 73 Χορήγηση βεβαίωσης επιτυχούς συμμετοχής σε εξετάσεις πιστοποίησης επαγγελματικής κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.)
- 74 Χορήγηση βεβαίωσης καταβολής εισφορών για φορολογική χρήση από τον ΟΓΑ
- 75 Χορήγηση βεβαίωσης κατάθεσης δικαιολογητικών από το ΔΟΑΤΑΠ
- 76 Χορήγηση βεβαίωσης μη συνταξιοδότησης από το ΝΑΤ
- 77 Χορήγηση βεβαίωσης μόνιμης κατοικίας
- 78 Χορήγηση βεβαίωσης περί ασφάλισης, διακοπής ασφάλισης, επανεγγραφής και λοιπές βεβαιώσεις σχετικές με την ασφάλιση από τον ΟΓΑ
- 79 Χορήγηση βεβαίωσης περί μη ασφάλισης στον ΟΓΑ
- 80 Χορήγηση βεβαίωσης περί μη συνταξιοδότησης από τον ΟΓΑ
- 81 Χορήγηση βεβαίωσης περί συνταξιοδότησης – διακοπής / αναστολής της συνταξιοδότησης και λοιπές βεβαιώσεις για τη συνταξιοδότηση από τον ΟΓΑ.
- 82 Χορήγηση βεβαίωσης ποσού σύνταξης ΟΑΕΕ (πρώην ΤΕΒΕ)
- 83 Χορήγηση βεβαίωσης προϋπηρεσίας Αστυνομικών Υπαλλήλων
- 84 Χορήγηση βεβαίωσης προϋπηρεσίας για αναπληρωτές δασκάλους ή νηπιαγωγούς

- 85 Χορήγηση βεβαίωσης προϋπηρεσίας για αναπληρωτές καθηγητές
- 86 Χορήγηση βεβαίωσης του Ν. 142/1974
- 87 Χορήγηση βεβαίωσης χρόνου υπηρεσίας στο διπλάσιο, στους χειριστές ελικοπτέρων της Ελληνικής Αστυνομίας (Π.Δ. 1041/1979, άρθρα 41 και 43)
- 88 Χορήγηση ενημερωτικού σημειώματος ΚΕΑΝ
- 89 Χορήγηση πιστοποιητικού αποφοίτησης από Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ) με ή χωρίς αναλυτική βαθμολογία
- 90 Χορήγηση πιστοποιητικού εγγραφής στα μητρώα αρρένων
- 91 Χορήγηση πιστοποιητικού εγγύτερων συγγενών
- 92 Χορήγηση πιστοποιητικού εντοπιότητας
- 93 Χορήγηση πιστοποιητικού θαλάσσιας υπηρεσίας
- 94 Αίτηση – δήλωση συνταξιούχου για αλλαγή διεύθυνσης (Γ.Λογιστήριο του Κράτους/Συντάξεις Δημοσίου)
- 95 Βεβαιώσεις χρόνου ασφάλισης στο ΙΚΑ
- 96 Βεβαίωση για το χρόνο επιδότησης ανεργίας από τον ΟΑΕΔ
- 97 Βεβαίωση καλής λειτουργίας αποχετευτικού συστήματος ξενοδοχείων και ενοικιαζόμενων διαμερισμάτων για τον ΕΟΤ
- 98 Βεβαίωση καταβολής εισφορών για φορολογική χρήση από ΟΑΕΕ-ΤΕΒΕ
- 99 Βεβαίωση μη οφειλής για συμμετοχή σε διαγωνισμούς από ΟΑΕΕ-πρώην ΤΕΒΕ
- 100 Βεβαίωση περί μη ασφάλισης ΟΑΕΕ (πρώην ΤΕΒΕ)
- 101 Βεβαίωση περί μη οφειλής ΤΑΠ
- 102 Βεβαίωση περί μη συνταξιοδότησης ΟΑΕΕ (πρώην ΤΕΒΕ)
- 103 Βεβαίωση ταμειακής ενημερότητας Ν. 2084/92, για θεώρηση βιβλίων και στοιχείων από τη ΔΟΥ (ΟΑΕΕ – πρώην ΤΕΒΕ)
- 104 Βεβαίωση του ποσού της επιδοτούμενης ανεργίας από τον ΟΑΕΔ
- 105 Βεβαίωση χρόνου υπηρεσίας στο διπλάσιο στους Αστυνομικούς που υπηρετούν στην Ε.Κ.Α.Μ. και στο Τ.Ε.Ε.Μ (Ν. 1813/1988, άρθρα 20 παρ. 3 και 47 παρ.1)
- 106 Χορήγηση βεβαίωσης αναπηρίας (Ν. 159/1950)
- 107 Χορήγηση βεβαίωσης Ζώνης Επιχειρήσεων Ν. 154/1951
- 108 Χορήγηση βεβαίωσης συνταξιούχου (ΤΣΜΕΔΕ)

109 Χορήγηση βεβαίωσης τόκων δανείου για φορολογική χρήση (Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων)

110 Χορήγηση πιστοποιητικού νοσηλείας ανηλίκων

111 Χορήγηση πιστοποιητικού νοσηλείας ή εξέτασης σε εξωτερικά ιατρεία ενηλίκων

112 Χορήγηση πιστοποιητικού οικογενειακής κατάστασης

113 Χορήγηση πιστοποιητικού υπηρεσιακής κατάστασης και μεταβολών για δασκάλους ή νηπιαγωγούς

114 Χορήγηση πιστοποιητικού υπηρεσιακής κατάστασης και μεταβολών για καθηγητές

115 Χορήγηση πιστοποιητικού φοίτησης σε Ακαδημία Εμπορικού Ναυτικού (ΑΕΝ) με ή χωρίς αναλυτική βαθμολογία

116 Χορήγηση υπηρεσιακού σημειώματος για την ανανέωση βιβλιαρίου υγείας στο διάστημα που δεν έχει εκδοθεί απόφαση συνταξιοδότησης

#### **4.1.2 Στόχος - Σκοπός - Μέθοδος**

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην αποτίμηση της ποιότητας υπηρεσιών σε ΚΕΠ της περιοχής του Αγρινίου απο την πλευρά των πελατών. Θα εξετάσουμε διεξοδικά την προσδοκία με την οποία προσέρχεται ο πολίτης - πελάτης στην δημόσια υπηρεσία επι του προκειμένου ΚΕΠ προκειμένου να εξυπηρετηθεί και την ποιότητα των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται από την συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία.

Ο σκοπός της έρευνας είναι να αποδειχθεί ότι στα ΚΕΠ εφαρμόζονται πολιτικές ποιότητας και ότι τα προϊόντα τα οποία παρέχονται στους πολίτες - πελάτες είναι ποιοτικά όπως και οι υπηρεσίες που παρέχονται από αυτά. Επίσης θα κριθούν και οι διαδικτυακές υπηρεσίες που παρέχονται από τα ΚΕΠ μέσω της πύλης ermis από τους ίδιους τους συναλλασσόμενους πολίτες οι οποίοι εξυπηρετούνται από τα ΚΕΠ είτε δια ζώσης είτε ηλεκτρονικά από το σπίτι καθώς και η ίδια η πύλη Ermis για την χρηστικότητα και την χρησιμότητα της. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο SERVQUAL το οποίο οποίο αναλύεται πιο διεξοδικά παραπάνω (σελ. 47-48) της διατριβής και είναι το πιο δοκιμασμένο και αναγνωρισμένο εργαλείο για την μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών που παρέχεται μέσω προϊόντων ή υπηρεσιών στους πελάτες. Στην έρευνα αυτή θα αναλύσουμε

σε βάθος το μοντέλο SERVQUAL το οποίο αποτελεί μεθοδολογία και ταυτόχρονα εργαλείο ανάλυσης μέτρησης και ανάπτυξης καθώς κι μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχεται από έναν οργανισμό προς τους πελάτες έτσι ώστε να ικανοποιείται ή προσδοκία τους κατά την αναζήτηση της υπηρεσίας. Η ονομασία προέρχεται από την σύμπτυξη των λέξεων SERVice και QUALity το οποίο σημαίνει ποιότητας υπηρεσιών. Το μοντέλο αυτό αναπτύχθηκε από τον Parasuraman . Ο Parasuraman είναι καθηγητής μάρκετινγκ και συγγραφέας έχει αποφοιτήσει από την σχολή Μηχανικής Μηχανικών και έχει αποκτήσει διδακτορικό στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Η έρευνα έγινε στα δύο ΚΕΠ του Δήμου Αγρινίου με παρουσία μου εκτός αυτών και με προσωπικές συνεντεύξεις (ερωτήσεις-απαντήσεις σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο) από πελάτες την περίοδο από 23 Δεκεμβρίου έως και 31 Δεκεμβρίου 2020 σε δείγμα πενήντα ερωτηθέντων πολιτών-πελατών. Το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία και είναι μικρό λόγω του πιεσμένου χρόνου ολοκλήρωσης της έρευνας. Αποτελείται από πενήντα τοις εκατό άνδρες και πενήντα τοις εκατό γυναίκες. Οι ερωτηθέντες καλούνταν κατά την έξοδο τους από το ΚΕΠ και εφόσον είχαν τελειώσει την συναλλαγή τους να βαθμολογήσουν με κλίμακα από 1 έως 5 την προσδοκία με την οποία προσέρχονταν στο ΚΕΠ και την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Η επεξεργασία της έρευνας έγινε με την μέθοδο spss.

#### **4.1.3 Ερευνητικά ερωτήματα**

Ειδικότερα διερευνήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία ήταν τα ακόλουθα:

##### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 1.**

Η Αξιοπιστία του ΚΕΠ είναι υψηλή;

Υπό την έννοια της Αξιοπιστίας SERVQUAL.

##### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 1.**

Η Αξιοπιστία του ΚΕΠ είναι υψηλή;

Υπό την έννοια της Αξιοπιστίας SERVQUAL.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 2.

Η Ανταπόκριση του ΚΕΠ είναι υψηλή;

Υπό την έννοια της Ανταπόκρισης SERVQUAL.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ3.

Η Διασφάλιση του ΚΕΠ είναι υψηλή;

Υπό την έννοια της Διασφάλισης SERVQUAL.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 4.

Η Εξατομίκευση του ΚΕΠ είναι υψηλή;

Υπό την έννοια της Εξατομίκευση SERVQUAL.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ 5.

Ο Εξοπλισμός του ΚΕΠ είναι υψηλός;

Υπό την έννοια του Εξοπλισμού SERVQUAL.

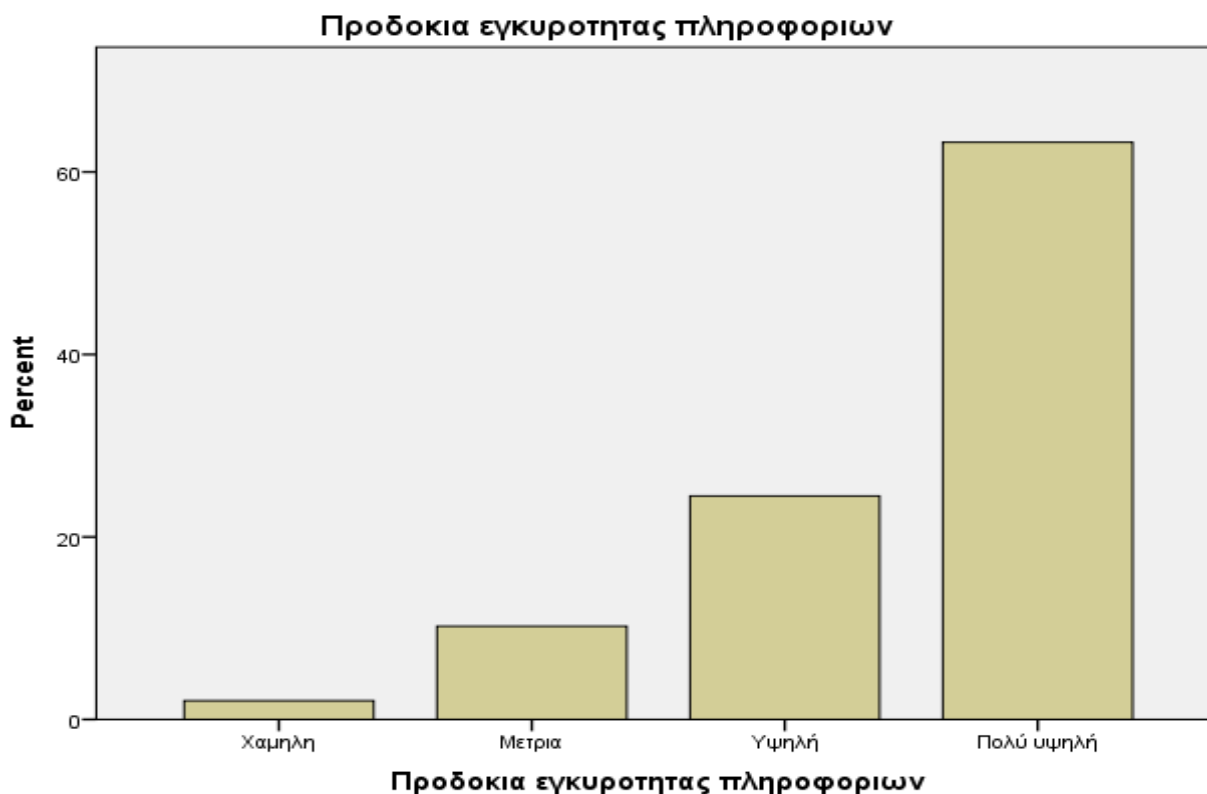
#### 4.1.4 Πίνακες Γραφήματα

Η προσδοκία της εγκυρότητας πληροφοριών με την παρεχόμενη ποιότητα δεν έχει ποσοστιαία διαφορά στους παρακάτω πίνακες κυμαίνονται περίπου στο ενενήντα τοις εκατό.

Αναλυτικά στην προσδοκία το 2% προσέρχεται στο ΚΕΠ με χαμηλή προσδοκία, το 10% με μέτρια προσδοκία, το 24% με υψηλή προσδοκία και το 62% με πολύ υψηλή προσδοκία ως προς την εγκυρότητα των πληροφοριών. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ως προς την εγκυρότητα των πληροφοριών ανέρχεται σε 10% σε μέτριο επίπεδο, το 50% σε υψηλό επίπεδο και το 38% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1. Προσδοκία εγκυρότητας πληροφοριών**

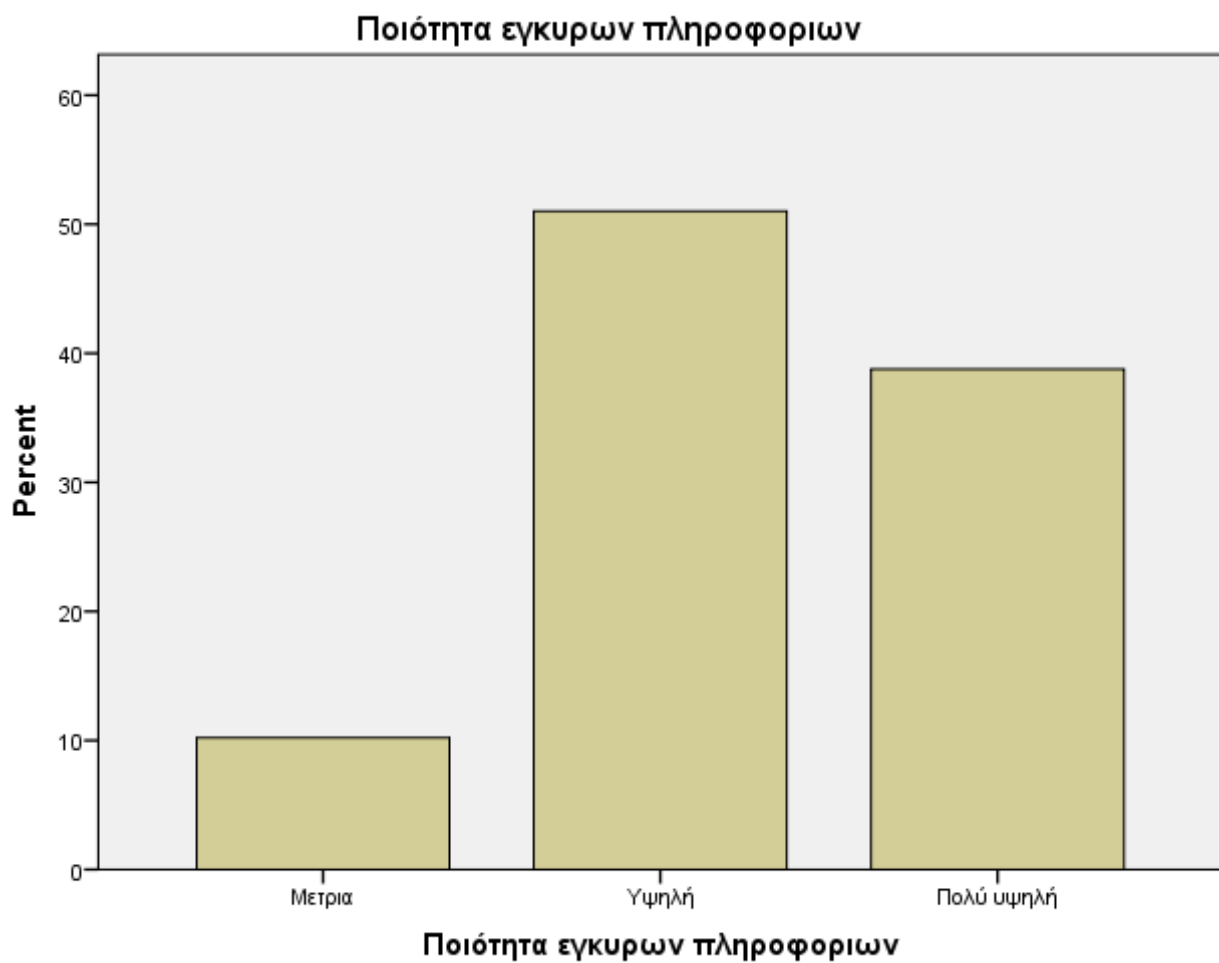
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	1	2,0	2,0	2,0
	Μετρια	5	10,0	10,2	12,2
	Υψηλή	12	24,0	24,5	36,7
	Πολύ υψηλή	31	62,0	63,3	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 1.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2. Ποιότητα έγκυρων πληροφοριών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	5	10,0	10,2	10,2
	Υψηλή	25	50,0	51,0	61,2
	Πολύ υψηλή	19	38,0	38,8	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



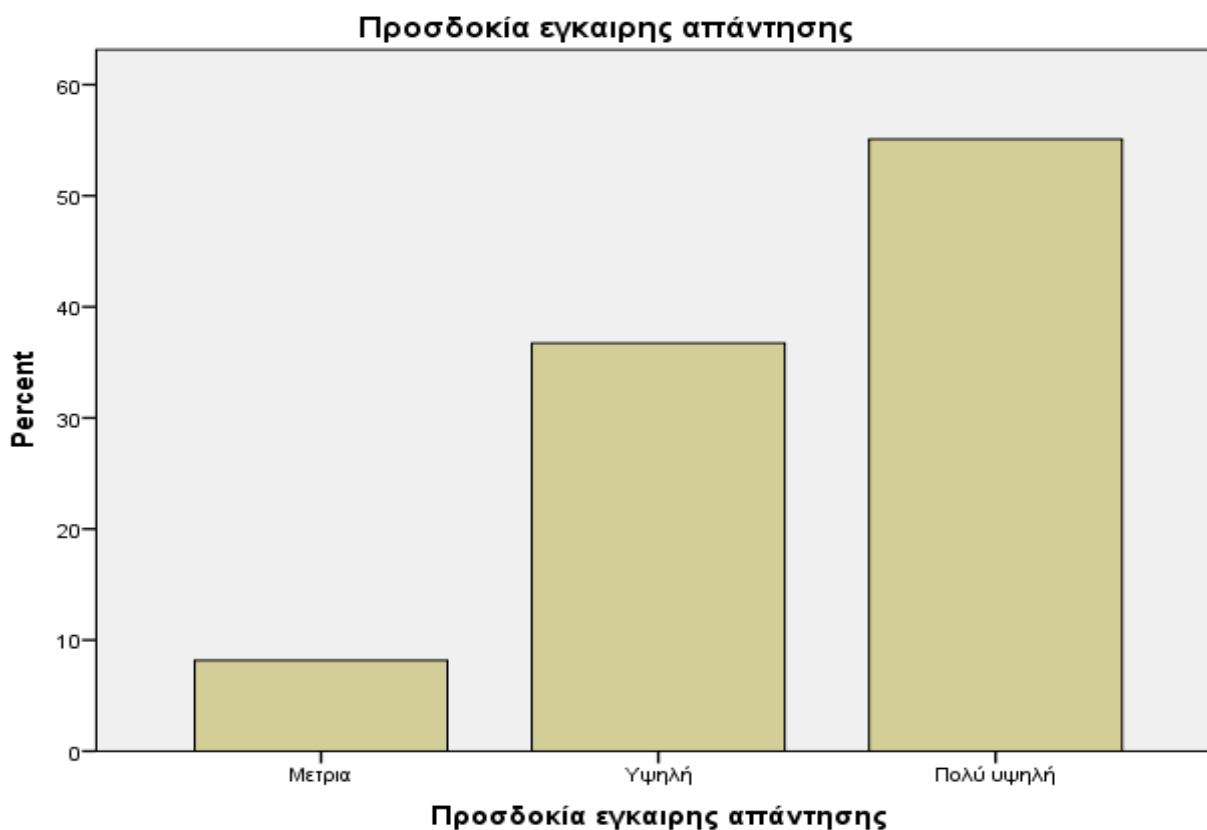
**ΓΡΑΦΗΜΑ 2.**



Η προσδοκία έγκαιρης απάντηση καθώς και η ποιότητα έγκαιρης απάντησης ταυτίζονται σε ποσοστά άνω του ογδοντα πέντε τοις εκατό στους παρακάτω πίνακες.  
 Αναλυτικά στην προσδοκία το 8% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 36% με υψηλή προσδοκία και το 54% με πολύ υψηλή προσδοκία ως προς την εγκυρότητα της απάντησης.  
 Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ως προς την εγκυρότητα της απάντησης ανέρχεται σε 12% σε μέτριο επίπεδο, το 44% σε υψηλό επίπεδο και το 42% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Προσδοκία έγκαιρης απάντησης**

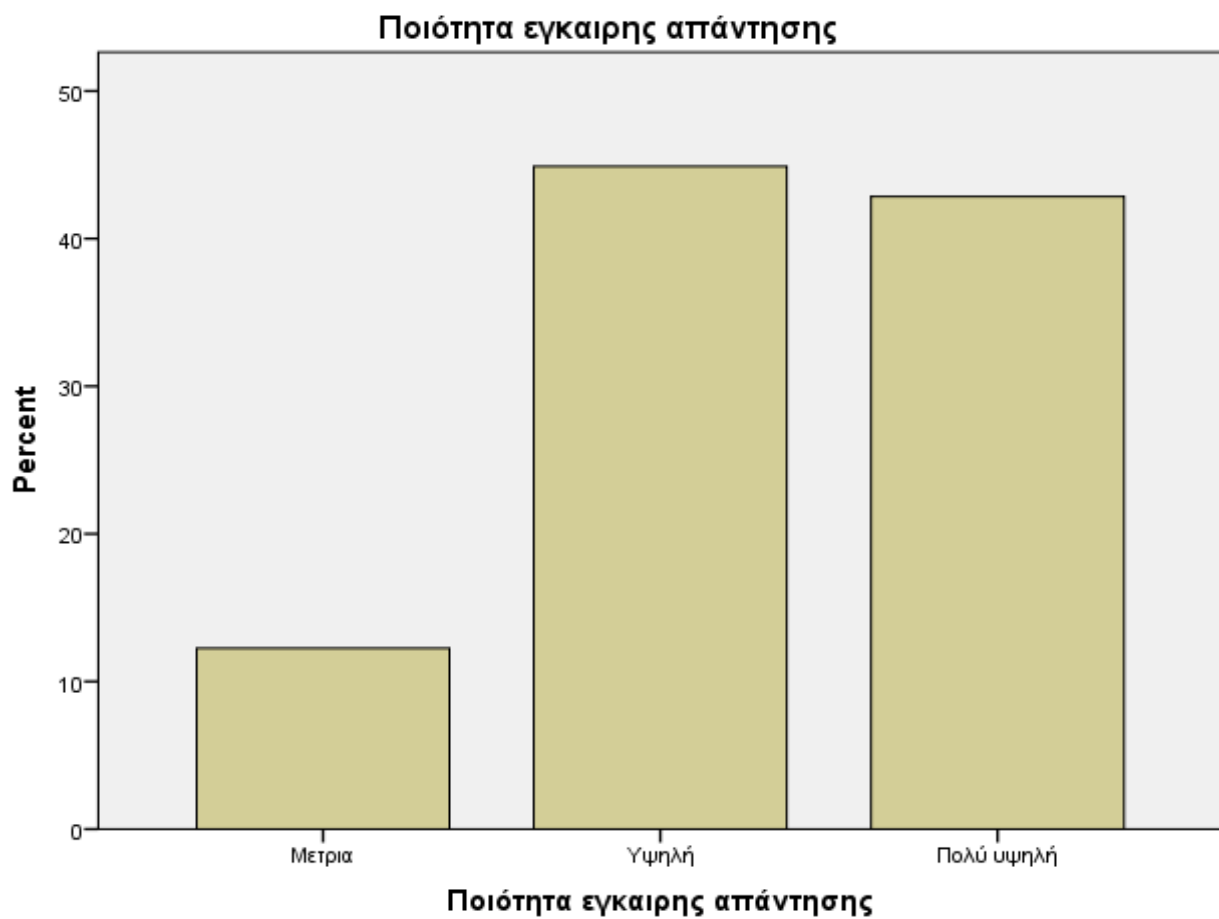
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μετρια	4	8,0	8,2	8,2
Υψηλή	18	36,0	36,7	44,9
Πολύ υψηλή	27	54,0	55,1	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 3.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Ποιότητα έγκαιρης απάντησης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	6	12,0	12,2	12,2
	Υψηλή	22	44,0	44,9	57,1
	Πολύ υψηλή	21	42,0	42,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 4.**

Η προσδοκία καθώς και ποιότητα του χειρισμού με συνέπεια και ευθύνη των υποθέσεων κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα άνω του ογδόντα τοις εκατό.

Αναλυτικά στην προσδοκία το 2% προσέρχεται με χαμηλή προσδοκία, το 4% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 38% με υψηλή προσδοκία και το 52% με πολύ υψηλή προσδοκία ως προς τον χειρισμό με συνέπεια και ευθύνη της υπόθεσης του. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ως προς τον χειρισμό με συνέπεια και ευθύνη της υπόθεσης του ανέρχεται σε 2% σε χαμηλό επίπεδο το 16% σε μέτριο επίπεδο, το 40% σε υψηλό επίπεδο και το 40% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Προσδοκία χειρισμού με συνέπεια και ευθύνη**

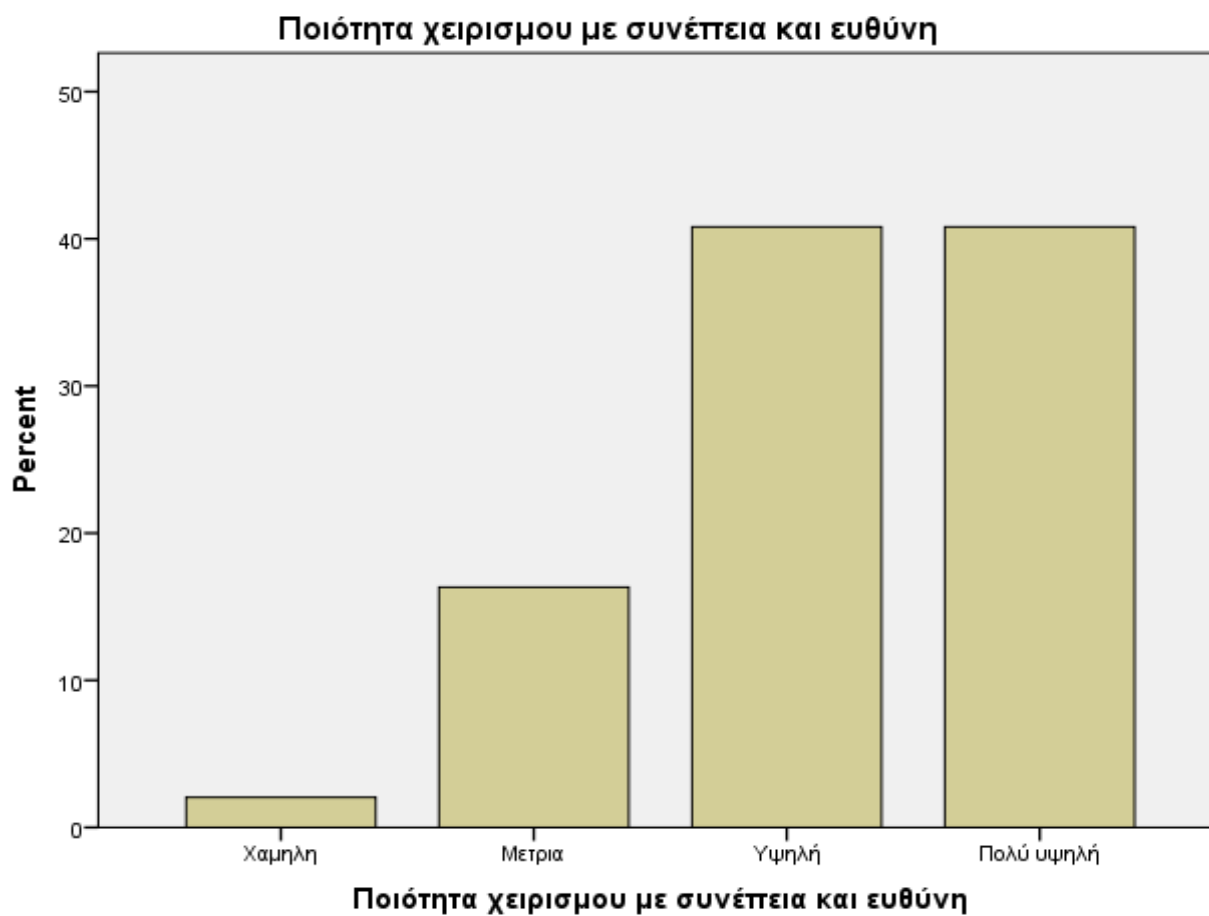
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	1	2,0	2,1	2,1
	Μετρια	2	4,0	4,2	6,3
	Υψηλή	19	38,0	39,6	45,8
	Πολύ υψηλή	26	52,0	54,2	100,0
Total		48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 5.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Ποιότητα χειρισμού με συνέπεια και ευθύνη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	1	2,0	2,0	2,0
	Μετρια	8	16,0	16,3	18,4
	Υψηλή	20	40,0	40,8	59,2
	Πολύ υψηλή	20	40,0	40,8	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



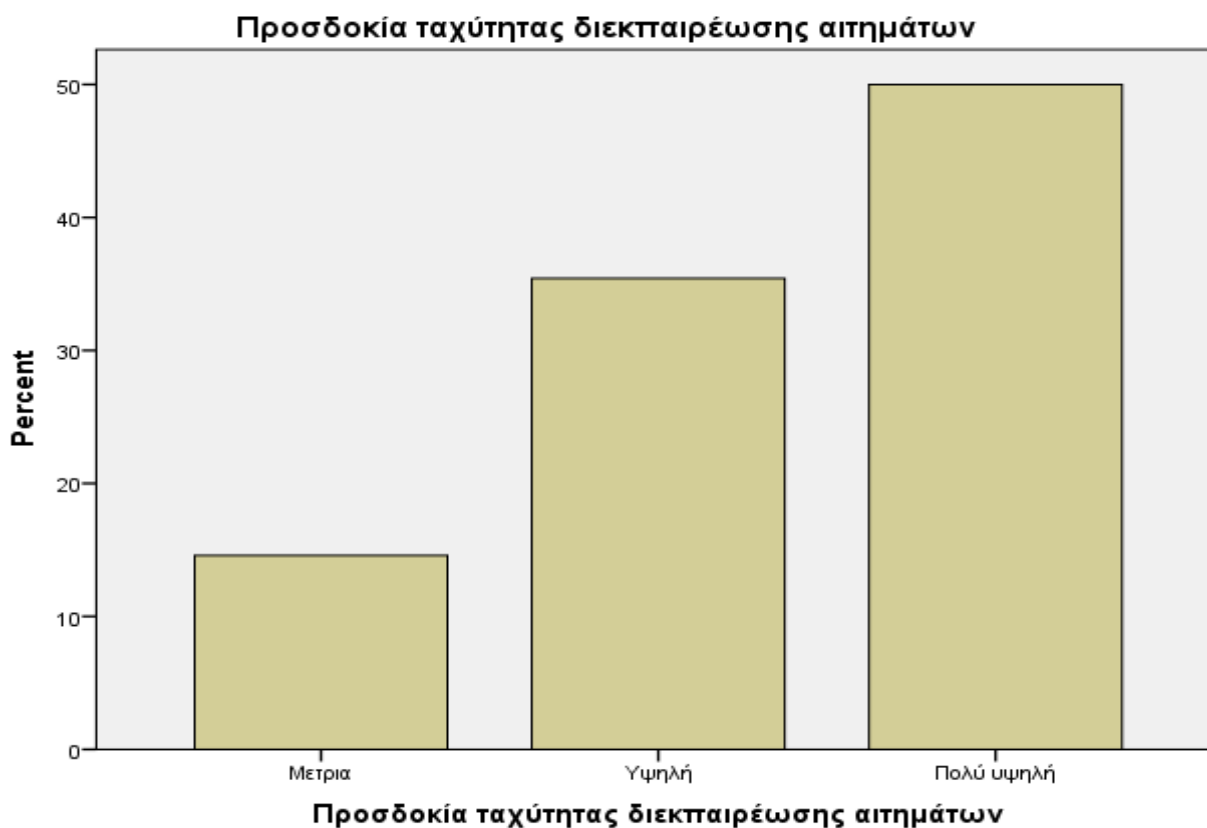
**ΓΡΑΦΗΜΑ 6.**

Η προσδοκία της ταχύτητας καθώς και η ποιότητα της ταχύτητας διεκπεραίωσης των αιτημάτων όπως φαίνεται και στους κάτωθι πίνακες είναι υψηλή άνω του ογδόντα τοις εκατό.

Αναλυτικά στην προσδοκία το 14% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 34% με υψηλή προσδοκία και το 48% με πολύ υψηλή προσδοκία ως προς την ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτημάτων. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ως προς την ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτημάτων ανέρχεται σε 14% σε μέτριο επίπεδο, το 54% σε υψηλό επίπεδο και το 30% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7. Προσδοκία ταχύτητας διεκπεραίωσης αιτημάτων**

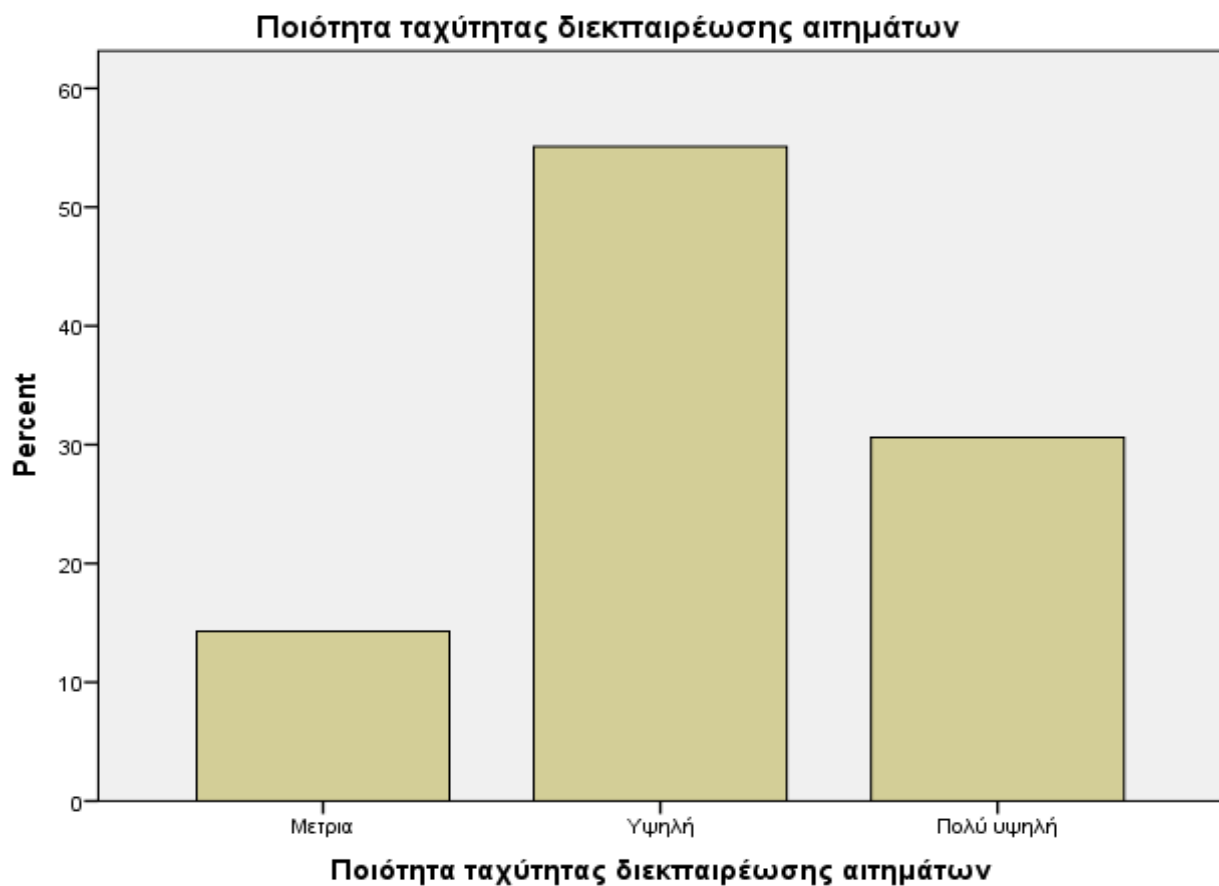
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	7	14,0	14,6	14,6
	Υψηλή	17	34,0	35,4	50,0
	Πολύ υψηλή	24	48,0	50,0	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8. Ποιότητα ταχύτητας διεκπεραίωσης αιτημάτων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	7	14,0	14,3	14,3
	Υψηλή	27	54,0	55,1	69,4
	Πολύ υψηλή	15	30,0	30,6	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 8.**

Η προσδοκία και η ποιότητα της παροχής με κατανοητό τρόπο όπως φαίνεται και από τους πίνακες είναι υψηλή και άνω του ογδόντα τοις εκατό.

Αναλυτικά στην προσδοκία το 2% προσέρχεται με χαμηλή προσδοκία, το 6% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 34% με υψηλή προσδοκία και το 56% με πολύ υψηλή προσδοκία ως προς τον κατανοητό τρόπο παροχής πληροφοριών. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ως προς τον κατανοητό τρόπο παροχής πληροφοριών ανέρχεται σε 16% σε μέτριο επίπεδο, το 44% σε υψηλό επίπεδο και το 38% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9. Προσδοκία παροχής πληροφοριών με κατανοητό τρόπο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	1	2,0	2,0	2,0
	Μετρια	3	6,0	6,1	8,2
	Υψηλή	17	34,0	34,7	42,9
	Πολύ υψηλή	28	56,0	57,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 9.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10. Ποιότητα παροχής πληροφοριών με κατανοητό τρόπο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	8	16,0	16,3	16,3
	Υψηλή	22	44,0	44,9	61,2
	Πολύ υψηλή	19	38,0	38,8	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



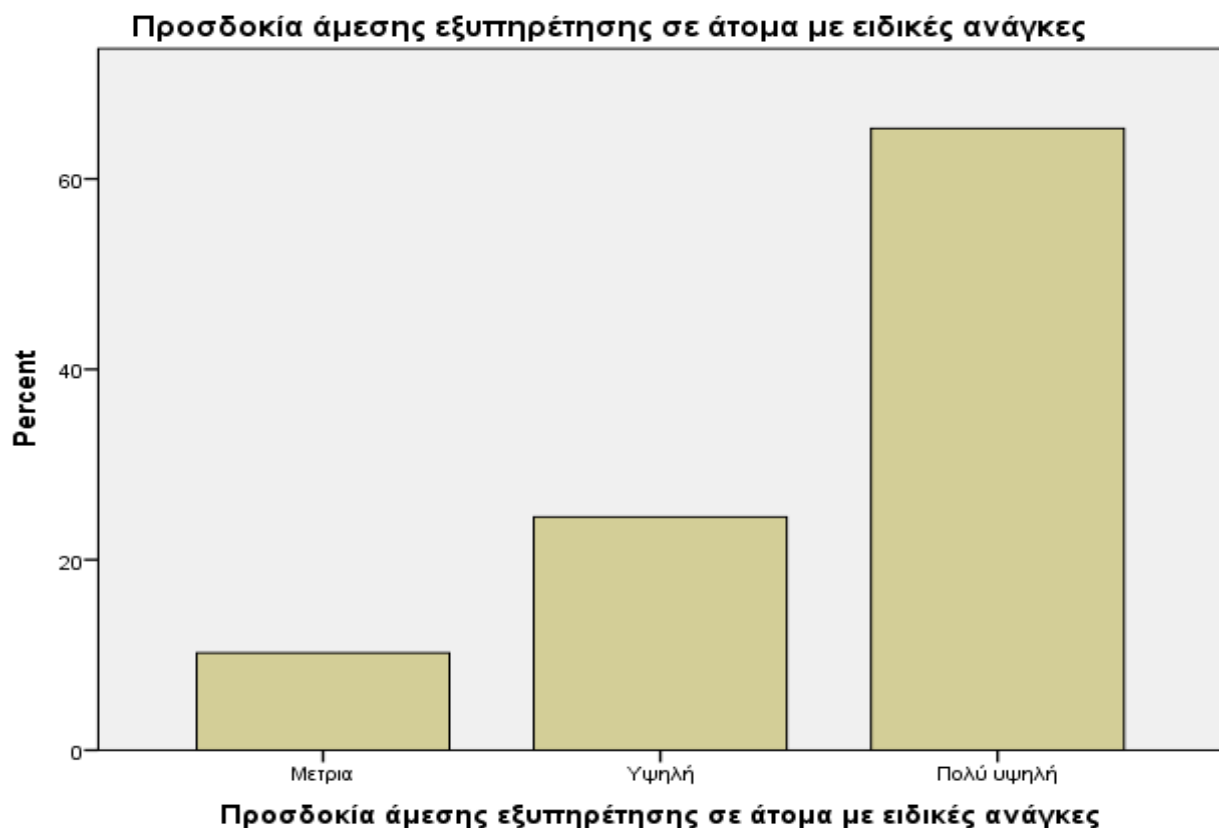
**ΓΡΑΦΗΜΑ 10.**



Η προσδοκία και η ποιότητα άμεσης εξυπηρέτησης σε άτομα με ειδικές ανάγκες ταυτίζονται σε ποσοστό ογδόντα οκτώ τοις εκατό όπως φαίνεται και από τους πίνακες παρακάτω. Αναλυτικά στην προσδοκία το 10% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 24% με υψηλή προσδοκία και το 64% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 10% σε μέτριο επίπεδο, το 36% σε υψηλό επίπεδο και το 52% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11. Προσδοκία άμεσης εξυπηρέτησης σε άτομα με ειδικές ανάγκες**

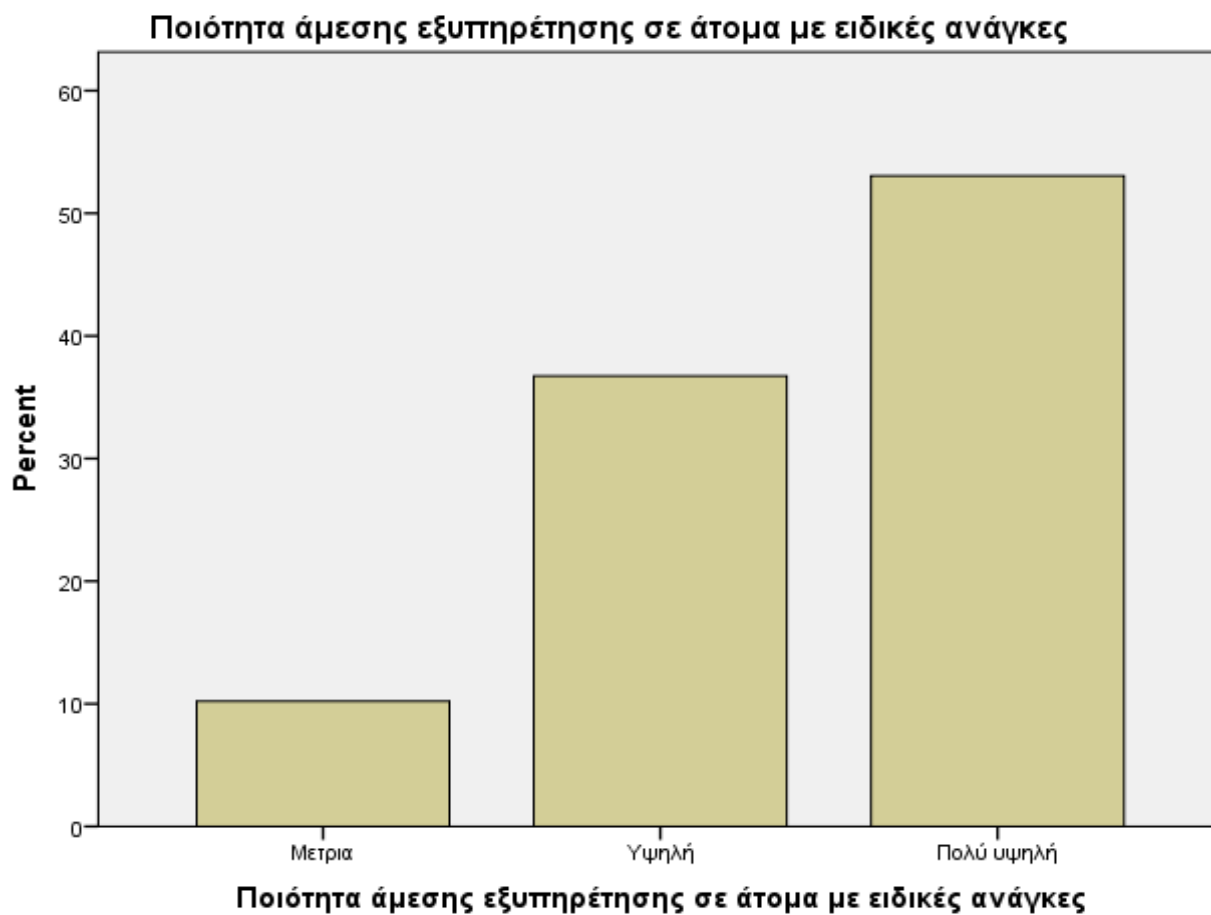
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	5	10,0	10,2	10,2
	Υψηλή	12	24,0	24,5	34,7
	Πολύ υψηλή	32	64,0	65,3	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 11.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 12. Ποιότητα άμεσης εξυπηρέτησης σε άτομα με ειδικές ανάγκες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	5	10,0	10,2	10,2
	Υψηλή	18	36,0	36,7	46,9
	Πολύ υψηλή	26	52,0	53,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

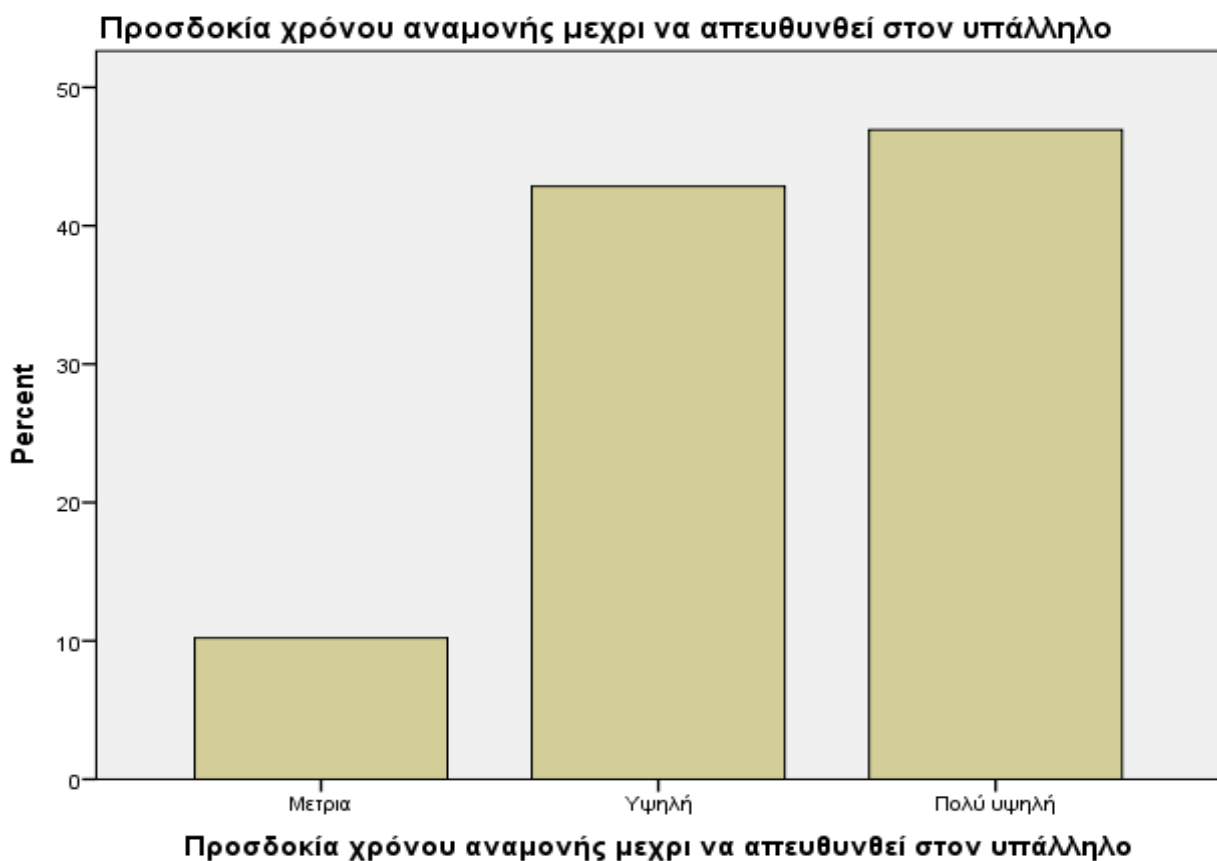


**ΓΡΑΦΗΜΑ 12.**

Η προσδοκία του χρόνου αναμονής μέχρι να απευθυνθεί σε υπάλληλο καθώς και η ποιότητα σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες είναι υψηλή σε ποσοστό άνω του ογδόντα τοις εκατό. Αναλυτικά στην προσδοκία το 10% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 42% με υψηλή προσδοκία και το 46% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 18% σε μέτριο επίπεδο, το 56% σε υψηλό επίπεδο και το 24% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 13. Προσδοκία χρόνου αναμονής μέχρι να απευθυνθεί στον υπάλληλο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	5	10,0	10,2	10,2
	Υψηλή	21	42,0	42,9	53,1
	Πολύ υψηλή	23	46,0	46,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 13.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 14. Ποιότητα χρόνου αναμονής μέχρι να απευθυνθεί στον υπάλληλο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	9	18,0	18,4	18,4
	Υψηλή	28	56,0	57,1	75,5
	Πολύ υψηλή	12	24,0	24,5	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

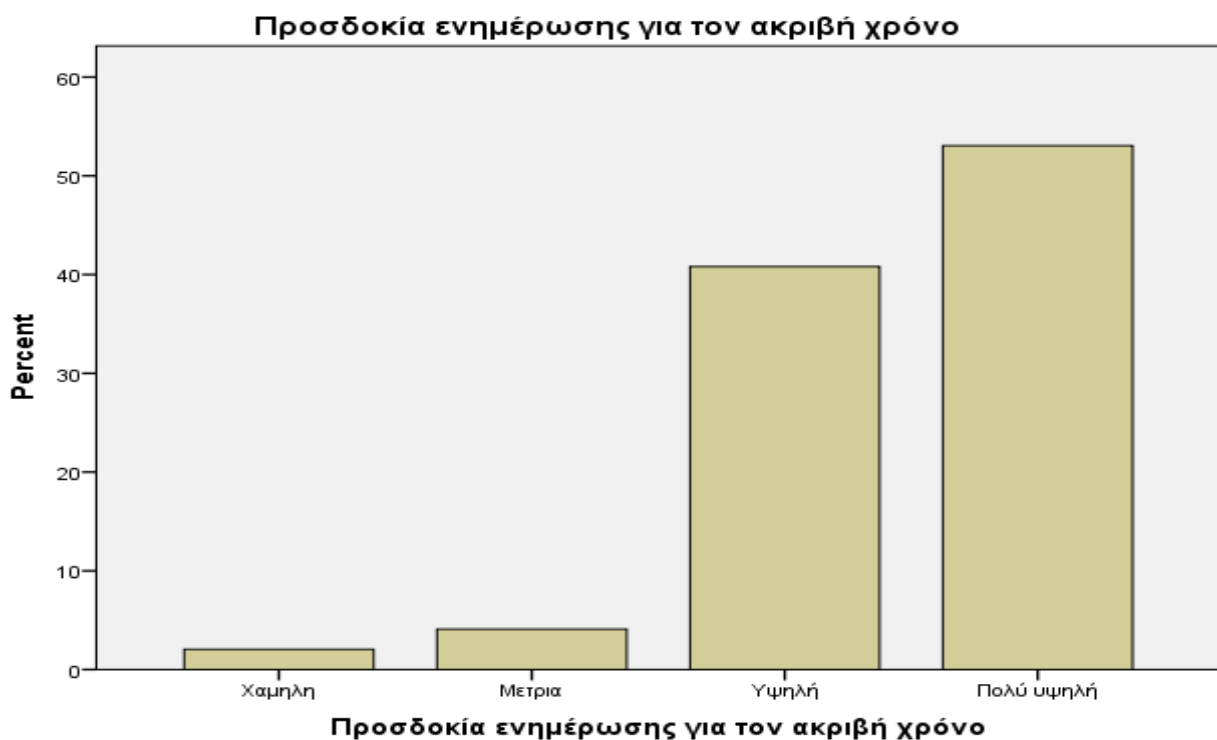


**ΓΡΑΦΗΜΑ 14.**

Η προσδοκία της ενημέρωσης για τον ακριβή χρόνο καθώς και η ποιότητα αυτής είναι σε υψηλά επίπεδα παρουσιάζει διαφορά όμως περίπου 16% (92% με 76%) συμφωνα με τους κάτωθι πίνακες. Αναλυτικά στην προσδοκία το 2% προσέρχεται με χαμηλή προσδοκία, το 4% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 40% με υψηλή προσδοκία και το 52% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 22% σε μέτριο επίπεδο, το 50% σε υψηλό επίπεδο και το 26% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 15. Προσδοκία ενημέρωσης για τον ακριβή χρόνο**

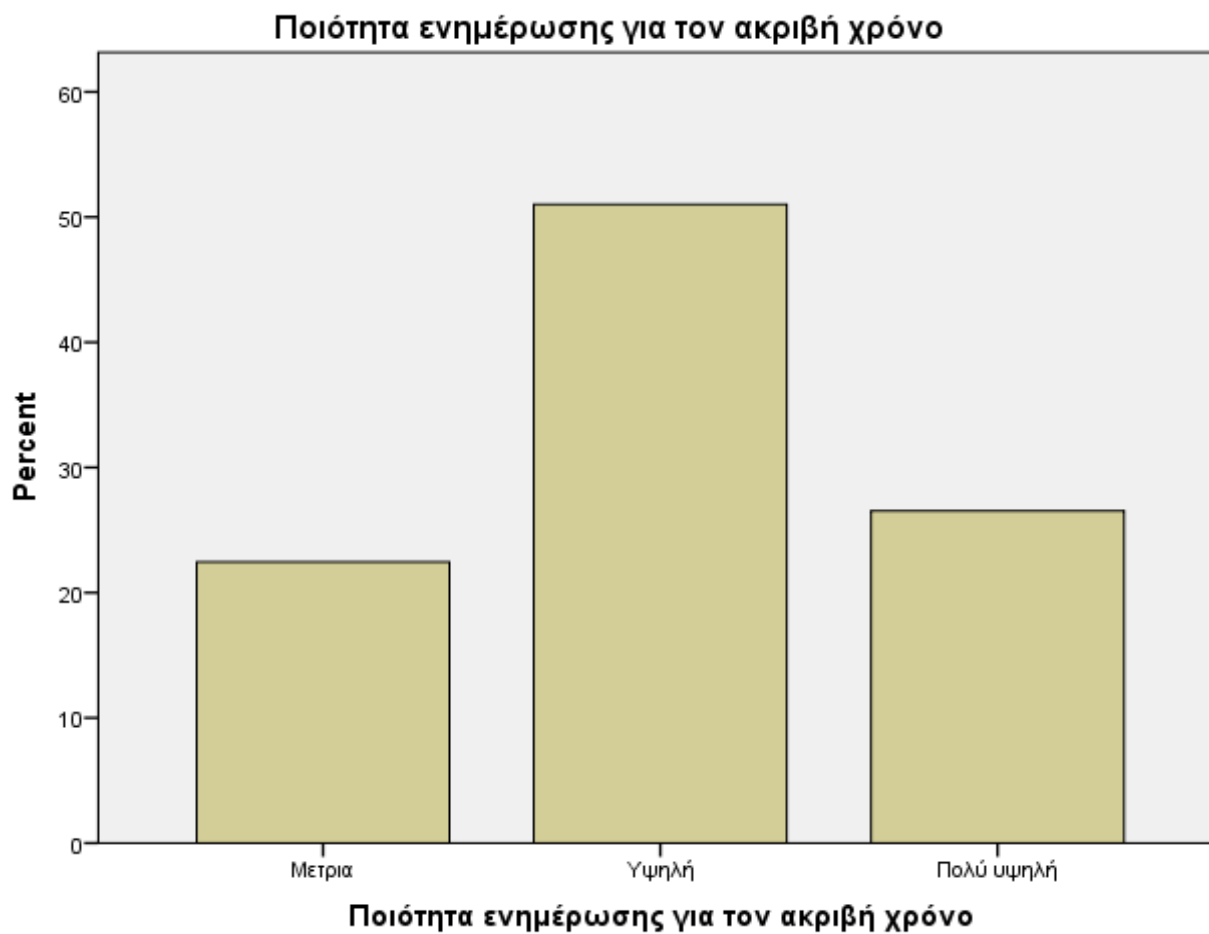
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλη	1	2,0	2,0	2,0
	Μετρια	2	4,0	4,1	6,1
	Υψηλη	20	40,0	40,8	46,9
	Πολύ υψηλή	26	52,0	53,1	100,0
Total		49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 15.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 16. Ποιότητα ενημέρωσης για τον ακριβή χρόνο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	11	22,0	22,4	22,4
	Υψηλή	25	50,0	51,0	73,5
	Πολύ υψηλή	13	26,0	26,5	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



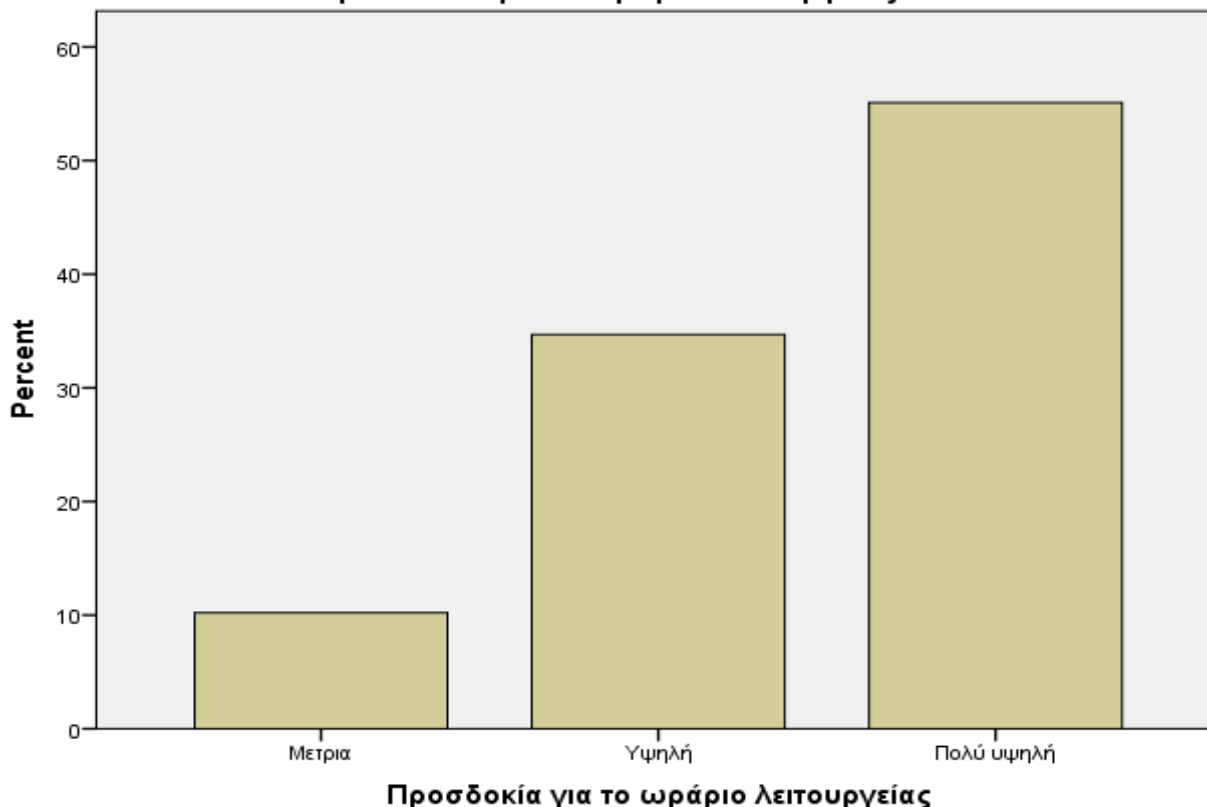
**ΓΡΑΦΗΜΑ 16.**

Η προσδοκία για το ωράριο λειτουργίας καθώς και η ποιότητα αυτού ταυτίζονται σχεδόν σε ποσοστό σύμφωνα με τους κάτωθι πίνακες ογδόντα οκτώ με ογδόντα έξι τοις εκατό αντίστοιχα. Αναλυτικά στην προσδοκία το 10% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 34% με υψηλή προσδοκία και το 54% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται 2% σε χαμηλό επίπεδο, 8% σε μέτριο επίπεδο, το 36% σε υψηλό επίπεδο και το 50% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 17. Προσδοκία για το ωράριο λειτουργίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Μετρια	5	10,0	10,2	10,2
Υψηλή	17	34,0	34,7	44,9
Πολύ υψηλή	27	54,0	55,1	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing				
System	1	2,0		
Total	50	100,0		

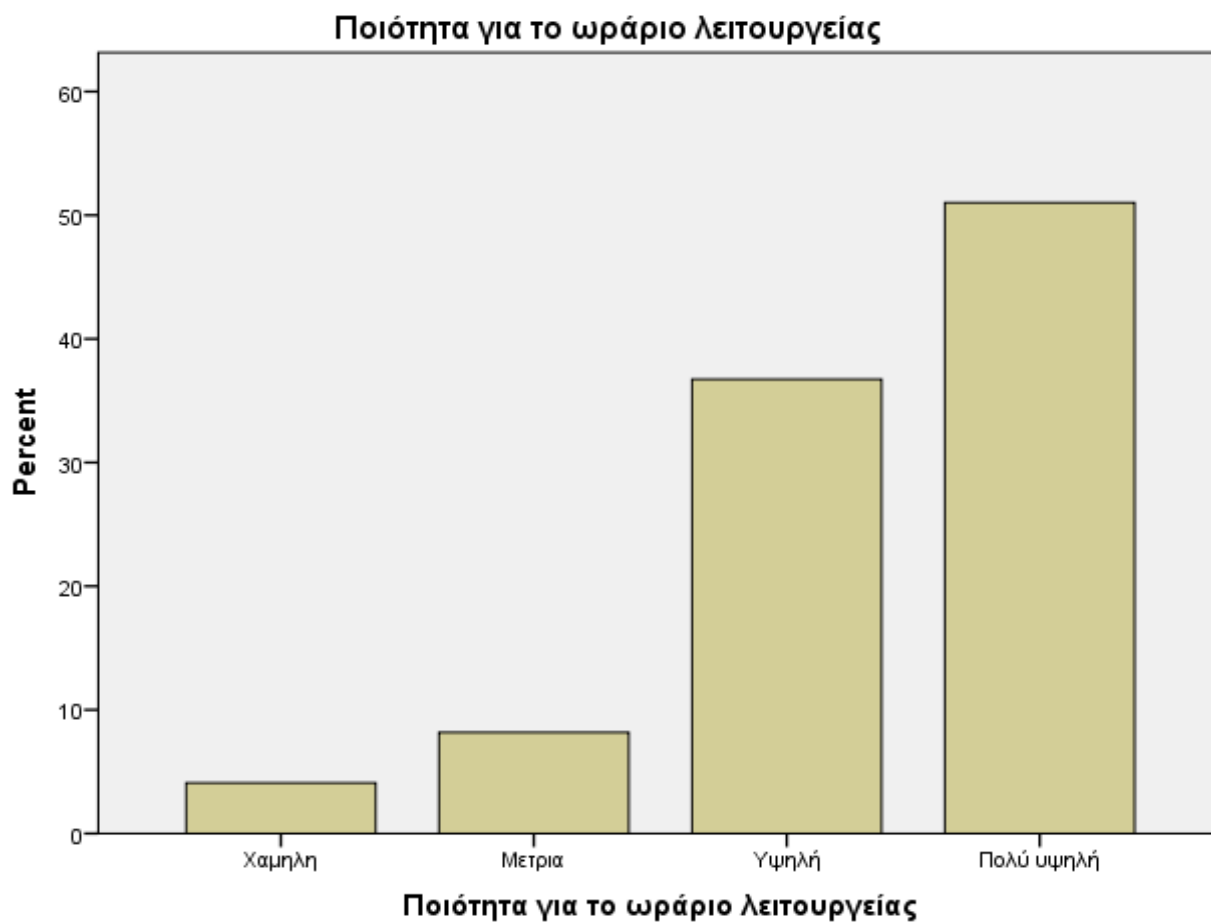
**Προσδοκία για το ωράριο λειτουργίας**



**ΓΡΑΦΗΜΑ 17.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 18.Ποιότητα για το ωράριο λειτουργίας**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλη	2	4,0	4,1	4,1
	Μετρια	4	8,0	8,2	12,2
	Υψηλη	18	36,0	36,7	49,0
	Πολύ υψηλή	25	50,0	51,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 18.**



Η προσδοκία για το ενδιαφέρον του υπαλλήλου με την ποιότητα αυτού είναι σε υψηλό επίπεδο και σχεδόν ταυτίζονται σε ποσοστό ογδόντα και εβδομήντα οκτώ τοις εκατό αντίστοιχα. Αναλυτικά στην προσδοκία το 18% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 30% με υψηλή προσδοκία και το 50% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 20% σε μέτριο επίπεδο, το 48% σε υψηλό επίπεδο και το 30% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 19. Προσδοκία για το ενδιαφέρον του υπαλλήλου για κάθε πολίτη χωριστά**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	9	18,0	18,4	18,4
	Υψηλή	15	30,0	30,6	49,0
	Πολύ υψηλή	25	50,0	51,0	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 19.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 20. Ποιότητα για το ενδιαφέρον του υπαλλήλου για κάθε πολίτη χωριστά**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	10	20,0	20,4	20,4
	Υψηλή	24	48,0	49,0	69,4
	Πολύ υψηλή	15	30,0	30,6	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



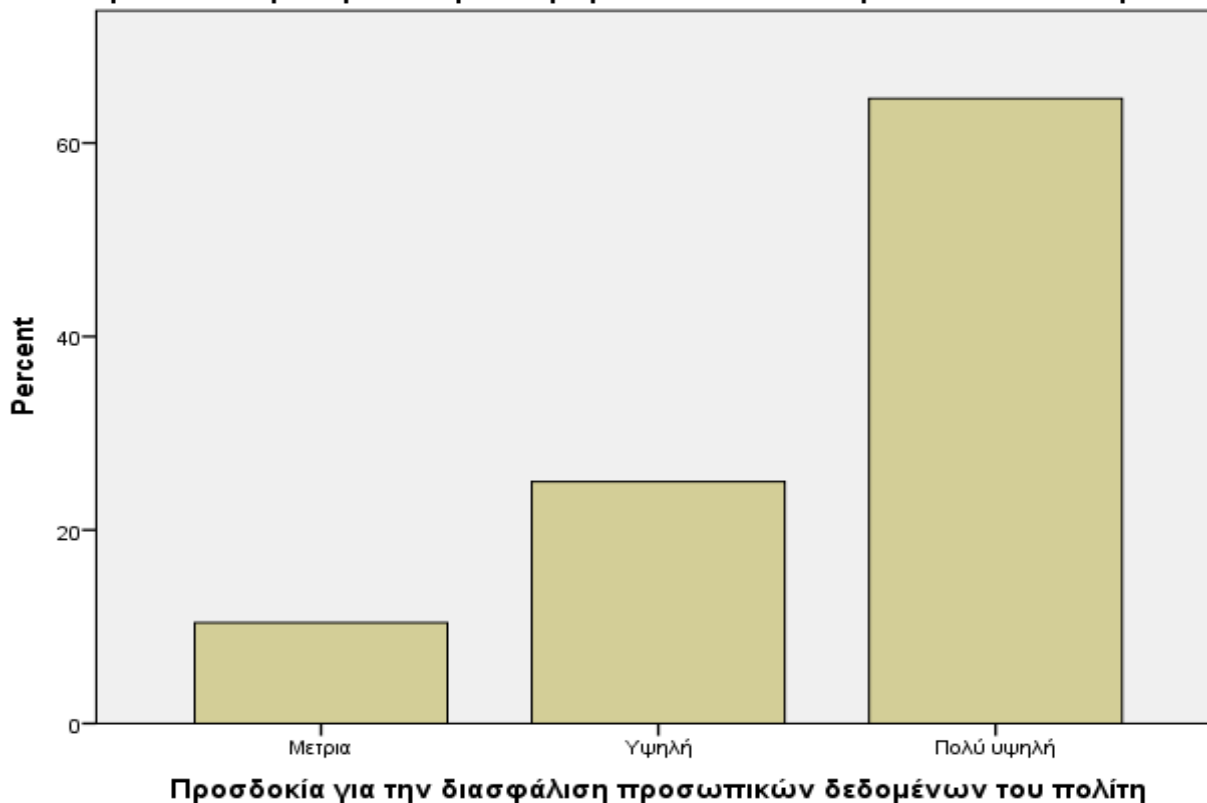
**ΓΡΑΦΗΜΑ 20.**

Η προσδοκία για την διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων του πολίτη και η ποιότητα είναι σε υψηλό επίπεδο σύμφωνα με τους πίνακες σε ποσοστό 82% και 80% αντίστοιχα. Αναλυτικά στην προσδοκία το 10% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 24% με υψηλή προσδοκία και το 62% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 10% σε μέτριο επίπεδο, το 36% σε υψηλό επίπεδο και το 52% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 21. Προσδοκία για την διασφάλιση προσωπικών δεδομένων του πολίτη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	5	10,0	10,4	10,4
	Υψηλή	12	24,0	25,0	35,4
	Πολύ υψηλή	31	62,0	64,6	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		

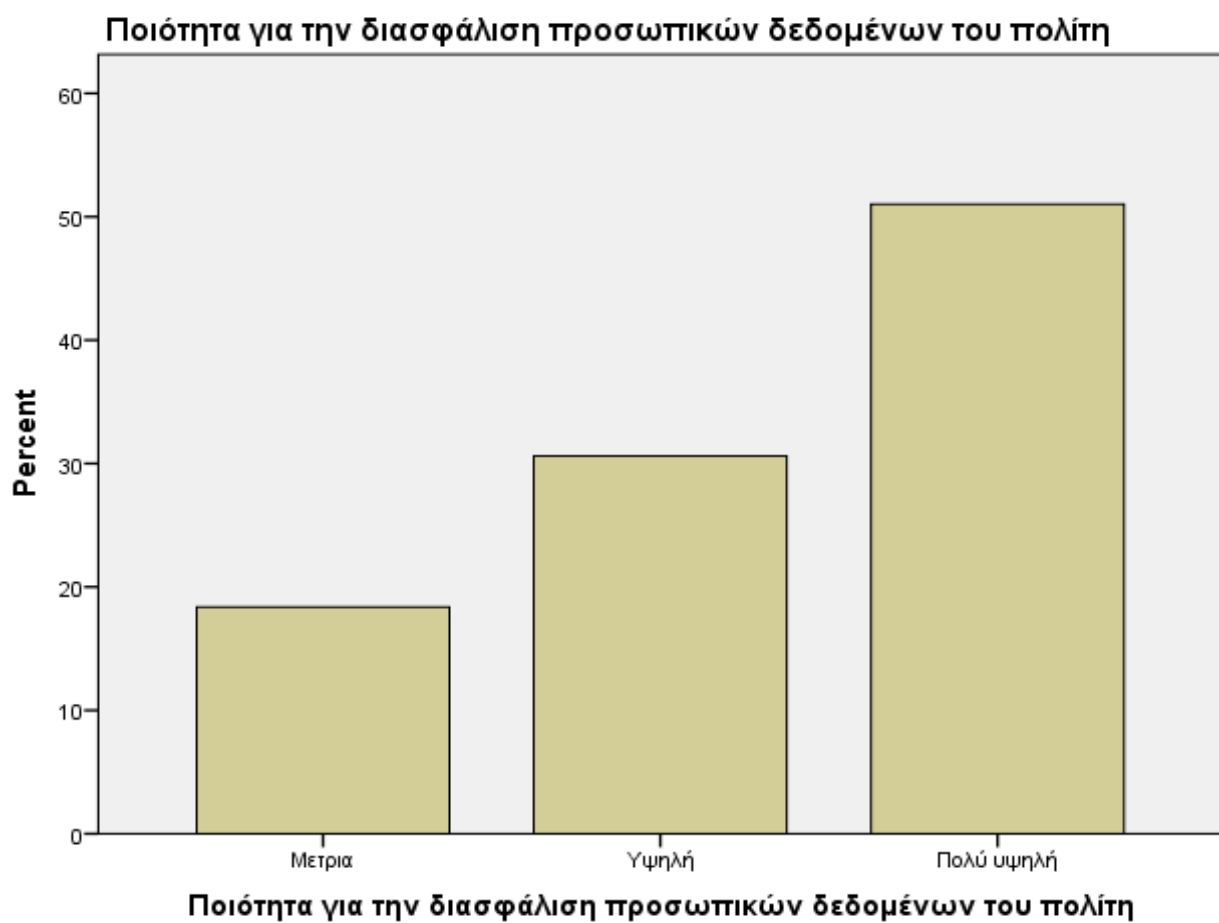
**Προσδοκία για την διασφάλιση προσωπικών δεδομένων του πολίτη**



**ΓΡΑΦΗΜΑ 21.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 22. Ποιότητα για την διασφάλιση προσωπικών δεδομένων του πολίτη**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μετρια	9	18,0	18,4	18,4
Υψηλή	15	30,0	30,6	49,0
Πολύ υψηλή	25	50,0	51,0	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	50	100,0		

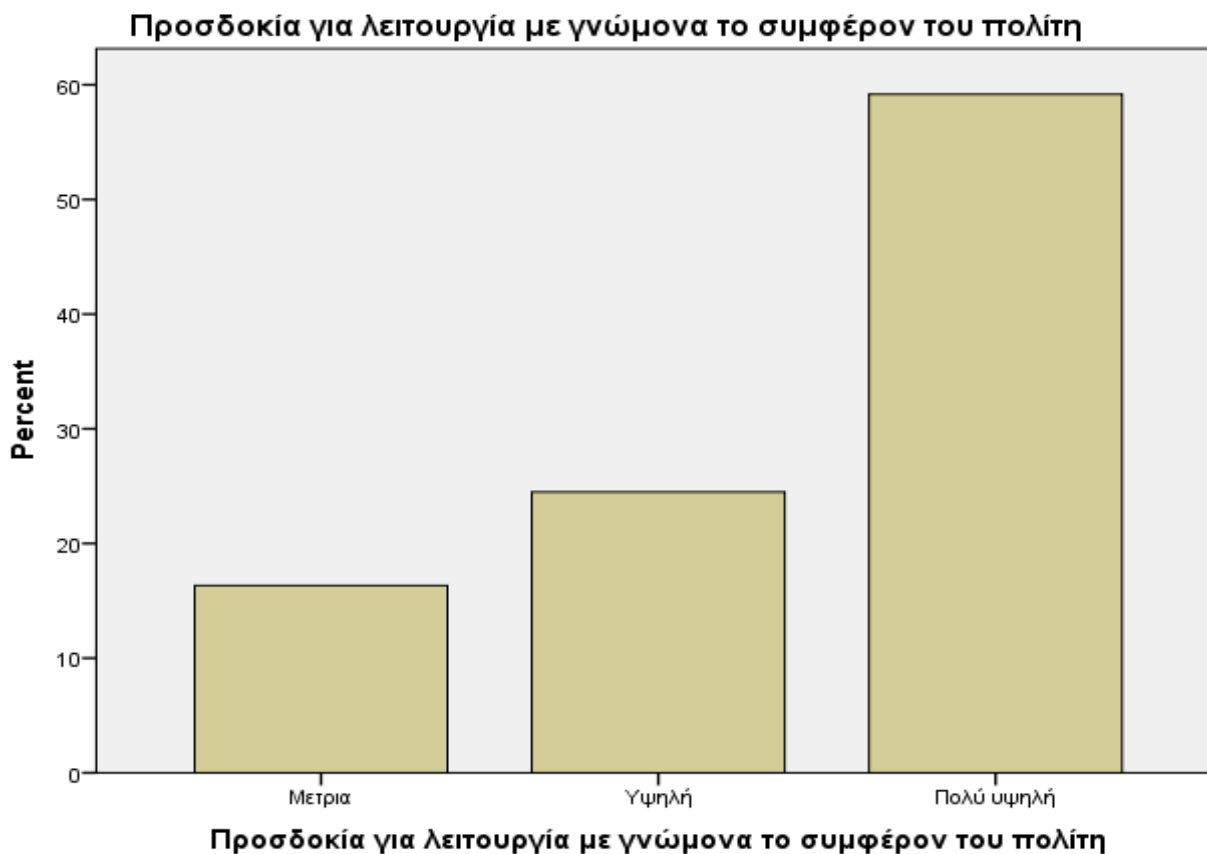


**ΓΡΑΦΗΜΑ 22.**

Η προσδοκία για την λειτουργία προς το συμφέρον του πολίτη και ή ποιότητα αυτής είναι υψηλή σύμφωνα με τους κατωθι πίνακες σε ποσοστό 92% και 90% αντίστοιχα.  
Αναλυτικά στην προσδοκία το 16% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία,το 24% με υψηλή προσδοκία και το 58% με πολύ υψηλή προσδοκία . Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 8% σε μέτριο επίπεδο, το 46% σε υψηλό επίπεδο και το 44% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 23.Προσδοκία για λειτουργία με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη**

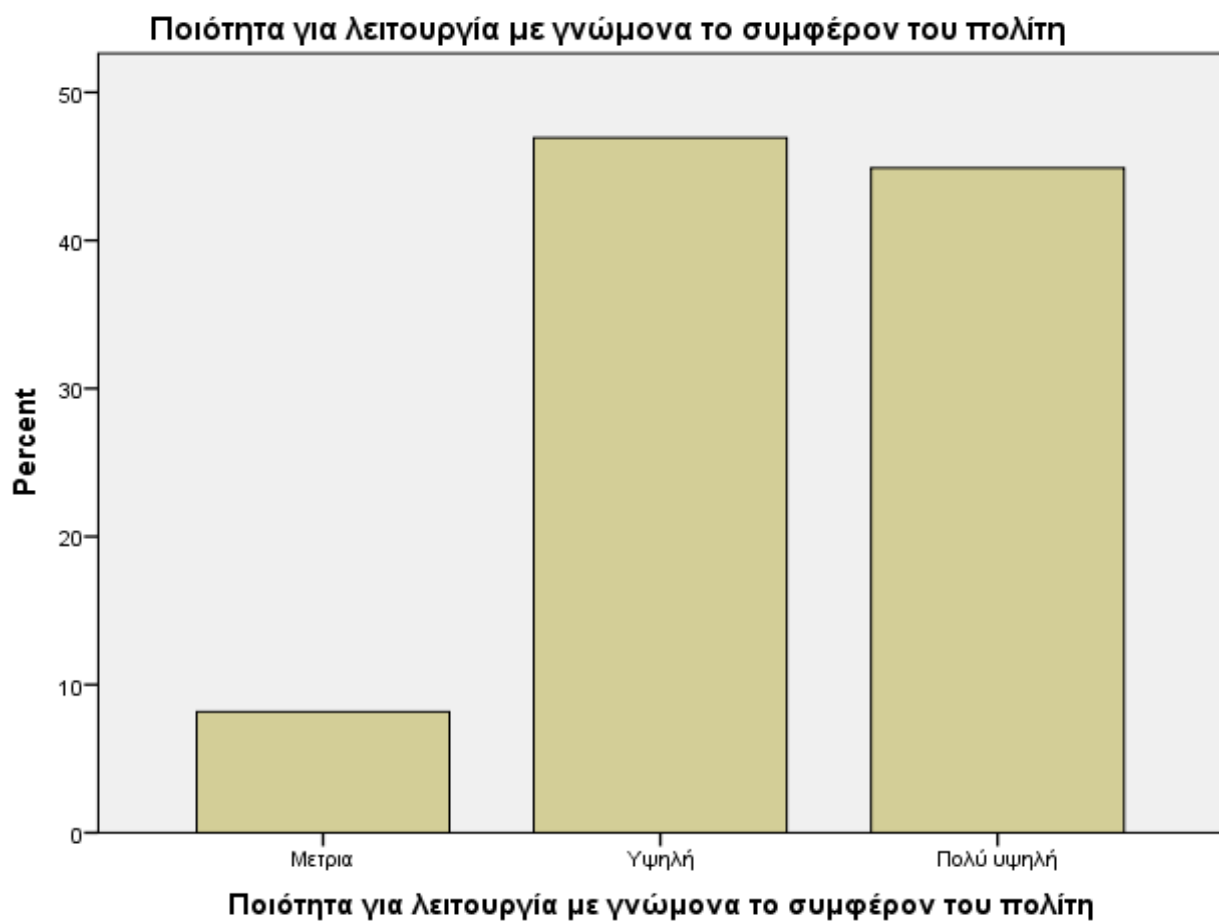
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	8	16,0	16,3	16,3
	Υψηλή	12	24,0	24,5	40,8
	Πολύ υψηλή	29	58,0	59,2	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 23.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 24. Ποιότητα για λειτουργία με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	4	8,0	8,2	8,2
	Υψηλή	23	46,0	46,9	55,1
	Πολύ υψηλή	22	44,0	44,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



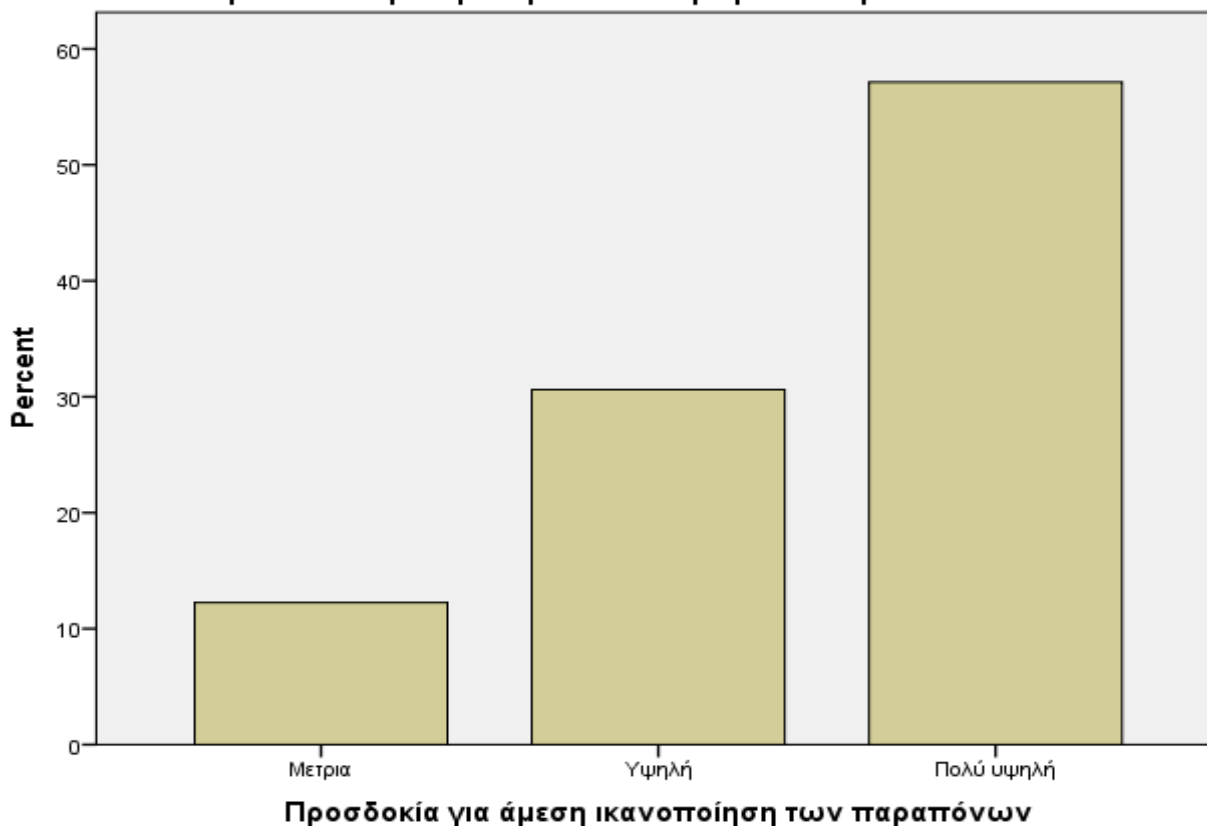
**ΓΡΑΦΗΜΑ 24.**

Η προσδοκία καθώς και η ποιότητα της ικανοποίησης των παραπόνων είναι μόν υψηλή παρουσιάζει διαφορά περίπου οκτώ τοις εκατό 86% με 78% αντίστοιχα σύμφωνα με τους κάτωθι πίνακες.Αναλυτικά στην προσδοκία το 12% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία,το 30% με υψηλή προσδοκία και το 56% με πολύ υψηλή προσδοκία . Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 20% σε μέτριο επίπεδο, το 48% σε υψηλό επίπεδο και το 30% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 25.Προσδοκία για άμεση ικανοποίηση των παραπόνων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μετρια	6	12,0	12,2	12,2
Υψηλή	15	30,0	30,6	42,9
Πολύ υψηλή	28	56,0	57,1	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	50	100,0		

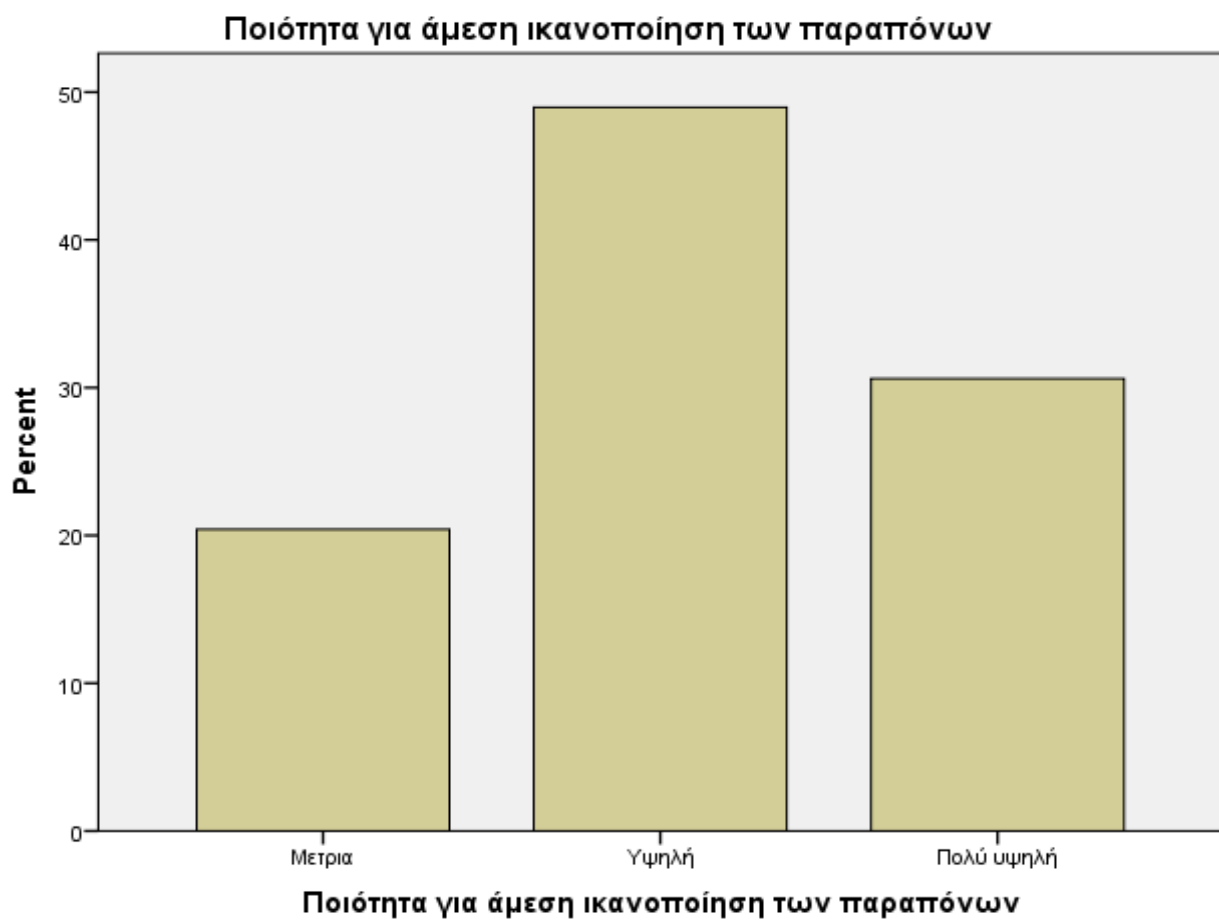
**Προσδοκία για άμεση ικανοποίηση των παραπόνων**



**ΓΡΑΦΗΜΑ 25.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 26. Ποιότητα για άμεση ικανοποίηση των παραπόνων**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	10	20,0	20,4	20,4
	Υψηλή	24	48,0	49,0	69,4
	Πολύ υψηλή	15	30,0	30,6	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



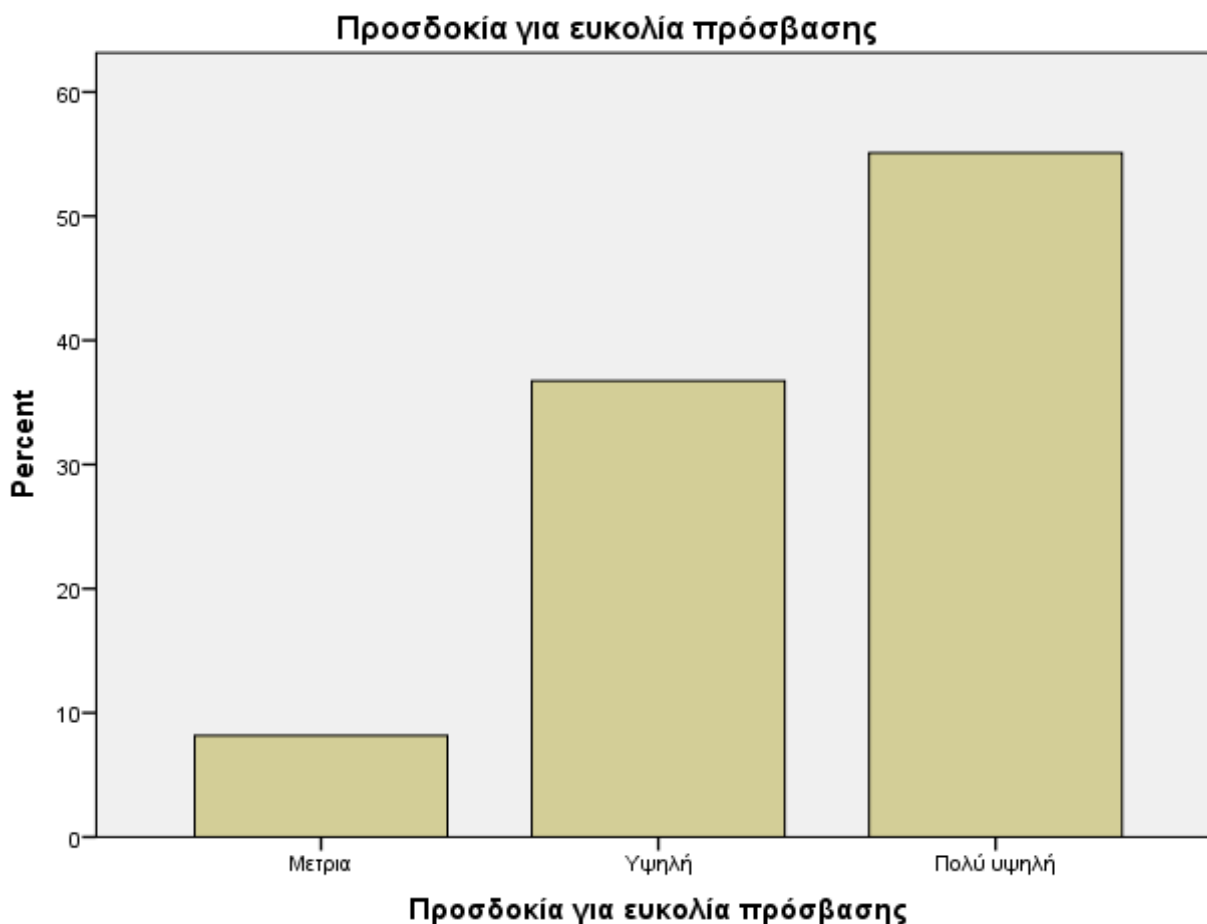
**ΓΡΑΦΗΜΑ 26.**



Η προσδοκία και η ποιότητα της ευκολίας πρόσβασης είναι υψηλή σύμφωνα με τους κάτωθι πίνακες και κυμαίνεται σε ποσοστό 90% και 88% αντίστοιχα. Αναλυτικά στην προσδοκία το 8% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 36% με υψηλή προσδοκία και το 55% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται το 2% σε χαμηλή, το 8% σε μέτριο επίπεδο, το 44% σε υψηλό επίπεδο και το 44% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 27. Προσδοκία για ευκολία πρόσβασης**

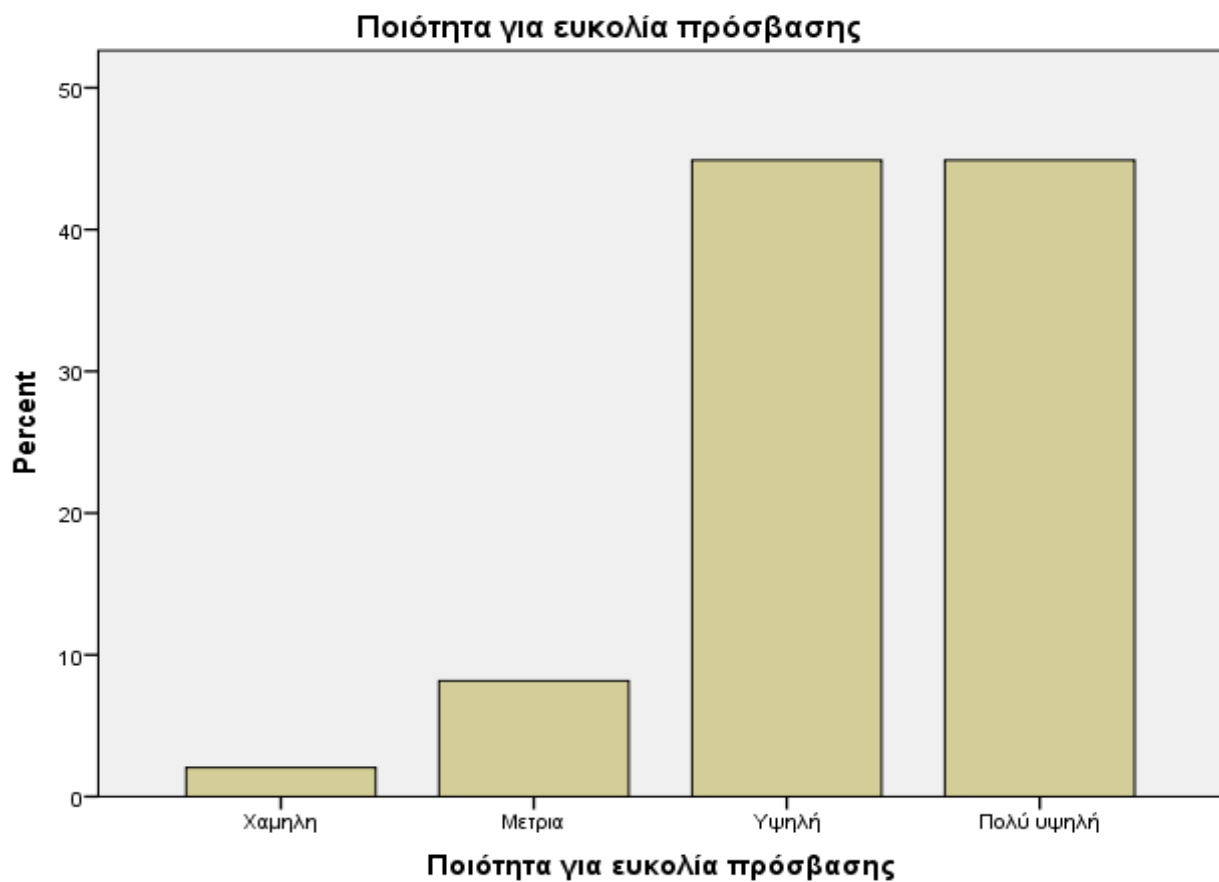
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	4	8,0	8,2	8,2
	Υψηλή	18	36,0	36,7	44,9
	Πολύ υψηλή	27	54,0	55,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 27.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 28. Ποιότητα για ευκολία πρόσβασης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	1	2,0	2,0	2,0
	Μετρια	4	8,0	8,2	10,2
	Υψηλή	22	44,0	44,9	55,1
	Πολύ υψηλή	22	44,0	44,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

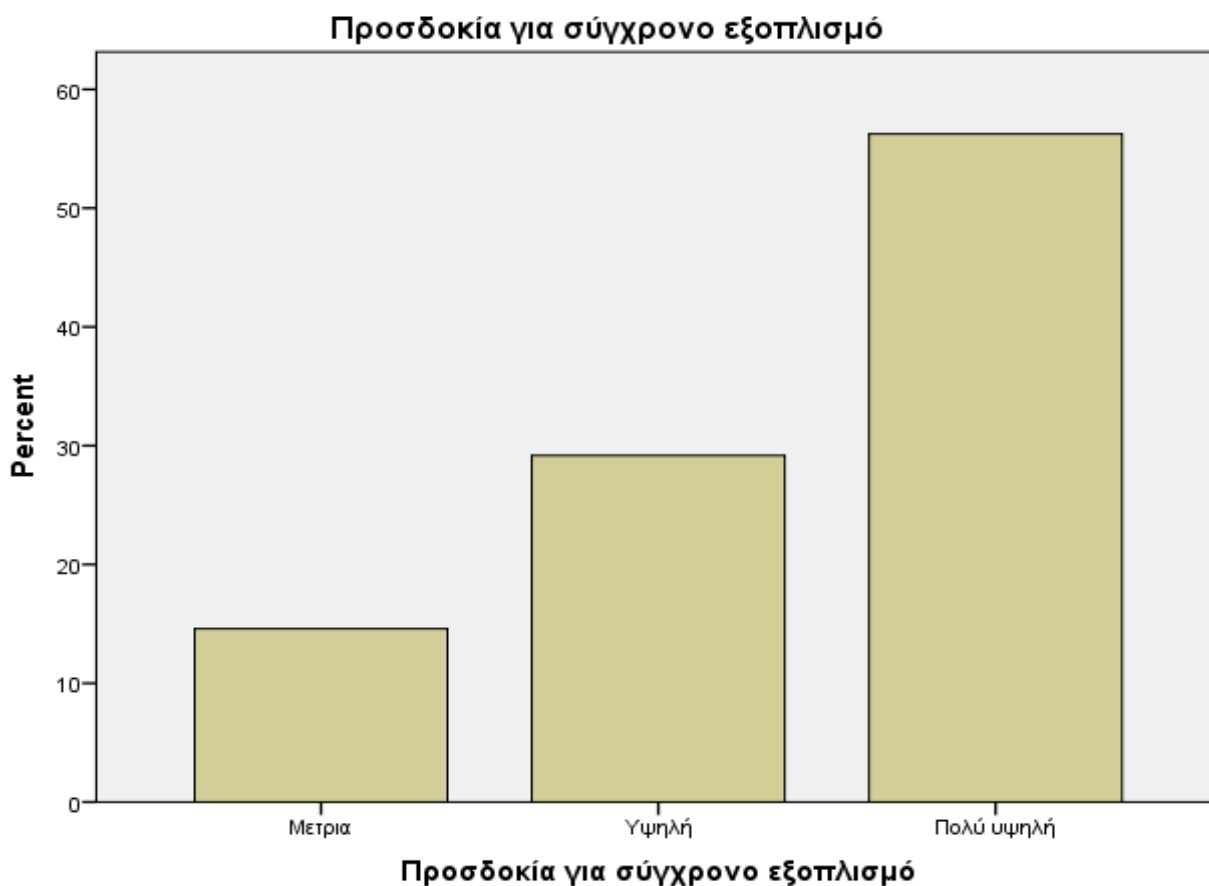


**ΓΡΑΦΗΜΑ 28.**

Η προσδοκία καθώς και η ποιότητα του σύγχρονου εξοπλισμού είναι υψηλή και ταυτίζεται σε ποσοστό 92% σύμφωνα με τους κάτωθι πίνακες. Αναλυτικά στην προσδοκία το 14% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 28% με υψηλή προσδοκία και το 54% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται το 2% σε χαμηλό επίπεδο, το 14% σε μέτριο επίπεδο, το 44% σε υψηλό επίπεδο και το 38% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 29. Προσδοκία για σύγχρονο εξοπλισμό**

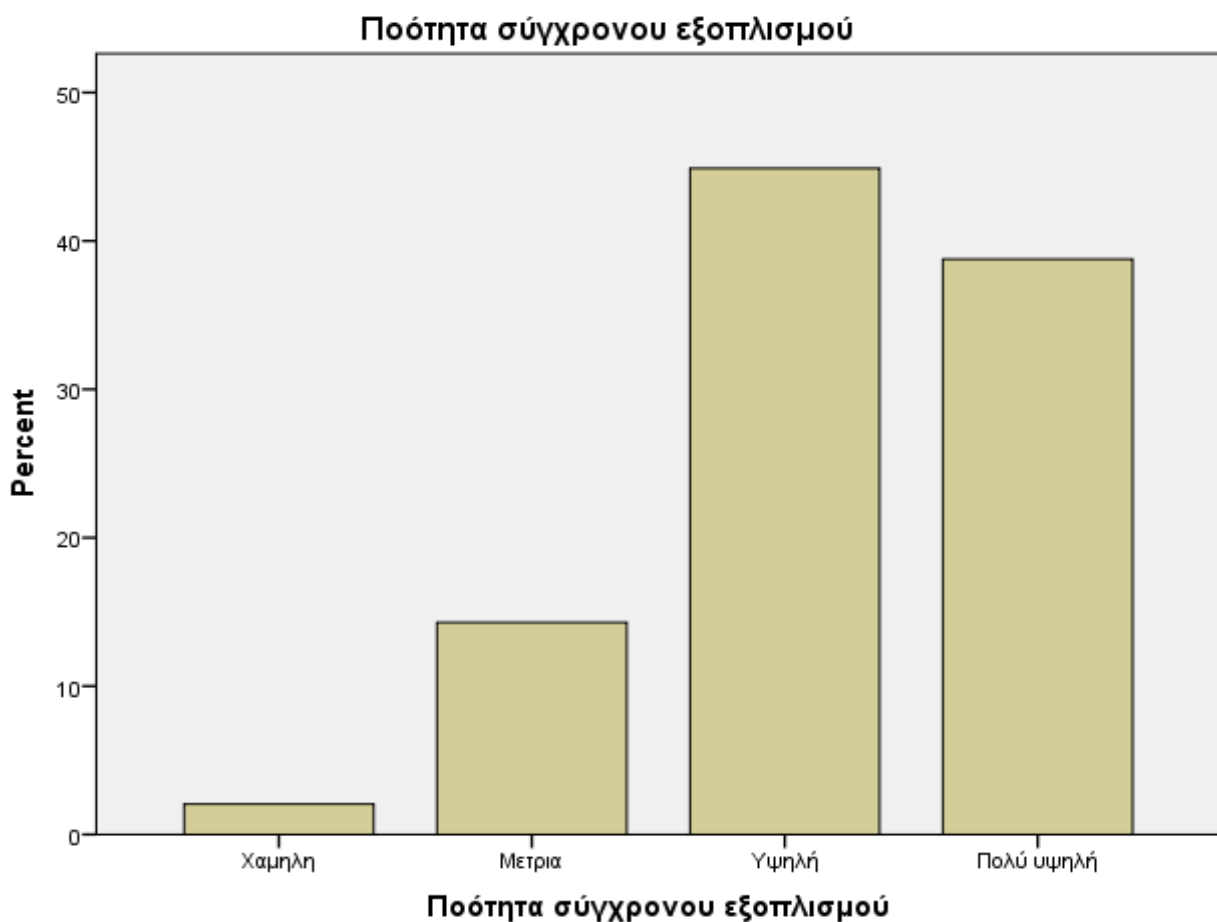
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	7	14,0	14,6	14,6
	Υψηλή	14	28,0	29,2	43,8
	Πολύ υψηλή	27	54,0	56,3	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 29.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 30. Ποιότητα σύγχρονου εξοπλισμού**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	1	2,0	2,0	2,0
	Μετρια	7	14,0	14,3	16,3
	Υψηλή	22	44,0	44,9	61,2
	Πολύ υψηλή	19	38,0	38,8	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 30.**

Η προσδοκία για ευχάριστο και λειτουργικό περιβάλλον καθώς και η ποιότητα παρουσιάζει απόκλιση 10% είναι υψηλή συμφωνα με τους κάτωθι πίνακες σε ποσοστό 88% και 78% αντίστοιχα.

Αναλυτικά στην προσδοκία το 14% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 40% με υψηλή προσδοκία και το 44% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 4% σε χαμηλό επίπεδο, το 16% σε μέτριο επίπεδο, το 38% σε υψηλό επίπεδο και το 40% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 31. Προσδοκία για ευχάριστο και λειτουργικό περιβάλλον**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	7	14,0	14,3	14,3
	Υψηλή	20	40,0	40,8	55,1
	Πολύ υψηλή	22	44,0	44,9	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 31.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 32. Ποιότητα για ευχάριστο και λειτουργικό περιβάλλον**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	2	4,0	4,1	4,1
	Μετρια	8	16,0	16,3	20,4
	Υψηλή	19	38,0	38,8	59,2
	Πολύ υψηλή	20	40,0	40,8	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

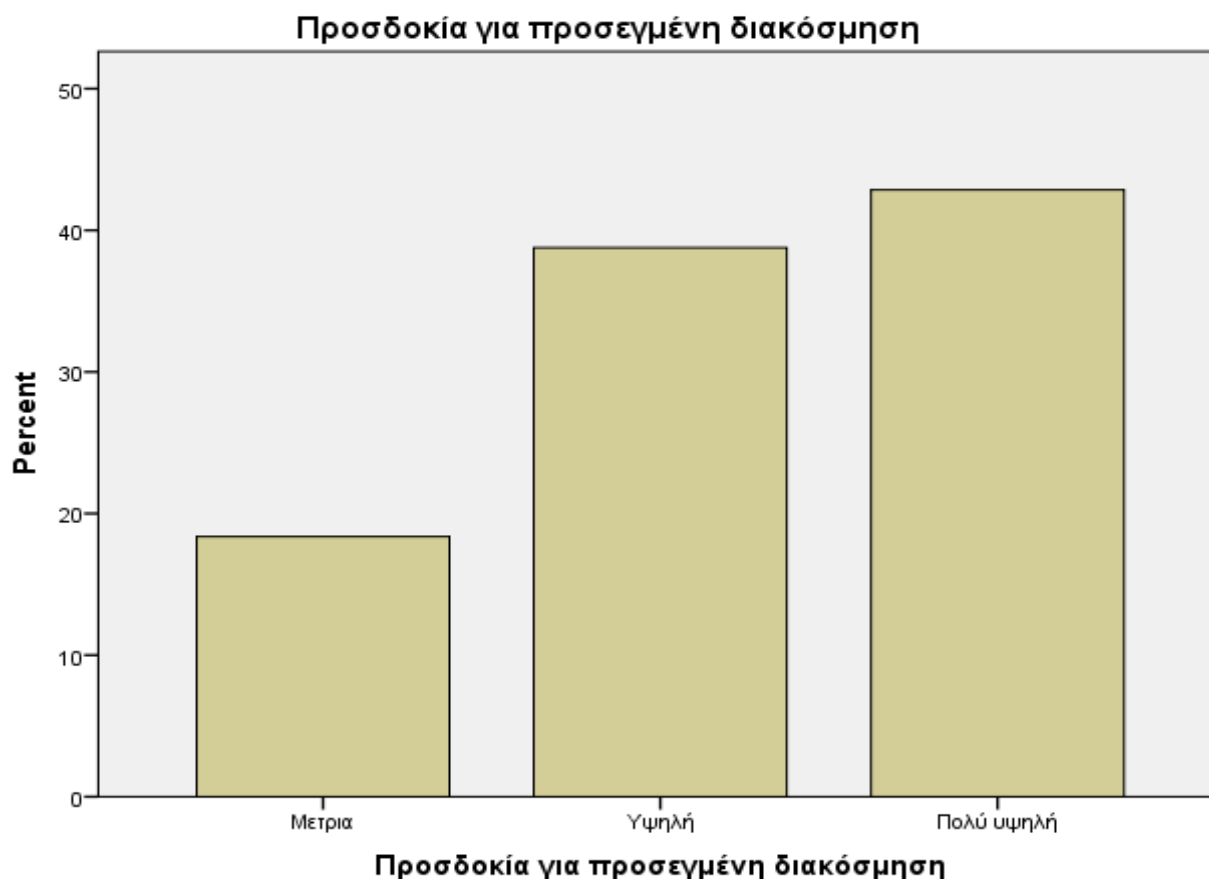


**ΓΡΑΦΗΜΑ 32.**

Η προσδοκία καθώς και η ποιότητα για προσεγγμένη διακόσμηση έχει διαφορά 8% είναι όμως υψηλή σύμφωνα με τους κάτωθι πίνακες σε ποσοστά 80% και 72% αντίστοιχα. Αναλυτικά στην προσδοκία το 18% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 38% με υψηλή προσδοκία και το 42% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 12% σε χαμηλό επίπεδο, το 14% σε μέτριο επίπεδο, το 36% σε υψηλό επίπεδο και το 36% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 33. Προσδοκία για προσεγγμένη διακόσμηση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Μετρια	9	18,0	18,4	18,4
Υψηλή	19	38,0	38,8	57,1
Πολύ υψηλή	21	42,0	42,9	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing				
System	1	2,0		
Total	50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 33.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 34. Ποιότητα για προσεγγμένη διακόσμηση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	6	12,0	12,2	12,2
	Μετρια	7	14,0	14,3	26,5
	Υψηλή	18	36,0	36,7	63,3
	Πολύ υψηλή	18	36,0	36,7	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 34.**

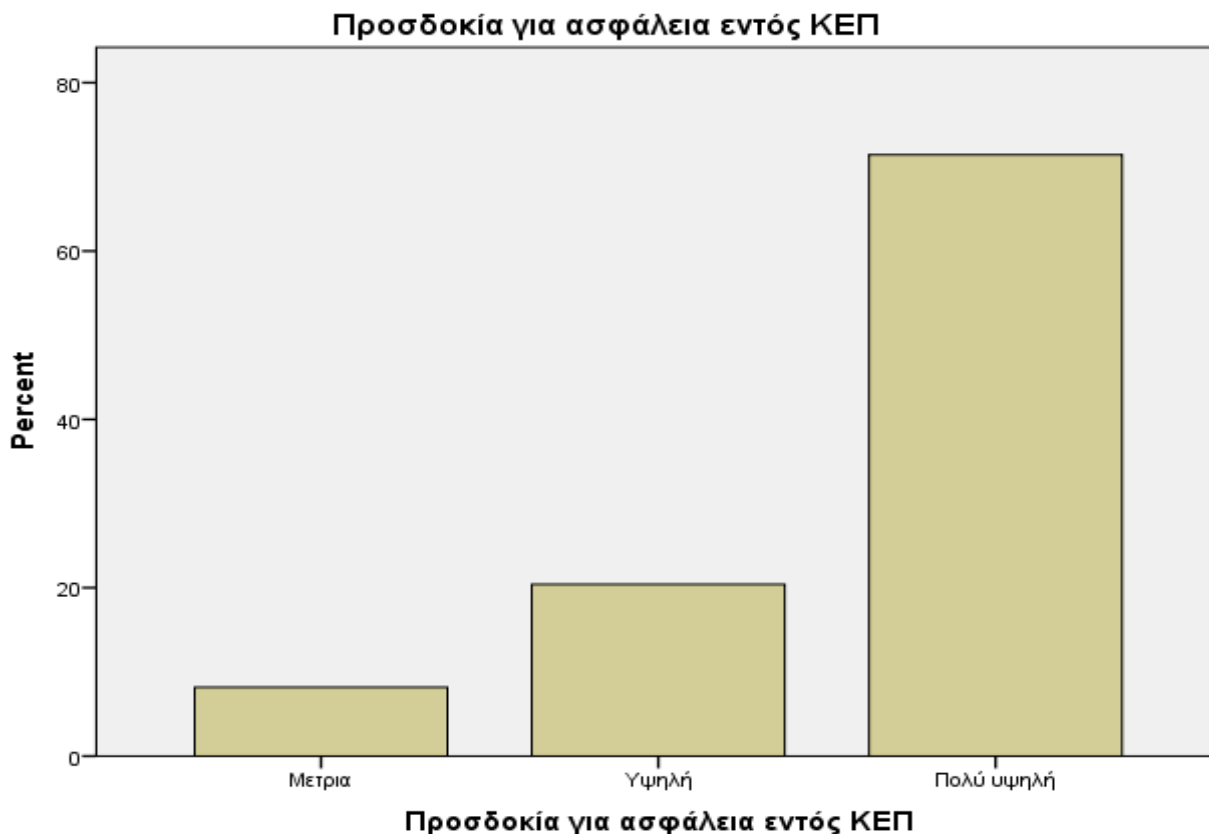


Η προσδοκία για ασφάλεια εντός ΚΕΠ με την ποιότητα της έχει διαφορά 12% είναι υψηλή όμως σύμφωνα με τους κάτωθι πίνακες σε ποσοστά 90% και 78% αντίστοιχα.

Αναλυτικά στην προσδοκία το 8% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 20% με υψηλή προσδοκία και το 70% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 2% σε χαμηλό επίπεδο, το 16% σε μέτριο επίπεδο, το 42% σε υψηλό επίπεδο και το 36% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 35. Προσδοκία για ασφάλεια εντός ΚΕΠ**

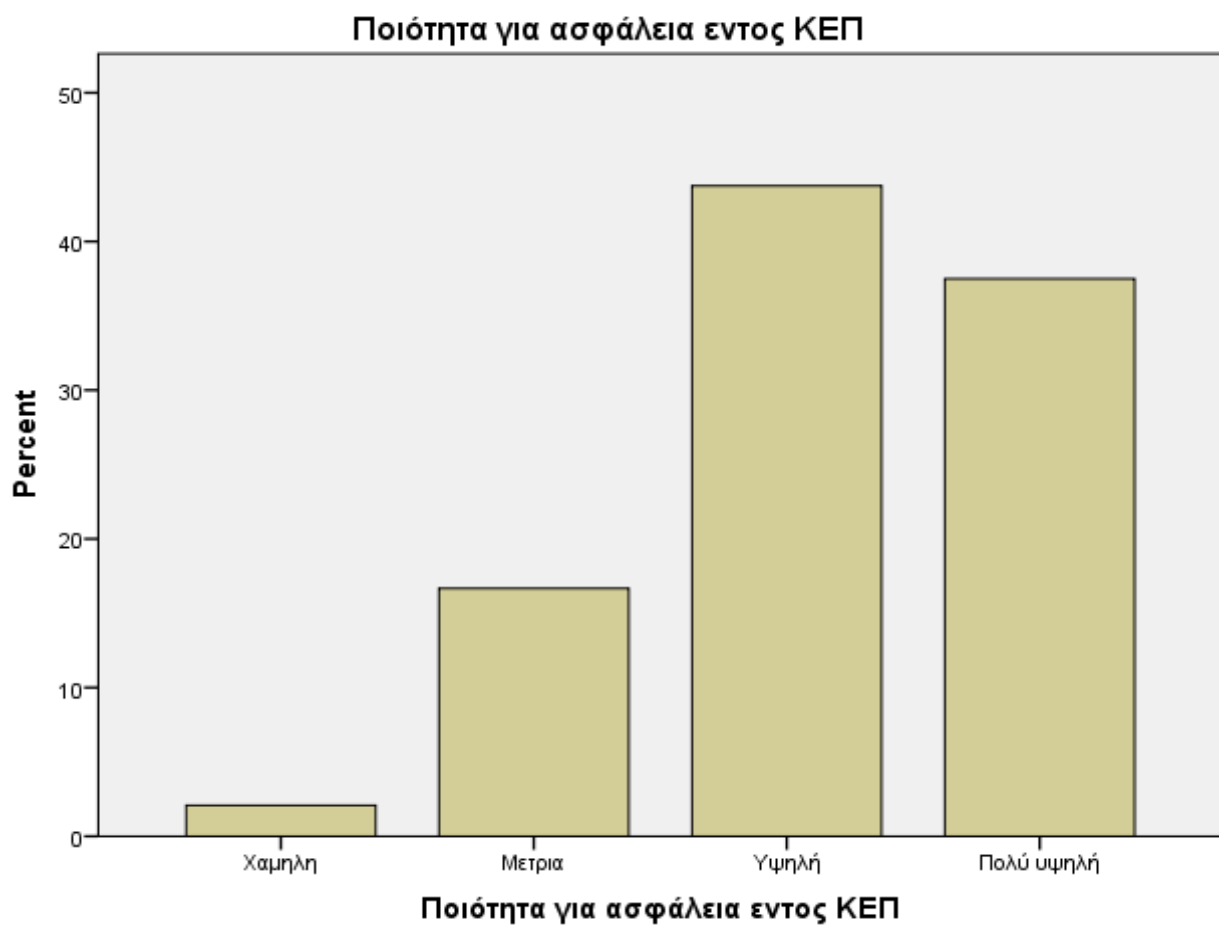
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	4	8,0	8,2	8,2
	Υψηλή	10	20,0	20,4	28,6
	Πολύ υψηλή	35	70,0	71,4	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 35.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 36. Ποιότητα για ασφάλεια εντός ΚΕΠ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χαμηλή	1	2,0	2,1	2,1
	Μετρια	8	16,0	16,7	18,8
	Υψηλή	21	42,0	43,8	62,5
	Πολύ υψηλή	18	36,0	37,5	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		



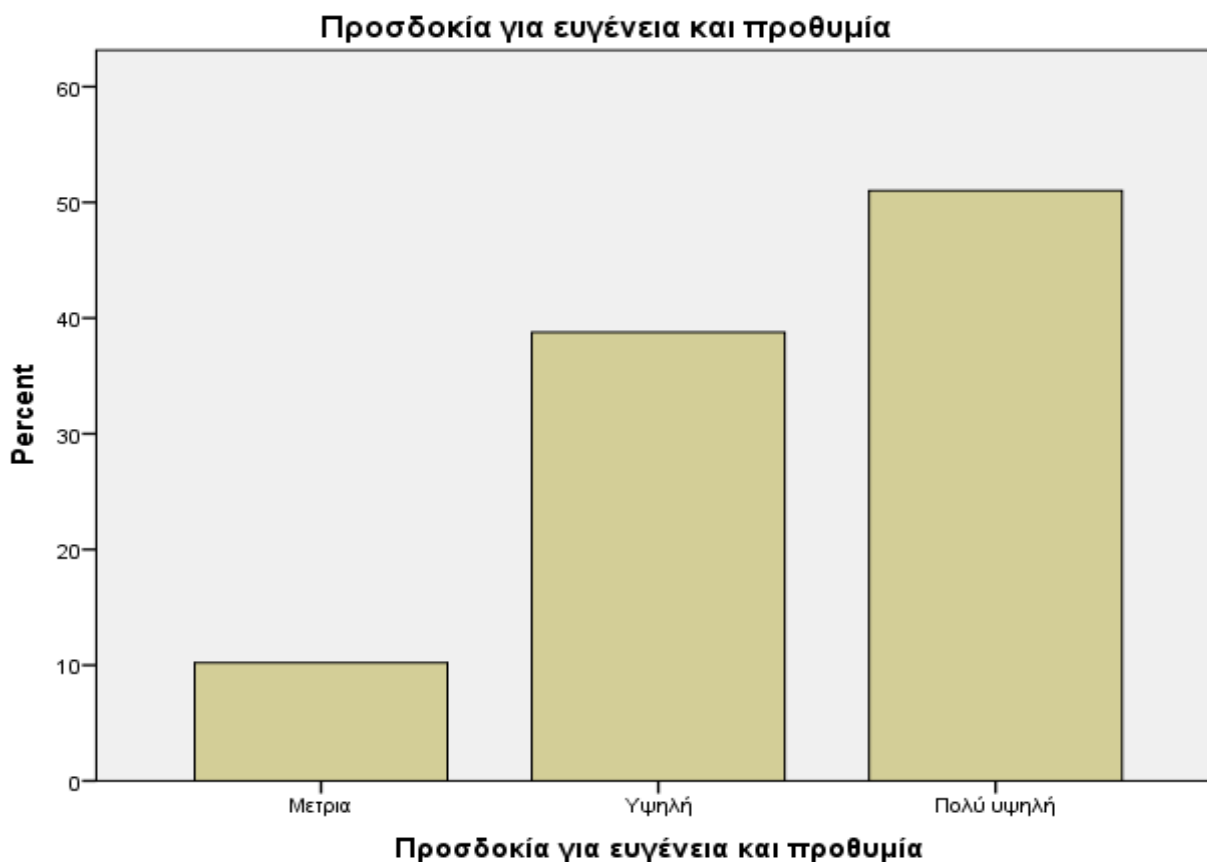
**ΓΡΑΦΗΜΑ 36.**

Η προσδοκία με την ποιότητα για ευγένεια και προθυμία είναι υψηλή σύμφωνα με τους κάτωθι πίνακες σε ποσοστά 88% και 86% αντίστοιχα.

Αναλυτικά στην προσδοκία το 10% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 38% με υψηλή προσδοκία και το 50% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται σε 12% σε μέτριο επίπεδο, το 48% σε υψηλό επίπεδο και το 38% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 37. Προσδοκία για ευγένεια και προθυμία**

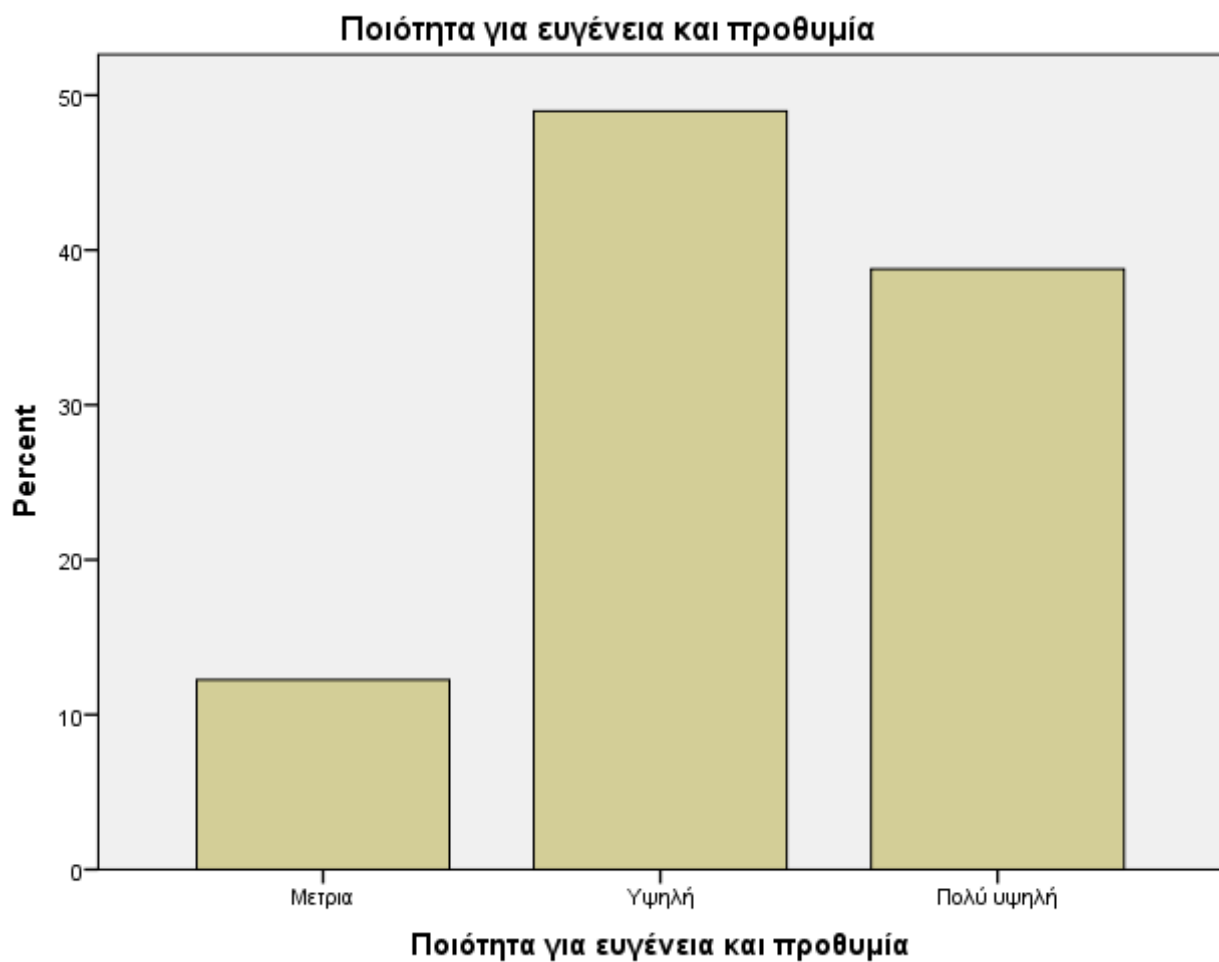
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μετρια	5	10,0	10,2	10,2
Υψηλή	19	38,0	38,8	49,0
Πολύ υψηλή	25	50,0	51,0	100,0
Total	49	98,0	100,0	
Missing System	1	2,0		
Total	50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 37.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 38. Ποιότητα για ευγένεια και προθυμία**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	6	12,0	12,2	12,2
	Υψηλή	24	48,0	49,0	61,2
	Πολύ υψηλή	19	38,0	38,8	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

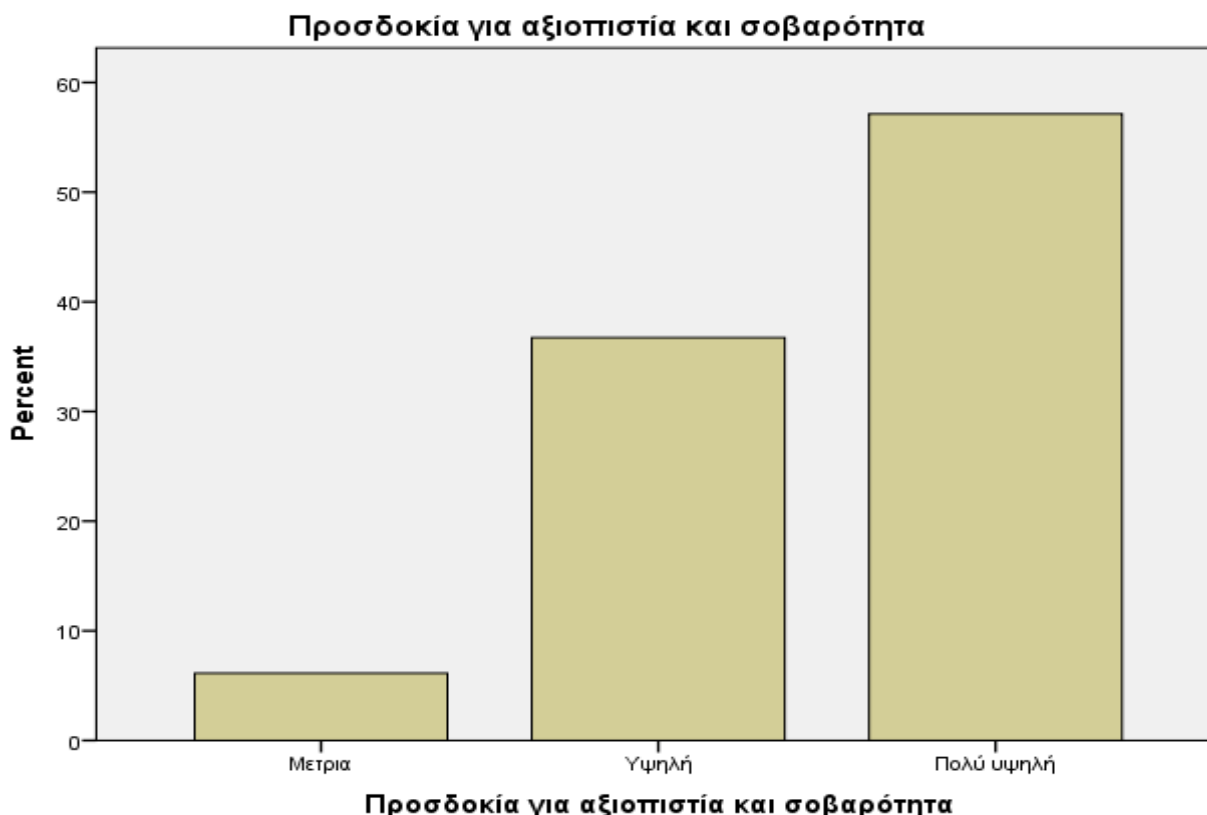


**ΓΡΑΦΗΜΑ 38.**

Η προσδοκία για αξιοπιστία και σοβαρότητα και η ποιότητα αυτής είναι υψηλή σύμφωνα με τους κάτωθι πίνακες σε ποσοστό 92% και 82% αντίστοιχα έχει όμως μια διαφορά 10% όμως. Αναλυτικά στην προσδοκία το 6% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 36% με υψηλή προσδοκία και το 56% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται το 6% σε μέτριο επίπεδο, το 64% σε υψηλό επίπεδο και το 28% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 39. Προσδοκία για αξιοπιστία και σοβαρότητα**

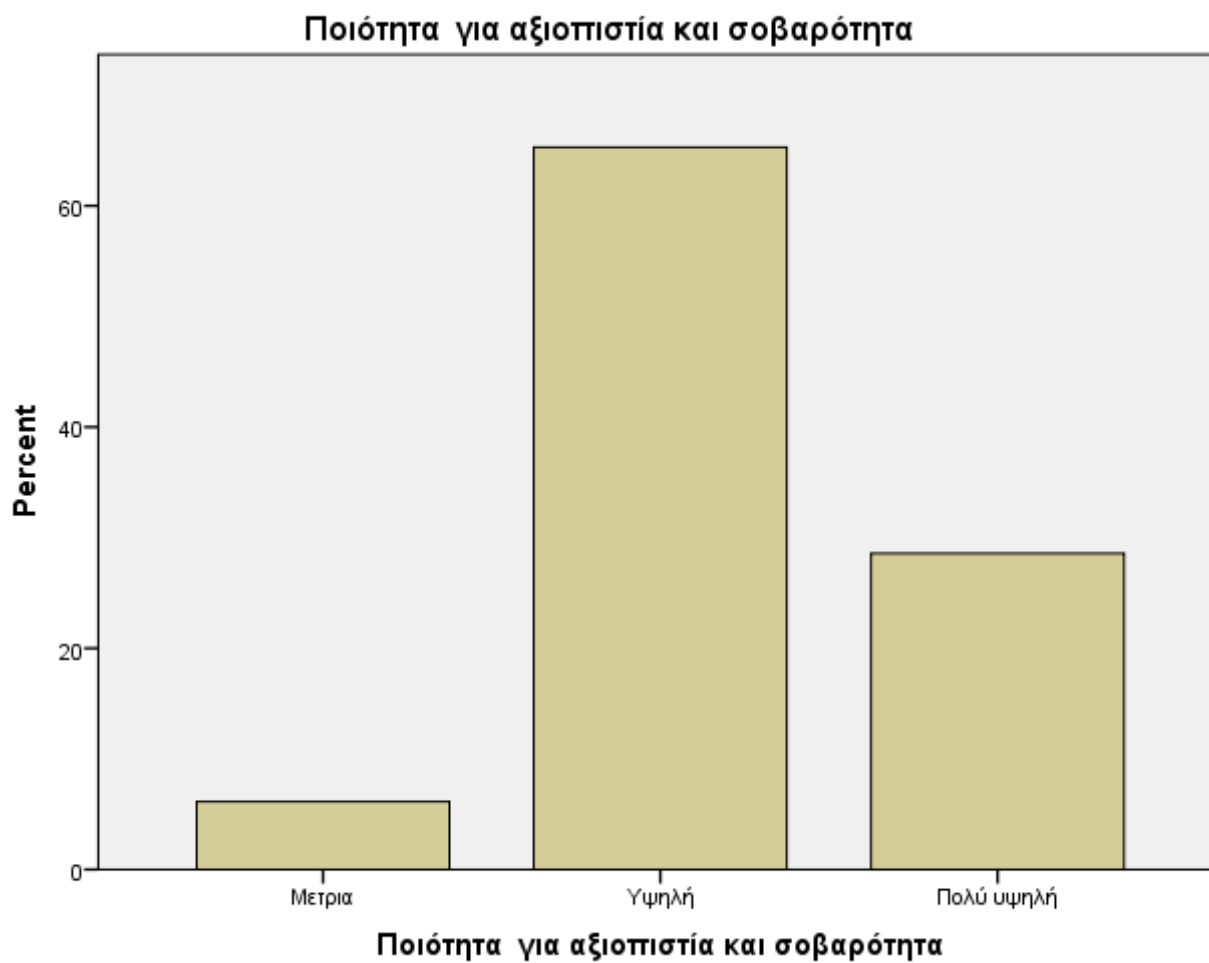
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	3	6,0	6,1	6,1
	Υψηλή	18	36,0	36,7	42,9
	Πολύ υψηλή	28	56,0	57,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 39.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 40. Ποιότητα για αξιοπιστία και σοβαρότητα**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	3	6,0	6,1	6,1
	Υψηλή	32	64,0	65,3	71,4
	Πολύ υψηλή	14	28,0	28,6	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



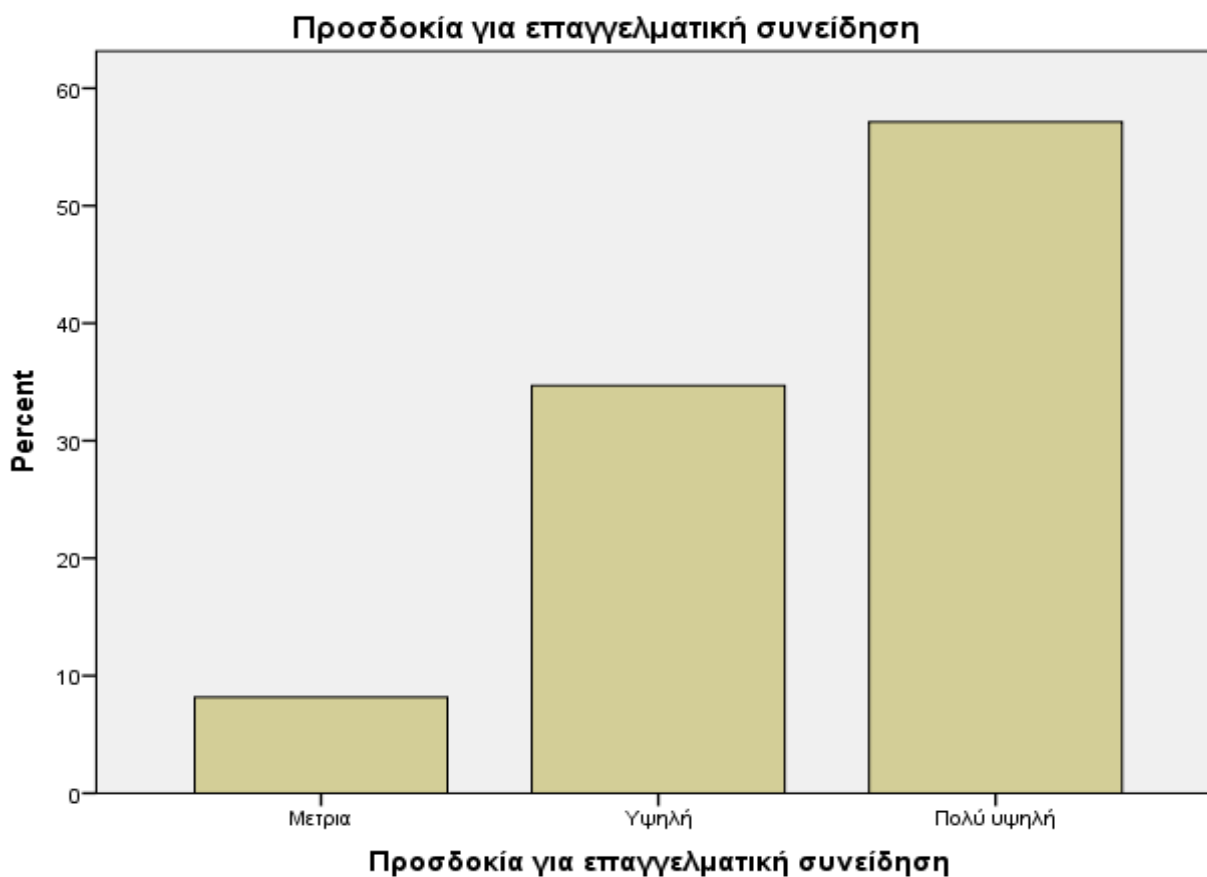
**ΓΡΑΦΗΜΑ 40.**

Η προσδοκία για επαγγελματική συνείδηση και η ποιότητα αυτής είναι υψηλή σύμφωνα με τον κατωτέρω πίνακα και ανέρχεται σε ποσοστό 90% και 92% αντίστοιχα.

Αναλυτικά στην προσδοκία το 8% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 34% με υψηλή προσδοκία και το 56% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται το 6% σε μέτριο επίπεδο, το 58% σε υψηλό επίπεδο και το 34% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 41. Προσδοκία για επαγγελματική συνείδηση**

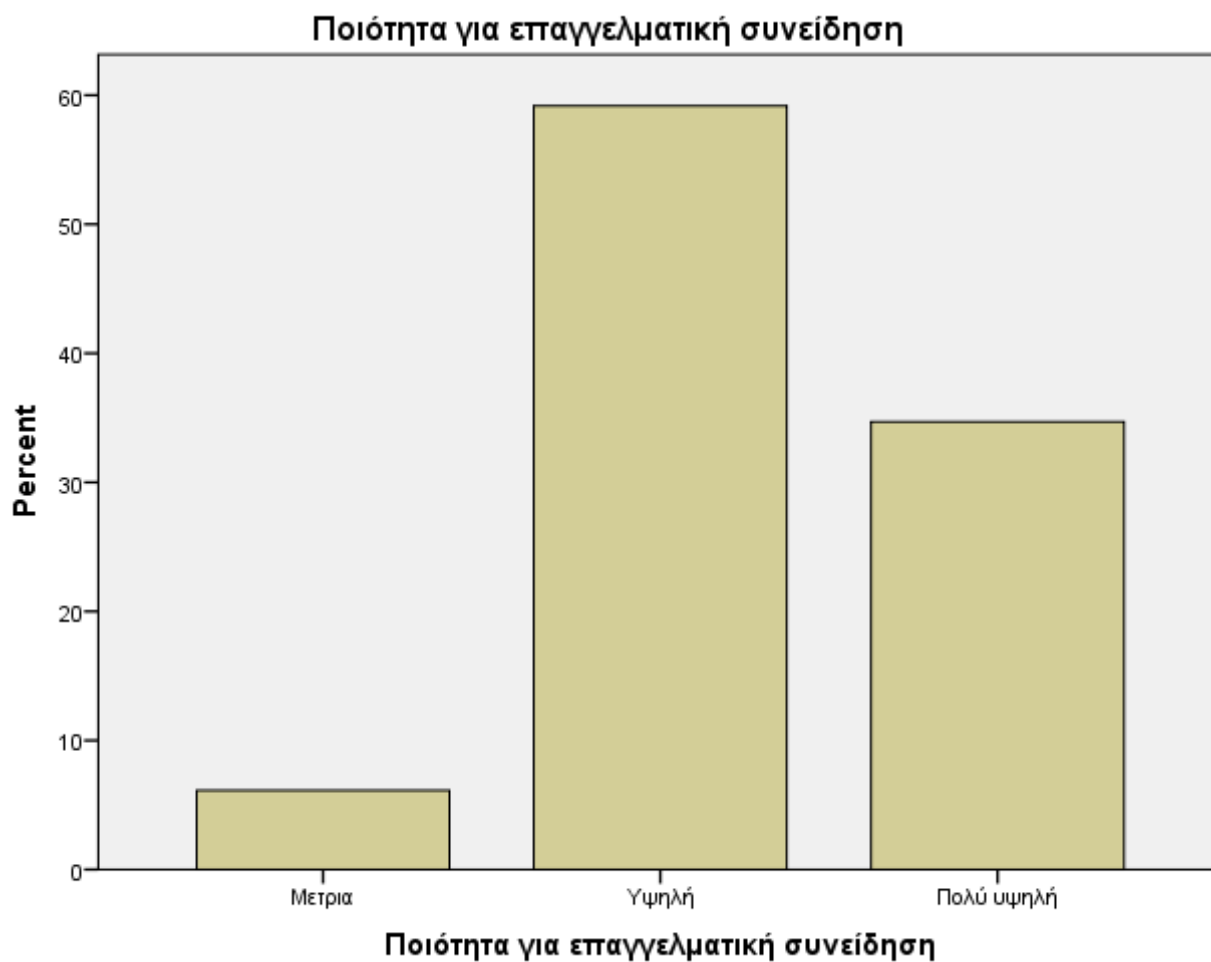
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	4	8,0	8,2	8,2
	Υψηλή	17	34,0	34,7	42,9
	Πολύ υψηλή	28	56,0	57,1	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 41.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 42. Ποιότητα για επαγγελματική συνείδηση**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	3	6,0	6,1	6,1
	Υψηλή	29	58,0	59,2	65,3
	Πολύ υψηλή	17	34,0	34,7	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 42.**

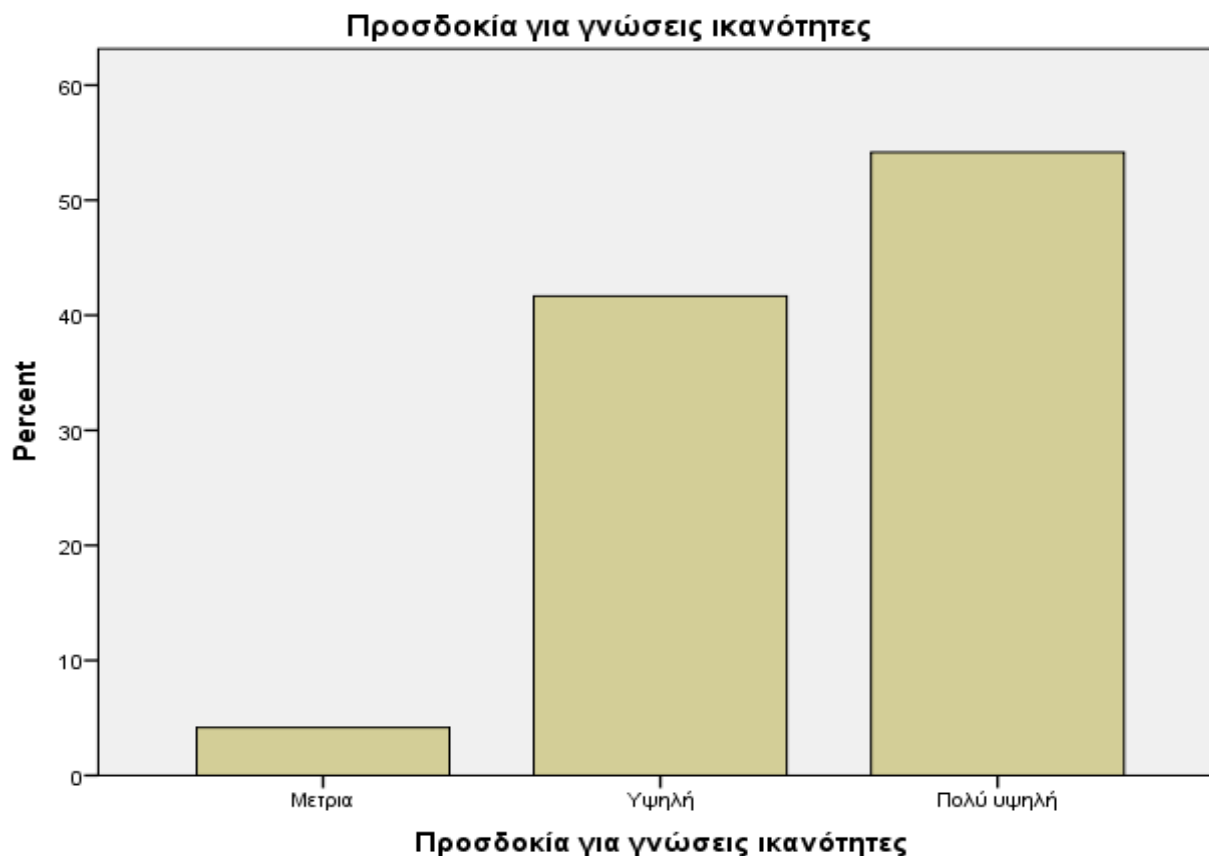


Η προσδοκία με την ποιότητα για γνώσεις και ικανότητες είναι υψηλή σύμφωνα με τον κατωτέρω πίνακα και ανέρχεται σε ποσοστό 92% με 94% αντίστοιχα.

Αναλυτικά στην προσδοκία το 4% προσέρχεται με μέτρια προσδοκία, το 40% με υψηλή προσδοκία και το 52% με πολύ υψηλή προσδοκία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από το ΚΕΠ ανέρχεται το 4% σε μέτριο επίπεδο, το 60% σε υψηλό επίπεδο και το 34% σε πολύ υψηλό επίπεδο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 43. Προσδοκία για γνώσεις ικανότητες**

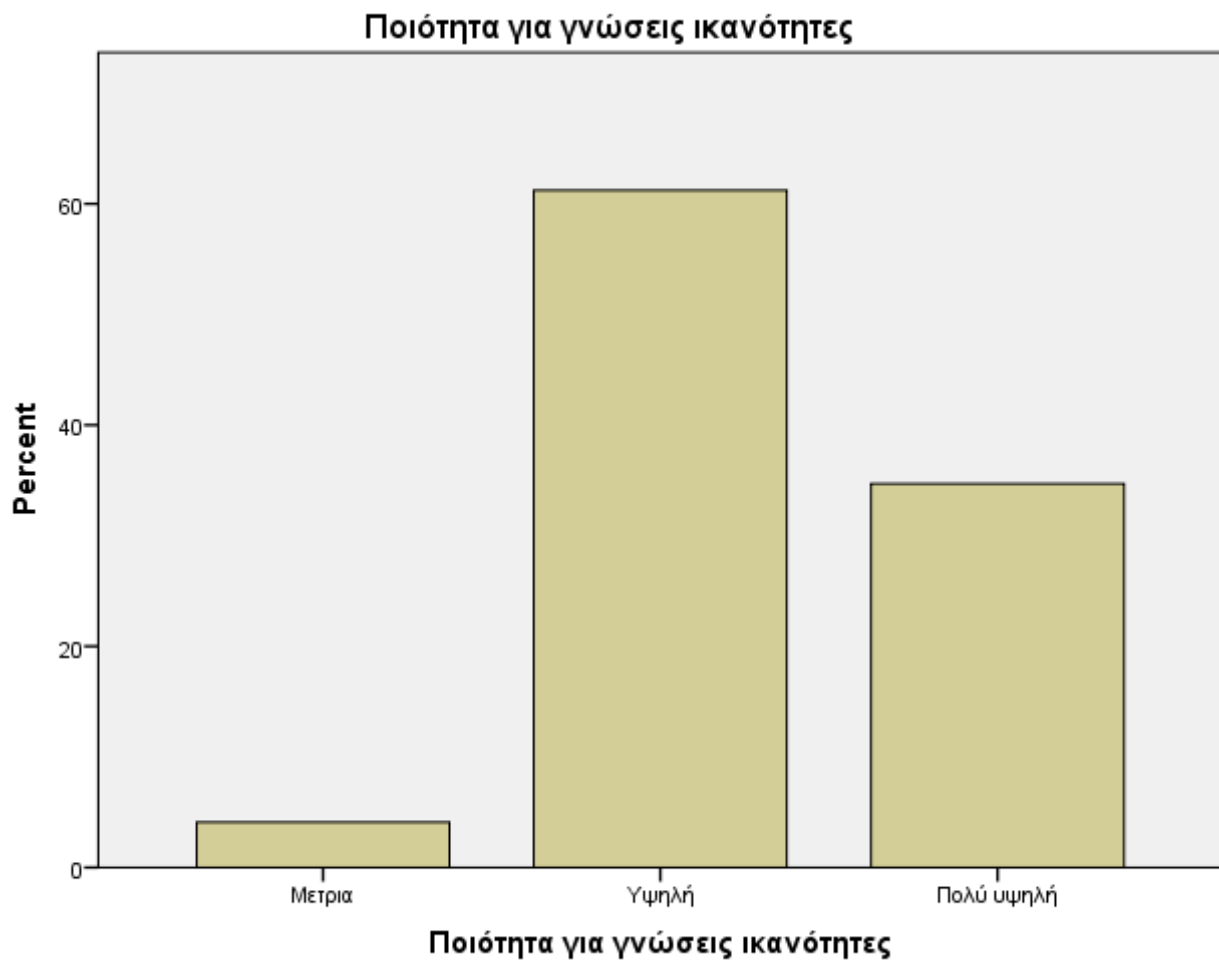
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	2	4,0	4,2	4,2
	Υψηλή	20	40,0	41,7	45,8
	Πολύ υψηλή	26	52,0	54,2	100,0
	Total	48	96,0	100,0	
Missing	System	2	4,0		
Total		50	100,0		



**ΓΡΑΦΗΜΑ 43.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 44. Ποιότητα για γνώσεις ικανότητες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μετρια	2	4,0	4,1	4,1
	Υψηλή	30	60,0	61,2	65,3
	Πολύ υψηλή	17	34,0	34,7	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

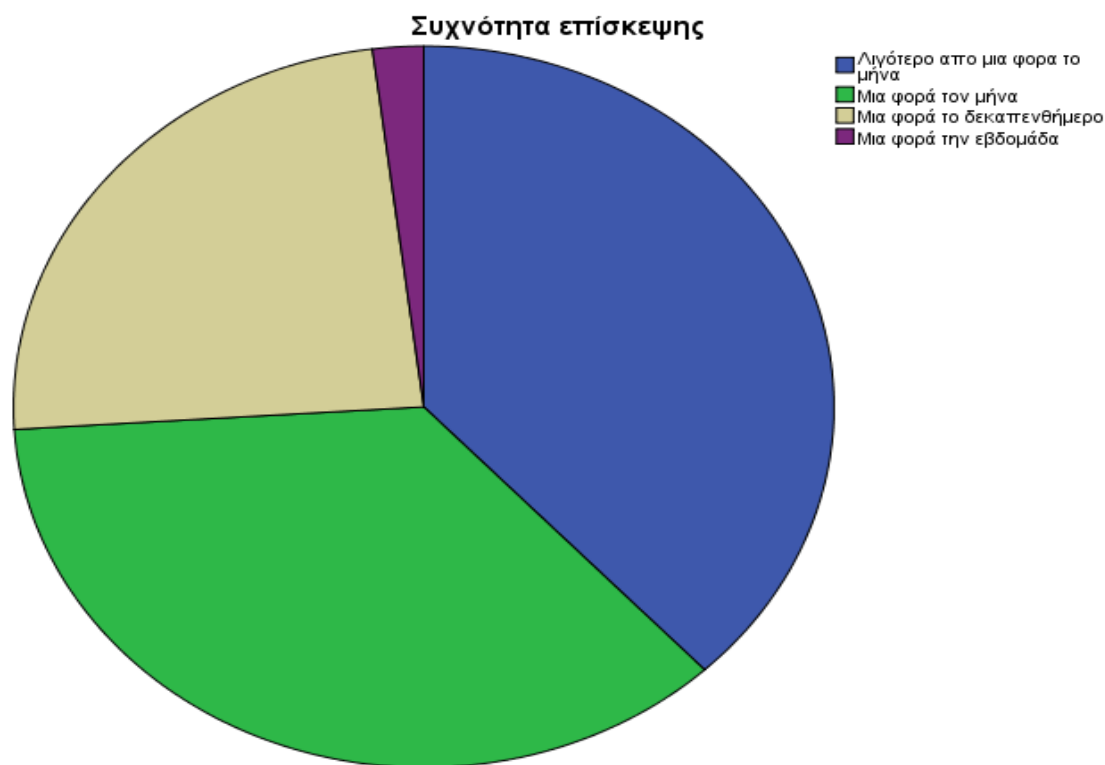


**ΓΡΑΦΗΜΑ 44.**

Σύμφωνα με τον κατωτέρω πίνακα είναι υψηλό το ποσοστό επισκεψιμότητας τους δείγματος στο ΚΕΠ άνω της μιας φορές τον μήνα. Αναλυτικά το 38% επισκέπτεται το ΚΕΠ λιγότερο από μία φορά το μήνα, το 36% μία φορά τον μήνα, το 24% μια φορά το δεκαπενθήμερο και το 2% μια φορά την εβδομάδα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 45. Συχνότητα επίσκεψης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λιγότερο απο μια φορα το μήνα	19	38,0	38,0	38,0
Μια φορά τον μήνα	18	36,0	36,0	74,0
Μια φορά το δεκαπενθήμερο	12	24,0	24,0	98,0
Μια φορά την εβδομάδα	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

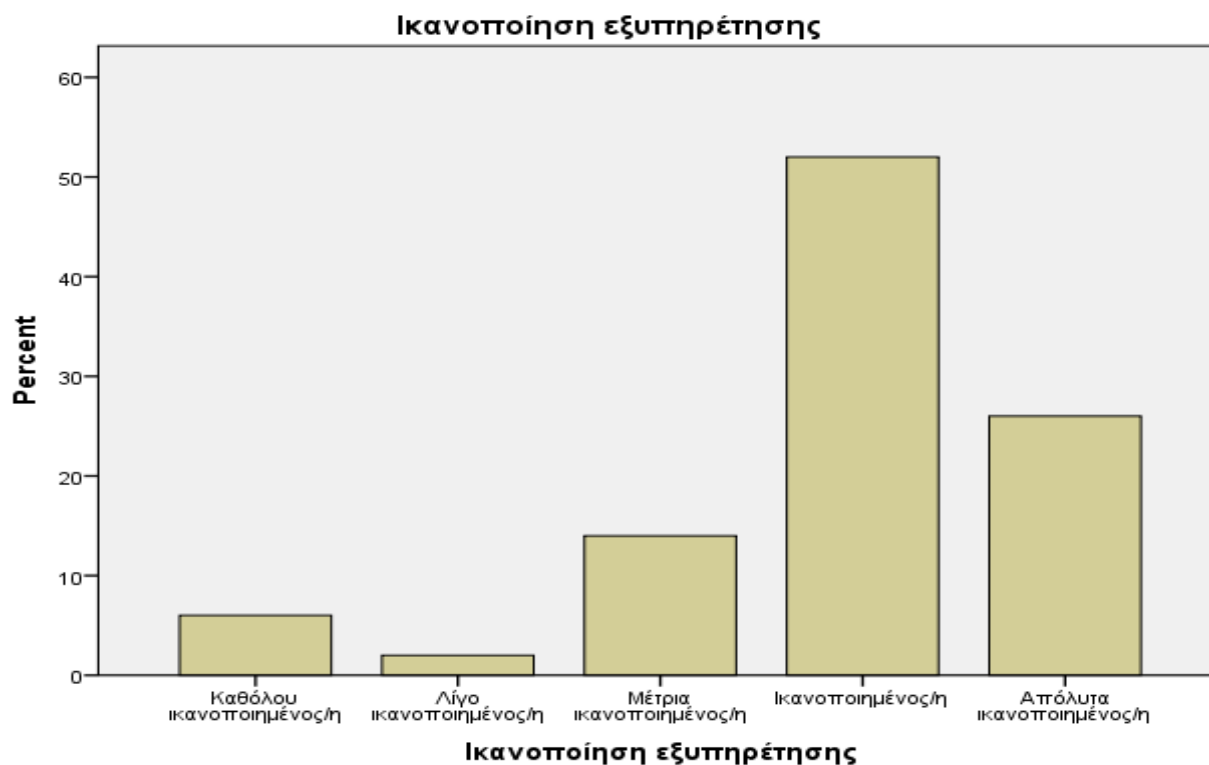


**ΓΡΑΦΗΜΑ 45.**

Σύμφωνα με την ικανοποίηση εξυπηρέτησης του πελάτη κατά την επισκεψή του στο ΚΕΠ είναι υψηλό το ποσοστό ικανοποίησης στο 78%. Αναλυτικά το 6% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από την εξυπηρέτηση, το 2% είναι λίγο ικανοποιημένο, το 14% μέτρια ικανοποιημένο, το 52% είναι ικανοποιημένο και το 26% απόλυτα ικανοποιημένο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 46.Ικανοποίηση εξυπηρέτησης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου ικανοποιημένος/η	3	6,0	6,0	6,0
Λίγο ικανοποιημένος/η	1	2,0	2,0	8,0
Μέτρια ικανοποιημένος/η	7	14,0	14,0	22,0
Ικανοποιημένος/η	26	52,0	52,0	74,0
Απόλυτα ικανοποιημένος/η	13	26,0	26,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

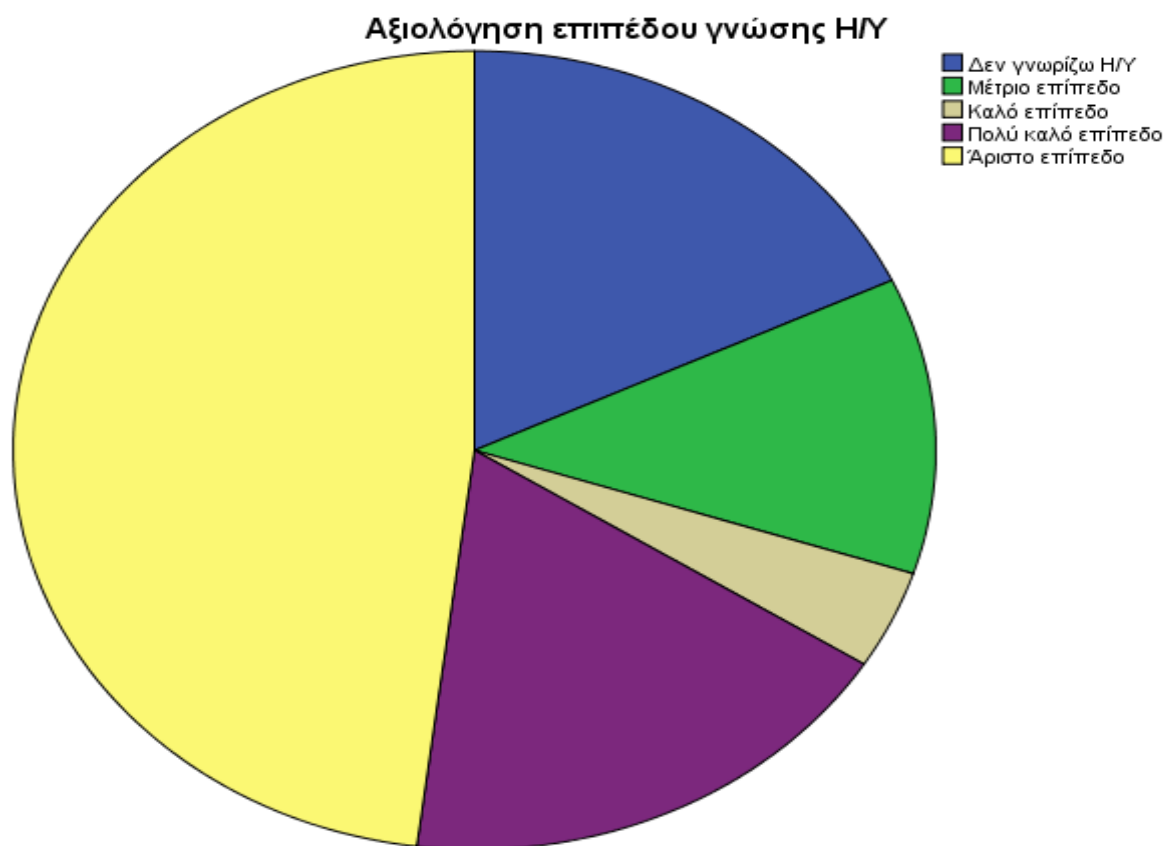


**ΓΡΑΦΗΜΑ 46.**

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει ότι το δείγμα έχει γνώσεις Η/Υ σε υψηλό επίπεδο 70%. Αναλυτικά δεν γνωρίζει Η/Υ σε ποσοστό 18%, σε μέτριο επίπεδο γνωρίζει το 12%, σε καλό επίπεδο γνωρίζει το 4%, σε πολύ καλό επίπεδο γνωρίζει το 18% και σε άριστο επίπεδο γνωρίζει το 48%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 47.Αξιολόγηση επιπέδου γνώσης Η/Υ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δεν γνωρίζω Η/Υ	9	18,0	18,0	18,0
Μέτριο επίπεδο	6	12,0	12,0	30,0
Καλό επίπεδο	2	4,0	4,0	34,0
Πολύ καλό επίπεδο	9	18,0	18,0	52,0
Άριστο επίπεδο	24	48,0	48,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

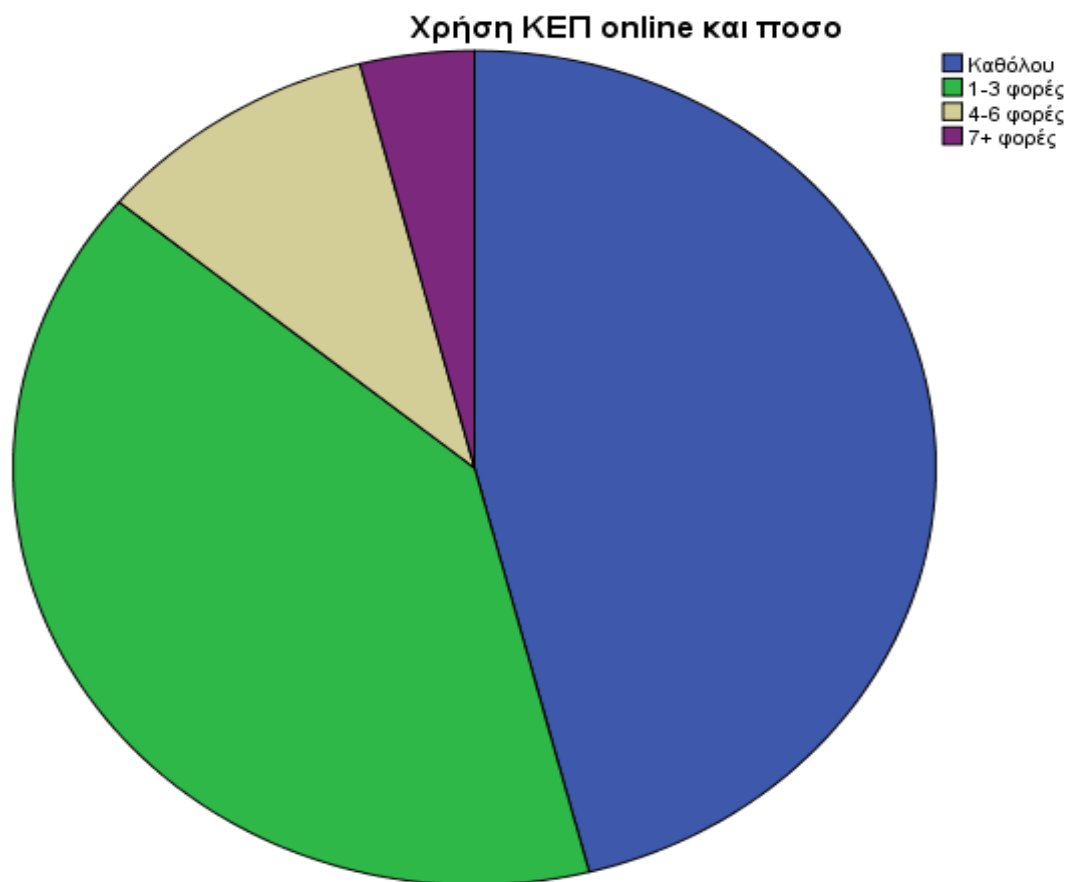


**ΓΡΑΦΗΜΑ 47.**

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει ότι τις online υπηρεσίες του ΚΕΠ τις χρησιμοποιεί το 54% του δείγματος το οποίο είναι μικρό ποσοστό από το αναμενόμενο-προσδοκώμενο. Αναλυτικά δεν χρησιμοποιεί το 46% καθόλου, το 40% τις χρησιμοποιεί από 1 έως 3 φορές, το 10% από 4 έως 6 φορές και από 7 φορές και άνω τον τελευταίο χρόνο τις έχει χρησιμοποιήσει το 4%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 48. Χρήση ΚΕΠ online και ποσο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	46,0	46,0	46,0
	1-3 φορές	20	40,0	40,0	86,0
	4-6 φορές	5	10,0	10,0	96,0
	7+ φορές	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

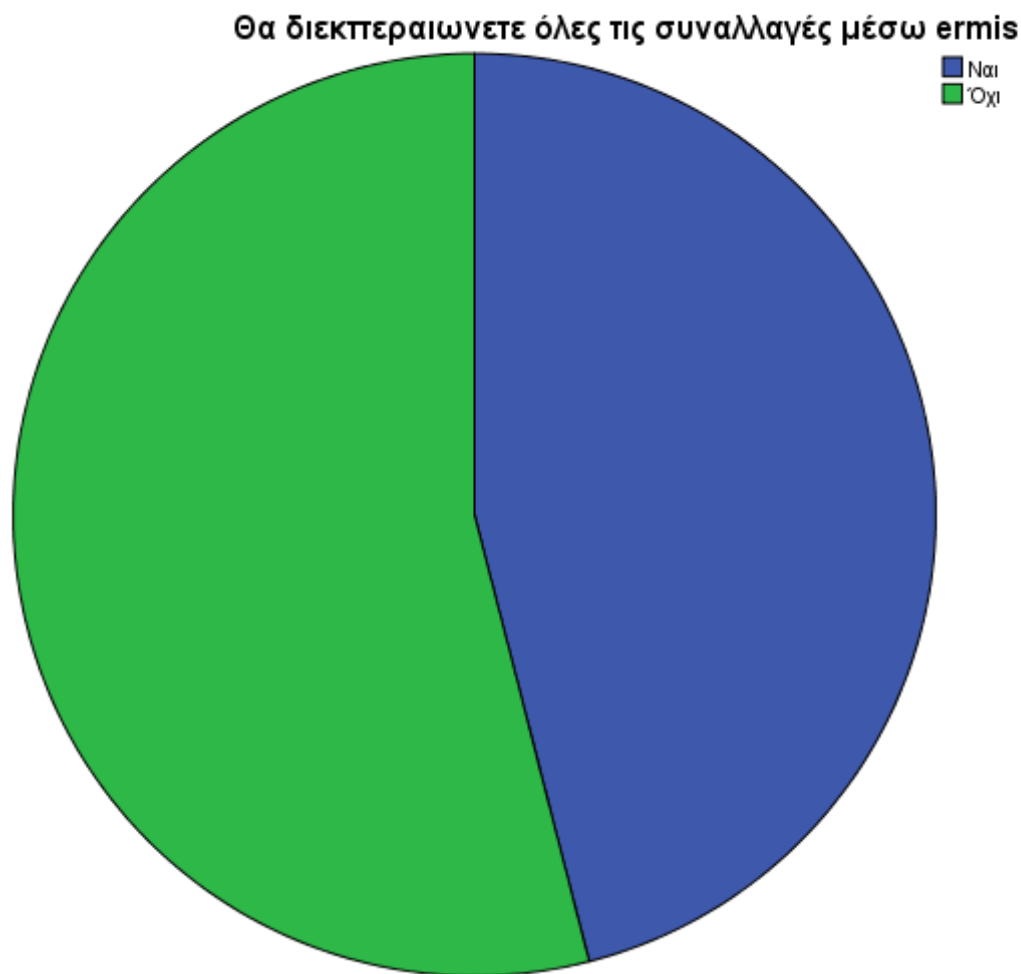


**ΓΡΑΦΗΜΑ 48.**

Το ίδιο αποτυπώνεται και στον παρακάτω πίνακα ότι σε ποσοστό 54% (μικρό) θα διεκπεραιώνω το δείγμα τις συναλλαγές διαδικτυακά. Αναλυτικά σε ποσοστό 46% θα διεκπαιρέωνε διαδικτυακά τις συναλλαγές μέσω ermis ενώ το 54% όχι.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 49. Θα διεκπεραιωνετε όλες τις συναλλαγές μέσω ermis**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	23	46,0	46,0	46,0
	Όχι	27	54,0	54,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

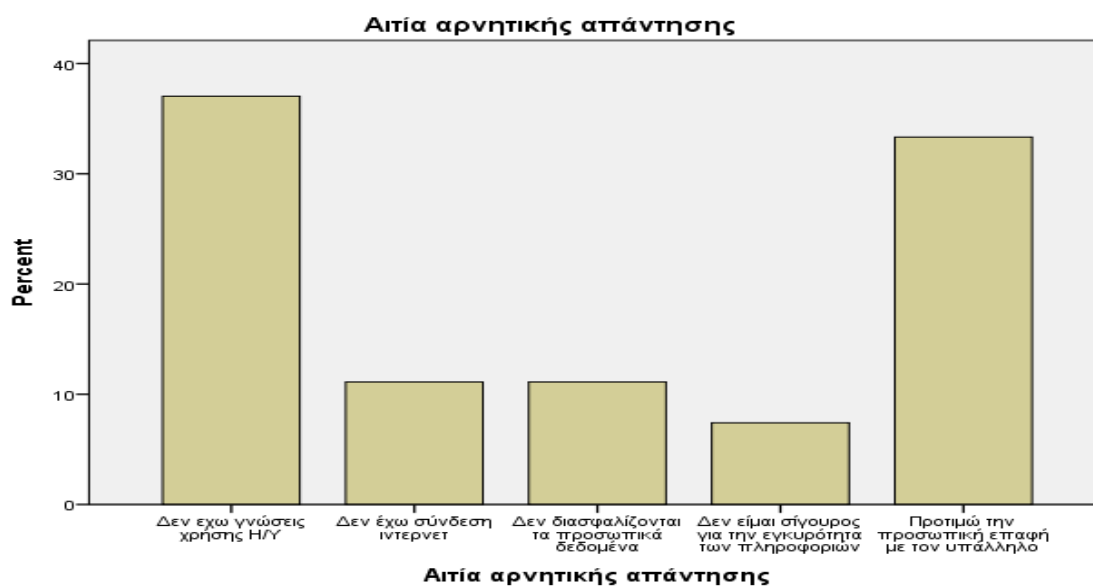


**ΓΡΑΦΗΜΑ 49.**

Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται γιατί είναι μικρό το ποσοστό το οποίο θα έκανε χρήση τις ηλεκτρονικές υπηρεσίες καθώς και οι λόγοι γιατί συμβαίνει αυτό. Αναλυτικά το 20% δεν έχει γνώσεις Η/Υ, το 6% δεν έχει σύνδεση στο ίντερνετ, το 6% δεν πιστεύει ότι διασφαλίζονται τα προσωπικά του δεδομένα, το 4% δεν πιστεύει στην εγκυρότητα των πληροφοριών, το 18% προτιμά την δια ζώσης επαφή και το 46% επιλέγει άλλη αιτία (φόβος για διαδίκτυο, κίνδυνος κ.α)

**ΠΙΝΑΚΑΣ 50. Αιτία αρνητικής απάντησης**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δεν έχω γνώσεις χρήσης Η/Υ	10	20,0	37,0	37,0
	Δεν έχω σύνδεση ίντερνετ	3	6,0	11,1	48,1
	Δεν διασφαλίζονται τα προσωπικά δεδομένα	3	6,0	11,1	59,3
	Δεν είμαι σίγουρος για την εγκυρότητα των πληροφοριών	2	4,0	7,4	66,7
	Προτιμώ την προσωπική επαφή με τον υπάλληλο	9	18,0	33,3	100,0
	Total	27	54,0	100,0	
Missing	System	23	46,0		
Total		50	100,0		



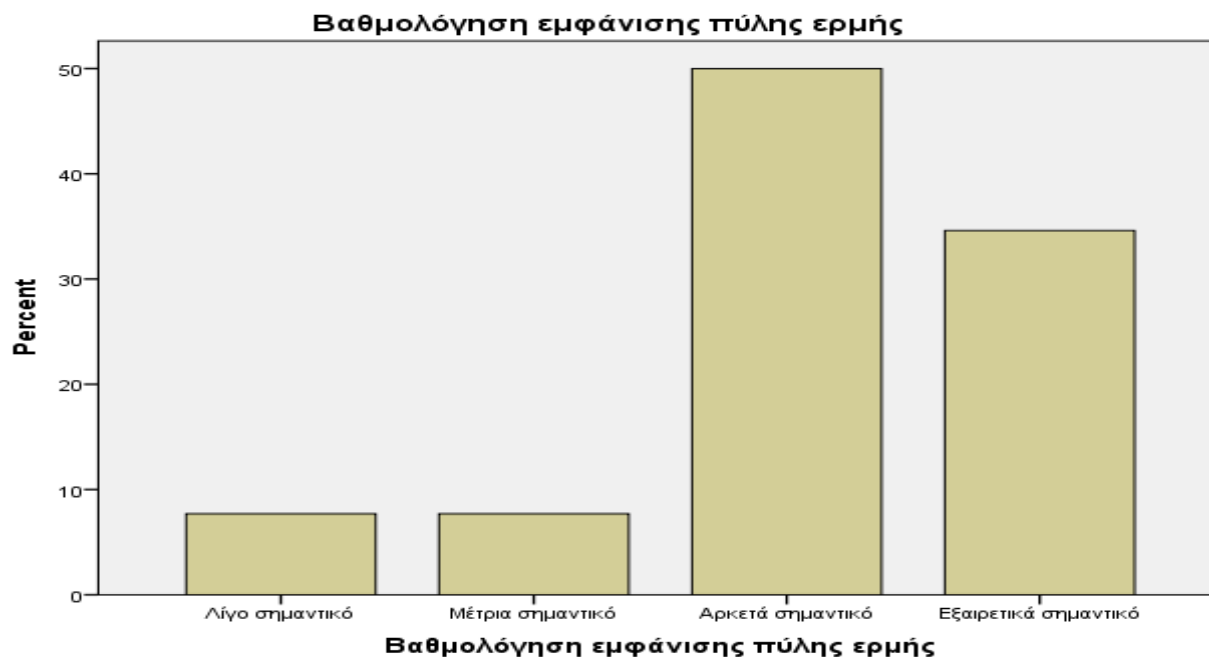
**ΓΡΑΦΗΜΑ 50.**



Στην συνέχεια το δείγμα καλείται να βαθμολογήσει την πύλη Ερμής και οι πίνακες με συντριπτικά ποσοστά άνω του 90% εκτιμά την χρησιμότητα αυτής και την κρίνει απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης καθώς και την άμεση έκδοση των βεβαιώσεων και των εγγράφων που εκδίδονται προς εξυπηρέτηση του πολίτη. Αναλυτικά το 4% τη θεωρεί λίγο σημαντική, το 30% μέτρια σημαντική, το 66% αρκετά σημαντική έως εξαιρετικά σημαντική.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 51.Βαθμολόγηση εμφάνισης πύλης ερμής**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντικό	2	4,0	7,7	7,7
	Μέτρια σημαντικό	2	4,0	7,7	15,4
	Αρκετά σημαντικό	13	26,0	50,0	65,4
	Εξαιρετικά σημαντικό	9	18,0	34,6	100,0
	Total	26	52,0	100,0	
Missing	System	24	48,0		
Total		50	100,0		

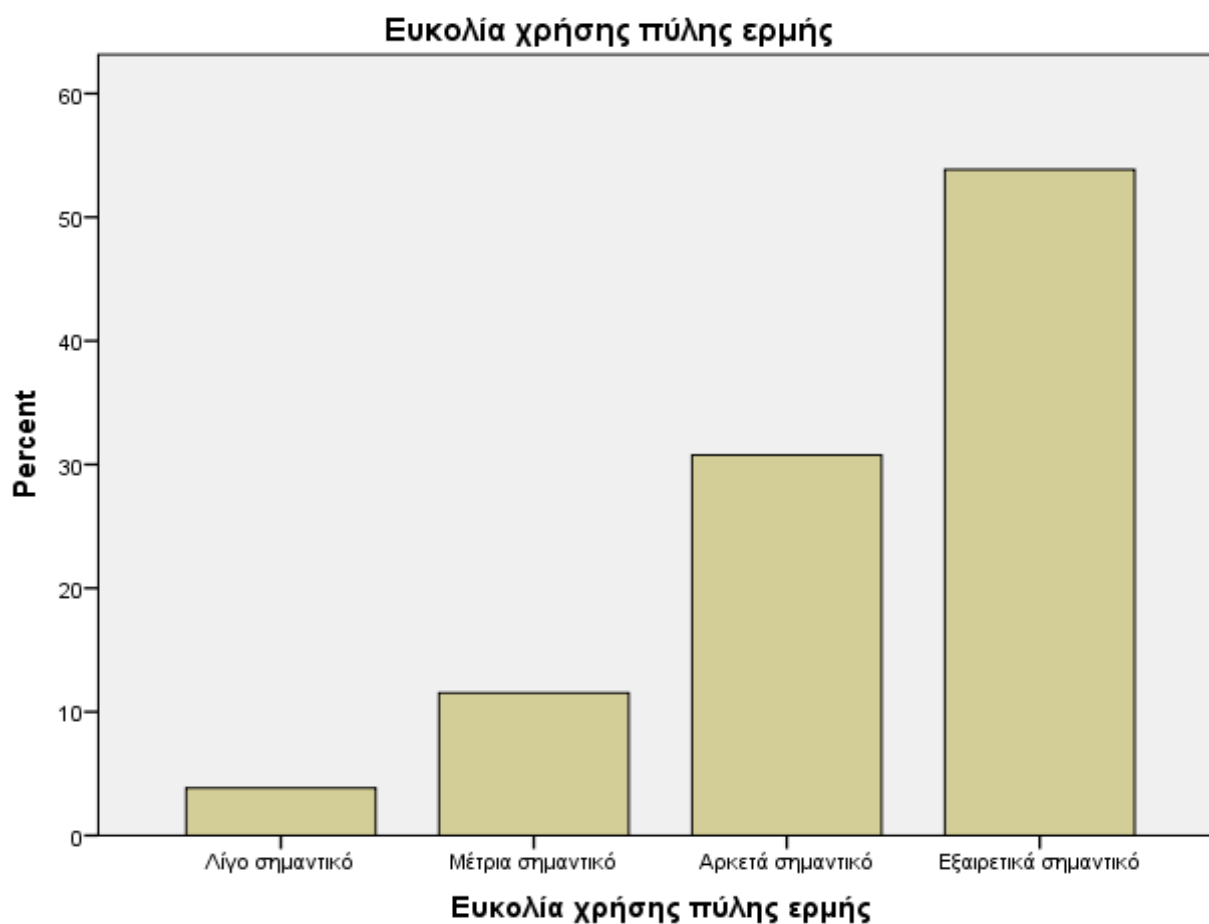


**ΓΡΑΦΗΜΑ 51.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 52.Ευκολία χρήσης πύλης ερμής**

Για την ευκολία της χρήσης της πύλης ερμής το 8% δεν την θεωρεί εύχρηστη,το 24% την θεωρεί χρηστική και το 68% την θεωρεί αρκετά έως απόλυτα χρηστική.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντικό	1	2,0	3,8	3,8
	Μέτρια σημαντικό	3	6,0	11,5	15,4
	Αρκετά σημαντικό	8	16,0	30,8	46,2
	Εξαιρετικά σημαντικό	14	28,0	53,8	100,0
	Total	26	52,0	100,0	
Missing	System	24	48,0		
Total		50	100,0		

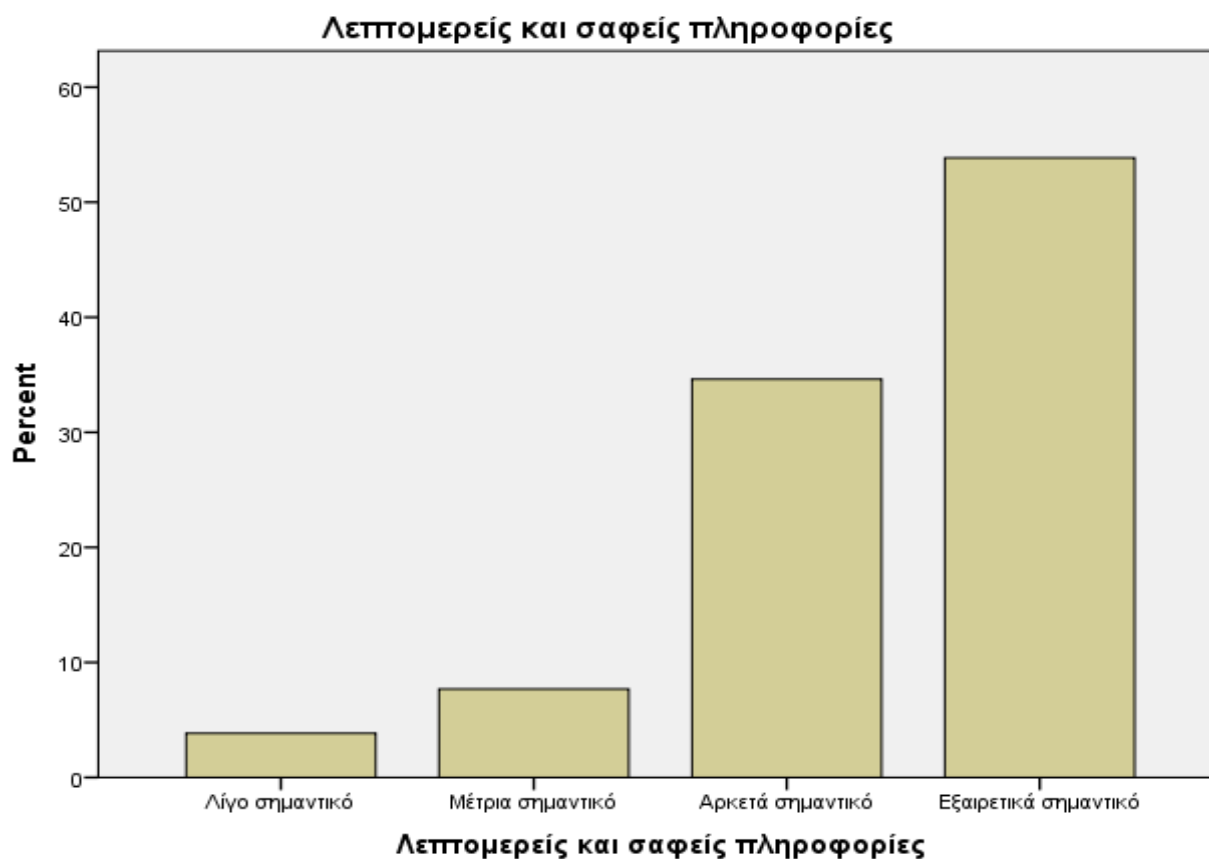


**ΓΡΑΦΗΜΑ 52.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 53.Λεπτομερείς και σαφείς πληροφορίες**

Για τις λεπτομερείς και σαφείς πληροφορίες οι οποίες δίδονται μέσω της πύλης ermis το 2% θεωρεί ότι δεν δίδονται, το 4% θεωρεί ότι δίδονται σε μέτριο επίπεδο και το 94% θεωρεί ότι δίδονται σε αρκετά έως εξαιρετικά σημαντικό επίπεδο.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντικό	1	2,0	3,8	3,8
	Μέτρια σημαντικό	2	4,0	7,7	11,5
	Αρκετά σημαντικό	9	18,0	34,6	46,2
	Εξαιρετικά σημαντικό	14	28,0	53,8	100,0
	Total	26	52,0	100,0	
Missing	System	24	48,0		
Total		50	100,0		

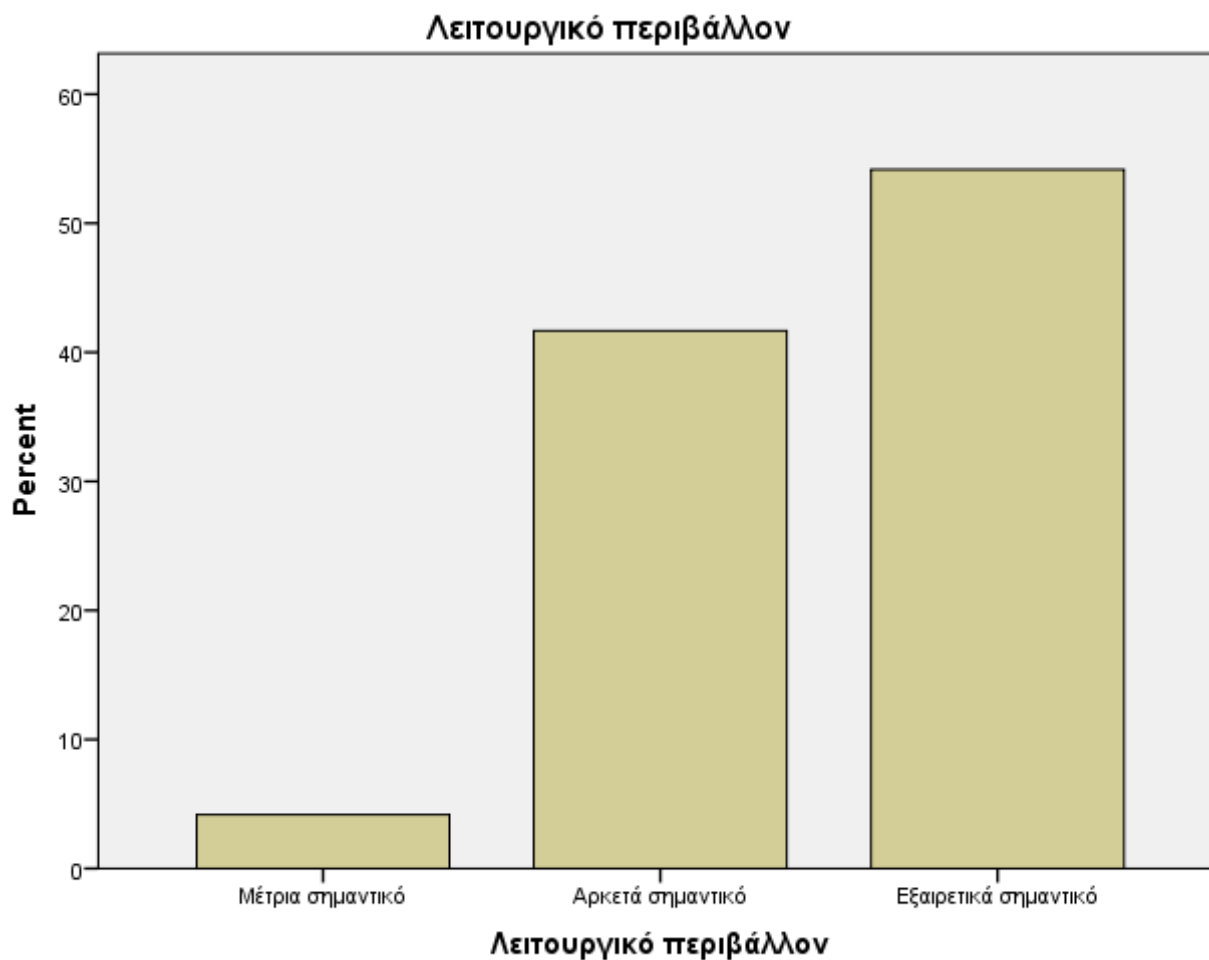


**ΓΡΑΦΗΜΑ 53.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 54.Λειτουργικό περιβάλλον**

Το λειτουργικό περιβάλλον της πύλης σε ποσοστό 98% θεωρείται απόλυτα λειτουργικό και μόνο το 2% θεωρεί ότι έχει προβλήματα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	1	2,0	4,2	4,2
	Αρκετά σημαντικό	10	20,0	41,7	45,8
	Εξαιρετικά σημαντικό	13	26,0	54,2	100,0
	Total	24	48,0	100,0	
Missing	System	26	52,0		
Total		50	100,0		

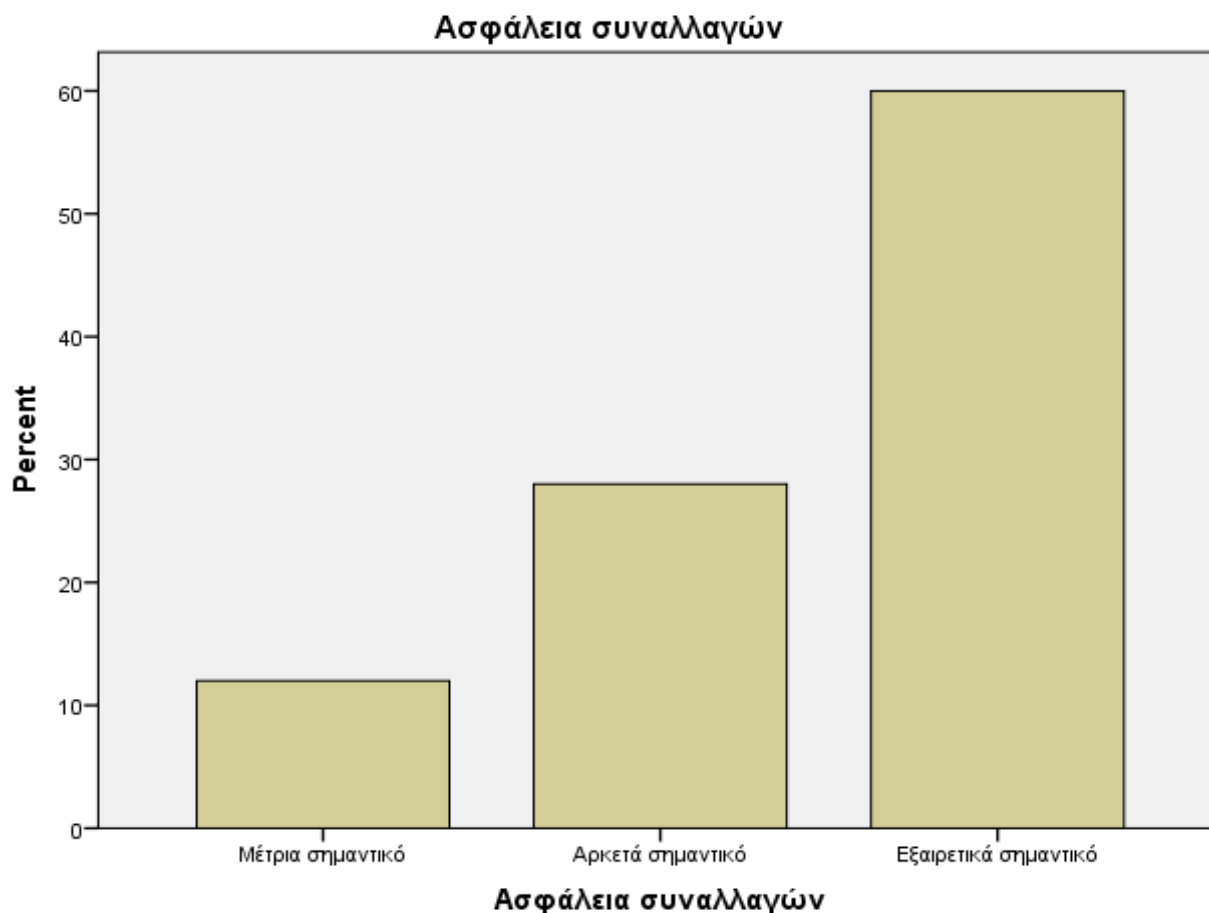


**ΓΡΑΦΗΜΑ 54.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 55.Ασφάλεια συναλλαγών**

Την ασφάλεια των συναλλαγών σε ποσοστό 94% θεωρείται ασφαλές και μόνο ένα ποσοστό της τάξης 6% δεν το θεωρεί απόλυτα ασφαλές.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	3	6,0	12,0	12,0
	Αρκετά σημαντικό	7	14,0	28,0	40,0
	Εξαιρετικά σημαντικό	15	30,0	60,0	100,0
	Total	25	50,0	100,0	
Missing	System	25	50,0		
Total		50	100,0		

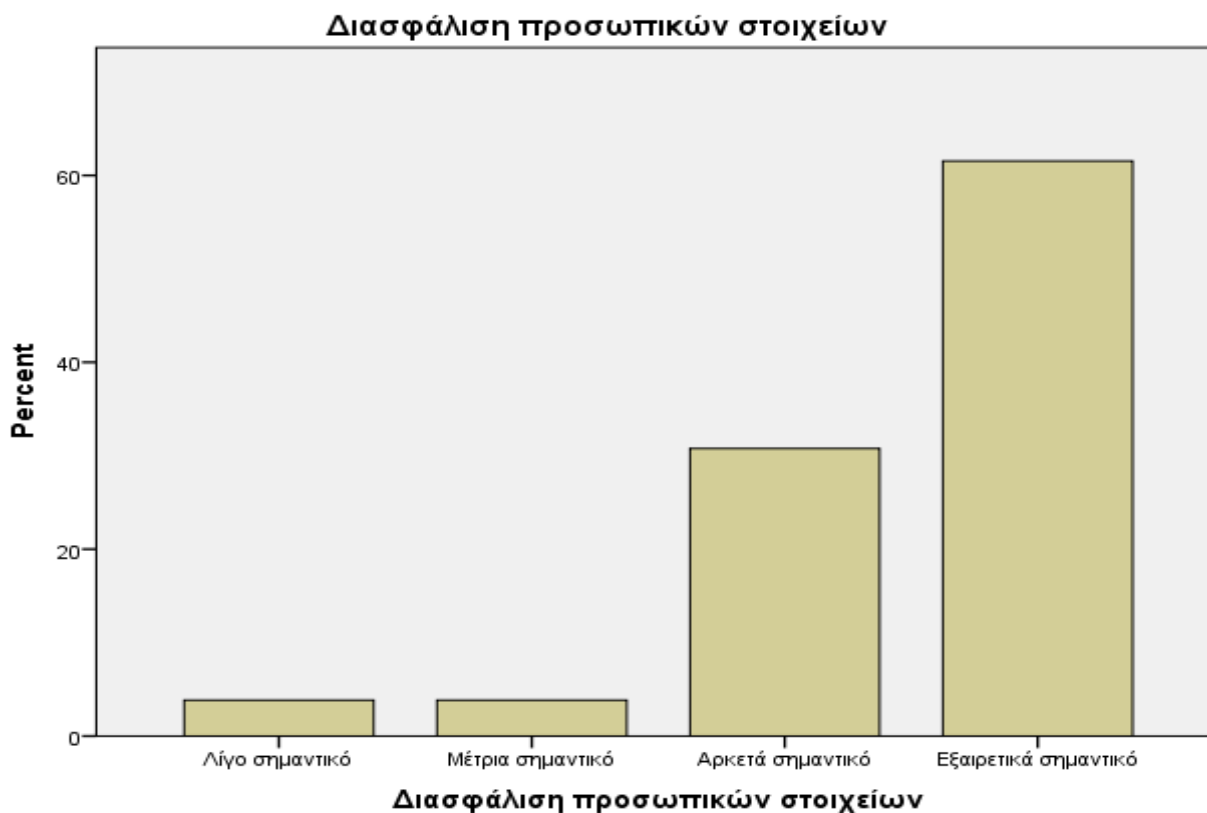


**ΓΡΑΦΗΜΑ 55.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 56.Διασφάλιση προσωπικών στοιχείων**

Όσον αφορά την διασφάλιση των προσωπικών στοιχείων μόνο σε ποσοστό 4% θεωρείται ότι υπάρχει κίνδυνος και σε ποσοστό 96% θεωρεί ότι διασφαλίζονται αυτά όταν γίνεται χρήση της πύλης.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο σημαντικό	1	2,0	3,8	3,8
Μέτρια σημαντικό	1	2,0	3,8	7,7
Αρκετά σημαντικό	8	16,0	30,8	38,5
Εξαιρετικά σημαντικό	16	32,0	61,5	100,0
Total	26	52,0	100,0	
Missing System	24	48,0		
Total	50	100,0		

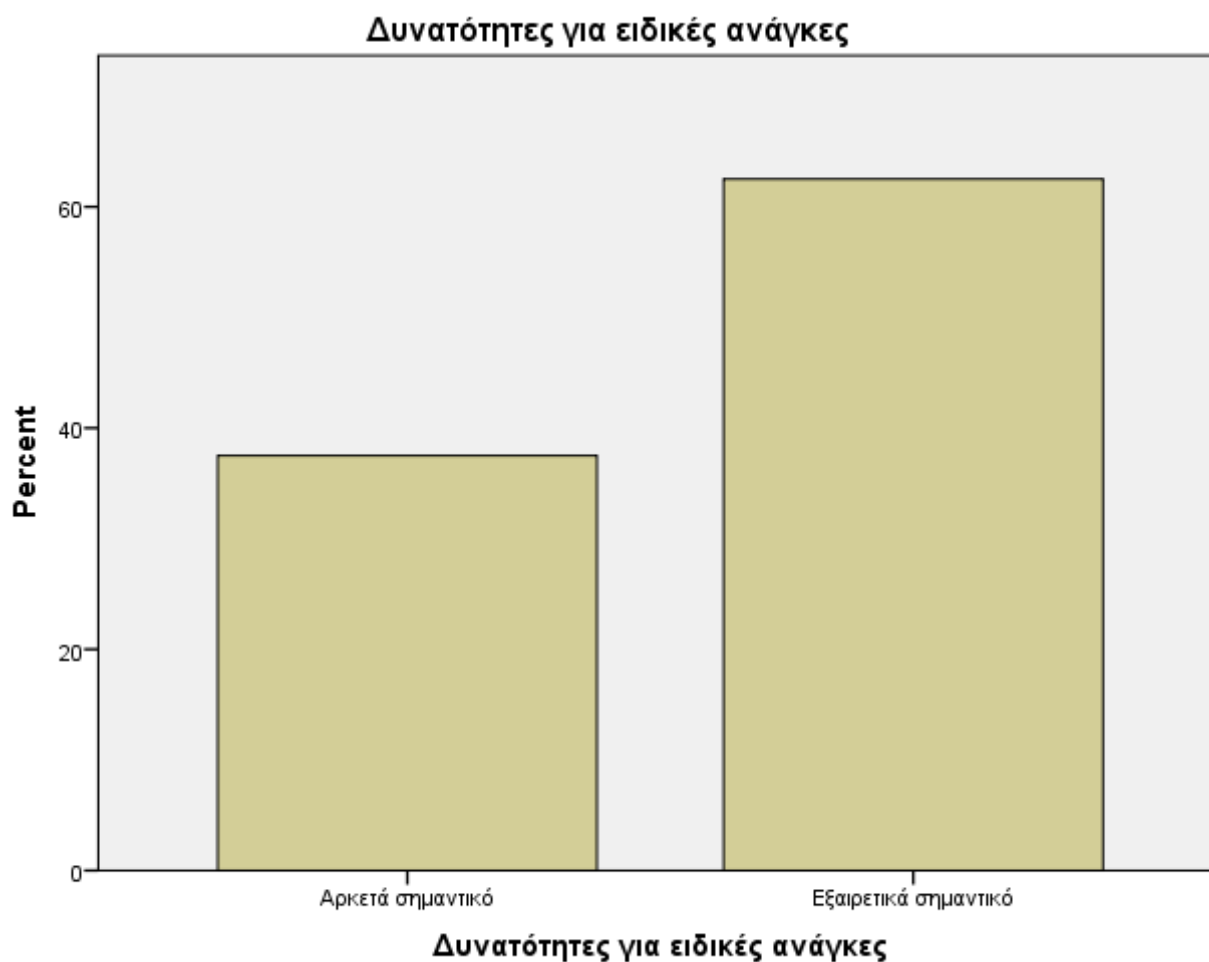


**ΓΡΑΦΗΜΑ 56.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 57.Δυνατότητες για ειδικές ανάγκες**

Η πύλη θεωρείται χρηστική απόλυτα σε ποσοστό 100% για τα άτομα του δείγματος.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά σημαντικό	9	18,0	37,5	37,5
	Εξαιρετικά σημαντικό	15	30,0	62,5	100,0
	Total	24	48,0	100,0	
Missing	System	26	52,0		
Total		50	100,0		

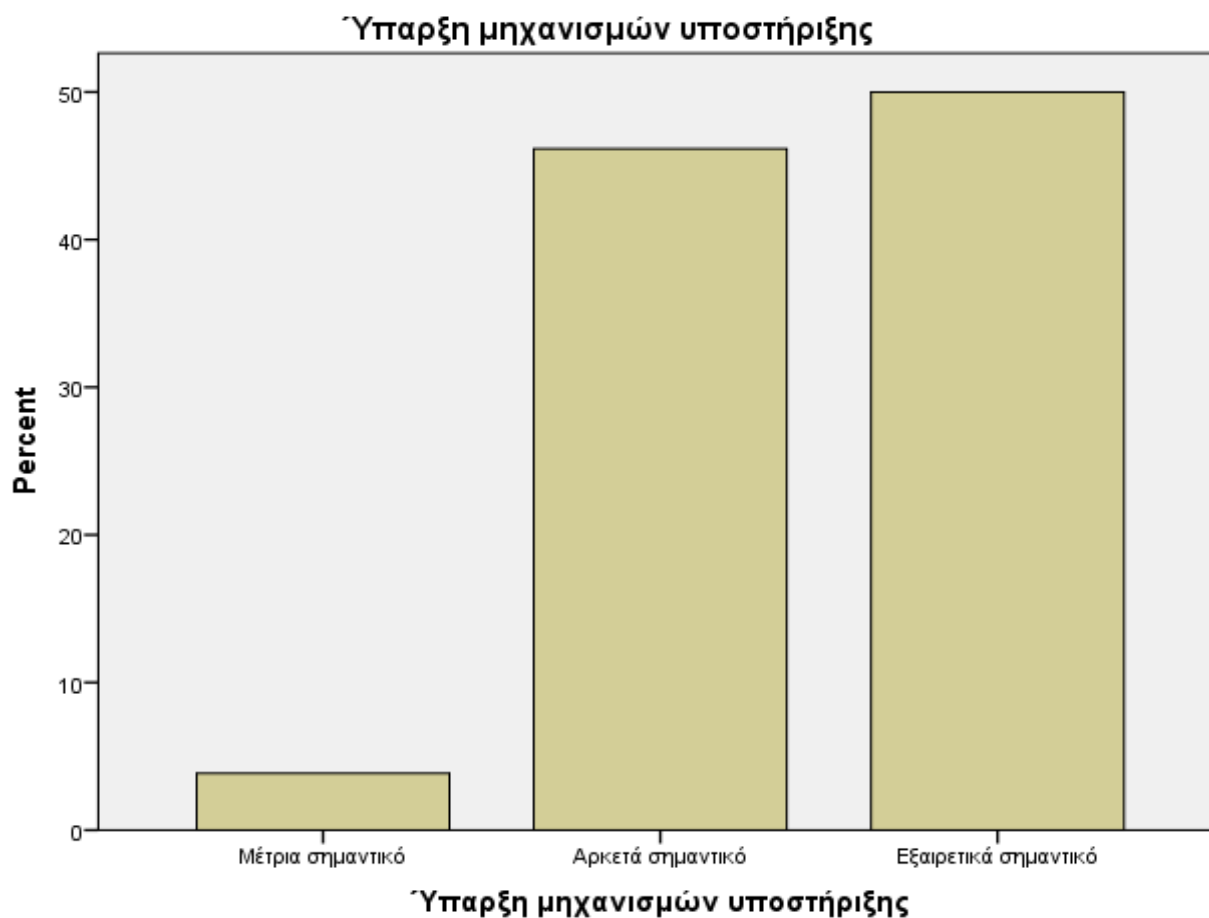


**ΓΡΑΦΗΜΑ 57.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 58. Ύπαρξη μηχανισμών υποστήριξης**

Όσον αφορά την υποστήριξη από αναπτυσόμενους μηχανισμούς της πύλης και εδώ το δείγμα θεωρεί ότι είναι καλυμμένο σε ποσοστό 98% και μόνο 2% θεωρεί ότι είναι μέτρια καλυμμένο.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέτρια σημαντικό	1	2,0	3,8	3,8
Αρκετά σημαντικό	12	24,0	46,2	50,0
Εξαιρετικά σημαντικό	13	26,0	50,0	100,0
Total	26	52,0	100,0	
Missing System	24	48,0		
Total	50	100,0		



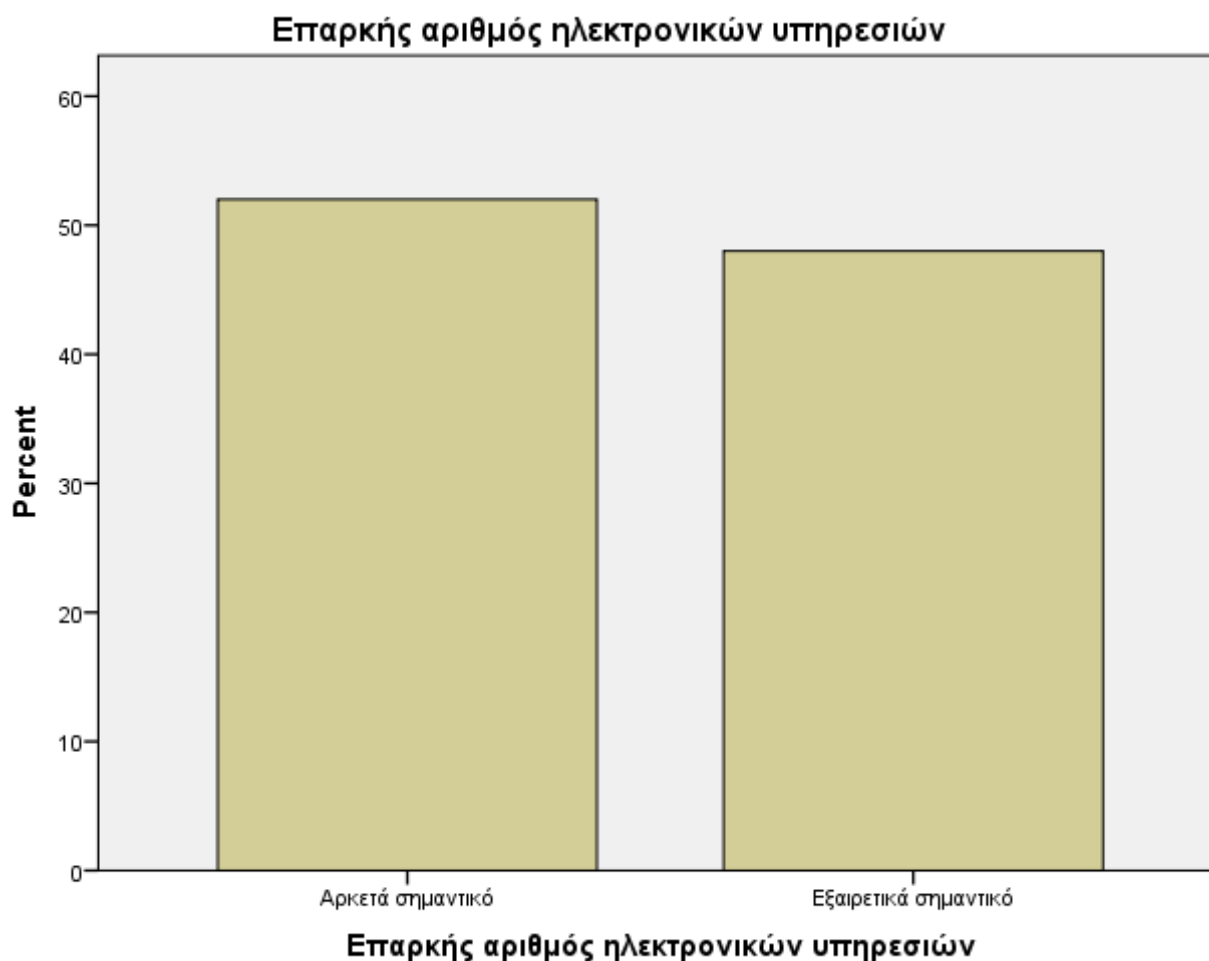
**ΓΡΑΦΗΜΑ 58.**



**ΠΙΝΑΚΑΣ 59.Επαρκής αριθμός ηλεκτρονικών υπηρεσιών**

Σε ποσοστό 100% θεωρούνται επαρκείς οι ηλεκτρονικές υπηρεσίες της πύλης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά σημαντικό	13	26,0	52,0	52,0
	Εξαιρετικά σημαντικό	12	24,0	48,0	100,0
	Total	25	50,0	100,0	
Missing	System	25	50,0		
Total		50	100,0		



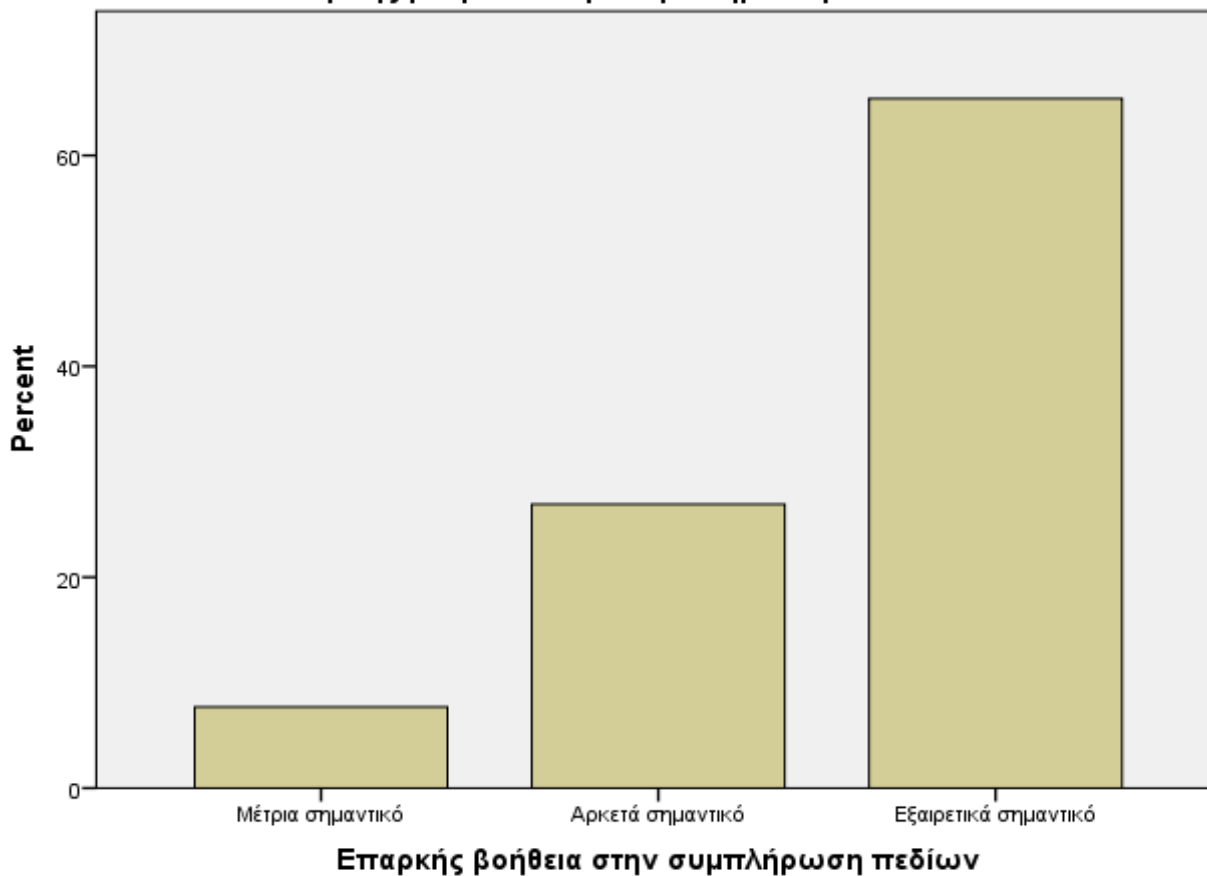
**ΓΡΑΦΗΜΑ 59.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 60.Επαρκής βοήθεια στην συμπλήρωση πεδίων**

Όσον αφορά την βοήθεια από τις υπηρεσίες υποστήριξης της πύλης στην συμπλήρωση των πεδίων μόνο 2% τις θεωρεί ανεπαρκείς και σε ποσοστό 98% τις θεωρεί επαρκείς.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	2	4,0	7,7	7,7
	Αρκετά σημαντικό	7	14,0	26,9	34,6
	Εξαιρετικά σημαντικό	17	34,0	65,4	100,0
	Total	26	52,0	100,0	
Missing	System	24	48,0		
Total		50	100,0		

**Επαρκής βοήθεια στην συμπλήρωση πεδίων**

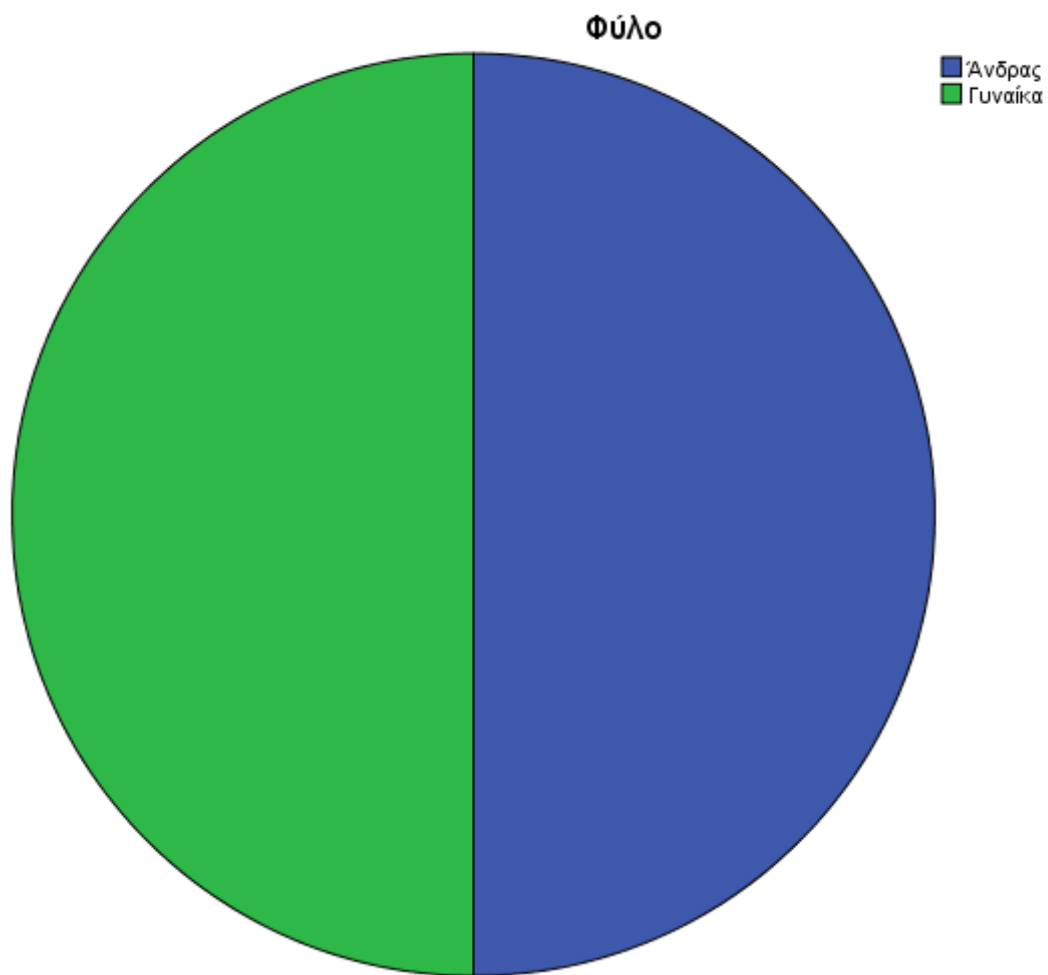


**ΓΡΑΦΗΜΑ 60.**

Οι παρακάτω πίνακες δείχνουν την σύνθεση του δείγματος ανά φύλο ηλικία και μορφωτικό επίπεδο. Αναλυτικά είναι μοιρασμένο το δείγμα σε 50% ανδρες και 50% γυναίκες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 61.Statistics**

		Φύλο	Ηλικία	Μορφωτικό επίπεδο
N	Valid	44	49	50
	Missing	6	1	0

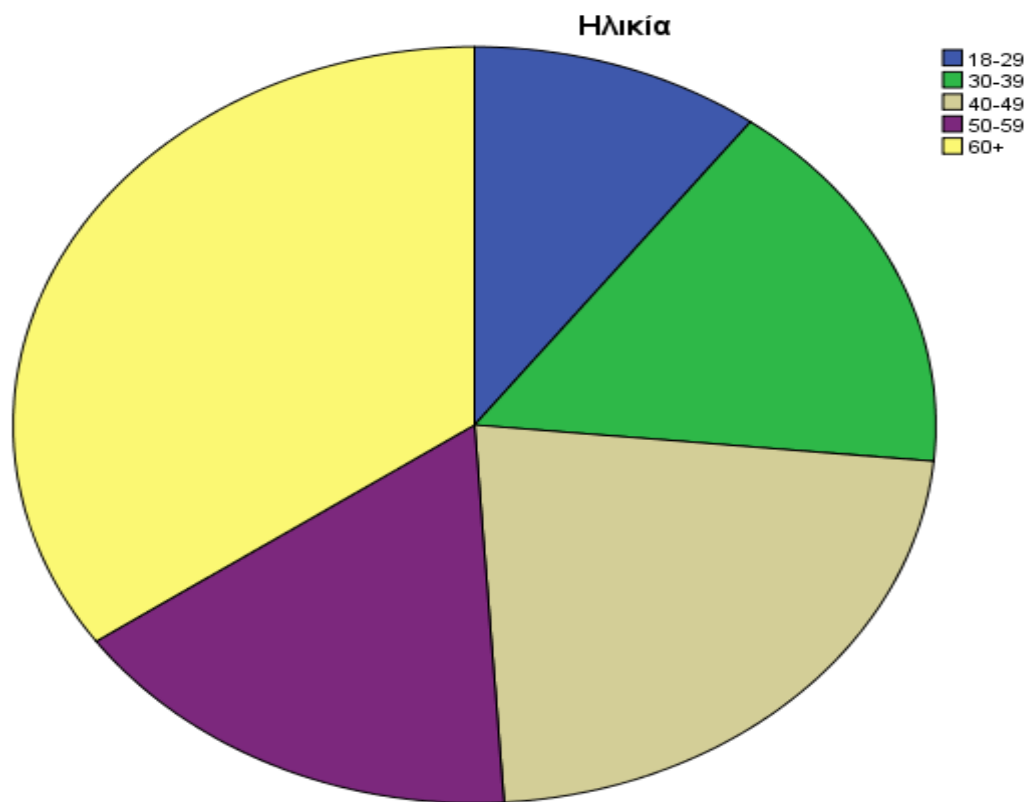


**ΓΡΑΦΗΜΑ 61.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 62. Ηλικία**

Η ηλικιακή σύνθεση του δείγματος ποσοστιαία είναι 10% από 18 έως 29, ακολουθεί από 30 έως 39 σε ποσοστό 16%, σε ποσοστό 22% είναι από 40 έως 49, από 50 έως 59 ανέρχεται σε ποσοστό 16% και τέλος με ποσοστό 34% έχουμε την ηλικία 60 και άνω.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-29	5	10,0	10,2	10,2
	30-39	8	16,0	16,3	26,5
	40-49	11	22,0	22,4	49,0
	50-59	8	16,0	16,3	65,3
	60+	17	34,0	34,7	100,0
Total		49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

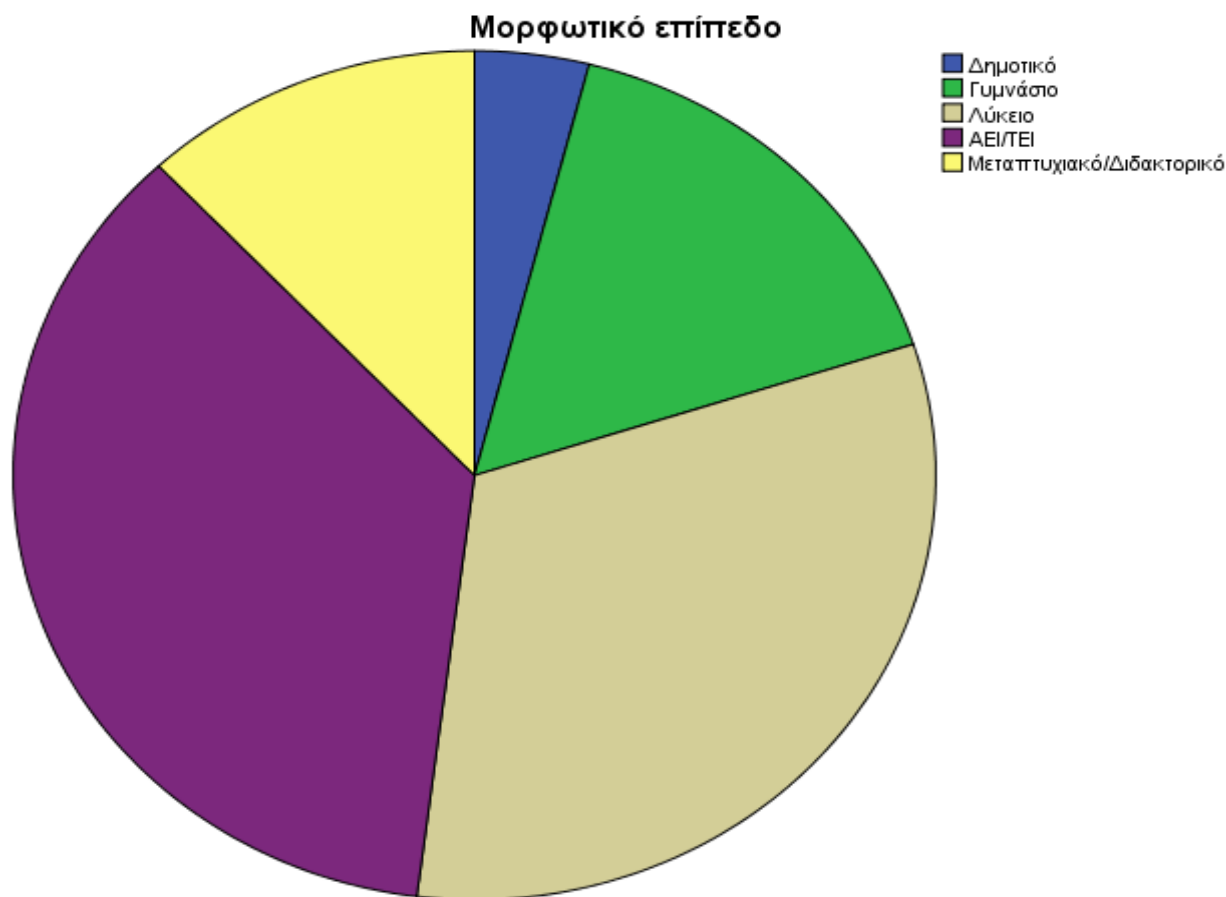


**ΓΡΑΦΗΜΑ 62.**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 63.Μορφωτικό επίπεδο**

Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος βάση της βαθμίδας εκπαίδευσης του είναι σε ποσοστό 4% απόφοιτοι Δημοτικού, σε ποσοστό 20% απόφοιτοι Γυμνασίου, σε ποσοστό 32% απόφοιτοι Λυκείου, απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ σε ποσοστό 36% και κάτοχοι μεταπτυχιακού - διδακτορικού σε ποσοστό 12%.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Δημοτικό	2	4,0	4,0	4,0
Γυμνάσιο	8	16,0	16,0	20,0
Λύκειο	16	32,0	32,0	52,0
ΑΕΙ/ΤΕΙ	18	36,0	36,0	88,0
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	6	12,0	12,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

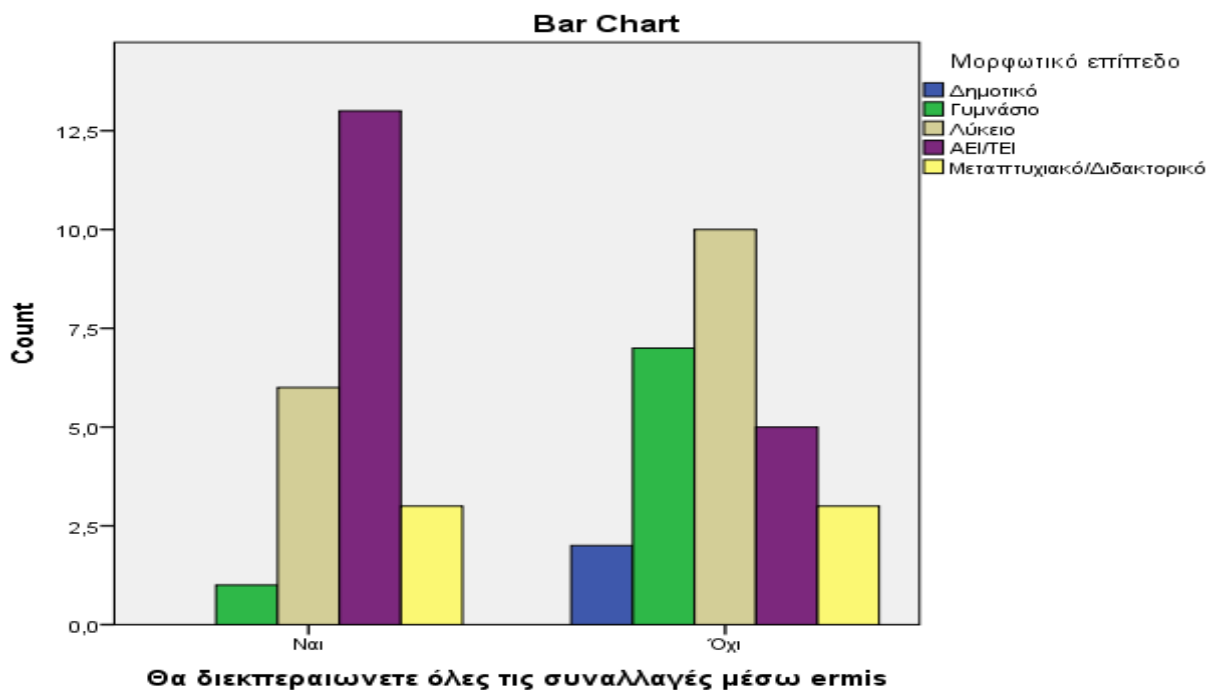


**ΓΡΑΦΗΜΑ 63.**

Ο κάτωθι πίνακας μας δείχνει οι άνθρωποι οι οποίοι έχουν Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση θα διεκπεραιώναν τις υποθέσεις μέσω της πύλης Ερμής. Αναλυτικά οι απόφοιτοι Δημοτικού δεν θα διεκπεραιώναν τις υποθέσεις μέσω της πύλης ermis, από τους απόφοιτους Γυμνασίου οι 7 δεν θα διεκπεραιώναν και ο 1 θα το έκανε, από τους απόφοιτους Λυκείου οι 6 θα διεκπεραιώναν και οι 10 όχι, οι απόφοιτοι ΑΕΙ – ΤΕΙ θα διεκπεραιώναν οι 13 και οι 5 όχι και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διδακτορικού οι 3 θα τις διεκπεραιώναν και οι 3 όχι.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 65. Θα διεκπεραιωνετε όλες τις συναλλαγές μέσω ermis. Μορφωτικό επίπεδο.**

		Μορφωτικό επίπεδο					Total
		Δημοτικό	Γυμνάσιο	Λύκειο	ΑΕΙ/ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	
Θα διεκπεραιωνετε όλες τις συναλλαγές μέσω ermis	Ναι	0	1	6	13	3	23
	Όχι	2	7	10	5	3	27
Total		2	8	16	18	6	50



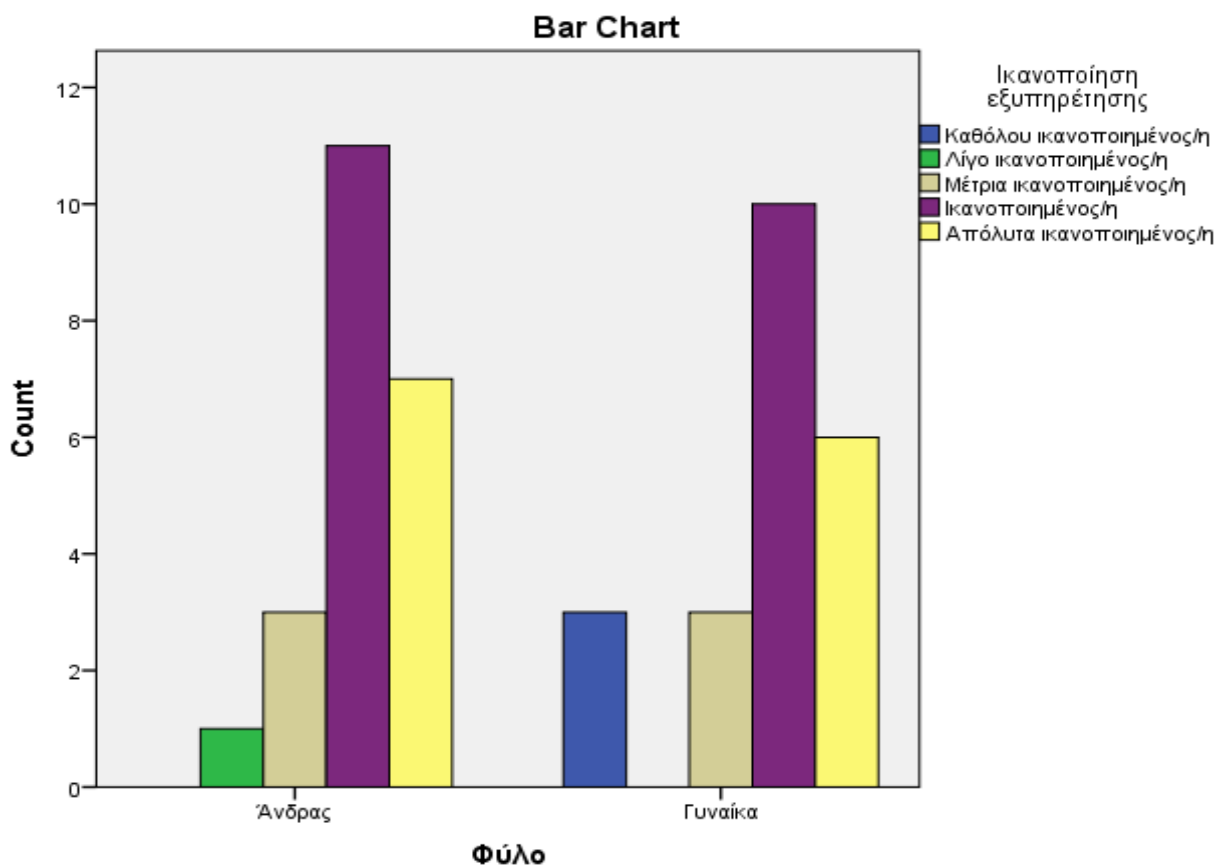
**ΓΡΑΦΗΜΑ 64.**

Ο παρακάτω πίνακας μας δείχνει την ικανοποίηση του δείγματος από την εξυπηρέτηση στο ΚΕΠ και βλέπουμε ότι ικανοποιημένοι και απόλυτα ικανοποιημένοι είναι εξίσου και τα δύο φύλα.

Αναλυτικά καθόλου ικανοποιημένοι είναι 3 γυναίκες και κανένας άνδρας, λίγο είναι 1 άνδρας και καμία γυναίκα, μέτρια ικανοποιημένοι είναι 3 άνδρες και 3 γυναίκες, ικανοποιημένοι είναι 11 άνδρες και 10 γυναίκες και απόλυτα είναι 7 άνδρες και 6 γυναίκες.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 66. Φύλο \* Ικανοποίηση εξυπηρέτησης**

	Ικανοποίηση εξυπηρέτησης					Total
	Καθόλου ικανοποιημένος/η	Λίγο ικανοποιημένος/η	Μέτρια ικανοποιημένος/η	Ικανοποιημένος/η	Απόλυτα ικανοποιημένος/η	
Φύλο Άνδρας	0	1	3	11	7	22
Γυναίκα	3	0	3	10	6	22
Total	3	1	6	21	13	44



**ΓΡΑΦΗΜΑ 65.**

#### 4.1.5 Συμπεράσματα και Προτάσεις

Χρησιμοποιώντας το εργαλείο SERVQUAL και αναλύοντας τα αποτελέσματα βλέπουμε ότι τα ΚΕΠ έχουν σημαντική αξιοπιστία, ανταπόκριση, διασφάλιση εξασφάλιση στις παρεχόμενες υπηρεσίες είτε online είτε δια ζώσης καθώς και άρτιο και προσεγμένο εξοπλισμό και αυτό διαπιστώνεται στο σύνολο του δείγματος όπως και να το εξετάσουμε με βάση την ηλικία, το φύλο είτε το μορφωτικό επίπεδο. Το προσωπικό των ΚΕΠ είναι ευγενικό, πρόθυμο και γνώστες του αντικειμένου εξυπηρετούν τους πολίτες άμεσα και γρήγορα. Έχουμε κάποιες διακυμάνσεις και διαφορές στην προσδοκία και στην παρεχόμενη υπηρεσία στην άμεση ικανοποίηση των παραπόνων των πελατών, στην αξιοπιστία του προσωπικού των ΚΕΠ, στην ασφάλεια των συναλλαγών στο ΚΕΠ οι οποίες είναι περίπου στο 10% όμως τα ποσοστά της παρεχόμενης υπηρεσίας είναι πολύ υψηλά περίπου στο 80% και κρίνεται η λειτουργία της υπηρεσίας ως απολύτως ικανοποιητική. Διαφορές υπάρχουν στην προσδοκία στον χώρο των ΚΕΠ ως προς την διακόσμηση και το περιβάλλον του ΚΕΠ το οποίο είναι σε ποσοστό περίπου 12% εδώ όμως είναι υποκειμενικό το κριτήριο κρίσης και δεν μπορεί να ληφθεί υπόψιν διότι σε αντιδιαστολή με το υψηλό ποσοστό ικανοποίησης που ανέρχεται σε 80%. Μια ακόμα διαφοροποίηση υπάρχει στη ενημέρωση για τον ακριβή χρόνο διεκπεραίωσης των αιτημάτων όμως αυτό σε αρκετές περιπτώσεις δεν μπορεί να προβλεφθεί διότι υπάρχει διασυνεργασία υπηρεσιών και υπάρχουν καθυστερήσεις ανταπόκρισης κάποιες φορές και διαφοροποίηση του χρόνου ανταπόκρισης από τις ίδιες υπηρεσίες για το ίδιο έγγραφο. Πρέπει να γίνουν περισσότερες υπηρεσίες διαδικτυακά καθώς και να υπάρξει κάποια ενημέρωση για την διασφάλιση των προσωπικών δεδομένων των συναλλασόμενων πολιτών έτσι ώστε να πάψουν να είναι επιφυλακτικοί στην χρήση των διαδικτυακών υπηρεσιών έτσι ώστε να υπάρχει μείωση των επισκεπτών διαζώσης και αποσυμφόρηση στα ΚΕΠ από πελάτες – πολίτες και να γίνονται συνεχείς έρευνες με σκοπό την βελτίωση της υπηρεσίας μέσω αυτής και των αποτελεσμάτων της. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας η οποία εφαρμόζεται στα ΚΕΠ έχει εκσυγχρονίσει την Δημόσια Διοίκηση την έχει φτάσει σχεδόν στην προσδοκία του πολίτη πελάτη, έχει εκμηδενίσει σχεδόν τον χρόνο αναμονής και έχει κάνει ποιοτικές της



υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται από τα ΚΕΠ. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας όπως αναλύεται και στην αρχή της διατριβής θα πρέπει να εφαρμοστεί στο σύνολο του Ελληνικού Δημοσίου έτσι ώστε να απαγκυστρωθεί από τακτικές απαρχαιωμένες, αδιαφανείς και εξαρτώμενες από εξωγενείς παράγοντες οι οποίοι κωλυσιοεργούν την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό της. Η Δημόσια Διοίκηση έχει το στελεχειακό δυναμικό να εφαρμόσει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην πράξη και έχει επίσης και την θέληση. Οι προκλήσεις των καιρών θέλουν ένα Δημόσιο τομέα ευέλικτο με σαφείς και παγιωμένες διεργασίες οι οποίες δεν θα δημιουργούν προσχώματα και καθυστερήσεις στις διαδικασίες.

#### 4.1.6 Ερωτηματολόγιο

##### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Έχετε επισκεφθεί το ΚΕΠ , προκειμένου να εξυπηρετηθείτε, με συγκεκριμένες προσδοκίες και αποκτάται μια πλήρη εικόνα της κατάστασης που επικρατεί.

Στο αριστερό μέρος βαθμολογήστε την προσδοκία σας για το καθένα από τα αναγραφόμενα χαρακτηριστικά και στο δεξί μέρος αντίστοιχα βαθμολογήστε την ποιότητα των υπηρεσιών που σας παρασχέθηκαν .

Βαθμολογείτε από το 1 (χαμηλή) έως το 5 (υψηλή) την προσδοκία σας για τα αναγραφόμενα χαρακτηριστικά παρεχόμενων υπηρεσιών των ΚΕΠ και αντίστοιχα από το 1 (χαμηλή) έως το 5 (υψηλή) την ποιότητα των υπηρεσιών που σας παρασχέθηκαν από το ΚΕΠ το οποίο επισκέπτεσθε για τη περαιώση των υποθέσεών σας με τη Δημόσια Διοίκηση. **Παρακαλώ τσεκάρετε τον ανάλογο αριθμό.**

Προσδοκία					Χαρακτηριστικά Παρεχόμενων Υπηρεσιών ΚΕΠ	Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών				
Χαμηλή	Μετρια			Υψηλή		Χαμηλή	Μέτρια	Υψηλή		
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Παροχή έγκυρων πληροφοριών</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Έγκαιρη απάντηση στα αιτήματα των πολιτών</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Χειρισμός των υποθέσεων με συνέπεια και ευθύνη</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Ταχύτητα διεκπεραίωσης των αιτημάτων</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Παροχή πληροφοριών με κατανοητό</b>	1	2	3	4	5

1	2	3	4	5	<b>τρόπο</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Παροχή άμεσης εξυπηρέτησης σε άτομα με ειδικές ανάγκες</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Χρόνος αναμονής του πολίτη μέχρι να απευθυνθεί στον υπάλληλο</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Ενημέρωση για τον ακριβή χρόνο διεκπεραίωσης των αιτημάτων</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Ωράριο λειτουργίας που ικανοποιεί τις ανάγκες των πολιτών</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Ενδιαφέρον του υπαλλήλου για κάθε πολίτη χωριστά</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Διασφάλιση προσωπικών δεδομένων του πολίτη</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Λειτουργία του ΚΕΠ με γνώμονα το συμφέρον του πολίτη</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Άμεση ικανοποίηση των παραπόνων των πολιτών</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Ευκολία πρόσβασης στο ΚΕΠ</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Σύγχρονος εξοπλισμός</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Ευχάριστο και λειτουργικό περιβάλλον εργασίας</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Η διακόσμηση του χώρου του ΚΕΠ είναι προσεγμένη</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Ο πολίτης νιώθει ασφάλεια στη συναλλαγή του στο ΚΕΠ</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Το προσωπικό του ΚΕΠ είναι ευγενικό και πρόθυμο να σας εξυπηρετήσει</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Το προσωπικό του ΚΕΠ είναι αξιόπιστο και σοβαρό</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Το προσωπικό του ΚΕΠ έχει επαγγελματική συνείδηση</b>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	<b>Το προσωπικό του ΚΕΠ έχει ικανοποιητικές γνώσεις/ικανότητες.</b>	1	2	3	4	5

2. Πόσο συχνά επισκέπτεστε για να εξυπηρετηθείτε από τα ΚΕΠ;

- καθημερινά   
μία (1) φορά την εβδομάδα   
μία (1) φορά το δεκαπενθήμερο   
μία (1) φορά το μήνα   
λιγότερο από μία (1) φορά το μήνα

3. Πόσο ικανοποιημένος /η είστε από την εξυπηρέτηση των ΚΕΠ;

- καθόλου  λίγο  μέτρια  ικανοποιημένος  Απόλυτα  
ικανοποιημένος/η  ικανοποιημένος/η  ικανοποιημένος/η  ικανοποιημένος/η  ικανοποιημένος/η

4. Αξιολογήστε το επίπεδο γνώσεων σας στους Η/Υ ;

- δεν γνωρίζω  μέτριο  καλό  πολύ καλό  άριστο   
χρήση Η/Υ  επίπεδο γνώσης  επίπεδο γνώσης  επίπεδο γνώσης  επίπεδο γνώσης

5. Χρησιμοποίησατε τον τελευταίο χρόνο τις υπηρεσίες του ΚΕΠ μέσω internet και πόσο;

- καθόλου  1-3 φορές  4-6 φορές  7+ φορές

6. Θα διεκπεραιώνετε όλες οι συναλλαγές σας ( και των υποθέσεων των ΚΕΠ) με τη Δημόσια Διοίκηση μέσω της διαδικτυακής πύλης ermis (ΕΡΜΗΣ) ;

- Ναι  Όχι

Σε περίπτωση καταφατικής απάντησης συνεχίστε με την ερώτηση 8.

7. Σε περίπτωση αρνητικής απάντησης γιατί ; (Έχετε δικαίωμα να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

- α) δεν έχω γνώσεις χρήσης Η/Υ   
β) δεν έχω πρόσβαση σε Η/Υ   
γ) δεν έχω σύνδεση στο internet   
δ) δεν διασφαλίζονται τα προσωπικά μου δεδομένα   
ε) δεν είμαι σίγουρος/η για την εγκυρότητα των πληροφοριών που θα μου παρέχονται   
στ) προτιμώ την προσωπική επαφή με τον υπάλληλο   
ζ) άλλο

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

8.Εφόσον θέλετε να διεκπεραιώνονται όλες οι συναλλαγές σας με τη Δημόσια Διοίκηση μέσω της διαδικτυακής πύλης ermis, βαθμολογήστε τους παρακάτω παράγοντες με βάση την σημαντικότητα τους;

Παρακαλώ βάλτε X στον αντίστοιχο αριθμό

	1,καθόλου σημαντικό σημαντικό σημαντικό		2.-3 μέτρια 4-5 εξαιρετικά σημαντικό		
	1	2	3	4	5
Η εμφάνιση της πύλης ermis					
Η ευκολία χρήσης της πύλης ermis					
Οι λεπτομερείς και σαφείς πληροφορίες που παρουσιάζονται στην πύλη ermis					
Το λειτουργικό περιβάλλον συναλλαγών της πύλης					
Η ασφάλεια των συναλλαγών σας					
Η διασφάλιση των προσωπικών στοιχείων του χρήστη					
Δυνατότητα πρόσβασης της πύλης σε άτομα με ειδικές ανάγκες					
Η επαρκής βοήθεια για την συμπλήρωση των απαιτούμενων πεδίων στις ηλεκτρονικές αιτήσεις.					
Η ύπαρξη μηχανισμών υποστήριξης (τηλέφωνα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο , φόρμα επικοινωνίας) που να επιλύουν τα προβλήματα των χρηστών.					
Ο επαρκής αριθμός ηλεκτρονικών υπηρεσιών που διεκπεραιώνονται μέσα από την πύλη ermis					

Προσωπικά Στοιχεία

Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

Ηλικία

18-29  30-39  40-49  50-59  60+

Μορφωτικό Επίπεδο:

Δημοτικό

Γυμνάσιο

Λύκειο

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

**«ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!»**

## Βιβλιογραφία

- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Dennis Lock – εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ»*
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα – Βασίλης Ν.Κεφής – εκδόσεις «ΚΡΙΤΙΚΗ»*
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και εκπαίδευση – Ελένη Σφακιανάνη – εκδόσεις «ΔΙΑΥΛΟΣ»*
- Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Κώστας Ν.Δερβιτσιώτης – εκδόσεις «INTERBOOKS»*
- Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ – Βασίλειος Ν.Κεφής- εκδόσεις «ΚΡΙΤΙΚΗ»*
- Το Μάνατζμεντ των Δημόσιων Επιχειρήσεων και Οργανισμών - Βασίλης Ν.Κεφής - εκδόσεις «INTERBOOKS»*
- Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Δημήτρης Λαλούμης – εκδόσεις «ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε.»*
- Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα – Μύρων Ζαβλάνος – εκδόσεις «ΣΤΑΜΟΥΛΗ Α.Ε.»*
- Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Μαρία Ραμματά – εκδόσεις «ΚΡΙΤΙΚΗ»*
- Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ – Νίκος Μιχαλόπουλος – εκδόσεις «ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ»*
- Πρότυπα Δημόσιας Διοίκησης – Νίκος Μιχαλόπουλος – εκδόσεις «ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ»*
- [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr)
- <http://thiseas.ypes.gr>
- Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Management- Μιχαλόπουλος Ν. (2003)- εκδόσεις «ΠΑΠΑΖΗΣΗΣ»*
- Οικονομική του Δημόσιου Τομέα – J. Stiglitz (1992) -εκδόσεις «ΚΡΙΤΙΚΗ»*
- Εισαγωγή στην Δημόσια Οικονομική – Γεωργακοπούλου Α. Θεοδώρου (2012) – εκδόσεις «Ε. ΜΠΕΝΟΥ»,*
- Parasuraman SERVQUAL*
- [www.kedke.gr](http://www.kedke.gr)
- [www.espa.gr](http://www.espa.gr)
- [www.minadmin.gov.gr](http://www.minadmin.gov.gr)
- [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr)
- [www.syzefxis.gov.gr](http://www.syzefxis.gov.gr)
- [www.kep.gov.gr](http://www.kep.gov.gr)

