



**Π.Μ.Σ.  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΤΑ- Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ  
ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ»**

**Μανιάτη Αμαλία**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017





**Π.Μ.Σ.  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΤΑ- Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ  
ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ»**

**Μανιάτη Αμαλία, Α.Μ: 13714**

Επιβλέπων: Α. Αλεξόπουλος

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Πειραιάς, 2017





**M.Sc. IN  
«PUBLIC ECONOMICS  
AND POLICY»**

**PIRAEUS UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES  
DEPARTMENT OF  
ACCOUNTING & FINANCE**



---

## **M.Sc. in Public Economics and Policy**

**“The appliance of high quality standards as organizational and operational tools in Greek local Government organizations, the case of Corydallos municipality”**

**Maniati Amalia, R.N.: 13714**

Supervisor: A. Alexopoulos

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the Piraeus University of Applied Sciences (T.E.I of Piraeus) in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy.

Piraeus, Greece, 2017



*Αφιερώνω την παρούσα εργασία στο  
σύζυγό που υπήρξε συνοδοιπόρος  
μου όλα αυτά τα χρόνια*





## **Ευχαριστίες**

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για την πολύτιμη συμπαράσταση και καθοδήγηση του καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής της εργασίας και της εμπειρικής μου έρευνας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ολόψυχα τον πρόεδρο αυτού του μεταπτυχιακού προγράμματος κ. Θεόδωρο Παπαηλία που μου έδωσε τη δυνατότητα να συμμετάσχω σε αυτό το πρόγραμμα σπουδών καθώς και για την έμπνευση που μου παρείχε και την αρχική καθοδήγηση. Καθώς και την κα. Διονυσοπούλου Παναγιώτα, τον κ. Πατσίκα Στυλιανό και την κα. Αλίνα Χύζ που συνέβαλαν με τον ένα ή άλλο τρόπο στην συγγραφή αυτής της εργασίας. Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου που με τον δικό τους τρόπο με ενθάρρυναν και με βοήθησαν στην ολοκλήρωση αυτής της μελέτης.



## «Η εφαρμογή προτύπων ποιότητας ως εργαλείων οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ, Η περίπτωση του Δήμου Κορυδαλλού»

### Περίληψη

Η δημόσια διοίκηση είναι απαραίτητο να διαπνέεται από την αρχή της εξυπηρέτησης των πολιτών, έχοντας κυρίαρχο στόχο την παροχή υπηρεσιών ποιότητας. Η άσκηση της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να διασφαλίζει την τήρηση της νομιμότητας, την ορθολογική διαχείριση των δημοσίων πόρων και την προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος. Ωστόσο, το παγιωμένο γραφειοκρατικό μοντέλο πολλών δεκαετιών και οι εγγενείς αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης αποτελούν τροχοπέδη για την αποτελεσματική λειτουργία της και την εκπλήρωση των στόχων της. Τις τελευταίες δεκαετίες, τα εργαλεία ενίσχυσης της ποιότητας, τα οποία εμφάνισαν αποδεδειγμένα αποτελέσματα στον ιδιωτικό τομέα, σταδιακά εισήχθησαν και στο Δημόσιο Μάνατζμεντ φιλοδοξώντας να αποτελέσουν μια πιθανή λύση του ανωτέρω προβλήματος. Σημαντικό πεδίο εφαρμογής των εργαλείων ποιότητας αποτέλεσε ο χώρος της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) στους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) συντέλεσε εκτός από την οργανωτική και λειτουργική τους βελτίωση και σε άλλα κρίσιμα για αυτούς θέματα όπως για παράδειγμα η πρόσβαση τους σε ευρωπαϊκά κονδύλια, καθώς μέσω αυτών επιβεβαιώνεται η διαχειριστική τους επάρκεια, αποδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο την ικανότητα τους στη διεκπεραίωση δημοσίων έργων. Ένας από τους δήμους που πιστοποιήθηκε κατά ISO ήταν και ο Δήμος Κορυδαλλού, ο οποίος εφάρμοσε το πρότυπο ISO 9001 στο σύνολο του οργανογράμματος την τελευταία δεκαετία. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι μέσω της μελέτης περίπτωσης του προαναφερόμενου δήμου να διαπιστωθούν οι αλλαγές που επέφερε διαχρονικά η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός προτύπου ποιότητας στο οργανόγραμμα και τη λειτουργία του, καθώς και να διερευνηθούν οι βασικές αντιλήψεις των υπαλλήλων του δήμου και η προδιάθεσή τους απέναντι στην εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας.

**Σημαντικοί Όροι:** Πρότυπα Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Δήμος Κορυδαλλού, ISO 9001.



**“The implementation of quality standards as organizational tools and in the  
function of OLAs.  
The case pertaining to the Municipality of Korydallos”**

**Summary**

Public administration must be built on the principle of civil service and should have as its primary objective the provision of quality services. The practice of public administration (PA) should also ensure due process of the law, the rational management of public resources and the promotion of public interest. However, the bureaucratic framework established over decades and the inherent inefficiencies in public administration are hampering its effective functioning as well as the fulfillment of PA’s objectives. During the last decades, quality enhancement tools, with proven results in the private sector, were gradually introduced into Public Management, aspired to be a possible solution to the aforementioned problem. As far as the scope of quality tools is concerned, the field of local government is a matter of significant importance. The implementation of Quality Management Systems (QMS) in Greek Organizations of Regional and Local Authorities (OLAs) assisted, as indicated by the Authorities themselves, to easier access to European funds, thus proving their managerial capability and confirming their ability in handling Public Works. One of the municipalities that was ISO-certified was that of the Municipality of Korydallos, which, within the last decade, applied ISO 9001 throughout their organizational structure. The purpose of this thesis is to ascertain the organizational restructures that were adopted over the aforementioned time as a result of the adoption and implementation of a model of quality standards in the organizational structure and operation of the Municipality of Korydallos, and to explore the basic perceptions of municipal employees along with their predisposition towards the implementation of such quality tools.

**Important Conditions:** Quality Standards, Total quality Management, Common Assessment Framework, Organizations of Local Authorities, Municipality of Korydallos, ISO 9001.



## **Περιεχόμενα**

<b>Συνοτομογραφίες</b> .....	xix
<b>Κατάλογος Πινάκων</b> .....	xxi
<b>Κατάλογος Διαγραμμάτων</b> .....	xxii
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b> .....	5
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	5
1.1 Ορίζοντας την Ποιότητα.....	5
1.2 Ολική Ποιότητα.....	6
1.3 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	7
1.3.1 Ορίζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	7
1.3.2 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	8
1.3.3 Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	9
1.4 Λόγοι Υιοθέτησης της ΔΟΠ .....	10
1.5 Παραδοσιακό Σύστημα Διοίκησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	11
1.6 Θεωρίες Ποιότητας.....	13
1.6.1 Ο Κύκλος του Deming .....	13
1.6.2 Η Τριλογία ποιότητας του Joseph M. Juran .....	15
1.6.3 Η αντίληψη των μηδέν ελαττωμάτων του Crosby.....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b> .....	17
<b>ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	17
2.1 Συστήματα Διασφάλισης /Διαχείρισης Της Ποιότητας .....	17
2.2 Οφέλη Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας .....	18
2.3 Πιστοποίηση Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας.....	20
2.4 Οργανισμός ISO .....	21
2.4.1 Ιστορική Αναδρομή .....	21
2.4.2 Το Πρότυπο ISO 9001:2000.....	24
2.4.3 Το Πρότυπο ISO 9001-2008 .....	27
2.4.4 Το Πρότυπο ISO 9001-2015 .....	31
2.4.5 Δυσκολίες εφαρμογής.....	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b> .....	35
<b>Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ</b> .....	35

3.1 Δημόσιο Μάνατζμεντ .....	35
3.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ .....	36
3.3 Ποιότητα στην ελληνική δημόσια διοίκηση .....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	41
ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ .....	41
4.1 Ο Θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης .....	41
4.2 Ιστορική αναδρομή .....	41
4.3 Σχέδιο Καποδίστριας .....	44
4.4 Σχέδιο «Καλλικράτης» .....	46
4.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση .....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	51
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ .....	51
5.1 Φυσιογνωμία του Δήμου Κορυδαλλού .....	51
5.1.1 Ιστορική Αναδρομή .....	51
5.1.2 Βασικά Χαρακτηριστικά του Δήμου .....	52
5.2 Εφαρμογή Εργαλείων Ποιότητας στον Δήμο Κορυδαλλού .....	55
5.2.1 Ιστορικό εφαρμογής του ISO 9001:2000-2008 στον Δήμο Κορυδαλλού .....	55
5.2.2 Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του δήμου Κορυδαλλού .....	56
5.2.3 Εισερχόμενα στοιχεία στο ΣΔΠ .....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	71
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	71
6.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα .....	71
6.2 Η μέθοδος που επιλέχθηκε στην διεξαγωγή της έρευνας .....	72
6.3 Ερευνητικό εργαλείο .....	73
6.4 Ηθικά ζητήματα .....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 .....	77
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	77
7.1 Δημογραφικά στοιχεία .....	77
7.2 Εφαρμογή του προτύπου .....	80
7.3 Ωφέλειες - Αποτελέσματα .....	85
7.4 Στατιστικός συσχετισμός μεταξύ των μεταβλητών .....	94
7.5 Συζήτηση Αποτελεσμάτων Έρευνας .....	96



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 .....	101
ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ.....	101
8.1 Συμπεράσματα .....	101
<b>8.2 Προτάσεις</b> .....	105
8.3 Πεδία για περαιτέρω έρευνα .....	106
8.4 Περιορισμοί.....	107
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	109
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	113
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	121
ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	121



## **Συντομογραφίες**

ΟΠ: Ολική Ποιότητα

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΠΘ: Παράγοντες Θορύβου

ΠΕ: Παράγοντες Ελέγχου

ΠΕΘ: Παράγοντες ελέγχου του θορύβου

ΠΕΣ: Παράγοντες ελέγχου του στόχου

ΠΕΚ: Παράγοντες ελέγχου του κόστους

ΔΠ Διασφάλισης Ποιότητας

ΣΔΠ Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας

ΣΔΠ Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

ΣΠ Σύστημα Ποιότητας

ΣΔ Σύστημα Διαχείρισης

ΕΛΟΤ: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

ISO: International Organization for Standardization

Ε.ΣΥ.Δ: Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης

ΝΔΜ: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

ΤΑ: Τοπική Αυτοδιοίκηση

Ν.Π.Δ.Δ: Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου

Ο.Τ.Α: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΕΕ: Ευρωπαϊκή Ένωση

ΔΠΙΑ: Διεύθυνση Ποιότητας & Αποδοτικότητας

Μ.Ο.Π: Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων

Ε.Χ.Τ.Α: Ευρωπαϊκό Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας

Κ.Δ.Κ: Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων

ΠΘΕ: Περιγραφές Θέσεων Εργασίας

ΕΠ: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

ΥΔΠ: Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας

ΕΔΠ: Επιτροπή Διαχείρισης Ποιότητας

ΕΣΠΑ: Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 1.1 Διαφορές παραδοσιακής διοίκησης και ΔΟΠ .....	12
Πίνακας 5 4.2 Κατανομή των δήμων κατά τάξεις μεγέθους όσο και ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού πριν (1996) και μετά (1999) την εφαρμογή του προγράμματος «Καποδίστριας».....	45
Πίνακας 8 5.3 Παρακολούθηση Δεικτών 2010 .....	61
Πίνακας 10 5.5 Παρακολούθηση Δεικτών 2011 .....	63
Πίνακας 12 5.7 Παρακολούθηση Δεικτών 2012 .....	67

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Εικόνα 2 Διάγραμμα 5.1 «Ποσοστιαία Σύνθεση Προσωπικού Δήμου Κορυδαλλού ανά Σχέση εργασίας».....	53
Διάγραμμα 5.2 «Ποσοστιαία Σύνθεση Προσωπικού Δήμου Κορυδαλλού ανά Εκπαιδευτική Κατηγορία».....	54
Εικόνα 4 Διάγραμμα 7.1.1: Φύλο Διάγραμμα 7.1.2: Ηλικία .....	77
Εικόνα 5 Διάγραμμα 7.1.3: Σπουδές Διάγραμμα 7.1.4: Θέση στην υπηρεσία.....	78
Εικόνα 6 Διάγραμμα 7.1.5: Ειδικότητα Διάγραμμα 7.1.6: Κλάδος .....	79
Εικόνα 7 Διάγραμμα 6.2.1: Λόγοι πιστοποίησης.....	80
Εικόνα 9 Διάγραμμα 7.2.3: Εμφάνιση προβλημάτων κατά τη διαδικασία πιστοποίησης .....	82
Εικόνα 10 Διάγραμμα 7.2.4: Προβλήματα που προέκυψαν κατά την εφαρμογή πιστοποίησης	83
Εικόνα 11 Διάγραμμα 7.2.5: Συμπεριφορά επιθεωρητή .....	84
Εικόνα 12 Διάγραμμα 6.3.1: Οφέλη πιστοποίησης .....	85
Εικόνα 13 Διάγραμμα 7.3.2: Εφαρμογή μέτρων βελτίωσης .....	87
Εικόνα 14 Διάγραμμα 7.3.3: Λόγοι μη υλοποίησης μέτρων βελτίωσης.....	88
Εικόνα 16 Διάγραμμα 7.3.5: Εκτίμηση σας σχετικά με την εφαρμογή προτύπων ποιότητας	91
Εικόνα 17 Διάγραμμα 7.3.6: Η άποψη σας για την διακοπή του ΣΔΠ.....	92
Εικόνα 18 Διάγραμμα 7.3.6: Λόγοι διακοπή του προτύπου .....	93

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στη σύγχρονη εποχή το κοινωνικό – οικονομικό – επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται ραγδαία. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν άμεσα τόσο τη διαμόρφωση των αναγκών των πολιτών όσο και τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες, τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι υποχρεωμένα να αναπτύσσουν νέες μεθόδους και τεχνικές διοίκησης. Το γεγονός αυτό οδήγησε στην ανάγκη υιοθέτησης ενός μοντέλου διοίκησης το οποίο θα έχει στο επίκεντρο την Ολική Ποιότητα.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) αποτελεί κλάδο της διοικητικής επιστήμης στον οποίο η έμφαση δίνεται στην ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Το σημαντικότερο στοιχείο της ΔΟΠ έγκειται στο γεγονός πως εστιάζει στη διερεύνηση των επιθυμιών του πελάτη και στην ικανοποίηση των αναγκών του.

Ως διοικητική προσέγγιση εφαρμόζεται εδώ και πολλές δεκαετίες κυρίως σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις και οργανισμούς, με αφετηρία την Ιαπωνία (1950), την Αμερική και στη συνέχεια τις ευρωπαϊκές χώρες (1980) (Τσιότρας, 2002). Οι νέοι τρόποι οργάνωσης επιχειρήσεων και οργανισμών μεταλαμπαδεύτηκαν σταδιακά στο Δημόσιο Τομέα ως σε ένα βαθμό και ως αποτέλεσμα πρωτοβουλιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα αποτελέσματα που καταγράφηκαν στις επιδόσεις υπήρξαν θεαματικά. Η τάση που επικράτησε διεθνώς, δηλαδή η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης βασιζόμενη στο επιτυχημένο μοντέλο διοίκησης του ιδιωτικού τομέα ονομάστηκε “New Public Management.”

Η Δημόσια Διοίκηση καλούμενη να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις, οφείλει να επικεντρώνεται στην ποιότητα, να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και να στοχεύει στα μακροχρόνια οφέλη μέσα από την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών και την παροχή οφελών στο κοινωνικό σύνολο. Γεννιέται λοιπόν η ανάγκη ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου ΣΔΠ. Τα πιο διαδεδομένα εργαλεία είναι τα πρότυπα που εκδίδει ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (International Organization for Standardization, ISO), τα οποία πιστοποιούνται από αναγνωρισμένους οργανισμούς και είναι διεθνώς εφαρμόσιμα. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται και σε ένα άλλο εργαλείο ποιότητας, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το οποίο επίσης βρίσκει εφαρμογή συχνά σε δημόσιους οργανισμούς.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση (ΤΑ), ως τμήμα της Δημόσιας Διοίκησης, με αρκετές ιδιαιτερότητες, αποτελεί πρόσφορο έδαφος δημιουργίας νέου κλίματος οργάνωσης των υπηρεσιών της και τρόπου λειτουργίας της. Τα χαρακτηριστικά της την καθιστούν ελκυστική για την εφαρμογή πολλών καινοτομιών, που συνδέονται με τη μέτρηση και αξιολόγηση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών της.

Οι ΟΤΑ διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο όσον αφορά την υποστήριξη της τοπικής ανάπτυξης, ιδιαίτερα σε περιφερειακό επίπεδο, επιδρώντας παράλληλα στην κοινωνική ευημερία και συνοχή. Η εισαγωγή εργαλείων ποιότητας και η μέτρηση της αποδοτικότητας διευκόλυνε τη διαχείριση των κοινοτικών κεφαλαίων, κυρίως μέσα από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ). Το γεγονός αυτό κατέστησε ελκυστικότερη την υιοθέτηση σχετικών εργαλείων ποιότητας από πολλούς οργανισμούς της ΤΑ την τελευταία δεκαετία.

Η μελέτη του δήμου Κορυδαλλού, ο οποίος τη δεκαετία (2004-2014) πιστοποιήθηκε με το πρότυπο ISO 9001 αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση, που θα βοηθήσει μέσω της επιτόπιας έρευνας να γίνουν αντιληπτές οι δομικές αλλαγές που συντελέστηκαν στον τρόπο λειτουργίας του. Σκοπός λοιπόν της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθούν οι αλλαγές που επέφερε διαχρονικά η υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας, στην οργανωτική δομή και τη λειτουργία του δήμου Κορυδαλλού καθώς επίσης και να διερευνηθούν οι βασικές αντιλήψεις των υπαλλήλων του δήμου και η προδιάθεσή τους απέναντι στην εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας.

Η εργασία διαρθρώνεται σε δύο κύρια μέρη. Στο πρώτο μέρος περιγράφεται το ευρύτερο πλαίσιο των αλλαγών στον τρόπο διοίκησης τις τελευταίες δεκαετίες -ως αποτέλεσμα των κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων- μέσω της επιστήμης του μάνατζμεντ, καθώς και οι θεωρητικές προσεγγίσεις που επικράτησαν. Επίσης, εκπονείται μια σύντομη ιστορική αναδρομή της τοπική αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα και αναλύονται διάφορες μεταρρυθμιστικές πρωτοβουλίες αναβάθμισης του ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης και ιδιαίτερα των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ. Οι μεταρρυθμίσεις αυτές αποτέλεσαν το υπόβαθρο όπου στηρίχθηκε η εφαρμογή νέων μοντέλων management καθώς και εργαλείων ποιότητας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας όπου και περιλαμβάνεται η μελέτη περίπτωση του δήμου Κορυδαλλού, πραγματοποιείται η παρουσίαση της εφαρμογής του εργαλείου και



των αποτελεσμάτων της στον συγκεκριμένο δήμο. Τα ερευνητικά ερωτήματα αποσκοπούν στην καταγραφή αφενός των αλλαγών που επέφερε η υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας στη λειτουργία του δήμου Κορυδαλλού και αφετέρου των αντιλήψεων και της προδιάθεσης των εργαζομένων του δήμου απέναντι στην εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας.

Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην έννοια της ποιότητας. Γίνεται μία εκτενής περιγραφή της διοίκησης ολικής ποιότητας, αναλύονται τα χαρακτηριστικά της και προσδιορίζονται οι στόχοι της. Ιδιαίτερη μνεία γίνεται σε θεωρητικούς και στελέχη επιχειρήσεων που άσκησαν μεγάλη επιρροή στη θεωρία και αλλά και εν γένει την πρακτική της διαχείρισης της ποιότητας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο διερευνούνται τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και απαριθμούνται τα οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός από την εφαρμογή τους. Ακολούθως παρουσιάζεται μία συνοπτική ανασκόπηση της εξέλιξης των διεθνών Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας και επισημαίνεται ο ρόλος του μεγαλύτερου διεθνή οργανισμού προτυποποίησης ISO.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην εισαγωγή της έννοιας της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση που οδήγησε στο μοντέλο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προσπάθειες εφαρμογής εργαλείων ποιότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται ο χώρος της τοπικής αυτοδιοίκησης (ΤΑ) και αποτυπώνεται ο σύγχρονος ρόλος των ΟΤΑ, όπως διαμορφώθηκε μέσα από τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις στο πέρασμα του χρόνου.

Στην αρχή του πέμπτου κεφαλαίου αναλύεται η φυσιογνωμία του δήμου Κορυδαλλού. Ακολούθως περιγράφεται η προσπάθεια εφαρμογής εργαλείων ποιότητας στον Δήμο Κορυδαλλού και η πιστοποίηση του με το ISO 9001.

Το έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη μεθοδολογία έρευνας. Στην αρχή αναφέρονται ο σκοπός της έρευνας και παρατίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα. Στη συνέχεια αναλύεται η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Στην αρχή του έβδομου κεφαλαίου παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Έπειτα επιχειρείται η ανάλυση των αποτελεσμάτων και η εξαγωγή συμπερασμάτων από τη διενέργεια της έρευνας.

Τέλος, στο όγδοο κεφάλαιο συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα της εργασίας που προέκυψαν αφενός από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και αφετέρου από τη διεξαγωγή έρευνας πεδίου, ενώ παρατίθενται και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 1.1 Ορίζοντας την Ποιότητα

Ο σύγχρονος ανταγωνιστικός κόσμος χαρακτηρίζεται από αφθονία εναλλακτικών επιλογών στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών. Η τιμή δεν αποτελεί πλέον τον αποκλειστικό παράγοντα επιλογής για τους καταναλωτές, καθώς η ποιότητα συμπληρώνει καθοριστικά την έννοια της αξίας ως βασικό κριτήριο της καταναλωτικής, αλλά και της παραγωγικής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η ποιότητα λοιπόν καθίσταται αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής. Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί σήμερα από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές προς την κατεύθυνση Διασφάλισης της Ποιότητας.

Τα τελευταία χρόνια, ο όρος «ποιότητα» έχει εισβάλλει στη ζωή μας προκαλώντας διαρκώς συζητήσεις που συχνά οδηγούν σε διαφωνίες, καθώς μοιάζει μάταιη η προσπάθεια να αποτυπωθεί ο όρος σε έναν ευρέως αποδεκτό ορισμό. Κατά καιρούς οι διάφοροι εκπρόσωποι της επιστημονικής κοινότητας αναφορικά με την ποιότητα, ανάλογα με τη φιλοσοφία του ο καθένας, έχουν δώσει τους δικούς τους ορισμούς, επιχειρώντας να προσδιορίσουν με μεγαλύτερη ακρίβεια το περιεχόμενο ενός ομολογουμένως πολυδιάστατου όρου. Ενδεικτικά ορισμένοι από τους ορισμούς αυτούς είναι οι εξής (όπ. αναφ. Βολοτόπουλος, 2014):

1. *«Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται»* (Juran, 1950).
2. *«Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις»* (Crosby, 1979).
3. *«Ποιότητα είναι οι αναμενόμενες επιθυμίες του πελάτη»* (David Garvin, 1988).
4. *«Η Ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις την εταιρία»* (Armand V. Feigenbaum, 1991).
5. *«Ποιότητα σημαίνει ανθρώπους, όχι πράγματα. Τα καλύτερα παπούτσια ή κοστούμια γίνονται από ανθρώπους»* (Robin de Wilde QC, 1996).
6. *«Ποιότητα είναι η φιλοσοφία εργασίας μέσα από την οποία μπορούμε να πραγματοποιήσουμε το όραμά μας και να εκπληρώσουμε την αποστολή μας, με*

*τρόπο πλήρως συμβατό με τις αξίες μας και υποστηριζόμενο από αυτές» (Goeffrey Alderman - Middlesex University, 1996).*

7. *«Η Ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο, ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους σε μια δεδομένη στιγμή» (Linda Campbell, Διευθύνων. Σύμβουλος του UKAS, 1998).*

## **1.2 Ολική Ποιότητα**

Οι προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν δίνουν μία συνολική εικόνα της έννοιας της ποιότητας και αναδεικνύουν ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά της. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της ποιότητας είναι πως δεν μπορεί να νοηθεί ως μία αμετάβλητη και στατική κατάσταση. Τα κριτήρια της ποιότητας συχνά αλλάζουν με το πέρασμα του χρόνου και τη μεταβολή των συνθηκών, προσδίδοντας έτσι στην ποιότητα τον χαρακτηρισμό της δυναμικής κατάστασης.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο της ποιότητας είναι η σύνδεση της τόσο με τα παραγόμενα προϊόντα και τις παρεχόμενες υπηρεσίες όσο και με τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και το περιβάλλον. Η εφαρμογή της φιλοσοφίας της ποιότητας δεν επικεντρώνεται αποκλειστικά στην ποιότητα του τελικού προϊόντος, αλλά και στη συνεχή βελτίωση των ανθρώπων, των διεργασιών που χρησιμοποιούνται και του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η έννοια της Ολικής Ποιότητας (ΟΠ) είναι συνυφασμένη με τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ατόμων (πελάτες και προμηθευτές). Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι. Ενσωματώνει τις βασικές τεχνικές του Management, τις υπάρχουσες προσπάθειες βελτίωσης και τα τεχνικά εργαλεία για τη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών ενός οργανισμού ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών συμμετεχόντων.

Μία επιστημονική προσέγγιση του όρου σκιαγραφεί την ΟΠ ως το σύνολο των συστηματικών ενεργειών βελτίωσης όλων των εμπλεκόμενων μελών της οργάνωσης με σκοπό τη βελτίωση των επιδόσεων προς την ικανοποίηση δια-τμηματικών στόχων όπως η ποιότητα, η μείωση του κόστους, η τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων κτλ. (David L.

Goetsch, Stanley B. Davis, 2013). Μία τεχνοκρατική προσέγγιση από την πολυεθνική επιχείρηση «Procter and Gamble» περιγράφει την Ολική Ποιότητα «ως μία σταθερή και συνεχή προσπάθεια βελτίωσης από όλα τα μέρη ενός οργανισμού, ώστε αυτά να κατανοούν, να ανταποκρίνονται και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες των πελατών» (Κέφης, 2014, σελ.54). Θα μπορούσαμε όμως να αποτυπώσουμε το νόημα της ΟΠ στα παρακάτω λόγια: «Είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού ενός οργανισμού, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης» (Κέφης, 2014, σελ.42).

### **1.3 Εισαγωγή στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

#### **1.3.1 Ορίζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Σήμερα, ο διεθνής ανταγωνισμός βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα διατηρώντας μάλιστα ανοδικές τάσεις. Η «κατάργηση» των συνόρων συμβάλλει στην αύξηση των απαιτήσεων των πελατών, οι οποίοι επιδιώκουν τη βελτιστοποίηση της ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος. Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί μελετώντας τις ανάγκες και παρακολουθώντας τις συμπεριφορές των ανθρώπων, εργάζονται και επενδύουν με στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων τους. Επισημαίνεται ότι η λειτουργίας της επιχείρησης/οργανισμού τελείται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον (κοινωνικό- πολιτικό-οικονομικό- επιχειρηματικό- τεχνολογικό), στο οποίο θα πρέπει διαρκώς να προσαρμόζεται.

Οδηγούμαστε λοιπόν στην ανάγκη υιοθέτησης ενός νέου μοντέλου διοίκησης, το οποίο θα τοποθετήσει στον πυρήνα του την Ολική Ποιότητα. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) θα πρέπει να εστιάζει τόσο στη ικανοποίηση των συναλασσόμενων όσο και στη συνεχή βελτίωση. Οφείλει να στηρίζεται στη συνεργασία των ατόμων και να εξασφαλίζει ένα κλίμα όπου οι άνθρωποι δεν θα διακατέχονται από φόβο και ανασφάλεια, θα διατηρούν την αίσθηση ότι είναι μέλη της ίδιας ομάδας και θα αγωνίζονται ταυτόχρονα για τα ατομικά και επιχειρηματικά συμφέροντα.

Σύμφωνα με τη ΔΟΠ η ποιότητα δεν αφορά μονάχα ένα τμήμα του οργανισμού, αλλά επεκτείνεται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επίσης γίνεται ξεκάθαρο ότι η επίτευξη βελτίωσης της ποιότητας βασίζεται στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και όχι μόνο σε μια ομάδα ειδικών. Γι' αυτό το λόγο, η εφαρμογή της ποιότητας προϋποθέτει και την ύπαρξη της κατάλληλης οργανωτικής δομής. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η εφαρμογή

νέων τεχνολογιών, πάνω στις οποίες άλλωστε θα στηριχθούν τα μέτρα για την επίτευξη της βελτίωσης ξεκινώντας από τον σχεδιασμό και φτάνοντας στη μέτρηση και στον έλεγχο. Κατά την άποψη μας όμως, το σημαντικότερο στοιχείο αποτελεί ο προσανατολισμός της ΔΟΠ στις επιθυμίες και τις ανάγκες του πελάτη. Αυτό γίνεται εμφανές ακόμα περισσότερο με τους παρακάτω ορισμούς:

*«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την αμοιβαία συνεργασία όλων των ατόμων μέσα στον οργανισμό με στόχο την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών» (Ζαβλάνος, 2007, σελ.26).*

*«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης που στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης των απαιτήσεων του πελάτη» (Στειακάκης, 2010, σελ.11).*

*«Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η φιλοσοφία και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη συνεχή ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη, με ελαχιστοποίηση του κόστους και ενεργοποιώντας όλους τους εργαζόμενους στην επιχείρηση ή τον οργανισμό» (Τσιότρας, 2002, σελ.132).*

### **1.3.2 Χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Για να γίνει πραγματικά κατανοητή η φιλοσοφία της ΔΟΠ θα ήταν χρήσιμο να αναλυθούν οι κύριοι άξονες της. Τρία είναι τα βασικά χαρακτηριστικά που κυριαρχούν: η **δέσμευση**, η **γνώση** και η **συμμετοχή** (Λιαρμακόπουλος, 2003, σελ.24). Παρακάτω επιχειρείται η σκιαγράφηση τους.

Τα διοικητικά στελέχη δεσμεύονται για τη συνεχή καταβολή προσπάθειας που οδηγεί σε βελτίωση της ποιότητας. Τα ανώτερα στελέχη υιοθετούν και διατηρούν έναν τέτοιο τρόπο συμπεριφοράς που θα παραδειγματίζει και θα εμπνέει τους εργαζόμενους. Κυρίως όμως δεσμεύονται για τη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, για την υποστήριξη προγραμμάτων δια βίου μόρφωσης/εκπαίδευσης του προσωπικού και για τη διατήρηση καλής επικοινωνίας και συνεργασίας. Οι παραπάνω παράμετροι επιδρούν ιδιαίτερα στην ικανοποίηση των εργαζόμενων που αποτελεί βασικό παράγοντα υποκίνησης για την επίτευξη της επιθυμητής ποιότητας και την αναζήτηση της καινοτομίας.

Κάθε εργαζόμενος παράγει ένα έργο που αποτελεί τμήμα ενός συνολικότερου. Η επιστημονική γνώση επιτρέπει στον εργαζόμενο να αναπτύσσει την αντίληψη του για το σύνολο του έργου και συμβάλλει στην εμπέδωση υψηλότερου αισθήματος ευθύνης για την ποιότητα του δικού του έργου. Επιπλέον, η γνώση των κατάλληλων μεθόδων και τεχνικών παρέχει τη δυνατότητα επισήμανσης των δυσλειτουργιών και την έγκαιρη πρόληψη μέτρων για την αποφυγή προβλημάτων. Η συνεχής επιμόρφωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται απαραίτητη για την αποφυγή λαθών, παραλείψεων και παρατυπιών.

Η Ολική Ποιότητα αφορά όλους μέσα στον οργανισμό και απαιτεί ένα νέο δίκτυο σχέσεων. Η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος προϋποθέτει την κατάργηση του φόβου, την εξάλειψη της δυσπιστίας, την κατάρριψη εμποδίων επικοινωνίας και την υπερκέραση του ατομισμού και του ανταγωνισμού. Το κατάλληλο εργασιακό κλίμα επιτρέπει την απελευθέρωση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος του ίδιου του εργαζόμενου και του οργανισμού ως σύνολο. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην κοινή προσπάθεια αυξάνει τη δυνατότητα ανεύρεσης προβλημάτων και συμβάλλει στην ανάλυση και την επίλυση τους.

### **1.3.3 Στόχοι της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Η παραδοσιακή διοίκηση θέτει στόχους όπως η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η αύξηση πωλήσεων, η αύξηση παραγωγικότητας, η μείωση του κόστους παραγωγής κτλ. Τουναντίον, σύμφωνα με την φιλοσοφία της ΔΟΠ, βασική επιδίωξη αποτελεί η Ολική Ποιότητα, η επίτευξη της οποίας θα έχει ως αποτέλεσμα και την ικανοποίηση των προαναφερθέντων στόχων.

Ο Gower (2001) επιχειρήσε να περιγράψει αναλυτικά τους βασικούς αντικειμενικούς στόχους που επιδιώκονται με την εφαρμογή της ΔΟΠ. Επεσήμανε πως πρωταρχικός στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, περιλαμβάνοντας όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του προϊόντος από τον σχεδιασμό έως και τη συνεχή εξυπηρέτηση του πελάτη. Επιπλέον, μέσω της βελτίωσης της ποιότητας – αλλά και της εξάλειψης χρονοβόρων εργασιών που δεν προσθέτουν αξία- διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα του οργανισμού σε σχέση με το λειτουργικό κόστος, γεγονός που οδηγεί σε μείωση του κόστους.

Βασικός στόχος της ΔΟΠ είναι και η αύξηση της ταχύτητας ανταπόκρισης στην επεξεργασία των αναγκών των συναλλασσόμενων. Η έγκαιρη καταγραφή των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών θα προσδώσει στην επιχείρηση μεγαλύτερη ευελιξία και θα συνεισφέρει στην προσαρμογή της και τη συμμόρφωση της προς τις απαιτήσεις.

Επόμενος στόχος της ΔΟΠ είναι η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Η καλλιέργεια μιας νοοτροπίας στους εργαζόμενους που προάγει τη συμμετοχικότητα, θα έχει ως αποτέλεσμα η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να καταστεί συλλογική.

Ένας επιπλέον στόχος της ΔΟΠ είναι η αύξηση της ικανότητας του οργανισμού για καινοτομίες καθώς επίσης και η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Το γεγονός αυτό θα προσφέρει στην επιχείρηση την απαιτούμενη ευελιξία και ελαστικότητα, ώστε να προσαρμόζεται εύκολα και γρήγορα στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

#### **1.4 Λόγοι Υιοθέτησης της ΔΟΠ**

Στη σύγχρονη εποχή, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η επιβίωση τους αρχικά και η εξέλιξη τους στη συνέχεια, εξαρτάται απολύτως από τη βελτίωση και τη διασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας. Η βελτίωση της ποιότητας θα ενισχύσει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά μέσω της αύξησης των πωλήσεων και την επακόλουθη αύξηση των εσόδων/κερδών. Επιπρόσθετα, η βελτίωση της ποιότητας θα επιφέρει μείωση του ποσοστού ελαττωματικών με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση του κόστους.

Σύμφωνα με τον Λιαρμακόπουλο (2003), βασικός λόγος υιοθέτησης του συστήματος της ΔΟΠ είναι η ανάγκη ανάπτυξης και μακροημέρευσης της επιχείρησης. Γίνεται κατανοητό πως μέσα σε μια ανταγωνιστική και ολοένα περιοριζόμενη εσωτερική και διεθνή αγορά, η επιβίωση και η ευημερία της επιχείρησης καθίσταται αμφίβολη. Επιπρόσθετα, για την αντιμετώπιση του αυξανόμενου εσωτερικού και διεθνή ανταγωνισμού, γεννάται στην επιχείρηση η ανάγκη για ποιοτική υπεροχή των προϊόντων/υπηρεσιών. Έτσι θα καταφέρει να διατηρήσει ή και να αυξήσει- το μερίδιο αγοράς, καθώς επίσης και τα έσοδα/κέρδη της. Επιπλέον, όπως έχει παρατηρηθεί, οι γνωστές συμβατικές τεχνικές αδυνατούν να εξασφαλίσουν τη βελτίωση και την επίτευξη



υψηλής ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών. Ακριβώς αυτή η αδυναμία και η αναποτελεσματικότητα που παρουσιάζουν οι συμβατικές τεχνικές, καθιστούν αναγκαία την υιοθέτηση της ΔΟΠ. Ένας ακόμα λόγος που επιβάλλει την υιοθέτηση της ΔΟΠ αποτελεί η ανάγκη για μία συνολική προσέγγιση του προβλήματος της ποιότητας προϊόντων/υπηρεσιών.

Επισημαίνεται πως στην υιοθέτηση της ΔΟΠ καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει και η εμπέδωση μιας διαφορετικής αντίληψης, η οποία επικροτεί τη δημοκρατικότητα, τη συμμετοχικότητα και την αगाστή συνεργασία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων προς όφελος των ιδίων και της επιχείρησης (Κέφης, 2014).

### **1.5 Παραδοσιακό Σύστημα Διοίκησης και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Σε σχέση με τα παραδοσιακά συστήματα διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, η ΔΟΠ ακολουθεί μια διαφορετική προσέγγιση ως προς τη διοικητική διάρθρωση, καθώς και τον τρόπο λήψεως αποφάσεων. Αυτό επιτυγχάνεται με μετατόπιση του κέντρου βάρους από τις διαδικασίες στον πελάτη. Δίνεται έμφαση στην επικοινωνία εντός του οργανισμού η οποία έχει οριζόντιο και όχι κάθετο χαρακτήρα, στη συμμετοχικότητα στη λήψη των αποφάσεων, στην εκχώρηση εξουσίας και ευθυνών στους εργαζόμενους και στη συνεχόμενη και ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αποκτούν πιο ευέλικτο αντικείμενο εργασίας και εκπαιδεύονται παράλληλα σε διάφορους τομείς.

Για την επιτυχή επίτευξη των άνωθεν, τα στελέχη των οργανισμών θα πρέπει να παρέχουν αναλυτική καθοδήγηση στους εργαζόμενους, ιδιαίτερα δε στα πρώτα στάδια εφαρμογής της ΔΟΠ. Επιπλέον οφείλουν να προσφέρουν ισχυρή παρακίνηση και υποκίνηση σχετικά με την επίδοση των εργαζομένων σε εφαρμοζόμενα προγράμματα Ολικής Ποιότητας, αλλά επίσης να δίνουν το παράδειγμα στους υπόλοιπους εργαζόμενους, δείχνοντας τη σταθερή αφοσίωση τους σε θέματα ποιότητας και εστίασης στις ανάγκες του πελάτη.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά κάποιες σημαντικές διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής προσέγγισης στη διοίκηση, και της προσέγγισης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. (Δερβιτσιώτης, 2001)

Πίνακας 1 1.1 Διαφορές παραδοσιακής διοίκησης και ΔΟΠ

<b>Παραδοσιακή Προσέγγιση</b>	<b>Προσέγγιση ΔΟΠ</b>
Προτεραιότητα στο κόστος και στην ποσότητα	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;	Πώς 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

Πηγή: Δερβιτσιώτης, 2001

## 1.6 Θεωρίες Ποιότητας

### 1.6.1 Ο Κύκλος του Deming

Ο Dr. William Edwards Deming θεωρείται πατέρας της έννοιας «εξέλιξης της ποιότητας». Μίλησε για απόλυτη και συνεχή εφαρμογή της καλύτερης δυνατής ποιότητας σε όλα τα επίπεδα παραγωγής και διοίκησης καθώς και για τον περιορισμό των αποκλίσεων, ως το κλειδί της ποιότητας. Οι ιδέες του βρήκαν πρόσφορο έδαφος εφαρμογής στην -κατεστραμμένη από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο- Ιαπωνία και την οδήγησαν στην «ποιοτική επανάσταση». Αυτή η νέα μέθοδος στο management, που εφαρμόστηκε με επιτυχία στην Ιαπωνία στη δεκαετία του 1950, εξαπλώθηκε στην Αμερική στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στην Ευρώπη στη δεκαετία του 1980.

Ο Deming, για να αποτυπώσει το συλλογισμό του και να δείξει τη συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας, χρησιμοποίησε ένα πλαίσιο μάθησης με τέσσερα βήματα (Μπλέσιος, 2005). Το σχήμα αυτό -που ο Deming συνιστούσε τη χρήση του για τη συνεχή βελτίωση- έμεινε γνωστό ως ο κύκλος του Deming. Τα βήματα του είναι τα κάτωθι:

1. **Σχέδιο (Plan):** Σχεδιασμός των ενεργειών
2. **Δράση (Do):** Εφαρμογή των σχεδιασμένων ενεργειών
3. **Έλεγχος (Check):** Έλεγχος εξέλιξης του σχεδιασμού με μετρήσεις των πραγματικών αποτελεσμάτων και συγκρίσεις με τα επιθυμητά
4. **Ενέργεια (Act):** Επανορθωτικές ενέργειες βάσει της κερτημένης πείρας και γνώσης. Η επανεξέταση και οι αλλαγές οδηγούν σε νέο σχεδιασμό.

Το 1980 ο Deming, στο βιβλίο του *Out of the crisis*, παρουσίασε 14 ανεξάρτητες προτάσεις για τη διοίκηση, οι οποίες παρατίθενται ακολούθως (Λογοθέτης, 2002):

1. Δημιουργία συνθηκών σταθερότητας και συνέπειας όσον αφορά στη βελτίωση του προϊόντος, με στόχο η επιχείρηση να παραμείνει στην αγορά, να είναι ανταγωνιστική και να παρέχει θέσεις εργασίας.
2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας, καθώς η διοίκηση οφείλει να αντιδράσει στην πρόκληση, να μάθει τις ευθύνες της και να αναλάβει ηγετικό ρόλο.

3. Διακοπή της εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση. Η οικοδόμηση της ποιότητας στο προϊόν από την πρώτη στιγμή ελαχιστοποιεί την ανάγκη για επιθεώρηση σε μαζική βάση.
4. Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με βασικό κριτήριο την τιμή. Όταν η επιλογή των προμηθευτών γίνεται με μόνο κριτήριο την τιμή, τότε αυτό δείχνει μια κοντόφθαλμη προσέγγιση που το μόνο που θα αποφέρει στην επιχείρηση θα είναι παραγωγή μη συμμορφούμενων προϊόντων και κατά συνέπεια αύξηση κόστους παραγωγής και δυσαρεστημένους πελάτες.
5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών.
6. Υποστήριξη του προσωπικού για επανεκπαίδευση, ώστε να μπορέσει να αναπτύξει τα προσόντα του προς όφελος της επιχείρησης.
7. Θεσμοθέτηση ηγεσίας, μέσω της αυτό-καθοδήγησης και της δημιουργίας πραγματικού πνεύματος ηγεσίας.
8. Παύση επίρριψης ευθυνών στους εργαζόμενους από τη διοίκηση για λάθη τα οποία γίνονται και εύρεση λύσεων από κοινού.
9. Κατάρριψη εμποδίων επικοινωνίας ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης και καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος.
10. Κατάργηση εξωπραγματικών αριθμητικών στόχων που αποθαρρύνουν τους εργαζόμενους.
11. Ενθάρρυνση και εμπέδωση αισθήματος ασφάλειας των εργαζομένων, καταργώντας την εφαρμογή κριτηρίων απόδοσης που δεν λαμβάνουν υπόψη την προσπάθεια.
12. Ενίσχυση του αισθήματος περηφάνιας των εργαζομένων.
13. Θέσπιση προγράμματος εντός της επιχείρησης για συνεχή εκπαίδευση/ επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.
14. Ανάλυση δράσης από τα διευθυντικά στελέχη με σκοπό την αλλαγή κουλτούρας μακροπρόθεσμα.

Από τις παραπάνω αρχές, γίνεται εμφανές πως ο Deming επικεντρώνεται στις υποχρεώσεις της διοίκησης, ενώ δίνει μεγάλη έμφαση στην συνεχή εκπαίδευση/ επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού.

### **1.6.2 Η Τριλογία ποιότητας του Joseph M. Juran**

Οι διαλέξεις του Joseph Juran άσκησαν ιδιαίτερη επιρροή στη θεωρία και την πρακτική της διαχείρισης της ποιότητας. Η συνεισφορά του στη θεμελίωση της ΔΟΠ έχει εκτιμηθεί ιδιαίτερα και πολλοί τον θεωρούν σημαντικότερο από τον Deming, λόγω της έμφασης που έδωσε ο Juran στο ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν τα υψηλόβαθμα στελέχη στη βελτίωση της ποιότητας. Συμπεριέλαβε τις διαστάσεις της διοίκησης όπως το σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο και επικεντρώθηκε στην ευθύνη της διοίκησης για την επίτευξη της ποιότητας. Σε αντίθεση με τον Deming, που εστίασε στην ικανοποίηση και υπερηφάνεια των εργαζομένων, ο Juran εστίασε στην από πάνω προς τα κάτω διοίκηση και σε τεχνικές μεθόδους με ιδιαίτερη προσοχή στις μετρήσεις.

Ο Juran ανέπτυξε την καθολική αλληλουχία για επαναστατική βελτίωση – που αργότερα έγινε γνωστή ως Six Sigma - και την Τριλογία της ποιότητας (σχεδιασμός ποιότητας, έλεγχος ποιότητας, βελτίωση της ποιότητας).

Σύμφωνα με τον Juran (1988), ο δρόμος για την επίλυση προβλημάτων ακολουθεί τα παρακάτω έξι στάδια:

1. εντοπισμός του έργου
2. ορισμός του έργου
3. διάγνωση της αιτίας
4. θεραπεία της αιτίας
5. μονιμοποίηση των βελτιώσεων
6. αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση

Ο Juran (1988) όρισε την Ποιότητα ως «καταλληλότητα προς χρήση», η οποία συνίσταται στο σχεδιασμό προϊόντος/υπηρεσίας, στη συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις του πελάτη, στη διαθεσιμότητα και στη συνεχή εξυπηρέτηση του πελάτη. Επιπλέον, έδωσε έμφαση στη χρήση της συσκευασίας.

### **1.6.3 Η αντίληψη των μηδέν ελαττωμάτων του Crosby**

Ο Crosby πρότεινε ένα πρόγραμμα βελτίωσης της ποιότητας βασισμένο σε 14 βήματα, των οποίων η σειρά τήρησης δεν είναι σημαντική καθώς μπορεί να διεξαχθούν παράλληλα. Παρατίθενται τα 14 σημεία για τη βελτίωση της ποιότητας (Paul James 1998):

1. Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών
2. Δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας
3. Μέτρηση των μη συμμορφώσεων
4. Μέτρηση του κόστους ποιότητας
5. Ευαισθητοποίηση του προσωπικού
6. Διορθωτική δράση
7. Προγραμματισμός για μηδέν ελαττώματα
8. Εκπαίδευση και επιμόρφωση όλων των εργαζομένων
9. Προώθηση «ημέρας των μηδέν λαθών»
10. Προσδιορισμός στόχων
11. Εξάλειψη των αιτιών των σφαλμάτων
12. Αναγνώριση
13. Θέσπιση συμβουλίων ποιότητας
14. Επανάληψη των ανωτέρων για συνεχή βελτίωση

Ο Crosby αναγνωρίζει στη διοίκηση την ευθύνη για την Ποιότητα και επικεντρώνεται στην αλλαγή συμπεριφοράς και κουλτούρας, ενώ απεχθάνεται τις αξιολογήσεις απόδοσης. Θεωρεί πως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να κάνουν όλες τις απαραίτητες ενέργειες «σωστά με την πρώτη φορά», προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχουν προϊόντα απαλλαγμένα από οποιοδήποτε ελάττωμα ή πρόβλημα. Η φιλοσοφία του Crosby αποτυπώνεται στην αρχή των «μηδέν λαθών (zero defects)». Ο Crosby ανέπτυξε τις λεγόμενες τέσσερις απόλυτες αρχές της ποιότητας (όπ. αναφ. Ψωμάς, 2013):

1. Συμμόρφωση της ποιότητας προς τις απαιτήσεις του πελάτη
2. Η ποιότητα επιτυγχάνεται με την πρόληψη και όχι με την εκτίμηση της αστοχίας
3. Η ποιότητα μετράται με το κόστος που δημιουργεί η απουσία της, το οποίο καλείται κόστος μη συμμόρφωσης
4. Στόχος της ποιότητας είναι τα «Μηδενικά Ελαττώματα»

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 2.1 Συστήματα Διασφάλισης /Διαχείρισης Της Ποιότητας

Σήμερα, σε παγκόσμια κλίμακα, ο ανταγωνισμός βρίσκεται σε πολύ υψηλά επίπεδα. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες, για να μπορέσει μία εταιρεία να κατακτήσει την αγορά και να έχει διάρκεια σε αυτήν, οφείλει να στοχεύσει στην πλήρη ικανοποίηση του πελάτη. Η ανταπόκριση των χαρακτηριστικών των προϊόντων ή των υπηρεσιών στις απαιτήσεις του πελάτη επιτυγχάνεται από την εταιρεία μέσω της Διασφάλισης Ποιότητας (ΔΠ). Με τον όρο αυτό, εννοείται το σύνολο των ενεργειών ενός φορέα για να εκπληρώσει τις ανάγκες των πελατών και τις ισχύουσες νομοθετικές απαιτήσεις, στοχεύοντας στην ενίσχυση της ικανοποίησης του πελάτη και την επίτευξη συνεχής βελτίωσης της απόδοσης του (Goetsch L.D. – Stanley B.D., 2013, σελ.515).

Γίνεται κατανοητό πως για τη διεκπεραίωση της διασφάλισης ποιότητας, απαιτείται η χρήση των αναγκαίων μέσων, η κατάλληλη οργάνωση και φυσικά το προσωπικό που θα κληθεί να εφαρμόσει ένα τέτοιο σύστημα. Ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας (ΣΔΠ) συνίσταται στην οργανωτική δομή, τις διαδικασίες, τις διεργασίες και τα μέσα που απαιτούνται για την υλοποίηση της διαχείρισης της ποιότητας. Ως Σύστημα Ποιότητας (ΣΠ) «ορίζεται το σύνολο προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών και διαδικασιών, που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές» (Τσιότρας, 2002, σελ. 93).

Σήμερα, τόσο οι οργανώσεις όσο και οι καταναλωτές δίνουν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία και ενδιαφέρον στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων. Η Διασφάλιση της Ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών πλέον αποτελεί προαπαιτούμενο για τη λειτουργία και την ανάπτυξη κάθε επιχείρησης και οργανισμού. Γι' αυτόν το λόγο, σε ολόκληρο τον προηγμένο κόσμο, έχουν δημιουργηθεί διεθνείς και κρατικοί οργανισμοί –καθώς επίσης και εταιρείες- που δίνουν τις κατευθύνσεις, οργανώνουν και πιστοποιούν τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ).

Η καθιέρωση ενός ΣΔΠ σχετίζεται σε πρώτο στάδιο με την εισαγωγή διαδικασιών για την αναγνώριση τυχόν σφαλμάτων και σε δεύτερο στάδιο με την πρόληψη για την

αποφυγή δημιουργίας σφαλμάτων. Με βάση αυτόν τον κανόνα και μέσω της εφαρμογής ενός συνόλου κανόνων για την καλύτερη προσαρμογή διάφορων απαιτήσεων, προδιαγραφών, διαδικασιών, εγγράφων στην ιδιαίτερη και ξεχωριστή δομή κάθε οργανισμού, επιτυγχάνονται πολύ σημαντικά αποτελέσματα (Αγγελίδης - Κιρκινέζου, 2001).

Ένα Σύστημα ΔΠ καλύπτει ολόκληρο τον κύκλο του προϊόντος. Παρέχει έναν τυποποιημένο και συστηματικό τρόπο ελέγχου του σχεδιασμού των παραγωγικών διαδικασιών, των τελικών και ενδιάμεσων ελέγχων, καθώς επίσης και των επακόλουθων της παραγωγής διεργασιών. Η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος φιλοδοξεί να εξασφαλίσει πως οι σχετικές με την Ποιότητα επιχειρησιακές δραστηριότητες θα διεξαχθούν ορθά.

Πρέπει να γίνει ξεκάθαρο, ότι η καθιέρωση αυτών των συστημάτων αφορά στη Διασφάλιση Ποιότητας και όχι απλώς στον έλεγχο ποιότητας. Η ΔΠ περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων που σχεδιάστηκαν για να εξασφαλιστεί ότι πληρούνται οι συμφωνημένες απαιτήσεις της ποιότητας. Η ΔΠ αφορά περισσότερο την πρόληψη, ενώ ο έλεγχος ποιότητας αφορά κυρίως ελέγχους τυχόν μη συμμόρφωσης του τελικού προϊόντος, ή της υπηρεσίας, ως προς τις συμφωνημένες προδιαγραφές (Σταμπουλόγλου – Καραντζαλος - Γεωργόπουλος, 2005).

## **2.2 Οφέλη Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας**

Η εφαρμογή ενός ΣΔΠ σε μία επιχείρηση θα της επιφέρει μία σειρά από οφέλη. Βέβαια, τα πραγματικά οφέλη ενός ΣΔΠ γίνονται εμφανή σε βάθος χρόνου και όχι σε ένα μικρό χρονικό διάστημα. Γι' αυτόν το λόγο, οι Στειακάκης - Κωφίδης (2010) επιχειρεί να τα διακρίνει σε μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Στα μεσοπρόθεσμα οφέλη συγκαταλέγονται τα παρακάτω:

- Οι ρόλοι, οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των μελών του προσωπικού κατανέμονται ξεκάθαρα, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα κάθε εργαζόμενος να αποκτήσει ένα διακριτό ρόλο μέσα στην επιχείρηση.
- Με την εφαρμογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης/επιμόρφωσης, οι εργαζόμενοι δύνανται να αναπτύξουν τις ικανότητες και δεξιότητες τους



- Βελτιώνεται η επικοινωνία και η συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης, αλλά και ανάμεσα στα ιεραρχικά επίπεδα.
- Οι επιχειρησιακές δραστηριότητες τυποποιούνται, με αποτέλεσμα η επιτυχία τους να μην εξαρτάται αποκλειστικά από την εργασία λίγων «ειδικών».
- Αναπτύσσονται και αξιολογούνται κατάλληλοι δείκτες παρακολούθησης και μέτρησης σε επίπεδο διεργασιών, και όχι μόνο σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών.
- Αναπτύσσονται καταλληλότεροι μέθοδοι εργασίας. Επισημαίνεται πως το γεγονός αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα –πέρα από την αύξηση των επιδόσεων- τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων.
- Δημιουργούνται βάσεις δεδομένων σχετικά με τη Ποιότητα, όπως αποκλίσεις από τις προδιαγραφές, αστοχίες, μη συμμορφώσεις κτλ.
- Αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων
- Η επιχείρηση εστιάζει στην πρόληψη για την αποφυγή λαθών και όχι στην επιδιόρθωση των λαθών

Στα μακροπρόθεσμα οφέλη συγκαταλέγονται τα παρακάτω:

- Βελτιώνεται η Ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης.
- Βελτιώνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων, και κατά συνέπεια αυξάνεται συνολικά η παραγωγικότητα της επιχείρησης.
- Μειώνεται σταδιακά το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης.
- Εμπεδώνεται συνείδηση και νοοτροπία «ποιότητας» στους εργαζομένους της επιχείρησης.
- Βελτιώνεται η συνεργασία διοίκησης και προσωπικού, και σταδιακά αναπτύσσεται σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Ενσωματώνονται μέθοδοι στατιστικής επεξεργασίας στη λειτουργία της επιχείρησης.
- Βελτίωση της ικανότητας της επιχείρησης για αναγνώριση ανάλυση και επίλυση πιθανών προβλημάτων.
- Η εικόνα της επιχείρησης βελτιώνεται, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Έχει γίνει σαφές ότι το βασικό αποτέλεσμα ενός ΣΔΠ είναι η καλύτερη οργάνωση των διαδικασιών της επιχείρησης και τα παραπάνω οφέλη αποτελούν έμμεσο αποτέλεσμα. Το σημαντικότερο όφελος για έναν οργανισμό είναι ουσιαστικά η βελτίωση της οργάνωσης της επιχείρησης, που εξάλλου αποτελεί και το βασικό στόχο ενός ΣΔΠ.

### **2.3 Πιστοποίηση Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας**

Οι επιχειρήσεις για να ενδυναμώσουν την ανταγωνιστική τους θέση στην αγορά, οφείλουν να αποδεικνύουν συνεχώς την Ποιότητα των παραγόμενων αγαθών και των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η απόκτηση πιστοποίησης επιτρέπει στην επιχείρηση τόσο τη διεύρυνση της στις αγορές που δραστηριοποιείται όσο και τη διεξόδυση της σε νέες αγορές. Σε πλήθος περιπτώσεων δε, η ύπαρξη πιστοποιητικού ΔΠ αποτελεί προϋπόθεση για τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς του δημόσιου τομέα.

Με τον όρο πιστοποίηση εννοείται η επιβεβαίωση ότι ένα προϊόν έχει παραχθεί σύμφωνα με ένα πρότυπο και ανταποκρίνεται στις περιεχόμενες σε αυτό προδιαγραφές. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020:1996 ([www.elot.gr](http://www.elot.gr)), *«πρότυπο (standard) είναι ένα έγγραφο που έχει καθιερωθεί με συναίνεση και έχει εγκριθεί από έναν αναγνωρισμένο φορέα και παρέχει για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση κανόνες, κατευθυντήριες γραμμές ή χαρακτηριστικά, για δραστηριότητες ή για αποτελέσματα τους και που αποσκοπεί στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού τάξης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής»*.

Η εφαρμογή ενός ΣΔΠ σε συνδυασμό με την απόκτηση του ανάλογου πιστοποιητικού προσδίδει στον οργανισμό ή στην εταιρία μια σειρά από πλεονεκτήματα. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω: (Στεφανάτος, 2000):

1. Ελεύθερη διακίνηση προϊόντων και υπηρεσιών σε εσωτερικό και εξωτερικό.
2. Αξιοπιστία προϊόντων και υπηρεσιών.
3. Ενίσχυση της εμπιστοσύνης του πελάτη.
4. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού ή της εταιρίας.
5. Βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού ή της εταιρίας.
6. Βελτίωση της αποδοτικότητας του οργανισμού ή της εταιρίας.

Σε κάθε χώρα, έχουν ιδρυθεί και λειτουργούν φορείς πιστοποίησης. Η κύρια αρμοδιότητα ενός τέτοιου φορέα είναι ο έλεγχος και η επιθεώρηση του συστήματος

ποιότητας του οργανισμού, ώστε να προχωρήσει στην πιστοποίηση του. Επιπλέον, ένας φορέας πιστοποίησης διατηρεί αρχείο των πιστοποιημένων επιχειρήσεων και οργανισμών, ενώ είναι επιφορτισμένος με τη συνεχή παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων σχετικά με την αναμόρφωση των προτύπων (Κέφης, 2013). Επίσημος και διαπιστευμένος Ελληνικός Φορέας Πιστοποίησης είναι ο ΕΛΟΤ.

Οι φορείς πιστοποίησης δεν δρουν ανεξέλεγκτα, αλλά υποχρεούνται να διαπιστεύονται για τις υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν και να κατέχουν το Πιστοποιητικό Διαπίστευσης (Certificate of Accreditation). Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020:1996 ([www.elot.gr](http://www.elot.gr)), «*διαπίστευση είναι η διαδικασία με την οποία ένας αρμόδιος φορέας παρέχει επίσημη αναγνώριση, ότι ένας άλλος φορέας ή πρόσωπο είναι ικανό να πραγματοποιεί ειδικά έργα*». Στην Ελλάδα αρμόδιος φορέας διαπίστευσης είναι το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης, το γνωστό μας ΕΣΥΔ, το οποίο ιδρύθηκε το 1994 και λειτουργεί στο Υπουργείο Ανάπτυξης.

## **2.4 Οργανισμός ISO**

### **2.4.1 Ιστορική Αναδρομή**

Ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός τυποποίησης είναι ο ISO (International Organization for Standardization). Ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 1947 (από αντιπροσωπείες 25 χωρών) και εδρεύει στη Γενεύη. Έχει μέλη του τους Εθνικούς Οργανισμούς Τυποποίησης όλων σχεδόν των χωρών. Η προέλευση του όρου ISO από την ελληνική λέξη «ίσο» αποσκοπεί στο να δείξει την «ίση» εφαρμογή παντού (Κατσαμπάνης, 2003).

Ο Οργανισμός ISO σχεδιάζει και αναπτύσσει διεθνή πρότυπα. Τα πρότυπα αυτά καλύπτουν πολλούς, διαφορετικούς τομείς και εφαρμόζονται σε όλον τον κόσμο. Η σειρά/οικογένεια προτύπων ISO 9000 αλλά και ISO 14000 (συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης) είναι τα πιο γνωστά στο ευρύ κοινό πρότυπα. Πρόκειται για γενικά πρότυπα, που αφορούν το σχεδιάσμά, την ανάπτυξη και την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας και μπορούν να εφαρμοστούν σε οργανισμούς κάθε τύπου και ανεξάρτητα από το είδος του παραγομένου προϊόντος ή των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ είναι ήδη μεγάλος ο αριθμός των οργανισμών που τα εφαρμόζουν.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μία συνοπτική ανασκόπηση της εξέλιξης των διεθνών Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας (Στειακάκης- Κωφίδης, 2010, σελ.183).

Πίνακας 2 2.1 Εξέλιξη των Διεθνών Προτύπων Διασφάλισης Ποιότητας

Χρονολογία	Δράση
1959	Το Αμερικάνικο Υπουργείο Άμυνας εκδίδει το πρότυπο MIL-Q-9858 για τις ανάγκες προμήθειας των Αμερικανικών ενόπλων δυνάμεων.
1968	Το NATO υιοθετεί το παραπάνω πρότυπο με τον τίτλο AQAP-1 “NATO Requirements for an Industrial Quality Control System”
1979	Το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης εκδίδει το πρώτο εμπορικό πρότυπο για συστήματα Διοίκησης Ποιότητας με τον τίτλο BS5750
1986	Εκδίδεται το πρότυπο ISO 8402 που περιέχει ερμηνείες των όρων ου χρησιμοποιούνται στη διαχείριση ποιότητας (αναθεωρήθηκε το 1994)
1986	Το Ιαπωνικό βραβείο ποιότητας προς τιμήν του Deming δίνεται, για πρώτη φορά από το 1951 που καθιερώθηκε, σε εταιρεία εκτός Ιαπωνίας.
1987	Ο ISO εκδίδει τη σειρά προτύπων ISO 9000. Τα αρχικά ISO προήλθαν από τον ελληνικό όρο «ίσο» για να υποδηλώσουν τη σύγκλιση ανάμεσα στα εθνικά συστήματα τυποποίησης. Η σειρά ISO 9000 περιλαμβάνει τα πρότυπα: (1) ISO 9001 -αφορά στο σχεδιασμό/ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση, (2) ISO 9002 –αφορά στην παραγωγή και εγκατάσταση, (3) ISO 9003 –αφορά στον τελικό έλεγχο και δοκιμασία του προϊόντος, (4) ISO 9004 –γενικές οδηγίες για τη Διοίκηση Ποιότητας και τα βασικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος ποιότητας. Την ίδια χρονιά τα πρότυπα ISO υιοθετούνται από την ΕΟΚ σαν σειρά EN29000, ενώ παράλληλα γίνονται αποδεκτά από τον Αμερικανικό οργανισμό ANSI (American National Standards Institute)
1991	Εκδίδονται τα πρότυπα

	<p>ISO 9004-2 –γενικές οδηγίες για τη Διασφάλιση Ποιότητας στο χώρο των υπηρεσιών</p> <p>ISO 9000-3 –γενικές οδηγίες για την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001 στην ανάπτυξη λογισμικού (software)</p>
1992	<p>Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Ποιότητας (European Organization for Quality) που έχει ως μέλη εθνικούς φορείς ποιότητας, το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) που έχει ως μέλη εταιρίες και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή απονέμουν για πρώτη φορά το «Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας». Το βραβείο αυτό βασίζεται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.</p>
1992	<p>Αρχική έκδοση του προτύπου BS 7750 από το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης, στο πλαίσιο της ανάπτυξης της ανάπτυξης ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης (το πρότυπο αναθεωρήθηκε το 1994)</p>
1993	<p>Υιοθετείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση το Σχέδιο Οικολογικής Διαχείρισης και ελέγχου EMAS (Eco- Management and Audit Scheme)</p>
1994	<p>Αναθεώρηση του προτύπου ISO 9001</p>
1996	<p>Έκδοση του προτύπου περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001</p>
1999	<p>Έκδοση του προτύπου OHSAS 18001 για την υγιεινή και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο</p>
2000	<p>Πραγματοποιείται η δεύτερη φάση της διαδικασίας αναθεώρησης του προτύπου ISO 9001</p>
2002	<p>Έκδοση του προτύπου ISO 9001, το οποίο περιλαμβάνει οδηγίες για την επιθεώρηση των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και Περιβαλλοντικής Διαχείρισης</p>
2004	<p>Αναθεώρηση του προτύπου ISO 14001</p>
2005	<p>Εκδίδεται το πρότυπο ISO 27001 για τη διαχείριση της ασφάλειας πληροφοριών</p>

2005	Έκδοση του προτύπου ISO 22000 για τη διαχείριση της ασφάλειας των τροφίμων, το οποίο αντικατέστησε το HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points, δηλαδή Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμων Σημείων Ελέγχου)
2007	Έκδοση του προτύπου ISO 22005, το οποίο περιλαμβάνει τις αρχές και τις βασικές απαιτήσεις για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος ιχνηλασιμότητας στη διατροφική αλυσίδα
2007	Νέα έκδοση του προτύπου OHSAS 18001
2007	Δίνονται οδηγίες για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός κώδικα συμπεριφοράς της επιχείρησης για την ικανοποίηση του πελάτη, μέσω του προτύπου ISO 10001
2008	Νέα αναθεώρηση του προτύπου ISO 9001. Η αναθεώρηση αυτή διευκρινίζει σημεία, τα οποία δεν ήταν απολύτως σαφή στην προηγούμενη έκδοση. Η νέα έκδοση είναι προσαρμοσμένη στο πρότυπο ISO 14001:2004

Πηγή: Στειακάκης- Κωφίδης, 2010

#### **2.4.2 Το Πρότυπο ISO 9001:2000**

Το ISO 9001 καταρτίστηκε και δημοσιεύθηκε το 1987. Αποσκοπούσε στη βελτίωση της οργάνωσης και εκτέλεσης των διαδικασιών μιας επιχείρησης και όχι στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Βέβαια όταν το πρότυπο εφαρμόζεται με επιτυχία, αυτό αντανακλάται και στην Ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών.

Το 1994 έγινε η πρώτη αναθεώρηση του. Το πρότυπο ISO 9001:1994, περιελάμβανε 20 παραγράφους, κάθε μία από τις οποίες θα έπρεπε να αντιστοιχεί σε μία διαδικασία του συστήματος ποιότητας της επιχείρησης. Ωστόσο, ο μεγάλος αριθμός παραγράφων και η ανάγκη προσαρμογής όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις απαιτήσεις του προτύπου, είχαν αρκετές φορές ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός γραφειοκρατικού συστήματος (Στειακάκης- Κωφίδης, 2010).

Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, και παρά την τεράστια ανταπόκριση κάθε είδους επιχειρήσεων στην εφαρμογή των προτύπων ISO 9000, η εικόνα που είχε επικρατήσει στην αγορά ήταν ιδιαίτερα αρνητική. Αυτό συνέβαινε διότι το πρότυπο παρουσιαζόταν

ιδιαίτερα πολύπλοκο και γραφειοκρατικό, ενώ και το αποτέλεσμα από την εφαρμογή του δεν ήταν ιδιαίτερα ορατό ή άμεσα αξιολογήσιμο. Μετά από έρευνα που διεξήγαγε ο οργανισμός τυποποίησης ISO, καλύπτοντας όλο το φάσμα των ενδιαφερομένων (εταιρείες, σύμβουλοι, φορείς πιστοποίησης, επιθεωρητές κλπ), αποφασίστηκε η αναθεώρηση του για δεύτερη φορά.

Η αναθεώρηση των προτύπων ISO 9000 βασίστηκε σε οκτώ αρχές. Οι βασικές αρχές λοιπόν που διέπουν το πρότυπο ISO 9001:2000 είναι οι ακόλουθες (Τσιότρας, 2002):

1. **Εστίαση στον πελάτη:** η επιχείρηση πρέπει να κατανοεί και να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη.
2. **Ηγεσία:** τα στελέχη οφείλουν φροντίζουν για τη δημιουργία τέτοιου κλίματος, που θα υποκινεί το προσωπικό να συμμετέχει πλήρως στην προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων.
3. **Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού:** οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα πρέπει να γνωρίζουν τις ευθύνες τους και να αναπτύσσουν τις δυνατότητες τους προς όφελος της επιχείρησης.
4. **Προσέγγιση Διαδικασιών:** οι επιχειρησιακές δραστηριότητες και οι σχετιζόμενοι πόροι θα πρέπει να προσδιορίζονται ως μία συνολική διαδικασία
5. **Προσέγγιση Συστήματος:** οι διαδικασίες θα πρέπει να κατανοούνται και θα καθορίζονται και να διαχειρίζονται μαζί ως ένα σύστημα, ούτως ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα.
6. **Συνεχής βελτίωση:** πρέπει να αποτελεί ένα μόνιμο επιχειρηματικό στόχο.
7. **Λήψη Αποφάσεων Βάσει Γεγονότων:** τα στελέχη πρέπει να βασίζονται τις αποφάσεις τους στη λογική ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών.
8. **Σχέσεις Αμοιβαίας Ωφέλειας με τους Προμηθευτές:** ανάμεσα στην επιχείρηση και τους προμηθευτές της υπάρχει σχέση αλληλεξάρτησης, γι' αυτό στις διαπραγματεύσεις τους θα πρέπει να αναζητείται το σημείο αμοιβαίας ωφέλειας.

Το πρότυπο ISO 9001:2000 σε σχέση με τα προηγούμενα της σειράς δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ευθύνη της διοίκησης και στη δέσμευση της για συνεχή βελτίωση. Επιπλέον, αναδεικνύει τις υποχρεώσεις της εταιρείας σχετικά με το προϊόν, συμπεριλαμβανομένων κανονιστικών ή νομοθετικών απαιτήσεων. Με την εφαρμογή του

προτύπου ISO 9001:2000, καθιερώνονται ενέργειες για την επίτευξη στόχων ποιότητας σε κάθε σχετική λειτουργία και επίπεδο του οργανισμού. Το πρότυπο προάγει την επικοινωνία τόσο με τον πελάτη όσο και την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων επιπέδων και λειτουργιών του οργανισμού (προγραμματισμένες συναντήσεις, ανταλλαγή απόψεων κλπ). Τέλος, αναβαθμίζεται η εστίαση στον πελάτη, αφού το πρότυπο συμβάλλει στον καθορισμό των απαιτήσεων του σχετικά με το προϊόν και μετράται η ικανοποίηση του (Κωστής 2009).

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να εφαρμόσει αποτελεσματικά το ISO 9001:2000, οφείλει να δημιουργήσει την κατάλληλη οργανωτική υποδομή. Το πρότυπο δομείται σε πέντε βασικές ενότητες (Κέφης, 2014):

- Το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας (Quality Management System)
- Η Ευθύνη της Διοίκησης (Management Commitment)
- Η Διαχείριση Πόρων (Resource Management)
- Η Παραγωγή αγαθών και η Προσφορά Υπηρεσιών (Products and/or Service Realization)
- Η Μέτρηση, η Ανάλυση και η Βελτίωση (Measurement, Analysis and Improvement)

Οι οργανισμοί και κυρίως οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών έχουν πλέον την δυνατότητα να εξαιρέσουν διαδικασίες, με την προϋπόθεση ότι αυτή η αφαιρετική τακτική δεν επηρεάζει την Ποιότητα του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας. Οι μόνες υποχρεωτικές διαδικασίες, οι οποίες καθορίζονται από το ίδιο το πρότυπο ISO 9001:2000 είναι αυτές που έχουν να κάνουν με διαχείριση και αναβάθμιση του συστήματος. Συγκεκριμένα οι εξής: α) Έλεγχος εγγράφων, β) Έλεγχος αρχείων, γ) Μη-συμμορφώσεις, δ) Εσωτερικές επιθεωρήσεις, ε) Διορθωτικές ενέργειες και στ) Προληπτικές ενέργειες. Τέλος, κάθε διεργασία, συσχετίζεται με δείκτες απόδοσης, η παρακολούθηση των οποίων υποδηλώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος ή ακόμη και την τάση και τις προσπάθειες της εταιρίας προς την κατεύθυνση της συνεχούς βελτίωσης.

Το πρότυπο ISO 9001:2000 αποτέλεσε ένα βήμα προόδου στη ΔΠ. Καθορίζει τις απαραίτητες απαιτήσεις που θα πρέπει να έχει ένα σύστημα ΔΠ ώστε να είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών. Δε στοχεύει απλά στη «Διασφάλιση της Ποιότητας του προϊόντος», αλλά στη «Διασφάλιση της ικανοποίησης



του πελάτη». Με άλλα λόγια, μεταφέρει την προσοχή των επιχειρήσεων από την «συμμόρφωση» στην «αποτελεσματικότητα» του συστήματος ποιότητας (Τσιότρας, 2002).

### **2.4.3 Το Πρότυπο ISO 9001-2008**

#### **Περιγραφή του Συστήματος Ποιότητας ISO 9001:2008**

Το 2008 καταρτίστηκε και δημοσιεύθηκε η τέταρτη έκδοση (τρίτη αναθεώρηση) του προτύπου ISO 9001. Υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια και έχει εφαρμοστεί σε περισσότερες από τριακόσιες χιλιάδες επιχειρήσεις και οργανισμούς σε όλο τον κόσμο, όλων των τομέων και δραστηριοτήτων. Η έκδοση του ISO 9001:2008 δεν εισάγει νέες απαιτήσεις, παρέχει όμως διευκρινίσεις αναφορικά με ορισμένες απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, ενώ παράλληλα εισηγείται κάποιες αλλαγές με σκοπό την επίτευξη συμβατότητας με το πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001:2004 (Στειακάκης – Κωφίδης, 2010). Η Εταιρεία Συμβούλων Legartis, επιχείρησε να δώσει έναν ορισμό: «Το ISO 9001:2008 είναι ένα διεθνές πρότυπο για τη ΔΠ. Το ISO αποτελεί εργαλείο συστημικής προσέγγισης του συνόλου των λειτουργιών μιας επιχείρησης και μπορεί να εφαρμοσθεί σε οποιαδήποτε εταιρεία ή οργανισμό ανεξαρτήτως μεγέθους και δραστηριότητας» (όπ. αναφ. Φαλούτσου, 2012).

Από την υιοθέτηση και εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2000, προέκυψαν πολλές σημαντικές αλλαγές. Η νέα έκδοση δίνει μεγάλη βαρύτητα στη συμμόρφωση της επιχείρησης σε κανόνες και οδηγίες της εκάστοτε επιβλέπουσας αρχής, ακόμη και εάν απουσιάζει αντίστοιχη νομοθετική διάταξη. Η επιχείρηση οφείλει να προχωράει στη διεκπεραίωση της παρακολούθησης, της μέτρησης και ανάλυσης όλων των κύριων διεργασιών. Η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να εξαιρεί καμία διεργασία, εκτός κι αν η μέτρηση κάποιας θεωρείται ανέφικτη. Κάθε εμπορεύσιμο προϊόν ή υποπροϊόν της επιχείρησης, πρέπει να εντάσσεται υποχρεωτικά στο σύστημα ποιοτικού ελέγχου. Επιπλέον, θα πρέπει να αξιολογείται ως προς την αποτελεσματικότητα της κάθε ενέργειας που αφορά είτε στην πρόληψη για την αποφυγή λαθών είτε στην επιδιόρθωση των λαθών. Με την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001:2000, ξεκαθαρίζεται πως δεν

απαιτούνται μόνο κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας, αλλά και κατάλληλες συνθήκες για τη διεκπεραίωση των εργασιών παραγωγής των προϊόντων (ή παροχής των υπηρεσιών).

Επιπλέον, με τη χρήση του νέου προτύπου, δίνεται ο ορισμός της υπεργολαβίας (outsourcing) και απαιτείται όλες οι διεργασίες που αναθέτονται σε υπεργολάβους να είναι υπό έλεγχο. Είναι σημαντικό το γεγονός, ότι διευκρινίζεται πως οι υπεργολαβίες δεν αφορούν μόνο στις παραγωγικές διεργασίες (θα μπορούσε για παράδειγμα να αφορούν διοικητικές ή επιτελικές διεργασίες). Επίσης, διασφαλίζεται η ιδιοκτησία του πελάτη, καθώς γίνεται σαφές πως στην ιδιοκτησία του πελάτη συμπεριλαμβάνονται και τα προσωπικά του δεδομένα, για τα οποία ισχύει ότι προβλέπεται από την Αρχή Προστασίας Προσωπικών Δεδομένων. Μία ακόμα αλλαγή που παρατηρήθηκε, αφορά στην τεκμηρίωση του Συστήματος Ποιότητας. Ορίζεται πως μία διαδικασία μπορεί να καταγράφεται σε περισσότερα από ένα έγγραφα, ενώ και ένα έγγραφο μπορεί να καταγράφει περισσότερες από μία διαδικασίες. Ιδιαίτερη σημασία έχει η αναφορά πως ο εκπρόσωπος της διοίκησης για την εφαρμογή του Συστήματος Ποιότητας πρέπει να είναι μέλος της διοίκησης της επιχείρησης. Υπάρχει βέβαια η δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί εξωτερικός σύμβουλος, με όρους που καθορίζονται στις αντίστοιχες παραγράφους που αναφέρονται στις υπεργολαβίες (Στειακάκης – Κωφίδης 2010).

Το Σύστημα Ποιότητας κατά ISO 9001:2008 τεκμηριώνεται με σειρά εγγράφων. Η Γκίκα (2009) δίνει μία συνοπτική εικόνα των εγγράφων που απαιτούνται:

**Εγχειρίδιο Ποιότητας:** Σε αυτό το έγγραφο γίνεται μια συνοπτική αναφορά στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός καλύπτει τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2008 σχετικά με τη δομή της οργάνωσης και του τρόπου τεκμηρίωσης του Συστήματος Ποιότητας.

**Διεργασίες:** Πρόκειται για την αναλυτική περιγραφή των δραστηριοτήτων που σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008 καλύπτονται από το ΣΠ. Στις Διεργασίες γίνεται αναφορά στις σχετικές «Οδηγίες», διαγράμματα ροής, πρότυπα και κανονισμούς, έντυπα και αρχεία, όταν χρειάζεται.

**Οδηγίες Εργασίας:** Το έγγραφο αυτό είναι μια διεξοδική περιγραφή του τρόπου με τον οποίο γίνονται συγκεκριμένες εργασίες (όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο για την επίτευξη της ποιότητας).

**Πρότυπα - Προδιαγραφές - Κανονισμοί:** Πρόκειται για ένα έγγραφο που αφορά σε διεθνή, εθνικά, εταιρικά ή άλλα πρότυπα και κανονισμούς, που αναφέρονται σε υπηρεσίες, χρησιμοποιούμενες μεθόδους παραγωγής και ελέγχων κλπ.

**Έντυπα:** Πρόκειται για έτοιμες τυποποιημένες φόρμες, προκειμένου να λειτουργεί πιο εύκολα το ΣΠ στον τομέα της συλλογής, καταγραφής και αρχειοθέτησης στοιχείων.

**Αρχεία:** Αφορά σε όλα τα έγγραφα που θεωρούνται αντικειμενικές αποδείξεις, για το ότι το Σύστημα λειτουργεί και γίνονται πραγματικά αυτά που ορίζονται στο ΣΔΠ.

### **Η διαδικασία της επιχείρησης για την πιστοποίησή της σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2008**

Όταν μια επιχείρηση/οργανισμός επιθυμεί να λάβει πιστοποίηση, που θα καταδείξει ότι η επιχείρηση/οργανισμός συμμορφώνεται στις διαδικασίες και στις απαιτήσεις ενός συγκεκριμένου προτύπου, οφείλει να ακολουθήσει μία διαδικασία. Αυτή η διαδικασία συνίσταται στην αναγνώριση και τον έλεγχο του οργανισμού από έναν ανεξάρτητο φορέα. Η πιστοποίηση μπορεί να γίνει είτε από τους Οργανισμούς Πιστοποίησης, είτε από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.). Οι οργανισμοί πιστοποίησης είναι μεγάλοι ιδιωτικοί οργανισμοί διαπιστευμένοι από έναν Οργανισμό Διαπίστευσης. Ξεκαθαρίζεται πως δεν πρέπει να εμπλέκονται σε καμία σχέση εξάρτησης με την επιχείρηση/οργανισμό που επιθεωρούν (Στειακάκης και Κωφίδης, 2010).

Σήμερα, η Πιστοποίηση κατά ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008 είναι η πλέον διαδεδομένη. Οι απαιτήσεις του προτύπου έχουν ως αντικείμενο τις επιχειρησιακές διεργασίες και διαδικασίες, το οποίο σημαίνει ότι η πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 αφορά την πιστοποίηση των διαδικασιών παραγωγής και παροχής των προϊόντων, των υπηρεσιών και των πληροφοριών. Τα προϊόντα, οι υπηρεσίες και οι πληροφορίες είναι τα τρία πιθανά αποτελέσματα μιας διαδικασίας παραγωγής (Hoyle, 2009).

Οι απαιτήσεις του προτύπου καλύπτουν όλο το εύρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, ξεκινώντας από τον σχεδιασμό των προϊόντων και υπηρεσιών έως την εξυπηρέτηση μετά την πώληση (After Sales Service). Η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9001:2008 αποτελεί απόδειξη της ικανότητας ενός οργανισμού να παρέχει αδιάλειπτα προϊόντα και υπηρεσίες που α) ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, β) καλύπτουν τις απαιτήσεις της νομοθεσίας γ)

είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις πολιτικές που έχει θέσει ο ίδιος ο οργανισμός. (Hoyle, 2009).

Ουσιαστικά πρόκειται για ένα πρότυπο οργάνωσης, το οποίο ενσωματώνει όλες τις ορθές διοικητικές πρακτικές. Για το λόγο αυτό οι οργανισμοί επιλέγουν να εφαρμόσουν ένα ΣΠ κατά ISO 9001:2008 όχι μόνο λόγω της απόκτησης του σχετικού πιστοποιητικού αλλά και της επίτευξης βελτιώσεων στην εσωτερική τους οργάνωση με βάση αποδεδειγμένες διεθνείς πρακτικές οργάνωσης.

Ένας οργανισμός για να εφαρμόσει ένα ΣΔΠ και να πιστοποιηθεί σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2008 καλείται να κάνει μία σειρά από βήματα (Στειακάκης - Κωφίδης, 2010). Αρχικά, η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να δεσμευτεί σε αυτό το πλαίσιο. Ακολούθως θα πρέπει και να καταγράψει την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης και να ορίσει συντονιστή του συστήματος. Όπως ελέγχθη και παραπάνω, ο συντονιστής πρέπει να οριστεί εκπρόσωπος της διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο, η διοίκηση δεσμεύεται και εμπράκτως για το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την ολοκλήρωσή ενός Συστήματος Ποιότητας.

Στη συνέχεια, η διοίκηση θα πρέπει να προχωρήσει στο σχεδιασμό του ΣΔΠ. Σε αυτή τη φάση, εάν η διοίκηση κρίνει πως δεν έχει ή ίδια τη δυνατότητα να το πράξει, οφείλει να χρησιμοποιήσει κάποιο εξωτερικό σύμβουλο. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αποφασίσει και από που θα ξεκινήσει η προσπάθεια βελτίωσης. Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτό είναι η επιχείρηση να έχει εξασφαλίσει τους απαραίτητους οικονομικούς πόρους και να συντάξει ένα εγχειρίδιο ποιότητας.

Επόμενο βήμα είναι η Εφαρμογή του ΣΔΠ. Το ΣΔΠ οφείλει να περιέχει σαφείς και τεκμηριωμένες διαδικασίες. Επίσης πρέπει να εμπλέκει και το προσωπικό, κάνοντας το ρόλο κάθε εργαζόμενου διακριτό. Λαμβάνεται υπόψη πως -προκειμένου να επιτευχθεί η βελτίωση της ποιότητας- απαιτείται ο τακτικός στατιστικός έλεγχος των διεργασιών. Τα αποτελέσματα του ελέγχου βοηθούν στη μέτρηση και βελτίωση της ποιότητας μιας διαδικασίας.

Ακολουθεί η αρχική αξιολόγηση του ΣΔΠ. Μοναδικός σκοπός της αρχικής αξιολόγησης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να εντοπίσει τυχόν αδυναμίες της, ώστε να προχωρήσει στη διόρθωσή τους. Επισημαίνεται πως ο φορέας πιστοποίησης καθορίζει τον βαθμό που ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του προτύπου και τον βαθμό που

εφαρμόζονται στην πράξη οι τεκμηριωμένες διαδικασίες που αναφέρονται στο εγχειρίδιο.

Στο τελευταίο στάδιο βρίσκεται η τελική αξιολόγηση και πιστοποίηση. Η αξιολόγηση για την πιστοποίηση διεξάγεται από έναν ανεξάρτητο φορέα που έχει επιλεγεί και συνήθως από δύο ελεγκτές (Στειακάκης - Κωφίδης, 2010). Το κόστος της πιστοποίησης διαμορφώνεται με βάση δυο παράγοντες: α) τον αριθμό των ημερών που θα χρειαστούν ο επιθεωρητής ή οι επιθεωρητές του Οργανισμού Πιστοποίησης προκειμένου να ολοκληρώσουν την επιθεώρηση και β) τον αριθμό των εργαζομένων (Κατσαμπάνης, 2003).

#### **2.4.4 Το Πρότυπο ISO 9001-2015**

Η πιο αξιοσημείωτη αλλαγή στο πρότυπο ISO 9001:2015 είναι η νέα δομή του. Το ISO 9001: 2015 ακολουθεί πλέον την ίδια γενική δομή με άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO. Μια άλλη σημαντική διαφορά είναι η έμφαση στην ανάλυση με βάση τους κίνδυνους. Η έννοια της προληπτικής ενέργειας εμφανίζεται γενικότερα μέσα στο νέο πρότυπο μέσω της αναγνώρισης και ελαχιστοποίησης των ρίσκων. Δίνεται επίσης μεγαλύτερη έμφαση στη δέσμευση της ηγεσίας. Οι όροι «έγγραφα» και «αρχεία» αντικαθίστανται από τον όρο «τεκμηριωμένες πληροφορίες» και τέλος, οι αναθεωρήσεις επιτρέπουν στο Πρότυπο να διευρύνει την εφαρμογή του στον χώρο της παροχής υπηρεσιών. Υπάρχει μια τριετής μεταβατική περίοδο από την ημερομηνία δημοσίευσης (Σεπτέμβριος 2015) για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς προκειμένου να προσαρμοστούν στην έκδοση ISO 9001: 2015 ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

#### **2.4.5 Δυσκολίες εφαρμογής**

Η σειρά ISO 9000 είναι ένα είδος προτύπου- προδιαγραφής. Έτσι, εκτός από τα πλεονεκτήματα, παρουσιάζει και τα μειονεκτήματα που γενικά έχουν τα εγχειρίδια προδιαγραφών. Οι δυσκολίες που θα έχει η εφαρμογή του προτύπου της σειράς ISO σε μία επιχείρηση είναι αρκετές.

Για την εφαρμογή του προτύπου, η επιχείρηση υποχρεούται αρχικά να προχωρήσει στη δέσμευση πόρων που θα διατεθούν για την πραγματοποίηση μίας σειράς προγραμμάτων εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Τονίζεται πως ο

χαρακτήρας αυτών των προγραμμάτων θα είναι διαρκής. Επιπλέον, απαιτείται από την επιχείρηση να προχωρήσει στην κατανάλωση πολλών ανθρωποωρών, ώστε να προετοιμαστεί κατάλληλα προς την απόκτηση της πιστοποίησης.

Όπως έχει αναφερθεί και προηγουμένως, η εφαρμογή του προτύπου δημιουργεί υπερβολική γραφειοκρατία, γεγονός που αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για την εφαρμογή του. Σε αυτό το σημείο, πρέπει να επισημανθούν και οι δυσκολίες που παρουσιάζει η μορφοποίηση των γραπτών κανόνων και οδηγιών. Θα πρέπει δε να θεωρείται αναμενόμενη η πρόκληση αντιδράσεων των στελεχών και των εργαζόμενων εξαιτίας πιθανών απότομων αλλαγών. Το φαινόμενο αυτό εμφανίζεται κυρίως στα πρώτα στάδια δημιουργίας του συστήματος. Σε αυτό το στάδιο απαιτείται πολύ δουλειά από όλους, κάτι που δημιουργεί ποικίλες αντιδράσεις τόσο από τους εργαζομένους και τα επαγγελματικά τους σωματεία, όσο και από τα στελέχη ιδιαίτερος του μεσαίου επίπεδου στην ιεραρχία. Αξίζει επίσης να αναφερθεί πως συνήθως προκύπτουν σημαντικές διαφωνίες και προβλήματα μεταξύ αυτών που σχεδιάζουν τα διάφορα έντυπα και αυτών που καλούνται να τα συμπληρώσουν.

Η αλλαγή νοοτροπίας των υπευθύνων που απαιτείται δεν είναι μία εύκολη υπόθεση. Για παράδειγμα, η μετάβαση από το «φθηνότερο» στον «καλύτερο» ή «καταλληλότερο» προμηθευτή έρχεται πιθανόν σε πλήρη ρήξη με αυτό που συνέβαινε προγενέστερα. Επιπλέον, στα αρχικά στάδια εισαγωγής του συστήματος, όταν προκύπτουν σημαντικά προβλήματα, πολλοί εργαζόμενοι κυριεύονται από πανικό ή απογοήτευση.

Σημαντικό πρόβλημα για την εφαρμογή του προτύπου αποτελεί και η έλλειψη πεπειραμένων εσωτερικών ελεγκτών ποιότητας που παρατηρείται σε πολλές χώρες (συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας). Η εσωτερική επιθεώρηση της ποιότητας είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία εφαρμογής του προτύπου.

Επιπλέον, έχει παρατηρηθεί, οι επιχειρήσεις να δείχνουν αναποφασιστικότητα ως προς την επιλογή του κατάλληλου για τις ανάγκες της επιχείρησης φορέα πιστοποίησης. Υπάρχει πληθώρα φορέων πιστοποίησης και πολλές φορές οι επιχειρήσεις δυσκολεύονται να επιλέξουν τον καταλληλότερο για τις ειδικές δεδομένες ανάγκες της, τον πιο αξιόπιστο και αυτόν με τη διεθνή αναγνώριση και εμπειρία.

Ο κρίσιμότερος ανασταλτικός παράγοντας για μία επιχείρηση που εξετάζει την υιοθέτηση και εφαρμογή του προτύπου, είναι το γεγονός πως δεν εγγυάται τη βελτίωση

της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Έχει γίνει ξεκάθαρο πως η εφαρμογή του προτύπου στοχεύει στη βελτίωση των διεργασιών. Η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων αγαθών και των παρεχόμενων υπηρεσιών προκύπτει ως έμμεσο αποτέλεσμα (Τσιότρας, 2002).





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

#### 3.1 Δημόσιο Μάνατζμεντ

Οι δημόσιοι φορείς έχουν ως πρωταρχικό τους μέλημα την δωρεάν παροχή μιας σειράς αγαθών στους πολίτες. Σε αυτά τα αγαθά συγκαταλέγονται οι υπηρεσίες υγείας, η παιδεία, η εθνική άμυνα, καθώς επίσης και οι κοινωνικές, πολιτισμικές και αναπτυξιακές υπηρεσίες. Τα εν λόγω αγαθά αποκαλούνται ευρέως «δημόσια αγαθά», εφόσον οι πολίτες δεν προσφέρουν κανένα αντίτιμο για την απόκτησή τους παρά μόνο έμμεσα, μέσω της φορολογίας. Σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι δημόσιοι φορείς δεν προσβλέπουν σε οικονομικά κέρδη αλλά αντιθέτως, θέτουν ως μοναδικό στόχο την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος.

Ο τρόπος λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών διαφέρει από αυτόν των ιδιωτικών επιχειρήσεων κυρίως εξαιτίας της διαφορετικής στόχευσης. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις – λειτουργώντας σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον- στοχεύουν στη μεγιστοποίηση του κέρδους. Αντίθετα οι Δημόσιοι οργανισμοί επικεντρώνονται στη διατήρηση της εύρυθμης λειτουργίας του κράτους, στην εξυπηρέτηση του πολίτη και στον έλεγχο της νομιμότητας των δαπανών. Υπό αυτήν την έννοια, ο πολίτης –πελάτης δεν κατέχει στο δημόσιο τομέα την θέση που έχει στον ιδιωτικό τομέα.

Ως επακόλουθο ανακύπτουν σαφείς διαφορές στον τρόπο που ασκείται το Μάνατζμεντ στο Δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Αυτές οι διαφορές εντοπίζονται αφενός στο διαφορετικό νομοθετικό πλαίσιο, που διέπει τους δημόσιους οργανισμούς και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και αφετέρου στη λειτουργία του πολιτικού συστήματος και τη λειτουργία της οικονομίας. Το Δημόσιο μάνατζμεντ διαφέρει από την παραδοσιακή γραφειοκρατική διοίκηση (Μαΐστρος, 2009).

Όπως ελέγχθη το βασικό στοιχείο που διαφοροποιεί το Δημόσιο από το ιδιωτικό Μάνατζμεντ είναι ο στόχος τους. Σταθερή επιδίωξη του Δημοσίου συνιστά ο έλεγχος του δημοσίου συμφέροντος και ο έλεγχος της νομιμότητας στις δαπάνες. Με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται η ευελιξία των δημόσιων οργανισμών στη λήψη αποφάσεων, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα (Μιχαλόπουλος 2003) ο οποίος αποδεικνύεται πολύ πιο ευέλικτος. Δεύτερη βασική διαφορά αποτελεί η επίδραση της βάσης του εκλογικού

συστήματος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Εισάγοντας την έννοια του πολιτικού κόστους, γίνεται κατανοητό πως στο δημόσιο τομέα, οι αποφάσεις επηρεάζονται άμεσα από πολιτικές σκοπιμότητες και δεν χαρακτηρίζονται πάντα ως ορθολογικές. Τέλος, η τρίτη σημαντική διαφορά είναι πως η χρηματοδότηση των δημόσιων οργανισμών δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την παραγωγικότητα και τις επιδόσεις όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί δεν επιδιώκουν την επίτευξη κέρδους, αλλά την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών (Μιχαλόπουλος, 2003).

Οι ελλείψεις λοιπόν της δημόσιας διοίκησης, καθιστούν επιτακτική ανάγκη την ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων διοίκησης, που αφενός θα επιτρέπουν την κατανόηση των προβλημάτων και αιτημάτων των πολιτών, και αφετέρου θα οδηγούν στη βελτίωση της αποδοτικότητας του διοικητικού μηχανισμού και στη δημιουργία συστημάτων λογοδοσίας. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να υιοθετούνται άκριτα στο Δημόσιο Τομέα πρακτικές εφαρμοσμένες στον Ιδιωτικό τομέα (Sotirakou & Zερρου, 2005). Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορές στη δομή και στη φιλοσοφία μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ώστε να αποφεύγονται στρεβλώσεις και προβλήματα. Στην πράξη αυτό συνιστά συνήθως πολιτικό κόστος (Sotirakou & Zερρου, 2005).

Επισημαίνεται ακόμα η δυσκολία μετατροπής της οργανωτικής αντίληψης ενός δημόσιου Οργανισμού από κοινωνικοκεντρική σε πελατοκεντρική. Πολλές φορές τα μέλη που απαρτίζουν τον Δημόσιο φορέα αντιλαμβάνονται ως απειλή κάθε προσπάθεια αλλαγής των μεθόδων που εφαρμόζονται (Brown, 2003).

### **3.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ**

Τα τελευταία χρόνια σημειώνονται κοσμογονικές αλλαγές σε κάθε τομέα των οικονομικών δραστηριοτήτων. Αναφέρονται χαρακτηριστικά η παγκοσμιοποίηση των αγορών και των εμπορικών συναλλαγών, η δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων εκτός εθνικών συνόρων, οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, η αυξανόμενη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η παγκόσμια τάση συρρίκνωσης του κράτους. Το γεγονός αυτό επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τη διοικητική μέθοδο.

Ως συνέπεια λοιπόν εμφανίζεται ένα διαφορετικό πρότυπο οργάνωσης, το Νέο Δημόσιο Management (New Public Management), το οποίο τείνει να κυριαρχήσει ως «παγκόσμια τάση διοικητικής μεταρρύθμισης» (Μιχαλόπουλος, 2001, σελ. 189). Το Νέο

Δημόσιο Management (NΔM), δίνει έμφαση στη σημασία της διαφάνειας, στη βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας. Δεν εστιάζει αποκλειστικά στη νομιμότητα των διαδικασιών, αλλά στοχεύει στην ικανοποίηση των πολιτών, οι οποίοι αντιμετωπίζονται πλέον ως πελάτες και όχι ως παθητικοί δέκτες. Επιπλέον, ενθαρρύνεται η ενεργητική συμμετοχή των πολιτών στα κέντρα λήψης αποφάσεων του κρατικού μηχανισμού, συμβάλλοντας στην πραγμάτωση της «Κοινωνίας των Πολιτών». (Μιχαλόπουλος, 2001)

Η έννοια της ποιότητας αποτελεί επιτακτική ανάγκη της κοινωνίας. Ως εκ τούτου τοποθετείται στο επίκεντρο της διοικητικής σκέψης. Γι' αυτό το λόγο, διεξάγονται πολλές έρευνες και καταβάλλονται αντίστοιχες προσπάθειες σχετικές με την ποιότητα. Η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και η αύξηση των απαιτήσεων για ποιότητα καθιστούν αναγκαία την αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών στο πλαίσιο των σύγχρονων διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Σύμφωνα με τον Μιχαλόπουλου (2001, σελ. 208) το ζητούμενο είναι «η μετάβαση από μία διοίκηση διαδικασιών σε μία αποτελεσμάτων».

Πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν αρχίσει να εφαρμόζουν ΣΔΠ. Η ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων βοηθά στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων δυσλειτουργιών, ενώ συμβάλλουν παράλληλα στη στρατηγική τους ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο, θα καταστεί δυνατή η πλήρης και αποτελεσματική αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, δαπάνες, επενδύσεις) και θα οριοθετηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους επιμέρους τομείς.

Σε ότι αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η έννοια της ποιότητας και της ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών-χρηστών των δημοσίων οργανισμών ήρθε με αρκετή καθυστέρηση.. Η απελευθέρωση από τις πρακτικές του παρελθόντος και τις καθιερωμένες νοοτροπίες είναι απαραίτητο στοιχείο προκειμένου το NΔM να εφαρμοστεί με αποτελεσματικότητα. Παρά ταύτα, σήμερα υλοποιούνται ορισμένες οργανωμένες δράσεις και πολιτικές στον τομέα της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών θέτοντας ως προτεραιότητα την ικανοποίηση των “πελατών”- πολιτών.

### **3.3 Ποιότητα στην ελληνική δημόσια διοίκηση**

Η εστίαση στην απόδοση και την ποιότητα ξεπερνά σταδιακά τις παραδοσιακές μορφές διοίκησης. Επομένως και η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα υποχρεούται να ακολουθήσει τις αλλαγές και να προσαρμοστεί στις ανάγκες του σύγχρονου οικονομικού κοινωνικού και διοικητικού πλαισίου. Η σύνοδος της Λισαβόνας αποτέλεσε την αφετηρία των αλλαγών της διοίκησης στο πλαίσιο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης των ευρωπαϊκών χωρών. Συγκεκριμένα τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια της Λισαβόνας (2000) και της Φέιρα (2000) όρισαν ένα κοινό πλαίσιο διοικητικού εκσυγχρονισμού επιδιώκοντας την διοικητική σύγκλιση των κρατών μελών.

Ως αφετηρία της εισόδου στην απτή εφαρμογή του συστήματος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον ελλαδικό χώρο αποτελεί ο Ν. 2880/2001. Διαθέτει τον τίτλο πρόγραμμα «πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ Α'9/30.1.2001). Θεμελιώδης στόχος αυτού του προγράμματος είναι η εισαγωγή νέων παραμέτρων και αρχών στη δημόσια διοίκηση για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα της και να συμβαδίζει με την οικονομική ανάπτυξη την οποία καλείται επίσης να στηρίξει και να συμβάλει.

Ακολούθως, το 2004 ψηφίστηκε από το Ελληνικό Κοινοβούλιο ο Ν. 3230/2004 με τον οποίο καθιερώθηκε ένα σύστημα διοίκησης με στόχους, καθώς επίσης και η μέτρηση της αποδοτικότητας για τις δημόσιες υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού. Η καθιέρωση του συστήματος αυτού αποσκοπεί στη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του έργου της δημόσιας διοίκησης. Με τη θεσμοθέτηση της μέτρησης προσδοκάται η επίτευξη της αξιολόγησης των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης. Η αξιολόγηση θα συμβάλλει στην εξυπηρέτηση του πολίτη, στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του, στην αύξηση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς το δημόσιο τομέα, στην πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη (Ν. 3230/2004). Για πρώτη φορά τίθενται οι βάσεις για την εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ.

Επιπρόσθετα, προβλέπεται η ανάπτυξη και εφαρμογή γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ενώ θεσπίζεται και η απονομή ειδικών βραβείων για όσους δημόσιους οργανισμούς ή

μονάδες διακριθούν για την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες, υπηρεσιών {Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44 11.2.2004) “Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις”}.

Το Μάιο του 2000, κατά τη διάρκεια της Πρώτης Συνδιάσκεψης Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση που πραγματοποιήθηκε στη Λισσαβόνα, παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Ακολούθησε η εκδοχή του 2002, ενώ η πλέον πρόσφατη είναι η έκδοση 2006.

Το ΚΠΑ (Common Assessment Framework - CAF) είναι ένα μοντέλο αυτό-αξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού, βάσει των τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας. Το ΚΠΑ προέκυψε από την συνεργασία μεταξύ των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια να εισαχθούν οι αρχές ΔΟΠ στους δημόσιους οργανισμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε). Το μοντέλο έχει σχεδιαστεί από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovation Public Services Group) που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ύστερα από συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης. Συνιστά ένα ιδιαίτερα ήπιο, αλλά ταυτόχρονα απλό και εύχρηστο εργαλείο σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Το ΚΠΑ εστιάζει το ενδιαφέρον του στην εφαρμογή ενός σχετικά εύκολου εργαλείου ΔΟΠ. Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης (Βαξεβανίδου, 2007).

Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε δέσμη υποκριτηρίων τα οποία προσδιορίζουν τα κύρια σημεία που θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης μιας οργάνωσης.

**Πίνακας 2 3.1 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**



Πηγή: European Institute of Public Administration, [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)

Το ΚΠΑ δεν αφορά στην αξιολόγηση της ουσίας των δημόσιων πολιτικών που εφαρμόζει μια δημόσια οργάνωση αλλά αξιολογεί τη διοικητική της λειτουργία. Επίσης, πρέπει να γίνει σαφές πως το ΚΠΑ δεν αξιολογεί το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.

Στην Ελλάδα υπεύθυνος φορέας για την εισαγωγή και την εφαρμογή του ΚΠΑ στη Δημόσια Διοίκηση είναι η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας (ΔΠΑ) του Υπουργείου Εσωτερικών. Οι υπηρεσίες και φορείς του Ελληνικού Δημοσίου υποχρεούνται να ενημερώνουν την ΔΠΑ για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ (εγκύκλιοι ΔΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 και ΔΠΑ/Φ.1/οικ. 6304/12-3-2007 του Υπουργείου Εσωτερικών). Στην Ελλάδα το ΚΠΑ έχει συνδεθεί με το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας για Υπηρεσίες του Δημοσίου και αποτελεί το κριτήριο αξιολόγησης των υποψήφιων υπηρεσιών (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης / Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης / Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας- [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι το ΚΠΑ πλεονεκτεί έναντι της εφαρμογής προτύπου ISO στο γεγονός ότι το ISO δεν προσφέρει μία διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης και συγκριτικής μάθησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### 4.1 Ο Θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ως αυτοδιοίκηση εννοείται η αυτενεργή διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, δηλαδή η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων από αιρετούς εκπροσώπους. Η αυτοδιοίκηση είναι μέθοδος οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, όπου συστήνονται οργανωτικές μονάδες αποτελώντας ιδιαίτερα νομικά πρόσωπα και διατηρώντας δικά τους όργανα. Η εξουσία των οργανωτικών αυτών μονάδων ασκείται κατά παροχή εκ μέρους του κράτους (Σπηλιωτόπουλος, 2002).

Μέσω της αυτοδιοίκησης, η κεντρική εξουσία εκχωρεί ουσιαστικές αρμοδιότητες προς τα τοπικά όργανα. Έχει αποδειχτεί πλέον πως το γεγονός αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη βιώσιμη ανάπτυξη, τη συμμετοχή των πολιτών στα κοινά και την επίτευξη της κοινωνικής συνοχής.

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης (ΤΑ) στην Ελλάδα περιβάλλεται συνταγματικής κατοχύρωσης. Το άρθρο 102 του Συντάγματος καθιερώνει δύο βαθμούς για την τοπική αυτοδιοίκηση, χωρίς ωστόσο να καθορίζεται το περιεχόμενο κάθε βαθμού. Σύμφωνα με το Σύνταγμα (Άρθρο 102), οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναλαμβάνουν την αρμοδιότητα για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, καθορίζεται πως τα όργανά τους είναι αιρετά και εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, ενώ αναγνωρίζεται η διοικητική και οικονομική τους αυτοτέλεια. Το κράτος ασκεί έλεγχο νομιμότητας χωρίς να παρεμποδίζει την ελεύθερη δράση των Ο.Τ.Α, ενώ λαμβάνει και τα απαραίτητα μέτρα για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την άσκηση των δραστηριοτήτων τους.

#### 4.2 Ιστορική αναδρομή

Η αυτοδιοίκηση είναι ένας θεσμός που συναντάται σε όλη την πορεία του ελληνικού έθνους, λαμβάνοντας διάφορες μορφές και εξυπηρετώντας διαφορετικούς στόχους. Η αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα είναι ένας θεσμός που ανιχνεύεται, ήδη, στα χρόνια της

Αρχαίας Ελλάδας. Ο Κλεισθένης διαίρεσε την αθηναϊκή πολιτεία και τους πολίτες της σε εκατό δήμους, με ξεχωριστά διοικητικά όργανα και ιδιαίτερη προσωπικότητα.

Την περίοδο της Τουρκοκρατίας, η κοινότητα αποτέλεσε τον πυρήνα της τοπικής διοίκησης, με βασικό καθήκον τη συλλογή των φόρων. Κατά τους επαναστατικούς χρόνους δημιουργήθηκαν οι πρώτες τοπικές αρχές για να καλύψουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του εθνικοαπελευθερωτικού αγώνα. Στο πλαίσιο των Εθνοσυνελεύσεων έγιναν προσπάθειες για τη διοικητική οργάνωση του τόπου, ωστόσο αποδείχτηκαν άκαρπες. Οι κοινότητες δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καιρών, προβάλλοντας έντονο τοπικισμό, με τους προεστούς να διατηρούν την ισχύ τους (Μακρυδημήτρης, 2008).

Ο Καποδίστριας προσπάθησε να δημιουργήσει ένα αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης, δημιουργώντας, το 1828, 13 τμήματα και 62 επαρχίες. Ωστόσο αυτές οι πρώιμες μορφές δυσκόλευαν την εδραίωση ενός ενιαίου εθνικού κράτους.

Κατά την περίοδο της Αντιβασιλείας, το Βασίλειο διαιρέθηκε σε 10 νομούς και 47 επαρχίες (με αντίστοιχα νομαρχιακά και επαρχιακά συμβούλια). Ο νομάρχης ορίστηκε ως περιφερειακό κρατικό όργανο που διοριζόταν από το Υπουργείο των Εσωτερικών. Επίσης προβλέφθηκε η συγκρότηση δήμων. Οι δήμοι αντικατέστησαν τις παραδοσιακές κοινότητες και αποτελούσαν την πρώτη διοικητική βαθμίδα. Σημειώνεται πως βρίσκονταν υπό την πλήρη εποπτεία του Κράτους. Παρόλο που οι δήμοι δεν κατόρθωσαν ποτέ να αποκτήσουν ένα σημαντικό μέρος της διοικητικής εξουσίας, η πολιτική τους δύναμη αυξανόταν συνεχώς. Έως το 1864, δεν πραγματοποιήθηκαν ουσιαστικές αλλαγές, οπότε και ξεκίνησε η προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η διαφθορά στη διοίκηση και η επέμβαση του κράτους στην επιλογή των δημοτικών αρχόντων (Μακρυδημήτρης, 2008).

Το Σύνταγμα του 1864 προέβλεψε την αυτοδιοίκηση και την αποκέντρωση. Συγκεκριμένα, όριζε ότι «η εκλογή των δημοτικών αρχών θέλει γίνεσθαι δι' άμεσου, καθολικής και μυστικής διά σφαιριδίων ψηφοφορίας» (άρθρο 105). Η κυβέρνηση του Δηλιγιάννη επανέφερε το σύστημα των κατηργημένων επαρχιακών διοικήσεων, ενώ ο βασικός του αντίπαλος, ο Τρικούπης, χωρίς να καταργεί τις κοινότητες, επεδίωξε τη συγκρότηση ισομεγεθών δήμων και αιρετών σωμάτων σε επίπεδο νομαρχίας, που, ωστόσο, δεν ευοδώθηκε.



Η πρώτη κυβέρνηση του Βενιζέλου, με νόμο του 1912, αναγνώρισε τις κοινότητες ως μονάδα ΤΑ, παράλληλα με τους δήμους, με αποτέλεσμα τον κατακερματισμό της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης. Δημιουργήθηκε έτσι μια πληθώρα κοινοτήτων η οποία συνέβαλλε στην γιγάντωση της γραφειοκρατίας.

Το Σύνταγμα του 1927 κατοχύρωνε την αυτοδιοίκηση μέσω της δημιουργίας Ο.Τ.Α. δύο βαθμών. Ωστόσο η προσπάθεια ματαιώθηκε λόγω της πολιτικής αστάθειας του μεσοπολέμου. Στη δεκαετία του 1950 η νομαρχία συγκροτείται ως αποκεντρωμένη περιφερειακή διοικητική μονάδα, με σημαντική αρμοδιότητα την κατανομή κονδυλίων για έργα από το Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων. Ωστόσο, δεν κατάφερε να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο εξαιτίας του οργανωτικού και λειτουργικού κατακερματισμού. Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης υποβαθμίζεται ακόμα περισσότερο κατά τη διάρκεια της δικτατορίας.

Στη δεκαετία του 1980, η αδυναμία αξιοποίησης των Μεσογειακών Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων (Μ.Ο.Π.) αποκάλυψε τις ελλείψεις του μηχανισμού της αυτοδιοίκησης. Το 1986, επιχειρείται η αντιμετώπιση του προβλήματος με τη δημιουργία ενός ακόμα διοικητικού επιπέδου, της περιφέρειας,. (Χλέπας, 1999).

Επίσης, τη δεκαετία του 1980, μέσω τη νομοθεσίας δόθηκαν κίνητρα για εθελοντική συνένωση δήμων και κοινοτήτων, χωρίς σημαντικά αποτελέσματα. Το 1989, η Βουλή κυρώνει τον Ευρωπαϊκό Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας (Ε.Χ.Τ.Α.), μια διεθνής σύμβαση που καταρτίστηκε από την Επιτροπή Υπουργών των κρατών μελών του Συμβουλίου της Ευρώπης στο Στρασβούργο, με την οποία ενθαρρύνεται η αυτονόμηση των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Το 1994, με πολύ μεγάλη καθυστέρηση σε σχέση με άλλες χώρες και παρά τη μακροχρόνια διαβούλευση, καθιερώθηκε με το Ν. 2218/1994, η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση ως δεύτερος βαθμός τοπικής αυτοδιοίκησης, χωρίς ωστόσο να λείπουν οι αντιδράσεις (Μακρυδημήτρης, 1999).

### 4.3 Σχέδιο Καποδίστριας

Πρόγραμμα «Καποδίστριας» ή Σχέδιο «Καποδίστριας» ή Νόμος Καποδίστρια είναι η συνηθισμένη ονομασία του νόμου 2539/97 του ελληνικού κράτους. Έλαβε το όνομά του από τον Ιωάννη Καποδίστρια, πρώτο κυβερνήτη της Ελλάδος μετά την απελευθέρωσή της από την Οθωμανική αυτοκρατορία. Σύμφωνα με τον νόμο έγινε συνένωση κοινοτήτων σε μεγαλύτερους δήμους με σκοπό τη βελτιστοποίηση της δημόσιας διοίκησης στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η εν λόγω αναδιάρθρωση εντάσσεται στους σχεδιασμούς που εκπονούνται στο πλαίσιο της ΕΕ. Οι λόγοι που, κατά το κράτος, επέτασσαν την εκ βάθρων αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης ήταν πρωτίστως οικονομικοί. Καταρχήν ο μεγάλος αριθμός κοινοτήτων καθιστούσε δύσκολη την κατανομή των πόρων. Επιπλέον η αδυναμία απορρόφησης των κονδυλίων της ΕΕ από τις κοινότητες και τους δήμους - ελλείπει επαρκούς υποδομής- δυσχέραινε την εκτέλεση έργων ανάπτυξης. Σημειώνεται δε πως το κράτος κατέβαλλε υπερβολικό τίμημα για τη συντήρηση των κοινοτήτων. Γι' αυτούς τους λόγους, οι κοινότητες έπρεπε να συγχωνευτούν σε ευρύτερους και οικονομικά ισχυρότερους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η εφαρμογή του προγράμματος «Ι. Καποδίστριας» με το Ν. 2539/1997 με τις αναγκαστικές συνενώσεις των δήμων οδήγησε σε δραστική μείωση των κοινοτήτων (από 5.388 σε 119) και σε μερική αύξηση των δήμων (από 437 σε 914), σαν προσπάθεια δημιουργίας ισχυρών, αποτελεσματικότερων δομών και οργανισμών. Παράλληλα, οι παλιοί αγροτικοί δήμοι συνέχισαν την εκπροσώπηση τους μέσω των τοπικών, άμεσα εκλεγμένων κοινοτικών συμβουλίων.

Ο νόμος 2539/1997 εισήγαγε τον όρο τα δημοτικά διαμερίσματα. Πρόκειται για τις παλιές κοινότητες που συνενώθηκαν σε δήμους, αποτελώντας έτσι όχι αυτόνομους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά τα δημοτικά διαμερίσματα των αντίστοιχων νέων δήμων (Σπηλιωτόπουλος, 2010).

**Πίνακας 3 4.2 Κατανομή των δήμων κατά τάξεις μεγέθους όσο και ως ποσοστό του συνολικού πληθυσμού πριν (1996) και μετά (1999) την εφαρμογή του προγράμματος «Καποδίστριας»**

<i>Πληθυσμός (κάτοικοι)</i>	<i>Αριθμός Ο.Τ.Α. (1996)</i>	<i>%</i>	<i>Αριθμός Ο.Τ.Α. (1999)</i>	<i>%</i>
Μέχρι 300	2043	0,3507	33	0,032
Μέχρι 500	1.180	0,2026	14	0,014
Μέχρι 1.000	1357	0,2330	46	0,045
Μέχρι 2.000	672	0,1154	93	0,090
Μέχρι 5.000	337	0,0579	380	0,368
Μέχρι 10.000	102	0,0175	281	0,272
Μέχρι 20.000	48	0,0082	95	0,092
Μέχρι 50.000	54	0,0093	56	0,054
Μέχρι 100.000	24	0,0041	27	0,026
Μέχρι 200.000	6	0,0010	6	0,006
Άνω των 200.000	2	0,0003	2	0,002
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>5825</b>	<b>1</b>	<b>1033</b>	<b>1</b>

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας διοίκησης και Αποκέντρωσης, [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)

Η υποχρεωτική ενοποίηση των δήμων το 1998 αποτελεί παράδειγμα ριζικής μεταρρύθμισης μέσω συγχωνεύσεων. Το λεγόμενο «Πρόγραμμα Καποδίστριας " δεν αποσκοπούσε μόνο στη συγχώνευση των δήμων, αλλά φιλοδοξούσε να αποτελέσει μοχλό εθνικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Βασική επιδίωξη ήταν η δημιουργία μιας σύγχρονης και αποτελεσματικής μονάδας τοπικής αυτοδιοίκησης η οποία θα λειτουργούσε ως όργανο ανάπτυξης για την περιοχή τους. Επισημαίνεται πως η επιτέλεση του αναπτυξιακού ρόλου των νέων τοπικών αρχών, προϋποθέτει την απόκτηση των απαραίτητων οικονομικών πόρων και την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζεται σε αυτές.

#### **4.4 Σχέδιο «Καλλικράτης»**

Πρόγραμμα Καλλικράτης, ακριβέστερα Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης, ονομάζεται ο νόμος 3852/2010, με τον οποίο μεταρρυθμίστηκε η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας το 2011 και επανακαθορίστηκαν τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων, ο τρόπος εκλογής των οργάνων και οι αρμοδιότητές τους. Ενίοτε απαντάται και ως Σχέδιο Καλλικράτης.

Το πρόγραμμα «Καλλικράτης» ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή το Μάιο του 2010 και μέρος των διατάξεων του ενεργοποιήθηκε άμεσα ώστε να διεξαχθούν βάσει αυτών οι αυτοδιοικητικές εκλογές του ίδιου έτους (ΦΕΚ 87/τ.Α'/2010). Στην πλήρη μορφή του τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2011. Επισημαίνεται πως η ψήφιση και εφαρμογή του προγράμματος πυροδότησε αντιδράσεις σε όλη την Ελλάδα με κινητοποιήσεις που εκδηλώθηκαν ποικιλοτρόπως. Η ονομασία «Πρόγραμμα Καλλικράτης» επεκτάθηκε, μέσω κυρίως των μέσων μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ), στις συγχωνεύσεις και καταργήσεις δημοσίων υπηρεσιών, σχολείων και νοσοκομείων.

Ο «Καλλικράτης» θεωρείται συνέχεια του «Καποδίστρια» (Ν.2539/97), και διέπεται από παρόμοια φιλοσοφία αναγκαστικής συνένωσης των υπαρχόντων μικρών δήμων και κοινοτήτων σε μεγαλύτερους. Στόχος του προγράμματος είναι η μείωση του αριθμού των δήμων και των νομικών τους προσώπων κατά περίπου 2/3, η αντικατάσταση των 57 νομαρχιών ως δευτεροβάθμιων ΟΤΑ από τις 13 περιφέρειες, η σύσταση των αποκεντρωμένων διοικήσεων, οι αλλαγές στον τρόπο χρηματοδότησης των ΟΤΑ, η αύξηση της θητείας των αυτοδιοικητικών οργάνων από 4 σε 5 έτη και η ανακατανομή των αρμοδιοτήτων κάθε βαθμού (Ντάνος, 2014).

Σύμφωνα με την εισήγηση του προγράμματος, κριτήριο ήταν να μην υπάρχει δήμος με πληθυσμό κάτω των 25.000 κατοίκων στα πολεοδομικά συγκροτήματα Αθήνας και Θεσσαλονίκης ή 10.000 για την υπόλοιπη χώρα. Εξάιρεση αποτέλεσε η περίπτωση ορεινών περιοχών, όπου το πληθυσμιακό κατώτατο όριο τέθηκε στις 2.000. Όσον αφορά τα νησιά, προκρίθηκε η λογική «ένας δήμος ανά νησί» (πλην των δύο μεγάλων, Κρήτης και Εύβοιας) (Ντάνος, 2014).

Με τον Ν 3852/2010 μοναδική μορφή ΟΤΑ πρώτου βαθμού είναι πλέον ο δήμος και δεύτερου βαθμού η Περιφέρεια. Ο επικεφαλής των περιφερειών, ο Περιφερειάρχης, εκλέγεται πλέον άμεσα από τον λαό στις περιφερειακές εκλογές. Με το πρόγραμμα

Καλλικράτης εισάγεται ο θεσμός των αποκεντρωμένων διοικήσεων που αντικαθιστούν τις 13 κρατικές Περιφέρειες. Σε αυτές μεταφέρθηκαν οι αρμοδιότητες των κρατικών Περιφερειών που από το Σύνταγμα επιβάλλεται να παραμένουν στο Κράτος. Οι επικεφαλής τους έχουν τον τίτλο του Γενικού Γραμματέα και διορίζονται από την Κυβέρνηση.

Με την εφαρμογή του σχεδίου «Καλλικράτης» επιχειρήθηκε η αύξηση της αποτελεσματικότητας των ΟΤΑ και του κράτους γενικότερα. Δόθηκε μεγάλη σημασία στη μείωση της γραφειοκρατίας μέσω της αποκέντρωσης λειτουργιών και της εξάλειψης των επικαλύψεων. Επιπλέον σημειώθηκε περιορισμός λειτουργικών δαπανών και η δημιουργία οικονομικών κλίμακας. Εν κατακλείδι, μπορεί να ειπωθεί πως η εφαρμογή του «Καλλικράτη» εντάσσεται στο πλαίσιο της δημοσιονομικής ανάταξης της χώρας και της προσπάθειας για την αναπτυξιακή της επανεκκίνηση.

#### **4.5 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση**

Σε ορισμένους τομείς παροχής κοινωνικών υπηρεσιών, η δημόσια διοίκηση μπορεί να γίνει αντιληπτή ακόμα και ως μονοπώλιο. Ταυτόχρονα όμως η δημόσια διοίκηση αποτελεί πεδίο στο οποίο εκφράζεται ολοένα και πιο έντονα η ανάγκη για την παροχή έργου υψηλής ποιότητας. Το γεγονός αυτό γίνεται πιο εμφανές στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς οι παρεχόμενες υπηρεσίες των τοπικών αρχών έχουν αποδέκτη εκείνο το κομμάτι του πληθυσμού που αντιπροσωπεύει το εκλογικό σώμα. Ως εκ τούτου, η ποιότητα του έργου των δημοτικών οργανισμών αντανakλάται άμεσα στην ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια των δημοτών.

Οι τοπικές αρχές, στην προσπάθεια τους να ανιχνεύσουν και να σκιαγραφήσουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών, έχουν στη διάθεση τους κάποια εργαλεία. Στα εργαλεία αυτά συμπεριλαμβάνεται η θέσπιση συστήματος συλλογής και επεξεργασίας καταγγελιών και προτάσεων. Ένα άλλο εργαλείο είναι η διενέργεια τοπικών δημοσκοπήσεων με στόχο τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών σε συγκεκριμένα ζητήματα. Σε αυτό το πλαίσιο, η υιοθέτηση και εφαρμογή ενός συστήματος ΔΟΠ μοιάζει ελκυστική στην τοπική αυτοδιοίκηση, με την έννοια ότι η ΔΟΠ εστιάζει στην κατανόηση των αναγκών των πολιτών.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ στην τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να συμβάλλει σημαντικά σε μία σειρά από διαστρεβλώσεις και ελλείψεις της δημόσιας διοίκησης. Βασικός στόχος βέβαια είναι η βελτίωση της ποιότητας με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Άλλωστε θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η στενότητα πόρων που χαρακτηρίζει τη λειτουργία του δημόσιου τομέα και ειδικά την τοπική αυτοδιοίκηση. Τα οφέλη της εφαρμογής της ΔΟΠ στην ΤΑ μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Κέφης, 2014) :

- Μείωση του κόστους λειτουργίας των ΟΤΑ.
- Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης των ΟΤΑ.
- Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών.
- Επίτευξη ικανοποίησης των απαιτήσεων των πολιτών.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της ΤΑ
- Αύξηση παραγωγικότητας
- Βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
- Βελτίωση στη διαχείριση κοινοτικών κεφαλαίων.
- Συνεχή συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
- Βελτίωση της εικόνας του οργανισμού.

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τίθεται αναπόφευκτα το ζήτημα της εξειδίκευσης των εργαζομένων, της εκπαίδευσης τους και των παραγόντων κινητοποίησης τους. Δημιουργείται λοιπόν η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένου μάλιστα ότι οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα της ΤΑ αποτελούν σημαντικό μέρος τη. Μόνο η πλήρης ενσωμάτωσή των εργαζομένων στο σύστημα της ΔΟΠ και η συνολική αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους θα φέρει αποτέλεσμα στην παραγωγή ποιότητας. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη ποιότητας είναι η διαχείριση των υλικών πόρων. Η ΤΑ οφείλει να προσδιορίσει τους πόρους που απαιτούνται για την εφαρμογή και την επίτευξη στρατηγικών στόχων και να διασφαλίσει την πρόσβαση της σε αυτούς. Επιπλέον, για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πολιτών, η ΤΑ πρέπει να οργανώνει την επικοινωνία μαζί τους και τη μέτρηση της ικανοποίησης τους. Απαιτείται η αναγνώριση των αναγκών, των αιτημάτων και των προσδοκιών των δημοτών της ώστε να καταστεί δυνατή η παροχή ικανοποιητικών υπηρεσιών.

Σε έναν Δήμο ή σε έναν δημόσιο οργανισμό, γενικά ένα σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας δεν είναι πολυτέλεια αλλά αναγκαιότητα. Η εφαρμογή ενός προτύπου ποιότητας όπως το ISO, μαζί με όλα τα ήδη υπάρχοντα συστήματα μηχανογράφησης και λειτουργίας/ελέγχου, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της γραφειοκρατίας, σε αύξηση του επιπέδου των εσωτερικών ελέγχων, σε μείωση του χρόνου απόκρισης αιτημάτων και γενικά στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των «πελατών» και στην πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων του οργανισμού. Για παράδειγμα, αν δημιουργηθούν περιγραφές θέσεων εργασίας (ΠΘΕ), που ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και στις ανάγκες του δήμου, τότε και οι υφιστάμενοι υπάλληλοι θα κάνουν αυτό που πρέπει. Σε ότι αφορά δε τους νέο- προσληφθέντες, θα εκπαιδεύονται πολύ πιο γρήγορα. Επιπλέον ένας προϊστάμενος θα μπορεί να παρακολουθεί σε συχνή βάση την απόδοση των υπαλλήλων, αφού βάση αυτής της ΠΘΕ μπορούν να εξαχθούν δείκτες μέτρησης απόδοσης εύκολα, σε συνδυασμό εννοείται με τα διαγράμματα ροής εργασιών που έχουν αποτυπωθεί στο ΣΔΠ.

Το ποιο βασικό κοινωνικό όφελος πάντως είναι ότι τα πρότυπα ISO έχουν θεσπίσει κοινούς κανόνες σε όλον τον κόσμο, σε κάθε πρότυπο αντίστοιχα, έτσι ώστε να υπάρχει κοινό έδαφος συνεργασίας παγκοσμίως σε εμπόριο, παραγωγή κλπ. Επομένως, με αυτόν τον τρόπο αναβαθμίζεται ουσιαστικά η συνεργασία μεταξύ των λαών και η αύξηση του εμπορίου και των διεθνών συναλλαγών.

Τέλος, σημειώνεται πως λόγω του ότι οι Δήμοι διαχειρίζονται Συγχρηματοδοτούμενα Προγράμματα, οφείλουν να αποδεικνύουν συνεχώς ότι ασκούν απόλυτο έλεγχο σε αυτά. Τούτο μπορεί να γίνει μόνο με την εφαρμογή και πιστοποίηση ενός προτύπου διαχείρισης όπως το ISO.





## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ

#### 5.1 Φυσιognωμία του Δήμου Κορυδαλλού

##### 5.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Υπάρχουν ενδείξεις για την ύπαρξη οικισμών στην περιοχή της Αττικής που ανάγονται έως τη Νεολιθική εποχή (δηλαδή 5000 ή 7000 π.χ.). Όσον αφορά την περιοχή που υπάγεται στα σημερινά όρια του δήμου Κορυδαλλού φαίνεται πως διαμορφώθηκε ως περιοχή κατοικίας από τον έβδομο αιώνα προ Χριστού και εντεύθεν. Αυτό προκύπτει τουλάχιστον από την εξέταση των ευρημάτων που ανακαλύφθηκαν στην περιοχή. Το τοπωνύμιο «Κορυδαλλός» εμφανίζεται πρώτη φορά τον έκτο αιώνα προ Χριστού στην περίοδο της μεταρρύθμισης του Κλεισθένη 508 π.χ. (Ε.Π δήμου Κορυδαλλού 2013-2014).

Το 1870 η έκταση που καταλαμβάνει σήμερα ο δήμος Κορυδαλλού ανήκε μόνο σε μια οικογένεια πιθανώς αρβανίτικης καταγωγής (Οικογένεια Κουτσικάρη). Έτσι ο Κορυδαλλός πήρε το όνομα «Κουτσικάρη» από τον τότε ιδιοκτήτη του. Ακολούθως από τον επόμενο ιδιοκτήτη του πήρε το όνομα «Παχύ», ενώ από το 1923 η πόλη ανέκτησε πάλι το όνομα «Κορυδαλλός» που είχε και στην αρχαιότητα.

Ο δήμος Κορυδαλλού έχει συνολική έκταση 4,8 τετραγωνικά χιλιόμετρα. Η θέση του προσδιορίζεται στους ανατολικούς πρόποδες του Αττικού όρους «Αιγάλεω», συνορεύει με τους δήμους Νίκαιας, Αγ. Βαρβάρας και Χαϊδαρίου και διοικητικά υπάγεται στην Περιφέρεια Αττικής – Αντιπεριφέρεια Πειραιά. Η πρώτη απογραφή του 1870 κατέγραψε μόλις τριάντα έξι κατοίκους, οι οποίοι ήταν αγρότες και κολίγοι. Μετά τη Μικρασιατική καταστροφή του 1922 το κύμα των προσφύγων που κατέφθασε, έδωσε μεγάλη ώθηση ανάπτυξης για την ευρύτερη περιοχή του Πειραιά. Έτσι ο σημερινός Κορυδαλλός παρουσιάζει στην απογραφή του 1928, 2429 κατοίκους (Ε.Π Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014).

Το 1934 με το Π.Δ. 18/18-01-1934 ο Κορυδαλλός απέκτησε διοικητική αυτοτέλεια. Το 1940 κατά την πραγματοποίηση γενικής απογραφής του ελληνικού πληθυσμού, ο δήμος σημείωσε θεαματική αύξηση του πληθυσμού φτάνοντας τους 9.690 κατοίκους.

Παρά τα δεινά της πρώτης μεταπολεμικής περιόδου στην Ελλάδα ο πληθυσμός του δήμου Κορυδαλλού αυξήθηκε (14.360 κατ.), και έτσι με τον Ν.Δ. 107/1946 αναγνωρίστηκε ως δήμος. Από τότε τα διοικητικά του όρια δεν έχουν αλλάξει καθώς τόσο το πρόγραμμα Καποδίστριας όσο και το πρόγραμμα Καλλικράτης δεν συνένωσαν τον Κορυδαλλό με γειτονικό δήμο (Ε.Π Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014).

Οι πρώτες εκλογές μετά τον πόλεμο διεξάγονται το 1951 και ο Κορυδαλλός αποκτά δημοτικό Συμβούλιο. Στην απογραφή του 1961, ο δήμος αριθμεί 31.199 κατοίκους δείχνοντας τάση για υπερδιπλασιασμό τα επόμενα χρόνια. Παράλληλα σημειώνεται βελτίωση των υποδομών και του τοπικού δικτύου, ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης συνεχίζει να αυξάνεται για τις επόμενες δεκαετίες. Τέσσερις δεκαετίες μετά ο πληθυσμός του δήμου έχει πλέον υπερδιπλασιαστεί (ΕΣΥΕ 2001) φτάνοντας τους 67.456 κατοίκους (Ε.Π Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014). Αυτή η ανάπτυξη συμπαρασύρει την οικονομική και την κοινωνική δραστηριότητα, ενώ αποτυπώνεται και στη βελτίωση των υποδομών. Σύμφωνα με στοιχεία του 2001, ο δήμος Κορυδαλλού είναι ο τέταρτος μεγαλύτερος της Αντιπεριφέρειας Πειραιά μετά το δήμο Πειραιά, τον δήμο Νίκαιας, και το δήμο Κερατσινίου.

### 5.1.2 Βασικά Χαρακτηριστικά του Δήμου

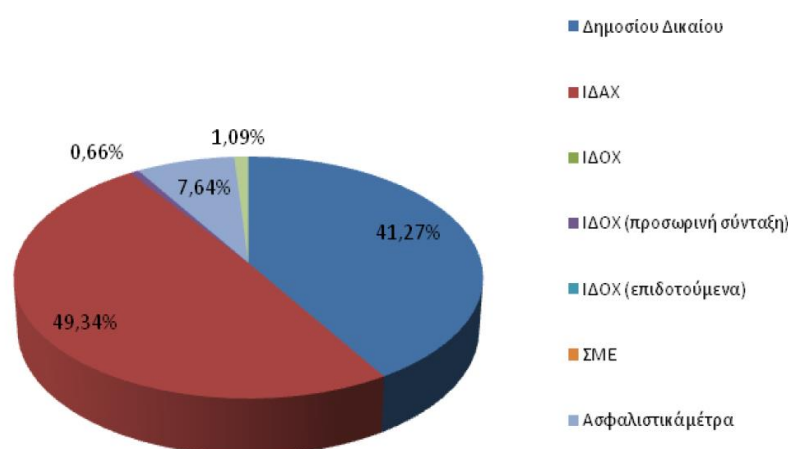
Σύμφωνα με την απογραφή του 2001, ο πραγματικός πληθυσμός του δήμου ανέρχεται σε 63.445 κατοίκους.

**Πίνακας 4 5.1 Πληθυσμός & Έκταση Δήμων Ηπειρωτ. Τμ. Ν. Πειραιά**

ΔΗΜΟΣ	ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ (2001)	% Συνόλου	ΕΚΤΑΣΗ (ΤΕΤΡ. ΧΛΜ.)	ΚΑΤΟΙΚΟΙ ΑΝΑ ΤΕΤΡ. ΧΛΜ.
ΚΕΡΑΤΣΙΝΙΟΥ	76.102	16,33%	7,601	10.012,1
ΠΕΙΡΑΙΑ	175.697	37,70%	10,865	16.170,9
ΑΓΙΟΥ ΙΩΑΝΝΟΥ ΡΕΝΤΗ	15.060	3,23%	4,524	3.328,9
ΔΡΑΠΕΤΣΩΝΑΣ	12.944	2,78%	1,725	7.503,8
ΚΟΡΥΔΑΛΛΟΥ	67.456	14,47%	4,324	15.600,4
ΝΙΚΑΙΑΣ	93.086	19,97%	6,649	14.000,0
ΠΕΡΑΜΑΤΟΣ	25.720	5,52%	14,729	1.746,2
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΗΠΕΙΡ. ΤΜ. Ν. ΠΕΙΡΑΙΑ</b>	<b>466.065</b>		<b>50,417</b>	
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΧΩΡΑΣ</b>	<b>10.964.020</b>		<b>131957,4</b>	<b>83,1</b>

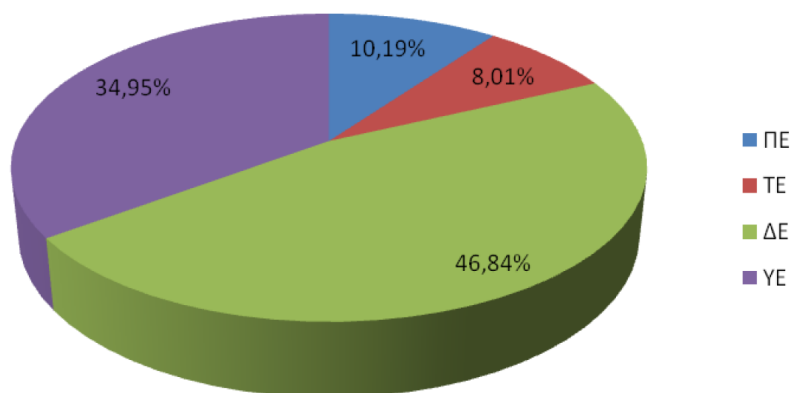
Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014 ΕΝΟΤΗΤΑ II: «Υφιστάμενη Κατάσταση» Κεφάλαιο Α: «Καταγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος»

Ο δήμος διοικείται από τον Δήμαρχο, το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής και την Εκτελεστική Επιτροπή. Το Δημοτικό Συμβούλιο απαρτίζεται από 41 μέλη (Ν. 3852/2010). Το ανθρώπινο δυναμικό του δήμου ανέρχεται στα 450 άτομα. Μέρους αυτών εργάζονται με σύμβαση αορίστου χρόνου, κάποιους με σύμβαση είτε ορισμένου χρόνου είτε έργου, ενώ μερικοί εργάζονται ως μόνιμοι υπάλληλοι.



**Εικόνα 1 Διάγραμμα 5.1 «Ποσοστιαία Σύθεση Προσωπικού Δήμου Κορυδαλλού ανά Σχέση εργασίας»**

Στο διάγραμμα 5.1 απεικονίζεται η σύθεση του προσωπικού του δήμου Κορυδαλλού. Προκύπτει ότι 81% των εργαζομένων απασχολείται με μορφή μόνιμης απασχόλησης (μόνιμοι και αορίστου χρόνου) ενώ το 19% είναι συμβασιούχοι.

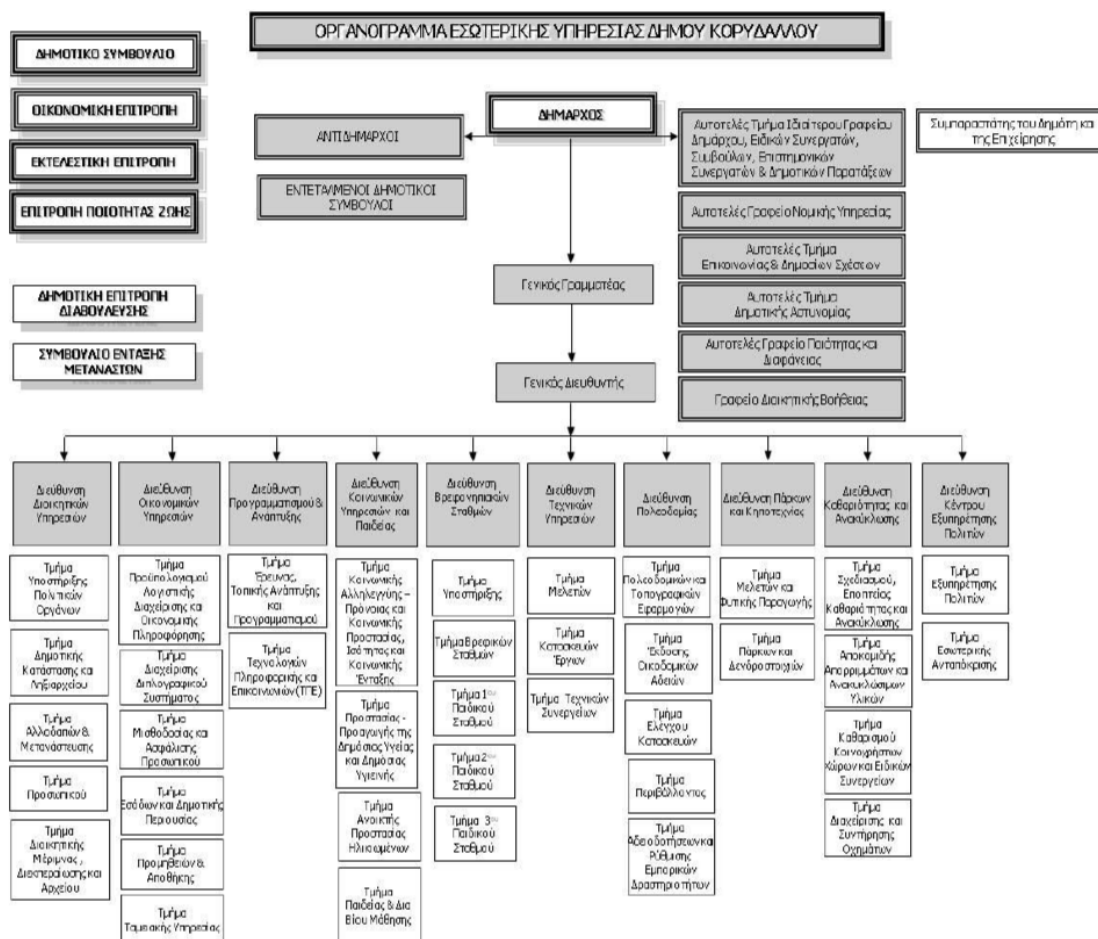


**Διάγραμμα 5.2 «Ποσοστιαία Σύνθεση Προσωπικού Δήμου Κορυδαλλού ανά Εκπαιδευτική Κατηγορία»**

Στο διάγραμμα 5.2 αποτυπώνεται η σύνθεση του προσωπικού του δήμου ανά εκπαιδευτική κατηγορία. Γίνεται αντιληπτό ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων στο δήμο Κορυδαλλού είναι μέχρι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (82%), ενώ οι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν μόλις το (18%).

Παρακάτω παρατίθεται το οργανόγραμμα του δήμου Κορυδαλλού.

**Πίνακας 5.5.2 «Εσωτερική οργάνωση του Δήμου Κορυδαλλού»**



Πηγή: Δήμος Κορυδαλλού, [www.korydallos.gr](http://www.korydallos.gr)

## 5.2 Εφαρμογή Εργαλείων Ποιότητας στον Δήμο Κορυδαλλού

### 5.2.1 Ιστορικό εφαρμογής του ISO 9001:2000-2008 στον Δήμο Κορυδαλλού

Η ιδέα ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος Διοίκησης Ποιότητας γεννήθηκε το Δεκέμβριο του 1999 κατά την διενέργεια ενός σχετικού σεμιναρίου. Ακολούθησε η σχετική προετοιμασία και η επιλογή εξειδικευμένου συμβούλου. Την άνοιξη του 2003 πραγματοποιήθηκε η πρώτη δοκιμαστική εφαρμογή του ΣΔΠ για να ακολουθήσει έπειτα μία περίοδος δοκιμαστικής λειτουργίας. Στις 22 Οκτωβρίου 2003 πραγματοποιήθηκε η πρώτη αξιολόγηση από τον ΕΛΟΤ προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν αδυναμίες του συστήματος. Στις αρχές Ιουλίου του 2004 ο δήμος Κορυδαλλού δέχεται επιθεώρηση από τον ΕΛΟΤ και επιτυγχάνεται η πρώτη πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO

9001:2000. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως μέχρι τότε ήταν ο μεγαλύτερος και μόλις ο τρίτος δήμος που πιστοποιήθηκε από τον ΕΛΟΤ. Η έκδοση του πρώτου αυτού πιστοποιητικού είχε τριετή διάρκεια.

Στις 22 Νοεμβρίου 2004 πραγματοποιείται η απονομή του πιστοποιητικού που συνοδεύτηκε με παρουσία πολιτικών φορέων της πόλης. Ακολουθούν 5 επιτυχημένες επιθεωρήσεις επιτήρησης. Η πρώτη στο τέλος Ιουνίου 2005, η δεύτερη το Νοέμβριο 2006, η τρίτη τον Ιούλιο 2007, η τέταρτη το 2008 και πέμπτη τον Ιούλιο 2009. Τον Ιούλιο του 2010 ο δήμος πιστοποιήθηκε ξανά με το ανανεωμένο πρότυπο του ISO 9001:2008. Συνεχίστηκαν οι ετήσιες επιθεωρήσεις το Δεκέμβριο του 2011, τον Ιούλιο του 2012 καθώς και το 2013 με το καινούργιο πρότυπο.

Στόχος των επιθεωρήσεων από την πλευρά του δήμου αποτελεί κυρίως η ανίχνευση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του ΣΔΠ που εφαρμόζεται. Επίσης εξετάζεται η δυνατότητα όλων των τμημάτων να επικοινωνούν απευθείας με τη διοίκηση του δήμου.

### **5.2.2 Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του δήμου Κορυδαλλού**

Το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας συνοπτικά αποτελείται από τα ακόλουθα μέρη:

- *Το εγχειρίδιο ποιότητας που περιγράφει τη δομή του εργαλείου (επισημαίνεται η χρησιμότητα του για τα κορυφαία στελέχη του δήμου).*
- *Οι διαδικασίες ποιότητας οι οποίες περιγράφουν ουσιαστικά τον τρόπο που υλοποιούνται οι παρεχόμενες υπηρεσίες (το περιεχόμενο τους απευθύνεται κυρίως στα μεσαία στελέχη του δήμου).*
- *Οι απαιτούμενες εργασίες οι οποίες εξειδικεύουν τις ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν (απευθύνονται σε εργαζόμενους και μεσαία στελέχη του δήμου).*
- *Τα αρχεία ποιότητας τα οποία καταγράφουν την καθημερινή λειτουργία του ΣΔΠ και ταυτόχρονα συνιστούν την τεκμηρίωση του.*

Το εγχειρίδιο ποιότητας περιγράφει τις γενικές κατευθύνσεις, τους σκοπούς και την πολιτική του δήμου αναφορικά με την ποιότητα. Οι διαδικασίες ποιότητας συνίστανται στις παρακάτω ενέργειες:

- Έλεγχος αρχείων και εγγράφων εσωτερικής επιθεώρησης.
- Ανάλυση διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών.

- Διαχείριση παραπόνων των δημοτών.
- Διαχείριση των Συγχρηματοδοτούμενων έργων.
- Τήρηση των διαδικασιών για την υλοποίηση των υπηρεσιών του δήμου.

Προκειμένου να επιτευχθούν τα παραπάνω, ο δήμος όρισε υπεύθυνο διαχείρισης ποιότητας (ΥΔΠ). Ταυτόχρονα με την παρουσία του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας, αναλαμβάνει δράση και ο Γενικός Γραμματέας του δήμου, ο οποίος αποτελεί μέλος της διοίκησης και στις αρμοδιότητες του περιλαμβάνεται η συμμετοχή σε επιθεωρήσεις και η σύγκληση της Επιτροπής Διαχείρισης Ποιότητας (ΕΔΠ).

Στην ΕΔΠ συμμετέχουν ο γενικός γραμματέας, ο αντιδήμαρχος τεχνικών υπηρεσιών, ο αντιδήμαρχος καθαριότητας και πρασίνου, ο αντιδήμαρχος περιβάλλοντος και δημοτικής Αστυνομίας, ο διευθυντής διοικητικών υπηρεσιών και ο ΥΔΠ. Η ΕΔΠ συστάθηκε για να εποπτεύει γενικότερα τη λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μέσα στο δήμο καθώς και να συνεργάζεται με τις αντίστοιχες υπηρεσίες Διαχείρισης Ποιότητας. Ο ΥΔΠ έχει ευθύνη να κάνει ετησία ανασκόπηση του συστήματος σε ετήσια βάση μετά από κάθε εσωτερική επιθεώρηση.

### **5.2.3 Εισερχόμενα στοιχεία στο ΣΔΠ**

Ως εισερχόμενα στοιχεία -χρήσιμα για την ανασκόπηση που γίνεται από τη διοίκηση- λαμβάνονται τα ακόλουθα:

- Τα αποτελέσματα των επιθεωρήσεων.
- Τα δεδομένα από την ανάλυση παραπόνων των πολιτών.
- Τα δεδομένα από τις προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες.
- Τα αποτελέσματα της μέτρησης των δεικτών.
- Τα αποτελέσματα της μέτρησης των στόχων που έχουν τεθεί εκ των προτέρων.
- Τα αποτελέσματα προηγούμενων ενεργειών που είχαν αποφασιστεί με προηγούμενες ανασκοπήσεις.
- Διάφορες αλλαγές στις αρμοδιότητες και στη δομή του δήμου που μπορούν να επηρεάσουν το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.
- Οι πιθανές προτάσεις για βελτίωση καθώς και άλλες διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

Η σωστή εφαρμογή ενός ΣΔΠ προϋποθέτει τη βέλτιστη διαχείριση πόρων. Ο δήμος οφείλει να εξασφαλίσει όλους εκείνους τους πόρους που απαιτούνται προκειμένου να υλοποιηθούν όλες οι υπηρεσίες που περιγράφει το ΣΔΠ, αλλά και ότι χρειάζεται για τη συντήρηση και βελτίωση του ίδιου του ΣΔΠ. Μεγάλης σπουδαιότητας στοιχείο αποτελεί το επιχειρησιακό σχέδιο του δήμου στο οποίο τεκμηριώνονται οι στρατηγικές κατευθύνσεις που πρόκειται να ακολουθηθούν και τίθενται οι προτεραιότητες σε χρονικό ορίζοντα πέντε ετών (διάρκεια δημοτικής θητείας). Οι προτάσεις που κατατίθενται γίνονται με βάση αυτό το επιχειρησιακό σχέδιο και αφορούν είτε την υλοποίηση προγραμμάτων ΕΣΠΑ είτε την υλοποίηση έργων από αυτοχρηματοδότηση και χρήση ιδίων πόρων.

Το ΣΔΠ καθ' αυτό δεν παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η σωστή εφαρμογή του στη διοίκηση του δήμου, με την ταυτόχρονη ανανέωση της χρήσης του, συνιστά ένα αποτελεσματικό διοικητικό εργαλείο στο πέρασμα του χρόνου. Με την εφαρμογή του παράγεται ταυτόχρονα μία κουλτούρα ποιότητας η οποία επιδρά στη γενικότερη πολιτική του δήμου, ενώ γίνεται αντιληπτή και στο κοινό.

Με την ανάπτυξη του ΣΔΠ, ο δήμος Κορυδαλλού στόχευσε στην ταχύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση των αναγκών των δημοτών, στην ανάληψη γενικότερης μέριμνας για τη βελτίωση της ποιότητας της καθημερινότητας των δημοτών και στη συμμόρφωση με τα ισχύοντα νομοθετικά και κανονιστικά πλαίσια. Το ΣΔΠ ξεκίνησε αρχικά με σημαντικό βαθμό τεκμηρίωσης. Σταδιακά όμως οι ποσοτικοί στόχοι αποδείχτηκαν εν πολλοίς ανέφικτοι. Στο πέρασμα του χρόνου, ο όγκος της τεκμηρίωσης μειώθηκε και τελικά αντικαταστάθηκε από υπάρχοντα αριθμητικά δεδομένα, ενώ οι αρχικοί στόχοι αναπροσαρμόστηκαν.

Η μηνιαία καταγραφή των δεικτών στηριζόταν σε μετρήσεις πρωτογενών δεδομένων που προκύπτουν από την καθημερινή χρήση του ΣΔΠ. Μπορεί λοιπόν να ειπωθεί ότι οι δείκτες αποτυπώνουν την πορεία των εργασιών. Πιο συγκεκριμένα δείχνουν το ποσοστό των εργασιών που έχουν ολοκληρωθεί προς το σύνολο των απαιτούμενων εργασιών της κάθε χρονικής περιόδου. Οι εργασίες όμως που καταγράφονται δε δίνουν απαραίτητα εικόνα για την Ποιότητα αυτών των εργασιών καθώς και για τον χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωσή τους. Επιπλέον, η καταγραφή των δεικτών περιορίζεται σε κείνα τα



τμήματα που παρέχουν υπηρεσίες προς τους δημότες. Τα τμήματα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Τμήμα δημοτικής κατάστασης και Ληξιαρχείου
- Τμήμα δημοτικού Συμβουλίου και δημαρχιακής επιτροπής
- Τμήμα κοινωνικής μέριμνας και δημοτικά ιατρεία
- Τμήμα μελετών
- Τμήμα κατασκευών
- Τμήμα έργων συντήρησης και ηλεκτρομηχανολογικών εργασιών
- Τμήμα πρασίνου
- Τμήμα πάρκων δεντροστοιχιών και μηχανολογικού εξοπλισμού
- Τμήμα περιβάλλοντος και κυκλοφοριακού σχεδιασμού
- Τμήμα καθαριότητας και συγκοινωνιών
- Διεύθυνση κέντρου εξυπηρέτησης πολιτών
- Τμήμα δημοτικής Αστυνομίας
- Τμήμα αδειών καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος

Το 2005 θεσπίστηκαν τέσσερις βασικοί δείκτες απόδοσης, οι οποίοι αναφέρονται σε παροχή υπηρεσιών σε χώρους κοινόχρηστους. Οι δείκτες αυτοί είναι:

- *Καθαριότητα.* Μετράται η συχνότητα δρομολογίων των απορριμματοφόρων.
- *Πράσινο (ο δείκτης αυτός αποσύρθηκε το 2006):* Μετράται η συχνότητα κλαδέματος δεντροστοιχιών οδών.
- *Κοινόχρηστοι χώροι:* Μετράται ο χρόνος αποκατάστασης ζημιών.
- *Εγκαταλειμμένα οχήματα:* Μετράται ο χρόνος απόσυρσης τους.

Οι δείκτες έχουν ως στόχο να απεικονίσουν σε αριθμητικές τιμές τα δεδομένα που προέρχονται από διάφορες λειτουργίες των υπηρεσιών του δήμου και δεν προορίζονται να μετρήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Η παρακολούθηση της εξέλιξης των τιμών στο πέρασμα του χρόνου μπορεί να δημιουργήσει στατιστικά δεδομένα. Η μελέτη τους μπορεί να οδηγήσει στον εξορθολογισμό της κατανομής των πόρων του δήμου.

Οι ενέργειες του δήμου Κορυδαλλού για την ανάπτυξη του ΣΔΠ αναπτύσσονται στους εξής τρεις βασικούς άξονες:

- Υπηρεσίες που παρέχονται στους δημότες επί τόπου και οδηγούν σε βελτίωση της καθημερινής τους ζωής (π.χ. αποκομιδή απορριμμάτων, ογκωδών αντικειμένων, κλάδεμα δέντρων, αποκατάσταση τεχνικών βλαβών κλπ).
- Υπηρεσίες που παρέχονται από τα Δημοτικά Καταστήματα (π.χ. Δημοτολόγιο, ταμείο, έσοδα κλπ)
- Βελτίωση εσωτερικών διαδικασιών (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού, ασφάλεια και υγιεινή κλπ)

Παρακάτω παρουσιάζονται τα πρώτα στοιχεία που προέρχονται από την εφαρμογή του συστήματος σε ξεχωριστά τμήματα, καθώς επίσης και η ποσοτική τους αξιολόγηση μέσω των ανάλογων δεικτών.

**Πίνακας 6 5.3 Παρακολούθηση Δεικτών 2010**

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ 2010																
A / A	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ ΤΜΗΜΑ ΓΡΑΦΕΙΟ	ΣΤΟΧΟΣ	01/2010	02/2010	03/2010	04/2010	05/2010	06/2010	07/2010	08/2010	09/2010	10/2010	11/2010	12/2010	Μ.Ο. ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΑΠΟ ΣΤΟΧΟ
1	Τμήμα Δ.Σ. και Δ.Ε.	5	66,0%	59,0%	62,0%	83,0%	48,0%	86,0%	93,0%	28,0%	61,0%	92,0%	53,0%	92,0%	68,6%	13,6%
2	Τμήμα Δημ. Κατάστασης και Ληξιαρχείου	9	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%					100,00%	10,00%
3	Τμήμα καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος.	20%	15,4%	12,1%	14,2%	11,7%	50,0%								20,7%	0,7%
4	Τμήμα Κοινωνικής Μέριμνας	35%	93,0%	89,8%	80,0%	79,4%	93,3%	84,8%	92,9%	87,5%	94,4%	83,3%	100,0%	100,0%	89,9%	54,9%
5	Τμήμα Υγείας	-	526	52	708	460	463	507	438	137	329	511	431	131	430,4	-
6	Τμήμα Μελετών	60%	91,7%	75,0%	92,3%	93,8%	92,9%	88,2%	92,3%	60,0%	66,7%	83,3%	75,0%	90,0%	83,4%	23,4%
7	Τμήμα Κατασκευών	-	54,3%	69,9%	73,7%	70,5%	68,3%	55,3%	48,7%	62,9%	57,1%	57,2%	53,6%	59,9%	61,0%	-
8	Τμήμα τεχνικών συνεργειών	60%	91,1%	85,2%	87,9%	94,1%	83,2%	58,1%							83,3%	23,3%
9	Τμήμα Πρασίνου	46%	17,9%	12,8%	40,7%	32,2%	40,3%	44,0%	17,6%	14,1%	29,1%	25,3%	17,9%	25,8%	26,5%	-19,5%
10	Τμήμα Πάρκων και Δενδροστοιχιών	36%	19,3%	24,8%	37,3%	32,9%	50,1%	40,6%	49,7%	46,5%	28,1%	28,2%	28,7%	34,0%	35,0%	-1,0%
11	Τμήμα Περιβάλλοντος	70%	70,0%	75,0%	94,1%	90,0%	83,3%								82,5%	12,5%
12	Διεύθυνση Καθαριότητας	75%	96,6%	97,2%	96,5%	96,3%	96,2%								96,6%	21,6%
13	Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας	85%	100,0%	99,1%	100,0%	100,0%	77,2%								95,3%	10,3%
	ΠΛΗΘΟΣ ΣΥΛΛΕΧΘΕΙΣΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ	-	13	13	13	13	13	9	8	8	7	7	7	7		

Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014 ΕΝΟΤΗΤΑ II: «Υφιστάμενη Κατάσταση» Κεφάλαιο Α: «Καταγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος»

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ: ΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΟΣΟΣΤΟ  
ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

Πίνακας 7 5.4 Παρακολούθηση Δεικτών 2010

ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΚΡΙ'S)	ΣΤΟΧΟΣ	01/2010	02/2010	03/2010	04/2010	05/2010	06/2010	07/2010	08/2010	09/2010	10/2010	11/2010	12/2010	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΑΠΟ ΣΤΟΧΟ
Χρόνος έκδοσης αδειών κατ'/των υγ.ενδ. (σε εργ.ημέρες)	-				27,4	19,4								23,4	
Μέσος χρόνος αναμονής στα Δημοτικά ιατρεία (σε εργάσιμες ημέρες)	-				14,7	8,0	6,5	5,6	6,0	5,9	10,8	7,6	8,3	8,2	
Τεχνικές εργασίες συντήρησης εντός 15 εργ.ημερών	15	2,6	3,6	2,6	2,5	1,9	2,6							2,6	12,4
Απάντηση αιτήσεων τμ.Πρασίνου σε 35 εργ.ημέρες	35	12,0	32,8	22,9	21,4	44,0	35,0	16,0	57,0	26,0	16,0	49,0	41,0	31,1	3,9
Χρόνος απάντησης αιτήσεων τμ.Περιβάλλοντος (σε εργάσιμες ημέρες)	-	1,0	6,0	7,0	1,0	6,2								4,2	
Καθημερινή αποκομιδή απορριμμάτων σε 8 από τις 12 περιοχές του δήμου	8	8	8	8	8	8								8,0	0,0
Απομάκρυνση εγκ/νων οχημάτων εντός 20 εργ.ημερών από τη συμπλήρωση των νόμιμων	20	0	20	57	41	69								37,4	-17,4

Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014 ΕΝΟΤΗΤΑ II: «Υφιστάμενη Κατάσταση» Κεφάλαιο Α: «Καταγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος»

### Πίνακας 8 5.5 Παρακολούθηση Δεικτών 2011

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΔΕΙΚΤΩΝ 2011																
A/A	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ/ ΤΜΗΜΑ/ ΓΡΑΦΕΙΟ	ΣΤΟΧΟΣ	01/2011	02/2011	03/2011	04/2011	05/2011	06/2011	07/2011	08/2011	09/2011	10/2011	11/2011	12/2011	Μ.Ο. ΤΜΗΜΑΤΟΣ	ΑΠΟΚΛΙ ΣΗ ΑΠΟ ΣΤΟΧΟ
1	Τμήμα Δ.Σ. και Δ.Ε.	55%	66,0%	65,0%	69,0%	65,0%	89,0%	75,0%	88,0%	47,0%	89,0%	77,0%			73,0%	18,0%
2	Τμήμα Δημ.Κατάστασης και Ληξιαρχείου	90%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%					100,00%	10,00%
3	Τμήμα καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος.	20%	30,7%	23,3%	35,6%	35,0%	36,9%	32,3%	32,2%	23,5%	33,7%	25,3%	40,0%		31,7%	11,7%
4	Τμήμα Κοινωνικής Μέριμνας	35%	100,0%	75,0%	85,2%	92,3%	88,9%	82,6%	82,6%	87,5%					86,8%	51,8%
5	Τμήμα Υγείας	-	187	189	272	205	282	243	194	37	192	59	133		181,2	-
6	Τμήμα Μελετών	60%	100,0%	100,0%	78,6%	90,0%	94,1%	87,5%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			95,0%	35,0%
7	Τμήμα Κατασκευών	-	70,9%	61,9%	58,0%	56,4%	62,7%	61,2%	56,8%	53,0%	51,4%	35,3%			56,8%	-
8	Τμήμα τεχνικών συνεργείων	60%													0,0%	-60,0%
9	Τμήμα Πρασίνου	46%	12,6%	13,2%	28,8%	15,0%	20,0%	18,2%	18,1%	12,4%	25,4%	9,3%	13,0%		16,9%	-29,1%
10	Τμήμα Πάρκων και Δενδροστοιχιών	36%	39,9%	33,3%	22,3%	26,0%	23,2%	42,2%	29,7%	44,4%	36,0%	18,6%			31,6%	-4,4%

11	Τμήμα Περιβάλλοντος	70%													0,0%	-70,0%
12	Διεύθυνση Καθαριότητας	75%	86,7%	96,8%	94,5%	96,8%	95,5%	90,0%	85,1%	96,4%	89,9%	58,7%			89,0%	14,0%
13	Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας	85%													0,0%	-85,0%
	ΠΛΗΘΟΣ ΣΥΛΛΕΧΘΕΙΣΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ	-	10	10	10	10	10	10	10	10	8	8	3	0		

Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014 ΕΝΟΤΗΤΑ II: «Υφιστάμενη Κατάσταση» Κεφάλαιο Α: «Καταγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος»

### Πίνακας 9 5.6 Παρακολούθηση Δεικτών 201

ΒΑΣΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΚΡΙ'S)	ΣΤΟΧΟΣ	01/2011	02/2011	03/2011	04/2011	05/2011	06/2011	07/2011	08/2011	09/2011	10/2011	11/2011	12/2011	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΑΠΟ ΣΤΟΧΟ
Χρόνος έκδοσης αδειών κατ/των υγ.ενδ. (σε εργ.ημέρες)	-	2,7	15,4	29,5	19,0	30,0	41,0	56,0	41,0	60,5	83,5	58,0		39,7	
Μέσος χρόνος αναμονής στα Δημοτικά ιατρεία (σε εργάσιμες ημέρες)	-	6,0	8,0	7,0	7,0	6,9	7,5	7,5	17,1	8,7	4,2	6,3		7,8	
Τεχνικές εργασίες συντήρησης εντός 15 εργ.ημερών	15													0,0	15,0
Απάντηση αιτήσεων τμ.Πρασίνου σε 35 εργ.ημέρες	35	20,0	58,0	36,0	23,0	24,0	16,0	24,0	14,0	44,0	30,0	30,0		29,0	6,0
Χρόνος απάντησης αιτήσεων τμ.Περιβάλλοντος (σε εργάσιμες ημέρες)	-													0,0	
Καθημερινή αποκομιδή απορριμμάτων σε 8 από τις 12 περιοχές του δήμου	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8		8,0	0,0

Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014 ΕΝΟΤΗΤΑ II: «Υφιστάμενη Κατάσταση» Κεφάλαιο Α: «Καταγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος»

### Παρατηρήσεις

Οι δείκτες πίνακες αφορούσαν το ποσοστό ολοκληρωμένων υποθέσεων ανά μήνα. Οι παραπάνω πίνακες απεικονίζουν ποσοτικοποιημένα αφενός τον ετήσιο στόχο που είχε τεθεί για μια σειρά από Διευθύνσεις/τμήματα του δήμου και αφετέρου το βαθμό επίτευξης του στόχου, δημιουργώντας ουσιαστικά έναν δείκτη αποτελεσματικότητας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι η πλήρη εφαρμογή της ποσοτικοποίησης και μέτρησης των λειτουργιών των Διευθύνσεων/ Τμημάτων / Γραφείων μέσω συγκεκριμένων δεικτών συναντά δυσκολίες. Οι ενέργειες είχαν χρονικό ορίζοντα υλοποίησης την τριετία μέχρι τη λήξη ισχύος του πιστοποιητικού. Εκτιμήθηκε ότι το διάστημα αυτό είναι αναγκαίο για την ωρίμανση που απαιτείται, ώστε η εφαρμογή του συστήματος να γίνει πλήρως αποδεκτή από το σύνολο του Οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι οι επιθεωρήσεις επαναξιολόγησης υλοποιήθηκαν επιτυχώς, δεν μπορεί να υποστηριχτεί ότι το σύστημα είχε αφομοιωθεί πλήρως.



**Πίνακας 10 5.7 Παρακολούθηση Δεικτών 2012**

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΚΤΗ	ΣΤΟΧΟΣ	01/ 2012	02/ 2012	03/ 2012	04/ 2012	05/ 2012	06/ 2012	07/ 2012	08/ 2012	09/ 2012	10/ 2012	11/ 2012	12/ 2012	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΑΠΟ ΣΤΟΧΟ
Χρόνος έκδοσης αδειών κατ/των υγ.ενδ. (σε εργάσιμες	-	—				—	30,7							30,7	
Μέσος χρόνος αναμονής στα Δημοτικά Ιατρεία (σε	-	3,1	3,2	2,8	5,0	3,4	4,3	5,0	2,5					3,7	
Τμήμα Κοινωνικής αλληλεγγύης: Μέσο πλήθος συνεδριών ανά εργαζόμενο ανά	80	—												0,0	
Τεχνικές εργασίες συντήρησης εντός 15 εργ.ημερών	15													0,0	15,0
Απάντηση αιτήσεων τμ.Πρασίνου σε 35	35													0,0	35,0
Μέσος χρόνος απάντησης αιτημάτων Δ/νσης Μελετών και Κτημ/γίου σε 15 εργάσιμες	15	—												0,0	15,0
Μέγιστος χρόνος απάντησης αιτημάτων Δ/νσης Μελετών και Κτημ/γίου σε 20 εργάσιμες	0	—												0,0	0,0
Μέσος χρόνος εκτέλεσης αιτημάτων Δ/νσης Μελετών και Κτημ/γίου σε 60	80	—												0,0	80,0
Μέγιστος χρόνος εκτέλεσης αιτημάτων Δ/νσης Μελετών και Κτημ/γίου σε 80 εργάσιμες	0	—												0,0	0,0
Μέσος χρόνος απάντησης αιτημάτων τμήματος Κατασκευών σε 15 εργάσιμες	15	—												0,0	15,0
Μέγιστος χρόνος απάντησης αιτημάτων τμήματος Κατασκευών	0	—			—	0	2	3	4					2,3	-2,3
Μέσος χρόνος εκτέλεσης αιτημάτων τμήματος Κατασκευών σε 60 εργάσιμες	60	—												0,0	60,0

Μέγιστος χρόνος εκτέλεσης αιτημάτων τμήματος Κατασκευών σε 80 εργάσιμες	0	—			—	0	0	0	0					0,0	0,0
Απομάκρυνση εγκ/νων οχημάτων εντός 20 εργ.ημερών από τη	20	99,8	151,9	164,0	56,0	157,0	154,0	46,0	—					118,4	-98,4
Τρέχον πλήθος εγκαταλειμμένων	—	146	141	143	159	116	121	108	103					129,6	
Πλήθος ληξιπρόθεσμων μη αποσυρθέντων οχημάτων	0	143	129	121	131	62	81	77	98					105,3	-105,3

Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014 ΕΝΟΤΗΤΑ II: «Υφιστάμενη Κατάσταση» Κεφάλαιο Α: «Καταγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος»

Πίνακας 11 5.8 Παρακολούθηση Δεικτών 2012

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΔΕΙΚΤΗ	ΣΤΟΧΟΣ	01/ 2012	02/ 2012	03/ 2012	04/ 2012	05/ 2012	06/ 2012	07/ 2012	08/ 2012	09/ 2012	10/ 2012	11/ 2012	12/ 2012	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΑΠΟΚΛΙΣΗ ΑΠΟ ΣΤΟΧΟ
Μέσος χρόνος απάντησης αιτημάτων Δημοτικής Αστυνομίας σε 15	15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,11	0,03					0,03	15,0
Μέγιστος χρόνος απάντησης αιτημάτων Δημοτικής Αστυνομίας σε 30 εργάσιμες	0	0	0	0	0	0	0	0	0					0,0	0,0
Μέσος χρόνος απάντησης αιτημάτων τμήματος Περιβάλλοντος σε 15 εργάσιμες ημέρες	15													0,0	15,0
Μέγιστος χρόνος απάντησης αιτημάτων τμήματος Περιβάλλοντος σε 30 εργάσιμες ημέρες (πλήθος ληξιπρόθεσμων)	0													0,0	0,0
Καθημερινή αποκομιδή οργανικών απορριμμάτων σε 8 από τις 12 περιοχές	8	8	8	8	8	8	8	8						8,0	0,0
Αποκομιδή ανακυκλώσιμων απορριμμάτων κάθε δεύτερη ημέρα σε 8 από τις 12 περιοχές	8	—			—	8	8	8						8,0	0,0
Αποκομιδή ανακυκλώσιμων απορριμμάτων καθημερινά σε 4 από τις	4	—			—	4	4	4						4,0	0,0
Καθημερινός οδοκαθαρισμός σε 26 (από τις 29) περιοχές του δήμου	26	—			—	25	18							21,5	-4,5
Πλύσιμο κάδων τουλάχιστον 1 φορά το μήνα σε όλες (12) τις περιοχές τους μήνες 5 - 10	12	—			—	12	12	12						12,0	0,0
Διαθεσιμότητα τουλάχιστον 8	8	—													
Μέση ηλικία οχημάτων (σε έτη)	7	—													
Μέσος χρόνος έκδοσης αποφάσεων πολιτικών οργάνων σε 10 εργάσιμες ημέρες	10	—												0,0	-10,0
Μέγιστος χρόνος έκδοσης αποφάσεων πολιτικών οργάνων σε 25 εργάσιμες ημέρες (πλήθος ληξιπρόθεσμων)	0	—												0,0	0,0

Πηγή: «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Κορυδαλλού 2013-2014 ΕΝΟΤΗΤΑ ΙΙ: «Υφιστάμενη Κατάσταση» Κεφάλαιο Α: «Καταγραφή Υφιστάμενης Κατάστασης Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος»

Παρατηρείται πως η συλλογή δεδομένων δεν ήταν η επιθυμητή. Υπάρχουν πολλές ελλείψεις, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις παρουσιάζεται παντελής απουσία δεδομένων. Σε αυτό το σημείο πρέπει να προστεθεί και το γεγονός ότι το προσωπικό δεν ήταν απολύτως εξοικειωμένο με την επεξεργασία δεδομένων.

Το 2012 έγινε μια προσπάθεια για τη βελτίωση της συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων, ενώ προστέθηκαν και επιπλέον δείκτες. Αν και από την αξιολόγηση αυτών των δεικτών δεν εξήχθησαν ασφαλή συμπεράσματα, παρά τούτα θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη για μελλοντικές εφαρμογές του συστήματος. Έγινε επίσης φανερό η σημασία χρησιμοποίησης κι άλλων δεικτών που θα απεικονίζουν με ακρίβεια εσωτερικές λειτουργίες του δήμου (για παράδειγμα λογιστικοί δείκτες).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 6.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη είναι να διερευνηθούν οι βασικές αντιλήψεις των υπαλλήλων του δήμου Κορυδαλλού καθώς και η προδιάθεσή τους απέναντι στην εφαρμογή του προτύπου ποιότητας στον εν λόγω δήμο.

Αναλυτικότερα ο σκοπός της έρευνάς μπορεί να διατυπωθεί ως η προσπάθεια αναζήτησης, μέσα από τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των ερωτηματολογίων, των σημείων εκείνων που κατά την εφαρμογή εργαλείου ποιότητας παρουσίασαν τη μεγαλύτερη δυσλειτουργία στην πράξη. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους προϊσταμένους διευθύνσεων, τους προϊσταμένους τμημάτων και ορισμένους υπαλλήλους που είχαν εμπλακεί στην εφαρμογή του προτύπου..

Μέσα από τη μελέτη του οργανογράμματος του δήμου Κορυδαλλού και την εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας επιχειρείται ο εντοπισμός των προβληματικών περιοχών αλλά και η διαπίστωση των κρίσιμων ζητημάτων που προκύπτουν από τη δεκαετή εφαρμογή του προτύπου, ώστε να αναδειχτούν σχετικά συμπεράσματα και προτάσεις για την εφαρμογή του στο χώρο της Αυτοδιοίκησης. Το πρότυπο θα μπορούσε μελλοντικά να εφαρμοστεί εκ νέου ταυτόχρονα μάλιστα με άλλα εργαλεία ποιότητας (όπως είναι για παράδειγμα το κοινό πλαίσιο αξιολόγησης). Η ενδεχόμενη εφαρμογή του προτύπου στο μέλλον, θα πρέπει να συνυπολογίζει την εμπειρία που έχει αποκτηθεί στο Δήμο Κορυδαλλού τα προηγούμενα έτη, προκειμένου αυτή τη φορά η ενσωμάτωση του να γίνει απρόσκοπτα στον οργανωτικό ιστό του δήμου. Με αυτόν τον τρόπο θα καταστεί πιο αποτελεσματικό εργαλείο στρατηγικού χαρακτήρα για τη λειτουργία του δήμου..

Λαμβάνοντας υπόψη τον βασικό σκοπό της έρευνας αλλά και όλη την προηγούμενη βιβλιογραφία που αναφέρεται στο θέμα των εργαλείων ποιότητας και στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, διαμορφώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Εάν και ποιες δυσκολίες εμφανίστηκαν κατά την εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας;
- Ποια είναι η άποψη των εργαζομένων και των υπευθύνων διευθύνσεων του δήμου Κορυδαλλού σχετικά με την εφαρμογή του ISO 9001 στο δήμο τους;

- Ποια είναι τα οφέλη που αποκόμισε ο δήμος από την πιστοποίηση με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας;
- Ποιοι ήταν οι λόγοι που οδήγησαν στην εγκατάλειψη εφαρμογής του πρότυπου ποιότητας;

## **6.2 Η μέθοδος που επιλέχθηκε στην διεξαγωγή της έρευνας**

Προκειμένου να τεκμηριωθεί η παρούσα ερευνητική προσέγγιση κρίθηκε αναγκαίο αρχικά να γίνει μια εκτεταμένη βιβλιογραφική επισκόπηση, που αφορά τις εξελίξεις γύρω από τις θεωρητικές προσεγγίσεις των εργαλείων ποιότητας, του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και τις θεσμικού χαρακτήρα πρωτοβουλίες που αναδιαρθρώσαν τον χάρτη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η βιβλιογραφική επισκόπηση στηρίχτηκε τόσο στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, όσο και σε ηλεκτρονικές πηγές. Είναι προφανές πως η βιβλιογραφική επισκόπηση ενισχύει την τεκμηρίωση της έρευνας και εξειδικεύει τους ερευνητικούς σκοπούς.

Στο πλαίσιο της εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα πεδίου στο Δήμο Κορυδαλλού με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, αποτελούμενο από 18 ερωτήσεις κλειστού τύπου σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να αντλούν πληροφορίες κατάλληλες για ανάλυση. Η χρήση δομημένου ερωτηματολογίου ως εργαλείου έρευνας πεδίου παρέχει τη δυνατότητα να διευκρινίζονται τα σημεία των απαντήσεων. Επίσης διαθέτει αμεσότητα στη χρήση, είναι ευρύτερα αποδεκτό ως εργαλείο και έχει μεγάλη ανταπόκριση. (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Στη συγκεκριμένη μελέτη η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθείται είναι η ποσοτική. Διεξήχθη με τη χρήση πρωτογενών δεδομένων που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε γιατί κρίθηκε καταλληλότερη για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας.

Εν συνεχεία πραγματοποιήθηκε συνάντηση με τους υπαλλήλους του δήμου, κατά την οποία ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας. Η αρχική συνάντηση στόχευε επιπλέον στην ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης. Κρίθηκε απαραίτητο να πειστούν οι εργαζόμενοι για τη διαφύλαξη των προσωπικών τους απαντήσεων σε περίπτωση που θα δέχονταν να συμμετέχουν στη συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρήθηκε η καλλιέργεια αισθήματος ασφάλειας και εχεμύθειας.

Ακολούθως πραγματοποιήθηκε ο διαμοιρασμός των ερωτηματολογίων και η συλλογή τους σε εύλογο χρονικό διάστημα. Τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τα

ερωτηματολόγια καταχωρήθηκαν με τη μορφή δεδομένων στο SPSS 17 και το Excel, για να ακολουθήσει η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Για την επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν οι εξής περιγραφικές και επαγωγικές στατιστικές μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων:

- Μέτρα θέσης και διασποράς όπως μέσος, ποσοστά και άλλα.
- Διαγραμματικές απεικονίσεις μέσω κυκλικών διαγραμμάτων και ραβδογραμμάτων.
- Οι μη παραμετρικοί έλεγχοι υποθέσεων Mann-Whitney και Kruskal Wallis.

Το επίπεδο σημαντικότητας που προκαθορίζεται για τη διεξαγωγή ελέγχων υποθέσεων είναι το  $\alpha=0,05$ .

Ο στατιστικός πληθυσμός της έρευνας περιλαμβάνει το σύνολο των προϊσταμένων διευθύνσεων, των προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων που συμμετείχαν ενεργά στην υλοποίηση του ISO 9001 στο δήμο Κορυδαλλού. Ο αριθμός τους ανέρχεται σε 41 άτομα.

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε προσωπικά από την ίδια την ερευνήτρια σε 35 εργαζόμενους, αλλά συμπληρώθηκαν 22. Από όσους απάντησαν τελικά τα ερωτηματολόγια, οι 4 ήταν προϊστάμενοι διευθύνσεων, οι 14 προϊστάμενοι τμημάτων και 4 εργαζόμενοι που είχαν εμπλακεί στην εφαρμογή του προτύπου. Το δείγμα κρίνεται στοχευμένο, καθώς οι εμπλεκόμενοι είχαν άμεση σχέση με την υλοποίηση και τον έλεγχο της ορθής εφαρμογής του εργαλείου ποιότητας. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από την 1<sup>η</sup> Ιουλίου 2016 έως την 31<sup>η</sup> Ιουλίου 2016.

### **6.3 Ερευνητικό εργαλείο**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας σχεδιάστηκε προσωπικά από την ίδια την ερευνήτρια με βάση την βιβλιογραφική επισκόπηση, προκειμένου να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

Πρόθεση ήταν το ερωτηματολόγιο να είναι κατανοητό και απλό ώστε να ωθεί τους συμμετέχοντες να προβούν στην συμπλήρωσή του. Το ερωτηματολόγιο στην αρχική σελίδα είχε ένα συνοδευτικό σημείωμα, που περιελάμβανε τα προσωπικά στοιχεία της ερευνήτριας και τη σκοπιμότητα της ερευνάς. Για λόγους ηθικής δεοντολογίας τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ανώνυμα και με απόλυτη εχεμύθεια.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από 18 ερωτήσεις και χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος έχει στόχο να συλλέξει τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος όπως το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τη θέση στην υπηρεσία, την ειδικότητα και κλάδο. Οι απαντήσεις δόθηκαν τσεκάροντας το ανάλογο κουτάκι και συμπληρώνοντας όπου αυτό απαιτείται.

Στο δεύτερο μέρος εξετάζεται η εφαρμογή του προτύπου, οι τρόποι προετοιμασίας, οι λόγοι που οδήγησαν στην πιστοποίηση του δήμου, τα προβλήματα που εμφανίστηκαν κατά την εφαρμογή του ISO 9001 και μετράται η ικανοποίηση που προέκυψε από τη συνεργασία με το φορέα πιστοποίησης. Για τις απαντήσεις των τριών ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert των έξι βαθμών: (Πολύ σημαντικό, Σημαντικό, Αρκετά Σημαντικό, Λιγότερο Σημαντικό, Καθόλου Σημαντικό, Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ). Οι υπόλοιπες ερωτήσεις αυτού του μέρους συμπληρώθηκαν με απλό tick.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήσεις αναφορικά με:

- Τα οφέλη που προέκυψαν από την πιστοποίηση.
- Το κατά πόσο υλοποιήθηκαν μέτρα βελτίωσης με την ολοκλήρωση της εφαρμογής του ΣΔΠ.
- Τους λόγους για τους οποίους δεν υλοποιήθηκαν διορθωτικά μέτρα.
- Τους παράγοντες που κατά την εκτίμηση του ερωτώμενου θα βοηθούσαν στην καλύτερη διάδοση και αποτελεσματικότητα της υλοποίησης του προτύπου.
- Τη συνολική εκτίμηση των ερωτώμενων για την εφαρμογή προτύπων όπως αυτή προκύπτει από την εμπειρική εφαρμογή στο Δήμο τους.
- Την άποψή τους για την διακοπή του ΣΔΠ.
- Τους λόγους που οδήγησαν στην διακοπή του προτύπου.

Οι απαντήσεις των τριών ερωτήσεων βασίστηκαν σε κλίμακα Likert των έξι βαθμών: (Πολύ σημαντικό, Σημαντικό, Αρκετά Σημαντικό, Λιγότερο Σημαντικό, Καθόλου Σημαντικό, Δεν γνωρίζω/Δεν απαντώ και Συμφωνώ Απόλυτα, Συμφωνώ, Συμφωνώ Σχετικά, Διαφωνώ, Διαφωνώ Απόλυτα, Δεν γνωρίζω/ Δεν απαντώ). Οι δύο ερωτήσεις απαντήθηκαν με απλό τσεκάρισμα μιας επιλογής. Τέλος οι δύο ήταν ερωτήσεις κατάταξης και απαντήθηκαν με σειρά προτεραιότητας ανάλογα με το ποια ερώτηση θεωρήθηκε πιο σημαντική.



Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνούσε τα 10 λεπτά. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα παρατίθεται στο παράρτημα 1.

Πριν την τελική διεξαγωγή της έρευνας διενεργήθηκε πιλοτική εφαρμογή του ερωτηματολογίου σε άτομα που συμπεριλαμβάνονται στην κύρια έρευνα, για να εντοπιστούν πιθανά σφάλματα που θα αναδείξουν τις αδυναμίες της έρευνας. Η δοκιμαστική έρευνα πραγματοποιήθηκε το μήνα Ιούνιο σε δείγμα 3 εργαζομένων του δήμου Κορυδαλλού. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, σε συγκεκριμένους υπαλλήλους του δήμου. Οι παρατηρήσεις που έγιναν λήφθηκαν σοβαρά υπόψη και οδήγησαν στη διόρθωση του ερωτηματολογίου. Τα σημεία που χρειάστηκε να διορθωθούν αφορούσαν τη διατύπωση των ερωτήσεων, ώστε να καταστούν πιο κατανοητές και να οδηγούν σε αξιόπιστα συμπεράσματα. Με το πέρας της δοκιμαστικής έρευνας –και αφού έγιναν οι ανάλογες διορθώσεις- ξεκίνησε η διεξαγωγή της έρευνας με τη διανομή των ερωτηματολογίων από την ίδια την ερευνήτρια.

#### **6.4 Ηθικά ζητήματα**

Η ηθική και δεοντολογία αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της έρευνας. Η συνειδητή συγκατάθεση όσων εμπλέκονται στην έρευνα, καθώς και η προστασία των προσωπικών τους δεδομένων πρέπει να διασφαλίζονται σε κάθε περίπτωση. Όσοι συμμετέχουν με οποιονδήποτε τρόπο στο ερευνητικό έργο, θα πρέπει να είναι ενήμεροι σχετικά με τους στόχους της έρευνας και να έχουν πρόσβαση στα αποτελέσματα της. Βασική προϋπόθεση για τη συμμετοχή στην έρευνα είναι η συγκατάθεσή τους σε εθελοντική βάση συμμετοχής.

Η "προστασία των προσωπικών δεδομένων" αφορά το νόμιμο δικαίωμα για προστασία της ιδιωτικής ζωής. Για την εκπόνηση της έρευνας, είναι υποχρέωση των γραφόντων να δείχνουν τον κατάλληλο σεβασμό στην αξιοπρέπεια, την προσωπική ακεραιότητα και τα ατομικά δικαιώματα όλων των εμπλεκόμενων στην ερευνητική δραστηριότητα. Όσον αφορά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, πρέπει να διασφαλιστεί η ανωνυμία και η προστασία των ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων.

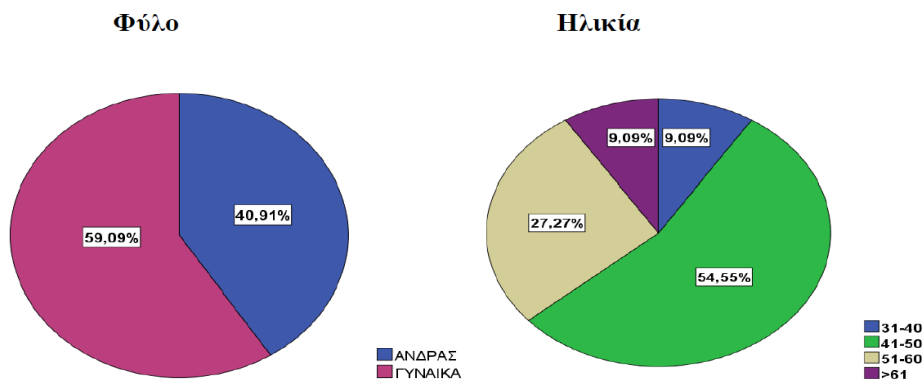
Η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων πρέπει να γίνεται με ακρίβεια, ούτως ώστε να επιτυγχάνεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Για την εκπόνηση της έρευνας πρέπει να τηρούνται απαρέγκλιτα οι κανόνες που διέπουν την επιστημονική και επαγγελματική δεοντολογία. Πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα δικαιώματα

πνευματικής ιδιοκτησίας τρίτων ατόμων και να μη θίγονται τα δικαιώματα τους με οποιονδήποτε τρόπο. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιούνται πρέπει να αναφέρονται, ενώ το ίδιο ισχύει και αναφορικά με τις πηγές που χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 7.1 Δημογραφικά στοιχεία



Εικόνα 2 Διάγραμμα 7.1.1: Φύλο Διάγραμμα 7.1.2: Ηλικία

Στην έρευνα συμμετείχαν 22 άτομα, εκ των οποίων 9 ήταν άνδρες και 13 γυναίκες. Οι άνδρες ανέρχονται στο 40,91% του δείγματος ενώ οι γυναίκες στο 59,09% (διάγραμμα 7.1.1). Στο διάγραμμα 7.1.2 αποτυπώνεται η ηλικία των συμμετεχόντων. Το 9,09% του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 31 έως 40 ετών, το 54,55% στην ομάδα 41 έως 50 ετών, το 27,27% στην ομάδα 51 έως 60 ετών και το 9,09% ανήκει στην ομάδα άνω των 61 ετών.

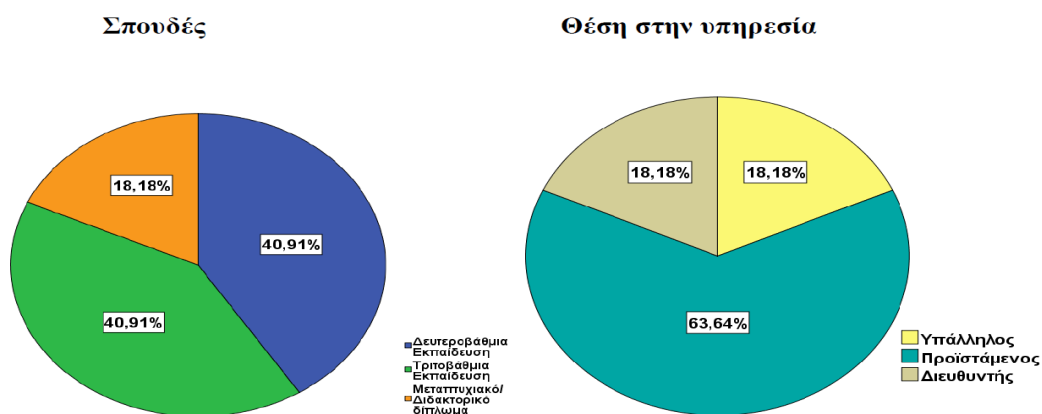
Παρατηρείται ότι η συμμετοχή των νέων ανθρώπων ηλικίας 31-40 ετών στο δείγμα είναι δυσανάλογα μικρή, αφού αριθμεί μόλις 2 άτομα. Το μεγαλύτερο ποσοστό προέρχεται από την ηλικιακή ομάδα 41-50. Σημειώνεται πως τα τελευταία χρόνια, έχει μειωθεί το ποσοστό εργαζομένων νέας ηλικίας, καθώς έχουν περικοπεί οι προσλήψεις στο πλαίσιο της δημοσιονομικής προσαρμογής.

Το γεγονός αυτό αποτελεί μειονέκτημα για την εφαρμογή προτύπων ποιότητας και τον εκσυγχρονισμό των δημοσίων υπηρεσιών. Είναι ευρέως αποδεκτό πως οι νέοι

άνθρωποι είναι πιο εξοικειωμένοι στη χρήση νέων τεχνολογιών, ενώ παράλληλα εμφανίζουν μεγαλύτερη διάθεση και ευελιξία σε ότι αφορά τη συχνή ενημέρωση και κατάρτιση τους σε εργασιακά ζητήματα, εν αντιθέσει με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας.

Εικόνα 3 Διάγραμμα 7.1.3: Σπουδές

Διάγραμμα 7.1.4: Θέση στην υπηρεσία



Διάγραμμα 7.1.3: Σπουδές

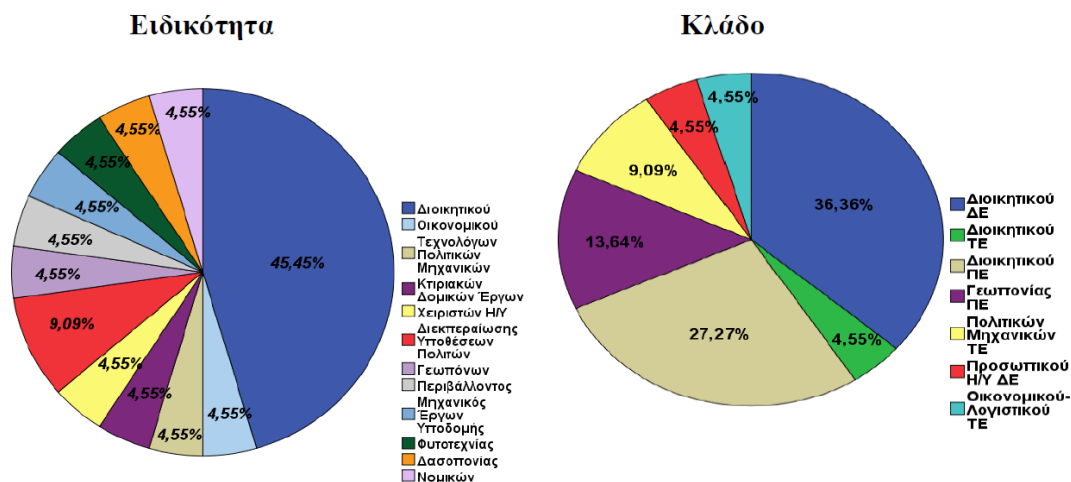
Διάγραμμα 7.1.4: Θέση στην υπηρεσία

Το διάγραμμα 7.1.3 δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα της διάρθρωσης του προσωπικού του οργανισμού ανά εκπαιδευτική κατηγορία. Το 40,91% του δείγματος είναι απόφοιτοι Λυκείου, το 40,91% απόφοιτοι Πανεπιστημίου και ΤΕΙ και μόλις το 18,18% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ή διδακτορικού.

Στο διάγραμμα 7.1.4 στο οποίο αποτυπώνεται η ιεραρχία της εργασιακής θέσης του δείγματος διαπιστώνεται ότι το 18,18% είναι υπάλληλοι, το 63,64% προϊστάμενοι τμήματος και το 18,18% προϊστάμενοι διεύθυνσης.

Εικόνα 4 Διάγραμμα 7.1.5: Ειδικότητα

Διάγραμμα 7.1.6: Κλάδος



Διάγραμμα 7.1.5: Ειδικότητα

Διάγραμμα 7.1.6: Κλάδος

Από το διάγραμμα 7.1.5 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργάζεται στο Δήμο ως Διοικητικοί υπάλληλοι με ποσοστό 45,45%, ενώ αρκετά σημαντικό είναι το ποσοστό αυτών που είναι σε θέση Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών 9,09%. Ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό (το ίδιο 4,55%) οι ειδικότητες Οικονομικών, Τεχνολόγων Πολιτικών Μηχανικών, Κτιριακών Δομικών Έργων, Χειριστών Η/Υ, Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών, Γεωπόνων, Περιβάλλοντος, Μηχανικών Έργων Υποδομής, Φυτοτεχνίας, Δασοπονίας και Νομικών.

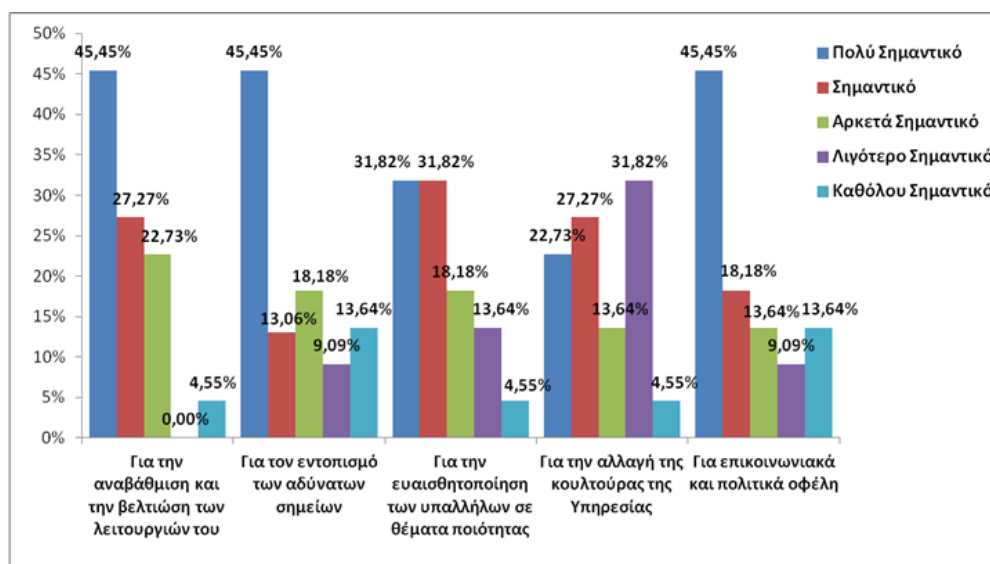
Σχετικά με τον κλάδο στον οποίο ανήκουν οι συμμετέχοντες από το διάγραμμα 7.1.6 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των Υπαλλήλων υπάγονται στον κλάδο Διοικητικού ΔΕ (Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης) με ποσοστό 36,36%, καθώς επίσης υψηλό είναι και το ποσοστό του κλάδου του Διοικητικού ΠΕ (Πανεπιστημιακού Επιπέδου) 27,27%. Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι κλάδοι Γεωπόνων ΠΕ 13,64% , Πολιτικών Μηχανικών ΤΕ (Τεχνολογικού Επιπέδου) 9,09%, και τέλος με το ίδιο ποσοστό (4,55) οι Οικονομικού – Λογιστικού ΤΕ, Προσωπικού Η/Υ ΔΕ και Διοικητικού ΤΕ. Από τα ανωτέρω παρατηρείται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες του δείγματος ανήκουν στο κλάδο Διοικητικού ΔΕ και Διοικητικού ΠΕ με αθροιστικό ποσοστό 63,63%.

## 7.2 Εφαρμογή του προτύπου

**Ερώτηση 7:** Για ποιους λόγους θεωρείται ότι ο δήμος οδηγήθηκε στη διαδικασία πιστοποίησης των υπηρεσιών του.

Οι λόγοι για τους οποίους αποφάσισε ο δήμος να πιστοποιηθεί κατά ISO 9001 συνδέονται άμεσα με τα πολλαπλά οφέλη που αποκομίζει ένας οργανισμός από την πιστοποίηση με ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Για να σχηματιστεί όμως μια εικόνα για την οπτική των εμπλεκομένων, τους δόθηκε η δυνατότητα να αξιολογήσουν κάθε λόγο εφαρμογής του με βάση την κλίμακα Likert, από πολύ σημαντικό έως καθόλου σημαντικό.

Εικόνα 5 Διάγραμμα 6.2.1: Λόγοι πιστοποίησης

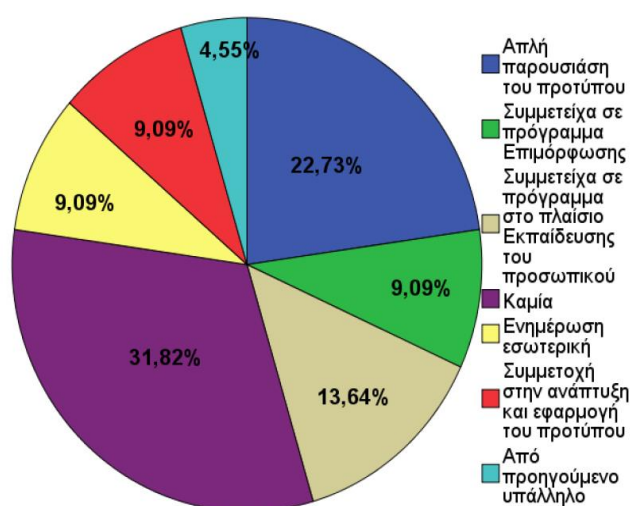


Διάγραμμα 7.2.1: Λόγοι πιστοποίησης

Στο διάγραμμα 7.2.1 αποτυπώνονται οι εκτιμήσεις σχετικά με τους λόγους για τους οποίους ο δήμος είχε προβεί στη δεκαετή διαδικασία πιστοποίησης. Παρατηρείται πως το 95,45% δείγματος θεωρούν από πολύ σημαντικό ως αρκετά σημαντικό λόγο, την αναβάθμιση και βελτίωση των λειτουργιών του δήμου, ενώ το 4,55% καθόλου σημαντικό. Επίσης το 77% κρίνει πολύ σημαντικό έως αρκετά σημαντικό λόγο, τον εντοπισμό αδύνατων σημείων του οργανισμού, ενώ το 22,9% το θεωρεί λιγότερο έως καθόλου σημαντικό. Το 81,82% βαθμολόγησαν από πολύ σημαντική έως αρκετά σημαντική την ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας και το 18,19%

από λιγότερο έως καθόλου σημαντική. Το 63,64% υποστηρίζουν πολύ σημαντική έως αρκετά σημαντική την αλλαγή της κουλτούρας της υπηρεσίας ενώ το 36,37% από λιγότερο έως καθόλου σημαντική. Τέλος τα επικοινωνιακά και πολιτικά οφέλη θεωρήθηκαν από τους ερωτηθέντες πολύ έως αρκετά σημαντικά με ποσοστό 77,27% ενώ από λιγότερο έως καθόλου το 22,73%.

**Ερώτηση 8:** Με ποιόν από τους παρακάτω τρόπους προετοιμαστήκατε για την εφαρμογή του ISO 9001;



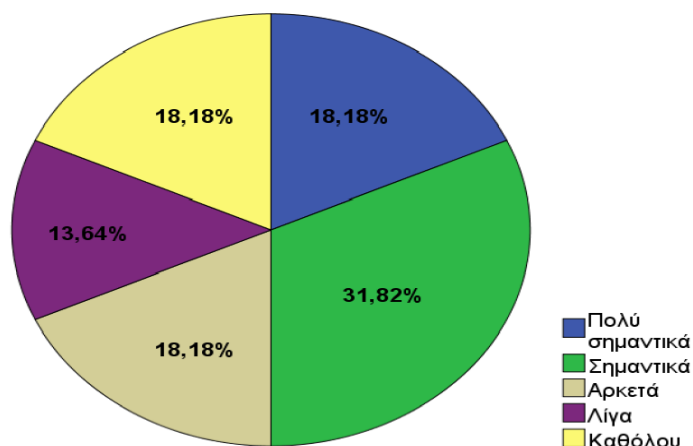
**Εικόνα 6 Διάγραμμα 7.2.2: Τρόποι προετοιμασίας για την εφαρμογή του ISO 9001**

#### **Διάγραμμα 7.2.2: Τρόποι προετοιμασίας για την εφαρμογή του ISO 9001**

Όπως παρατηρείται και στο Διάγραμμα 7.2.2 το 22,73% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι έγινε μια απλή παρουσίαση του προτύπου και το 31,82% υποστήριξαν ότι δεν έγινε καμία προετοιμασία για την εφαρμογή του ISO 9001:2008. Μόνο το 13,64% δήλωσαν ότι συμμετείχαν σε πρόγραμμα στο πλαίσιο εκπαίδευσης του προσωπικού και μόλις το 9,09% απάντησαν ότι συμμετείχαν σε πρόγραμμα επιμόρφωσης όπως επιτάσσει και η εφαρμογή του προτύπου. Το 9,09% των εργαζομένων δήλωσε ότι έγινε εσωτερική ενημέρωση και το 4,55% ενημερώθηκε από προηγούμενο υπάλληλο. Εκείνοι που συμμετείχαν στην ανάπτυξη και εφαρμογή του προτύπου ανέρχονται σε 9,09%.

**Ερώτηση 9:** Αντιμετωπίσατε προβλήματα κατά τη διαδικασία εφαρμογής της πιστοποίησης;

Εικόνα 7 Διάγραμμα 7.2.3: Εμφάνιση προβλημάτων κατά τη διαδικασία πιστοποίησης



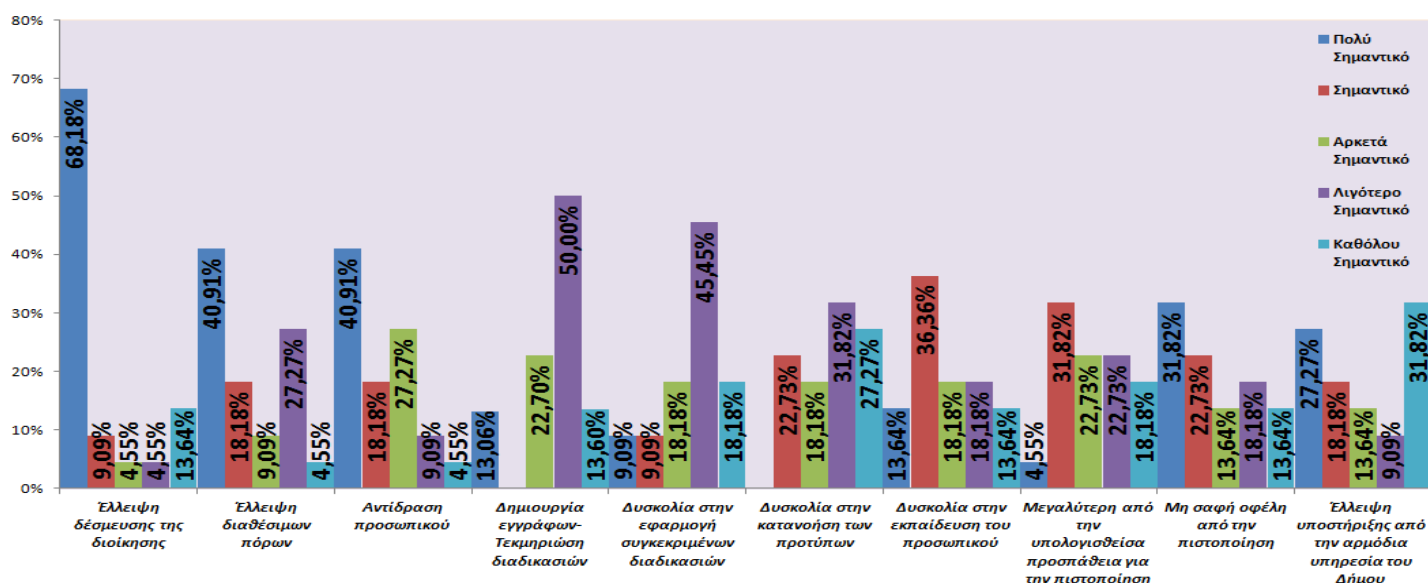
**Διάγραμμα 7.2.3: Εμφάνιση προβλημάτων κατά τη διαδικασία πιστοποίησης**

Στην ερώτηση 9 οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν αντιμετώπισαν προβλήματα κατά τη διαδικασία εφαρμογής του προτύπου. Το 68,18 % δήλωσε ότι αντιμετώπισε πολύ σημαντικά έως αρκετά σημαντικά προβλήματα ενώ το 31,82% απάντησαν ότι αντιμετώπισαν λίγα έως και καθόλου προβλήματα.

**Ερώτηση 10:** Ποια ήταν τα προβλήματα κατά τη διαδικασία εφαρμογής της πιστοποίησης;



Εικόνα 8 Διάγραμμα 7.2.4: Προβλήματα που προέκυψαν κατά την εφαρμογή πιστοποίησης



**Διάγραμμα 7.2.4: Προβλήματα που προέκυψαν κατά την εφαρμογή πιστοποίησης**

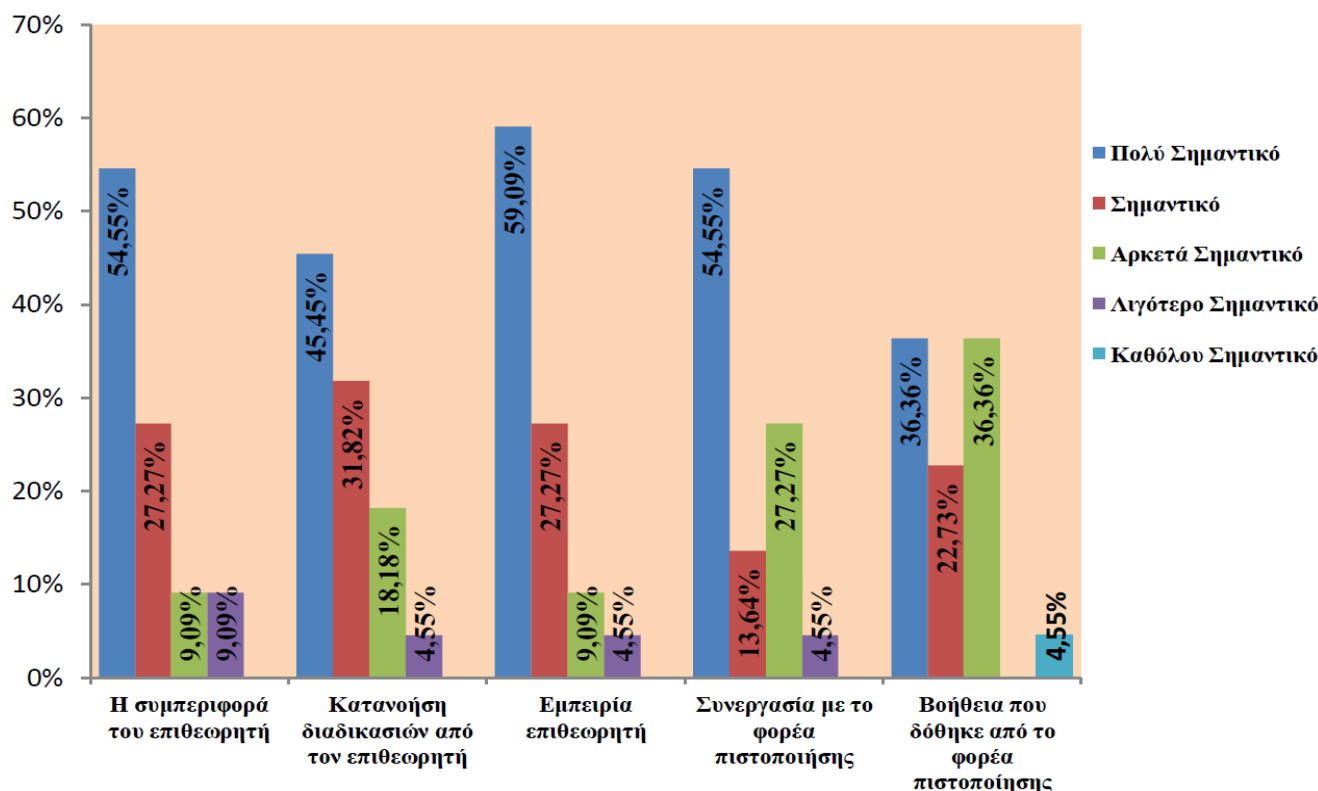
Στην ερώτηση 10 του ερωτηματολογίου οι εξεταζόμενοι ερωτήθηκαν να χαρακτηρίσουν από πολύ σημαντικά έως καθόλου σημαντικά τα προβλήματα που αντιμετώπισαν κατά την εφαρμογή του προτύπου 9001. Από το διάγραμμα 7.2.4 γίνεται αντιληπτό ότι η έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης αποτελεί σημαντικό έως αρκετά σημαντικό πρόβλημα για τη διαδικασία εφαρμογής της πιστοποίησης με ποσοστό 81,82%, ενώ το 18,19% το θεωρεί λιγότερο σημαντικό έως καθόλου σημαντικό. Το 68,18% θεωρεί πολύ σημαντική έως αρκετά σημαντική την έλλειψη διαθέσιμων πόρων, ενώ το 31,82% λιγότερο σημαντική έως καθόλου σημαντική. Το 86,36% υποστηρίζει πολύ σημαντικό έως αρκετά σημαντικό πρόβλημα την αντίδραση του προσωπικού στη διαδικασία εφαρμογής της πιστοποίησης και το 13,64%, λιγότερο σημαντικό και καθόλου σημαντικό. Το μεγαλύτερο ποσοστό (63,7%) θεωρεί από λιγότερο έως καθόλου σημαντικό πρόβλημα τη δημιουργία εγγράφων-τεκμηρίωσης διαδικασιών, ενώ το 35,8% αρκετά σημαντικό, έως πολύ σημαντικό. Το 63,63% του δείγματος έκριναν λιγότερο έως καθόλου σημαντικό πρόβλημα τη δυσκολία που αντιμετώπισαν στην εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών, ενώ το 36,36 σημαντικό έως πολύ σημαντικό.

Η δυσκολία κατανόησης των προτύπων βαθμολογήθηκε από τους ερωτηθέντες λιγότερο έως καθόλου σημαντικό πρόβλημα με ποσοστό 59,09% και αρκετά

σημαντικό έως καθόλου σημαντικό με ποσοστό 40,91%. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα το 68,2% θεωρούν ότι αποτελεί πολύ σημαντικό έως αρκετά σημαντικό πρόβλημα η δυσκολία στην εκπαίδευση του προσωπικού, και μόλις το 31,8% το θεωρούν λιγότερο έως και καθόλου σημαντικό. Το 59,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι χρειάστηκε να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την πιστοποίηση από ότι αρχικά είχαν υπολογίσει την οποία χαρακτήρισαν από αρκετά έως πολύ σημαντική, και λιγότερο έως καθόλου σημαντική το 40,9%. Το 68,19% θεωρεί πολύ σημαντικό έως αρκετά σημαντικό πρόβλημα το γεγονός ότι δεν είχαν γίνει κατανοητά τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή του προτύπου ποιότητας, ενώ λιγότερο έως καθόλου σημαντικό το 31,82%. Το μεγαλύτερο ποσοστό 59,1% θεώρησαν από πολύ σημαντική έως αρκετά σημαντική την έλλειψη υποστήριξης από την αρμόδια Υπηρεσία του δήμου, ενώ το 40,91% καθόλου έως λιγότερο σημαντική.

**Ερώτηση 11:** Ικανοποίηση από την σχέση συνεργασίας με το φορέα πιστοποίησης;

Εικόνα 9 Διάγραμμα 7.2.5: Συμπεριφορά επιθεωρητή



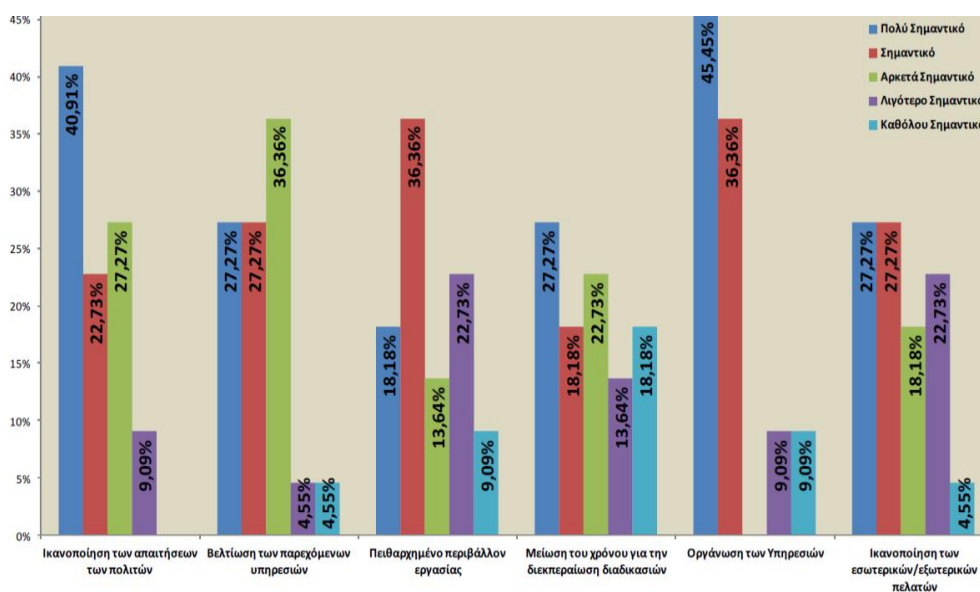
Διάγραμμα 7.2.5: Συμπεριφορά επιθεωρητή

Στην ερώτηση 11 οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν αν ήταν ικανοποιημένοι από τη σχέση συνεργασίας με το φορέα πιστοποίησης. Από το γράφημα 7.2.5 προκύπτει ότι το 90,91% των ερωτηθέντων έκριναν πολύ έως αρκετά σημαντική την καλή συμπεριφορά του επιθεωρητή, και το 9,09% λιγότερο σημαντική. Το 95,45% υποστήριξε πολύ έως αρκετά σημαντική τη σωστή καθοδήγηση του επιθεωρητή για τις διαδικασίες πιστοποίησης που έπρεπε να ακολουθηθούν και να κατανοηθούν από τους εργαζόμενους, ενώ το 4,55% λιγότερο σημαντική. Το 95,45 υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από τη συνεργασία του φορέα πιστοποίησης βασίζεται και στην εμπειρία του επιθεωρητή, την οποία κρίνουν πολύ έως αρκετά σημαντική ενώ το 4,55% τη χαρακτηρίζει λιγότερο σημαντική. Το 95,45% υποστηρίζει ότι είχε πολύ καλή συνεργασία με το φορέα πιστοποίησης, την οποία κρίνει πολύ έως αρκετά σημαντική ενώ λιγότερο σημαντική τη θεωρεί το 4,55%. Τέλος το 95,45% υποστηρίζει πολύ έως αρκετά σημαντική τη βοήθεια που δόθηκε από το φορέα πιστοποίησης ενώ ως καθόλου σημαντική χαρακτηρίστηκε από το 4,55%.

### 7.3 Ωφέλειες - Αποτελέσματα

**Ερώτηση 12:** Ποια είναι τα Οφέλη από την πιστοποίηση κατά ISO;

Εικόνα 10 Διάγραμμα 6.3.1: Οφέλη πιστοποίησης

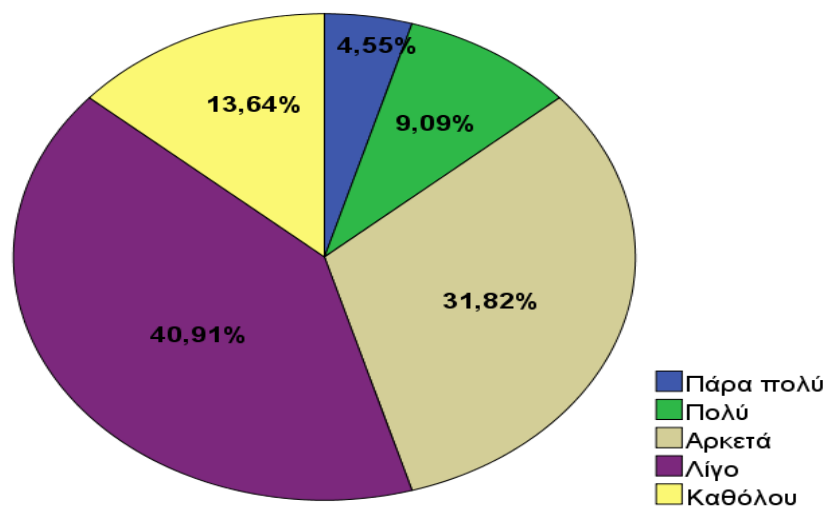


Διάγραμμα 7.3.1: Οφέλη πιστοποίησης

Από το Διάγραμμα 7.3.1 το 90,91% των ερωτηθέντων φαίνεται να πιστεύει ότι η ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών αποτελεί πολύ έως αρκετά σημαντικό όφελος ενώ το 9,09% υποστηρίζει ότι είναι λιγότερο σημαντικό. Επίσης το 90,9% απάντησε ότι είναι πολύ σημαντικά έως αρκετά σημαντικά τα οφέλη που προκύπτουν από το σύστημα διαχείρισης ποιότητας για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και το 9,1% λιγότερο και καθόλου σημαντικά. Το 68,18% των ερωτηθέντων φαίνεται να πιστεύει ότι τα οφέλη από την πιστοποίηση οδηγούν σε ένα πειθαρχημένο περιβάλλον εργασίας το οποίο θεωρούν πολύ σημαντικό έως αρκετά σημαντικό, ενώ το 31,82% το κρίνει λιγότερο έως καθόλου σημαντικό. Είναι φανερό ότι η μείωση του χρόνου για την διεκπεραίωση των διαδικασιών είναι ένα από τα οφέλη της πιστοποίησης το οποίο κρίνεται από τους ερωτώμενους πολύ έως αρκετά σημαντικό με ποσοστό 68,18%, ενώ βαθμολογήθηκε λιγότερο έως καθόλου σημαντικό με 31,82%. Οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν ότι η πιστοποίηση οδηγεί στην καλύτερη οργάνωση των Υπηρεσιών, το οποίο κρίνουν πολύ έως αρκετά σημαντικό όφελος με ποσοστό 81,81%, ενώ το θεωρούν λιγότερο έως καθόλου σημαντικό το 18,18%. Γίνεται αντιληπτό ότι η ικανοποίηση των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών είναι ένα σημαντικό όφελος που αποκομίζει ένας οργανισμός κατά την πιστοποίησή του με κάποιο πρότυπο ποιότητας και αυτό φαίνεται από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, οι οποίοι κρίνουν από πολύ σημαντικό έως αρκετά σημαντικό με ποσοστό 72,72%, ενώ θεωρούν από λιγότερο έως και καθόλου σημαντικό με ποσοστό 27,28%.

**Ερώτηση 13:** Συνήθως μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης εφαρμόστηκαν από το τμήμα σας βελτιωτικά μέτρα;

Εικόνα 11 Διάγραμμα 7.3.2: Εφαρμογή μέτρων βελτίωσης

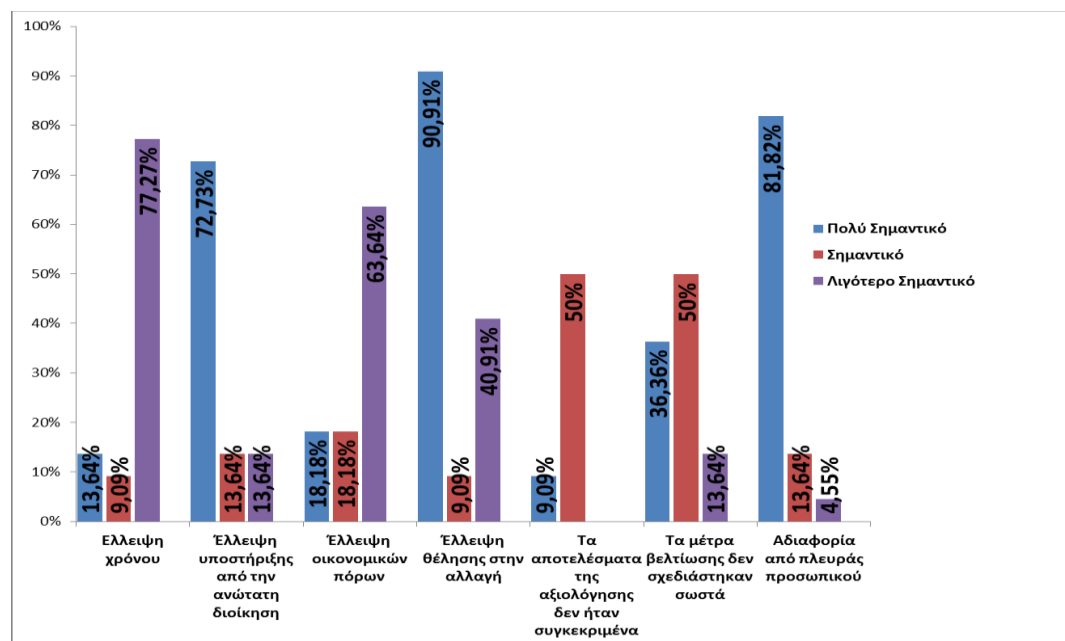


Διάγραμμα 7.3.2: Εφαρμογή μέτρων βελτίωσης

Από το διάγραμμα 7.3.2 γίνεται αντιληπτό ότι περίπου το 55% των ερωτηθέντων εκτιμούν ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης εφαρμόστηκαν λίγα έως και καθόλου βελτιωτικά μέτρα. Προκύπτουν λοιπόν ενδείξεις λανθασμένης εφαρμογής του προτύπου, ή ακόμα και εγκατάλειψης της προσπάθειας από πλευράς των υπεύθυνων.

**Ερώτηση 14:** Για ποιους λόγους δεν υλοποιήθηκαν ορισμένα μέτρα βελτίωσης;

Εικόνα 12 Διάγραμμα 7.3.3: Λόγοι μη υλοποίησης μέτρων βελτίωσης



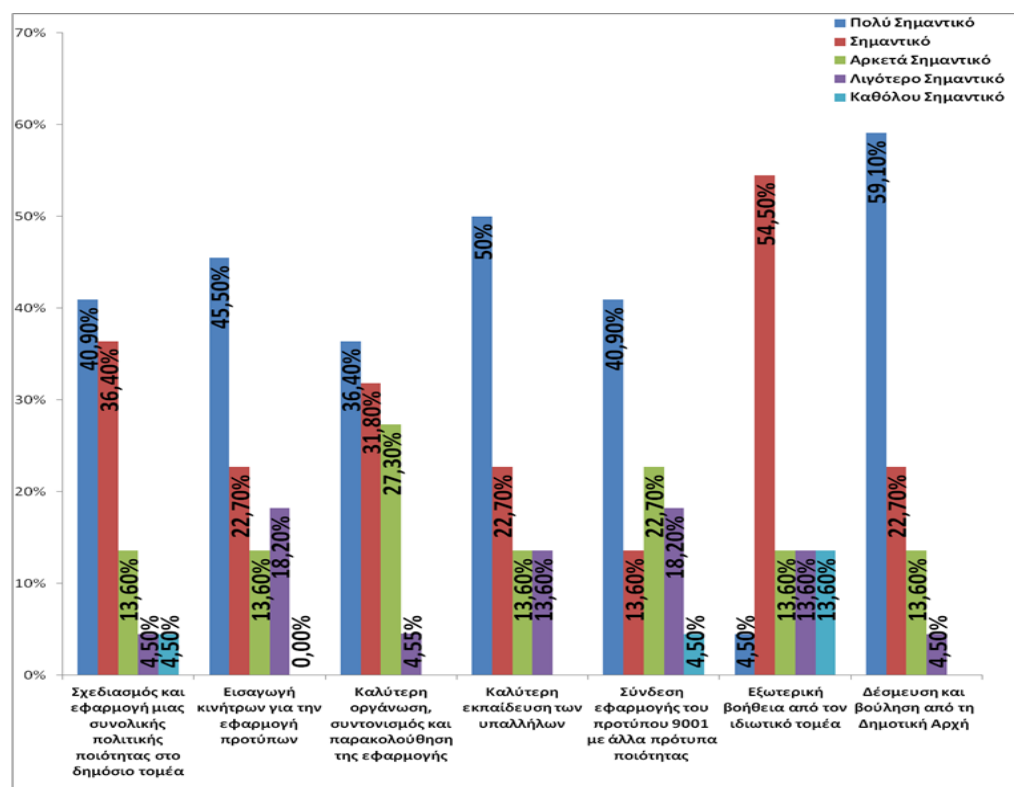
Διάγραμμα 7.3.3: Λόγοι μη υλοποίησης μέτρων βελτίωσης

Στο διάγραμμα 7.3.3 αποτυπώνονται ποιοι ήταν οι λόγοι για τους οποίους δεν εφαρμόστηκαν τα μέτρα βελτίωσης και από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διαπιστώνεται ότι η έλλειψη χρόνου αποτελεί λιγότερο σημαντικό λόγο για να μην υλοποιηθούν τα μέτρα βελτίωσης με ποσοστό 77,27%, ενώ το 22,73 πιστεύει ότι είναι σημαντικός έως πολύ σημαντικός λόγος. Το 86,37% συμμετεχόντων υποστήριξαν ότι δεν υπήρχε υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση (πολιτική ηγεσία) το οποίο κρίνουν πολύ σημαντικό έως σημαντικό λόγο, ενώ ως λιγότερο σημαντικό χαρακτηρίστηκε από το 13,64%. Το 63,64% υποστήριξε ότι η έλλειψη οικονομικών πόρων θεωρείται λιγότερο σημαντικός λόγος ενώ το 36,36% το θεωρεί ως πολύ σημαντικό έως σημαντικό. Φαίνεται ξεκάθαρα ότι το σημαντικότερο εμπόδιο για την υλοποίηση μέτρων βελτίωσης είναι η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή το οποίο υποστηρίχθηκε από το 100% των εργαζομένων. Το 59,09% έκριναν σημαντικό έως αρκετά σημαντικό λόγο ότι δεν ήταν συγκεκριμένα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και το 40,91% το έκριναν λιγότερο σημαντικό. Επίσης το 86,36% χαρακτήρισαν πολύ σημαντικό έως σημαντικό λόγο πως τα μέτρα βελτίωσης δεν σχεδιάστηκαν σωστά ενώ το 13,64 το θεωρεί λιγότερο σημαντικό. Τέλος το 95,46%

θεωρεί πολύ σημαντικό έως σημαντικό λόγο την αδιαφορία του προσωπικού ενώ μόλις το 4,55% το κρίνει λιγότερο σημαντικό.

**Ερώτηση 15:** Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι θα βοηθήσουν στη διάδοση και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας.

Εικόνα 13 Διάγραμμα 7.3.4: Παράγοντες μεγαλύτερης και αποτελεσματικότερης εφαρμογής του ΣΔΠ



**Διάγραμμα 7.3.4: Παράγοντες μεγαλύτερης και αποτελεσματικότερης εφαρμογής του ΣΔΠ**

Από το διάγραμμα 7.3.4 προκύπτει ότι οι συμμετέχοντες υποστηρίζουν πως ο σχεδιασμός και η εφαρμογή μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα θα οδηγήσει στη μεγαλύτερη και αποτελεσματικότερη εφαρμογή των ΣΔΠ στο δημόσιο τον οποίο κρίνουν πολύ έως αρκετά σημαντικό παράγοντα με ποσοστό 90,9 %, ενώ μόλις το 9% τον θεωρούν λιγότερο έως καθόλου σημαντικό.

Αλλά και η εισαγωγή κινήτρων θεωρείται πολύ έως αρκετά σημαντικός λόγος και θα βοηθήσει στην επιτυχημένη διάδοση των προτύπων ποιότητας με ποσοστό 81,8%, και λιγότερο σημαντικό με 18,2%. Φυσικά η καλύτερη οργάνωση, ο συντονισμός και

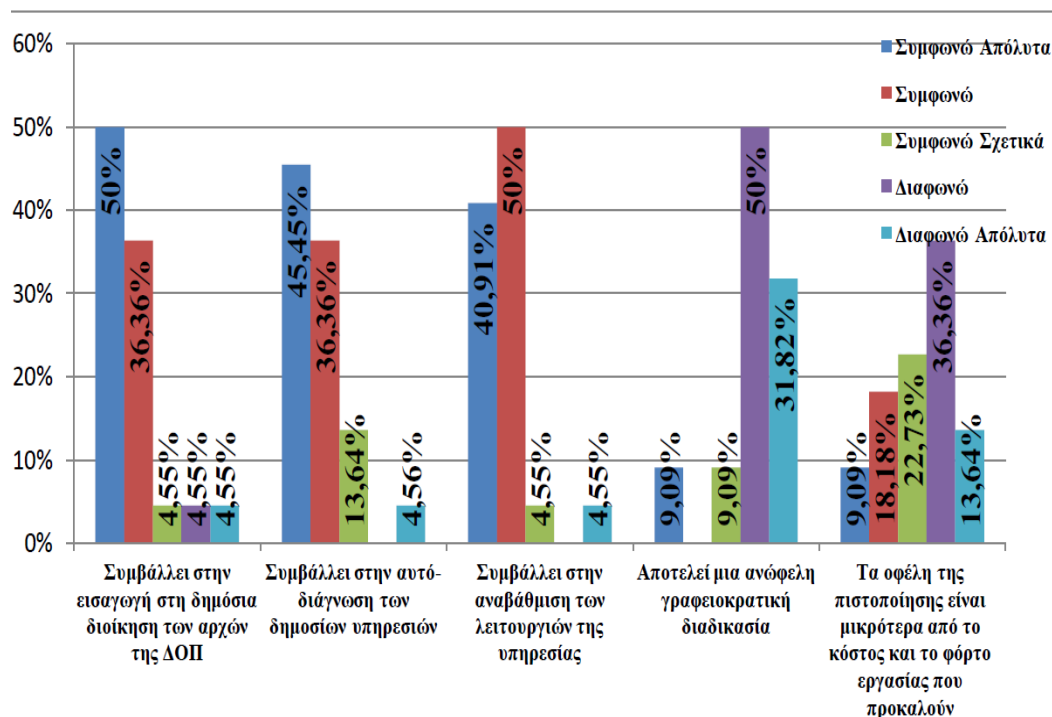
η παρακολούθηση οδηγεί στην επιτυχημένη και αποτελεσματική η εφαρμογή του ΣΔΠ και κρίνεται πολύ έως αρκετά σημαντικός λόγος με ποσοστό 95,45%, και λιγότερο σημαντικός από το 4,55%. Βέβαια και η καλύτερη εκπαίδευση των υπαλλήλων θα οδηγήσει στην αποδοτική μετάδοση του προτύπου ποιότητας η οποία κρίνεται πολύ έως αρκετά σημαντική με ποσοστό 86,3%, και λιγότερο σημαντική με 13,6%. Επίσης για να είναι επικοδομητική η εφαρμογή του ISO 9001 θεωρείται πολύ έως αρκετά σημαντική η σύνδεση της εφαρμογής του με άλλα πρότυπα ποιότητας με ποσοστό 77,2%, και λιγότερο σημαντικός με 22,7%.

Η καθοδήγηση από έμπειρο ιδιωτικό τομέα που είναι γνώστης των προτύπων ποιότητας είναι πολύ έως αρκετά σημαντικός παράγοντας για τη διάδοση και ορθή εφαρμογή του ΣΔΠ με ποσοστό 72,74%, και λιγότερο σημαντικός παράγοντας με 27,26%. Τέλος για να είναι καρποφόρα και επιτυχημένη η εφαρμογή του προτύπου θα πρέπει να υπάρχει δέσμευση και βούληση από τη Δημοτική Αρχή η οποία δεν θα διευθύνει από την καρέκλα της αλλά θα είναι κοντά στους εργαζόμενους και θα τους στηρίζει με κάθε τρόπο το οποίο οι συμμετέχοντες το κρίνουν πολύ έως αρκετά σημαντικό παράγοντα με ποσοστό 95,46%, και ως λιγότερο σημαντικό το 4,55%.

**Ερώτηση 16 :** Ποια είναι η συνολική σας εκτίμηση σχετικά με την εφαρμογή προτύπων διαχείρισης ποιότητας μετά από την εμπειρία που είχατε στο Δήμο σας με την εφαρμογή του ISO 9001;



Εικόνα 14 Διάγραμμα 7.3.5: Εκτίμηση σας σχετικά με την εφαρμογή προτύπων ποιότητας



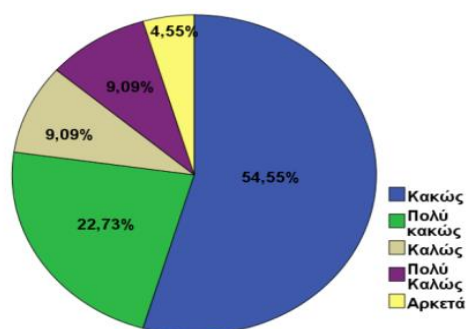
**Διάγραμμα 7.3.5: Εκτίμηση σας σχετικά με την εφαρμογή προτύπων ποιότητας**

Από το παραπάνω γράφημα προκύπτει ότι οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι η εφαρμογή του ISO βοηθάει να εισαχθούν στην Δημόσια Διοίκηση οι Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Το 95,45% συμφωνεί ότι η εφαρμογή προτύπων συμβάλλει στην αυτοδιάγνωση των δημοσίων υπηρεσιών, και το 4,55% διαφωνεί απόλυτα.

Το 95,45% των υπαλλήλων συμφωνούν ότι η εφαρμογή προτύπων οδηγεί στην αναβάθμιση των λειτουργιών της υπηρεσίας, ενώ το 4,55% διαφωνεί απόλυτα. Το 18,18% των ερωτηθέντων συμφωνούν απόλυτα και σχετικά ότι η εφαρμογή ΣΔΠ είναι μια ανώφελη γραφειοκρατική διαδικασία, ενώ το 81,82% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα. Το 50,00% διαφωνούν ότι τα προσδοκώμενα οφέλη από την πιστοποίηση με κάποιο πρότυπο είναι μικρότερα από τη δαπάνη πιστοποίησης και την επιπρόσθετη εργασία που προκαλεί, ενώ το άλλο 50,00% συμφωνεί.

**Ερώτηση 17:** Θεωρείτε ότι καλώς διακόπηκε η εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο Δήμο σας;

Εικόνα 15 Διάγραμμα 7.3.6: Η άποψη σας για την διακοπή του ΣΔΠ



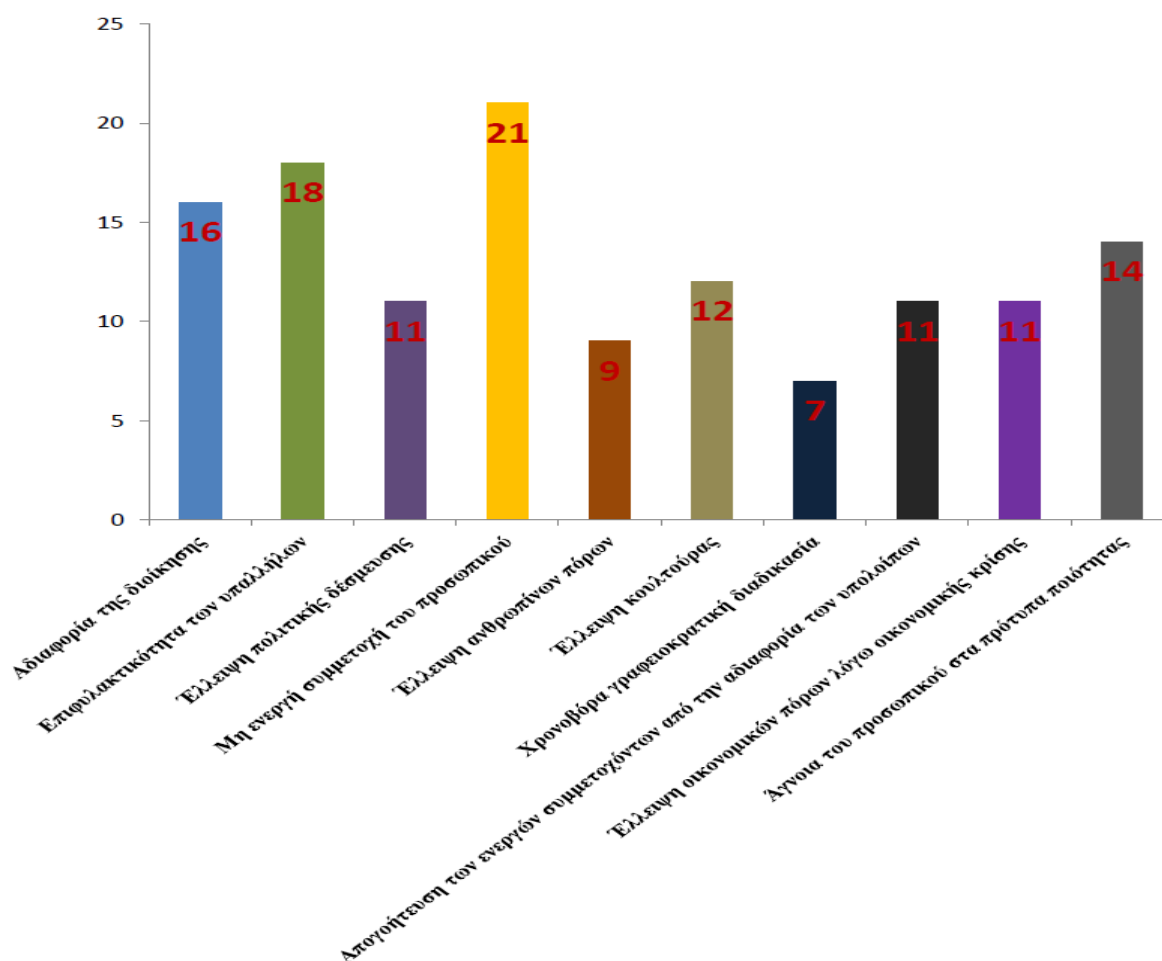
Διάγραμμα 7.3.6: Η άποψη σας για την διακοπή του ΣΔΠ

Στο Διάγραμμα 7.3.6 αποτυπώνεται ότι οι ερωτώμενοι σε ποσοστό περίπου 55% θεωρούν ότι κακώς διακόπηκε η εφαρμογή του ISO 9001 στο Δήμο τους και το 22,73% υποστήριξε ότι πολύ κακώς διακόπηκε. Γίνεται λοιπόν έκδηλη η δυσαρέσκεια του προσωπικού για τη διακοπή της προσπάθειας, παρόλο που τα αποτελέσματα μέχρι εκείνο το σημείο δεν ήταν τα επιθυμητά.

**Ερώτηση 18:** Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι διακόπηκε η εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο Δήμο σας;

Στην τελική ερώτηση του ερωτηματολογίου που αφορούσε τους λόγους μη εφαρμογής του προτύπου δινόταν η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να απαριθμήσουν 3 λόγους. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα αριθμητικό σύστημα που θα αναδείκνυε τη σημαντικότητα των απαντήσεων. Ο πρώτος λόγος αναφοράς βαθμολογούταν με 3 βαθμούς, ο δεύτερος με 2 βαθμούς και ο τρίτος με 1 βαθμό. Σε περίπτωση που δεν συμπληρώθηκαν και οι τρεις λόγοι η βαθμολογία που αποδιδόταν ήταν 0. Στη συνέχεια, κατηγοριοποιήθηκαν οι λόγοι που ανέφεραν και μετρήθηκε με πρόσθεση το σκορ που συγκέντρωναν το οποίο παρουσιάζεται αναλυτικά στο παρακάτω γράφημα.

Εικόνα 16 Διάγραμμα 7.3.6: Λόγοι διακοπή του προτύπου



Διάγραμμα 7.3.7: Λόγοι διακοπή του προτύπου

Στο γράφημα 7.3.7 φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν ως πρώτο λόγο που οδήγησε στη διακοπή της εφαρμογής του προτύπου τη μη ενεργή συμμετοχή του προσωπικού το οποίο βαθμολόγησαν με 21 βαθμούς. Ο δεύτερος λόγος διακοπής του προτύπου υποστήριξαν ότι εντοπίζεται στην επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας ( η άποψη συγκέντρωσε 18 βαθμούς). Ο τρίτος λόγος ήταν η αδιαφορία που υπήρξε από την πλευρά της διοίκησης με 16 βαθμούς. Άλλοι λόγοι θεωρήθηκαν η άγνοια του προσωπικού στα πρότυπα ποιότητας με 14 βαθμούς και η έλλειψη κουλτούρας με 12 βαθμούς. Ακολουθούν με 11 βαθμούς η έλλειψη οικονομικών πόρων, η απογοήτευση των ενεργών συμμετεχόντων από την αδιαφορία των υπολοίπων και η έλλειψη πολιτικής δέσμευσης. Οι ερωτώμενοι έδωσαν μόνο 9 βαθμούς στην έλλειψη ανθρωπίνων πόρων και μόλις 7 βαθμούς στην άποψη ότι το πρότυπο αποτελεί χρονοβόρα γραφειοκρατική διαδικασία.

Η ανάλυση των δεδομένων η οποία είναι ποσοτική βασίστηκε στο λογισμικό SPSS της έκδοσης 17. Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας ήταν ποιοτικά που κωδικοποιούνται με ποσοτικό τρόπο. Εφαρμόστηκε περιγραφική και επαγωγική ανάλυση. Να επισημανθεί ότι στην επαγωγική ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικά τεστ διότι οι μεταβλητές που επεξεργάστηκαν ήταν κατηγορικές (nominal) και ιεραρχικές (ordinal). Τα μη παραμετρικά τεστ που επιλέχθηκαν ήταν το Mann – Whitney και Kruskal – Wallis για το έλεγχο συσχετισμού μεταξύ των μεταβλητών.

#### 7.4 Στατιστικός συσχετισμός μεταξύ των μεταβλητών

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των μη παραμετρικών τεστ που χρησιμοποιήθηκαν για να συσχετιστούν οι μεταβλητές μεταξύ τους και να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα ελέχθησαν οι μεταβλητές που αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση στην υπηρεσία, ειδικότητα και κλάδος) αν εμφανίζουν διαφορές στις απαντήσεις των υπόλοιπων μεταβλητών που προκύπτουν από την ερώτηση 7 έως την ερώτηση 18. Παρακάτω θα παρουσιαστούν μόνο οι μεταβλητές που παρουσίασαν στατικά σημαντικές διαφορές στους πίνακες των αντίστοιχων μη παραμετρικών τεστ.

**Πίνακας 7.4.1: στατιστικής σημαντικότητας**

	11_2.Κατανόηση διαδικασιών από τον επιθεωρητή	12_5Οργάνωση των Υπηρεσιών
Mann-Whitney U	25,500	23,500
Wilcoxon W	116,500	114,500
Z	-2,363	-2,523
Asymp. Sig. (2-tailed)	,018	,012
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,025 <sup>b</sup>	,017 <sup>b</sup>

- a. Grouping Variable:1.ΦΥΛΟ  
b. Not corrected for ties.

Στον πίνακα 7.4.1 στατιστικής σημαντικότητας προκύπτει μέσω του μη παραμετρικού τεστ Mann-Whitney, ότι το φύλο παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $Z = -2,36$   $p=0,01$ ,  $Z = -2,52$   $p=0,01$ ) στις απαντήσεις τους που αφορούν τις ερωτήσεις 11.2(εάν υπήρχε ικανοποιητική σχέση με τον επιθεωρητή όσον αφορά την κατανόηση των διαδικασιών) και στην 12.5(αν υπήρχε όφελος από την πιστοποίηση στην οργάνωση της Υπηρεσίας). Η διαφορά προέκυψε στο βαθμό κλίμακας που επέλεξαν από το πολύ σημαντικό έως καθόλου. Στις υπόλοιπες ερωτήσεις δεν σημειώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές επιπέδου σχετικά με τη ανεξάρτητη μεταβλητή του φύλου.

**Πίνακας 7.4.2: στατιστικής σημαντικότητας**

	8.Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους προετοιμαστήκατε για την εφαρμογή του ISO 9001:2008;	16_3.Συμβάλλει στην αναβάθμιση των λειτουργιών της υπηρεσίας	18_1.Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι διακόπηκε η εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο Δήμο σας;
Chi-Square	10,106	12,425	7,941
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,018	,006	,047

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: 2.ΗΛΙΚΙΑ

Στον πίνακα 7.4.2 στατιστικής σημαντικότητας παρουσιάζονται οι στατικές σημαντικές διαφορές που απορρέουν από τον συσχετισμό της ανεξάρτητης μεταβλητής της ηλικιακής βαθμίδας με τις εξαρτημένες μεταβλητές των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Φαίνεται ότι στατικές διαφορές (εμφανίστηκαν στις απαντήσεις των ηλικιακών βαθμίδων στην ερώτηση 8(τρόποι προετοιμασίας για την εφαρμογή του ISO) την 16.3(αν τα πρότυπα διαχείρισης ποιότητας συμβάλλουν στην αναβάθμιση των λειτουργιών της υπηρεσίας) και την 18.1(λόγοι για τους οποίους δεν εφαρμόστηκε το πρότυπο διαχείρισης ποιότητας) ( $df=3$   $p=0,01$ ,  $df=3$   $p= 0,00$ ,  $df=3$   $p=0,04$ ).

**Πίνακας 7.4.3: στατιστικής σημαντικότητας**

	12_4.Μείωση του χρόνου για την διεκπεραίωση διαδικασιών
Chi-Square	6,386
df	2
Asymp. Sig.	,041

- a. Test  
b. Grouping Variable: 4.ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Τέλος στον πίνακα 7.4.3 στατιστικής σημαντικότητας εξετάζεται η ανεξάρτητη μεταβλητή της θέσης που κατέχει το δείγμα στην υπηρεσία σε συσχετισμό με τις εξαρτημένες μεταβλητές των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Με το μη παραμετρικό τεστ Kruskal Wallis διαφαίνεται ότι υπάρχει στατιστική σημαντική διαφορά ανάμεσα στην μεταβλητή της θέσης της υπηρεσίας και τη μεταβλητή που αφορά το όφελος της Υπηρεσίας από την πιστοποίηση που αφορά τη μείωση του χρόνου για την διεκπεραίωση διαδικασιών ( $df=2$   $p=0,04$ ).

### **7.5 Συζήτηση Αποτελεσμάτων Έρευνας**

Το πρώτο στοιχείο που προκύπτει από τη παρούσα έρευνα, είναι η διαπίστωση του υψηλού μορφωτικού επιπέδου των συμμετεχόντων. Περίπου 6 στους 10 εργαζόμενους που εμπλέκονται στην εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το γεγονός αυτό κρίνεται ενθαρρυντικό –αν και όχι άκρως απαραίτητο- για την ορθή και επιτυχημένη εφαρμογή του ISO. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το υψηλό ποσοστό (63,64 %) των προϊστάμενων που εμπλέκονται στην εφαρμογή του ISO. Καταδεικνύεται με αυτόν τον τρόπο ο σημαντικός ρόλος της μεσαίας διοίκησης στην εφαρμογή του προτύπου, στοιχείο που έχει επισημανθεί και στη θεωρητική προσέγγιση της εργασίας.

Σε ότι αφορά τους λόγους για τους οποίους ο δήμος είχε προβεί στη δεκαετή διαδικασία πιστοποίησης, σχεδόν το σύνολο του δείγματος έκρινε πως ο κύριος λόγος εφαρμογής του προτύπου στο δήμο αφορούσε την αναβάθμιση και τη βελτίωση των λειτουργιών του. Μεγάλη σημασία δίνεται ακόμα στη δυνατότητα που παρέχει το πρότυπο να εντοπίζονται λάθη και παραλείψεις. Αντίστοιχα μεγάλο όμως είναι και το ποσοστό των ερωτώμενων που θεωρούν ότι η εφαρμογή του προτύπου αποσκοπούσε

στην αποκόμιση επικοινωνιακών και πολιτικών σκοπιμοτήτων. Η ίδια λογική συναντάται και στην κοινωνία, όπου ο σκεπτικισμός και η καχυποψία χαρακτηρίζουν σε μεγάλο βαθμό τις αντιδράσεις των πολιτών στις αποφάσεις των Αρχών. Τα μικρότερα ποσοστά κατέγραψε η άποψη πως η εφαρμογή του εργαλείου ποιότητας είτε δύναται είτε στοχεύει να αλλάξει την κουλτούρα της Υπηρεσίας.

Με την ολοκλήρωση της έρευνας συμπεραίνεται πως δεν δόθηκε η απαραίτητη βαρύτητα από την πλευρά της διοίκησης στην προετοιμασία εφαρμογής του προτύπου, καθώς το 54,55% των ερωτηθέντων στο δείγμα δηλώνει ότι είτε δεν είχε καμία ενημέρωση είτε ότι του έγινε μια απλή παρουσίαση του προτύπου. Επίσης φαίνεται πολύ έντονα η αισθητή απουσία της εκπαίδευσης των συμμετεχόντων για την διαδικασία εφαρμογής του προτύπου. Όπως έχει γίνει σαφές όμως, προκειμένου να εξελιχθεί θετικά και με επιτυχία η εφαρμογή προγραμμάτων ποιότητας, απαιτείται να δοθεί μεγάλη βαρύτητα στην εκπαίδευση, στην κατάρτιση και στην ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα ποιότητας.

Στη διάρκεια της έρευνας οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν αντιμετώπισαν προβλήματα κατά τη διαδικασία εφαρμογής του προτύπου. Σχεδόν δύο στους τρεις δήλωσαν ότι αντιμετώπισαν πολύ σημαντικά έως αρκετά σημαντικά προβλήματα. Το ποσοστό κρίνεται πολύ υψηλό και οφείλει να ανησυχήσει τους υπεύθυνους για την εφαρμογή του προτύπου. Εκείνοι με τη σειρά τους έχουν την υποχρέωση να εντοπίσουν τα προβλήματα, να αναζητήσουν τα αίτια και να αναλάβουν πρωτοβουλίες για την επίλυση τους.

Επιπλέον ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν κατά την εφαρμογή του προτύπου 9001. Από τις απαντήσεις που έδωσαν γίνεται αντιληπτή η εκτίμηση των εργαζομένων πως η ανώτατη διοίκηση δεν έπραξε όσα όφειλε για την επιτυχή εφαρμογή του προτύπου. Δεν εκπλήρωσε τη δέσμευση που απαιτείται, ούτε και στάθηκε ικανή να κινητοποιήσει το προσωπικό. Είναι χαρακτηριστικό δε ότι η αντίδραση του προσωπικού παρουσιάζεται ως ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα. Ανασταλτικός παράγοντας υπήρξε και η έλλειψη διαθέσιμων πόρων, η σημασία των οποίων έχει τονιστεί. Υπενθυμίζεται πως είναι ευθύνη της διοίκησης να διασφαλίσει τους απαιτούμενους πόρους. Σχετικά προβληματική επισημαίνεται και η έλλειψη υποστήριξης από την αρμόδια υπηρεσία του δήμου. Αντιθέτως οι εμπλεκόμενοι φέρεται να μην αντιμετώπισαν σημαντικές δυσκολίες στην κατανόηση του προτύπου, στην εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών και στην τεκμηρίωση διαδικασιών.

Σε ότι αφορά τη σχέση των εργαζομένων με τον επιθεωρητή, προκύπτει ότι εννέα στους δέκα έκριναν πολύ έως αρκετά σημαντική την καλή συμπεριφορά του επιθεωρητή. Η συντριπτική πλειοψηφία αναγνώρισε τη σωστή καθοδήγηση του επιθεωρητή για τις διαδικασίες πιστοποίησης που έπρεπε να ακολουθηθούν και να κατανοηθούν από τους εργαζόμενους. Γίνεται αντιληπτό ότι η ικανοποίηση από τη συνεργασία του φορέα πιστοποίησης βασίζεται και στην εμπειρία του επιθεωρητή. Επίσης, αναγνωρίζεται η πολύ καλή συνεργασία με τον φορέα πιστοποίησης. Οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι είχαν μια άψογη συνεργασία με το φορέα πιστοποίησης και ότι τους δόθηκε η απαραίτητη βοήθεια.

Αναφορικά με τα οφέλη που αποκομίζονται από την πιστοποίηση κατά ISO, παρατηρείται ότι εννέα στους δέκα των ερωτηθέντων ξεχωρίζουν -ως σπουδαιότερα οφέλη που προκύπτουν από το σύστημα διαχείρισης ποιότητας- τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών. Επίσης, αρκετοί εκ των ερωτηθέντων φαίνεται να πιστεύουν ότι τα οφέλη από την πιστοποίηση οδηγούν σε ένα πειθαρχημένο περιβάλλον εργασίας το οποίο θεωρούν πολύ σημαντικό έως αρκετά σημαντικό σε ποσοστό που ξεπερνά το 68%. Καταγράφεται ακόμα η εκτίμηση ότι ένα από τα οφέλη της πιστοποίησης θα είναι και η μείωση του χρόνου για τη διεκπεραίωση των διαδικασιών. Επιπλέον, δίνεται μεγάλη σημασία στη βελτίωση της οργάνωσης των Υπηρεσιών, με τους συμμετέχοντες να κρίνουν το όφελος πολύ έως αρκετά σημαντικό σε ποσοστό 82%.

Γίνεται όμως ξεκάθαρο πως μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης δεν εφαρμόστηκαν σημαντικά μέτρα βελτίωσης. Η υπόθεση πως δεν υπήρχε χρόνος αποδεικνύεται λανθασμένη. Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων διαπιστώνεται ότι η έλλειψη χρόνου δεν αποτελεί σημαντικό λόγο μη υλοποίησης μέτρων βελτίωσης. Αντιθέτως, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (86,37%) κρίνει ότι δεν υπήρχε η απαιτούμενη υποστήριξη και μέριμνα από την ανώτατη διοίκηση για τη λήψη βελτιωτικών μέτρων. Η έλλειψη οικονομικών πόρων δεν κρίθηκε αποτρεπτικός παράγοντας όσον αφορά την ανάγκη λήψης βελτιωτικών μέτρων. Κοινός τόπος φαίνεται να αποτελεί η άποψη ότι η μη υλοποίηση βελτιωτικών μέτρων βαρύνει σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους. Αυτό αποδεικνύεται από τα πολύ υψηλά ποσοστά σημαντικότητας που συγκέντρωσαν παράγοντες όπως η αντίσταση των εργαζομένων στην αλλαγή (100%) και η αδιαφορία του προσωπικού (95,5 %).

Το ενδιαφέρον πλέον στρέφεται στο ερώτημα τι χρειάζεται να αλλάξει ώστε να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Όλοι οι



παράγοντες που παρατέθηκαν για τη διάδοση και αποτελεσματική εφαρμογή του ΣΔΠ, αξιολογήθηκαν ως πολύ σημαντικοί από τους ερωτώμενους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (59,10%) αποδόθηκε στη δέσμευση και θέληση της δημοτικής αρχής. Το στοιχείο είναι σε πλήρη αντιστοιχία και με τα προηγούμενα ευρήματα που δήλωναν την έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης ως το σημαντικότερο πρόβλημα στην εφαρμογή του προτύπου. Ακολούθως γίνεται σαφές πως η σωστή εφαρμογή του προτύπου προϋποθέτει καλύτερη εκπαίδευση των υπαλλήλων. Είναι αποδεκτό ότι ένας άλλος παράγοντας που θα μπορούσε να οδηγήσει στην καλύτερη εφαρμογή των προτύπων είναι η εισαγωγή κινήτρων στους εργαζόμενους. Σημαντικό ποσοστό έλαβε και η βοήθεια από εξωτερικό φορέα με ποσοστό 54,55%. Επίσης, καταγράφεται ως σημαντική και η εκτίμηση πως το ISO 9001 θα μπορούσε να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα εάν υπήρχε σύνδεση της εφαρμογής του με άλλα πρότυπα ποιότητας όπως πχ το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Σε ότι αφορά τη συνολική εκτίμηση των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή του προτύπου, οι ερωτώμενοι τοποθετούνται θετικά σε μεγάλο βαθμό. Είναι ξεκάθαρη η εκτίμηση των ερωτηθέντων πως τα πρότυπα εισάγουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, ότι οδηγούν στην αυτοδιάγνωση των δημοσιών υπηρεσιών και ότι αναβαθμίζουν τις λειτουργίες μια υπηρεσίας. Επίσης η πλειοψηφία των εργαζομένων απορρίπτει την άποψη πως η εφαρμογή των προτύπων είναι μια ανώφελη γραφειοκρατική διαδικασία και ότι προσφέρει λιγότερα οφέλη από το κόστος και το φόρτο εργασίας που προκαλεί.

Τέλος αναφορικά με τους λόγους που οδήγησαν στη διακοπή της εφαρμογής του προτύπου, σπουδαιότερος λόγος θεωρήθηκε η μη ενεργή συμμετοχή του προσωπικού, ενώ καταγράφηκε και η επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας. Μεγάλη έμφαση όμως δόθηκε και στην αδιαφορία που υπήρχε από την πλευρά της διοίκησης με 16 βαθμούς.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ

#### 8.1 Συμπεράσματα

Σε περίοδο οικονομικής κρίσης, όπως η παρούσα που βιώνει η χώρα μας, η απαίτηση για ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών είναι αυξημένη. Ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός πολιτών χρειάζεται τη συνδρομή των κοινωνικών υπηρεσιών των δήμων, προσδίδοντας τους έτσι βαρύνουσα σημασία. Ο εξορθολογισμός των δαπανών και η βελτίωση ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί πλέον βασική προτεραιότητα των δήμων. Η εξυπηρέτηση των πολιτών και η διαχειριστική επάρκεια συνιστούν σημαντικά στοιχεία της λειτουργίας ενός δήμου, επηρεάζοντας ως εκ τούτου και τη δομή του οργανογράμματος του. Η λειτουργία των υπηρεσιών διαμορφώνεται πάνω σε αυτή τη βάση. Επιπλέον, η αναπροσαρμογή των λειτουργιών που προέκυψε από τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις, προεξάρχοντος του σχεδίου «Καλλικράτης» καθιστά επιτακτική αυτή την ανάγκη.

Οι ελληνικοί δημόσιοι φορείς αντιμετωπίζουν καθημερινά πληθώρα προβλημάτων. Αναλώνουν πολλές εργατώρες και απασχολούν σημαντικό μέρος του εργατικού δυναμικού για την υλοποίηση στόχων, που ενώ φαινομενικά πληρούν τις προϋποθέσεις προκειμένου να ανταπεξέλθουν, ωστόσο παρουσιάζουν ουσιαστικές αδυναμίες. Συνεπώς, δημιουργείται προσωρινά η εικόνα εκτέλεσης των υποχρεώσεών τους, γεγονός που απέχει από την πραγματικότητα. Ως αποτέλεσμα συσσωρεύεται καθημερινά πληθώρα εκκρεμοτήτων, η οποία καθιστά αδύνατη την οργάνωση και διευθέτηση των υποθέσεων που επιβαρύνονται από μια ατελείωτη γραφειοκρατία.

Η επικρατούσα εκτίμηση παρουσιάζει σαν κύριους υπαίτιους τους εργαζόμενους. Ωστόσο, δεν λαμβάνεται υπόψη ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζει το εργασιακό τους περιβάλλον, καθώς επίσης τα ερεθίσματα και οι πληροφορίες που τους κατακλύζουν. Επιπλέον, η έλλειψη πληρότητας σε οργανικές θέσεις δυσχεραίνει την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ τους υπερφορτώνει με άγχος. Σε συνδυασμό δε με την απειρία που χαρακτηρίζει ένα μέρος των υπαλλήλων ως προς θέματα ποιότητας, την έλλειψη ενημέρωσης και το μειωμένο επίπεδο κατάρτισης, δημιουργείται ένα περιβάλλον κακής συνεργασίας, ενίοτε και αντισυναδελφικότητας.

Η ύπαρξη κινήτρων μπορεί να λειτουργήσει ευεργετικά στοχεύοντας είτε στα οικονομικά οφέλη είτε στην επαγγελματική καταξίωση. Όμως ταυτόχρονα, η

επιβράβευση μιας σταδιοδρομίας πυροδοτεί άμεσα τον αρνητικά νοούμενο ανταγωνισμό.

Ο άνθρωπος «κλειδί» θεωρείται απαραίτητος στη λειτουργία ενός οργανισμού διότι μπορεί να ανταπεξέλθει σε οποιαδήποτε αντιξοότητα και να αναπληρώσει άμεσα οποιονδήποτε. Η ικανότητα ευελιξίας λοιπόν αποτελεί παράγοντα μεγάλης σπουδαιότητας.

Σε αυτό το νευραλγικό σημείο η λύση δύναται να δοθεί με την εφαρμογή ενός προτύπου ποιότητας. Ο πιστοποιημένος φορέας με διεθνή αναγνωσιμότητα, προσφέρει πρωτίστως έναν αέρα κύρους, αξιοπιστίας και οργάνωσης διεθνών προδιαγραφών. Εφαρμόζοντας τις νέες αναγνωρισμένες μεθόδους, θα μορφοποιήσει καταλλήλως το εργασιακό καθεστώς, θα θέσει υπό έλεγχο την ατελείωτη γραφειοκρατία και θα προτάξει νέα standards στο εργασιακό καθεστώς. Η νέα εργασιακή πρόκληση θα γίνει πιο ελκυστική και για το προσωπικό, καθώς θα επιλύσει ζωτικά και χρόνια ζητήματα. Η ικανότητα αλλά και η αποδοτικότητα των εργαζομένων που απαρτίζουν τον οργανισμό μπορούν να αυξηθούν κατακόρυφα, μέσω της διεξαγωγής προγραμμάτων μόνιμης εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Η συστηματική αντιμετώπιση εσφαλμένων δραστηριοτήτων –μέσα πάντα σε συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο - αποτελεί ικανή συνθήκη για την αναδιάρθρωση της υποδομής και της διαχείρισης. Αξιοποιούνται στο έπακρο οι εργασιακοί πόροι, αυξάνεται η απορρόφηση των κοινοτικών επιχορηγήσεων, βελτιώνεται η διαχείριση των κονδυλίων που αφορούν δημοσία έργα και ενεργοποιείται το σύνολο των διαδικασιών που προβλέπονται. Επιπλέον, η εξάλειψη αναποτελεσματικών μεθόδων και η επιμόρφωση βοηθούν στην καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, στη μετάγχιση μίας άλλου τύπου κουλτούρας, τη μεταδοτικότητα και την αλληλεγγύη.

Επιπρόσθετα, η εποπτεία από πεπειραμένους ελεγκτές θα συνεισφέρει στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Παρόλα αυτά, ελλοχεύει πάντα ο κίνδυνος δημιουργίας δυσαρέσκειας ενός μέρους των εργαζόμενων, οι οποίοι αντιδρούν στις αλλαγές ακόμη και αν αυτές φέρουν πρόοδο. Ο οργανισμός οφείλει να θέσει ένα σημείο εκκίνησης προκειμένου να λειτουργήσει ως σημείο αναφοράς, προσπάθειας και προόδου για τον ελεγκτή. Το σημείο αυτό αποτελεί την αυτογνωσία του οργανισμού που ξεχωρίζει τα θετικά στοιχεία από τα αρνητικά. Η ανταπόκριση των υπαλλήλων αποτέλεσε βασικό ερευνητικό ζήτημα της παρούσας εργασίας.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στον δήμο Κορυδαλλού ο οποίος εφάρμοσε το σύστημα ISO 9001 από το 2004 έως το 2014. Τα θέματα που διερευνήθηκαν στην

παρούσα διπλωματική είναι οι ριζικές αλλαγές που επέφερε μακροπρόθεσμα η υιοθέτηση ενός προτύπου ποιότητας. Επίσης, αντικείμενο έρευνας αποτέλεσαν και τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά την πιστοποίηση, κατά πόσο ήταν ικανοποιητική η συνεργασία των εργαζομένων με το φορέα πιστοποίησης, τα οφέλη που αποκόμισε ο δήμος από την εφαρμογή του προτύπου καθώς και οι λόγοι που οδήγησαν στην κατάργησή του.

Σχετικά με τους λόγους για τους οποίους ο δήμος οδηγήθηκε στην διαδικασία πιστοποίησης, συμπεραίνεται πως η σημαντικότερη αιτία ήταν η ανάγκη για αναβάθμιση και βελτίωση της λειτουργίας του, αλλά και ο εντοπισμός των αδυναμιών σημείων. Από την άλλη πλευρά όμως είναι μεγάλο και το ποσοστό εκείνων που πιστεύουν πως η Δημοτική Αρχή έλαβε την απόφαση αποσκοπώντας μονάχα στην αποκόμιση επικοινωνιακών και πολιτικών ωφελειών. Επίσης διαφαίνεται πως οι εργαζόμενοι δεν είχαν πειστεί για τη δυνατότητα του προτύπου να επιδράσει στην αλλαγή της κουλτούρας που διέπει τον οργανισμό.

Από την έρευνα έγινε ξεκάθαρη η έλλειψη επαρκούς προετοιμασίας για την εφαρμογή του προτύπου. Δεν δόθηκε η απαραίτητη βαρύτητα στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, αφού τα προγράμματα επιμόρφωσης δεν αναπτύχθηκαν σε μεγάλη κλίμακα. Σημειώνεται πως αυτή η εκτίμηση επιβεβαιώνεται και από τον υπεύθυνο ανάπτυξης του ΣΔΠ στο πλαίσιο διενεργηθείσας συνέντευξης μαζί του. Ακόμα και η ενημέρωση αναφορικά με την εφαρμογή του προτύπου κρίνεται ελλιπής και προβληματική.

Κατά τη διαδικασία εφαρμογής του προτύπου, οι εργαζόμενοι αντιμετώπισαν αρκετά προβλήματα. Η ενσωμάτωση των εφαρμογών του προτύπου δεν πραγματοποιήθηκε ομαλά, ενώ η ελλιπής ενημέρωση και κατάρτιση, κατέστησαν το πρότυπο μη αποδεκτό από τους εργαζομένους, αποτρέποντας την συμμετοχή τους στην επιβολή του νέου καθεστώτος υπό πιστοποίηση.

Ως κύριο πρόβλημα για τη μη επιτυχημένη εφαρμογή του προτύπου προβάλλεται η έλλειψη δέσμευσης από τη διοίκηση, η οποία δεν έλαβε εξ αρχής τα απαραίτητα μέτρα. Η απουσία της διοίκησης όμως είναι αισθητή και στη διάρκεια εφαρμογής του ΣΔΠ. Είναι χαρακτηριστικό πως -όπως διαβεβαιώνει ο υπεύθυνος του ΣΔΠ- δεν συμμετείχε στην καθιερωμένη διαδικασία ετήσιας επιθεώρησης από τον ΕΛΟΤ.

Σημειώνεται βέβαια πως και η αντίδραση των υπαλλήλων δεν υπήρξε θετική, καθώς δεν έγιναν κατανοητά τα οφέλη που απορρέουν από την εφαρμογή του προτύπου ποιότητας. Μεγάλης σπουδαιότητας πρόβλημα αποτελεί και η έλλειψη

πόρων, καθώς δεν είχε καταστεί δυνατή η διασφάλιση των απαιτούμενων πόρων για τη διεξαγωγή των απαραίτητων προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων παρά τις προσπάθειες που κατέβαλε η διοίκηση. Σε ότι αφορά τη δημιουργία εγγράφων- τεκμηρίωση διαδικασιών, στην πράξη δεν αποτέλεσε τόσο σημαντικό πρόβλημα.

Παρά τις αντιδράσεις μερίδας των εργαζομένων, από την πραγματοποιηθείσα έρευνα προκύπτει ότι η σχέση του συνόλου του εργατικού δυναμικού με τον επιθεωρητή ήταν πολύ καλή. Γενικώς αναγνωρίστηκε η καλή στάση του και εκτιμήθηκε η εμπειρία του. Εξίσου καλή ήταν η συνεργασία με το φορέα πιστοποίησης, ο οποίος πρόσφερε την απαραίτητη βοήθεια.

Αναφορικά με τα οφέλη που προκύπτουν από το ΣΔΠ, τόσο η βιβλιογραφική επισκόπηση όσο και η εκπόνηση της έρευνας κατέδειξαν ως σπουδαιότερο, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών. Επισημαίνεται η δυνατότητα του συστήματος να συμβάλλει στην εξάλειψη στρεβλώσεων που αποτελούν αιτίες κοινωνικής δυσαρέσκειας και έλλειψης εμπιστοσύνης των πολιτών προς τη δημόσια διοίκηση. Σε αυτήν την κατεύθυνση το ΣΠ μπορεί να συμβάλλει στη διασφάλιση της νομιμότητας και στην οικονομική διαφάνεια. Υπάρχουν βέβαια και οφέλη που γίνονται ορατά στην καθημερινότητα των πολιτών, όπως η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των υποθέσεων τους και η απλούστευση των διαδικασιών.

Μέσα από την εργασία έχει γίνει ξεκάθαρο πως η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας είναι μία διαρκής υπόθεση. Παρόλο αυτά, στην περίπτωση του δήμου Κορυδαλλού, προκύπτει από την έρευνα πως μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης από το φορέα πιστοποίησης δεν εφαρμόστηκαν σημαντικά μέτρα βελτίωσης. Διαπιστώθηκε ότι αυτό δε συνέβη λόγω έλλειψης χρόνου, αλλά κυρίως λόγω έλλειψης μέριμνας της διοίκησης. Σημαντικός παράγοντας μη υλοποίησης βελτιωτικών μέτρων θεωρείται επιπλέον η αρνητική προδιάθεση του προσωπικού, καθώς επίσης και η επιφυλακτικότητα και αντίσταση που προέβαλλαν στην προσπάθεια αλλαγής.

Συνοψίζοντας και αξιολογώντας τους λόγους που οδήγησαν στη διακοπή της εφαρμογής του προτύπου, πρέπει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα έκριναν ως σπουδαιότερο παράγοντα τη μη ενεργή συμμετοχή του προσωπικού. Επίσης η μεγάλη επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας που παρατηρήθηκε ανέδειξε, αφενός την άγνοια του προσωπικού

σε θέματα ποιότητας και αφετέρου την έλλειψη κουλτούρας. Σημαντικός βέβαια λόγος κατάργησης του προτύπου υπήρξε και η αδιαφορία που επέδειξε η διοίκηση του δήμου. Οι ευθύνες της διοίκησης έχουν ήδη αναφερθεί και αναλυθεί σε βάθος. Ακολούθως θα πρέπει να σημειωθεί πως καθοριστικό ρόλο στη διακοπή του προτύπου διαδραμάτισε και η έλλειψη οικονομικών πόρων. Ως συνέπεια των παραπάνω, οι εμπλεκόμενοι στην ανάπτυξη του προτύπου απογοητεύτηκαν και οδηγήθηκαν με της σειρά τους σε στάση αδιαφορίας.

Κατά την πραγματοποίηση της έρευνας δόθηκε μεγάλη σημασία στο τι χρειάζεται να αλλάξει ώστε να καταστεί δυνατή η αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας. Το συμπέρασμα που εξάγεται είναι πως πρωτίστως πρέπει να υπάρξει απόλυτη δέσμευση της ηγεσίας. Επίσης πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού. Τόσο από τη μελέτη της βιβλιογραφίας όσο και από την έρευνα, συμπεραίνεται πως το ISO 9001 θα μπορούσε να λειτουργήσει αποτελεσματικότερα εάν υπήρχε σύνδεση της εφαρμογής του με άλλα πρότυπα ποιότητας όπως για παράδειγμα το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Τέλος, σχετικά με την προδιάθεση των εργαζομένων και τη συνολική τους εκτίμηση ως προς την εφαρμογή του προτύπου, συμπεραίνεται η ανάγκη ενθάρρυνσης τους και η ανάγκη ενεργοποίησης για συμμετοχή τους. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα υπερκεραστεί η επιφυλακτικότητα και η φοβία τους, ώστε να καταστεί δυνατή η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας σε έναν οργανισμό.

## **8.2 Προτάσεις**

Η ενδεχόμενη εφαρμογή του προτύπου στο μέλλον στο Δήμο Κορυδαλλού, θα πρέπει να συνυπολογίζει την εμπειρία που έχει αποκτηθεί τα προηγούμενα έτη, προκειμένου αυτή τη φορά η ενσωμάτωση του να γίνει απρόσκοπτα στον οργανωτικό ιστό του δήμου. Με αυτόν τον τρόπο θα καταστεί πιο γόνιμο και μακροβιότερο από ότι την προηγούμενη φορά, αποτελώντας «Στρατηγικό εργαλείο» για το Δήμο Κορυδαλλού και την ΤΑ γενικά.

Ολοκληρώνοντας όμως την παρουσίαση των αποτελεσμάτων και των συμπερασμάτων, θα ήταν σκόπιμο να διατυπωθούν ορισμένες προτάσεις ώστε να χρησιμοποιηθούν από την Δημοτική Αρχή σε μελλοντική προσπάθεια εκ νέου ανάπτυξης ενός συστήματος ποιότητας.

Το απαραίτητο πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει είναι η διερεύνηση και ανάλυση εις βάθος των απαιτήσεων των πολιτών. Θα ήταν αρκετά επωφελές, προτού ξεκινήσει η

προσπάθεια ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΠ, να πραγματοποιηθεί μία έρευνα σε επίπεδο δήμου ώστε να καθοριστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες και να προσδιοριστούν οι ανάγκες τους.

Επίσης θα ήταν καλό, να προηγηθεί διαβούλευση με το σύνολο του προσωπικού ούτως ώστε να καταγραφούν και να συνεκτιμηθούν οι απόψεις των εργαζομένων.

Όπως έγινε ξεκάθαρο μέσα από την εργασία, η επίτευξη της ποιότητας προϋποθέτει τη συλλογική προσέγγιση και τη συμμετοχή ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού. Θα μπορούσε λοιπόν η διοίκηση να προχωρήσει στο σχεδιασμό και την παροχή κινήτρων που θα λειτουργούσαν ευεργετικά ως προς την παρακίνηση των εργαζομένων. Επίσης, κρίνεται απαραίτητο η διοίκηση να προβεί εγκαίρως στην ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Επισημαίνεται δε πως τα εν λόγω προγράμματα πρέπει να είναι διαρκή.

Επιπλέον, η διοίκηση του δήμου θα μπορούσε να συνεργαστεί με άλλους οργανισμούς που εφάρμοσαν κάποιο πρότυπο ποιότητας. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε να διδαχτεί από την εμπειρία τους και να προλάβει λάθη και παραλείψεις που κοστίζουν σε χρήμα, χρόνο και αξιοπιστία.

Η πιστοποίηση με το ISO 9001 αποτελεί σημαντικό εργαλείο για το Δήμο διότι, εκτός των πολλαπλών οφελών που αποκομίζει, αποδεικνύει επιπρόσθετα τη διαχειριστική του επάρκεια και την ικανότητά του για τη διεκπεραίωση δημοσίων έργων. Ενδεχομένως όμως να ήταν προτιμότερο το πρότυπο ποιότητας να εφαρμοστεί σε συνδυασμό με ένα εργαλείο ποιότητας πιο απλό και εύχρηστο, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Το ΚΠΑ διευκολύνει τη συγκριτική αξιολόγηση και τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανικών μονάδων του ίδιου του οργανισμού ή διαφορετικών δημοσίων οργανισμών. Με την ταυτόχρονη εφαρμογή του ISO με το ΚΠΑ, θα υπήρχε αλληλοσυμπλήρωση των εργαλείων, γεγονός που θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη διάδοση και αποτελεσματικότητα του προτύπου.

### **8.3 Πεδία για περαιτέρω έρευνα**

Πεδίο της παρούσας έρευνας αποτέλεσε ο δήμος Κορυδαλλού. Θα ήταν αρκετά επωφελές να πραγματοποιηθεί επιτόπια έρευνα και σε άλλους δήμους που πιστοποιήθηκαν με ISO, προκειμένου να μπορεί να διεξαχθεί συγκριτική ανάλυση. Ως σημαντική διαδικασία κρίνεται η επανάληψη της έρευνας στον Δήμο Κορυδαλλού έπειτα από μερικά χρόνια, για να γίνει σύγκριση των αποτελεσμάτων.



Ακόμα πρέπει να επισημανθεί η πρόταση για επέκταση της έρευνας στο σύνολο του εργατικού δυναμικού του δήμου, ενώ θα μπορούσε να διεξαχθεί και δειγματοληπτική έρευνα των δημοτών, που θα αποσκοπεί στη μέτρηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του.

Σημαντικό ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η διεξαγωγή σχετικών ερευνών σε φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης διαφορετικού διοικητικού επιπέδου, όπως οι περιφέρειες. Κλείνοντας θα μπορούσαν να εξαχθούν ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με το δημόσιο μανάτζμεντ και την εισαγωγή της ποιότητας σε αυτό, από αντίστοιχη έρευνα σε δημόσιους οργανισμούς πλην τοπικής αυτοδιοίκησης.

#### **8.4 Περιορισμοί**

Στην εκπόνηση της παρούσας έρευνας υπήρξαν ορισμένοι περιορισμοί. Η διενεργηθείσα έρευνα απευθύνθηκε μόνο σε προϊσταμένους διευθύνσεων, προϊσταμένους τμημάτων και εργαζόμενους που είχαν εμπλακεί στην εφαρμογή του προτύπου και δεν έλαβε υπόψη της το σύνολο του προσωπικού του δήμου. Επίσης το δείγμα της έρευνας κρίνεται μικρό, καθώς η περίοδος πραγματοποίησης της δεν ήταν η καταλληλότερη. Η έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια του μηνός Ιουλίου, περίοδος όπου σημαντικός αριθμός εργαζομένων απουσίαζαν από τα καθήκοντα τους με άδεια. Τέλος, το γεγονός πως η έρευνα αφορά μια πρότερη χρήση του εργαλείου ποιότητας και όχι τωρινή, δεν επέτρεψε στον ερευνητή να σχηματίσει ίδια άποψη ως προς την εφαρμογή του προτύπου.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

Αγγελίδης, Κ. και Κιρκινέζου Μ. (2001), ISO 9000 στις τεχνικές εταιρίες, Εκδόσεις university studio press, Θεσσαλονίκη.

Αθανασίου, Λ. (2007), Μέθοδοι και τεχνικές έρευνας στις επιστήμες της αγωγής- Ποσοτικές και Ποιοτικές προσεγγίσεις, Εκδόσεις Εφύρα, Ιωάννινα.

Βαξεβανίδου, Μ. (2007), Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως μέτρο για την εφαρμογή διοίκησης ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Δυνητικά οφέλη για τις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς στην Ελλάδα. Διοικητική Ενημέρωση, Ειδική Εκδοτική, Αθήνα

Δερβιτσιώτης, Κ. (2007), Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων : Ανάλυση - Βελτίωση – Στρατηγικές, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.

Ζαβλάνος, Μ. (2007), Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015), Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Κατσαμπάνης, Π. (2003), Το πρότυπο ISO 9001:2000 με απλά λόγια, Εκδόσεις IDEC, Πειραιάς.

Κέφης, Β (2014α ), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Κέφης, Β, (2014β), Δημόσια Οικονομική και Πολιτική, Σημειώσεις μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών του Ανώτατου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα (Α.Ε. Ι. Π. Τ. Τ.), Πειραιάς.

Κωστής, Ι. (2009), Ανάπτυξη συστήματος ISO 9001:2000 – Μελέτη Περίπτωσης, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Λογοθέτης, Ν. (2002), Διαδικασίες και Τεχνικές Συνεχούς Βελτίωσης της Ποιότητας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο., Πάτρα.

Λιαρμακόπουλος, Λ. (2003), Διοίκηση ολικής ποιότητας: Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, Εκδόσεις Λύχνος, Αθήνα – Πάτρα.

Μαΐστρος, Π. (2009), Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα (1975-2015+), Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α. (1999), Ο μεγάλος ασθενής, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Μακρυδημήτρης, Α. (2008), Δημόσια Διοίκηση, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.

- Μιχαλόπουλος, Ν. (2001), Το κράτος στον 21ο αιώνα, Ειδική Εκδοτική, Αθήνα.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2003), Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μπλέσιος, Ν. (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας – Σημειώσεις διαλέξεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Ντάνος, Α. (2014), Δημόσια Διοίκηση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2002), Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε. (2010), Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Στειακάκης, Ε. και Κωφίδης Ν. (2010), Διοίκηση και έλεγχος Ποιότητας, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα.
- Σταμπουλόγλου, Ε., Καραντζαλος, Κ., Γεωργόπουλος, Α. (2005), ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Πρότυπα - Τυποποίηση – Πιστοποίηση) –Σημειώσεις διαλέξεων, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Τσιότρας, Γ. (2002β), Βελτίωση Ποιότητας, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Φαλούτσου, Π. (2012), Ανάπτυξη και Εφαρμογή Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κατά το Πρότυπο EN ISO 9001:2008, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Χλέπας Ν. (1999), Η Τοπική Διοίκηση στην Ελλάδα, Εκδόσεις Σάκκουλας, Αθήνα – Κομοτηνή.
- David L. Goetsch & Stanley B. Davis, (2013), Διαχείριση Ποιότητας και Οργανωσιακή Αριστεία: Εισαγωγή στην Ολική Ποιότητα, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη.
- Gower (2001), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- James Paul (1998), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

### **Ξένη βιβλιογραφία**

- Brown, K., Waterhouse, J., Flynn, C. (2003), Change management practices-Is a hybrid model a better alternative for public sector agencies? International Journal of Public Sector Management, Vol.16, 3, 230-241.
- Hoyle David (2009), ISO 9000 Quality Systems Handbook, Routledge.
- Juran, J. M. (1988), Juran on planning for quality. New York: Free Press.

Psomas, E. (2013), “The effectiveness of the ISO 9001 Quality Management System in service companies”, Total Quality Management and Business Excellence, Vol.24 No 7-8, pp. 769-781.

Sotirakou T. & Zeppou M. (2005), “How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies - A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context”, International Journal of Public Sector Management, Vol.18, 1, 54-82.

### Διαδικτυακές Πηγές

Βολοτόπουλος, Μ. (2014), Τι είναι τελικά Ποιότητα; Διαθέσιμο online <http://prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poioteta> [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Γκίκα, Γεωργία,. Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – γενικές αρχές, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας. Διαθέσιμο online [http://www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc\\_sdp7.pdf](http://www.arcmeletitiki.gr/images/uploads/pdf/arc_sdp7.pdf) [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 1997. Νόμος υπ. αριθ. 2539 Συγκρότηση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης (ΦΕΚ τεύχος Α 244/4.12.1997). Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Διαθέσιμο online: <https://www.e-forologia.gr/lawbank/document.aspx?digest=3F4F1032571F600.1D031AEA53&version=1997/12/04> [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2001. Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ Α'9/30.1.2001), Πρόγραμμα “ΠΟΛΙΤΕΙΑ” για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις. Διαθέσιμο online: <https://www.e-forologia.gr/lawbank/document.aspx?digest=1002D2BF90D547BA.277CF409B8&version=2001/01/30> [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2004. Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ Α'44/11.2.2004), Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους. Διαθέσιμο online: [http://www.dsanet.gr/Epikairothta/Nomothesia/n3230\\_04.html](http://www.dsanet.gr/Epikairothta/Nomothesia/n3230_04.html) [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2010. Νόμος υπ. αριθ. 3852 Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης (ΦΕΚ τεύχος Α 87/07.06.2010). Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Διαθέσιμο online: [http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/nomos\\_kallikrati\\_9\\_6\\_2010.pdf](http://www.ypes.gr/UserFiles/f0ff9297-f516-40ff-a70e-eca84e2ec9b9/nomos_kallikrati_9_6_2010.pdf) [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Δήμος Κορυδαλλού, (2013), «Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Κορυδαλλού 2013 - 2014» διαθέσιμο online: <http://www.korydallos.gr/LinkClick.aspx?fileticket=%2F2BPDZclByA%3D&tabid=804&language=el-GR> [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης -International Organization for Standardization (ISO), διαθέσιμο online [www.iso.org](http://www.iso.org) [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, διαθέσιμο online: [www.elot.gr](http://www.elot.gr) [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης - European Institute of Public Administration, διαθέσιμο online [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu) [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α. -C.A.F.) – Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διαθέσιμο online: <http://www.gspa.gr/> [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

Σύνταγμα της Ελλάδας. Διαθέσιμο online: <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/8c3e9046-78fb-48f4-bd82-bbba28ca1ef5/SYNTAGMA.pdf> [Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 29 Δεκεμβρίου 2016]

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**  
**ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. Π. Τ. Τ.**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &**  
**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Ερωτηματολόγιο έρευνας**

**«Η εφαρμογή προτύπων ποιότητας ως εργαλείων  
οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ η περίπτωση  
του Δήμου Κορυδαλλού»**

**Μανιάτη Αμαλία**

## Πειραιάς, 2016

Εισαγωγή

Αγαπητή κυρία / αγαπητέ κύριε

Στην παρούσα έρευνα η οποία υλοποιείται στο πλαίσιο της εκπόνηση διπλωματικής **εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος του ΑΤΕΙ Πειραιά, Δημόσια Οικονομική και Πολιτική, επιχειρείται η διερεύνηση της εφαρμογής των συστημάτων ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και πιο συγκεκριμένα του ISO 9001:2008, με στόχο να μελετηθούν διάφορες πτυχές που αφορούν στην εφαρμογή του, στην αποτελεσματικότητα του, στις επιπτώσεις που προκαλεί στη λειτουργία ενός οργανισμού αλλά και στο πως θα μπορούσε μελλοντικά να μετεξελιχθεί.**

Για το λόγο αυτό καταρτίστηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελείται από 18 ερωτήσεις (στην πλειοψηφία του κλειστού τύπου). Θα χρειαστείτε περίπου +/- 10 λεπτά από τον χρόνο σας για να απαντήσετε προκειμένου να καταστεί δυνατή η συλλογή των κατάλληλων στοιχείων που θα επιτρέψουν την ποσοτική αλλά και ποιοτική επεξεργασία, ώστε να εξάγω τα ανάλογα συμπεράσματα για το θέμα το οποίο πραγματεύεται η διπλωματική μου εργασία. Χωρίς την πολύτιμη συμβολή σας δεν θα ήταν δυνατόν η έρευνά μου να διαθέτει την απαιτούμενη αξιοπιστία και για τον λόγο αυτόν θα ήθελα να σας ευχαριστήσω ιδιαίτερος.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, γεγονός που εξασφαλίζει την εχεμύθεια. Οι πληροφορίες θα αντιμετωπιστούν με απόλυτη εμπιστευτικότητα.

Αν παρουσιαστούν τεχνικά προβλήματα ή αν έχετε κάποια σχόλια σχετικά με την έρευνα, μπορείτε να απευθύνεστε στον τηλέφωνο: 6977134152 ή εναλλακτικά απαντήστε μέσω email: [amaliamaniati@hotmail.com](mailto:amaliamaniati@hotmail.com)

Σας Ευχαριστώ εκ των προτέρων



## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

### A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Σημειώστε με ένα X στοιχεία σας)

1. ΦΥΛΟ:    ΑΝΔΡΑΣ           ΓΥΝΑΙΚΑ
2. ΗΛΙΚΙΑ:  20-30     31-40     41-50     51-60     >61
3. ΣΠΟΥΔΕΣ

ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ/ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ ΔΙΠΛΩΜΑ	ΆΛΛΕΣ .....
-----------------------------	---------------------------	--------------------------------------	----------------

4. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ     ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ     ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ   

5. ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ: .....

6. ΚΛΑΔΟΣ: .....

### B. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ

7. Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι ο δήμος οδηγήθηκε στη διαδικασία πιστοποίησης των υπηρεσιών του (Βάλτε X στο αντίστοιχο κουτάκι της επιλογής σας);

	Πολύ Σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά Σημαντικό	Λιγότερο Σημαντικό	Καθόλου Σημαντικό	Δεν γνωρίζω Δεν απαντώ
1) Για την αναβάθμιση και βελτίωση των λειτουργιών του						
2) Για τον εντοπισμό των αδύνατων σημείων του						
3) Για την ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων σε θέματα ποιότητας						
4) Για την αλλαγή της κουλτούρας της Υπηρεσίας						

5) Για επικοινωνιακά και πολιτικά οφέλη						
6) Άλλος λόγος ..... .....						

**8. Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους προετοιμαστήκατε για την εφαρμογή του ISO 9001:2008;  
(Βάλτε X στο αντίστοιχο κουτάκι της επιλογής σας)**

1) Απλή παρουσίαση του προτύπου	
2) Συμμετείχα σε πρόγραμμα Επιμόρφωσης	
3) Συμμετείχα σε πρόγραμμα στο πλαίσιο Εκπαίδευσης του προσωπικού	
4) Καμία	
5) Άλλο .....	

**9. Αντιμετωπίσατε Προβλήματα κατά τη διαδικασία εφαρμογής της πιστοποίησης;**

Πολύ Σημαντικά	Σημαντικά	Αρκετά	Λίγα	Καθόλου

**10. Ποια ήταν τα Προβλήματα κατά τη διαδικασία εφαρμογής της πιστοποίησης  
(Συμπληρώστε X στο αντίστοιχο κουτάκι της επιλογής σας)**

	Επίπεδα Σημαντικότητας					
	Πολύ Σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά Σημαντικό	Λιγότερο Σημαντικό	Καθόλου Σημαντικό	Δεν γνωρίζω Δεν απαντώ
1) Έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης						
2) Έλλειψη διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, χρόνος, κόστος)						
3) Αντίδραση προσωπικού						

4) Δημιουργία εγγράφων τεκμηρίωσης διαδικασιών						
5) Δυσκολία στην εφαρμογή						
6) Δυσκολία στην κατανόηση των προτύπων						
7) Δυσκολία στην εκπαίδευση του προσωπικού						
8) Μεγαλύτερη από την υπολογισθείσα προσπάθεια για την πιστοποίηση						
9) Μη σαφή οφέλη από την πιστοποίηση						
10) Έλλειψη υποστήριξης από την αρμόδια υπηρεσία του δήμου						

**11. Ικανοποίηση από τη σχέση συνεργασίας με το φορέα πιστοποίησης**  
(Συμπληρώστε X στο αντίστοιχο κουτάκι της επιλογής σας)

	Επίπεδα Σημαντικότητας					
	Πολύ Σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά Σημαντικό	Λιγότερο Σημαντικό	Καθόλου Σημαντικό	Δεν γνωρίζω Δεν απαντώ
1) Η συμπεριφορά του επιθεωρητή						
2) Κατανόηση διαδικασιών από τον επιθεωρητή						
3) Εμπειρία επιθεωρητή						
4) Συνεργασία του φορέα πιστοποίησης						
5) Βοήθεια που δόθηκε από το φορέα πιστοποίησης						
6) Άλλο ..... .....						

## Γ. Ωφέλειες αποτελέσματα

### 12. Οφέλη από την πιστοποίηση

(Συμπληρώστε X στο αντίστοιχο κουτάκι της επιλογής σας)

	Επίπεδα Σημαντικότητας					Δεν γνωρίζω Δεν απαντώ
	Πολύ Σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά Σημαντικό	Λιγότερο Σημαντικό	Καθόλου Σημαντικό	
1) Ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών						
2) Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών						
3) Πειθαρχημένο περιβάλλον εργασίας						
4) Μείωση του χρόνου για τη διεκπεραίωση διαδικασιών						
5) Οργάνωση των Υπηρεσιών						
6) Ικανοποίηση των εσωτερικών εξωτερικών πελατών						

### 13. Συνήθως μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης εφαρμόστηκαν από το τμήμα σας βελτιωτικά μέτρα;

Πάρα Πολύ	Πολύ	Αρκετά	Λίγο	Καθόλου

### 14. Για ποιους λόγους δεν υλοποιήθηκαν ορισμένα μέτρα βελτίωσης; Ιεραρχήστε από το 1 έως το 3 (όπου το 1 είναι λιγότερο σημαντικό και το 3 περισσότερο σημαντικό).

(Συμπληρώστε X στο αντίστοιχο κουτάκι της επιλογής σας)

1) Έλλειψη χρόνου
2) Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση
3) Έλλειψη οικονομικών πόρων
4) Έλλειψη θέλησης στην αλλαγή
5) Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν ήταν συγκεκριμένα

6) Τα μέτρα βελτίωσης δεν σχεδιάστηκαν σωστά
7) Αδιαφορία από πλευράς προσωπικού
8) Άλλο ..... .....

**15. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι θα βοηθούσαν στη διάδοση και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα από την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας;**

	Πολύ Σημαντικό	Σημαντικό	Αρκετά Σημαντικό	Λιγότερο Σημαντικό	Καθόλου Σημαντικό	Δεν γνωρίζω Δεν απαντώ
1) Σχεδιασμός και εφαρμογή μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας στον Δημόσιο τομέα						
2) Εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή προτύπων						
3) Καλύτερη οργάνωση, συντονισμός και παρακολούθηση της εφαρμογής						
4) Καλύτερη εκπαίδευση των υπαλλήλων						
5) Σύνδεση εφαρμογής του προτύπου 9001:2008 με άλλα πρότυπα ποιότητας (ΚΠΑ)						
6) Εξωτερική βοήθεια από τον ιδιωτικό τομέα						
7) Δέσμευση και βούληση από τη δημοτική αρχή						
8) Άλλο ..... .....						

**16. Ποια είναι η συνολική σας εκτίμηση σχετικά με την εφαρμογή προτύπων διαχείρισης ποιότητας μετά την εμπειρία που είχατε στο Δήμο σας με την εφαρμογή του ISO;**

(Συμπληρώστε X στο αντίστοιχο κουτάκι της επιλογής σας)

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Σχετικά	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα	Δεν γνωρίζω Δεν απαντώ
1). Συμβάλλει στην εισαγωγή στην Δημόσια Διοίκηση των αρχών της						

2) Συμβάλλει στην αυτό-διάγνωση των δημοσίων						
3) Συμβάλλει στην αναβάθμιση των						
4) Αποτελεί μια ανώφελη γραφειοκρατική						
5) Τα προσδοκώμενα οφέλη από μια πιστοποίηση με κάποιο πρότυπο						

**17. Θεωρείτε ότι καλώς διακόπηκε η εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο Δήμο σας;**

Πολύ Καλώς	Καλώς	Αρκετά	Κακώς	Πολύ Κακώς	Δεν γνωρίζω

**18. Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι διακόπηκε η εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο Δήμο σας; (Αριθμείστε από το 1 έως το 3 με σειρά προτεραιότητας)**

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΠΙΝΑΚΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

<b>Π.Β.1: ΦΥΛΟ</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	ΑΝΔΡΑΣ	9	40,9	40,9	40,9
	ΓΥΝΑΙΚΑ	13	59,1	59,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.2: ΗΛΙΚΙΑ</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	31-40	2	9,1	9,1	9,1
	41-50	12	54,5	54,5	63,6
	51-60	6	27,3	27,3	90,9
	>61	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.3: ΣΠΟΥΔΕΣ</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	9	40,9	40,9	40,9
	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	9	40,9	40,9	81,8
	Μεταπτυχιακό/Δι δακτορικό δίπλωμα	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.4: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative

**Π.Β.5: ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Διοικητικού	10	45,5	45,5	45,5
	Οικονομικού	1	4,5	4,5	50,0
	Τεχνολόγων Πολιτικών Μηχανικών	1	4,5	4,5	54,5
	Κτιριακών Δομικών Έργων	1	4,5	4,5	59,1
	Χειριστών Η/Υ	1	4,5	4,5	63,6
	Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών	2	9,1	9,1	72,7
	Γεωπόνος	1	4,5	4,5	77,3
	Περιβάλλον	1	4,5	4,5	81,8

					Percent
<b>Valid</b>	Υπάλληλος	4	18,2	18,2	18,2
	Προϊστάμενος	14	63,6	63,6	81,8
	Διευθυντής	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	



	Μηχανικός Έργων Υποδομής	1	4,5	4,5	86,4
	Φυτοτεχνίας	1	4,5	4,5	90,9
	Δασοπονίας	1	4,5	4,5	95,5
	Νομικός	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.6: ΚΛΑΔΟΣ</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Διοικητικού ΔΕ	8	36,4	36,4	36,4
	Διοικητικού ΤΕ	1	4,5	4,5	40,9
	Διοικητικού ΠΕ	6	27,3	27,3	68,2
	Γεωπονίας ΠΕ	3	13,6	13,6	81,8
	Πολιτικών Μηχανικών ΤΕ	2	9,1	9,1	90,9
	Προσωπικού Η/Υ ΔΕ	1	4,5	4,5	95,5
	Οικονομικού-Λογιστικού ΤΕ	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.7: Για την αναβάθμιση και βελτίωση των λειτουργιών του</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	10	45,5	45,5	45,5
	Σημαντικό	6	27,3	27,3	72,7
	Αρκετά Σημαντικό	5	22,7	22,7	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.8: Για τον εντοπισμό των αδύνατων</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	10	45,5	45,5	45,5
	Σημαντικό	3	13,6	13,6	59,1
	Αρκετά Σημαντικό	4	18,2	18,2	77,3
	Λιγότερο Σημαντικό	2	9,1	9,1	86,4
	Καθόλου Σημαντικό	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.9: Για την ευαισθητοποίηση των υπαλλήλων</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	7	31,8	31,8	31,8
	Σημαντικό	7	31,8	31,8	63,6
	Αρκετά Σημαντικό	4	18,2	18,2	81,8
	Λιγότερο Σημαντικό	3	13,6	13,6	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.10: Για την αλλαγή της κουλτούρας της Υπηρεσίας</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	5	22,7	22,7	22,7
	Σημαντικό	6	27,3	27,3	50,0
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	63,6
	Λιγότερο Σημαντικό	7	31,8	31,8	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.11 Για επικοινωνιακά και πολιτικά οφέλη</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	10	45,5	45,5	45,5
	Σημαντικό	4	18,2	18,2	63,6
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	77,3
	Λιγότερο Σημαντικό	2	9,1	9,1	86,4
	Καθόλου Σημαντικό	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.12: Με ποιον από τους παρακάτω τρόπους προετοιμαστήκατε για την εφαρμογή του ISO 9001:2008;</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Απλή παρουσίαση του προτύπου	5	22,7	22,7	22,7
	Συμμετείχα σε πρόγραμμα Επιμόρφωσης	2	9,1	9,1	31,8
	Συμμετείχα σε πρόγραμμα στο πλαίσιο Εκπαίδευσης του προσωπικού	3	13,6	13,6	45,5
	Καμία	7	31,8	31,8	77,3
	Ενημέρωση εσωτερική	2	9,1	9,1	86,4
	Συμμετοχή στην ανάπτυξη και εφαρμογή του προτύπου	2	9,1	9,1	95,5
	Από προηγούμενο υπάλληλο	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.13: Αντιμετωπίσατε προβλήματα κατά τη διαδικασία εφαρμογής της πιστοποίησης;</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ σημαντικά	4	18,2	18,2	18,2
	Σημαντικά	7	31,8	31,8	50,0
	Αρκετά	4	18,2	18,2	68,2
	Λίγα	3	13,6	13,6	81,8
	Καθόλου	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.14: Έλλειψη δέσμευσης της διοίκησης</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	15	68,2	68,2	68,2
	Σημαντικό	2	9,1	9,1	77,3
	Αρκετά Σημαντικό	1	4,5	4,5	81,8
	Λιγότερο Σημαντικό	1	4,5	4,5	86,4
	Καθόλου Σημαντικό	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.15: Έλλειψη διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινο υμενικό, χρόνος, κόστος)</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	9	40,9	40,9	40,9
	Σημαντικό	4	18,2	18,2	59,1
	Αρκετά Σημαντικό	2	9,1	9,1	68,2
	Λιγότερο Σημαντικό	6	27,3	27,3	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.16: Αντίδραση προσωπικού</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	9	40,9	40,9	40,9
	Σημαντικό	4	18,2	18,2	59,1
	Αρκετά Σημαντικό	6	27,3	27,3	86,4
	Λιγότερο Σημαντικό	2	9,1	9,1	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.17: Δημιουργία εγγράφων - τεκμηρίωσης διαδικασιών</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	3	13,6	13,6	13,6
	Αρκετά Σημαντικό	5	22,7	22,7	36,4
	Λιγότερο Σημαντικό	11	50,0	50,0	86,4
	Καθόλου Σημαντικό	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.18: Δυσκολία στην εφαρμογή συγκεκριμένων διαδικασιών</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	2	9,1	9,1	9,1
	Σημαντικό	2	9,1	9,1	18,2
	Αρκετά Σημαντικό	4	18,2	18,2	36,4
	Λιγότερο Σημαντικό	10	45,5	45,5	81,8
	Καθόλου Σημαντικό	4	18,2	18,2	100,0

Total	22	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

<b>Π.Β.19: Δυσκολία στην κατανόηση των προτύπων</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Σημαντικό	5	22,7	22,7	22,7
	Αρκετά Σημαντικό	4	18,2	18,2	40,9
	Λιγότερο Σημαντικό	7	31,8	31,8	72,7
	Καθόλου Σημαντικό	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.20: Δυσκολία στην εκπαίδευση του προσωπικού</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	3	13,6	13,6	13,6
	Σημαντικό	8	36,4	36,4	50,0
	Αρκετά Σημαντικό	4	18,2	18,2	68,2
	Λιγότερο Σημαντικό	4	18,2	18,2	86,4
	Καθόλου Σημαντικό	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.21: Μεγαλύτερη από την υπολογισθείσα προσπάθεια για την πιστοποίηση</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	1	4,5	4,5	4,5
	Σημαντικό	7	31,8	31,8	36,4
	Αρκετά Σημαντικό	5	22,7	22,7	59,1
	Λιγότερο Σημαντικό	5	22,7	22,7	81,8
	Καθόλου Σημαντικό	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.22: Μη σαφή οφέλη από την πιστοποίηση</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	7	31,8	31,8	31,8
	Σημαντικό	5	22,7	22,7	54,5
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	68,2

	Λιγότερο Σημαντικό	4	18,2	18,2	86,4
	Καθόλου Σημαντικό	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.23: Έλλειψη υποστήριξης από την αρμόδια υπηρεσία του δήμου</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	6	27,3	27,3	27,3
	Σημαντικό	4	18,2	18,2	45,5
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	59,1
	Λιγότερο Σημαντικό	2	9,1	9,1	68,2
	Καθόλου Σημαντικό	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.24: Η συμπεριφορά του επιθεωρητή</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	12	54,5	54,5	54,5
	Σημαντικό	6	27,3	27,3	81,8
	Αρκετά Σημαντικό	2	9,1	9,1	90,9
	Λιγότερο Σημαντικό	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.25: Κατανόηση διαδικασιών από τον επιθεωρητή</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	10	45,5	45,5	45,5
	Σημαντικό	7	31,8	31,8	77,3
	Αρκετά Σημαντικό	4	18,2	18,2	95,5
	Λιγότερο Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.26: Εμπειρία επιθεωρητή</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	13	59,1	59,1	59,1
	Σημαντικό	6	27,3	27,3	86,4
	Αρκετά Σημαντικό	2	9,1	9,1	95,5
	Λιγότερο Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.27: Συνεργασία του φορέα πιστοποίησης</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	12	54,5	54,5	54,5
	Σημαντικό	3	13,6	13,6	68,2
	Αρκετά Σημαντικό	6	27,3	27,3	95,5
	Λιγότερο Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.28: .Βοήθεια που δόθηκε από το φορέα πιστοποίησης</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	8	36,4	36,4	36,4
	Σημαντικό	5	22,7	22,7	59,1
	Αρκετά Σημαντικό	8	36,4	36,4	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.29: Ικανοποίηση των απαιτήσεων των πολιτών</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	9	40,9	40,9	40,9
	Σημαντικό	5	22,7	22,7	63,6
	Αρκετά Σημαντικό	6	27,3	27,3	90,9
	Λιγότερο Σημαντικό	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.30: Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ Σημαντικό	6	27,3	27,3	27,3
	Σημαντικό	6	27,3	27,3	54,5
	Αρκετά Σημαντικό	8	36,4	36,4	90,9
	Λιγότερο Σημαντικό	1	4,5	4,5	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.31: Πειθαρχημένο περιβάλλον εργασίας</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ Σημαντικό	4	18,2	18,2	18,2
	Σημαντικό	8	36,4	36,4	54,5
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	68,2
	Λιγότερο Σημαντικό	5	22,7	22,7	90,9
	Καθόλου Σημαντικό	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.32: Μείωση του χρόνου για την διεκπεραίωση διαδικασιών</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ Σημαντικό	6	27,3	27,3	27,3
	Σημαντικό	4	18,2	18,2	45,5
	Αρκετά Σημαντικό	5	22,7	22,7	68,2
	Λιγότερο Σημαντικό	3	13,6	13,6	81,8
	Καθόλου Σημαντικό	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.33: Οργάνωση των Υπηρεσιών</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ Σημαντικό	10	45,5	45,5	45,5
	Σημαντικό	8	36,4	36,4	81,8
	Λιγότερο Σημαντικό	2	9,1	9,1	90,9
	Καθόλου Σημαντικό	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	



<b>Π.Β.34: Ικανοποίηση των εσωτερικών/εξωτερικών πελατών</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ Σημαντικό	6	27,3	27,3	27,3
	Σημαντικό	6	27,3	27,3	54,5
	Αρκετά Σημαντικό	4	18,2	18,2	72,7
	Λιγότερο Σημαντικό	5	22,7	22,7	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.35: Συνήθως μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης εφαρμόστηκαν από το τμήμα σας βελτιωτικά μέτρα;</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	1	4,5	4,5	4,5
	Πολύ	2	9,1	9,1	13,6
	Αρκετά	7	31,8	31,8	45,5
	Λίγο	9	40,9	40,9	86,4
	Καθόλου	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.36: Έλλειψη χρόνου</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο Σημαντικό	17	77,3	77,3	77,3
	Σημαντικό	2	9,1	9,1	86,4
	Περισσότερο Σημαντικό	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.37: Έλλειψη υποστήριξης από την ανώτατη διοίκηση</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο Σημαντικό	3	13,6	13,6	13,6
	Σημαντικό	3	13,6	13,6	27,3
	Περισσότερο Σημαντικό	16	72,7	72,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.38: Έλλειψη οικονομικών πόρων</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Λιγότερο Σημαντικό	14	63,6	63,6	63,6
	Σημαντικό	4	18,2	18,2	81,8
	Περισσότερο Σημαντικό	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.39: Έλλειψη θέλησης στην αλλαγή</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Σημαντικό	2	9,1	9,1	9,1
	Περισσότερο Σημαντικό	20	90,9	90,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.40: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν ήταν συγκεκριμένα</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Λιγότερο Σημαντικό	9	40,9	40,9	40,9
	Σημαντικό	11	50,0	50,0	90,9
	Περισσότερο Σημαντικό	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.41: Τα μέτρα βελτίωσης δεν σχεδιάστηκαν σωστά</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Λιγότερο σημαντικό	3	13,6	13,6	13,6
	Σημαντικό	11	50,0	50,0	63,6
	Περισσότερο Σημαντικό	8	36,4	36,4	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.42: Αδιαφορία από πλευράς προσωπικού</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Λιγότερο Σημαντικό	1	4,5	4,5	4,5
	Σημαντικό	3	13,6	13,6	18,2
	Περισσότερο Σημαντικό	18	81,8	81,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.43: Σχεδιασμός και εφαρμογή μιας συνολικής πολιτικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	9	40,9	40,9	40,9
	Σημαντικό	8	36,4	36,4	77,3
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	90,9
	Λιγότερο Σημαντικό	1	4,5	4,5	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.44: Εισαγωγή κινήτρων για την εφαρμογή προτύπων</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	10	45,5	45,5	45,5
	Σημαντικό	5	22,7	22,7	68,2
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	81,8
	Λιγότερο Σημαντικό	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.45: Καλύτερη οργάνωση, συντονισμός και παρακολούθηση της εφαρμογής</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	8	36,4	36,4	36,4
	Σημαντικό	7	31,8	31,8	68,2
	Αρκετά Σημαντικό	6	27,3	27,3	95,5
	Λιγότερο Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.46: Καλύτερη εκπαίδευση των υπάλληλων</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	11	50,0	50,0	50,0
	Σημαντικό	5	22,7	22,7	72,7
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	86,4
	Λιγότερο Σημαντικό	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.47: Σύνδεση της εφαρμογής του προτύπου 9001:2008 με άλλα πρότυπα ποιότητας(ΚΠΑ)</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	9	40,9	40,9	40,9
	Σημαντικό	3	13,6	13,6	54,5
	Αρκετά Σημαντικό	5	22,7	22,7	77,3
	Λιγότερο Σημαντικό	4	18,2	18,2	95,5
	Καθόλου Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.48: Εξωτερική βοήθεια από τον ιδιωτικό τομέα</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	1	4,5	4,5	4,5
	Σημαντικό	12	54,5	54,5	59,1
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	72,7
	Λιγότερο Σημαντικό	3	13,6	13,6	86,4
	Καθόλου Σημαντικό	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.49: Δέσμευση και βούληση από τη δημοτική αρχή</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
<b>Valid</b>	Πολύ Σημαντικό	13	59,1	59,1	59,1
	Σημαντικό	5	22,7	22,7	81,8
	Αρκετά Σημαντικό	3	13,6	13,6	95,5
	Λιγότερο Σημαντικό	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.50: Συμβάλλει στην εισαγωγή στην Δημόσια Διοίκηση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	11	50,0	50,0	50,0
	Συμφωνώ	8	36,4	36,4	86,4
	Συμφωνώ Σχετικά	1	4,5	4,5	90,9
	Διαφωνώ	1	4,5	4,5	95,5
	Διαφωνώ απόλυτα	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.51: Συμβάλλει στην αυτό-διοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ απόλυτα	10	45,5	45,5	45,5
	Συμφωνώ	8	36,4	36,4	81,8
	Συμφωνώ Σχετικά	3	13,6	13,6	95,5
	Διαφωνώ απόλυτα	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.52: Συμβάλλει στην αναβάθμιση των λειτουργιών της υπηρεσίας</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ Απόλυτα	9	40,9	40,9	40,9
	Συμφωνώ	11	50,0	50,0	90,9
	Συμφωνώ Σχετικά	1	4,5	4,5	95,5
	Διαφωνώ απόλυτα	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.53: Αποτελεί μια ανώφελη γραφειοκρατική διαδικασία</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ Απόλυτα	2	9,1	9,1	9,1
	Συμφωνώ Σχετικά	2	9,1	9,1	18,2
	Διαφωνώ	11	50,0	50,0	68,2
	Διαφωνώ απόλυτα	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

<b>Π.Β.54: Τα προσδοκώμενα οφέλη από μια πιστοποίηση με κάποιο πρότυπο είναι μικρότερα από το κόστος και τον εργασιακό φόρτο που προκαλεί</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ Απόλυτα	2	9,1	9,1	9,1
	Συμφωνώ	4	18,2	18,2	27,3
	Συμφωνώ Σχετικά	5	22,7	22,7	50,0
	Διαφωνώ	8	36,4	36,4	86,4
	Διαφωνώ απόλυτα	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Π.Β.55: Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι διακόπηκε η εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο Δήμο σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αδιαφορία της διοίκησης	3	13,6	13,6	13,6
	Έλλειψη πολιτικής δέσμευσης	5	22,7	22,7	36,4
	Μη ενεργή συμμετοχή του προσωπικού	2	9,1	9,1	45,5
	Αντίσταση αλλαγή	2	9,1	9,1	54,5
	Έλλειψη ανθρωπίνων πόρων	2	9,1	9,1	63,6
	Έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού	1	4,5	4,5	68,2
	Μικρότερα οφέλη σε σχέση με το κόστος εφαρμογής	1	4,5	4,5	72,7
	Μη κατανοητά τα οφέλη του προγράμματος από τους εργαζομένους & τη διοίκηση	2	9,1	9,1	81,8
	Χρονοβόρα γραφειοκρατική διαδικασία	1	4,5	4,5	86,4
	Έλλειψη οικονομικών πόρων λόγω οικονομικής κρίσης	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Π.Β.56: Θεωρείτε ότι καλώς διακόπηκε η εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο Δήμο σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ Καλώς	2	9,1	9,1	9,1
	Καλώς	2	9,1	9,1	18,2
	Αρκετά	1	4,5	4,5	22,7
	Κακώς	12	54,5	54,5	77,3
	Πολύ κακώς	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

**Π.Β.57: Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι διακόπηκε η εφαρμογή του πρότυπου διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο Δήμα σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αδιαφορία της διοίκησης	1	4,5	4,5	4,5
	Επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων	1	4,5	4,5	9,1
	Έλλειψη πολιτικής δέσμευσης	1	4,5	4,5	13,6
	Έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού	7	31,8	31,8	45,5
	Μικρότερα οφέλη σε σχέση με το κόστος της εφαρμογής	1	4,5	4,5	50,0
	Μη κατανοητά τα οφέλη του προγράμματος από εργαζόμενος & διοίκηση	4	18,2	18,2	68,2
	Έλλειψη κουλτούρας	1	4,5	4,5	72,7
	Απογοήτευση των ενεργών συμμετεχόντων από την αδιαφορία των υπολοίπων	1	4,5	4,5	77,3
	Έλλειψη οικονομικών πόρων λόγω οικονομικής κρίσης	3	13,6	13,6	90,9
	Άγνοια του προσωπικού στα πρότυπα ποιότητας	1	4,5	4,5	95,5
	Μη απαραίτητο εργαλείο Διαχειριστικής επάρκειας ΕΣΠΑ	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	



**Π.Β.58: Για ποιους λόγους θεωρείτε ότι διακόπηκε η εφαρμογή του προτύπου διαχείρισης ποιότητας που εφαρμόστηκε στο Δήμο σας;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αδιαφορία της διοίκησης	5	22,7	22,7	22,7
	Επιφυλακτικότητα των υπαλλήλων	1	4,5	4,5	27,3
	Έλλειψη πολιτικής δέσμευσης	3	13,6	13,6	40,9
	Μη ενεργή συμμετοχή του προσωπικού	1	4,5	4,5	45,5
	Έλλειψη ανθρωπίνων πόρων	1	4,5	4,5	50,0
	Έλλειψη κουλτούρας	1	4,5	4,5	54,5
	Χρονοβόρα γραφειοκρατική διαδικασία	2	9,1	9,1	63,6
	Απογοήτευση των ενεργών συμμετεχόντων από την αδιαφορία των υπολοίπων	3	13,6	13,6	77,3
	Έλλειψη οικονομικών πόρων λόγω οικονομικής κρίσης	2	9,1	9,1	86,4
	Άγνοια του προσωπικού στα πρότυπα ποιότητας	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	