

ΤΕΙ: ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ: ΣΔΟ

ΤΜΗΜΑ: ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ
ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ
ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ**

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:

Αλεξόπουλος Ανδρέας

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

Ζήρας Κωνσταντίνος

Πανταζόπουλος Ανδρέας

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΝΝΟΙΩΝ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	8
1.1 Βασικές έννοιες της λειτουργίας των ΟΤΑ	8
1.2 Οι διαδικασίες διοίκησης	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	22
2.1 Επιθεώρηση - Έλεγχος ποιότητας - Διασφάλιση ποιότητας- Διοίκηση ολικής ποιότητας	22
2.2 Εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε έναν ΟΤΑ	28
2.3 Αποδοχή του μοντέλου της ολικής ποιότητας	29
2.4 Η ομάδα συντονισμού της ολικής ποιότητας	30
2.5 Εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Συστήματα και Μέθοδοι Διασφάλισης Ποιότητας	35
3.1 ISO	35
3.2 EMAS	44
3.3 BS7750	47
3.4 Σύγκριση προτύπων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης	49
3.5 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης	50
3.6 Το μοντέλο CAF – Πλαίσιο Κοινής Αποτίμησης	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Παραδείγματα Επιτυχημένων Πολιτικών Ποιότητας	56
4.1 Ολλανδία	56
4.2 Φιλανδία	57
4.3 ΗΠΑ	60
4.4 Αγγλία	63
4.5 Ισπανία	66
4.6 Ιταλία	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	71
5.1 Δείκτες μέτρησης της επίδοσης	71
5.2 Κατάρτιση απλών δεικτών επίδοσης	75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – Σύστημα Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου	92
6.1 Λίγα λόγια για την εταιρεία πιστοποίησης BVQI	95
6.2 Πολιτική ποιότητας του Δήμου Αμαρουσίου	97
6.3 Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας	98
6.4 Περιγραφή του συστήματος	98
6.5 Αποτελέσματα από την εφαρμογή του Συστήματος Ολικής Ποιότητας	101
6.6 Διασφάλιση ποιότητας στα εξωτερικά συνεργεία του δήμου	104
6.7 Απαιτήσεις τεκμηρίωσης	111
6.8 Οργάνωση και διοίκηση ποιότητας των διεργασιών του οργανισμού	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	137
7.1 Έρευνα για την άποψη των υπαλλήλων του Δήμου Αμαρουσίου σχετικά με την εφαρμογή του πιστοποιητικού ποιότητας ISO 9001:2000	137
7.2 Συνέντευξη για την εισαγωγή του περιβαλλοντικού προτύπου EMAS στο Δήμο Αμαρουσίου	155
7.3 Έρευνα για τη διαχείριση των παραπόνων των δημοτών από το Γραφείο Ποιότητας	160
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 - Συμπεράσματα – Προτάσεις	166
8.1 Προβλήματα κατά την εισαγωγή του Συστήματος Ποιότητας	166
8.2 Το κόστος της ποιότητας	169
8.3 Αναγκαιότητα του συστήματος ποιότητας	170
8.4 Χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος μέτρησης των επιδόσεων	170
8.5 Αξιολόγηση του συστήματος	172
8.6 Ο ανθρώπινος παράγοντας στη Διαχείριση του προσωπικού	173
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	177
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	179
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	194
ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ	197

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παροχή δημόσιων υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συστήματος και μιας μεθοδολογίας προγραμματισμού και διαχείρισης των οικονομικών πόρων προκειμένου να καλυφθεί η τοπική ζήτηση. Η τελευταία αποτυπώνεται τόσο σε ποσοτικό επίπεδο με το εκφρασμένο μέγεθος των αναγκών των πολιτών και των χρηστών των τοπικών δημόσιων υπηρεσιών όσο και σε ποιοτικό επίπεδο μέσω του αιτήματος για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η προώθηση διαδικασιών αποκέντρωσης με στόχο την καλύτερη αντιμετώπιση των τοπικών αναγκών κινείται παράλληλα με την ανάπτυξη τεχνικών σχεδιασμού και διαχείρισης των επιμέρους συνιστωσών μιας δημοτικής λειτουργίας ή δραστηριότητας. Ο Θ. Τσέκος¹ δηλώνει ότι : *«η ανάπτυξη των μηχανισμών παροχής δημόσιων υπηρεσιών οδηγεί στην αποκέντρωση και την αυτοδιοίκηση και ως εκ τούτου η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την ποιοτική βελτίωση των μηχανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης»*. Η αναβάθμιση του ρόλου της εστιάζεται στον προσανατολισμό του προγραμματισμού και της δημόσιας διοίκησης σε μεθόδους και εργαλεία διαχείρισης επιδόσεων, σε μηχανισμούς αξιολόγησης των δραστηριοτήτων, σε πολιτικές στρατηγικού σχεδιασμού και τακτικού προγραμματισμού και γενικότερα στην ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης, σαφούς και ευέλικτης πολιτικής διοίκησης των εσωτερικών λειτουργιών και των παρεχόμενων υπηρεσιών του ΟΤΑ.

Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνει την αναγνώριση των αρχών προγραμματισμού και διαχείρισης που διέπουν τον ιδιωτικό τομέα και την κατάλληλη και αναγκαία προσαρμογή τους σε συνθήκες δημόσιας μη κερδοσκοπικής παροχής αγαθών και υπηρεσιών. Πρόκειται για ένα νέο πρότυπο οργάνωσης και διοίκησης, μία εντελώς διαφορετική νοοτροπία και κουλτούρα που επιχειρεί να συνδυάσει πρακτικές και τεχνικές σύγχρονης διαχείρισης με τις βασικές αξίες της παροχής δημόσιων υπηρεσιών.

Η εφαρμογή του εκσυγχρονισμού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση σημαίνει τη μετατόπιση του κέντρου βάρους από τις εισροές προς τις εκροές και τα αποτελέσματα. Δηλαδή την ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης, το οποίο δίνει προτεραιότητα στην εκπλήρωση συγκεκριμένων αποτελεσμάτων παρά στην ιεράρχηση των παρεχόμενων αγαθών και

¹ Βλ. Τσέκος Θ. (1998), "Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών", στο *Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «Κοινά των Πόλεων»*, Φεβρουάριος, σ.7-41. ΚΕΔΚΕ: Αθήνα.

υπηρεσιών ανάλογα με τους περιορισμούς που θέτουν οι δημοτικοί προϋπολογισμοί. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σαφής προσδιορισμός των στόχων, της παρακολούθησης των λειτουργιών και δραστηριοτήτων και η εφαρμογή ελεγκτικών μεθόδων. Οι απαιτήσεις της κεντρικής διοίκησης αλλά και των πολιτών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων πρέπει να είναι υψηλές και αυστηρές υπαγορεύοντας το πλαίσιο λειτουργίας και δραστηριοποίησης των ΟΤΑ. Αντίθετα, όμως ο τρόπος επίτευξης τους πρέπει να ανήκει σε απόφαση καθαρά της ηγεσίας του ΟΤΑ ως προς την ακολουθούμενη μέθοδο, πρακτική και μέσα. Συνεπάγεται η αναγκαιότητα της διοικητικής και στρατηγικής αυτονομίας των ΟΤΑ.

Για την ανάπτυξη και την καλύτερη λειτουργία ενός οργανισμού θα πρέπει να επιτευχθεί η παραγωγή ενός ποιοτικού αποτελέσματος. Ένας δήμος λοιπόν για να αναπτυχθεί, δεν φτάνει απλά να παρέχει υπηρεσίες, αλλά να παρέχει ποιοτικές και ανταγωνιστικές υπηρεσίες.

Τι σημαίνει όμως ποιότητα των υπηρεσιών για καλύτερη ποιότητα ζωής; Ποιότητα ζωής είναι όλες εκείνες οι θετικές συνθήκες που αφορούν στην παροχή αγαθών και υπηρεσιών, που μπορούν να προκαλέσουν ένα αίσθημα πληρότητας προς έναν άνθρωπο ως μονάδα ή ως μέλος ενός οργανισμού, ώστε αυτοί να συσσωρεύονται γύρω από τον παροχέα τους.

Αυτό σημαίνει ότι το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων μέσα στα όρια ενός δήμου, είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις υπηρεσίες που τους παρέχει αυτός. Για παράδειγμα, ας λάβουμε υπόψη μας την πολιτική της δωρεάν δημοτικής συγκοινωνίας που ακολουθούν αρκετοί δήμοι για τις ανάγκες μετακίνησης των πολιτών. Μέσω αυτής καλύπτονται οι αυξημένες σήμερα ανάγκες για μετακίνηση, αλλά και ταυτόχρονα αποφεύγονται τα φαινόμενα που έχουν να κάνουν με τη μαζική μετακίνηση των πολιτών με το ιδιωτικό τους όχημα, όπως ηχορύπανση και κυκλοφοριακό χάος.

Στην εργασία αυτή θελήσαμε να παραθέσουμε τους λόγους για τους οποίους είναι πλέον απαραίτητες οι ενέργειες για ποιοτικά αναβαθμισμένες υπηρεσίες από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αναλύουμε κάποιες από τις σημαντικότερες μεθόδους και πιστοποιητικά ποιότητας, τα οποία θα μπορούσε να εισάγει ένας ΟΤΑ, ώστε να εφαρμόσει μια διαχειριστική πολιτική η οποία θα τον βοηθούσε στην εξοικονόμηση πόρων και κατά συνέπεια στην αειφορική ανάπτυξη ανταγωνιστικών υπηρεσιών.

Μελετούμε την περίπτωση του δήμου Αμαρουσίου, ενός πρότυπου για τα ελληνικά δεδομένα δήμου, ο οποίος έχει εισάγει το πιστοποιητικό ISO 9001 και πρόσφατα υλοποίησε το Ευρωπαϊκό πρόγραμμα GALA για την ανάπτυξη περιβαλλοντικής πολιτικής και την απόκτηση του περιβαλλοντικού σήματος EMAS (δημόσιο, ευρωπαϊκής έκτασης σήμα ποιότητας για εθελοντική περιβαλλοντική διαχείριση και επικοινωνία).

Τέλος και κατόπιν έρευνας και συνεντεύξεων με τους τμηματάρχες των υπηρεσιών του δήμου Αμαρουσίου, προσπαθήσαμε να δώσουμε μια εικόνα για την άποψή τους σχετικά με την πιστοποίηση στο δήμο, ενώ κατόπιν παραθέσαμε τις προσωπικές μας παρατηρήσεις σχετικά με την κατάσταση τόσο για το δήμο Αμαρουσίου, όσο και γενικά για την πιστοποίηση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα.

Η εν λόγω εργασία αποτελείται από 8 κεφάλαια:

Στο 1^ο κεφάλαιο αποτυπώνονται οι αλληλοεξαρτώμενοι παράγοντες που συνθέτουν το πάζλ που αποκαλείται Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με την ανάλυση των παραγόντων αυτών μπορούμε στη συνέχεια να καταρτίσουμε τους δείκτες για την αξιολόγηση της λειτουργίας του ΟΤΑ.

Η Δημόσια Τοπική Υπηρεσία, από το στάδιο του σχεδιασμού της, έως και το στάδιο της παροχής της, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ελέγχου και αξιολόγησης όταν μιλάμε για ποιοτικές υπηρεσίες. Η αξιολόγηση αυτή βασίζεται στην εξέταση των επιμέρους διαδικασιών, λειτουργιών και συστημάτων και εκφράζεται με τις έννοιες της επιθεώρησης, του ελέγχου ποιότητας, της διασφάλισης ποιότητας και της διοίκησης ολικής ποιότητας, οι οποίες αναλύονται στο 2^ο κεφάλαιο.

Σε πολλές περιπτώσεις συμβαίνει ένας οργανισμός να έχει καταρτίσει κάποιο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, που όμως να μην είναι επαρκώς τεκμηριωμένο, με αποτέλεσμα οι υπηρεσίες που παρέχονται να είναι ελλιπείς και όχι καλής ποιότητας. Στο 3^ο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα πιο δημοφιλή συστήματα και πρότυπα, τα οποία μπορεί να εισάγει ένας ΟΤΑ, στην προσπάθειά του να αξιοποιήσει το ΣΔΠ που διαθέτει, ώστε να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, οι οποίες θα είναι παράλληλα διεθνώς αναγνωρισμένες.

Στο 4^ο κεφάλαιο παρατίθενται περιπτώσεις επιτυχημένων πολιτικών ποιότητας, κυρίως σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αναφέρονται έξι διαφορετικά παραδείγματα για το πώς μπορεί ένας ΟΤΑ να αξιοποιήσει σωστά τους πόρους του, ώστε να επιτύχει τους

στόχους του, καθώς και ποια προβλήματα καλείται να αντιμετωπίσει σε αυτή του την προσπάθεια.

Όπως αναφέρεται εκτενώς στα προηγούμενα κεφάλαια, για να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα χρειάζεται συνεχής βελτίωση και η συνεχής βελτίωση, μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την καλύτερη διαχείριση των πόρων. Για να έχουμε όμως καλύτερη διαχείριση, απαιτείται μέτρηση των αποτελεσμάτων για ανατροφοδότηση του σχεδιασμού, που θα οδηγήσει στη βελτίωση. Έτσι στο 5^ο κεφάλαιο, αναφέρονται κάποιοι σημαντικοί δείκτες, για τη μέτρηση της επίδοσης του οργανισμού.

Πέρα από τις γενικές πληροφορίες για το Δήμο Αμαρουσίου, καθώς και για την BVQI, την εταιρεία που την πιστοποιεί, στο 6^ο κεφάλαιο περιέχονται πληροφορίες για την πολιτική ποιότητας του Δήμου, το ΣΔΠ που εφαρμόζει και τις διεργασίες που ακολουθούνται τόσο για τη λειτουργία του, όσο και για τον έλεγχο και την αξιολόγησή του.

Στο 7^ο κεφάλαιο εμπεριέχονται στοιχεία από την έρευνα που διενεργήθηκε σε εργαζομένους του Δήμου Αμαρουσίου, όσον αφορά την ικανοποίησή τους από την εφαρμογή του ISO στο Δήμο. Η έρευνα αυτή επεκτείνεται και στα τμήματα τα οποία δεν έχει εφαρμοστεί το ISO, ώστε να καταγραφεί η επιθυμία των εργαζομένων των τμημάτων αυτών για την εισαγωγή του ISO στο τμήμα τους.

Στο 8^ο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα όλης της εργασίας.

ΟΡΙΣΜΟΙ ΕΝΝΟΙΩΝ

➤ Παραγωγικότητα

Σε κάθε μας δραστηριότητα χρησιμοποιούμε κάποιους πόρους ώστε να παράγουμε ένα αποτέλεσμα. Άρα λοιπόν με τον όρο παραγωγικότητα εννοούμε την μετατροπή των διαθέσιμων πόρων σε αγαθά ή υπηρεσίες (αποτελέσματα). Η παραγωγικότητα αφορά το αποτέλεσμα των δράσεων ενός οργανισμού είτε σαν φυσική οντότητα (άνθρωπος), είτε σαν νομική οντότητα (επιχείρηση).

Η συνεχής βελτίωση της παραγωγικότητας είναι ο σκοπός κάθε σύγχρονου οργανισμού που στοχεύει στο να έχει υγιή και ικανοποιητική λειτουργία αρχικά και στη συνέχεια να αναπτυχθεί και να αποκτήσει φήμη και ευρωστία. Αυτό ισχύει για κάθε οργανισμό και ακόμα περισσότερο για τους δήμους, στους οποίους αύξηση της παραγωγικότητας σημαίνει περισσότερες υπηρεσίες προς τους πολίτες καθώς και προς άλλους οργανισμούς, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες λόγω του κοινωφελούς τους χαρακτήρα.

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι δήμοι έχουν περιορισμένους πόρους, που σημαίνει ότι η αύξηση της παραγωγικότητας θα πρέπει να βασιστεί σε καλύτερη διαχείριση των υπάρχοντων. Στις περιπτώσεις που οι δήμοι έχουν τη δυνατότητα απόκτησης περισσότερων πόρων, τότε η παραγωγικότητα μπορεί να βελτιωθεί και λόγω της αύξησής τους.

Βέβαια η αύξηση των πόρων και ιδιαίτερα του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ένα απλό ζήτημα για τέτοιους οργανισμούς, αφού υπόκεινται σε νομοθετικές ρυθμίσεις οι οποίες λειτουργούν περιοριστικά. Αυτό λοιπόν σημαίνει ότι η παραγωγικότητα θα πρέπει μάλλον να βασιστεί στην καλύτερη διαχείριση όλων των διαθέσιμων πόρων, ώστε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

➤ Νεωτερισμός²

Νεωτερισμός λογίζεται ως κάτι το νέο. Εάν θεωρούμε ότι ένας νεωτερισμός συμβάλλει στη βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας, τότε εύλογα τίθεται το ερώτημα τι είναι νεωτερισμός, πώς ορίζεται η έννοια αυτή.

Η έννοια των νεωτερισμών ταυτίζεται με μία νέα ιδέα. Εάν, είναι όμως έτσι τότε, πρόκειται για μία καινοφανούς σημαίνοντος έννοια, δηλαδή η δράση και το

² Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

επιχειρησιακό περιεχόμενο του όρου παραμένει προς διευκρίνιση δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες δράσεις. Και το στοιχείο είναι μείζονος σημασίας δεδομένου ότι οι θεσμοί είναι συστήματα λήψης αποφάσεων επαρκώς τεκμηριωμένων και κατάλληλα σχεδιασμένων για να απαντούν σε συγκεκριμένα δημόσια προβλήματα. Οι θεσμοί της διοίκησης αποκτούν υπόσταση από την καθημερινή τους λειτουργία και δράση όπως αυτή εξειδικεύεται επιχειρηματικά στο πλαίσιο ενός στρατηγικού προγράμματος.

Επομένως, η έννοια των νεωτερισμών είναι κάτι περισσότερο από μια ιδέα, είναι μια νέα ιδέα που γίνεται πράξη και δράση. Αυτό φαίνεται ότι είναι και το νόημα της λογικής των προγραμμάτων βράβευσης για νεωτερισμούς για την αυτοδιοίκηση και την κεντρική διοίκηση του πανεπιστημίου Harvard όταν λέγεται ότι «ο υπονοούμενος ορισμός ενός νεωτερισμού είναι ένα νεωτεριστικό επιχειρησιακό πρόγραμμα, και όχι μόνο μια νέα ιδέα».

➤ Ποιότητα

Ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών στις περισσότερες αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες δεν διέπεται πλέον από την ικανοποίηση στόχων, όπως είναι η στεγανή παροχή υπηρεσιών ή η αύξηση μόνο της παραγωγικότητας. Η στρατηγική του δημόσιου τομέα εμπλουτίζεται από την ανάπτυξη πολιτικών ποιότητας και οργανωτικής βελτίωσης, που επιστρατεύονται για την παροχή των υπηρεσιών που δικαιούνται να απολαμβάνουν οι πολίτες. Δεδομένου των απαιτήσεων τους για υψηλότερα πρότυπα ποιότητας, για μεγαλύτερη πρόσβαση στις δημόσιες υπηρεσίες και αγαθά σε όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, η δημόσια διοίκηση και ειδικότερα οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αναγκάζονται να υιοθετήσουν μια επιχειρησιακή κουλτούρα οργάνωσης και λειτουργίας που βασίζεται σε αρχές στρατηγικής διοίκησης, στόχευσης, διαχείρισης επιδόσεων και διασφάλισης ποιότητας. Όλες αυτές οι προσεγγίσεις συγκλίνουν σ' έναν κοινό στόχο: τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ποιότητα είναι μια αρκετά πολυχρησιμοποιημένη και γι' αυτό εύκολα παρεξηγήσιμη έννοια. Ο ορισμός και η σημασία της εξαρτάται σίγουρα από το περιεχόμενο που της αποδίδει ο εκάστοτε ερευνητής, επιστήμονας, βάσει της αντίληψης τους για τη διάσταση και τ' αντικειμενικά γνωρίσματα της. Συνεπώς, η ποιότητα προσλαμβάνει διαφορετική υπόσταση και νόημα ανάλογα με την ιδιαιτερότητα και φυσιογνωμία του οργανισμού που εφαρμόζει ένα πρόγραμμα ποιότητας και τους στόχους που αυτό

καλείται να επιτύχει. Γι' αυτό η εύλογη και ίσως σκόπιμη διαφοροποίηση της έννοιας της ποιότητας είναι εμφανής τόσο στην επίδοση μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος όσο και στον τρόπο και τη φιλοσοφία διοίκησης, οργάνωσης και λειτουργίας ενός οργανισμού.

Ένας ευρύτατα αποδεκτός ορισμός της ποιότητας είναι ο ακόλουθος³: «*ποιότητα είναι ν' ανταποκρίνεσαι ή ακόμα και να ξεπερνάς τις προσδοκίες του πελάτη*». Ένας άλλος ορισμός είναι⁴: «*το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητα τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη του πελάτη*», δηλαδή καταλληλότητα του προϊόντος για το σκοπό για τον οποίον προορίζεται. Η ποιότητα ορίζεται και ως εξής⁵: «*παροχή μιας υπηρεσίας σύμφωνα με συγκεκριμένες προδιαγραφές, απαλλαγμένη από λάθη, στο συντομότερο δυνατό χρόνο, με το χαμηλότερο δυνατό κόστος και με μετρήσιμα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά*». Όποιος ορισμός και αν αποδοθεί στην ποιότητα, ισχύει πάντα ο ισχυρισμός ότι τα χαρακτηριστικά εκείνα που οδηγούν στην ικανοποίηση του πελάτη συνιστούν την ποιότητα μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος. Σε αυτή την περίπτωση ένα πρώτο βήμα έρευνας είναι να προσδιοριστούν οι απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών, που συχνά ταυτίζονται με τις προδιαγραφές και ορίζοντας την ποιότητα ως "συμμόρφωση με προδιαγραφές". Αυτός ο ορισμός ωστόσο υστερεί στο ότι δίνει μεγάλη έως

αποκλειστική έμφαση στην επιθεώρηση, η οποία αποσκοπεί να εξασφαλίσει ότι δεν παρέχεται στον πελάτη τίποτα που δεν συμφωνεί με τις προδιαγραφές. Μια τέτοιου είδους επιθεώρηση λαμβάνει χώρα κατά το τελικό στάδιο παροχής της υπηρεσίας. Αντίθετα, πρέπει να καταστεί σαφές ότι η ποιότητα πρέπει ν' αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο όλων των διαδικασιών (σχεδιασμός, παραγωγή, διανομή, κλπ.) που οδηγούν στην τελική παροχή της υπηρεσίας ή του προϊόντος⁶.

³ Βλ. *Bendell T. Boulter, L. Kelly, J.* (1993), *Benchmarking for competitive advantage*. London: Pitman.

⁴ Βλ. *Σπανός, Α.* (1995), *Ολική ποιότητα*. Αθήνα: Γαλαίος.

⁵ Βλ. *Μιχαλολιάκος, Ν.* (1999), "Παρουσίαση του συστήματος ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου", Διεθνές Συνέδριο: «Καθημερινή ζωή και αυτοδιοίκηση, Το δικαίωμα στην ποιότητα», Μάρτιος 1999. Αθήνα: Δήμος Αμαρουσίου.

⁶ Βλ. *Daniel, A.L.* (1992), "Overcome the barriers to superior customer service", *The journal of business strategy*, January/February.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Βασικές έννοιες της λειτουργίας των ΟΤΑ

Παρακάτω αποτυπώνονται οι αλληλεξαρτώμενοι παράγοντες που απαρτίζουν το μοντέλο ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθεί για την κατάρτιση δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης της λειτουργίας ενός ΟΤΑ. Οι κυριότεροι παράγοντες είναι:

- Οι εισροές
- Οι εκροές
- Οι λειτουργίες
- Το περιβάλλον
- Οι εμπλεκόμενοι
- Η δομή
- Οι διαδικασίες διοίκησης και υλοποίησης των λειτουργιών

1.1.1 Οι εισροές

Οι εισροές είναι οι οικονομικοί πόροι και οι παραγωγικοί συντελεστές που αξιοποιούνται για την παροχή μιας υπηρεσίας ή την εκτέλεση ενός έργου. Για κάθε παραγωγική δραστηριότητα χρησιμοποιούνται παραγωγικοί συντελεστές σε κάποιες ποσοτικές αναλογίες, οι οποίοι ανάλογα με τη ποσότητα τους, τη ποιότητα τους και τις τιμές απόκτησης τους αποτελούν κόστος (θυσία) για τον φορέα παραγωγής. Οι βασικές κατηγορίες εισροών είναι:

- Οικονομικοί πόροι
- Προσωπικό
- Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός (κτίρια, οικόπεδα, μηχανήματα, οχήματα, έπιπλα κ.λ.π.)
- Πληροφορίες και γνώσεις

Οι εισροές αποκτώνται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών οργανωτικής ανάπτυξης των δημοτικών υπηρεσιών, ώστε να διαθέτουν επαρκείς πόρους προκειμένου να ανταποκριθούν στο ρόλο τους.

1.1.2 Οι εκροές

Ως εκροές ορίζονται τα αγαθά (π.χ. έργα) και οι υπηρεσίες που παράγονται από μια λειτουργία του Δήμου και καταναλώνονται είτε από το σύνολο των πολιτών είτε από μια ομάδα του πληθυσμού (π.χ. αγρότες).

Οι εκροές παρέχονται με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών ανάπτυξης της περιοχής του ΟΤΑ και βελτίωσης της ευημερίας των δημοτών, ώστε να ανταποκριθούν οι δημοτικές υπηρεσίες στον ρόλο τους.

1.1.3 Οι λειτουργίες

Ως λειτουργίες ενός Δήμου ορίζουμε τους μετασχηματισμούς εισροών σε εκροές (αγαθά ή υπηρεσίες) για την ικανοποίηση μιας ανάγκης. Με την εφαρμογή καθορισμένων παραγωγικών διαδικασιών (διαδικασίες υλοποίησης) οι παραγωγικοί συντελεστές μετασχηματίζονται σε χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες (εκροές). Οι λειτουργίες ενός Δήμου μπορούν να διακριθούν σε :

- κύριες λειτουργίες
- υποστηρικτικές λειτουργίες

Κύριες είναι οι λειτουργίες που μετασχηματίζουν οικονομικούς ή άλλους πόρους σε χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες που (δημιουργώντας ωφέλειες) ικανοποιούν ανάγκες των πολιτών και συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών του Δήμου

Υποστηρικτικές είναι οι οριζόντιες λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των κύριων λειτουργιών σε κάθε οργανισμό. Σκοπός τους είναι η διαχείριση των πόρων του ΟΤΑ (π.χ. διαχείριση προσωπικού, διαχείριση εσόδων και δαπανών, προμήθειες υλικών και εξοπλισμού, νομική υποστήριξη κλπ).

1.1.4 Το περιβάλλον του ΟΤΑ

Ως περιβάλλον ενός οργανισμού ορίζονται οι δυνάμεις εκτός του οργανισμού που δημιουργούν ευκαιρίες ή περιορισμούς στην ανάπτυξη του.

Οι δυνάμεις που βρίσκονται εντός των ορίων του οργανισμού συνήθως υπόκεινται σε έλεγχο από την διοίκηση του. Οι δυνάμεις εκτός των ορίων του, μπορούν να επηρεασθούν προς όφελος του οργανισμού ή τουλάχιστον να επισημανθούν και να κατανοηθούν ώστε ο οργανισμός να προσαρμοστεί σ' αυτές.

Κάθε δραστηριότητα ενός ΟΤΑ κινείται εκ των πραγμάτων μέσα σε ένα πλαίσιο περιορισμών και δεσμεύσεων, το οποίο συνθέτουν άλλες παρεμφερείς και ανταγωνιστικές δραστηριότητες καθώς και στάσεις, διαθέσεις και επιδιώξεις άλλων υπηρεσιών, φορέων, κοινωνικό-οικονομικών ομάδων κλπ.

Η κατανόηση του περιβάλλοντος ενός Δήμου, αποτελεί κρίσιμης σημασίας παράγοντα για το σχεδιασμό της στρατηγικής του, διότι το περιβάλλον θέτει περιορισμούς και δημιουργεί ευκαιρίες σχετικά με τις δυνατότητες παρέμβασης του για την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.

Για την καλύτερη κατανόηση του θα μπορούσε να διακριθεί σε 2 επίπεδα:

- Λειτουργικό (μίκρο-περιβάλλον)
- Ευρύτερο (μάκρο-περιβάλλον).

Η διάκριση μεταξύ των δύο επιπέδων έχει ιδιαίτερη σημασία, δεδομένου ότι για κάθε επίπεδο διαφοροποιείται ο βαθμός επιρροής που μπορεί να ασκήσει ο Δήμος προκειμένου να επηρεάσει τις εξελίξεις για την επίτευξη των στόχων του. Οι δυνατότητες επιρροής του ευρύτερου περιβάλλοντος είναι μικρές, οπότε ο Δήμος πρέπει να παρακολουθεί και να προσαρμόζεται στις εξελίξεις, ενώ οι δυνατότητες επιρροής του λειτουργικού περιβάλλοντος είναι μεγαλύτερες.

Λειτουργικό περιβάλλον

Ορίζεται ως το σύνολο εκείνων των φορέων, ατόμων, ομάδων κλπ που επιδρούν στη λειτουργία του Δήμου, είτε από την πλευρά των εισροών είτε από την πλευρά των εκροών και επηρεάζουν την υλοποίηση των κοπών του.

Κρίσιμης σημασίας στοιχείο του λειτουργικού περιβάλλοντος είναι οι εξυπηρετούμενοι χρήστες και η τοπική κοινωνία. Σε όρους του ιδιωτικού τομέα οι δημότες και η τοπική κοινωνία αποτελούν τους "πελάτες" και την "αγορά" του ΟΤΑ.

Το θεσμικό πλαίσιο αποτελεί σύνολο κανόνων που προσανατολίζουν τη λειτουργία και τις αποφάσεις ενός ΟΤΑ. Το θεσμικό πλαίσιο εκφράζει την πολιτική του κράτους για την ΤΑ.

Οι πηγές εισροών περιλαμβάνουν τις πηγές χρηματοδότησης και τις αγορές άντλησης πόρων πχ αγορά εργασίας, αγορά χρήματος, αγορά πληροφορικής κλπ

Ευρύτερο περιβάλλον

Οι διεθνείς και ιδιαίτερα οι Ευρωπαϊκές κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και τα γενικά χαρακτηριστικά και οι εξελίξεις του Ελληνικού κοινωνικού - οικονομικού και πολιτικού - διοικητικού περιβάλλοντος και οι επιπτώσεις τους στο χώρο της Τ.Α.

1.1.5 Οι εμπλεκόμενοι στη λειτουργία του ΟΤΑ

Ως εμπλεκόμενοι μιας δραστηριότητας ορίζονται οι φορείς, τα άτομα και οι ομάδες πληθυσμού που έχουν ενδιαφέρον ή συμφέρον από τη δραστηριότητα, την επηρεάζουν ή επηρεάζονται απ' αυτή και συνήθως προβάλλουν σχετικά αιτήματα που εκφράζουν διαφορετικές προσδοκίες, αξίες, επιθυμίες κ.λ.π.

Οι βασικοί εμπλεκόμενοι στη λειτουργία του ΟΤΑ είναι:

- Οι χρήστες των υπηρεσιών
- Το σύνολο της τοπικής κοινωνίας
- Οι αιρετοί,
- Το προσωπικό του ΟΤΑ,
- Οι χρηματοδότες (δημόσιοι φορείς, ιδιωτικοί φορείς, πληρωτές δημοτικών τελών, φορολογούμενοι πολίτες γενικά)
- Οι προμηθευτές εξοπλισμού και υπηρεσιών της υπηρεσίας,
- Το κράτος, που εποπτεύει τη νομιμότητα της λειτουργίας των ΟΤΑ

Κατά τη διαδικασία χάραξης πολιτικής και στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να γίνεται συστηματική καταγραφή των εμπλεκόμενων, καταγραφή των αιτημάτων τους καθώς και των αξιών που κρύβονται πίσω από τα αιτήματα.

Οι διαφοροποιήσεις και η πολλαπλότητα των αξιών και των συμφερόντων των εμπλεκόμενων, συνεπάγονται την κατανόηση από το Δήμο της σημασίας της

διαπραγμάτευσης, της πειθούς, της συνεργασίας ή της σύγκρουσης ως τρόπου επίλυσης διαφορών. Η παροχή κατάλληλων κινήτρων, η αποκατάσταση σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων και του Δήμου, η συγκρότηση συμμαχιών και η προσπάθεια επίτευξης συναίνεσης θα πρέπει να είναι βασική επιδίωξη του Δήμου.

1.1.6 Η δομή

Εφόσον καθοριστούν οι λειτουργίες που θα πρέπει να επιτελεί ένας ΟΤΑ, ο σχεδιασμός της δομής του αναφέρεται:

- στον καθορισμό των επιμέρους θέσεων εργασίας και των διοικητικών μονάδων δηλ. στην ομαδοποίηση των λειτουργιών σε επιμέρους ενότητες (οριζόντια διαίρεση της εργασίας)
- στον καθορισμό των ιεραρχικών επιπέδων (κάθετη διαίρεση της εργασίας) και στον καθορισμό των σχέσεων εξουσίας και του βαθμού αποκέντρωσης ή συγκέντρωσης της λήψης των αποφάσεων
- στον καθορισμό λοιπών μηχανισμών συντονισμού και ολοκλήρωσης του έργου εκτός από τον μηχανισμό της ιεραρχίας.

1.1.7 Οι διαδικασίες διοίκησης και υλοποίησης των λειτουργιών

Προκειμένου να εξασφαλιστούν οι οικονομικοί πόροι να αποκτηθούν οι λοιπές εισροές, να παραχθούν οι εκροές και να διατεθούν στους χρήστες, απαιτείται ένα σύνολο εσωτερικών διαδικασιών υλοποίησης.

Ως διαδικασία ορίζουμε μια προκαθορισμένη αλληλουχία απαιτούμενων ενεργειών (ανθρώπινων ή μηχανικών) για την εκτέλεση και την διοίκηση μιας λειτουργίας.

Η κατασκευή ενός δρόμου προϋποθέτει την εκπόνηση μελέτης, τις χωματουργικές εργασίες, τις χαλικοστρώσεις και την ασφαλτόστρωση.

Παράλληλα θα πρέπει να εκτελεστούν όλες οι υποστηρικτικές διαδικασίες (χρηματοοικονομικές, προμηθειών υλικών κλπ) που συνδέονται με τη συγκεκριμένη λειτουργία.

Η επίδοση μιας λειτουργίας είναι συνάρτηση της επίδοσης όλων των ενδιάμεσων βημάτων της αλυσίδας παραγωγής του τελικού προϊόντος. Σε μια τέτοια αλυσίδα παραγωγής η κάθε ενδιάμεση διαδικαστική ενέργεια παράγει μια εκροή που αποτελεί

εισροή για την επόμενη διαδικαστική ενέργεια. Οι υπεύθυνοι της κάθε ενέργειας αποτελούν τους εσωτερικούς χρήστες της προηγούμενης ενέργειας και τους εσωτερικούς προμηθευτές της επόμενης ενέργειας. Μια διαδικασία μετασχηματίζει εισροές (φυσικά αντικείμενα ή πληροφορίες) σε χρήσιμες εκροές, με την αξιοποίηση ορισμένων πόρων, στο πλαίσιο κάποιων κανόνων ή στόχων.

1.2 Οι διαδικασίες διοίκησης

Η έννοια της διοίκησης περιλαμβάνει τις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της παρακολούθησης, του ελέγχου και της αξιολόγησης των λειτουργιών ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί του με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Ειδικά για τους δημόσιους φορείς όπου απαιτούνται επιλογές μεταξύ εναλλακτικών αξιών και συμφερόντων, θα πρέπει να προστεθεί και η διαδικασία της χάραξης πολιτικής.

1.2.1 Χάραξη πολιτικής

Η πολιτική αποτελεί δέσμη γενικών αρχών, κατευθυντήριων γραμμών, και σκοπών, που ακολουθούνται για σχετικά μακρόχρονη περίοδο και δεσμεύουν εκείνους που καταρτίζουν σχέδια / προγράμματα δράσης. Τα βασικά ζητήματα στο επίπεδο καθορισμού των πολιτικών είναι:

- η επιλογή μεταξύ εναλλακτικών αξιών και ο οραματισμός για τον ρόλο του Δήμου
- η επιλογή των αναγκών που θα υπηρετηθούν από το Δήμο, δεδομένης της σύγκρουσης μεταξύ των αναγκών και των αξιών των διαφόρων κοινωνικών ομάδων
- η επίλυση των συγκρούσεων και η εξασφάλιση της συναίνεσης μεταξύ των συμφερόντων των εμπλεκόμενων στη λειτουργία του.
- Η πολιτική εκφράζει την φιλοσοφία της δράσης του Δήμου και αποτελεί το βασικό καθοδηγητικό πλαίσιο για τη λειτουργία του. Μέσω της πολιτικής εκφράζεται το όραμα της αιρετής αρχής για την τοπική κοινωνία και τον Δήμο.

1.2.2 Στρατηγικός σχεδιασμός

Είναι ο προσδιορισμός της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης του ΟΤΑ και η επιλογή της καλύτερης πορείας που θα ακολουθήσει για να φτάσει σε αυτή. Ως στρατηγική ενός ΟΤΑ ορίζουμε το σύνολο και την αλληλουχία λειτουργιών ή δραστηριοτήτων (πορεία δράσης) που επιδιώκουν την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, μέσω αξιοποίησης συγκεκριμένων πόρων που κατανέμονται μεταξύ των λειτουργιών σε ένα μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Οι στόχοι σχετίζονται με τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας ή μιας ομάδας πολιτών και η επίτευξη τους οδηγεί στην δημιουργία αποτελεσμάτων θετικών για την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας ή τη βελτίωση της ευημερίας των πολιτών.

Η στρατηγική αποτελεί το συνδετικό κρίκο μιας οργάνωσης με το περιβάλλον της. Με τον καθορισμό της στρατηγικής προσδιορίζεται η θέση και ο ρόλος του Δήμου και σηματοδοτούνται οι συντεταγμένες της λειτουργίας του στο πλαίσιο που τίθεται από το περιβάλλον.

Ο καθορισμός της στρατηγικής στοχεύει στην προσαρμογή του Δήμου στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που προβάλλει περιορισμούς αλλά και ευκαιρίες δράσης καθώς και στη μείωση της απόστασης του από την τοπική κοινωνία, άρα στην αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης του στις τοπικές κοινωνικές ανάγκες.

1.2.3 Προγραμματισμός

Προγραμματισμός σημαίνει επιλογή, στα πλαίσια της πολιτικής και των στρατηγικών σχεδίων, συνόλου συγκεκριμένων δραστηριοτήτων / ενεργειών διασυνδεδεμένων μεταξύ τους, που αποφασίζεται να πραγματοποιηθούν:

- Μέσα σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- Με χρήση καθορισμένων πόρων
- Με συγκεκριμένους ανά δραστηριότητα / ενέργεια ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους παραγωγής εκροών, χρονική διάρκεια και κόστος
- Με κατανομή της ευθύνης διοίκησης και εκτέλεσης σε συγκεκριμένα άτομα και υπηρεσίες.

- Ανάλογα με τον χρονικό ορίζοντα, διακρίνουμε συνήθως μεταξύ:
- Μεσοχρόνιου προγραμματισμού
- Ετήσιου προγραμματισμού και
- Βραχυχρόνιου προγραμματισμού

Παρακάτω παραθέτονται τα 3 βασικά ερωτήματα στα οποία θα πρέπει να απαντά κάθε πρόγραμμα οποιουδήποτε επιπέδου

- Τι θα παραχθεί και για ποιόν; (Καθορισμός των στόχων - εκροών και της ομάδας-στόχου)
- Γιατί να παραχθεί; (Καθορισμός των αναγκών που θα ικανοποιηθούν από τις προσδοκώμενες ωφέλειες δηλ. καθορισμός των στόχων - ωφελειών)
- Πως θα παραχθεί; (Καθορισμός των στόχων για τις αναγκαίες εισροές και την οργάνωση τους)

1.2.4 Οργάνωση

Είναι η διαδικασία με βάση την οποία το συνολικό έργο που προσδιορίζεται από τη διαδικασία του προγραμματισμού διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα (καταμερισμός εργασίας, θέσεις εργασίας). Αυτά ανατίθενται σε συγκεκριμένα άτομα (στελέχωση) και διαμορφώνονται οι σχέσεις μεταξύ αυτών (τμήματα, ιεραρχικά επίπεδα κλπ) όπως και μεταξύ των λοιπών πόρων του ΟΤΑ ώστε να δημιουργηθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι επιμέρους ενέργειες και οι πόροι, συντονισμένα και αποδοτικά, θα κατευθύνονται προς την υλοποίηση των στόχων.

1.2.5 Παρακολούθηση, έλεγχος, αξιολόγηση

Παρακολούθηση είναι η συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών για την υλοποίηση μιας λειτουργίας, η σύγκριση τους με τους στόχους που τέθηκαν από τη λειτουργία του προγραμματισμού και ο εντοπισμός των αποκλίσεων μεταξύ στόχων και πραγματοποιηθέντων μεγεθών.

Η διαδικασία της παρακολούθησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου είναι η διαδικασία που παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες για την λήψη των αποφάσεων προγραμματισμού και ελέγχου της δράσης του Δήμου.

Η Δημοτική αρχή και οι προϊστάμενοι, προκειμένου να παρακολουθούν και ελέγχουν τη δράση μίας υπηρεσίας του Δήμου, θα πρέπει να διαθέτουν στοιχεία και πληροφορίες από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας πχ:

- για τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού-στόχου της υπηρεσίας
- τις ανάγκες του πληθυσμού-στόχου
- τους χρήστες της υπηρεσίας
- τα παράπονα και αιτήματα των χρηστών
- την ποσότητα και την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων (εκροών)
- το κόστος, τις ποσότητες και την ποιότητα των εισροών
- τον προϋπολογισμό κλπ.

Η αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της υλοποίησης ενός προγράμματος είναι η διάγνωση και ανάλυση των αιτιών των τυχόν αποκλίσεων και η εισήγηση των αναγκαίων διορθωτικών ενεργειών.

Με την διαδικασία του ελέγχου, εννοούμε τις διορθωτικές παρεμβάσεις που επιχειρούνται στην διαδικασία υλοποίησης μιας λειτουργίας, όταν μέσω της διαδικασίας παρακολούθησης εντοπισθούν αποκλίσεις από τους αρχικά τεθέντες στόχους, με σκοπό την εξάλειψη των αιτιών των αποκλίσεων.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα παρακολούθησης και ελέγχου πρέπει:

- να συλλέγει έγκαιρα τα απαιτούμενα στοιχεία
- να τα επεξεργάζεται και να τα μετατρέπει σε χρήσιμες πληροφορίες
- να παρουσιάζει τις πληροφορίες έγκαιρα και με κατάλληλη μορφή στους υπευθύνους για τη λήψη διορθωτικών μέτρων.

Οι περιοδικές εκθέσεις (αναφορές) προόδου εργασιών είναι χρήσιμο εργαλείο για την παρακολούθηση της πορείας του Δήμου και για τον εντοπισμό αποκλίσεων από τους στόχους του προγράμματος δράσης και του προϋπολογισμού. Ο απολογισμός και η αξιολόγηση μετά το πέρας της υλοποίησης ενός προγράμματος αφορούν στη συνολική εκτίμηση του κόστους και των ωφελειών του προγράμματος και συμβάλλουν στην λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας και ίσως στην αναθεώρηση των στόχων του προγραμματισμού.

Οι διαδικασίες της παρακολούθησης και της αξιολόγησης παρέχουν την αναγκαία ανάδραση ώστε ο Δήμος να "μαθαίνει" από την προηγούμενη εμπειρία του και τα αποτελέσματα της δράσης του στην τοπική κοινωνία, έτσι ώστε στην επόμενη φάση του σχεδιασμού / προγραμματισμού του να έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

1.2.6 Λήψη αποφάσεων

Η ουσία των λειτουργιών του προγραμματισμού και του ελέγχου είναι η λήψη (αρχικών και διορθωτικών) αποφάσεων. Ανάλογα με τη σημασία των αποφάσεων και τον χρονικό ορίζοντα αναφοράς τους μπορούμε να διακρίνουμε 3 επίπεδα λήψης αποφάσεων:

- Επίπεδο στρατηγικής
- Επίπεδο τακτικής
- Επίπεδο εποπτείας τρέχουσας λειτουργίας

Ορισμένα παραδείγματα αποφάσεων και πληροφοριακών αναγκών στα τρία προηγούμενα επίπεδα φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί για τρεις διαφορετικές λειτουργίες ενός Δήμου:

ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΑΚΤΙΚΗΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ
Προμήθειες	Καταγραφή των πιθανών νέων προμηθευτών και	Αξιολόγηση και επιλογή	Σύναψη συμβάσεων Παραλαβή
Διαχείριση Οικονομικών	Πρόβλεψη αναγκών χρηματοδότησης	Σύνταξη ετήσιου Προϋπολογισμού	Βεβαίωση εσόδων Εισπράξεις
Διαχείριση Προσωπικού	Μελλοντικές ανάγκες για προσωπικό ανά	Κατανομή προσωπικού σε	Συμπλήρωση δελτίων παρουσίας

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α.

Οι πληροφοριακές απαιτήσεις διαφέρουν από επίπεδο σε επίπεδο. Ο επόμενος πίνακας δείχνει τις διαφορές μεταξύ του επιπέδου της στρατηγικής και του επιπέδου της τρέχουσας λειτουργίας. Το επίπεδο της τακτικής χειρίζεται πληροφορίες με ενδιάμεσα χαρακτηριστικά.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΡΕΧΟΥΣΑΣ
Πηγές πληροφόρησης	κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον	κυρίως από το εσωτερικό περιβάλλον
Εύρος του περιεχομένου της πληροφόρησης	ευρύ	περιορισμένο
Βαθμός λεπτομέρειας της πληροφόρησης	συγκεντρωτικά στοιχεία	αναλυτικά / λεπτομερή στοιχεία
Χρονική διάσταση	μελλοντική	ιστορική
Ηλικία πληροφοριών	αρκετά παλιές	τρέχουσες / πρόσφατες
Απαιτούμενη ακρίβεια	μικρή	μεγάλη
Συχνότητα χρήσης	μικρή	μεγάλη

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α.

Ο διαφορετικός σκοπός του κάθε επιπέδου λήψης αποφάσεων προσδιορίζει διαφορετικές πληροφοριακές ανάγκες, οι οποίες παρέχονται από τα κατώτερα επίπεδα μέσω αναφορών διαφορετικής συχνότητας.

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΝΑΦΟΡΩΝ ΠΡΟΟΔΟΥ
Στρατηγικής	Ετήσιες αναφορές
Τακτικής	Τριμηνιαίες αναφορές
Εποπτείας τρέχουσας λειτουργίας	Εβδομαδιαίες ή μηνιαίες αναφορές

Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α.

1.2.7 Η διοίκηση αποτελεσμάτων και η έννοια της επίδοσης

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η λειτουργία των Ο.Τ.Α., έχουν μεγάλη σημασία για τους πολίτες αφού αφορούν σε ζητήματα ανάπτυξης, ποιότητας ζωής, ευημερίας, κοινωνικής δικαιοσύνης, ισότητας και δημοκρατίας.

Η δημιουργία θετικών αποτελεσμάτων για τους δημότες και το φυσικό και δομημένο περιβάλλον της περιοχής του ΟΤΑ, είναι προφανές ότι συνεπάγεται δαπάνες, η κάλυψη των οποίων γίνεται μέσω της άντλησης οικονομικών πόρων. Η σπανιότητα των πόρων, παραπέμπει σε ζητήματα αποδοτικότητας, χρηστής διαχείρισης του δημοσίου χρήματος, δίκαιης κατανομής της οικονομικής επιβάρυνσης στους πολίτες και δημιουργεί τόσο στους αιρετούς που αποφασίζουν για τα έσοδα και την αξιοποίηση των πόρων, όσο και στους πολίτες που επιβαρύνονται, διλήμματα που οι απαντήσεις τους δεν είναι πάντα εύκολες.

Η αξιολόγηση της επίδοσης ενός Ο.Τ.Α. αναφέρεται στην εκτίμηση των αποτελεσμάτων της λειτουργίας του ΟΤΑ (το ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο παροχής των δημοτικών υπηρεσιών και τις θετικές επιπτώσεις τους στην ευημερία των πολιτών) σε σχέση αφ' ενός με τις κοινωνικές ανάγκες και τους στόχους που ο ΟΤΑ θέτει και αφ' ετέρου με τους πόρους που διαθέτει στο πλαίσιο των δεδομένων περιορισμών του περιβάλλοντος εντός του οποίου δραστηριοποιείται.

1.2.8 Οι διαστάσεις της επίδοσης των ΟΤΑ

Η εκτέλεση μιας λειτουργίας από τους Ο.Τ.Α. προϋποθέτει, όπως ήδη αναφέρθηκε, την κατανάλωση οικονομικών και άλλων πόρων (εισροές) προκειμένου να παραχθούν προϊόντα ή υπηρεσίες (εκροές) ενός συγκεκριμένου ποσοτικού και ποιοτικού επιπέδου, που θα δημιουργήσουν θετικές επιπτώσεις (ωφέλειες) με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και την επίτευξη των στόχων.

Οπότε τα δύο βασικά ερωτήματα αξιολόγησης που τίθενται είναι:

- Σε ποιο βαθμό τα αγαθά και οι υπηρεσίες που παράγονται από τη δραστηριότητα (εκροές) δημιουργούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα (ωφέλειες) ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες;
- Με ποιο κόστος θα παραχθούν;
- Τα δύο προηγούμενα ερωτήματα αφορούν στα κριτήρια της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

1.2.8.1 Αποτελεσματικότητα

- Ο ευρύτερος δυνατός ορισμός της αποτελεσματικότητας είναι:
- "Ο βαθμός ανταπόκρισης της παρεχόμενης υπηρεσίας στις ανάγκες και επιθυμίες (προσδοκίες) των δημοτών"

Η αποτελεσματικότητα αποτιμά τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν (πχ το ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο παροχής της υπηρεσίας, και τις δημιουργηθείσες ωφέλειες) σε σχέση με τις ανάγκες και επιθυμίες των δημοτών ή τους στόχους του ΟΤΑ.

1.2.8.2 Αποδοτικότητα

Η αποδοτικότητα αποτιμά τη σχέση μεταξύ των οικονομικών και άλλων πόρων που διέθεσε ο ΟΤΑ και των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν. Εκτιμά το πόσο καλά χρησιμοποιεί (αξιοποιεί) τις εισροές ο ΟΤΑ για να επιτύχει τα συγκεκριμένα αποτελέσματα.

1.2.8.3 Κοινωνική και Οικονομική Δικαιοκατανομή

Ένα πρόσθετο βασικό ερώτημα που αφορά στη διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης ενός δημόσιου φορέα αναφέρεται στο ζήτημα της δικαιοκατανομής του κόστους και των ωφελειών από της δραστηριότητα του.

Κατανέμονται δίκαια οι θυσίες και τα οφέλη μεταξύ των διάφορων πληθυσμιακών ομάδων;

Το τι είναι "δίκαιο" αποτελεί κατ' εξοχήν φιλοσοφικό και πολιτικό ζήτημα, για το οποίο δεν υπάρχει μια και μοναδική απάντηση. Ο τρόπος κατανομής του κόστους και των ωφελειών μιας δραστηριότητας στον πληθυσμό είναι ζήτημα κατ' εξοχήν πολιτικό και αντανακλά τις πολιτικές επιλογές της τοπικής αρχής τις πολιτικές επιλογές που έχουν αποκρυσταλλωθεί στο θεσμικό πλαίσιο που διέπει την δραστηριότητα, κυρίαρχες ιδεολογίες και καθιερωμένες αντιλήψεις τους συσχετισμούς δυνάμεων μεταξύ των διαφόρων ομάδων συμφερόντων της τοπικής κοινωνίας κ.λ.π.

Η κατάρτιση κριτηρίων (επομένως και δεικτών) δικαιοκατανομής υπερβαίνει τα όρια της παρούσας εργασίας. Είναι όμως εφικτή η δημιουργία δεικτών που αξιολογούν το βαθμό ισοκατανομής των εκροών (Κοινωνική ισοκατανομή) ή του κόστους

(Οικονομική ισοκατανομή) μιας δημοτικής λειτουργίας στις διάφορες πληθυσμιακές ομάδες χωρίς να αξιολογούν το βαθμό δικαιοσύνης της κατανομής.

Οικονομική ισοκατανομή σημαίνει την παροχή ίσων δυνατοτήτων κατανάλωσης της υπηρεσίας ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση των ατόμων της ομάδας-στόχου.

Κοινωνική ισοκατανομή σημαίνει την παροχή ίσων δυνατοτήτων κατανάλωσης της υπηρεσίας ανεξάρτητα από το φύλο, το γένος, το θρήσκευμα ή άλλο κοινωνικό χαρακτηριστικό των ατόμων της ομάδας-στόχου.

Επάρκεια των πόρων και ορθολογικότητα της διαχείρισής τους

Ένα τελευταίο βασικό ζήτημα αξιολόγησης, σχετίζεται με την επίδοση των υποστηρικτικών λειτουργιών του ΟΤΑ που στοχεύουν στην απόκτηση και διαχείριση οικονομικών και λοιπών πόρων.

Ο ΟΤΑ αντλεί οικονομικούς πόρους από κάποιες πηγές χρηματοδότησης, που αποτελούν τα έσοδα της λειτουργίας, τα οποία χρησιμοποιούνται για την κάλυψη των δαπανών που προκύπτουν από την απόκτηση (προμήθεια) και χρήση των πόρων της λειτουργίας (προσωπικό, εξοπλισμός, κτίρια, υλικά, υπηρεσίες κλπ)

Οι οικονομικοί και λοιποί πόροι θα πρέπει να είναι ποσοτικά και ποιοτικά επαρκείς προκειμένου να παραχθούν οι αναγκαίες εκροές.

Η διαχείριση των εσόδων και των πόρων θα πρέπει να είναι ορθολογική διασφαλίζοντας την οικονομική βιωσιμότητα του ΟΤΑ, το χαμηλό κόστος απόκτησης των πόρων, την μέριμνα για αντικατάσταση και εκσυγχρονισμό των πόρων καθώς και την βέλτιστη αξιοποίηση τους.

Το κριτήριο αυτό δεν σχετίζεται άμεσα με τα αποτελέσματα της λειτουργίας του ΟΤΑ αλλά με τις προσπάθειες που κάνει προκειμένου να είναι ικανός να παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα (την επιθυμητή επίδοση).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Επιθεώρηση - Έλεγχος ποιότητας — Διασφάλιση ποιότητας - Διοίκηση ολικής ποιότητας

Η αξιολόγηση της δημόσιας τοπικής υπηρεσίας από το στάδιο του σχεδιασμού της έως το στάδιο της παροχής της βασίζεται στην εξέταση των επιμέρους διαδικασιών, λειτουργιών και συστημάτων. Η εξέταση αυτή συμπίπτει με τις έννοιες της επιθεώρησης, του ελέγχου ποιότητας και της διασφάλισης ποιότητας.

2.1.1 Επιθεώρηση

Η πρωταρχική μορφή ελέγχου της ποιότητας ενός προϊόντος/υπηρεσίας είναι η επιθεώρηση. Η επιθεώρηση, συγκλίνοντας με τον ορισμό που αποδόθηκε παραπάνω για την ποιότητα είναι η σύγκριση ενός προϊόντος με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Η μετεξέλιξη της αποτελεί τον έλεγχο ποιότητας.

2.1.2 Έλεγχος ποιότητας

Η επιδίωξη παροχής υπηρεσιών ποιότητας από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης υποστηρίζεται από την υιοθέτηση της προσέγγισης του ελέγχου ποιότητας, που αποτελεί εδώ και πολλά χρόνια εργαλείο μέτρησης και αξιολόγησης της ποιότητας των προϊόντων του ιδιωτικού τομέα. Ο Skelcher ορίζει⁷ τον έλεγχο ποιότητας σαν μια «διαδικασία ελέγχου που λαμβάνει χώρα μετά την παροχή μιας υπηρεσίας με στόχο τη μέτρηση της επίδοσης της αναφορικά με προκαθορισμένα πρότυπα». Ένας παραπλήσιος ορισμός δίνεται από τον ΕΛΟΤ⁸: «ο έλεγχος ποιότητας είναι το σύνολο των λειτουργικών τεχνικών διαδικασιών που επιβεβαιώνουν την ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών». Από του δύο ορισμούς είναι προφανές ότι ο έλεγχος ποιότητας αποδίδει έμφαση στη συνέπεια σε συγκεκριμένες προδιαγραφές. Η παροχή των υπηρεσιών πρέπει να είναι συνεπής με αυτές τις προδιαγραφές (ή πρότυπα), των οποίων ο βαθμός επίτευξης ανιχνεύεται κατά την

⁷ Βλ. Wilson, D. & Game, C. (1998), *Local government in the United Kingdom* London: Macmillan Press.

⁸ Βλ. Σπανός, Α. (1995), *Ολική ποιότητα*. Αθήνα: Γαλαίος.

παρακολούθηση και εξέταση των πορισμάτων του ελέγχου ποιότητας. Ο έλεγχος ποιότητας βασίζεται στην ικανότητα εκμάθησης από τα πορίσματα που προκύπτουν σχετικά με τις πραγματοποιηθείσες επιδόσεις ως προς τα πρότυπα⁹.

Αποτελεί παρ' όλα αυτά μια μέθοδο με αρκετές ανεπάρκειες καθώς εξαρτάται από την ανατροφοδότηση των πορισμάτων του για τη διόρθωση των λανθασμένων ενεργειών. Αυτό σημαίνει ότι επειδή η εφαρμογή του πραγματοποιείται μετά την παροχή μιας υπηρεσίας, είναι πολλές φορές δύσκολο να διορθωθούν τα λάθη και να ξεπεραστούν τα εμπόδια. Η διορθωτική του επέμβαση μπορεί ν' αξιώνει ριζικές αλλαγές στην οργάνωση της υπηρεσίας, τις σχέσεις του προσωπικού που ευθύνεται για την παροχή της και γενικά το σύστημα διοίκησης και στην κουλτούρα που διέπει τον αυτοδιοικητο οργανισμό. Είναι εύλογο ότι υπό το πρίσμα των επερχόμενων αλλαγών, υπάρχουν αντιρρήσεις και αντιστάσεις, καθώς μπορεί να θεωρηθεί ως μια προσέγγιση που επιβάλλεται.

Ο έλεγχος ποιότητας διασφαλίζει μεν τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των λαθών στις λειτουργίες αλλά δεν παρέχει τη δυνατότητα ν' αποκλεισθεί η επανάληψη τους. Προκύπτει συνεπώς η αναγκαιότητα εφαρμογής μεθόδων διασφάλισης ποιότητας.

2.1.3 Διασφάλιση Ποιότητας

Ο έλεγχος ποιότητας στοχεύει να προσδιορίσει περιπτώσεις ελλειμματικών υπηρεσιών και να προτείνει τις απαραίτητες δράσεις για την αντιμετώπιση τους. Ο πραγματικός όμως στόχος δεν είναι απλά η διόρθωση των λαθών αλλά η εξ' αρχής αποφυγή δημιουργίας τους. Τα συστήματα ποιότητας αφορούν στη διασφάλιση και την εξασφάλιση ότι οι οργανισμοί επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Ο Mohamed Zairi¹⁰ παρομοιάζει τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας με τη μηχανή (λειτουργίες) ενός οχήματος. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής ποιότητας αντανακλά το σύστημα ελέγχου του αυτοκινήτου και η βελτίωση της ποιότητας αντιπροσωπεύεται από την πρόοδο (αναβάθμιση) του αυτοκινήτου.

Πράγματι, ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας πρέπει να ελέγχει διεξοδικά κάθε λειτουργία και δραστηριότητα του ΟΤΑ ώστε η συμβατότητα με τα πρότυπα να

⁹ Βλ. Sanderson, I. (1992), «Quality, strategic planning, and performance review», στο (επιμ.) Sanderson, I., *Management of Quality in Local Government*. London: Longman.

¹⁰ Βλ. Zairi, M. (1998), *Benchmarking for best practice, Continuous learning through sustainable innovation*. London: Butterworth-Heinemann.

υφίσταται συνεχώς. Ένα καλό πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας είναι απαραίτητο να περιλαμβάνει τ' ακόλουθα στάδια:

- **Αξιολόγηση:** Στο στάδιο αυτό αξιολογείται συγκεκριμένα η επάρκεια των υφιστάμενων λειτουργιών, διαδικασιών, ενεργειών, κατευθύνσεων, αρχών και προτύπων. Εξασφαλίζει ότι υπάρχει ένα επαρκές σύστημα διαδικασιών που μπορεί να ελέγξει τις λειτουργίες του ΟΤΑ, συσχετίζοντας με τους οργανωτικούς στόχους.
- **Μέτρηση:** Ένα καλό σύστημα διασφάλισης ποιότητας πρέπει να μετρά την επίδοση και τις εκροές κάθε διαδικασίας ώστε να επαληθεύεται η αποδοτική λειτουργία του ΟΤΑ σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πολιτών.
- **Αναφορά-Δημοσιοποίηση:** Η δημοσιοποίηση αποτελεί ευθύνη αυτών που αναλαμβάνουν δράση για τη διόρθωση του εντοπιζόμενου προβλήματος και να παρακολουθούν την πρόοδο των λύσεων που εφαρμόστηκαν. Ο ρόλος ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι η παροχή πληροφόρησης στα επίπεδα όπου λαμβάνονται οι αποφάσεις. Άλλωστε, μέσα από αυτό εξασφαλίζεται ότι οι εφαρμοσθείσες λύσεις αποτελούν πηγή πληροφόρησης¹¹.

Η διασφάλιση ποιότητας είναι μέρος ενός συμβολαίου συμφωνίας μεταξύ του προμηθευτή της υπηρεσίας και του πελάτη για το επίπεδο της δημόσιας υπηρεσίας. Οι όροι αυτού του συμβολαίου είναι οι ακόλουθοι:¹²

- Τα απαιτούμενα πρότυπα ποιότητας αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης και εξειδίκευσης του συμβολαίου. Διαχέονται σε όλους τους εμπλεκόμενους και ειδικότερα στο προσωπικό που ευθύνεται για την παροχή των υπηρεσιών.
- Το προσωπικό που παρέχει την υπηρεσία κατανοεί πλήρως την ποιότητα που απαιτείται να υπάρχει και η εργασία του πληροί αυτά τα πρότυπα. Η κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του συστήματος διασφάλισης της ποιότητας.

¹¹ Βλ. Zairi, M. (1998), *Benchmarking for best practice, Continuous learning through sustainable innovation*. London: Butterworth-Heinemann.

¹² Βλ. Henderson-Stewart, D. (1990), "Performance measurement and review in local government" στο Martin Cave, Maurice Kogan, Robert Smith (eds.), *Output and performance measurement in government, The state of the art*. London: Jessica Kingsley.

- Αποτελώντας μέρος του συμβολαίου, οι διαδικασίες ελέγχου ποιότητας του προμηθευτή έχουν τεκμηριωθεί από επίσημους πιστοποιημένους φορείς που εξειδικεύονται στην εξέταση και βεβαίωση των διαδικασιών ποιότητας.
- Η διασφάλιση της ποιότητας για τον πελάτη εδράζεται κυρίως στην αξιολόγηση των διαδικασιών ελέγχου του προμηθευτή. Πρόκειται για την αξιολόγηση των προδιαγραφών που έχει θέσει και του βαθμού εφαρμογής τους.
- Ο πελάτης ασκεί έναν έλεγχο ποιότητας στην παρεχόμενη υπηρεσία, καθώς κατώτερης ποιότητας υπηρεσίες δεν πρέπει να προσφέρονται. Ωστόσο, στην περίπτωση παροχής τους, εξετάζονται διεξοδικά οι ανεπάρκειες της διαδικασίας διασφάλισης ποιότητας του προμηθευτή.

Προμηθευτής των τοπικών δημόσιων υπηρεσιών σ' ένα τέτοιο συμβόλαιο μπορεί να είναι ο ΟΤΑ στο σύνολο του και πελάτης οι δημότες του. Το προσωπικό της πρώτης γραμμής μπορεί κάλλιστα ν' αποτελεί τον προμηθευτή ενώ τα υπόλοιπα τμήματα του ΟΤΑ να αποτελούν τους πελάτες που εισπράττουν την εκροή των εργαζομένων αυτών. Αδιαμφισβήτητο πάντως γεγονός είναι ότι ένας ΟΤΑ που θα εφαρμόσει συστήματα διασφάλισης ποιότητας χρήζει της εξειδικευμένης εργασίας εμπειρογνομώνων, οι οποίοι θα υποστηρίζουν και θα συμβουλεύουν για τη στρατηγική ποιότητας.

2.1.4 Ορισμός ΔΟΠ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται με διάφορους τρόπους, οι οποίοι ωστόσο συγκλίνουν αφού όλοι παραδέχονται τις ίδιες αρχές στις οποίες βασίζεται. Οι πλέον αντιπροσωπευτικοί ορισμοί της διοίκησης ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι οι εξής:

« Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια φιλοσοφία που υποστηρίζει τις εξής βασικές αρχές: (1) εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη, (2) ακριβής μέτρηση των ενεργειών, (3) συνεχής βελτίωση των προϊόντων και διαδικασιών, (4) δέσμευση και συμμετοχή του προσωπικού»¹³.

«Η ΔΟΠ είναι μια στρατηγική προσέγγιση που στοχεύει στην παραγωγή του καλύτερου προϊόντος ή υπηρεσίας μέσω της υιοθέτησης καινοτομιών και συνεχών βελτιώσεων»¹⁴.

¹³ Βλ. *W.Noori, H. Russell, R. (1995), Production and operations management, Total quality and responsiveness.* USA: McGraw-Hill.

¹⁴ Βλ. *Bendell, T., Boulter, L., Kelly, J. (1993), Benchmarking for competitive advantage.* London: Pitman.

Ο Roger Stace αποφαινεται για τον ορισμό της ΔΟΠ: «είναι η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης της ικανότητας ικανοποίησης των πελατών μέσω συστηματικών προσπαθειών που εμπλέκουν το σύνολο του οργανισμού»¹⁵.

Ο Laurie Mullins αναγνωρίζοντας της σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σημειώνει ότι πρόκειται για «ένα τρόπο ζωής για έναν οργανισμό αφοσιωμένο στην ολική ικανοποίηση του πελάτη μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού»¹⁶.

Ένας διαφορετικός ορισμός είναι: «Η ΔΟΠ είναι ένα σύνολο οργανωτικών στρατηγικών, πρακτικών και εργαλείων για τη βελτίωση της οργανωτικής επίδοσης. Ως συστηματική προσέγγιση αφορά στη μέτρηση και βελτίωση των λειτουργικών διαδικασιών ώστε κάθε μία από αυτές να προσθέτει αξία στο προϊόν ή την υπηρεσία με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του πελάτη»¹⁷.

Ανεξάρτητα από το σε ποια παράμετρο δίνει μεγαλύτερη έμφαση ο κάθε ορισμός, όλοι συγκλίνουν στην παραδοχή ότι η ΔΟΠ είναι το σύστημα των πρακτικών και των ενεργειών που υιοθετούνται από έναν οργανισμό για να ικανοποιηθούν απόλυτα οι απαιτήσεις του πελάτη για ποιότητα, υποκινώντας τη συμμετοχή όλου του ανθρώπινου δυναμικού με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Η ΔΟΠ εφαρμόστηκε και αναπτύχθηκε στον ιδιωτικό τομέα στα πλαίσια της προσπάθειας για προσέλκυση νέων καταναλωτών και την αύξηση της ικανοποίησης των υφιστάμενων. Η αρχή που πρεσβεύουν οι ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι ότι η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί και εξασφαλίζει την αφοσίωση του. Η υιοθέτηση των σύγχρονων τεχνικών διαχείρισης, όπως η ΔΟΠ, η στόχευση, οι δείκτες επιδόσεων, κ.ο.κ. χωρίς την κατάλληλη προσαρμογή τους στις ιδιαιτερότητες και τα χαρακτηριστικά μη κερδοσκοπικών οργανισμών κοινής ωφέλειας, όπως είναι οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης θα ήταν αναποτελεσματική και εξαιρετικά ζημιογόνα. Η δημιουργική προσαρμογή της ολικής ποιότητας σ' έναν ΟΤΑ θα μπορούσε να ξεκινήσει από την ενεργοποίηση εκείνων των τμημάτων, όπως είναι το προσωπικό της πρώτης γραμμής, τα οποία ανεξάρτητα από το αν ανήκουν σε μια ιδιωτική επιχείρηση ή σ' ένα

¹⁵ Βλ. Stace, R. (1994), «TQM and the role of internal audit», *Australian Accountant*, July, pp. 26-9.

¹⁶ Βλ. Mullins, L.J. (1999), *Management and organisational behaviour*, London: Pitman.

¹⁷ Βλ. Lawler, E., Albers Mohrman, S., Ledford, G. (1998), *Strategies for high performance organizations, Employee involvement, TQM, and reengineering. Programs in fortune 1000 corporations*, The CEO report. San Francisco: Jossey- Bass Inc.

δημόσιο οργανισμό, έχουν ως κοινό παρονομαστή την αποστολή και τη λειτουργία τους.

Σίγουρα, ένας ΟΤΑ χρειάζεται να τροποποιήσει τους κανόνες και ίσως και τις διαδικασίες που υπαγορεύουν τη λειτουργία του, προκειμένου να εντάξει το νέο-εφαρμοζόμενο σύστημα ποιότητας στις δομές οργάνωσης, στα κανάλια επικοινωνίας των διαφόρων λειτουργιών και στις εκροές που απορρέουν από αυτές. Βέβαια, οι τρόποι της κριτικής και επικοδομητικής ενσωμάτωσης της ΔΟΠ ίσως να συναντήσουν τα συνήθη τροχοπέδη της δημόσιας διοίκησης εν γένει και της τοπικής αυτοδιοίκησης ειδικότερα. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να έχει συγκροτηθεί συγκεκριμένο σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση των ανακυπτόμενων εμποδίων.

2.1.5 Τι είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η ΔΟΠ αντιπροσωπεύει τη σημαντική μεταβολή που έχει συντελεστεί τα τελευταία χρόνια από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις για την ποιότητα προς μια ριζικά διαφορετική κουλτούρα υποστήριξης της ποιότητας σε κάθε φάση σχεδιασμού, παραγωγής και παροχής ενός προϊόντος. Πρόκειται δηλαδή για μετατόπιση από τον απλό, μονοδιάστατο έλεγχο ποιότητας προς την εφαρμογή μεθόδων διασφάλισης ποιότητας υπό το πρίσμα της επιδίωξης της βελτίωσης από τον ίδιο τον οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Η προενεργητική προσέγγιση που εισάγεται προς αντικατάσταση της αντιδραστικής προσδίδει την απαραίτητη επιχειρησιακή ευελιξία σ' ένα φορέα της τοπικής δημόσιας δράσης να είναι αποτελεσματικός και ταυτόχρονα να εξοικονομεί τους απαραίτητους πόρους. Η διοίκηση ολικής ποιότητας επιβάλλει και οδηγεί στην αποτελεσματική ολοκλήρωση κάθε λειτουργίας έχοντας ως βασικούς άξονες τις ακόλουθες αρχές:

- Καθορισμός αποστολής και εμπλοκή όλων των τμημάτων του αυτοδιοίκητου οργανισμού
- Πλήρης ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πολιτών
- Συμμετοχή όλων των δημοτικών υπαλλήλων
- Εξέταση του κόστους ποιότητας

2.2 Εφαρμογή της ολικής ποιότητας σε έναν ΟΤΑ

Η υλοποίηση της ολικής ποιότητας σ' έναν ΟΤΑ δεν είναι εύκολη υπόθεση εφόσον προϋποθέτει τη ριζική αλλαγή της κουλτούρας οργάνωσης και διοίκησης, η οποία πρέπει να υποστηρίζεται από την αιρετή ηγεσία, τους διευθυντές των υπηρεσιών και τους εργαζόμενους. Εμπόδια είναι δυνατόν να εμφανιστούν αν υπάρχει αδυναμία ξεκάθαρης στοχοθέτησης, επιλογής του κατάλληλου μοντέλου ολικής ποιότητας, προσδιορισμού των διαδοχικών σταδίων υλοποίησης του προγράμματος, χρησιμοποίησης τεχνικών και εργαλείων βελτίωσης της ποιότητας και άγνοιας των προεκτεθέντων βασικών αρχών της ολικής ποιότητας. Η αποφυγή τέτοιου είδους προβλημάτων είναι εφικτή αν ο ΟΤΑ διατυπώσει με σαφήνεια και ιεραρχήσει τους στόχους του με ορθολογικό και επιχειρησιακό τρόπο.

Η αποστολή ενός δημόσιου φορέα τοπικής δράσης είναι η ικανοποίηση των αναγκών του δημότη και η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχει. Σ' αυτό το πλαίσιο εντάσσεται η υλοποίηση της ολικής ποιότητας, η οποία δεν ελέγχεται κατά τον παραδοσιακό τρόπο (δηλαδή επιθεώρηση και έλεγχος) αλλά διοικείται σε όλα τα τμήματα του ΟΤΑ, προϋποθέτοντας την ύπαρξη παραγόντων όπως δέσμευση, υποκίνηση, σκοπός, όραμα και δημιουργικότητα¹⁸.

Η εφαρμογή της ολικής ποιότητας σ' έναν ΟΤΑ στηρίζεται στην εξής μεθοδολογία:

- Η ολική ποιότητα είναι μια συνολική διαδικασία που εμπλέκει όλες τις διαδικαστικές ενέργειες του ΟΤΑ. Η βελτίωση της ποιότητας κάθε εσωτερικής λειτουργίας έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή βελτιωμένων ενδιάμεσων αποτελεσμάτων, τα οποία συνιστώντας διαδοχικά εισροή και εκροή καταλήγουν σ' ένα τελικό προϊόν, του οποίου η προστιθέμενη αξία ικανοποιεί τις ανάγκες του δημότη/χρήστη.
- Κάθε στρατηγική, πολιτική και ενέργεια δρουν συμπληρωματικά για έναν και μόνο στόχο: την ανταπόκριση των παρεχόμενων τοπικών υπηρεσιών στις προσδοκίες και τα πρότυπα των δημοτών
- Παρακολούθηση της προσπάθειας βελτίωσης του ΟΤΑ με την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος μέτρησης, το οποίο εστιαζόμενο σε μια σειρά από δείκτες-κλειδιά θα περιγράφει την πρόοδο του οργανισμού και θα

¹⁸ Βλ. *Juran, J.M., Gryna, F.M., (1993), Quality planning and analysis.* Singapore: McGraw-Hill.

δίνει τη βάση για την αξιολόγηση του. Η χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης μετά το πέρας κάθε σταδίου της διαδικασίας παραγωγής του κοινωνικού προϊόντος συμβάλλει στο να εξασφαλίσει ο ΟΤΑ εγκαίρως την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος που θα εισπράξει ο δημότης. Ακόμα, η μέτρηση της διαδικασίας παρέχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση ώστε ο υπεύθυνος ή ο διευθυντής της να έχει την ευκαιρία να βελτιώσει τις αποκλίνουσες λειτουργίες πριν την παραγωγή της ενδιάμεσης εκροής τους¹⁹.

- Συμμετοχή όλου του προσωπικού που επεκτείνεται πέρα από την προσπάθεια του να "μην γίνονται λάθη". Η ολική ποιότητα προϋποθέτει ότι κάθε εργαζόμενος θα επιτελεί την εργασία του με θετικό και εποικοδομητικό τρόπο. Εξάλλου, για ένα δημόσιο οργανισμό, ο οποίος παράγει το κοινωνικό προϊόν του στηριζόμενος αποκλειστικά στο μεταβλητό του κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι είναι ο πιο πολύτομος και δημιουργικός του πόρος για τη βελτίωση της ποιότητας και τη δημιουργία καινοτομιών²⁰.
- Υποκίνηση της ομαδικής εργασίας, καταργώντας κάθε είδους διατμηματικό εμπόδιο και ενισχύοντας την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων. Σημαντική συμβολή έχουν σ' αυτό οι διευθυντές των τμημάτων του ΟΤΑ, οι οποίοι ως οι καλύτεροι γνώστες των λειτουργιών που προΐστανται, δημιουργούν τις ευκαιρίες ανταλλαγής της πληροφόρησης και βοηθούν στη διατήρηση του συλλογικού πνεύματος εργασίας.

2.3 Αποδοχή του μοντέλου της ολικής ποιότητας

Όπως έχει ήδη παρατηρηθεί, πρώτο βήμα είναι η εξασφάλιση της αποδοχής των αρχών της ολικής ποιότητας και της αναγκαιότητας εφαρμογής της πρώτα από την κορυφή της ηγεσίας (δήμαρχος, αντιδήμαρχος, πρόεδρος δημοτικού συμβουλίου) έως τους διευθυντές των υπηρεσιών και τους εργαζόμενους.

Ιδιαίτερα, η υποστήριξη της ηγεσίας δεν σημαίνει απλώς την κατανομή των πόρων για την εκτέλεση του προγράμματος, αλλά θέτει τις προτεραιότητες για τη λειτουργία

¹⁹ Βλ. Bendell, T., Boulter, L., Kelly, J. (1993), *Benchmarking for competitive advantage*. London: Pitman.

²⁰ Βλ. Slack, N., Chmabers, S., Harland, C. et al. (1998), *Operations management* London: Pitman.

και ενεργοποίηση του ΟΤΑ. Η ολική ποιότητα πρέπει ν' αποτελέσει τμήμα της καθημερινής εργασίας του ΟΤΑ. Η πίστη στην ολική ποιότητα από την αιρετή ηγεσία του φορέα αυτοδιοίκησης αποτελεί προϋπόθεση για τη δέσμευση των διευθυντών και στη συνέχεια για την ενεργοποίηση και συμμετοχή των εργαζομένων. Η ευαισθητοποίηση όλου του ΟΤΑ για την εφαρμογή της ολικής ποιότητας σημαίνει:

- την κατανόηση της σχέσης μεταξύ "κάνε τη δουλειά σωστά" και της αποστολής του ΟΤΑ
- τη διεξαγωγή σεμιναρίων κατάρτισης για τις αρχές και τις τεχνικές της ολικής ποιότητας
- την αποκρυστάλλωση της σημασίας της ποιότητας για έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης

2.4 Η ομάδα συντονισμού της ολικής ποιότητας

Η συγκρότηση μιας Συντονιστικής Επιτροπής, στην οποία προΐσταται ο Δήμαρχος και αποτελείται από τους κατά δραστηριότητα αρμόδιους αντιδημάρχους, τους διευθυντές των αντίστοιχων υπηρεσιών καθώς και τους επικεφαλής των δημοτικών επιχειρήσεων και οργανισμών (ΔΕΥΑ, πολιτιστικές επιχειρήσεις, αθλητικοί οργανισμοί, κλπ.) είναι το επόμενο βήμα του προγράμματος υλοποίησης της ολικής ποιότητας. Η επιτροπή συντονισμού (ή επιτροπή ποιότητας) προσδιορίζει τις κεντρικές προτεραιότητες, τους στόχους και την αποστολή του οργανισμού, τους άμεσα και έμμεσα εμπλεκόμενους, τις εγγενείς αξίες και την αποστολή του ΟΤΑ. Σχεδιάζει την εφαρμογή του προγράμματος, από ποιο τομέα στο δήμο θα ξεκινήσει και ποια άτομα θα συμπεριλάβει. Ευθύνεται για την παρακολούθηση του προγράμματος και επιδιώκει να εξασφαλίσει την εδραίωση στο δήμο όλης της νέας γνώσης και εμπειρίας που θ' αποκομισθούν κατά την εξέλιξη του προγράμματος. Στη συνέχεια κάθε διευθυντής υπηρεσίας ορίζει έναν υπεύθυνο ποιότητας για όλο το δήμο, που θα παρακολουθεί, συντονίζοντας τους τομεακούς υπευθύνους, την εφαρμογή των αποφάσεων της επιτροπής συντονισμού²¹.

²¹ Τσέκος Θ. (1998), "Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών", στο *Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «Κοινά των Πόλεων»*, Φεβρουάριος, σ.7-41. ΚΕΔΚΕ: Αθήνα.

Ο ρόλος των υπευθύνων ποιότητας έγκειται στη διατήρηση της ποιότητας στην τομεακή δραστηριότητα στην οποία αναμιγνύονται, την ενθάρρυνση της δημιουργικής συμμετοχής του προσωπικού και ιδίως στη δημιουργία της οργανωτικής υποδομής που θα δεχτεί τις νέες "στρατηγικές ανάπτυξης ικανοτήτων για την ποιότητα".

2.5 Εφαρμογή του προγράμματος ολικής ποιότητας

Η υλοποίηση του προγράμματος ολικής ποιότητας αρχίζει συνήθως με τη συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού στις αρχές της ολικής ποιότητας, στα εργαλεία και τις τεχνικές βελτίωσης. Επίσης εξασφαλίζονται οι αναγκαίοι πόροι για την κάλυψη του κόστους του προγράμματος.

Καταρχήν πριν αρχίσει η εφαρμογή του προγράμματος πρέπει να εξειδικευθεί λεπτομερώς η μεθοδολογία του και να προσδιοριστεί με σαφήνεια το πεδίο εφαρμογής του. Δεν νοείται γενικό πρόγραμμα ολικής ποιότητας με πεδίο εφαρμογής ολόκληρο το δήμο²². Οι ιδιαιτερότητες των διαφόρων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του δήμου επιτάσσουν τη δημιουργία διαφορετικών προσεγγίσεων, γεγονός που σημαίνει την ανάπτυξη ενός κεντρικά συντονισμένου συστήματος προγραμμάτων ποιότητας.

Γνώμη όλων όσων ασχολούνται με προγράμματα ποιότητας είναι ότι κατά την εφαρμογή τους πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η άποψη των εργαζομένων σε κάθε τομέα ή λειτουργία, καθώς είναι αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα τα προβλήματα και τις προοπτικές βελτίωσης του παραγόμενου ενδιάμεσου προϊόντος της εργασίας τους. Η ενεργοποίηση τους μέσα από τη συγκρότηση ομάδων βελτίωσης της ποιότητας εργασίας συνίσταται σε: α. καταγραφή όλων των εκροών κάθε δημοτικής υπηρεσίας (π.χ. πιστοποιητικά, βεβαιώσεις, κλπ.), β. προσδιορισμό της ομάδας στόχου κάθε εκροής (δημότες, παιδιά, μόνιμοι κάτοικοι δήμου, κ.ο.κ.) και καταγραφή των αναγκών τους. Η τελευταία παράμετρος επιτυγχάνεται με τη δημιουργία των κατάλληλων δεικτών ποιότητας βάσει των οποίων αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των τομεακών προσεγγίσεων και της υιοθέτησης της

²² Τσέκος Θ. (1998), "Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών", στο *Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «Κοινά των Πόλεων»*, Φεβρουάριος, σ.7-41. ΚΕΔΚΕ: Αθήνα.

μεθοδολογίας του Κόστους Ποιότητας²³, με την οποία αποτυπώνονται οι πόροι που σπαταλώνται από τη λανθασμένη υλοποίηση και το κόστος των άσκοπων ενεργειών.

Με αυτούς τους δύο τρόπους ο ΟΤΑ είναι σε θέση να προσδιορίσει τις προτεραιότητες των δημοτών του, τις ανάγκες τους και το επίπεδο ικανοποίησης τους ανάλογα με την ποιότητα της τελικής εκροής/υπηρεσίας που λαμβάνουν. Έτσι αξιολογείται η επίδοση του οργανισμού ως προς το πρότυπο προϊόν/υπηρεσία που απαιτεί ο δημότης/χρήστης και το οποίο κάθε ΟΤΑ είναι υποχρεωμένος να προσφέρει. Στο τελευταίο συμπέρασμα καταλήγουν οι ομάδες εργασίας με την ποσοτικοποίηση των απόψεων των χρηστών και τη δημιουργία προτύπων ή στόχων για τη βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας. Τα μέτρα που καλείται ένας ΟΤΑ να χρησιμοποιήσει πρέπει ν' αφορούν σε μεταβλητές σημαντικές για το επίπεδο της ευημερίας του δημότη, να είναι ευαίσθητα και ν' αποτυπώνουν την οποιαδήποτε αλλαγή είτε στο εσωτερικό του ΟΤΑ είτε στο εξωτερικό του περιβάλλον και να παρακολουθούνται σε τακτική βάση. Μέτρα ποιότητας που μπορεί ν' αναπτύξει ένας ΟΤΑ, των οποίων η άριστη τιμή τους είναι η ελάχιστη δυνατή αναφέρονται ενδεικτικά τα εξής:

- συνολικός χρόνος προσφοράς του προϊόντος/υπηρεσίας στον τελικό χρήστη χρόνος αναμονής για την έκδοση βεβαίωσης ή πιστοποιητικού
- αριθμός αναγκαίων μετακινήσεων του χρήστη μεταξύ δημοτικών υπηρεσιών για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης του
- ποσοστό λαθών κατά τη χορήγηση του προϊόντος
- αριθμός διαμαρτυριών και παραπόνων ανά κατηγορία υπηρεσιών
- αριθμός εμπλεκόμενων υπαλλήλων για την προσφορά ενός συγκεκριμένου προϊόντος.

Οι μεταβλητές αυτές μπορούν κάλλιστα να πάρουν κάποιες τιμές, οι οποίες συγκρινόμενες με τις αντίστοιχες πρότυπες τιμές (αυτές δηλαδή που ικανοποιούν τους δημότες-χρήστες) θα εκφράσουν την επίδοση του ΟΤΑ για κάθε λειτουργία και υπηρεσία του και ταυτόχρονα θα προσδιορίσουν τις αποκλίσεις των πραγματικών αποτελεσμάτων (ποσοτικών και ποιοτικών) από τις πρότυπες προδιαγραφές. Σε περιπτώσεις όπου μια υπηρεσία (π.χ. έκδοση ενός πιστοποιητικού) δεν παρέχεται στο

²³ Βλ. *Bendell, T., Boulter, L., Kelly, J. (1993), Benchmarking for competitive advantage.* London: Pitman.

χρόνο, με τον τρόπο που ικανοποιεί το δημότι, δημιουργείται η απόκλιση που ευθύνεται για τη δυσαρέσκεια του αποδέκτη της. Κάθε απόκλιση πρέπει ν' αντιμετωπίζεται ξεχωριστά από την αντίστοιχη ομάδα εργασίας, η οποία καλείται στη συνέχεια να διερευνήσει το ποσοστό απόκλισης, να προσδιορίσει τις εργασίες που ευθύνονται για την τελική απόκλιση, την προσφορά δηλαδή της μη ποιότητας και να καταγράψει τόσο τον αριθμό των διαμαρτυρούμενων πολιτών όσο και το χρόνο στον οποίο τα εκφραζόμενα παράπονα τους μένουν ανικανοποίητα. Στη συνέχεια προσδιορίζονται οι διορθωτικές ενέργειες για την εξάλειψη των αποκλίσεων.

Για τη μέτρηση της ποιότητας, την καταγραφή των αποκλίσεων και την ενεργοποίηση των διορθωτικών λύσεων χρησιμοποιούνται τα εξής εργαλεία και τεχνικές:

- Εργαλεία συλλογής και αξιολόγησης δεδομένων όπως:
 - Φύλλα ελέγχου
 - Διαγράμματα (Paretto - Ψαροκόκκαλο (fishbone) - GANTT)
 - Ιστογράμματα
 - Γραφήματα
 - Στατιστικός έλεγχος ποιότητας
- Έρευνες αγοράς για τη μέτρηση της γνώμης των πολιτών
- Επισκοπήσεις για τον προσδιορισμό της γνώμης των «εσωτερικών» πελατών.

Μετά τη συλλογή της απαραίτητης πληροφόρησης, η ομάδα ποιότητας πρέπει να τηρήσει τα εξής στάδια προγραμματισμού²⁴:

- Προσδιορισμός επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων,
- Διατύπωση εναλλακτικών λύσεων συνδεδεμένων με χρονοδιαγράμματα, εκτιμήσεις απαιτούμενων μέσων και κριτηρίων επιλογής,
- Σύγκριση μεταξύ των εναλλακτικών λύσεων και επιλογής της βέλτιστης υπό δεδομένες συνθήκες,
- Εφαρμογή της επιλεγείσας λύσης και εκ νέου μέτρηση για αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της βελτιωτικής δράσης,

²⁴ Βλ. Τσέκος Θ. (1998), "Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών", στο *Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «Κοινά των Πόλεων»*, Φεβρουάριος, σ.7-41. ΚΕΔΚΕ: Αθήνα.

- Καθορισμός περαιτέρω ενεργειών: λήξη του προγράμματος, επανάληψη της συγκεκριμένης ενέργειας ή αναζήτηση άλλων εναλλακτικών λύσεων,
- "Αμφισβήτηση" της επίδοσης μιας υπηρεσίας και σύγκριση του ΟΤΑ με άλλους καλύτερους για την εκμάθηση από αυτούς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παρακάτω αναλύονται τα βασικότερα συστήματα και μέθοδοι που μπορεί να εισάγει ένας ΟΤΑ στην προσπάθειά του να ακολουθήσει μια πολιτική ποιότητας για τη λειτουργία του και για τις υπηρεσίες που παρέχει προς του πολίτες του, καθώς και άλλους αποδέκτες.

3.1 ISO

Το ISO είναι ένα σύστημα διασφάλισης Ποιότητας από μια επιχείρηση ή οργανισμό για τις υπηρεσίες ή προϊόντα που παράγει ή προωθεί προς εμπορική συναλλαγή. Η εφαρμογή ενός Συστήματος Ποιότητας σε μια επιχείρηση ενισχύει την ανταγωνιστικότητά της και τη βοηθά ν' ανταπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις της ενιαίας εγχώριας αγοράς όσο και της διεθνούς.

Λόγοι που υπαγορεύουν το ISO

- Παρέχει εμπιστοσύνη στη Διοίκηση για τη σωστή λειτουργία
- Παρέχει εμπιστοσύνη στους Πελάτες για την Επιχείρηση
- Παρέχει εμπιστοσύνη στο Προσωπικό της Εταιρίας
- Διεθνές Διαβατήριο για εξαγωγές ή οποιαδήποτε εμπορική συνδιαλλαγή
- Βοηθά άμεσα στην αύξηση των Πωλήσεων
- Μειώνει το κόστος λειτουργίας σε όλα τα επίπεδα
- Μειώνει τον δείκτη 'σκάρτων' προϊόντων
- Ανοίγει τον δρόμο στην Επιχείρηση για συμφωνίες με Δημόσιο ή Ιδιωτικούς Οργανισμούς που πλέον επιζητούν Πιστοποίηση Ποιότητας
- Οδηγεί στην αύξηση κέρδους λόγω βελτίωσης της αποτελεσματικότητας
- Διευκολύνει την συμμετοχή σε συμβάσεις και διαγωνισμούς που απαιτούν Πιστοποίηση Ποιότητας

- Αποτελεί μεγάλο εργαλείο Marketing και Δημοσίων Σχέσεων προς αξιοποίηση
- Δημιουργεί ένα απεριόριστο Συγκριτικό Πλεονέκτημα έναντι του Ανταγωνισμού και συμβάλλει στην αύξηση της Ανταγωνιστικότητας

Σειρές προτύπων ISO 9000 και 14000

- Είναι ομάδες πρότυπων οι οποίες έχουν πάρει τις κωδικές ονομασίες ISO 9000 & ISO 14000. Με τη λέξη πρότυπα εννοούμε κείμενα με γενικούς κανονισμούς και πρόνοιες τα οποία μπορούν να εφαρμοσθούν σε πολλούς και διαφορετικούς οργανισμούς και να πετύχουν ομοιογένεια (π.χ. Γενικοί κανονισμοί για την παραγωγή και διάθεση σκυροδέματος)
- Το ISO 9000 κυρίως ασχολείται με τη διασφάλιση ποιότητας. Δηλαδή ένας οργανισμός εφαρμόζει συνεχώς κάποιες διαδικασίες οι οποίες αποσκοπούν στο να προσφέρουν ένα προϊόν ή υπηρεσία με ομοιογένεια και το οποίο εξυπηρετεί τις απαιτήσεις του πελάτη
- Το ISO 14000 κυρίως ασχολείται με τη διαχείριση του περιβάλλοντος. Δηλαδή ένας οργανισμός εκτελεί κάποιες ενέργειες οι οποίες σκοπό έχουν να αναγνωρίσουν και να μειώσουν σημαντικά τους περιβαλλοντικούς κινδύνους. Περιλαμβάνει πρότυπα σχετικά με τον περιβαλλοντικό έλεγχο, την ανάλυση του κύκλου ζωής, την αποτίμηση της περιβαλλοντικής επίδοσης κ.α.

3.1.1 ISO 9001: 2000 Τα οφέλη για έναν οργανισμό

Το ISO 9001: 2000 είναι ένα διεθνές πρότυπο που αφορά τη διαχείριση της ποιότητας, εφαρμόσιμο σε κάθε οργανισμό όλων των κλάδων και δραστηριοτήτων.

Είναι βασισμένο σε οχτώ θεμελιώδεις αρχές για τη διαχείριση της ποιότητας και τις σωστές εργασιακές πρακτικές.

Όταν αυτές οι αρχές υιοθετηθούν από έναν οργανισμό μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση των επιδόσεων του όσον αφορά τα ακόλουθα:

- **Επικέντρωση στον πελάτη:** Όλοι οι οργανισμοί βασίζονται στους πελάτες τους, γι' αυτό και χρειάζεται να διαμορφώσουν τις ενέργειές τους ώστε να εκπληρώνονται οι ανάγκες της αγοράς.
- **Διαχειριστική ικανότητα:** Είναι απαραίτητη για την αρμονία μεταξύ των στόχων και των κατευθύνσεων.
- **Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού:** Δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος, όπου οι εργαζόμενοι θα είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού.
- **Προσέγγιση των εργασιών:** Για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού, θα πρέπει όλοι οι πόροι και οι ενέργειες να κατανέμονται σε διαδικασίες, όπου θα πρέπει να γίνεται κατανοητό ότι τα παράγωγα της μιας διαδικασίας, είναι οι τροφοδότες για τη λειτουργία της επόμενης και άρα την επηρεάζουν άμεσα.
- **Διαχειριστική προσέγγιση του συστήματος:** Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ενός οργανισμού εξαρτώνται από τη συστηματοποίηση των λειτουργιών.
- **Συνεχής βελτίωση:** Η υιοθέτηση αυτής της λογικής ως μέρος της καθημερινότητας είναι βασικός σκοπός για έναν οργανισμό.
- **Χρησιμοποίηση των αποτελεσμάτων στη λήψη των αποφάσεων:** Αποτελεσματικές είναι οι αποφάσεις που βασίζονται στη λογική και διαισθητική ανάλυση των δεδομένων και των πραγματικών πληροφοριών.
- **Αμοιβαία ευεργετική ενίσχυση των σχέσεων:** Τέτοιες σχέσεις προάγουν τη δυνατότητα να δημιουργηθεί αξία.

Βασικά θέματα που καλύπτει το ISO 9001:

- Πολιτική και στόχοι
- Οργανόγραμμα και περιγραφές εργασίας
- Λήψη παραγγελιών
- Προσφορές και συμβόλαια προς πελάτες
- Αγορές υλικών, εξοπλισμού, οχημάτων, εργαλείων και υπηρεσιών
- Επιλογή και αξιολόγηση προμηθευτών

- Σχεδιασμός μελετών σύνθεσης σκυροδέματος
- Προγραμματισμός και εκτέλεση παραγωγής
- Ποιοτικός έλεγχος (πρώτες ύλες, κατά την παραγωγή και τελικό προϊόν)
- Λειτουργία και συντήρηση εργοστάσιου παραγωγής
- Λειτουργία και συντήρηση οχημάτων
- Διακρίβωση εξοπλισμού
- Αποθήκευση και διατήρηση πρώτων υλών
- Μέτρα ασφάλειας και υγιεινής
- Κατάρτιση και διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού
- Τήρηση και ανάλυση στατιστικών δεδομένων
- Επίλυση παράπονων πελατών
- Αναγνώριση και επίλυση εσωτερικών προβλημάτων (διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες)
- Επιθεώρηση λειτουργίας της επιχείρησης

3.1.2 ISO 14001

Είναι ένα από τα πρότυπα της σειράς ISO 14000, το οποίο παρέχει προδιαγραφές για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης (EMS). Ως πρότυπο προδιαγραφών, μπορεί να χρησιμεύσει σαν εργαλείο ελέγχου, ώστε να μπορεί ο οργανισμός να αποτιμήσει την καλή λειτουργία του ΣΠΔ. Το ISO 14001 δεν παρέχει στον οργανισμό ένα συγκεκριμένο μέγεθος για τις ποσότητες των εκλύομενων ρύπων ή τις ποσότητες των απορριμμάτων, παρά βοηθά τον οργανισμό να αναπτύξει το δικό του σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης και τον έλεγχο των διαφόρων παραμέτρων που τον αφορούν. Είναι ένα εθελοντικό πρότυπο που βοηθά στη βελτιώσει του ΣΠΔ, γι' αυτό και δεν λειτουργεί πολύ δεσμευτικά ώστε να παρέχει στήριξη στον οργανισμό και να μπορέσει μόνος του να προσδιορίσει τις ανάγκες του και τι θέλει να βελτιώσει.

Που εφαρμόζεται και που απευθύνεται το ISO 14001

- Σε οργανισμούς που επιθυμούν να:
- Εφαρμόσουν συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.
- Επιβεβαιώνουν τη συμμόρφωση τους με υιοθετημένη περιβαλλοντική πολιτική.
- Αποδείξουν τη συμμόρφωση τους σε άλλους οργανισμούς.
- Ζητήσουν πιστοποίηση του περιβαλλοντικού τους συστήματος από εξωτερικό οργανισμό.
- Πραγματοποιήσουν αυτοπροσδιορισμό και αυτοδήλωση συμμόρφωσης προς το Διεθνές Πρότυπο.

Βασικά θέματα που καλύπτει το ISO 14001:

- Περιβαλλοντική πολιτική
- Προσδιορισμός περιβαλλοντικών επιπτώσεων
- Αναγνώριση νομικών περιβαλλοντικών απαιτήσεων
- Καθορισμός στόχων και επιδόσεων
- Πρόγραμμα περιβαλλοντικής διαχείρισης
- Περιβαλλοντικοί έλεγχοι και μετρήσεις
- Επικοινωνία με εξωτερικούς κανονισμούς
- Προσδιορισμός και παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης
- Εσωτερική επικοινωνία
- Σχέδια εκτάκτων αναγκών
- Αναγνώριση και επίλυση εσωτερικών προβλημάτων (διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες)
- Επιθεώρηση λειτουργίας της επιχείρησης
- Έλεγχος του ΣΠΔ
- Αποτίμηση και επανεξέταση του ΣΠΔ, για να διασφαλιστεί ότι είναι αποτελεσματικό, κατάλληλο και επαρκές για τον οργανισμό.

- Διατήρηση περιβαλλοντικού αρχείου

3.1.3 ISO 17799

Είναι ένα λεπτομερές πρότυπο ασφαλείας. Είναι οργανωμένο σε 10 βασικούς τομείς, καθένας από τους οποίους καλύπτουν ένα διαφορετικό θέμα ή τομέα:

1) Προγραμματισμός επιχειρησιακής συνοχής

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι: να αντιδράσει στις διακοπές στις επιχειρησιακές δραστηριότητες και στις κρίσιμες επιχειρησιακές διαδικασίες από τα αποτελέσματα μεγάλων αποτυχιών ή καταστροφών.

2) Έλεγχος Πρόσβασης Συστημάτων

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι:

- να ελέγχει την πρόσβαση στις πληροφορίες
- για να αποτρέψει την μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση στα συστήματα πληροφοριών
- να εξασφαλίσει την προστασία των δικτυακών υπηρεσιών
- για να αποτρέψει την μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση υπολογιστών
- να ανιχνεύσει μη εξουσιοδοτημένες δραστηριότητες
- να εξασφαλίσει την ασφάλεια πληροφοριών κατά την χρησιμοποίηση των “mobile computing και tele-networking facilities”

3) Ανάπτυξη Συστημάτων και Συντήρηση

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι:

- Να εξασφαλίσει ότι η ασφάλεια είναι ενσωματωμένη στα λειτουργικά συστήματα.
- Να αποτρέπουν την απώλεια, την τροποποίηση ή την κατάχρηση των στοιχείων χρηστών στα συστήματα εφαρμογής.

- Να προστατεύουν την εμπιστευτικότητα, την αυθεντικότητα και την ακεραιότητα των πληροφοριών.
- Για να εξασφαλίσουν τα προγράμματα IT και οι δραστηριότητες υποστήριξης διευθύνονται με ασφαλή τρόπο.
- Να διατηρήσουν την ασφάλεια του λογισμικού και των στοιχείων συστημάτων της εφαρμογής.

4) Φυσική και Περιβαλλοντική Ασφάλεια

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι:

- Να αποτρέψει την μη εξουσιοδοτημένη πρόσβαση, τη ζημία και την παρέμβαση στις επιχειρησιακές εγκαταστάσεις και τις πληροφορίες.
- Να αποτρέψει την απώλεια, τη ζημία ή την έκθεση των πόρων και της διακοπής στις επιχειρησιακές δραστηριότητες.
- Να αποτρέψει την έκθεση ή την κλοπή των πληροφοριών και των εγκαταστάσεων επεξεργασίας πληροφοριών.

5) Η συμμόρφωση

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι:

- Να αποφύγει τις παραβιάσεις οποιουδήποτε εγκληματικού ή αστικού δικαίου, νομικών, ρυθμιστικών ή συμβατικών υποχρεώσεων και οποιουδήποτε απαιτήσεων ασφάλειας.
- Να εξασφαλίσει συμμόρφωση των συστημάτων με τις οργανωτικές πολιτικές ασφάλειας και τα πρότυπα.
- Να μεγιστοποιήσει την αποτελεσματικότητα και για να ελαχιστοποιήσει τις παρεμβάσεις σε/από το σύστημα επαλήθευσης.

6) Ασφάλεια Προσωπικού

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι:

- Να μειώσει τους κινδύνους ανθρώπινου λάθους, κλοπής, απάτης ή κατάχρησης των εγκαταστάσεων.
- Να εξασφαλίσει ότι οι χρήστες γνωρίζουν τις απειλές και τις ανησυχίες για την ασφάλεια πληροφοριών, και είναι ικανοί να υποστηρίξουν την εταιρική πολιτική ασφάλειας κατά τη διάρκεια της κανονικής τους εργασίας για να ελαχιστοποιήσουν τη ζημία από περιστατικά ασφαλείας και δυσλειτουργίες και να μάθουν από τέτοια γεγονότα.

7) Οργάνωση Ασφάλειας

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι:

- Να διαχειριστεί την ασφάλεια πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση.
- Να διατηρήσει την ασφάλεια των οργανωτικών εγκαταστάσεων επεξεργασίας πληροφοριών και των πόρων πληροφοριών που προσεγγίζονται από τους τρίτους.
- Να διατηρήσει την ασφάλεια των πληροφοριών όταν μεταφερθεί η ευθύνη για την επεξεργασία πληροφοριών σε μια άλλη οργάνωση.

8) Διαχείριση Υπολογιστών & Διαδικασιών

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι:

- Να εξασφαλίσει τη σωστή και ασφαλή λειτουργία των εγκαταστάσεων επεξεργασίας πληροφοριών.
- Να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο διακοπών των συστημάτων.
- Να προστατεύσει την ακεραιότητα του λογισμικού και των πληροφοριών.
- Να διατηρήσει την ακεραιότητα και τη διαθεσιμότητα της επεξεργασίας πληροφοριών και επικοινωνιών.
- Να εξασφαλίσει την προστασία των πληροφοριών στα δίκτυα και την προστασία της ενισχυτικής υποδομής.

- Να αποτρέψει τη ζημία στους πόρους και τις διακοπές στις επιχειρησιακές δραστηριότητες.
- Να αποτρέψει την απώλεια, την τροποποίηση ή την κατάχρηση των πληροφοριών που ανταλλάσσονται μεταξύ των οργανώσεων.

9) Ταξινόμηση πόρων και έλεγχος

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι να διατηρήσει την κατάλληλη προστασία των εταιρικών πόρων και να διασφαλίσει ότι οι πόροι πληροφοριών λαμβάνουν ένα κατάλληλο επίπεδο προστασίας.

10) Πολιτική Ασφάλειας

Οι στόχοι αυτού του τμήματος είναι: Να παρέχει τη διοικητικές κατεύθυνση και την υποστήριξη για την ασφάλεια πληροφοριών.

Μέσα σε κάθε έναν το τμήμα είναι οι λεπτομερείς δηλώσεις που περιλαμβάνουν τα πρότυπα.

3.2 EMAS

Το EMAS είναι ένα δημόσιο, ευρωπαϊκής έκτασης σήμα ποιότητας για εθελοντική περιβαλλοντική διαχείριση και επικοινωνία. Είναι ένα σύστημα σύγχρονης διαχείρισης περιβάλλοντος, διαφάνειας και συμμετοχής. Η διαχείριση του γίνεται από τα Κράτη Μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. EMAS σημαίνει οικολογική διαχείριση και οικολογικός έλεγχος.

Το EMAS είναι απλό: Ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις που θα ήθελαν να συμμετάσχουν στο σήμα πρέπει να εγκαταστήσουν ένα σύστημα οικολογικής διαχείρισης, να αναπτύξουν ένα πρόγραμμα περιβαλλοντικής δράσης, να ελέγχουν και να κοινοποιούν την περιβαλλοντική τους επίδοση. Η δουλειά και οι πληροφορίες που παρέχονται θα επικυρωθούν και κριθούν από ένα δημόσιο και ανεξάρτητα διαπιστευμένο ειδικό. Οι επιχειρήσεις που θα επιτύχουν, θα αναγνωριστούν δημόσια και σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το EMAS συμφωνεί απολύτως με το διεθνές πρότυπο περιβαλλοντικής διαχείρισης ISO 14001, αλλά προχωρά ακόμη περισσότερο. Το EMAS είναι ένα σήμα κατατεθέν που σημαίνει: Τα καταφέρνουμε καλύτερα από το να συμμορφωνόμαστε μόνο με τη νομοθεσία. Έχουμε ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Έχουμε σωστή και αληθινή επικοινωνία. Ο στόχος μας είναι η καλή περιβαλλοντική επίδοση.

3.2.1.1 Πλεονεκτήματα του EMAS

Οι περιβαλλοντικές ανησυχίες, η αυξανόμενη πίεση από την κοινή γνώμη και τα ρυθμιστικά μέτρα αλλάζουν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι κάνουν τις δουλειές τους σε όλο τον κόσμο. Οι καταναλωτές και οι μέτοχοι όλο και περισσότερο απαιτούν περιβαλλοντικά φιλικά προϊόντα και υπηρεσίες που παρέχονται από (κοινωνικά υπεύθυνες) εταιρίες. Έχει γίνει όλο και πιο σημαντικό για τους οργανισμούς να επιδεικνύουν όχι μόνο τις φιλοσοφίες τους αλλά επίσης και τις επενδυτικές στρατηγικές τους και της καθημερινές τους επιχειρήσεις.

- Ποιοτική διαχείριση περιβάλλοντος λόγω της χρήσης ενός πολύ ανεπτυγμένου σχεδίου
- Συμβολή στην διαχείριση περιβαλλοντικού κινδύνου του οργανισμού
- Εξοικονόμηση πόρων και χαμηλότερο κόστος σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού

- Ελάττωση των οικονομικών επιβαρύνσεων λόγω των (αντιδραστικών) στρατηγικών management όπως θεραπεία, καθαρισμούς και πληρωμή (ποινών) για την παραβίαση των νομοθεσιών.
- Οικονομικά οφέλη μέσω καλλίτερου ελέγχου των εργασιών
- Κίνητρο για (οικολογικά καινοτομικές) διαδικασίες παραγωγής ενώ οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις αυξάνονται παγκοσμίως.
- Έλεγχος συμμόρφωσης με της περιβαλλοντικές νομοθεσίες από ελεγκτή του EMAS
- Να μαθαίνουν από τα καλά παραδείγματα άλλων εταιριών και οργανισμών.
- Νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες σε αγορές όπου οικολογικές διαδικασίες παραγωγής είναι σημαντικές.
- Επιπλέον αξιοπιστία και αυτοπεποίθηση με τις δημόσιες αρχές, εκτός των εταιριών και των πελατών/ πολιτών.
- Βελτιωμένες σχέσεις με την τοπική κοινωνία.
- Βελτιωμένη ποιότητα στους χώρους εργασίας, στο ηθικό των εργαζομένων και κίνητρο για ομαδική δουλειά.

Όφελος της αγοράς και βελτιωμένη εικόνα της εταιρίας μέσω βελτιωμένης σχέσης με τους μετόχους.

3.2.1.2 Πόσο χρόνο παίρνει η εφαρμογή του EMAS;

Ο χρόνος που χρειάζεται για να στηθεί το σύστημα πολλές φορές ξεπερνά τον ένα χρόνο και αυξάνει σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης και την πολυπλοκότητα της διαδικασίας παραγωγής.

3.2.1.3 Ποιο είναι το πιο χρονοβόρο βήμα στην εφαρμογή του EMAS;

Η εμπειρία δείχνει ότι η αρχική περιβαλλοντική ανάλυση και η διεξοδική εκτίμηση των πρακτικών διαχείρισης είναι τα πιο χρονοβόρα βήματα. Αυτά ακολουθούνται από:

- Συλλογή νομικών, τεχνικών και περιβαλλοντικών στοιχείων και πληροφοριών.

- Κατάρτιση προγράμματος περιβαλλοντικής δράσης.
- Καταγραφή διαδικασιών και κανόνων
- Εκπαίδευση των εργαζομένων
- Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία.

3.2.1.4 Πόσες ημέρες την εβδομάδα χρειάζονται για να διατηρηθεί η σωστή λειτουργία του EMAS?

Συνήθως μία ημέρα την εβδομάδα είναι αρκετή κατά μέσο όρο και η προσπάθεια που απαιτείται είναι η ίδια μετά την πιστοποίηση τόσο για μικρές όσο και για μεγάλες εταιρίες.

% εταιρειών	Ημέρες την εβδομάδα
55%	1 ημέρα την εβδομάδα
12, 5%	1,5 ημέρα την εβδομάδα
20%	3 ημέρες την εβδομάδα
12, 5%	5 ημέρες την εβδομάδα

Πηγή: Ιστοσελίδα EMAS

3.2.2 Τι γίνεται εάν ένας οργανισμός είναι πιστοποιημένος κατά ISO 14001, και θέλει να καταχωρηθεί στο EMAS;

Εταιρίες που έχουν ένα πιστοποιημένο σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης από το πρότυπο ISO 14001, έχουν προχωρήσει ήδη αρκετά για να συναντήσουν τις προϋποθέσεις του EMAS. Και αυτό επειδή το σύστημα διαχείρισης EMAS είναι το δίδυμο του ISO 14001. Έτσι όταν μια εταιρία είναι πιστοποιημένη στο ISO 14001, μόνο μερικά πρόσθετα στοιχεία χρειάζονται να επιδειχθούν στον έξω κόσμο:

- Έντιμες και σωστές πληροφορίες στο κοινό και τους ενδιαφερόμενους
- Βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης
- Νομική συμμόρφωση
- Συμμετοχή των εργαζομένων

Αυτά τα θέματα χρειάζονται να επικυρωθούν από έναν διαπιστευμένο επιθεωρητή για να καταχωρηθείτε στο EMAS. Και τα δύο, η πιστοποίηση ISO και η επικύρωση EMAS γίνονται κάποιες φορές συγχρόνως για να αποφευχθούν περιττές επαναλήψεις, έξοδα και χρόνος. Μετά από μια επιτυχή επικύρωση, καταχώρηση και δημοσίευση στην Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το λογότυπο EMAS μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διαδοθεί το μήνυμα.

3.3 BS7750

- Πρώτο περιβαλλοντικό πρότυπο με παγκόσμια χρήση
- Τελική του έκδοση: 1994
- Αποτελεί πρότυπο με βάση το οποίο δημιουργήθηκαν τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά πρότυπα

Το BS7750 είναι μια προδιαγραφή για σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται για να περιγράψει πως πρέπει να είναι ένα περιβαλλοντικό σύστημα, να αποτιμήσει την επίδοσή του και να καθορίσει την πολιτική, τις πρακτικές, τους σκοπούς και τους στόχους, παίζοντας καταλυτικό ρόλο στη συνεχή βελτίωση.

Το σκεπτικό είναι παρεμφερές με το ISO 9000 για ποιοτικά συστήματα, χρησιμοποιώντας μεθόδους που είναι ανοιχτές για διαμόρφωση από τον οργανισμό που θα το εφαρμόσει. Το πιστοποιητικό αυτό παρέχει το πλαίσιο για την ανάπτυξη και αποτίμηση της έκβασης του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Το BS7750 αναπτύχθηκε σαν ένας λόγος για να υπάρξει ενδιαφέρον για τους περιβαλλοντικούς κινδύνους και καταστροφές. Η συμμόρφωση με αυτό το πρότυπο είναι εθελοντική για τους οργανισμούς και η πιστοποίησή τους απαιτεί συμμόρφωση με τη θεσπισμένη νομοθεσία.

Το πρότυπο αυτό εκδόθηκε για πρώτη φορά τον Ιούνιο του 1992 και ακολούθησε αναθεώρηση και τροποποίηση τον Ιανουάριο του 1994.

Το BS7750 πλέον σχεδιάστηκε για να είναι συμβατό με το Ευρωπαϊκό Σχέδιο Διαχείρισης και Αποτίμησης EMAS, καθώς και με το διεθνές πρότυπο ISO 14001.

Οι απαιτήσεις του BS7750 είναι η ύπαρξη μιας περιβαλλοντικής πολιτικής για τον οργανισμό, με την υποστήριξη ενός ανώτερου διαχειριστή, και να παρουσιάσει τις

πολιτικές του οργανισμού όχι μόνο στους εργαζόμενους αλλά και στο κοινό. Η πολιτική θα πρέπει να διευκρινίζει την συμμόρφωση με την περιβαλλοντική νομοθεσία η οποία μπορεί να επηρεάσει τον οργανισμό ωθώντας τον σε συνεχή βελτίωση. Δίνεται έμφαση στην πολιτική, γιατί είναι αυτή που παρέχει τις κατευθύνσεις για την διατήρηση του διαχειριστικού συστήματος.

Οι οργανισμοί οι οποίοι ελέγχθησαν σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9000 θα πρέπει να γνωρίζουν ότι η πολιτική είναι ένα θέμα που συζητείται συχνά κατά τη διάρκεια του ελέγχου, ενώ παράλληλα το προσωπικό ρωτιέται αν καταλαβαίνει και να είναι ενήμερο για την πολιτική και για το αν εμφανίζονται σοβαρά προβλήματα από την εφαρμογή της. Η περιβαλλοντική πολιτική διαφέρει. Πρέπει να εκδίδεται σε απλή γλώσσα χωρίς τεχνικούς όρους, για να γίνεται κατανοητή από όλους τους αναγνώστες, ενώ απαραίτητη είναι η τοποθέτησή της σε όλους τους εμφανείς χώρους προς ανάγνωσή της και θα πρέπει μέσα σε αυτή να περιέχεται μια ξεκάθαρη εικόνα των λειτουργιών του οργανισμού.

Η εταιρεία θα δηλώσει τους βασικούς περιβαλλοντικούς της σκοπούς, αυτούς οι οποίοι θα έχουν το μεγαλύτερο περιβαλλοντικό αντίκτυπο. Για να έχει το μεγαλύτερο δυνατό κέρδος θα δώσει έμφαση σε αυτούς τους τομείς, κατά τη διάρκεια της βελτίωσης των υπηρεσιών και του περιβαλλοντικού προγράμματος. Το πρόγραμμα θα είναι το σχέδιο για την επιτυχία συγκεκριμένων σκοπών και στόχων, ενώ θα γίνεται περιγραφή των στόχων, ώστε να είναι πραγματικοί και εφικτοί. Το ΣΠΔ παρέχει περαιτέρω λεπτομέρειες για το περιβαλλοντικό πρόγραμμα. Το ΣΠΔ καθιερώνει διαδικασίες, οδηγίες και ελέγχους, για τη διασφάλιση της εφαρμογής της πολιτικής και την επίτευξη της εφικτότητας των στόχων. Η επικοινωνία είναι κάτι απαραίτητο, δραστηριοποιώντας τους υπαλλήλους του οργανισμού να είναι ενήμεροι για τις ευθύνες τους, για τους σκοπούς του έργου και για τη συμβολή τους στην επιτυχία του.

Όπως και με το ISO 9000, το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης απαιτεί ένα σχεδιασμένο περιεκτικό έλεγχο για την απόδοσή του, ώστε να διασφαλιστεί ότι η λειτουργία του επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιτυγχάνει τους στόχους και το σύστημα λειτουργεί σύμφωνα με τους κανονισμούς και τα πρότυπα. Οι έλεγχοι είναι σχεδιασμένοι, για να παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες, για εξάσκηση στην αποτελεσματική διαχείριση του συστήματος και πρακτικές που διαφοροποιούν τις διαδικασίες, ώστε να επιτυγχάνεται η βελτίωσή τους.

Παράλληλα με τον έλεγχο, απαραίτητη είναι η ανασκόπηση του διαχειριστικού συστήματος, για να διασφαλιστεί ότι είναι κατάλληλο και αποτελεσματικό. Σε αυτή τη φάση παίρνονται οι αποφάσεις για τη μελλοντική βελτίωση.

3.4 Σύγκριση προτύπων συστημάτων περιβαλλοντικής διαχείρισης

Στοιχεία προτύπου	ISO14000	EMAS	BS7750
Σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης	√	√	√
Ετοιμασία περιβαλλοντικής ανασκόπησης	√	√	√
Περιβαλλοντική πολιτική	√	√	√
Οργάνωση και προσωπικό	√	√	√
Περιβαλλοντικές επιπτώσεις/ θέματα	√	√	√
Σκοποί και στόχοι	√	√	√
Προγράμματα περιβαλλοντικής διαχείρισης	√	√	√
Εγχειρίδιο και έγγραφα	√	√	√
Διαχείριση της λειτουργίας	√	√	√
Αρχείο	√	√	√
Περιβαλλοντικοί έλεγχοι	√	√	√
Ανασκόπηση της διαχείρισης	√	√	√
Περιβαλλοντική δήλωση	X	√	X

Πηγή: Προσωπική έρευνα

3.5 Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης

Ένα σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης στηρίζεται πάνω σε ένα σύνολο από περιβαλλοντικά έργα και εργαλεία διαχείρισης. Αυτά τα έργα βασίζονται το ένα στο άλλο ώστε να επιτύχουν ένα καθορισμένο στόχο: την προστασία του περιβάλλοντος. ΣΠΔ είναι ένας συνεχής κύκλος οργάνωσης, εφαρμογής, αναθεώρησης και βελτίωσης της περιβαλλοντικής επίδοσης ενός οργανισμού. Βοηθά στο να δομηθεί η περιβαλλοντική διαχείριση παντού.

Ανάμεσα στα βήματα εργασίας βρίσκετε:

- Αρχική ανάλυση και καταγραφή των περιβαλλοντικών πτυχών που συνδέονται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης.
- Οργάνωση του συστήματος διαχείρισης.
- Περιβαλλοντικό πρόγραμμα δράσης με συγκεκριμένο σκοπό.
- Προγράμματα εκπαίδευσης και ενημέρωσης για όλους τους εργαζομένους.
- Εφαρμογή του συστήματος.
- Καταγραφή των νομοθετικών απαιτήσεων.
- Εσωτερικός έλεγχος του ΣΠΔ και πιστοποίηση.
- Εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία.
- Ανεξάρτητα διαπιστευμένη επικύρωση.

Το όλο σύστημα λειτουργεί έχοντας σαν στόχο να βελτιώνει συνεχώς την περιβαλλοντική επίδοση ενός οργανισμού.

3.6 Το μοντέλο CAF – Πλαίσιο Κοινής Αποτίμησης

Είναι σχεδιασμένο για τη βοήθεια, την κατανόηση και τη χρήση μεθόδων ελέγχου ποιότητας σε διευθύνσεις του δημοσίου τομέα, σε κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο σκοπός του CAF είναι η παροχή στο δημόσιο τομέα, ενός απλού και εύκολου στην εφαρμογή μοντέλου, που θα ταιριάζει στις εργασίες αποτίμησης κάθε οργανισμού και μονάδας σε όλη την Ευρώπη.

Το πλαίσιο εργασίας περιλαμβάνει 9 κριτήρια αποτίμησης. Τα 5 από αυτά αποτιμούν τη λειτουργία του οργανισμού και τα 4 από αυτά, τα αποτελέσματά του.

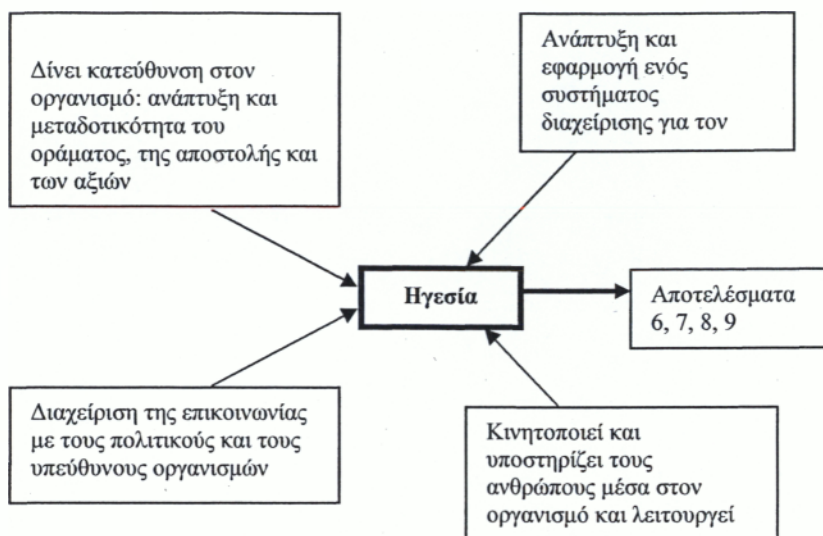
- Ηγεσία
- Στρατηγική και σχεδιασμός
- Διαχείριση ανθρωπίνων σχέσεων
- Συνεργασία και πόροι
- Διαδικασία και αλλαγή διαχείρισης
- Αποτελέσματα που προσαρμόζονται στον πελάτη/πολίτη
- Αποτελέσματα στους ανθρώπους
- Αποτελέσματα στην κοινωνία
- Αποτελέσματα στα βασικά σημεία της επίδοσης.

Αυτά τα θέματα αποτίμησης χωρίζονται σε 27 υποκατηγορίες, που χρησιμοποιούνται για την περιγραφή, τον έλεγχο και την απόδοση, όσον αφορά τη λειτουργία και τα αποτελέσματα του οργανισμού. Η απόδοση μετριέται με κλίμακα από 0 έως 5. αυτό το σύστημα μέτρησης της απόδοσης δημιουργεί μια συστηματική βάση για την αποτίμηση της βελτίωσης και των ενεργειών στο μέλλον.

Τα πλεονεκτήματα από την εσωτερική αποτίμηση, εξαρτώνται από την ακρίβεια και την ακεραιότητα των αποτιμητών. Όταν απαντώνται τα ερωτήματα, θα ήταν προτιμότερο οι αποτιμητές να σκέφτονται πώς θα εξηγήσουν και θα διαφωνήσουν με τους εξωτερικούς ελεγκτές, ώστε ο διάλογος να στηρίζεται σε πραγματικές μεθόδους και αποτελέσματα του οργανισμού.

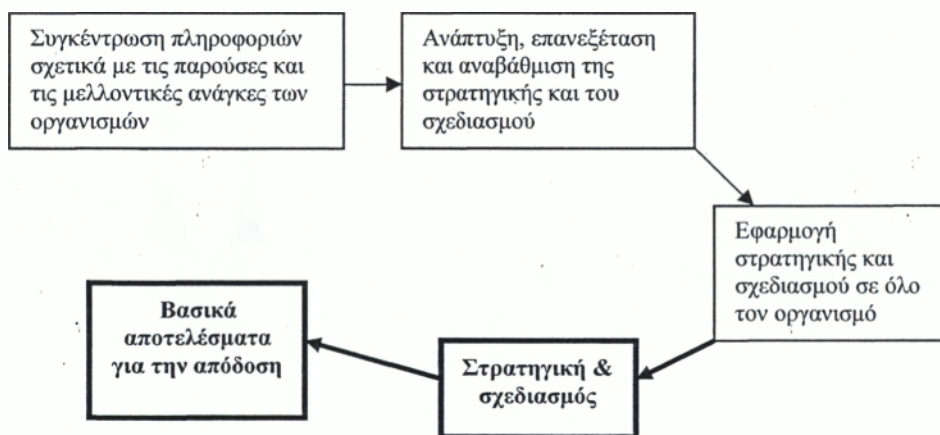
Παρακάτω εξηγούνται πιο αναλυτικά με μορφή σχεδιαγραμμάτων τα 9 αυτά κριτήρια.

Κριτήριο 1 - Ηγεσία



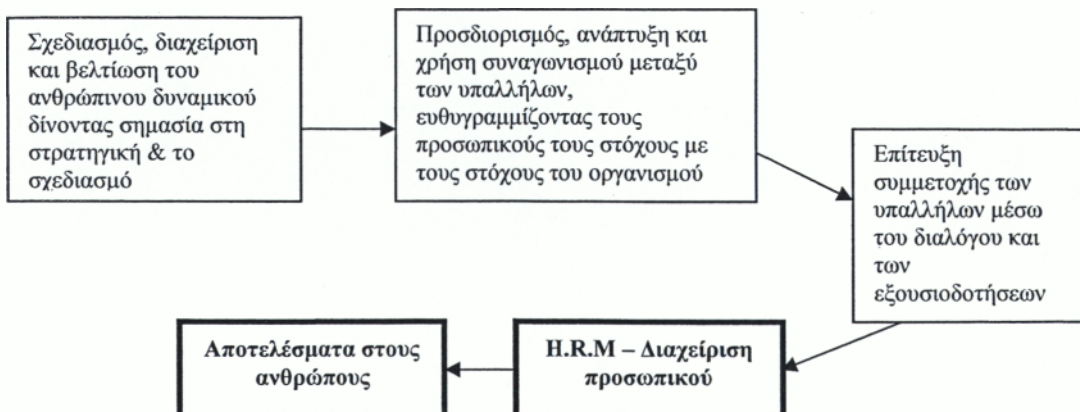
Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

Κριτήριο 2 – Στρατηγική και σχεδιασμός



Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

Κριτήριο 3 – Διαχείριση ανθρωπίνων σχέσεων



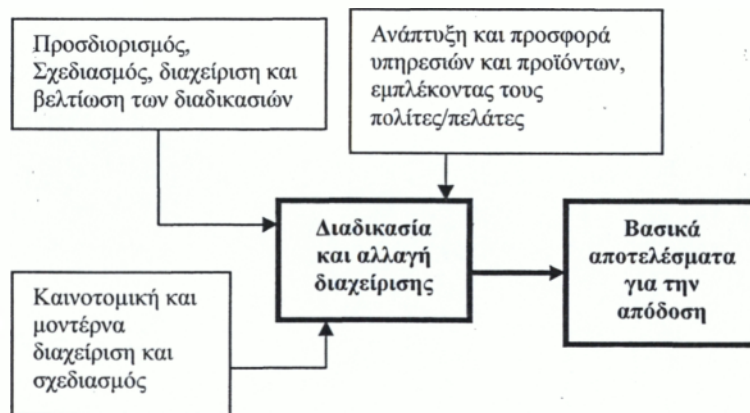
Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

Κριτήριο 4 – Συνεργασίες και πόροι



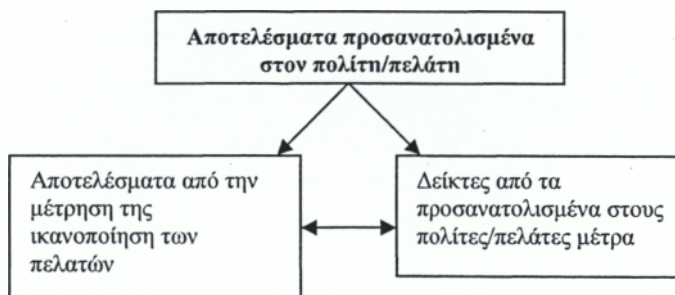
Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

Κριτήριο 5 – Διαδικασία και αλλαγή διαχείρισης



Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

Κριτήριο 6 – Αποτελέσματα προσανατολισμένα στον πολίτη/πελάτη



Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

Κριτήριο 7 – Αποτελέσματα στους ανθρώπους



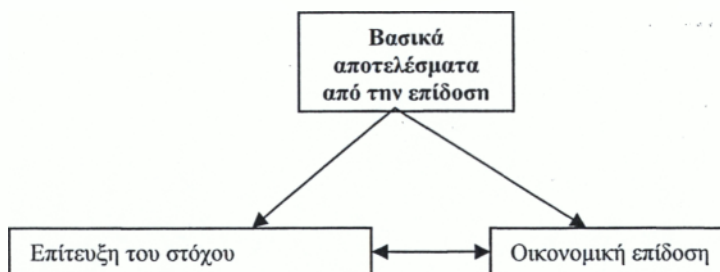
Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

Κριτήριο 8 – Αποτελέσματα στην κοινωνία

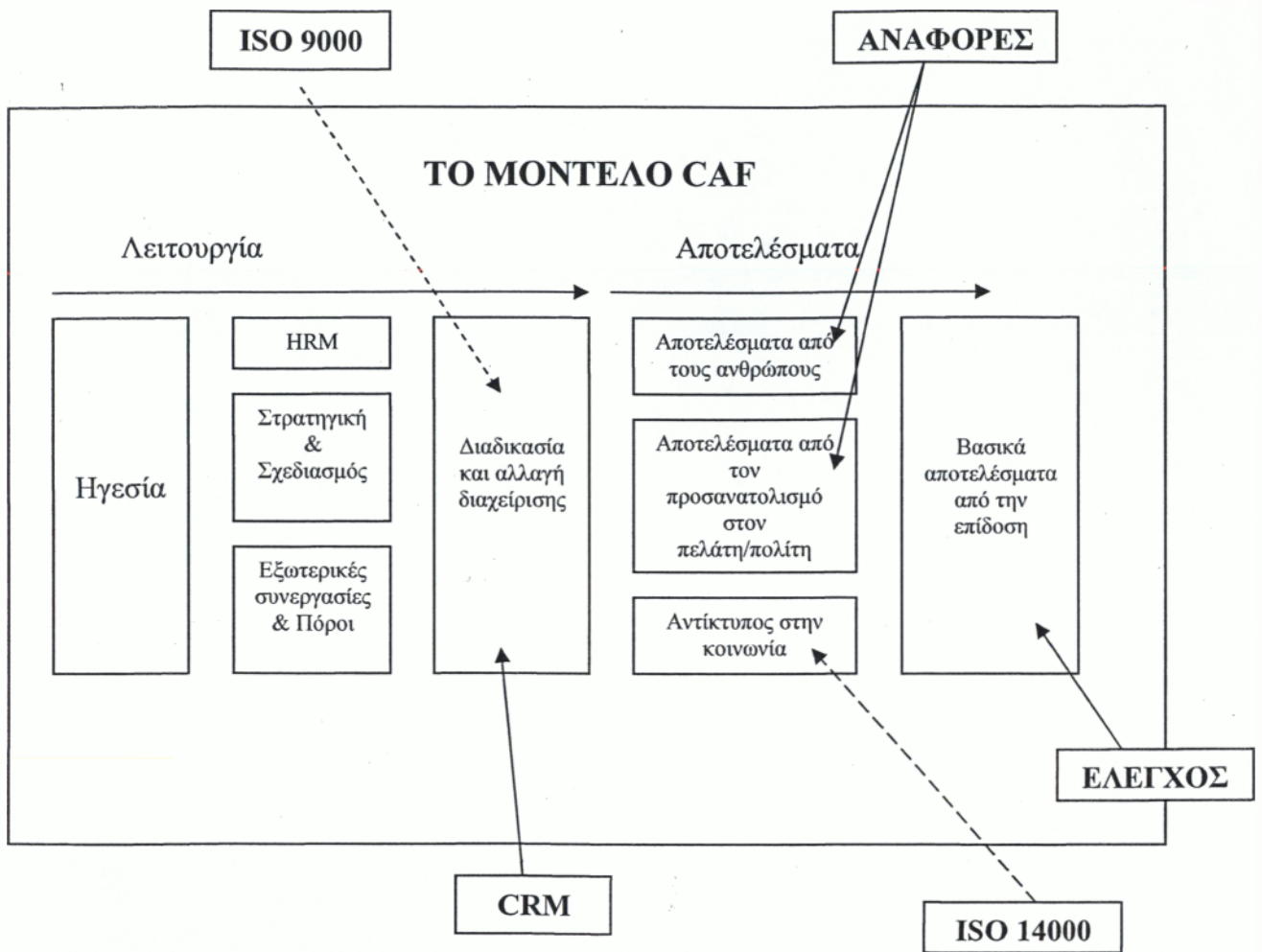


Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

Κριτήριο 9 – Βασικά αποτελέσματα από την επίδοση



Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία



Πηγή: Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Παρακάτω παρουσιάζονται οι περιπτώσεις έξι ξένων χωρών, οι οποίες εφαρμόζουν πολιτικές ποιότητας

4.1 Ολλανδία²⁵

4.1.1 Κατάσταση του οργανισμού πριν την εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας

- Δυσπιστία των πολιτών
- Μεγάλοι χρόνοι αναμονής για την εξυπηρέτησή τους
- Μεγάλη απόσταση έως τα κεντρικά γραφεία
- Μεγάλη γραφειοκρατία
- Σκοτεινά και παλιά γραφεία
- Κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού

4.1.2 Στόχος

Ο οργανισμός έπρεπε να μετατραπεί σε πηγή εμπιστοσύνης και να προσανατολιστεί στον πελάτη. Υπήρχε η εξειδίκευση αλλά ήταν απαραίτητη η ποιότητα, η αλλαγή στη διαχείριση και κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό. Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι επιλέγονταν ανάλογα με την εξειδίκευσή τους και το πτυχίο τους, όμως με τη νέα προοπτική επιλέγονται ανάλογα με τις επικοινωνιακές τους ικανότητες απέναντι στους πελάτες. Στη συνέχεια καταρτίζονται και εξειδικεύονται μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Βασικό μέλημα είναι οι εργαζόμενοι να είναι υπεύθυνοι, να λαμβάνουν αποφάσεις και να επικοινωνούν με τους πελάτες.

²⁵ Δήμος Τίλμπουργκ, δημοτικά καταστήματα. Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

4.1.3 Παραδείγματα αναβαθμισμένων ποιοτικά υπηρεσιών:

- Χρόνος αναμονής στα ραντεβού 5 λεπτά σε ορισμένες υπηρεσίες
- Αναμενόμενος ετήσιος αριθμός επισκέψεων 6500
- Αναμενόμενος ετήσιος αριθμός επισκέψεων έπειτα από 2 έτη 10000
- Δημιουργία ειδικής τηλεφωνικής γραμμής για πληροφορίες ώστε να αποφεύγεται η άσκοπη μετακίνηση από γραφείο σε γραφείο.
- Ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών
- Δημιουργία γραφείου εξυπηρέτησης πελατών
- Εφαρμογή (one-stop-shop) για τη μείωση της γραφειοκρατίας
- Διεύρυνση του ωραρίου
- Μηχανοργάνωση των γραφείων

4.1.4 Έλεγχος

Κάθε 2 έτη γίνεται έρευνα για το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Μέχρι τώρα ο βαθμός ικανοποίησης ανέρχεται στο 86%. Η έρευνα σχετίζεται με την ηλεκτρονική εξυπηρέτηση, την ικανοποιητική χρονικά λειτουργία των ραντεβού, τη συνεργασία των καταστημάτων.

Κάθε χρόνο καλούνται τυχαία 12 πελάτες για την αποτίμηση διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών, όσον αφορά την εμπειρία από τη χρήση τους, την ποιότητα της υπηρεσίας, την ποιότητα του προσωπικού και την ποιότητα του προϊόντος.

Κάθε 2 έτη γίνεται έλεγχος της ικανοποίησης των υπαλλήλων.

4.2 Φιλανδία²⁶

4.2.1 Οι σκοποί του έργου

Το περιφερειακό πρόγραμμα ποιότητας της Φιλανδίας στοχεύει στη βελτίωση και την υποστήριξη των συμμετεχόντων οργανισμών και συγκεκριμένα στα εξής θέματα:

²⁶ Δήμος Τουρκού. Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

- Ικανότητες ανάπτυξης και ποιότητας
- Διατύπωση στόχων
- Αποτίμηση και καταμέτρηση των δράσεων
- Αποτελεσματικότητα κόστους
- Παροχή υπηρεσιών
- Υλοποίηση στρατηγικής
- Διοίκηση προσανατολισμένη στη διαδικασία και το στόχο
- Συνεργασία των τοπικών φορέων

Τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο έργο είναι: η περιγραφή των δράσεων, η εσωτερική αποτίμηση, ο εξωτερικός έλεγχος και η σύγκριση των επιδόσεων. Οι οργανισμοί που συμμετέχουν, υποστηρίζονται στην παγιοποίηση των βελτιωμένων σημείων, σε βελτιωμένες δράσεις και προγράμματα. Αυτά αποτελούν ένα καλό θεμέλιο για συνεχή ανάπτυξη και αποκόμιση γνώσης και εμπειρίας.

Τα κείμενα που θα συνταχθούν κατά τη διάρκεια του έργου θα εισαχθούν και θα αποθηκευτούν στην ηλεκτρονική του τοποθεσία. Αυτό σημαίνει άμεση πρόσβαση και επίκαιρη ενημέρωση σε νέες πληροφορίες και στοιχεία για τις μετρήσεις των επιδόσεων, στους οργανισμούς που συμμετέχουν στο έργο.

4.2.2 Το έργο χωρίζεται σε 6 φάσεις οι οποίες είναι:

1. Εκπαίδευση

Οι συμμετέχοντες εκπαιδεύονται στα:

- CAF
- Περιγραφή των δράσεων
- Περιγραφή της διαδικασίας και διαχείριση
- Καταμέτρηση των αποτελεσμάτων
- Θέσπιση προτεραιοτήτων στα έργα ανάπτυξης
- Σύγκριση επιδόσεων

2. Περιγραφή των δράσεων

Οι συμμετέχοντες οργανισμοί περιγράφουν τους εμπνευστές και τα αποτελέσματα, χρησιμοποιώντας τους 27 τομείς αποτίμησης του CAF. Προσδιορισμός της διαδικασίας και καταμέτρηση της επίδοσης, είναι βασικά μέρη της φάσης της περιγραφής.

Η περιγραφή των δράσεων προάγει την αποτίμηση των επιτυχημένων διαδικασιών και την βελτίωση των έργων που θα ακολουθήσουν.

3. Εσωτερική αποτίμηση

Οι οργανισμοί διεξάγουν την εσωτερική αποτίμηση με βάση τα κριτήρια του CAF και την επίδοσή τους σε κάθε έναν από τους 27 τομείς. Παράλληλα θεσπίζουν προτεραιότητες στους στόχους για τη βελτίωση και συντάσσουν αναφορές για τις δυνάμεις τους.

4. Εξωτερικός έλεγχος

Οι δήμοι διορίζουν τα άτομα μεταξύ της ενδιάμεσης διαχείρισής του, τα οποία πρόκειται να εκπαιδευτούν σαν ελεγκτές. Οι συμμετέχοντες οργανισμοί θα ελεγχθούν στις βασικές δράσεις των περιγραφών τους και τις αναφορές της εσωτερικής τους αποτίμησης. Το αποτέλεσμα του ελέγχου είναι η σύνταξη μιας αναφοράς για την πρόοδο των στόχων των οργανισμών.

Ο στόχος είναι επίσης ο προσδιορισμός των δυνατών σημείων και των καλών πρακτικών του οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε άλλους δήμους και οργανισμούς.

Ο σκοπός του έργου είναι η ενθάρρυνση των δήμων να συνεχίσουν τις διενέργειες ελέγχων και έπειτα από το τέλος το έργου.

5. Σύγκριση επιδόσεων

Δίνεται η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να ελέγξουν τις επιδόσεις των καλών πρακτικών στους άλλους δήμους της Φιλανδίας. Επίσης νέες κατευθύνσεις και ιδέες για βελτιωμένες δράσεις, μπορούν να ακολουθηθούν έπειτα από τη σύγκριση με τα αποτελέσματα των άλλων οργανισμών. Ο στόχος είναι να βρουν συνεργάτες στον έλεγχο των επιδόσεων, είτε από το εσωτερικό της Φιλανδίας είτε από τη υπόλοιπη

Ευρώπη. Έπειτα από τον έλεγχο των επιδόσεων, οι οργανισμοί μπορούν να επανεκτιμήσουν δράσεις.

6. Σχηματοποίηση των μέτρων βελτίωσης

Οι νέες προκλήσεις που συναντώνται στις προηγούμενες φάσεις, ταξινομούνται με βάση την προτεραιότητά τους και περιλαμβάνονται στα νέα θέματα και έργα.

4.2.3 Το πρόγραμμα του έργου

Η διάρκεια του έργου είναι 2 έτη. Ο προσανατολισμός, η περιγραφή των δράσεων, η έγκριση των σκοπιμοτήτων, η εσωτερική αποτίμηση, ο εξωτερικός έλεγχος και η σύγκριση, διαρκούν 1 χρόνο. Ο δεύτερος χρόνος προσφέρεται για ανάπτυξη προγραμμάτων και σύνταξη εκθέσεων.

4.3 Ηνωμένες Πολιτείες²⁷

4.3.2 Θεσμικό Πλαίσιο

Την πιο συγκροτημένη προσπάθεια θεσμοθέτησης των διαδικασιών προγραμματισμού, μέτρησης και αξιολόγησης των λειτουργιών των δημοσίων οργανισμών στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση των Ηνωμένων Πολιτειών αποτέλεσε το Διάταγμα Κρατικής Επίδοσης και Αποτελεσμάτων του 1993 (Government Performance and Results Act). Το GPRA υποχρεώνει τους δημόσιους οργανισμούς να ετοιμάζουν στρατηγικά σχέδια και σχέδια ετήσιας απόδοσης, προσδιορίζοντας σε αυτά στόχους βελτίωσης των εσωτερικών λειτουργιών και παροχής υπηρεσιών, ξεκινώντας από το δημοσιονομικό έτος 1999. Το GPRA υποχρεώνει το Γραφείο Διαχείρισης και Προϋπολογισμού του Υπουργείου Οικονομικών να ετοιμάσει ένα ετήσιο σχέδιο επί των επιδόσεων των λειτουργιών της κυβέρνησης, το οποίο θα βασίζεται στα ετήσια σχέδια των δημόσιων οργανισμών. Το σχέδιο αυτό θα αποτελεί τμήμα του προϋπολογισμού και θα υποβάλλεται στο Κογκρέσο.

1. ²⁷ *ΕΕΤΑΑ* (1999), *Κατάρτιση δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης της επίδοσης των Ο.Τ.Α.* Αθήνα: Ε.Ε.Τ.Α.Α.

Οι δημόσιοι οργανισμοί υποχρεούνται επίσης στην υποβολή μιας ετήσιας αναφοράς επιδόσεων των υπηρεσιών τους που συγκρίνει την πραγματική επίδοση με τους στόχους που έχουν τεθεί στα προαναφερθέντα σχέδια επιδόσεων. Η τάση που διαφαίνεται είναι η μέτρηση του «κενού» μεταξύ της πραγματικής επίδοσης και της σχεδιαζόμενης (μέσο) δημιουργίας συστήματος δεικτών, που θα αντικατοπτρίζει το βαθμό επιτυχίας των στόχων επίδοσης. Αν κάποιος στόχος δεν επιτυγχάνεται θα πρέπει στην αναφορά να αναφέρονται τα αίτια και επίσης να εξηγείται ο τρόπος με τον οποίο ο στόχος αυτός θα μπορεί να επιτευχθεί στο μέλλον. Οι αναφορές αυτές θα δημοσιοποιούνται στον Πρόεδρο και το Κογκρέσο και θα είναι διαθέσιμες προς τους πολίτες, επιδιώκοντας έτσι την αύξηση του βαθμού ευθύνης των δημόσιων οργανισμών. Η πρώτη αναφορά προβλέπεται να υποβληθεί έξι μήνες μετά το τέλος του δημοσιονομικού έτους 1999.

4.3.3 Προγραμματισμός διαχείρισης επιδόσεων σε εθνικό επίπεδο

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών δεν επιδιώκεται μέσω κάποιας συγκεκριμένης προσέγγισης και γι' αυτό το GPRA αποφεύγει να εξειδικεύσει και να υπαγορεύσει το πώς οι δημόσιοι οργανισμοί θ' αποτιμούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών τους.

Ωστόσο, η γενική άποψη είναι ότι με κάποιον τρόπο, μεθοδολογία ή τεχνική όλες οι δημόσιες λειτουργίες και δραστηριότητες μπορούν ν' αποτελέσουν αντικείμενο μέτρησης και συνεπώς αξιολόγησης. Η μεθοδολογία που τυχαίνει μεγαλύτερης απήχησης είναι η δημιουργία συστημάτων δεικτών, κατάρτισης προτύπων υπηρεσιών και υιοθέτησης βέλτιστων πρακτικών ως κριτηρίων σύγκρισης.

Στις ΗΠΑ έχουν υιοθετηθεί κατά καιρούς διαφορετικά μέτρα επιδόσεων (π.χ. εισροές, εκροές, αποδοτικότητα και αποτελέσματα) αλλά η έμφαση που δίνει το GPRA είναι ξεκάθαρα στη μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, το Διάταγμα καθορίζει μόνο δυο κατηγορίες μέτρων: εκροές και αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα επιτυγχάνονται σε μακροχρόνια βάση και φυσικά μετά από τη λήψη συγκεκριμένων βραχυχρόνιων μέτρων. Οι εκροές αποτελούν μέτρα ιδιαίτερα σημαντικά και βραχυχρόνια, τα οποία είναι αναγκαίο να συνδέονται με τα αποτελέσματα.

Μέχρι τώρα η εμπειρία από την υλοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων σε αυτόν τον τομέα έχει δείξει ορισμένα προβλήματα που αφορούν στον προσδιορισμό στόχων και στην έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης. Πολλά σχέδια χαρακτηρίζονται από μη διακριτές επιδιώξεις.

Επίσης, με Προεδρική Απόφαση ορίζεται οι δημόσιοι οργανισμοί να αναπτύσσουν συστήματα προγραμματισμού για την ανίχνευση των αναγκών των πολιτών και τη συγκρότηση προτύπων βελτίωσης της παροχής υπηρεσιών. Ο προγραμματισμός εστιάζεται στις ακόλουθες παραμέτρους:

- προσδιορισμός της ομάδας στόχου της παρεχόμενης υπηρεσίας
- διεξαγωγή ερευνών για να καθοριστεί το επίπεδο υπηρεσίας που οι πολίτες επιθυμούν και το επίπεδο ικανοποίησης τους
- προσδιορισμός προτύπων υπηρεσιών
- διενέργεια ως προς τις βέλτιστες πρακτικές του ιδιωτικού επιχειρηματικού τομέα
- παροχή εναλλακτικών επιλογών ως προς τους πελάτες / χρήστες των υπηρεσιών
- προσιτότητα πληροφόρησης και υπηρεσιών
- παροχή μηχανισμών διατύπωσης ενστάσεων

Το 1994 η Εθνική Επισκόπηση Επιδόσεων (National Performance Review) δημοσίευσε το πρώτο εκτενές σύστημα προτύπων υπηρεσιών. Στόχος των προτύπων αυτών είναι ν' αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών προς την κυβέρνηση. Οι κρατικές υπηρεσίες έχουν υποβάλλει 2000 πρότυπα ποιότητας υπηρεσιών, αποδίδοντας έμφαση στη βελτίωση της ποιότητας. Μερικά από τα πρότυπα αυτά περιλαμβάνουν επίσης εργαλεία μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών. Πολλά από τα εργαλεία αναφέρονται στη χρονική ακρίβεια παροχής των υπηρεσιών και στην ολοκληρωμένη πληροφόρηση. Μερικές δημόσιες υπηρεσίες βελτιώνουν τις λειτουργίες τους μέσω του διαδικτύου και σχεδιάζουν ν' αποκτήσουν ανατροφοδότηση με τους πελάτες τους μέσω του διαδικτύου.

4.3.4 Μέτρηση αποτελεσματικότητας για την τοπική αυτοδιοίκηση

Στα πλαίσια του Διατάγματος, μερικές πολιτειακές κυβερνήσεις και η τοπική αυτοδιοίκηση έχουν αναλάβει προ-ενεργητικό ρόλο στους τομείς της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των λειτουργιών και δραστηριοτήτων τους, όπως η Φλόριντα, η Μινεσότα, η Βόρεια Καρολίνα, το Όρεγκον, το Τέξας και η Βιρτζίνια. Το Όρεγκον έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα δημιουργίας κοινωνικών δεικτών στα πλαίσια του τοπικού επιχειρησιακού σχεδίου. Άλλες πολιτείες έχουν επιδείξει ενδιαφέρον για εφαρμογή μεθόδων στόχευσης.

4.4 Αγγλία²⁸

Την περίοδο 2001/02 η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Αγγλία δαπάνησε 101 δις. Ευρώ σε αγαθά και υπηρεσίες. Το ποσό αυτό αυξήθηκε στα 110 δις. Ευρώ την περίοδο 2002/03, ενώ την περίοδο 2003/2004 έφτασε τα 119 δις.

Οι αρμοδιότητες της Τ.Α. περιλαμβάνουν μια πληθώρα λειτουργιών, εκ των οποίων:

- Εκπαίδευση
- Κοινωνικές υπηρεσίες
- Σχεδιασμός
- Ανάπτυξη οικισμών
- Συγκομιδή και αποκομιδή απορριμάτων
- Πολιτιστικές υπηρεσίες και υπηρεσίες για τον ελεύθερο χρόνο

Όσον αφορά το αν οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται σύμφωνα με τα απαραίτητα πρότυπα στους πολίτες και πως τα χρήματα δαπανούνται αποτελεσματικά, υπάρχουν τρεις μηχανισμοί κλειδιά για τη διασφάλισή τους.

- Δείκτες Επίδοσης Υψηλής Αξίας (BVPIs)
- Επιθεώρηση
- Έλεγχος επιδόσεων σε όλο το εύρος

²⁸ Το πλαίσιο ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

4.4.1 Δείκτες επιθεώρησης υψηλής αξίας

Οι Δείκτες Επίδοσης Υψηλής Αξίας θέτονται κάθε χρόνο από την κεντρική κυβέρνηση και παρέχουν στοιχεία για τα σημαντικότερα θέματα των υπηρεσιών της Τ.Α., ώστε να σχηματιστεί μια γενική εικόνα της επίδοσής της . Οι Τ.Α. από τη μεριά τους υποχρεώνονται από το νόμο να συλλέξουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την εφαρμογή καθενός από αυτούς τους δείκτες. Για την περίοδο 2004/05 έχουν τεθεί συνολικά 98 δείκτες επίδοσης.

Παραδείγματα δεικτών:

- % των οικιακών απορριμάτων που οδηγήθηκαν προς ανακύκλωση
- % νέων σπιτιών που χτίστηκαν σε τοποθεσίες που προϋπήρχαν κτίρια

Τα στοιχεία αυτά αφού συλλεχθούν και αποσταλούν στην κεντρική διοίκηση επεξεργάζονται και καταχωρούνται σε βάση δεδομένων, η οποία είναι προσβάσιμη στο διαδίκτυο, με σκοπό την ανάδειξη της επίδοσης της κάθε Τ.Α. και σύγκριση μεταξύ των επιδόσεων διαφορετικών Τ.Α.²⁹

4.4.2 Επιθεώρηση

Οι δείκτες όμως το μόνο που μπορούν να δώσουν είναι αριθμούς και όχι το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Έτσι για την καλύτερη επίβλεψη των Τ.Α., υπάρχουν και οι επιθεωρήσεις, οι οποίες διεξάγονται από την επιτροπή ελέγχου, ενός δημοσίου σώματος ανεξάρτητου από την Τ.Α.

Οι έλεγχοι καλύπτουν τους εξής τομείς:

- Κτιριακή διαχείριση
- Εταιρική υγεία
- Θέματα διατομής
- Ανέγερση κτιρίων
- Περιβάλλον

²⁹ Η ηλεκτρονική διεύθυνση της ιστοσελίας των Τ.Α. της Αγγλίας είναι www.bvpi.gov.uk

- Πολιτιστικά θέματα
- Απορρίματα
- Σχεδιασμός
- Ανάπλαση
- Συγκοινωνία

Οι κοινωνικές υπηρεσίες και η εκπαίδευση επιθεωρούνται από σχετικές υπηρεσίες, το σώμα επιθεώρησης κοινωνικών υπηρεσιών και το γραφείο εκπαιδευτικών προτύπων.

4.4.3 Έλεγχος επιδόσεων σε όλο το εύρος

Ο έλεγχος επιδόσεων σε όλο το εύρος των οργανισμών, έχει να κάνει με τη συλλογή όλων των διαθέσιμων στοιχείων, τόσο από τους δείκτες, όσο και από τις επιθεωρήσεις, αλλά και άλλα πιθανά στοιχεία, τα οποία συγκεντρώνονται ώστε να υπάρξει μια σφαιρική αξιολόγηση του οργανισμού.

Κάθε αυτοδιοίκηση βαθμολογείται με μία από τις παρακάτω βαθμολογίες επίδοσης:

- Άψογη
- Καλή
- Μέτρια
- Αδύναμη
- Ανεπαρκής

4.4.4 Στόχοι για το 2005

Ανασχεδιασμός του ελέγχου επιδόσεων όλου του εύρους για:

- Καλύτερη και πιο ακριβής μέτρηση της επίδοσης σχετικά με συμβουλευτικές υπηρεσίες
- Μεγαλύτερη επικέντρωση στην παροχή των υπηρεσιών, την εμπειρία από την ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών και την απόδοση κόστους-ωφέλειας.

4.5 Ισπανία³⁰

Ο Δήμος της Βαρκελώνης έχει εισάγει για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του, το μοντέλο του οργανισμού EFQM.

4.5.1 5 λόγοι για την αλλαγή

- Οικονομικοί παράγοντες
- Επιρροή από τις νέες τεχνολογίες
- Αναζήτηση για μια νέα πολιτική γνησιότητα
- Νέο σκεπτικό για την Τ.Α.
- Αξίωση νέου ρόλου για τους οργανισμούς του Δημοσίου

4.5.2 Συμβολή του μοντέλου της EFQM στην εφαρμογή του σχεδίου

Το μοντέλο της EFQM βοήθησε στις εξής ενέργειες:

- Διαμόρφωση του διαχειριστικού μοντέλου
- Ενδυνάμωση, μέσω της ηγεσίας, του ρόλου των διευθυντών
- Εισαγωγή σχετικών δεικτών
- Διαξαγωγή έρευνας με συστηματικό τρόπο για την πρόοδο του οργανισμού
- Παροχή πληροφοριών στη διοίκηση για την ανάδειξη προτεραιοτήτων
- Ενσωμάτωση στόχων βελτίωσης στο σχεδιασμό
- Αναγνώριση του ρόλου των υπαλλήλων βασιζόμενη στο γενικό αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί

4.5.3 Δυσκολίες κατά την εφαρμογή

Η δυσκολίες που εμφανίστηκαν κατά την εφαρμογή του μοντέλου ήταν η καθυστέρηση στα πρώτα στάδια εφαρμογής του μοντέλου, λόγω της ανάγκης εξοικείωσης με αυτό, καθώς και η δυσκολία να περιληφθούν συγκριτικά στοιχεία.

³⁰ Δήμος Βαρκελώνης. Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

4.5.4 Αξίες που αναδείχθηκαν από την εφαρμογή του προτύπου

Οι αξίες που αναδείχθηκαν κατά τη διάρκεια εισαγωγής και εφαρμογής του μοντέλου ήταν:

- Ο οργανισμός πρέπει πάντα να επικεντρώνεται στον πολίτη, στην προσπάθειά του να βελτιώσει τις υπηρεσίες του
- Διαχείριση των δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια των διαδικασιών
- Ανάπτυξη των δυνατοτήτων των υπαλλήλων και των τμημάτων

4.5.5 12 συμβουλές για καλή διαχείριση

12 συμβουλές οι οποίες προτείνει η δημοτική αρχή της Βαρκελώνης για την καλή λειτουργία του οργανισμού είναι οι εξής:

- Ενσωμάτωση της ποιότητας στις ενέργειες της διοίκησης
- Δημιουργία δομής πρόληψης
- Διάγνωση του υπάρχοντος επιπέδου ποιότητας
- Εμπλοκή των υπαλλήλων στη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών
- Συνεχής μέτρηση της ποιότητας
- Συμμετοχή των πολιτών
- Δημιουργία «Μενού Υπηρεσιών»
- Δημιουργία συστήματος διαχείρισης προτάσεων και παραπόνων
- Πληροφόρηση για την ποιότητα
- Τεκμηρίωση για την βελτίωση της ποιότητας
- Αποτίμηση της ποιότητας
- Διασφάλιση ποιοτικών προμηθευτών

4.6 Ιταλία³¹

Όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις, έτσι και στο Δήμο της Μπολόνια, ο βασικός παράγοντας για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών είναι ο πολίτης και η επικέντρωση σε αυτόν και στην ικανοποίησή του. Ο Δήμος της Μπολόνια χρησιμοποιεί και αυτός το μοντέλο της EFQM στην προσπάθειά του αυτή.

4.6.1 Στόχοι

Οι βασικοί στόχοι του Δήμου της Μπολόνια είναι οι εξής:

- Ανάπτυξη υπηρεσιών με γνώμονα τις ανάγκες των πολιτών
- Διαχείριση των προτάσεων και των παραπόνων των πολιτών
- Ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας των υπηρεσιών
- Υιοθέτηση προσεγγίσεων συνεχούς βελτίωσης

4.6.2 Θέματα αξιολόγησης για την ικανοποίηση των πολιτών

Οι υπηρεσίες οι οποίες τέθηκαν υπό συνεχή παρακολούθηση για την ανάδειξη του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών είναι οι εξής:

- Γραφείο Δημότη
- Περιφερειακά γραφεία
- Παιδικοί σταθμοί
- Κ.Α.Π.Η
- Δημοτική αστυνομία
- Πολεοδομία
- Νεκροταφεία
- Υπηρεσίες προς επιχειρηματίες

³¹ Δήμος της Μπολόνια. Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία

4.6.3 Εργαλεία για τη διαχείριση των θεμάτων αξιολόγησης

1. Εκτενής μελέτη

- Αναλυτική έρευνα
- Θετικά και αρνητικά στοιχεία από τις υπηρεσίες, βασισμένα στις προσδοκίες των πολιτών
- Δείγματα από πολίτες που χρησιμοποιούν ή που θα ήθελαν να χρησιμοποιήσουν τις υπηρεσίες
- Ερωτηματολόγιο που παραδίδεται και συμπληρώνεται «πρόσωπο με πρόσωπο»
- Σκιαγράφηση των ιδανικών και των παρόντων υπηρεσιών
- Ανάλυση αδυναμιών (GAP ANALYSIS)
- Ιεράρχηση προτάσεων για βελτίωση

2. Ανάλυση των αδύνατων σημείων (GAPS) και βελτίωση των διαδικασιών

- Παρακολούθηση των αρμόδιων στοιχείων των υπηρεσιών
- Μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών που έχουν πραγματοποιηθεί

3. Παρακολούθηση της ικανοποίησης των πελατών

- Έκθεση βασισμένη σε δειγματοληψία, που περιλαμβάνει χρήστες των υπηρεσιών
- Ερωτηματολόγιο που συμπληρώνεται τηλεφωνικά
- Μέτρηση της ικανοποίησης από την υπηρεσία που παρέχεται
- Συσχετισμοί με αποτελέσματα των προηγούμενων εκθέσεων
- Έλεγχος των αποτελεσμάτων των βελτιωτικών ενεργειών που διεξάχθηκαν

4.6.4 Αποτελέσματα από την εφαρμογή του μοντέλου της EFQM στο Δήμο της Μπολόνια

- Συστηματική μέθοδος μετρήσεων
- Περιεκτική εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας
- Εμπλοκή της ποιότητας σε όλα τα επίπεδα
- Καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας του οργανισμού (διάχυση πληροφοριών, κοινή αποτίμηση)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Δείκτες μέτρησης της επίδοσης

5.1.1 Παρακολούθηση και αξιολόγηση μέσω δεικτών μέτρησης της επίδοσης

Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας ενός ΟΤΑ είναι η πληροφόρηση για τα βασικά μεγέθη της λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών.

Η μέτρηση της επίδοσης μπορεί να γίνει με την αξιοποίηση των προηγούμενων ποσοτικών δεδομένων μέσω της κατάρτισης δεικτών επίδοσης. Η δημιουργία και η μέτρηση της τιμής των δεικτών μας δίνουν σημαντικές πληροφορίες, που μπορούν να οδηγήσουν στη δημιουργία μιας αντικειμενικής, κατά το δυνατόν, εικόνας για την επίδοση των Ο.Τ.Α. στις επιμέρους λειτουργίες που ασκούν.

Οι δείκτες επίδοσης χρησιμεύουν στην παρακολούθηση και αξιολόγηση της λειτουργίας ενός ΟΤΑ αποτιμώντας ποσοτικά τα βασικά χαρακτηριστικά της. Η διαδικασία της παρακολούθησης και αξιολόγησης με τη χρήση δεικτών περιλαμβάνει τα εξής βήματα :

- Καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης της επίδοσης
- Κατάρτιση δεικτών επίδοσης
- Συγκέντρωση των δεδομένων για την μέτρηση των δεικτών
- Σύγκριση της τιμής των δεικτών
 - με τις τιμές των στόχων που τέθηκαν
 - ή με πρότυπα (standards) προδιαγραφών
 - ή με τιμές του δείκτη στο παρελθόν (διαχρονική σύγκριση)
 - ή με τιμές του δείκτη σε άλλους ομοειδείς ΟΤΑ (συγκριτική αξιολόγηση)
 - ή με τιμές του δείκτη σε πρότυπους ΟΤΑ
- Εντοπισμός των αποκλίσεων
- Διερεύνηση των αιτιών των αποκλίσεων

- Εισήγηση διορθωτικών μέτρων για την μείωση των αποκλίσεων
- Σύνταξη της σχετικής αναφοράς προς τα ανώτερα επίπεδα λήψης αποφάσεων.

Ένα σύστημα διοίκησης αποτελεσμάτων (ή επιδόσεων) στηρίζεται στην χρήση των δεικτών για την ποσοτικοποίηση των στόχων ενός οργανισμού. Οι ποσοτικοποιημένοι στόχοι χρησιμεύουν ως πρότυπα για την υλοποίηση των λειτουργιών του. Οπότε η μέτρηση της επίδοσης μιας λειτουργίας αναφέρεται στη σύγκριση μεταξύ της πραγματικής τιμής των δεικτών και των στόχων που τέθηκαν αρχικά.

5.1.2 Τύποι δεικτών

Ως προς το είδος του πληροφοριακού περιεχομένου τους, οι δείκτες θα μπορούσαν να διακριθούν σε :

- ποσοτικούς και ποιοτικούς
- αντικειμενικούς και υποκειμενικούς
- απλούς και σύνθετους,

5.1.2.1 Απλοί αντικειμενικοί δείκτες

Ποσοτικοί δείκτες (αριθμοδείκτες)

- Ορισμός:

"Οι αριθμοδείκτες αποτελούν την αριθμητική έκφραση ορισμένων μετρήσιμων διαστάσεων των αφηρημένων εννοιών και κριτηρίων που χρησιμοποιούνται ως μεταβλητές ή παράμετροι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και αποτελούν μέρος του πληροφοριακού συστήματος διοίκησης του ΟΤΑ".

Παραδείγματα αφηρημένων εννοιών και κριτηρίων που χρησιμοποιούνται συχνά στη διαδικασία σχεδιασμού και αξιολόγησης της δράσης ενός ΟΤΑ είναι : ανάπτυξη, ευημερία, ανάγκες, ζήτηση, ωφέλειες, ποιότητα, βιωσιμότητα, αποδοτικότητα, δικαιοσύνη κλπ.

- Μεγέθη:

Ένας αριθμοδείκτης στη πιο απλή του μορφή είναι η τιμή ενός μεγέθους. Για παράδειγμα, ένα ποσοτικό μέτρο των αναγκών ενός ΟΤΑ αποτελεί ο πληθυσμός της περιοχής του.

➤ **Λόγοι μεγεθών:**

Ένας αριθμοδείκτης στη πιο ουσιαστική του μορφή μπορεί να οριστεί ως η σχέση μεταξύ δύο μεγεθών που συνιστούν τον αριθμητή και παρονομαστή ενός κλάσματος. Το πηλίκο του λόγου παρέχει μια νέα πληροφορία διαφορετική από το πληροφοριακό περιεχόμενο των δύο μεγεθών που συνδυάστηκαν για την δημιουργία του δείκτη.

Για παράδειγμα, η συσχέτιση των δύο μεγεθών ίδια έσοδα και συνολικά έσοδα ενός ΟΤΑ, δημιουργεί ένα νέο μέγεθος που εκφράζεται με το πηλίκο τους και αντιπροσωπεύει μια νέα πληροφορία π.χ. το βαθμό οικονομικής ανεξαρτησίας του ΟΤΑ.

Οι δείκτες ως λόγοι μεγεθών συνδυάζουν το πληροφοριακό περιεχόμενο των δύο μεγεθών και παράγουν από αυτά πληροφορία ανώτερης (πιο σύνθετης) μορφής.

Ποιοτικοί δείκτες

Με τη διευρυμένη έννοια του όρου, αντικειμενικές ενδείξεις (δείκτες) ενός φαινομένου είναι δυνατό να αποτελέσουν απαντήσεις σε ερωτήματα όπως πχ Λειτουργεί υπηρεσία πληροφορικής στον ΟΤΑ ; (ΝΑΙ ή ΟΧΙ)

5.1.2.2 Υποκειμενικοί δείκτες

Ενώ οι αντικειμενικοί δείκτες στηρίζονται σε μη αμφισβητήσιμα (αντικειμενικά) δεδομένα και γεγονότα, οι υποκειμενικοί δείκτες στηρίζονται στην γνώμη διαφόρων υποκειμένων για τα δεδομένα και γεγονότα.

Υπέρ ή κατά της χρήσης αντικειμενικών ή υποκειμενικών δεικτών έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια σημαντική επιστημονική αρθρογραφία αν και έχουν διατυπωθεί αντικρουόμενες θεωρητικές απόψεις, που αντανακλούν γενικότερα επιστημολογικά ζητήματα.

Η χρήση των υποκειμενικών δεικτών γίνεται για την αποτίμηση των ποιοτικών διαστάσεων των αποτελεσμάτων της λειτουργίας του ΟΤΑ. Το επιχείρημα για μια τέτοια χρήση είναι ότι η λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας τοπικής κοινωνίας

εξαρτάται από την δράση συγκεκριμένων ατόμων ή ομάδων και επομένως καθορίζεται από τις αντιλήψεις τους, τις επιθυμίες και τις προσδοκίες τους.

Ένα βασικό επιχείρημα υπέρ της υποκειμενικής προσέγγισης είναι ότι σε μια κοινωνία με δημοκρατικές αρχές είναι η γνώμη των πολιτών που έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, μιας και αποτελούν την νομιμοποιητική βάση της.

Παρά τις όποιες αντιθέσεις, η γενική τάση που αποκομίζεται από τον επιστημονικό χώρο είναι να θεωρούνται οι υποκειμενικοί δείκτες χρήσιμο και αναγκαίο συμπλήρωμα των αντικειμενικών και να συνίσταται η παράλληλη χρησιμοποίησή τους. Εφαρμόζεται δηλ. η αρχή της συμπληρωματικότητας.

Το επόμενο ζήτημα που τίθεται είναι "υποκειμενικοί δείκτες με βάση τη γνώμη ποιών" ; Στην παρούσα μελέτη επιλέγεται μια πλουραλιστική απάντηση στο βασικό αυτό ερώτημα. Έτσι για την αξιολόγηση της λειτουργίας ενός ΟΤΑ προτείνουμε την συνδυασμένη χρήση τόσο αντικειμενικών όσο και υποκειμενικών δεικτών. Για τους τελευταίους μπορεί να αξιοποιηθεί η γνώμη :

- χρηστών / δημοτών
- αιρετών
- εργαζομένων
- ειδικών επιστημόνων

5.1.2.3 Σύνθετοι δείκτες

Ο πλούτος του περιεχομένου μιας έννοιας ή ενός κριτηρίου αξιολόγησης είναι δύσκολο να εκφραστεί με την χρήση μόνον ενός απλού δείκτη. Συχνά απαιτούνται πολλοί απλοί δείκτες που αντανakλούν τις ποικίλες διαστάσεις μιας λειτουργίας.

Μια τεχνική που συνήθως χρησιμοποιείται για την υπέρβαση αυτού του προβλήματος είναι η μέσω των απλών δεικτών κατασκευή σύνθετων δεικτών. Για παράδειγμα διάφοροι απλοί δείκτες για την υγεία, την εκπαίδευση, το περιβάλλον κλπ θα μπορούσαν να συνδυαστούν για να εκφράσουν την σύνθετη έννοια "ποιότητα ζωής". Απλοί δείκτες για τις επιμέρους διαστάσεις της επίδοσης θα μπορούσαν να συνδυαστούν για να μετρήσουν με έναν αριθμό την επίδοση μιας λειτουργίας.

Όμως η τεχνική αυτή εκτός από άλλα μεθοδολογικά προβλήματα συνεπάγεται τον καθορισμό συντελεστών βαρύτητας για κάθε μια επί μέρους συνιστώσα του σύνθετου

δείκτη, γεγονός που προϋποθέτει την αξιολόγηση της σχετικής σημασίας της συνιστώσας (υποκειμενικότητα). Επιπλέον οι σύνθετοι δείκτες είναι λιγότερο κατανοητοί, αφού η ερμηνεία τους προϋποθέτει τη γνώση του τρόπου κατασκευής τους.

Το τελευταίο μειονέκτημα είναι δυνατό να παρακαμφτεί με την τεκμηρίωση και δημοσιοποίηση της δομής των σύνθετων δεικτών. Όσον αφορά την υποκειμενικότητα στον καθορισμό των συντελεστών βαρύτητας, δεν αποτελεί σοβαρό μειονέκτημα εφόσον η δομή του δείκτη παραμένει αμετάβλητη και δεν συμβαίνουν ουσιαστικές αλλαγές στη μέθοδο δειγματοληψίας των μετρήσεων ή / και στη σύνθεση του στατιστικού πληθυσμού (πληθυσμιακές ομάδες).

5.2 Κατάρτιση απλών δεικτών επίδοσης

Οι δείκτες επίδοσης που προαναφέρθηκαν ομαδοποιούνται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Δείκτες αποτελεσματικότητας
- Δείκτες αποδοτικότητας
- Δείκτες πόρων
- Χρηματοοικονομικοί δείκτες

Για κάθε κατηγορία προτείνονται επί μέρους κριτήρια αξιολόγησης και παρουσιάζεται οι μεθοδολογία κατάρτισης των σχετικών δεικτών ως λόγοι συσχέτισης δύο βασικών μεγεθών της λειτουργίας.

Έτσι, οι δείκτες αποτελεσματικότητας, για παράδειγμα, διακρίνονται σε δείκτες που φανερώνουν:

- Το βαθμό επίτευξης των στόχων
- Την ωφελιμότητα
- Το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών ανάπτυξης και ευημερίας
- Την ποσοτική επάρκεια των εκροών
- Τον βαθμό αξιοποίησης των εκροών της υπηρεσίας από την ομάδα - στόχο
- Την κοινωνική ισοκατανομή
- Την προσπελασιμότητα
- Την ποιοτική επάρκεια των εκροών

Αναλόγως υποδιαιρούνται οι δείκτες αποδοτικότητας, πόρων, κ.λ.π. Στη συνέχεια εντοπίζονται Ερμηνευτικοί δείκτες που ερμηνεύουν τη τιμή που λαμβάνουν οι δείκτες επίδοσης.

5.2.1 Δείκτες αποτελεσματικότητας

5.2.1.1 Βαθμός επίτευξης των στόχων ωφελειών και εκροών

- Πραγματοποιηθείσες ωφέλειες / στόχοι ωφελειών
- Πραγματοποιηθείσες εκροές /στόχοι εκροών

Συχνά από τις δημόσιες και δημοτικές υπηρεσίες προβάλλεται ως μέτρο αποτελεσματικότητας, η αύξηση των πόρων που διατίθενται για την επίλυση κάποιου προβλήματος. Όμως το ουσιαστικότερο μέτρο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας, δεν είναι οι οικονομικοί ή άλλοι πόροι που έχουν διατεθεί αλλά ο βαθμός επίτευξης στόχων που δημιουργούν θετικά αποτελέσματα και οδηγούν στην αύξηση της ευημερίας.

Αν ο ΟΤΑ είχε εκτιμήσει την αρχική κατάσταση ευημερίας και είχε θέσει στόχους ωφελειών, τότε η απόκλιση μεταξύ των ωφελειών που δημιουργήθηκαν και των επιδιωκόμενων ωφελειών (στόχων) αποτελεί μέτρο αποτελεσματικότητας της λειτουργίας. Οι στρατηγικοί στόχοι μιας δημοτικής λειτουργίας θα πρέπει να τίθενται κατά προτεραιότητα σε όρους ωφελειών και κατά δεύτερο λόγο σε όρους εκροών, πόρων, δαπανών ή εσόδων.

Για τις υπηρεσίες που είναι δύσκολη η μέτρηση των ωφελειών ή είναι δυσχερής η συσχέτιση εκροών-ωφελειών θα πρέπει να αξιοποιείται ο δείκτης του βαθμού επίτευξης των στόχων εκροών.

5.2.1.2 Ωφελιμότητα

Οι επόμενοι δείκτες μετρούν το βαθμό δημιουργίας ωφελειών από τη λειτουργία. Προσπαθούν να εκτιμήσουν την «προστιθέμενη αξία» των εκροών μιας υπηρεσίας στην ανάπτυξη της περιοχής του ΟΤΑ ή στην ευημερία της ομάδας-στόχου. Αξιολογούν τον ποιοτικό σχεδιασμό μιας υπηρεσίας και την καταλληλότητα της σε σχέση με τις

ανάγκες της ομάδας-στόχου. Μετρούν τον βαθμό αλλαγής της κατάστασης των χρηστών και της τοπικής κοινωνίας από τη χρήση των εκροών.

➤ **Ποσοστό των χρηστών για τους οποίους υπήρξαν ωφέλειες από την παροχή της υπηρεσίας**

Επωφελούμενοι /Σύνολο χρηστών

Για ορισμένες λειτουργίες είναι δυνατό να προσδιορισθεί ο αριθμός των επωφελούμενων χρηστών από την παροχή μιας υπηρεσίας, οπότε το ποσοστό των χρηστών που ωφελήθηκαν από τη παροχή της υπηρεσίας αποτελεί δείκτη ωφελιμότητας.

Για παράδειγμα ένας δείκτης αξιολόγησης της ωφελιμότητας μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο αριθμός των επιτυχόντων σε μια διαδικασία εξέτασης μετά το τέλος της εκπαίδευσης. Οπότε ο λόγος των επιτυχόντων προς τους συμμετέχοντες αποτελεί δείκτη αξιολόγησης των άμεσων ωφελειών της εκπαιδευτικής λειτουργίας.

➤ **Ποσοστό των χρήσιμων εκροών της υπηρεσίας**

Χρήσιμες ή ποιοτικά επαρκείς εκροές /Σύνολο εκροών

Η πραγματική εξυπηρέτηση μιας ανάγκης ενδέχεται να μην συνδέεται άμεσα με την συνολική παραγωγή μιας λειτουργίας του Δήμου, αλλά με ένα συγκεκριμένο ποσοστό της παραγωγής το οποίο πράγματι μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους ενδιαφερόμενους. Το υπόλοιπο ποσοστό θα μπορούσε να θεωρηθεί σαν απώλεια. Οπότε θα πρέπει να προσμετράται μόνο το ποσοστό της πραγματικά ωφέλιμης για τον χρήστη παραγωγής μιας υπηρεσίας.

Ως παράδειγμα αναφέρουμε την επισκευή δρόμων από τα σχετικά συνεργεία συντήρησης ενός ΟΤΑ. Υποθέτουμε ότι ένα συνεργείο επισκευάζει ΙΚΙώ κατεστραμμένου δρόμου την ημέρα. Όμως, για διάφορους λόγους, έχει εκτιμηθεί ότι από το 1 χλμ. επισκευασμένου δρόμου, εντός ενός μήνα, χρειάζονται επισκευή τα 400μ. Άρα ουσιαστικά μόνο τα 600 μ. παραμένουν σαν χρήσιμο αποτέλεσμα. Έτσι για την εκτίμηση του σχετικού δείκτη θα πρέπει να ληφθούν υπόψη μόνο τα 600μ.

➤ **Βαθμός δημιουργίας ωφελειών**

Ωφέλειες /Εκροές

Παραδείγματα:

- Αύξηση της παραγωγής αγροτικών προϊόντων λόγω της αύξησης των αρδευόμενων καλλιεργειών.
- Αύξηση των θέσεων εργασίας λόγω της δημιουργίας μιας επιχείρησης.
- Αύξηση των εξαγωγών λόγω της παροχής αντίστοιχης τεχνικής υποστήριξης στις ΜΜΕ της περιοχής.

5.2.1.3 Βαθμός ικανοποίησης των αναγκών ανάπτυξης και ευημερίας

- **Αντικειμενικοί δείκτες**

Ωφέλειες / Ανάγκες

Επωφελούμενοι /Πληθυσμός της ομάδας - στόχου

Οι δείκτες αυτοί μετρούν το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών ανάπτυξης της περιοχής του ΟΤΑ ή ευημερίας της ομάδας-στόχου από τη δημιουργία ωφελειών της υπηρεσίας.

Για παράδειγμα, δείκτες αναγκών για ένα Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης αποτελούν ο αριθμός των ανέργων και ο αριθμός των κενών θέσεων εργασίας των τοπικών επιχειρήσεων. Δείκτης των ωφελειών από τη δράση του ΚΕΚ είναι ο αριθμός των ανέργων που κατέλαβαν κενές θέσεις εργασίας. Οπότε οι σχετικοί δείκτες ικανοποίησης των αναγκών είναι

αριθμός των ανέργων που βρήκαν δουλειά / αριθμός των ανέργων

αριθμός των κενών θέσεων που πληρώθηκαν / αριθμός των κενών θέσεων εργασίας

- **Υποκειμενικοί δείκτες**

Ικανοποιημένοι Χρήστες / σύνολο Χρηστών

Ικανοποιημένοι δημότες / σύνολο δημοτών

Με τη χρήση κατάλληλων ερωτηματολογίων, οι ίδιοι οι χρήστες μπορούν να εκφράσουν το βαθμό ικανοποίησης τους από τα αποτελέσματα (ωφέλειες) της υπηρεσίας οπότε, το ποσοστό των ικανοποιημένων χρηστών επί του συνόλου των χρηστών αποτελεί δείκτη ικανοποίησης.

Παράλληλα οι δημότες, μέσω μιας γενικής έρευνας του βαθμού ικανοποίησης των δημοτών για τις διάφορες δημοτικές υπηρεσίες, μπορούν να εκφράσουν το βαθμό ικανοποίησης τους για την ύπαρξη και λειτουργία της υπηρεσίας ανεξάρτητα από το αν είναι χρήστες.

5.2.1.4 Ποσοτική επάρκεια των εκροών

Ποσότητα εκροών ή αριθμός χρηστών / Ζήτηση

Είναι προφανές ότι προκειμένου το μέγεθος (ο όγκος) μιας δραστηριότητας να επαρκεί θα πρέπει να είναι αντίστοιχο της ζήτησης που στοχεύει να ικανοποιήσει. Αν η ζήτηση είναι μικρότερη του όγκου παραγωγής έχουμε σπατάλη πόρων που αξιοποιήθηκαν για την παραγωγή αγαθών που δεν χρειάζονται ή υπο-χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων.

Αν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη του όγκου παραγωγής τότε υπάρχει έλλειμμα που μπορεί να αντιμετωπιστεί μέσω:

- Αύξησης της παραγωγικότητας των διαθέσιμων πόρων ώστε να προσεγγίσει η υπηρεσία τον μέγιστο δυνατό όγκο παραγωγής (δυναμικότητα)
- Αύξησης των πόρων

Για τις ανάγκες σύγκρισης της επίδοσης μεταξύ των ΟΤΑ και προκειμένου να παρακαμφθούν οι δυσκολίες μέτρησης της ενεργού ζήτησης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως έμμεσος δείκτης, ο επόμενος δείκτης αξιοποίησης (συσχέτιση εκροών ή χρηστών με τον πληθυσμό της ομάδας-στόχου)

Ως παράδειγμα δείκτη επάρκειας, που αφορά στην υπηρεσία της καθαριότητας θα μπορούσε να αναφερθεί η επιχειρησιακή εβδομαδιαία ικανότητα (σε όγκο ή βάρος) συγκέντρωσης απορριμμάτων προς τον όγκο ή το βάρος των απορριμμάτων που δημιουργούνται σε μια εβδομάδα στην περιοχή του ΟΤΑ. Η επιχειρησιακή εβδομαδιαία ικανότητα καθορίζεται από τον αριθμό των σχετικών οχημάτων και από την συχνότητα κίνησης τους εντός του ΟΤΑ.

5.2.1.5 Βαθμός αξιοποίησης των εκροών της υπηρεσίας από την ομάδα - στόχο

Αριθμός χρηστών / πληθυσμός της ομάδας - στόχου

Το ποσοστό της ομάδας -στόχου που κάνει χρήση μιας υπηρεσίας αποτελεί σημαντικό μέτρο αποτελεσματικότητας διότι αντανακλά τόσο το βαθμό ανταπόκρισης της υπηρεσίας στις πραγματικές ανάγκες του πληθυσμού όσο και την ποιότητα και προσπελασιμότητα της υπηρεσίας.

Η διαφορά των χρηστών από τον πληθυσμό της ομάδας-στόχου αποτελεί τους εν δυνάμει χρήστες. Τα άτομα αυτά δεν κάνουν χρήση της υπηρεσίας για διάφορες αιτίες. Για παράδειγμα:

είτε γιατί δεν θέλουν πχ διότι η υπηρεσία δεν έχει σχεδιαστεί λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες τους (χαμηλή ωφελιμότητα) ή λόγω της χαμηλής ποιότητας της (δηλ. η υπηρεσία είναι ποιοτικά ανεπαρκής), οπότε είτε εξυπηρετούνται από άλλες ανταγωνιστικές υπηρεσίες είτε καλύπτουν τις ανάγκες τους με άλλους τρόπους. είτε γιατί θέλουν, αλλά δεν μπορούν διότι υπάρχουν εμπόδια στην χρήση της υπηρεσίας πχ δεν έχουν χρήματα για να πληρώσουν τις εισφορές, δεν είναι πληροφορημένα για τη ύπαρξη της υπηρεσίας, διαμένουν μακριά από το σημείο παροχής κ.λ.π., (δηλ. η υπηρεσία παρουσιάζει χαμηλή προσπελασιμότητα) είτε γιατί θέλουν και μπορούν, αλλά δεν επαρκεί η δυναμικότητα εξυπηρέτησης της υπηρεσίας (δηλ. η υπηρεσία παρουσιάζει ποσοτική ανεπάρκεια).

5.2.1.6 Κοινωνική ισοκατανομή

Το κριτήριο της κοινωνικής ισοκατανομής αφορά στην παροχή ίσων δυνατοτήτων κατανάλωσης της υπηρεσίας ανεξάρτητα από το φύλο, το γένος, το θρήσκευμα ή άλλο κοινωνικό χαρακτηριστικό των ατόμων της ομάδας-στόχου.

Προκειμένου να εκτιμηθεί η πρόσβαση των διαφόρων υπο-ομάδων της ομάδας -στόχου στην υπηρεσία θα πρέπει να συγκρίνεται η διάρθρωση των χρηστών με τη διάρθρωση της ομάδας - στόχου. Έτσι μπορεί να εκτιμηθεί ο βαθμός κατανομής των εκροών σε διάφορες υποομάδες της ομάδας-στόχου ποικίλων χαρακτηριστικών πχ. οικονομικές (με βάση το εισόδημα ή την περιουσία) κοινωνικές (με βάση την ηλικία ή το φύλο), γεωγραφικές (δημοτικά διαμερίσματα) μειονεκτούσες (άνεργοι, ηλικιωμένοι κλπ)

Η γενική μορφή του σχετικού δείκτη είναι η εξής:

Συμμετοχή (%) των χρηστών της υπο-ομάδας στους Χρήστες / Συμμετοχή (%) των ατόμων της υπο-ομάδας στον πληθυσμό- στόχο

Για παράδειγμα, στον επόμενο πίνακα παρουσιάζεται η ηλικιακή διάρθρωση των χρηστών και της ομάδας - στόχου μιας υπηρεσίας.

Ηλικιακή ομάδα	% της ομάδας - στόχου	% των χρηστών	Δείκτης
Έως 14 ετών	18	22	1,22
15 -29 ετών	25	14	0,56
30- 44 ετών	20	22	1,1
45-64 ετών	23	25	1,08
Άνω των 64 ετών	14	17	1,21
Σύνολα	100	100	

Πηγή: ΕΕΤΑΑ

Είναι φανερό ότι η ηλικιακή ομάδα 15 -29 ετών χρησιμοποιεί λιγότερο την υπηρεσία σε σχέση με τις άλλες υπο-ομάδες που εκπροσωπούνται αναλογικά (με τιμή του δείκτη πλησίον του 1).

5.2.1.7 Προσπελασιμότητα

➤ Χωρική προσπελασιμότητα

Ποσοστό της ομάδας-στόχου που κατοικεί μέσα σε μια δεδομένη ακτίνα εξυπηρέτησης

Η χωρική προσπελασιμότητα εξαρτάται από τη χωροθέτηση των κτιρίων ή των σημείων παροχής μιας υπηρεσίας σε σχέση με τον τόπο κατοικίας του χρήστη.

Οπότε είναι δυνατό να οριστεί μια ακτίνα εξυπηρέτησης (ή ακτίνα εμβέλειας) για την οποία ο χρήστης δεν αποθαρρύνεται για την κατανάλωση της υπηρεσίας.

Ο επόμενος πίνακας δείχνει τα πρότυπα μεγέθους και ακτίνων εξυπηρέτησης, που χρησιμοποίησε το ΥΠΕΧΩΔΕ στις μελέτες της Επιχείρησης Πολεοδομικής Ανασυγκρότησης (Ε.Π.Α.), για τη χωροθέτηση κοινωνικών λειτουργιών.

Λειτουργία	Ακτίνα εξυπηρέτησης	Ελάχιστος πληθυσμός εξυπηρέτησης	Μέγιστος πληθυσμός εξυπηρέτησης	Επίπεδο πολεοδομικής ενότητας
Δημοτικό	800μ.	1000	3600	Γειτονιά
Σχολείο	1500μ.	4200	8400	Συνοικία
Γυμνάσιο-Λύκειο	1500μ.	5200	10400	Συνοικία
Νοσοκομείο			40000	Πρωτεύουσα Νομού
Βρεφονηπιακός σταθμός				Γειτονιά
ΚΑΠΗ				Συνοικία
Βιβλιοθήκη				Συνοικία

Πηγή: ΕΕΤΑΑ

Ποσοστό της ομάδας-στόχου που χρειάζεται ένα δεδομένο χρονικό διάστημα να προσεγγίσει το σημείο παροχής με τη χρήση ενός μέσου μεταφοράς.

Η χωρική προσπελασιμότητα μπορεί να μετρηθεί σε όρους χρόνο-απόστασης, οπότε εκτός από την απόσταση χρήστη -υπηρεσίας, εξαρτάται και από τα διαθέσιμα στο χρήστη μέσα μεταφοράς για την προσέγγιση του σημείου παροχής της υπηρεσίας (π.χ. ιδιωτικό μέσο, δημόσια συγκοινωνία, πεζοπορία).

Ο προηγούμενος δείκτης χωρικής προσπελασιμότητας ενσωματώνει τόσο τη γεωγραφική κατανομή των σημείων παροχής της υπηρεσίας όσο και τις συνθήκες και τα μέσα κυκλοφορίας και μεταφοράς στην περιοχή του ΟΤΑ.

➤ Χρονική προσπελασιμότητα

Η χρονική προσπελασιμότητα μιας υπηρεσίας σχετίζεται με τη διαθεσιμότητα της υπηρεσίας προς τους ενδιαφερόμενους, εντός του 24ωρου ή άλλης χρονικής μονάδας (δηλ. πόσο χρονικό διάστημα η υπηρεσία παραμένει ανοιχτή για τους πολίτες).

Δείκτες αξιολόγησης της χρονικής προσπελασιμότητας μπορούν να προκύψουν από τη σύγκριση του ωραρίου λειτουργίας της υπηρεσίας με τις ανάγκες της ομάδας -στόχου.

➤ Βαθμός πληροφόρησης - ενημέρωσης της ομάδας - στόχου

- Ποσοστό ατόμων της ομάδας - στόχου που είναι ενημερωμένα σχετικά με τη δραστηριότητα.

- Ποσοστό των συνολικών δαπανών της δραστηριότητας που αναφέρεται σε δαπάνες προβολής / δημοσιότητας
- Δαπάνες δημοσιότητας / Πληθυσμός ομάδας -στόχου (κατά κεφαλή δαπάνες δημοσιότητας)

5.2.1.8 Ποιοτική επάρκεια των εκροών

➤ Αντικειμενικοί δείκτες

Επιθυμητές τιμές ή προδιαγεγραμμένες τιμές των χαρακτηριστικών ποιότητας / Πραγματικές τιμές των χαρακτηριστικών ποιότητας

Εκροές που ικανοποιούν τις προδιαγραφές / Σύνολο των εκροών

Για την δημιουργία δεικτών αξιολόγησης της ποιοτικής επάρκειας, είτε από τη σκοπιά της υπηρεσίας του ΟΤΑ, είτε από τη σκοπιά των χρηστών είναι αναγκαίο να καθοριστούν αντίστοιχα πρότυπα (είδη/ακίε) ποιότητας με τα οποία θα συγκρίνεται ο κάθε περιγραφικός δείκτης ποιότητας. Τέτοια πρότυπα μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

- τα πρότυπα που προτείνονται από σχετικούς οργανισμούς
- τα πρότυπα που προκύπτουν από την διεθνή βιβλιογραφία
- τα πρότυπα που μπορούν να καθορίσουν εμπειρογνώμονες
- ως πρότυπο μπορεί να προταθεί κάποιος ΟΤΑ που επιτυγχάνει τα καλύτερα αποτελέσματα
- εναλλακτικά μπορούν να τεθούν από τον ΟΤΑ οι επιθυμητές τιμές – στόχοι στους περιγραφικούς δείκτες ποιότητας

Οι πρότυπες τιμές του συνόλου των μετρήσιμων χαρακτηριστικών των εκροών μιας υπηρεσίας καθορίζουν το πρότυπο «προϊόν» που ενσωματώνει τις βέλτιστες προδιαγραφές.

Οι προτεινόμενοι δείκτες χρησιμεύουν στον εντοπισμό των αποκλίσεων των πραγματικών αποτελεσμάτων από τις προδιαγραφές.

➤ Υποκειμενικοί δείκτες

Ποσοστό των χρηστών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από την ποιότητα διαφόρων χαρακτηριστικών της δραστηριότητας

Παράλληλα με την αντικειμενική μέτρηση της ποιότητας με βάση επιστημονικές προδιαγραφές μπορούν να ερωτηθούν οι χρήστες της υπηρεσίας. Ενδιαφέρουσα θα είναι και η άποψη των ατόμων της ομάδας - στόχου που δεν κάνουν χρήση της υπηρεσίας (δυνάμει χρήστες).

Η αξιολόγηση από τους χρήστες μπορεί να γίνει μέσω ενός εύχρηστου και κατάλληλα σχεδιασμένου ερωτηματολογίου. Η αξιολόγηση από εμπειρογνώμονες μπορεί να πάρει δύο κύριες μορφές. Πρώτον, έρευνα μέσω ερωτηματολογίου και δεύτερον επιθεωρήσεις από τους εμπειρογνώμονες στις εξεταζόμενες υπηρεσίες και λειτουργίες.

Για παράδειγμα, υποκειμενικοί δείκτες για την ποιότητα μιας δημοτικής βιβλιοθήκης θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- % των χρηστών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από την ποιότητα των εγκαταστάσεων της βιβλιοθήκης (άνεση, έλλειψη κοσμοσυρροής, θορύβου, καθαριότητα, parking, κλπ)
- % των χρηστών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από τη συμπεριφορά του προσωπικού (ευγένεια, διάθεση εξυπηρέτησης)
- % των χρηστών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από την ποικιλία, την ποσότητα και τη διαθεσιμότητα της συλλογής βιβλίων
- % των χρηστών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από το ωράριο λειτουργίας
- % των κατοίκων που δεν κάνουν χρήση της βιβλιοθήκης (μη-χρήστες) και θεωρούν ότι τα προηγούμενα χαρακτηριστικά (ποιότητα των εγκαταστάσεων, συμπεριφορά του προσωπικού, ποικιλία, ποσότητα, διαθεσιμότητα της συλλογής, ωράριο λειτουργίας) αποτελούν την βασική αιτία αποθάρρυνσης αξιοποίησης της βιβλιοθήκης.

- **Βαθμός ανταπόκρισης στα αιτήματα και τα παράπονα της ομάδας - στόχου.**

Αριθμός παραπόνων ανά έτος / Πληθυσμό της ομάδας-στόχου

Ποσοστό των αιτημάτων και παραπόνων που δεν ικανοποιήθηκαν

Μέση χρονική διάρκεια απόκρισης του ΟΤΑ στα αιτήματα και παράπονα

Ποιοτική υπηρεσία επίσης, θεωρείται εκείνη που τα χαρακτηριστικά της ανταποκρίνονται στις προτιμήσεις, επιθυμίες, απαιτήσεις των χρηστών και της τοπικής κοινωνίας.

Οι προτιμήσεις των δημοτών μπορεί να εκδηλωθούν είτε ως παράπονα, είτε ως αιτήματα είτε ως προτάσεις βελτίωσης της δραστηριότητας. Επομένως δείκτες σχετικοί με τον βαθμό ανταπόκρισης στα αιτήματα και τα παράπονα των χρηστών θα πρέπει να συνοπλογίζονται για την αξιολόγηση της ποιότητας.

Η διαχρονική εξέλιξη του αριθμού των παραπόνων (ταξινομημένων κατά είδος) αντανακλά τις προσπάθειες προσαρμογής μιας υπηρεσίας στις προτιμήσεις των χρηστών ή των δυνάμει χρηστών της.

Στο βαθμό που λειτουργούν στον ΟΤΑ συστηματικές διαδικασίες καταγραφής και απόκρισης στα αιτήματα και παράπονα των δημοτών, ένας χρήσιμος δείκτης είναι ο μέσος χρόνος απόκρισης του ΟΤΑ στα αιτήματα και παράπονα των δημοτών.

5.2.2 Δείκτες αποδοτικότητας

Οι δείκτες αποδοτικότητας φανερώνουν την φειδωλότητα με την οποία ο ΟΤΑ χρησιμοποιεί τις εισροές για να παρέχει μια υπηρεσία. Οι δείκτες αποδοτικότητας ουσιαστικά αποτελούν λόγους της παρεχόμενης υπηρεσίας προς τα σχετικά με αυτή κόστη / θυσίες.

Η αποδοτικότητα εξαρτάται από σημαντικά στοιχεία του παραγωγικού συστήματος. Αυτά είναι, μεταξύ άλλων, τα μέσα παραγωγής, η εφαρμοζόμενη τεχνολογία, το επίπεδο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού, το επίπεδο οργάνωσης, το σύστημα διαχείρισης και διοίκησης.

5.2.2.1 Παραγωγικότητα

Η παραγωγικότητα μιας δραστηριότητας βελτιώνεται όταν λαμβάνονται μέτρα που έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση των εκροών σε σχέση με τις εισροές. Δηλ. όταν παράγονται "περισσότερες εκροές" ανά μονάδα εισροής. Η φράση "περισσότερες εκροές" σημαίνει:

- είτε μεγαλύτερη ποσότητα εκροών
- είτε καλύτερη ποιότητα εκροών

Βελτίωση της παραγωγικότητας θα έχουμε επίσης αν παραχθεί η ίδια ποσότητα και ποιότητα εκροών

- είτε με μικρότερη ποσότητα εισροών
- είτε σε μικρότερο χρονικό διάστημα (ταχύτερα)

Η παραγωγικότητα δεν μετράει το αν αυξήθηκαν οι εκροές (ή ο όγκος παραγωγής) μιας υπηρεσίας του ΟΤΑ, ούτε το πόσο μειώθηκαν οι εισροές (άρα και το κόστος) αλλά αποτελεί μέτρο του βαθμού μεγιστοποίησης των εκροών σε σχέση με τις εισροές ή του βαθμού ελαχιστοποίησης των εισροών σε σχέση με τις εκροές.

Υπάρχουν πέντε (5) δυνατότητες βελτίωσης της παραγωγικότητας:

- Αύξηση των εισροών με ταυτόχρονη μεγαλύτερη αύξηση των εκροών.
- Διατήρηση των εισροών και αύξηση των εκροών.
- Μείωση των εισροών και μικρότερη μείωση των εκροών.
- Μείωση των εισροών και διατήρηση των εκροών.
- Μείωση των εισροών και αύξηση των εκροών

Η παραγωγικότητα αποτελεί μέτρο της σχέσης των εισροών με τις εκροές. Η μεγάλη ποικιλία των εισροών (εργασία, μηχανήματα, υλικά, χρήματα) μας οδηγεί στη έννοια της μερικής παραγωγικότητας δηλαδή στην παραγωγικότητα του καθ' ενός συντελεστή παραγωγής. Δυστυχώς δεν υπάρχουν απλοί και αξιόπιστοι δείκτες υπολογισμού της συνολικής παραγωγικότητας μιας υπηρεσίας δηλ. της σχέσης μεταξύ του συνόλου των εκροών (π.χ. σε μια υπηρεσία που εκτελούνται πολλές δραστηριότητες) και του συνόλου των εισροών (εργασίας, υλικών, κεφαλαίου).

Ποσότητα εκροής ανά εισροή ανά μονάδα χρόνου

Ως παραγωγικότητα ενός συντελεστή παραγωγής ορίζεται η ποσότητα των εκροών που παράγεται από μια μονάδα συντελεστή σε μια μονάδα χρόνου.

Το πλέον σύνηθες μέτρο παραγωγικότητας μιας δραστηριότητας ενός ΟΤΑ είναι η παραγωγικότητα της εργασίας (μιας και οι υπηρεσίες των ΟΤΑ είναι συνήθως έντασης εργασίας).

5.2.2.2 Χρόνος παράδοσης εκροών

Μέση χρονική διάρκεια παροχής μιας μονάδας εκροής

Σε πολλές περιπτώσεις μας ενδιαφέρει περισσότερο ο χρόνος παροχής μιας μονάδας εκροής που αποτελεί εναλλακτική έκφραση της παραγωγικότητας. Για παράδειγμα μας ενδιαφέρει ο μέσος χρόνος διεκπεραίωσης μιας υπόθεσης ή απάντησης σ' ένα παράπονο ή έκδοσης ενός πιστοποιητικού ή έκδοσης μιας οικοδομικής άδειας.

Ο συνολικός χρόνος «κύκλου» μιας παραγωγικής διαδικασίας περιλαμβάνει τον χρόνο που απαιτείται για την παραγωγή της εκροής καθώς και τον χρόνο αναμονής μεταξύ των διαφόρων βημάτων της παραγωγικής διαδικασίας. Για παράδειγμα ο συνολικός χρόνος πρόσληψης ενός εργαζομένου σε ένα ΟΤΑ υπερβαίνει κατά πολύ τον χρόνο εκτέλεσης των διαδικασιών πρόσληψης αν συνεκτιμήσουμε και τις καθυστερήσεις μεταξύ των ενδιάμεσων διαδικαστικών βημάτων.

5.2.2.3 Κόστος ανά μονάδα εκροής ή ανά χρήστη

**Ποσότητα εκροής / συνολικό κόστος λειτουργίας Αριθμός χρηστών
/συνολικό κόστος λειτουργίας**

Ο δείκτης αυτός συνεκτιμά τόσο την οικονομικότητα όσο και την παραγωγικότητα των πόρων.

Ένας έμμεσος και προσεγγιστικός τρόπος υπολογισμού της συνολικής παραγωγικότητας είναι η ομογενοποίηση των ποικίλων εισροών μέσω του συνολικού κόστους τους. Ο δείκτης του κόστους ανά μονάδα εκροής ενσωματώνει όλες τις εισροές και επιτρέπει την ταυτόχρονη διερεύνηση της αποδοτικής χρήσης όλων των παραγωγικών συντελεστών και όχι μόνο της εργασίας.

Ο δείκτης κόστος ανά χρήστη μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενσωματώσει διάφορες επί μέρους υπηρεσίες που παρέχονται στους χρήστες.

Οι δυσκολίες υπολογισμού του μοναδιαίου κόστους εκροής μιας δραστηριότητας σχετίζονται κυρίως με τις δυσκολίες υπολογισμού του συνολικού κόστους. Δηλ.:

με το αν και πώς θα περιληφθεί εκτός από το άμεσο και το έμμεσο κόστος λειτουργίας και με το πώς θα κατανέμεται ετήσια το κόστος των επενδύσεων που έχουν γίνει για την παροχή της υπηρεσίας, έτσι ώστε στο ετήσιο κόστος λειτουργίας να ανταναικλάται και το κόστος κεφαλαίου (πχ στους ΟΤΑ σήμερα δεν υπολογίζονται δαπάνες για αποσβέσεις των παγίων).

5.2.2.4 Ποσοτικές αναλογίες χρήσης των πόρων

Προκειμένου να προδιαγραφεί η αναγκαία οργάνωση της διαδικασίας παραγωγής της υπηρεσίας μπορούν να αξιοποιηθούν δείκτες της εξής γενικής μορφής:

Ποσότητα εισροής A / Ποσότητα εισροής B

Δηλαδή δείκτες ποσοτικής αναλογίας μεταξύ των διαφόρων πόρων (Π.χ. επιφάνεια χώρου βιβλιοθήκης ανά αριθμό βιβλίων). Οι προηγούμενοι δείκτες, εκτός των άλλων εκφράζουν και την ποιότητα παροχής μιας υπηρεσίας.

Π.χ. ο δείκτης μέση επιφάνεια χώρου γραφείων ανά υπάλληλο γραφείου εκτιμά μια πλευρά της ποιότητας των συνθηκών εργασίας του προσωπικού του ΟΤΑ.

Επίσης οι αναλογίες χρήσης των πόρων (η σύνθεση του μίγματος των πόρων) επηρεάζουν το συνολικό κόστος λειτουργίας (οικονομικότητα). Προκειμένου να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή οικονομία, οι αναλογίες των παραγωγικών συντελεστών θα πρέπει να είναι αντιστρόφως ανάλογες του μοναδιαίου κόστους τους (της τιμής τους). Οπότε με δεδομένες τις τιμές των πόρων, το μίγμα των πόρων θα πρέπει να καθορίζεται ώστε να ελαχιστοποιείται το συνολικό κόστος.

Ανάλογα με την αναλογία χρήσης των παραγωγικών συντελεστών, οι παραγωγικές διαδικασίες διακρίνονται σε έντασης εργασίας και έντασης κεφαλαίου. Οπότε ο δείκτης Επενδυμένο κεφάλαιο σε μηχανήματα / αριθμός προσωπικού δείχνει το βαθμό εκμηχάνισης της διαδικασίας λειτουργίας μιας υπηρεσίας.

5.2.2.5 Βαθμός αξιοποίησης των πόρων

Ένας σημαντικός ερμηνευτικός παράγοντας της παραγωγικότητας είναι ο βαθμός παραγωγικής αξιοποίησης των πόρων. Ο συνολικά διαθέσιμος, στη διοίκηση μιας λειτουργίας, χρόνος των πόρων μπορεί να διακριθεί σε παραγωγικό και μη παραγωγικό χρόνο.

Η γενική μορφή των σχετικών δεικτών είναι η εξής:

χρόνος παραγωγικής αξιοποίησης πόρων / διαθέσιμος χρόνος πόρων

Πχ για το προσωπικό ο δείκτης παίρνει τη μορφή: "ποσοστό των απωλειών του συνολικού εργάσιμου χρόνου που οφείλεται σε απουσίες του προσωπικού".

Μια εναλλακτική μορφή του δείκτη θα ήταν η εξής :

"Το μέσο ποσοστό ή ο μέσος αριθμός των πόρων που δεν αξιοποιούνται παραγωγικά".

Για παράδειγμα, το μέσο ποσοστό οχημάτων του στόλου της υπηρεσίας καθαριότητας που είναι εκτός λειτουργίας λόγω βλαβών.

5.2.2.6 Βαθμός αξιοποίησης της δυναμικότητας των πόρων

Αριθμός Χρηστών / Δυναμικότητα των πόρων

Στη διοίκηση παραγωγικών διαδικασιών παροχής υπηρεσιών, επειδή ταυτόχρονα με την παραγωγή των εκροών γίνεται η κατανάλωση τους (δεν υπάρχει η δυνατότητα αποθήκευσης τους) σημαντικό ρόλο παίζει η σύζευξη παραγωγής (προσφοράς) και ζήτησης. Αν η ζήτηση είναι μικρότερη του μέγιστου αριθμού χρηστών που μπορούν να εξυπηρετηθούν (δυναμικότητα της υπηρεσίας) τότε έχουμε υπο-χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Αν η ζήτηση είναι μεγαλύτερη της δυναμικότητας εξυπηρέτησης, τότε είτε ορισμένοι χρήστες δεν θα εξυπηρετούνται καθόλου είτε οι χρήστες θα εξυπηρετούνται με χαμηλή ποιότητα (π.χ. δημιουργία ουρών αναμονής).

Υπάρχουν δυο εναλλακτικές λύσεις προκειμένου να επιτευχθεί η σύζευξη προσφοράς και ζήτησης εκροών.

Έλεγχος της προσφοράς πχ μέσω αύξησης της παραγωγικότητας ή μέσω μεταβολής της ποσότητας των πόρων (χρήση εποχιακού προσωπικού ή υπερωριών του μόνιμου προσωπικού).

Έλεγχος της ζήτησης (π.χ. δημοσιότητα, τεχνικές ομοιόμορφης διαχρονικής κατανομής της ζήτησης).

5.2.2.7 Ποιότητα των διαδικασιών λειτουργίας

Εφαρμόζεται σύστημα διασφάλισης της ποιότητας

Η ποιότητα των εκροών μιας υπηρεσίας είναι συνάρτηση της ποιότητας των διαδικασιών παραγωγής και της ποιότητας των ενδιάμεσων προϊόντων που παράγονται από αυτές.

Οι τελευταίες εξελίξεις, τόσο στο χώρο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα, τονίζουν την αναγκαιότητα διασφάλισης της ποιότητας σε όλα τα στάδια μιας παραγωγικής διαδικασίας μέσω της εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας. Σκοπός τους είναι ο σχεδιασμός των διαδικασιών παραγωγής και διάθεσης με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνεται συνεχώς η παραγωγή και διάθεση των εκροών εντός των προδιαγραφών που έχουν τεθεί για τη ποιότητα, προσπελασιμότητα και ωφελιμότητα των εκροών.

5.2.2.8 Σχέση κόστους - ωφελειών

Ωφέλειες / Συνολικό κόστος

Το πιο γενικό μέτρο της αποδοτικότητας στο δημόσιο τομέα είναι ο λόγος ωφέλειες / κόστος, ο οποίος εκφράζει το βαθμό μεγιστοποίησης των ωφελειών μιας δραστηριότητας σε σχέση με το βαθμό ελαχιστοποίησης του κόστους της δραστηριότητας.

Η τεχνική της ανάλυσης κόστους-οφέλους επιδιώκει να αποτιμήσει σε χρηματικές αξίες την κοινωνική αποδοτικότητα μιας δραστηριότητας εκτιμώντας εκτός από το άμεσο οικονομικό κόστος της δραστηριότητας και τις έμμεσες αρνητικές επιπτώσεις.

Η δημιουργία χρήσιμων αγαθών και υπηρεσιών, η δημιουργία ευχαρίστησης ή ικανοποίησης ή βελτίωσης της θέσης ατόμων ή ομάδων, αποτελούν οφέλη.

Οι έμμεσες (δευτερογενείς) επιπτώσεις μιας δραστηριότητας είναι οι επιδράσεις της δραστηριότητας στο υπόλοιπο περιβάλλον εκτός της ομάδας-στόχου. Μπορεί να είναι θετικές (ωφέλειες) ή αρνητικές (θυσίες ή κόστος).

Το άθροισμα του οικονομικού κόστους (άμεσου) και του δευτερογενούς (έμμεσου) είναι το συνολικό κόστος της δραστηριότητας ή του έργου. Το άθροισμα των άμεσων και έμμεσων ωφελειών αποτελεί τις συνολικές ωφέλειες.

Σύμφωνα με τα προηγούμενα ακριβέστερη εκτίμηση του δείκτη θα είχαμε αν στις ωφέλειες συνυπολογισθούν και οι θετικές έμμεσες επιπτώσεις της δραστηριότητας και αν στο κόστος εκτός του άμεσου οικονομικού κόστους συνυπολογιστούν και οι αρνητικές έμμεσες επιπτώσεις της δραστηριότητας.

Παράδειγμα

Ας θεωρήσουμε την περίπτωση όπου η υπηρεσία αφορά την κατασκευή ενός δρόμου ο οποίος θα εξυπηρετεί δύο κύριους στόχους. Πρώτον θα βελτιώσει την οδική ασφάλεια και θα μειώσει τον αριθμό των ατυχημάτων και δεύτερον θα βελτιώσει την προσπελασιμότητα μιας περιοχής έτσι ώστε να προκύψει οικονομική ανάπτυξη.

Έστω ότι κατασκευάστηκαν 50 χιλιόμετρα δρόμου τα οποία κόστισαν 100.000.000 δρχ. Η κατασκευή του δρόμου οδήγησε στη μείωση των ατυχημάτων η οποία εκτιμάται σε αξία 50.000.000, ενώ επίσης τα ατυχήματα μετά την κατασκευή του δρόμου οδηγούν στην απώλεια 20 ατόμων ενώ πριν είχαμε απώλεια 45 ατόμων στην ίδια χρονική μονάδα. Επίσης εκτιμάται ότι ο δρόμος αύξησε το προϊόν στην περιοχή κατά 70.000.000 δρχ.

Ο δείκτης ορίζεται από την σχέση μεταξύ του κόστους κατασκευής του δρόμου και της μείωσης του κόστους των ατυχημάτων, μεταξύ του κόστους κατασκευής του

δρόμου και της μείωσης των απωλειών σε ανθρώπινες ζωές, μεταξύ του κόστους κατασκευής του δρόμου και της αύξησης της οικονομικής ανάπτυξης στην περιοχή.

Κεφάλαιο 6

Σύστημα Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου

Εισαγωγή

Δήμος Αμαρουσίου-γενικές πληροφορίες

Ο Δήμος Αμαρουσίου είναι ένας από τους σημαντικότερους, σε οικονομικούς όρους, δήμους της Ελλάδας και μια από τις πιο δραστήριες ελληνικές πόλεις στην Ευρώπη.

Βρίσκεται στις υπώρειες της Πεντέλης, σε υψόμετρο 230 μέτρα και απέχει από το κέντρο της Αθήνας 10,5 χιλιόμετρα. Έχει περίπου 70.000 κατοίκους και έκταση 16,2 τετραγωνικά χιλιόμετρα.

Σύμφωνα με τα τελευταία αποτελέσματα της επίσημης Απογραφής Πληθυσμού από την Εθνική Στατιστική Υπηρεσία το 2001, στον Δήμο Αμαρουσίου ο αριθμός των κατοίκων ανέρχεται στους 70.789, εκ των οποίων οι 32.657 είναι άνδρες και οι 38.132 είναι γυναίκες.

Η πόλη του Αμαρουσίου συγκαταλέγεται ανάμεσα στους 15 μεγαλύτερους Δήμους της χώρας.

Στην πόλη του Αμαρουσίου έχουν την έδρα τους 1890 επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, όπου εργάζονται σε αυτές 33.000 άτομα και οι πωλήσεις ανέρχονται σε 3,6 δις δρχ. Μεγάλες ελληνικές και ξένες επιχειρήσεις όπως π.χ. ΟΤΕ, VODAFONE, κ.α. έχουν την έδρα τους στο Μαρούσι και καθιστούν την πόλη ως ένα από τα μεγαλύτερα επιχειρηματικά κέντρα της χώρας.

Οι βασικοί κλάδοι απασχόλησης :

- Υπηρεσίες (ασφάλειες, τράπεζες, λουιές υπηρεσίες).
- Τηλεπικοινωνίες.
- Κατασκευές.

Πίνακες απασχόλησης ανά τομέα

Απασχόληση στον πρωτογενή τομέα		0,4 %
Είδος επιχείρησης	Πλήθος επιχειρήσεων	Απασχολούμενοι
Γεωργική	7	30
Κτηνοτροφική	-	-
Αλιευτική	-	-
Εξόρυξης	-	-

Απασχόληση στο δευτερογενή τομέα		17,7 %
Είδος επιχείρησης	Πλήθος επιχειρήσεων	Απασχολούμενοι
Βιομηχανίες	5	100
Βιοτεχνίες	276	5900

Απασχόληση στον τριτογενή τομέα		81,9 %
Είδος επιχείρησης	Πλήθος επιχειρήσεων	Απασχολούμενοι
Καταστήματα	578	17000
Ξενοδοχεία	-	-
Τουριστικά γραφεία	23	1000
Εστιατόρια, μπάρ, καφετέριες	33	1500
Διάφορες υπηρεσίες	665	42000

Κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο των πολιτών	
Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	27,5 %
Τεχνολογική εκπαίδευση	29,3 %
Απόφοιτοι λυκείου	25,6 %
Υποχρεωτική εκπαίδευση	17,3 %
Αναλφάβητοι	0,2 %

Πηγή: Προσωπική έρευνα πεδίου

Από το 1997 ο Δήμος Αμαρουσίου έχει ξεκινήσει μια προσπάθεια εγκατάστασης ενός Συστήματος Ποιότητας, δηλαδή ενός συνόλου διαδικασιών πλαισιωμένων από την κατάλληλη οργανωτική και υλικοτεχνική υποδομή με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες. Θεωρώντας ότι αποτελεί δικαίωμα του πολίτη η βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής του, έχει προσδιορίσει όλα τα σημεία επαφής του Δήμου με τους πολίτες, καθώς και τους τρόπους της αποτελεσματικότερης επικοινωνίας στα σημεία αυτά με κύριο στόχο την ικανοποίηση των απαιτήσεων τους. Στο Δήμο έγινε εξ' αρχής κατανοητό ότι για να είναι ικανοποιητικές οι αποδόσεις στα σημεία επαφής με τους πολίτες, πρέπει όλη η διεργασία εσωτερικά στο Δήμο να υλοποιείται σταδιακά. Επομένως απαιτείται ο συνολικός ανασχεδιασμός των διαδικασιών του Δήμου έτσι ώστε και ο «εσωτερικός αποδέκτης» των υπηρεσιών, δηλαδή η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων να είναι και αυτή αποδοτική.

Η διοίκηση του Δήμου αποφάσισε αυτός ο ανασχεδιασμός να αξιολογηθεί με επίσημο τρόπο με βάση τα παγκόσμια αναγνωρισμένα πρότυπα έτσι ώστε να έχει μία δοκιμασμένη και έγκυρη δομή. Πράγματι, το σύστημα ποιότητας του Δήμου πιστοποιήθηκε με το πρότυπο ISO 9002, από την εταιρεία πιστοποίησης BVQI.

6.1 ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ BVQI

Η BVQI είναι αναγνωρισμένη από περισσότερους από 30 εθνικούς και υπερεθνικούς οργανισμούς επικύρωσης σε όλο τον κόσμο, για την χορήγηση του πιστοποιητικού ISO 9001. Είναι λοιπόν μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες στο χώρο της με περισσότερες από 50000 πιστοποιήσεις σε 100 χώρες.

Στοχεύει στην ανάπτυξη ενός οργανισμού με διαρκή και στενή συνεργασία μαζί του μέσω ενός δικτύου που αποτελείται από 2800 ειδικευμένους ελεγκτές. Επίσης παρέχει τη δυνατότητα στους οργανισμούς τους οποίους πιστοποιεί για συνδυασμένη χορήγηση πιστοποιητικών που καλύπτουν μια μεγάλη κλίμακα αναγνωρισμένων προτύπων, βελτιστοποίησης και αποδοτικότητας.

- Βασικά βήματα στην προσέγγιση της BVQI είναι:
- Υπογραφή συμβολαίου
- Προ-έλεγχος (προαιρετικό): Ανάλυση και διάγνωση της τρέχουσας κατάστασης του οργανισμού που θα πιστοποιηθεί σε σχέση με τα πρότυπα.
- Έλεγχος πιστοποίησης (έκδοση πιστοποιητικού)
- Επισκέψεις εποπτείας για διασφάλιση ότι ακολουθείται η διαδικασία συνεχούς βελτίωσης.
- Επαναπιστοποίηση μετά την πάροδο 3 ετών μέσω πλήρους ελέγχου ή διαρκούς αποτίμησης.
- Μετά από κάθε βήμα συντάσσεται έκθεση, που βοηθά τον πιστοποιημένο οργανισμό για τη συνεχή βελτίωση της επίδοσής της στη διαχείριση της ποιότητας.

Η BVQI είναι ενεργό μέλος των:

- Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας (EFQM)
- Ευρωπαϊκού Οργανισμού Ελέγχου και Πιστοποίησης (EOTC)
- Ανεξάρτητου Διεθνούς Οργανισμού για την Πιστοποίηση (IIOC)
- ISO Επιτροπές Πρότυπης Ανάπτυξης: QS/3 (UK) και TAG 207 (US)
- Φόρουμ Παγκόσμιων Προτύπων (SA8000)

- Διεθνής Κοινωνική Υπευθυνότητα (SAI)
- AMANA – Οργανισμός Προώθησης Αμοιβαίων Συναλλαγών
- Eco-Schools – Ευρωπαϊκή δωρεά Προώθησης Περιβαλλοντικής Ενημέρωσης σε σχολεία
- Ινστιτούτο Κοινωνικών και Αμοιβαίων Λογιστικών και Ελέγχων (Υπευθυνότητα)
- Βρετανική Πολυεθνική Λιανικής (BRC Πρότυπα ασφαλείας τροφίμων και συσκευασίας)
- Food Plus – Γραμματεία EurepGAP (Φρέσκα φρούτα και λαχανικά)

6.2 Πολιτική ποιότητας του Δήμου Αμαρουσίου

Πάγια Πολιτική της Δημοτικής Αρχής είναι η γρήγορη , ολοκληρωμένη και σωστή εξυπηρέτηση του Πολίτη.

Αναλυτικότερα οι στόχοι της Πολιτικής Ποιότητας του Δήμου είναι οι :

- Ικανοποιημένοι δημότες μέσω ταχύτατης εξυπηρέτησης και ανταπόκρισης στα αιτήματα τους, με έμφαση στην τηλεξυπηρέτηση
- Περιβάλλον ευγένειας και φιλικότητας σε όλες τις φάσεις της επικοινωνίας του προσωπικού με τους πολίτες
- Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι του Δήμου, που θα μετέχουν σε όλες τις φάσεις του σχεδιασμού, ανάπτυξης και βελτίωσης των παρεχόμενων Υπηρεσιών
- Ανάπτυξη κινήτρων που θα επιβραβεύουν τη συμμετοχή τους στη συνεχή βελτίωση.
- Ανάπτυξη νέων υπηρεσιών προς τους Δημότες.
- Αξιοποίηση της αιχμής των νέων Τεχνολογιών έτσι, ώστε και οι εργαζόμενοι να εξοικειώνονται με τις τελευταίες εξελίξεις και το επίπεδο εξυπηρέτησης των δημοτών διαρκώς να βελτιώνεται.
- Διαμόρφωση υψηλότερων προδιαγραφών για την ανάπλαση του περιβάλλοντος χώρου, με έμφαση στην αναβάθμιση του πρασίνου και των χώρων αναψυχής των δημοτών.
- Συμβολή στην ευρύτερη αναδιοργάνωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε Εθνικό επίπεδο, αναπτύσσοντας προτάσεις προς την Κεντρική Διοίκηση, μεταφέροντας τις θετικές πρακτικές που ο Δήμος Αμαρουσίου πέτυχε σε άλλους Δήμους, λειτουργώντας ο ίδιος ως Πρότυπο Δήμου με υψηλά επίπεδα υπηρεσιών.

6.3 Σύστημα διαχείρισης ποιότητας

Ο Δήμος Αμαρουσίου έχει εγκαταστήσει, τεκμηριώσει, εφαρμόσει και διατηρεί ενεργό ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του οποίου συνεχώς αναβαθμίζει την αποτελεσματικότητα σύμφωνα και με τις απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001:2000. Καθορίζει όλες τις διεργασίες και δραστηριότητες που απαιτούνται από αυτό το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, τη μεταξύ τους διαδοχή και αλληλεπίδραση καθώς και τα κριτήρια και μεθόδους που απαιτούνται για να εξασφαλισθεί ότι οι διεργασίες αυτές είναι αποτελεσματικές. Επίσης, εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους για την υλοποίηση και παρακολούθηση αυτών των διεργασιών. Τέλος παρακολουθεί, αποτιμά και αναλύει τις διεργασίες και δραστηριότητες που υπάγονται στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας και αναπτύσσει ότι ενέργειες απαιτούνται, ώστε να επιτυγχάνονται προσχεδιασμένα αποτελέσματα και βελτιώσεις σε αυτές τις δραστηριότητες.

6.4 Περιγραφή του συστήματος

Το Σύστημα Ποιότητας έχει τα παρακάτω δομικά χαρακτηριστικά:

➤ **Διαδικασίες λειτουργίας:** περιγράφονται με σαφήνεια σε κάθε δραστηριότητα του

Δήμου ποιοι εμπλέκονται, τι ενέργειες πραγματοποιούνται, ποιες μεθοδολογίες ακολουθούνται και πως τεκμηριώνονται τα αποτελέσματα των ενεργειών τους.

➤ **Διαχείριση αιτημάτων δημοτών:** το σύνολο των προβλημάτων-αιτημάτων των δημοτών συγκεντρώνονται σε ένα κεντρικό σημείο. Καταχωρούνται ηλεκτρονικά σε μία βάση δεδομένων που έχει σχεδιασθεί ειδικά για αυτό το σκοπό από την υπηρεσία μηχανοργάνωσης του Δήμου. Τηρούνται στοιχεία κόστους προσωπικού και υλικών καθώς και του χρόνου που μεσολάβησε από τότε που ετέθη το αίτημα μέχρι την υλοποίησή του. Ο δημότης που έθεσε το αίτημα ενημερώνεται στη συνέχεια για την έκβαση του αιτήματος του. Μέσα από αυτό το σύστημα επιτυγχάνεται η ακριβής μέτρηση του χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών με συνέπεια να υπάρχει ένα σημαντικό εργαλείο για τη δημιουργία στόχων ποιότητας αναφορικά π.χ. με το χρόνο ανταπόκρισης. Καταγράφονται και αναλύονται τα αίτια που προκάλεσαν το παράπονο του δημότη και λαμβάνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες ώστε να μην επαναληφθούν ανάλογα παράπονα.

➤ **Μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου:** έχει δημιουργηθεί ένας μηχανισμός εσωτερικού ελέγχου από το προσωπικό του Δήμου για τον προσδιορισμό των αποκλίσεων από τις διαδικασίες και στη συνέχεια ακολουθούν οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες ώστε να αποκατασταθούν οι μη συμμορφώσεις και να εξαλειφθεί το αίτιο που τις προκάλεσε.

➤ **Διαδικασία επίλυσης προβλημάτων:** Τα μέλη των ομάδων εργασίας έχουν εκπαιδευθεί στη μεθοδολογία, τα εργαλεία και τις τεχνικές επίλυσης προβλημάτων. Έχει χρησιμοποιηθεί ιδιαίτερα η μεθοδολογία Brainstorming, το εργαλείο Pareto, τα διαγράμματα ροής, τα ιστογράμματα και τα διαγράμματα GANTT³². Μέγιστη σημασία έχει η πρόληψη των προβλημάτων που ενεργοποιείται με αφορμή μία διορθωτική ενέργεια ή από την καταγραφή των ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων κατά την παρακολούθηση των διαδικασιών. Με αυτό τον τρόπο παρέχεται και η δυνατότητα βελτίωσης των διαδικασιών, καθώς το σύστημα διαχειρίζεται όχι μόνο την επίλυση των προβλημάτων αλλά και τις προτάσεις βελτίωσης των διαδικασιών του. Το προσωπικό έχει εκπαιδευτεί στη χρήση διαγραμμάτων ροής, στον τρόπο ιεράρχησης των προβλημάτων, σε σχέδια ποιότητας, κ.ο.κ.

6.4.1 Ανάπτυξη δομών ολικής ποιότητας

Το σύστημα ποιότητας του Δήμου Αμαρουσίου έχει δημιουργήσει δομές ολικής ποιότητας με έμφαση στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημότες ή τους πολίτες που διαμένουν στην περιοχή του Δήμου ή καθ' οιονδήποτε τρόπο συναλλάσσονται με αυτόν, τη δημιουργία ομάδων εργασίας και τη χρήση στατιστικών τεχνικών επεξεργασίας όλων των στοιχείων που επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών.

Σε ότι αφορά την αξιολόγηση από τους δημότες έχει αναπτυχθεί διαδικασία που προβλέπει την αξιολόγηση των υπηρεσιών μέσω ερωτηματολογίων που απευθύνονται στους δημότες μέσω του τοπικού τύπου, του περιοδικού του Δήμου και μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων αυτών καταχωρούνται σε σχετικό πρόγραμμα Η/Υ που έχει σχεδιάσει η υπηρεσία μηχανοργάνωσης και εκδίδεται αναφορά απεικόνισης των αποτελεσμάτων. Σε

³² Πορίχη, Χ. (1999), "Ποιότητα και ανθρώπινο δυναμικό, Η εμπειρία του Δήμου Αμαρουσίου", Διεθνές Συνέδριο: «Καθημερινή ζωή και αυτοδιοίκηση, Το δικαίωμα στην ποιότητα», Μάρτιος 1999. Αθήνα: Δήμος Αμαρουσίου.

περιπτώσεις μη ικανοποιητικών αποτελεσμάτων, αποφασίζονται διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

Αρχικά δημιουργήθηκε η Επιτροπή Ποιότητας με πρόεδρο το Δήμαρχο και μέλη στελέχη του Δήμου, διευθυντές και υπαλλήλους. Η Επιτροπή Ποιότητας όρισε τις ομάδες εργασίας, οι οποίες υποστηρίχτηκαν τεχνικά από έναν εξωτερικό σύμβουλο. Οι ομάδες αυτές ήταν: Ομάδα Πολεοδομίας, Ομάδα Τεχνικών Υπηρεσιών, Ομάδα Προμηθειών, Ομάδα Ληξιαρχείου. Σε όλες τις διαδικασίες έλαβε μέρος και ο άμεσα εμπλεκόμενος σε κάθε διαδικασία και με τον τρόπο αυτόν υπήρξε αξιοσημάντη συμμετοχή του προσωπικού στην ανάπτυξη των διαδικασιών.

Η επεξεργασία στοιχείων που αφορά παραμέτρους ποιότητας του συστήματος έχει καθιερωθεί. Η επιτροπή Ποιότητας θεωρεί σημαντικό να υπάρχει ένα πλήρες σύστημα καταγραφής Κόστους Ποιότητας για να υπάρχει η συνολική εκτίμηση του μεγέθους της ποιότητας και των δυνατοτήτων συνεχούς βελτίωσης, καθώς και μηχανισμούς στόχευσης που θ' αποτελούν έναν ακόμα ενισχυτικό παράγοντα στην προσπάθεια της συνεχούς βελτίωσης.

6.4.2 Η μείωση του κόστους των υπηρεσιών

Μέσα από το Σύστημα Ποιότητας δίνεται η δυνατότητα κοστολόγησης των υπηρεσιών του Δήμου. Η μείωση του κόστους προκύπτει από την υλοποίηση των εξής παραμέτρων:

- Κρίσιμα μεγέθη όπως χρόνοι εκτέλεσης εργασιών και κόστος απαιτηθέντων υλικών καταμετρούνται.
- Η μεθοδολογία του engineering: Η αναζήτηση καινούριων δομών λειτουργίας στις διαδικασίες με την υιοθέτηση και νέας τεχνολογίας δημιουργεί μείωση κόστους. Για παράδειγμα, η εισαγωγή νέας τεχνολογίας στη διαχείριση των οφειλόμενων επιτρέπει τη συστηματική βελτίωση του τρόπου παρακολούθησης των οφειλόμενων και οι διαδικασίες που δρομολογούνται για τη διαχείριση των αρχείων των διευθύνσεων συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη είσπραξη χρημάτων.
- Η βελτίωση της λειτουργίας των προμηθειών, της αξιολόγησης των προμηθευτών και της οργανωμένης με συστήματα γεωγραφικών θέσεων αποθήκης συμβάλλει στη μείωση του κόστους προμηθειών.

- Η συστηματική βελτίωση των αρχείων, χαρτών πολεοδομίας, διαχείριση ΦΕΚ, διαχείριση φακέλων, οικογενειακών τάφων στο κοιμητήριο, αρχείο προδιαγραφών για τα διάφορα είδη που προμηθεύεται ο Δήμος συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του απαιτούμενου χρόνου εξυπηρέτησης των δημοτών και επομένως στη μείωση του κόστους.
- Τελεί υπό σχεδιασμό το Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με το οποίο θα καταμετρούνται στοιχεία για την αποδοτικότητα όλου του προσωπικού με συστηματικό τρόπο διαχείρισης των συγκριτικών στοιχείων με άλλους δήμους ή άλλες ανάλογες επί μέρους υπηρεσίες.

6.5 Αποτελέσματα από την εφαρμογή του Συστήματος Ολικής Ποιότητας³³

Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του συστήματος είναι ήδη ορατά στους δημότες αναφορικά με την αξιοπιστία της εξυπηρέτησης και την ποιότητα των εκτελούμενων έργων. Ειδικότερα, σε ορισμένους τομείς, έχουν λάβει χώρα οι εξής ποιοτικές αναβαθμίσεις:

6.5.1 Ληξιαρχείο

Στο τμήμα ληξιαρχείου έγινε πλήρης ανασχεδιασμός του τρόπου λειτουργίας με την εισαγωγή νέας τεχνολογίας και ανάπτυξη λογισμικού. Το αποτέλεσμα είναι η μείωση του χρόνου αναμονής από 45 λεπτά σε 4-5 λεπτά. Ο χρόνος ανταπόκρισης στην επικοινωνία με τους δήμους έχει μειωθεί από 40-60 ημέρες σε 2 ημέρες. Ο χρόνος αποστολής των πιστοποιητικών που αποστέλλονται με τηλεφωνικές αιτήσεις μειώθηκε από 3-4 ημέρες στην 1 ημέρα. Έγινε διεύρυνση του ωραρίου εξυπηρέτησης του κοινού από 07.30 έως 13.00.

6.5.2 Γραφείο Δημοτικού Συμβουλίου

Ο τρόπος λειτουργίας του Γραφείου του Δημοτικού Συμβουλίου έχει βελτιωθεί και υποστηριχθεί με ανάλογο λογισμικό ώστε οι εισηγήσεις να έρχονται με τ' απαιτούμενα στοιχεία και η σχετική προετοιμασία των εγγράφων να είναι σε μεγάλο βαθμό

³³ Γραφείο Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου

αυτοματοποιημένη. Με το πρόγραμμα αυτό καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση μίας εισήγησης από τη στιγμή που αποστέλλεται στο γραφείο Δ.Σ., σε ποιες συνεδριάσεις συζητήθηκε, ποιοι ήταν παρόντες στην κάθε συνεδρίαση, ποιοι ψήφισαν υπέρ, κατά ή παρών στην κάθε εισήγηση μέχρι την έκδοση της σχετικής απόφασης.

6.5.3 Πολεοδομία

Έγινε ανασχεδιασμός των διαδικασιών λειτουργίας και του χώρου και σχεδιάστηκε μηχανογραφημένο σύστημα για την παρακολούθηση όλων των σταδίων παρακολούθησης των πολεοδομικών αδειών. Καθίσταται δυνατή η παρακολούθηση του χρόνου έκδοσης των αδειών με αποτέλεσμα να μπορούν να τεθούν στόχοι μείωσης του χρόνου έκδοσης των αδειών. Η εξυπηρέτηση του κοινού σε ότι αφορά τη γραμματεία έγινε καθημερινή αντί 3 φορές την εβδομάδα.

Για την πληρότητα των αρχείων χαρτών πολεοδομίας έγινε απογραφή, σύστημα παρακολούθησης και καταβάλλεται προσπάθεια ολοκλήρωσης του αρχείου ώστε να αποφεύγονται οι καθυστερήσεις του κοινού λόγω έλλειψης τέτοιων στοιχείων. Επιπλέον, σχεδιάστηκε λογισμικό για την παρακολούθηση των φακέλων, που παρέχει τη δυνατότητα εύκολης αναζήτησης καθώς και τα στοιχεία του περιεχομένου τους.

6.5.4 Τεχνικά έργα

Για κάθε τεχνικό έργο έχει καθοριστεί σχέδιο ποιότητας, παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος υλοποίησης (QANT), διάγραμμα κρίσιμων σημείων (PERT), και φύλλο μηνιαίας ανασκόπησης για να παρακολουθούνται οι αποκλίσεις από τα ποιοτικά χαρακτηριστικά, το χρονοδιάγραμμα και το προϋπολογισμένο κόστος.

6.5.5 Παρακολούθηση οφειλών

Για την παρακολούθηση των υπολοίπων από τους οφειλέτες του Δήμου έχει σχεδιασθεί διαδικασία και ανάλογο λογισμικό ώστε να γίνονται μηνιαίες ειδοποιήσεις αντί της μίας ειδοποιήσεως το χρόνο που ίσχυε πριν από το Σύστημα Ποιότητας. Παράλληλα έχει σχεδιαστεί διαδικασία για το συστηματικό τρόπο αναζήτησης των αγνώστων παραληπτών.

6.5.6 Λειτουργία αποθήκης-απογραφή-κωδικοποίηση

Δημιουργήθηκε λογισμικό λειτουργίας της αποθήκης και απογραφή του υπάρχοντος υλικού. Όλα τα υλικά έχουν κωδικοποιηθεί και για κάθε αγορά νέου υλικού δημιουργείται νέος αριθμός κωδικοποίησης. Με τον τρόπο αυτό η αποθήκη και κατ' επέκταση και οι προμήθειες μπορούν να λειτουργήσουν με ελεγχόμενο τρόπο.

6.5.7 Έλεγχοι αδειών καταστημάτων

Για τα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος και τη χρήση πεζοδρομίων οι άδειες που εκδίδονται ελέγχονται κατά τακτά διαστήματα συμπληρώνοντας ειδικά φύλλα ελέγχου που παρακολουθούνται και μέσω ειδικού λογισμικού για τη διαπίστωση της τήρησης ή μη των όρων της αδειάς.

6.5.8 Έλεγχος αγορών

Έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται διαδικασία που καθορίζει με εύληπτο και σαφή τρόπο τα βήματα που απαιτούνται κατά τη διαδικασία των αγορών. Ορισμένα από αυτά τα βήματα, όπως η δημιουργία μητρώου προδιαγραφών των αγοραζόμενων υλικών, ο ποιοτικός έλεγχος κατά την παραλαβή, ο έλεγχος της υπάρχουσας πίστωσης κατά τη στιγμή της παραγγελίας διαπιστώθηκε από τους σχετικούς ελέγχους ότι δεν εφαρμόζονταν.

6.5.9 Εξωτερικά συνεργεία

Στο τμήμα των εξωτερικών συνεργείων αναπτύχθηκε ένα σύστημα συγκέντρωσης, προγραμματισμού υλοποίησης και ποιοτικού ελέγχου όλων των αιτημάτων των δημοτών, είτε αυτά προέρχονται από τους δημότες είτε από παρατηρήσεις και ευρήματα του προσωπικού του Δήμου. Το αναπτυχθέν λογισμικό επιτρέπει να ανιχνεύεται πληθώρα στατιστικών στοιχείων και δεικτών που προσδιορίζουν το βαθμό αποδοτικότητας του Συστήματος. Το Σύστημα έχει ήδη αναπτυχθεί από τα στελέχη του Δήμου πριν από την ανάπτυξη των διαδικασιών ποιότητας και έχει ενταχθεί στις διαδικασίες του συστήματος ποιότητας. Η επόμενη ενότητα παρουσιάζει αναλυτικά τη λειτουργία των εξωτερικών συνεργείων.

6.6 Διασφάλιση ποιότητας στα εξωτερικά συνεργεία του δήμου

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι διαδικασίες διασφάλισης ποιότητας για τη διαχείριση των εξωτερικών συνεργείων του Δήμου, όπως της αποκομιδής απορριμμάτων, του οδοκαθαρισμού, της συντήρησης σχολικών κτιρίων, της συντήρησης δικτύου ηλεκτροφωτισμού, κλπ. με τη βοήθεια πληροφοριακού συστήματος. Τα συνεργεία του Δήμου Αμαρουσίου περιλαμβάνουν τις εξής βασικές δραστηριότητες:

Υπηρεσία Καθαριότητας	Αποκομιδή οικιακών απορριμμάτων και απορριμμάτων προς ανακύκλωση
	Διαχείριση κάδων απορριμμάτων (συντήρηση, μεταφορά, προσθήκη, εσοχές, κλπ.)
	Οδοκαθαρισμός (χειροκίνητος και μηχανοκίνητος)
	Αποκομιδή εξωτερικών (ογκωδών) απορριμμάτων, αποκομιδή μπαζών και καθαρισμός ακάλυπτων
	Αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών, μεταφορές και βοηθητικές-υποστηρικτικές υπηρεσίες
Γραφείο Κίνησης Οχημάτων	Διαχείριση οχημάτων
	Προληπτική-Επανορθωτική συντήρηση οχημάτων
Συνεργείο πρασίνου	Συντήρηση πρασίνου (κλάδεμα δενδροστοιχιών, συντήρηση γλοστάπια και χώρων πρασίνου)
	Ανάπτυξη πρασίνου (ανάπτυξη νέων χώρων πρασίνου, φύτευση δενδροστοιχιών)
Συνεργείο ηλεκτροφωτισμού, επισκευής-συντήρησης κτιρίων	Συντήρηση/κατασκευές σχολικών κτιρίων, δημοτικών καταστημάτων, κλπ. (χρωματισμοί, εργασίες ηλεκτρολογικές, υδραυλικές, ξυλουργικές,
	Πλακοστρώσεις περιορισμένης κλίμακας, επισκευή πλακοστρώσεων, οικοδομικές εργασίες
	Συντήρηση και ανάπτυξη δικτύου ηλεκτροφωτισμού και φωτισμού σε χώρους
Συνεργείο οδοσήμανσης-κυκλοφοριακών εφαρμογών	Συντήρηση και ανάπτυξη ρυθμιστικών και πληροφοριακών πινακίδων, υλοποίηση κυκλοφοριακών

Πηγή: Γραφείο Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου

Βασικός σκοπός είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος για την αποτελεσματική οργάνωση και διεύθυνση των εργασιών των συνεργείων του Δήμου Αμαρουσίου. Επιπλέον δίνεται η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης της διοίκησης του ΟΤΑ και ελέγχου στις δραστηριότητες των εξωτερικών συνεργείων. Τελικός σκοπός είναι η ενίσχυση της ικανοποίησης των αιτημάτων των πολιτών και η εξασφάλιση της εκτέλεσης των εξωτερικών εργασιών σε ικανοποιητικό χρόνο, ποιότητα και με αποδεκτό κόστος με ορθολογική κατανομή των διαθέσιμων πόρων. Επίσης υποστηρίζεται η δημιουργία των απαραίτητων αρχείων ποιότητας που επιτρέπουν την ιχνηλασιμότητα των αιτημάτων και την τεκμηρίωση των εκτελούμενων εργασιών.

Η βασική φιλοσοφία είναι η εφαρμογή αρχών δοκιμασμένης τεχνολογίας "βιομηχανικής συντήρησης" στις εργασίες των εξωτερικών συνεργείων. Η λογική των συστημάτων μηχανογραφημένης διαχείρισης της συντήρησης τροποποιείται ριζικά, απλοποιείται και προσαρμόζεται στις ειδικές ανάγκες μιας τυπικής μονάδας εξωτερικών συνεργείων ΟΤΑ που γενικά χαρακτηρίζονται από σημαντικές ιδιαιτερότητες.

Το Σύστημα που αναπτύχθηκε στηρίζεται στη διαδικασία χειρισμού αιτημάτων και προγραμματισμού και ελέγχου εργασιών και στις λοιπές διαδικασίες/τεχνικές οδηγίες, στο εργατοτεχνικό προσωπικό των συνεργείων, στα ενδιάμεσα στελέχη (επόπτες/προϊσταμένους), στην εκπαίδευση/ανάπτυξη του προσωπικού του γραφείου προγραμματισμού/ελέγχου που λειτουργεί και σαν το κεντρικό σημείο λήψης αιτημάτων, στο πληροφοριακό σύστημα και στην ειλικρινή υποστήριξη της διοίκησης.

6.6.1 Μεθοδολογία εφαρμογής και στάδια ανάπτυξης

Τα κύρια χαρακτηριστικά για την ανάπτυξη του συστήματος είναι:

- Η αρχή των «ανοιχτών συστημάτων» στη διαχείριση βάσεων δεδομένων για άμεση τροποποίηση-παραγωγή αναφορών και ανταλλαγή δεδομένων με άλλες εφαρμογές.
- Η απλούστευση της λειτουργίας ώστε να είναι κατανοητή και αποδεκτή από το εργατοτεχνικό και το διοικητικό προσωπικό των συνεργείων και η διατήρηση όσο το δυνατόν μόνο της απαραίτητης γραφειοκρατίας.

- Η προσέγγιση βήμα-βήμα του συστήματος στις υπάρχουσες ανάγκες με παράλληλη εκπαίδευση και προσαρμογή του προσωπικού και άμεση επαφή με το χώρο και τα προβλήματα που αντιμετωπίζονται καθημερινά.
- Συνεχής επέκταση και ολοκλήρωση του συστήματος σε όλες τις δραστηριότητες, με βάση την αρχή της ευαίσθητης ισορροπίας μεταξύ της "αξίας των πληροφοριών" και του "κόστους των πόρων που απαιτούνται για τη συλλογή και ανάλυση τους".

Ο γενικότερος ρόλος της μηχανογράφησης γενικότερα είναι η υποστήριξη των καθημερινών λειτουργιών για αύξηση της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας, της αξιοπιστίας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και η παροχή στοιχείων για υποστήριξη και τεκμηρίωση των αποφάσεων της διοίκησης με αναλύσεις δεδομένων, ποσοτικοποίηση μεγεθών, μετρήσεις και στατιστικά στοιχεία σε όλα τα στάδια της διοίκησης: προγραμματισμό, οργάνωση, καθοδήγηση, έλεγχο και διορθωτικές ενέργειες.

Τα επιμέρους στάδια για την ανάπτυξη του συστήματος είναι:

- Συγκέντρωση βασικών πληροφοριών (δρόμοι, πάγια όπου εκτελούνται εργασίες, οχήματα του δήμου, προσωπικό, υλικά, κλπ.),
- Κωδικοποίηση και οργάνωση των δεδομένων, ανάπτυξη συστήματος κωδικοποίησης ειδών,
- Τυποποίηση των βασικών εκτελούμενων εργασιών – καθορισμός υπευθυνοτήτων,
- Εκπαίδευση του προσωπικού για την παρακολούθηση του συστήματος,
- Λειτουργία του συστήματος,
- Δημιουργία αναφορών για υποστήριξη καθημερινής λειτουργίας,
- Εντοπισμός κρίσιμων σημείων ελέγχου και στόχων ποιότητας,
- Προσθήκη λειτουργιών και αναφορών για έλεγχο κρίσιμων σημείων,
- Σταδιακές βελτιώσεις στη λειτουργία και διορθωτικές ενέργειες.

Η εφαρμογή ξεκίνησε από τον 8/1997 και επεκτάθηκε σταδιακά στο σύνολο των συνεργειών του δήμου.

6.6.2 Περιγραφή συστήματος διαχείρισης αιτημάτων, προγραμματισμού και ελέγχου εργασιών

Με τη γενική αυτή διαδικασία καθορίζεται το πλαίσιο λειτουργίας των συνεργειών του δήμου και εξασφαλίζεται ο συστηματικός τρόπος συλλογής των απαραίτητων στοιχείων, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος ποιότητας των εκτελούμενων εργασιών. Γενικά με συστηματικούς ελέγχους και ανάλυση στοιχείων μέσω αναφορών παρέχεται η δυνατότητα της συνεχούς αξιολόγησης και της ανάπτυξης των απαιτούμενων διορθωτικών ενεργειών για συνεχή βελτίωση.

6.6.2.1 Συλλογή εξωτερικών και εσωτερικών αιτημάτων

Τα αιτήματα που λαμβάνονται για τα εξωτερικά συνεργεία είναι εξωτερικά και προέρχονται από πολίτες, επιχειρήσεις, σχολεία, κλπ., και εσωτερικά και προέρχονται από το δήμο και τους φορείς του.

6.6.2.2 Διαχείριση αιτημάτων

Τα αιτήματα εργασιών μαζί με όλες τις απαραίτητες και βοηθητικές πληροφορίες εισάγονται σε ενιαία βάση δεδομένων. Αυτά θεωρούνται ανοιχτές εντολές εργασίας (αυτές δηλαδή που βρίσκονται σε εκκρεμότητα) μέχρι τη στιγμή που θα ολοκληρωθούν ή θ' ακυρωθούν (αιτιολογημένα). Κατά την καταχώρηση του αιτήματος ελέγχεται και επαληθεύεται η θέση του σημείου εργασίας και επιλέγεται η τυποποιημένη εργασία (που αναλαμβάνει και το αρμόδιο συνεργείο). Επίσης ελέγχεται τυχόν διπλοεγγραφή του αιτήματος. Τέλος ελέγχεται η πληρότητα του κάθε αιτήματος και η απαίτηση τυχόν συμπληρωματικών ενεργειών ή ειδικών απαιτήσεων/προϋποθέσεων προ της εντολής εκτέλεσης.

6.6.2.3 Ανάλυση εκκρεμοτήτων-Εφαρμογή μοντέλου αποφάσεων

Ο αριθμός των εκκρεμοτήτων για κάθε συνεργείο απεικονίζεται σε μορφή πίνακα για κάθε τυποποιημένη εργασία και για κάθε περιοχή-τομέα και χρησιμοποιείται ως βάση για την παρακολούθηση των εκκρεμοτήτων και για τον προγραμματισμό των εργασιών σε καθημερινή βάση μαζί με την αναφορά αιτημάτων/εκκρεμοτήτων αναλυτικά και το μοντέλο απόφασης.

Εφόσον τα διαθέσιμα μέσα και ο χρόνος δεν επαρκούν για την ικανοποίηση όλων των αιτημάτων/εκκρεμοτήτων εφαρμόζεται ένα απλοποιημένο μοντέλο αποφάσεων για την υποστήριξη της ανάθεσης των εργασιών. Γίνεται ανάλυση των εκκρεμοτήτων εργασιών κατά πάγιο/δρόμο σε σχετικές αναφορές κατ' απαίτηση του υπευθύνου για επιλεγμένες εργασίες σε σύγκριση με τις αντίστοιχες εργασίες που έχουν ολοκληρωθεί. Οι μεταβλητές υποστήριξης αποφάσεων είναι οι εξής:

- ο αριθμός των εκκρεμοτήτων για κάθε τομέα/πάγιο
- η παλαιότερη ημερομηνία αιτήματος
- ο μέγιστος χρόνος καθυστέρησης
- ο μέσος χρόνος καθυστέρησης
- η τελευταία ημερομηνία που εκτελέστηκε η εργασία στον τομέα/πάγιο και οι ημέρες που μεσολάβησαν
- ο αριθμός εργασιών στον τομέα/πάγιο κατά την τελευταία εβδομάδα (εβδομαδιαία συχνότητα)
- ο αριθμός εργασιών στον τομέα/πάγιο κατά τον τελευταίο μήνα (μηνιαία συχνότητα)

6.6.2.4 Ανάθεση και εκτέλεση εντολών εργασίας

Οι εντολές εργασίας κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- Εντολές εργασίας με εκκρεμότητες με διάφορες ομαδοποιήσεις για κάθε συνεργείο. Η ομαδοποίηση κατά περιοχή και δρόμο διευκολύνει την εκτέλεση των εργασιών.
- Εντολές εργασίας με όλους τους δρόμους της περιοχής μαζί με τις εκκρεμότητες για πιο παραγωγική εκτέλεση των εργασιών.
- Κενά έντυπα εντολών εργασίας που χρησιμοποιούνται για να διευκολύνεται η ανάθεση και ο καταμερισμός των εργασιών από τον προϊστάμενο βάσει της συγκεντρωτικής ημερήσιας κατάστασης εκκρεμοτήτων.

Η εντολή εργασίας είναι η «καρδιά» του διαχειριστικού συστήματος και της διαδικασίας. Αποτελεί το βασικό τρόπο επικοινωνίας του γραφείου, των εποπτών και του εργατοτεχνικού προσωπικού των εξωτερικών συνεργείων για την ανταλλαγή

πληροφοριών για τις εργασίες που εκκρεμούν και τις λεπτομέρειες των εργασιών που εκτελούνται. Μέσω της εντολής εργασίας συσχετίζονται στο σύστημα όλες οι πληροφορίες της βάσης δεδομένων για το προσωπικό, τα πάγια, τις διαδικασίες, τα υλικά, κλπ. Τα στοιχεία εκτέλεσης των εργασιών καταχωρούνται στο σύστημα με όλες τις σχετικές πληροφορίες και ενημερώνεται η κατάσταση αυτών από εκκρεμότητα σε τελειωμένη εργασία ή ακυρωμένη.

6.6.2.5 Έλεγχος ποιότητας εργασιών

Οι εκτελούμενες εργασίες όσο και η γενική κατάσταση ελέγχονται με τους εξής τρόπους:

- Τηλεφωνική επιβεβαίωση της ολοκληρωμένης εκτέλεσης της εργασίας μέσω του αιτούντα. Το προσωπικό του γραφείου με βάση τα συμπληρωμένα έντυπα των εντολών εργασίας επικοινωνεί με τους πολίτες που έχουν ζητήσει τις εργασίες και επιβεβαιώνουν την ορθή εκτέλεση της κάθε εργασίας. Τα ευρήματα του ελέγχου καταχωρούνται στις αντίστοιχες εντολές εργασίας και προωθούνται στον αρμόδιο προϊστάμενο για την τεκμηρίωση των διορθωτικών ενεργειών όταν απαιτείται.
- Εξωτερική επιθεώρηση εργασιών από τους αρμόδιους επόπτες και τον προϊστάμενο για συγκεκριμένες εντολές εργασίας, όπως υλοποιήθηκαν από τα συνεργεία και μετά την ολοκλήρωση αυτών. Τα ευρήματα καταχωρούνται και προωθούνται στους αρμόδιους για την τεκμηρίωση διορθωτικών-προληπτικών ενεργειών όταν απαιτείται. Επίσης κατά την εξωτερική επιθεώρηση γίνεται καταγραφή προβλημάτων και δημιουργούνται αντίστοιχες εντολές εργασίας.
- Περιοδικός ποιοτικός έλεγχος από τους επόπτες, τον αρμόδιο προϊστάμενο και την επιτροπή εσωτερικού ελέγχου, οι οποίοι συμπληρώνουν τα αντίστοιχα δελτία ποιοτικού ελέγχου για τη γενική εικόνα και τα κρίσιμα σημεία ελέγχου, σύμφωνα με σχετικές διαδικασίες. Τα αποτελέσματα των ελέγχων καταχωρούνται σε αρχεία, αξιολογούνται περιοδικά και τεκμηριώνουν διορθωτικές ενέργειες.

6.6.2.6 Σύστημα αναφορών εξωτερικών συνεργείων

Από το σύστημα παράγονται συνεχείς περιοδικές αναφορές με διαφορετική λεπτομέρεια στοιχείων και συχνότητα που απευθύνονται σε 3 επίπεδα: τους επόπτες, τους προϊσταμένους των συνεργείων και τη διοίκηση του δήμου. Σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας οι αντίστοιχες αναφορές υποστηρίζουν την ανάθεση των εργασιών και την τεκμηρίωση διορθωτικών ενεργειών. Στις επαναλαμβανόμενες προγραμματισμένες εργασίες ρουτίνας παρακολουθείται η συχνότητα εκτέλεσης σε εβδομαδιαίο πλάνο ή σε μηνιαίο πλάνο και συγκρίνεται με την επιθυμητή συχνότητα από τον αρμόδιο επόπτη και προϊστάμενο. Οι περιοδικές αναφορές περιλαμβάνουν συσχετίσεις και ανάλυση στοιχείων όπως κόστος, ποιότητα και χρόνος ανταπόκρισης. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές χαρακτηριστικές αναφορές:

- Ανάλυση αιτημάτων εργασιών κατά τομέα / πάγιο / ημερομηνία / είδος / τυποποιημένη εργασία / προέλευση
- Ανάλυση τελειωμένων εργασιών ανά περιοχή / ημερομηνία / είδος / τυποποιημένη εργασία / προέλευση / προσωπικό εκτέλεσης
- Αναφορές απόδοσης και δείκτες ποιότητας, όπως μέσος-μέγιστος χρόνος για εκτέλεση εργασιών, έλεγχος ολοκληρωμένων εργασιών, ποσοστό ικανοποίησης αιτημάτων, κλπ.
- Ανάλυση χρήσης-κόστους υλικών και εργασιών ανά πάγιο/συνεργείο.

6.7 Απαιτήσεις τεκμηρίωσης

Η τεκμηρίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας περιλαμβάνει:

- Γραπτή ανακοίνωση της Πολιτικής Ποιότητας και των στόχων Ποιότητας
- Ένα Εγχειρίδιο Ποιότητας
- Τεκμηριωμένες Διαδικασίες, όπου τέτοιες απαιτούνται από το Πρότυπο ISO 9001:2000 ή/και κρίνονται απαραίτητες από τη Διοίκηση
- Λοιπά απαραίτητα έγγραφα για να εξασφαλίζει ο Οργανισμός τον αποτελεσματικό προσδιορισμό, υλοποίηση και Έλεγχο των διεργασιών του
- Τα Αρχεία που απαιτεί αυτό το Πρότυπο ISO 9001:2000

Από αυτά, ειδικότερα:

Το Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας:

- Περιέχει μία γενική περιγραφή των ενεργειών του Οργανισμού για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000 και της Πολιτικής Ποιότητας.
- Αποτελεί οδηγό για την εφαρμογή, την διατήρηση και την βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Μπορεί να δώσει σε άλλες Υπηρεσίες ή Οργανισμούς μια σαφή εικόνα για την λειτουργία του Δήμου

Οι Διαδικασίες: περιέχουν μία σαφή περιγραφή των διαδοχικών φάσεων διεργασιών οι οποίες λαμβάνουν χώρα στα πλαίσια εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας έτσι, ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000. Τέτοιες διαδικασίες για τον Δήμο Αμαρουσίου αναφέρονται στον πίνακα

Οι Διαδικασίες αυτές απαντούν στα ερωτήματα ΠΟΙΟΣ –ΠΟΥ - ΠΟΤΕ - ΓΙΑΤΙ ? για τις συγκεκριμένες διεργασίες και έχουν την μορφή σύντομων δομημένων κειμένων ή διαγραμμάτων ροής, με σύντομο κείμενο επεξήγησης για τις εκεί αναφερόμενες και αλληλοσυνδεόμενες δραστηριότητες.

Οι, Τεχνικές Οδηγίες ή Οδηγίες Εργασίας / Εγχειρίδια Χρήστη / Πίνακες Ελέγχου / Μελέτες / Σχέδια και λοιπό υλικό υποστήριξης: περιέχουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία, αναφορικά με την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, σχετικών κυρίως με τον σχεδιασμό, την παροχή Υπηρεσιών, τον έλεγχο Ποιότητας, απαντώντας στο

ερώτημα ΠΩΣ ΑΚΡΙΒΩΣ, για να ελέγχεται η συμμόρφωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Τα Πρότυπα - Προδιαγραφές -Νομοθεσία αφορούν: τα πλαίσια μέσα στα οποία κινούνται οι διεργασίες για την προσφορά υπηρεσιών, με βάση τα οποία:

- γίνεται η περιγραφή και ορίζονται οι προδιαγραφές των υπηρεσιών.
- εκτελούνται οι έλεγχοι - επιθεωρήσεις σε όλα τα απαραίτητα στάδια.

Στο επίπεδο αυτό περιλαμβάνονται και όλα τα διεθνή ή εθνικά πρότυπα καθώς και σχετικές διατάξεις της ελληνικής ή ευρωπαϊκής νομοθεσίας.

Τα αρχεία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας περιλαμβάνουν: όλα τα δεδομένα, τα οποία αποδεικνύουν την ποιότητα των υπηρεσιών και την λειτουργία του Σ.Δ.Π. Τα αρχεία τηρούνται σύμφωνα με την Γενική Διαδικασία «Αρχεία Ποιότητας» 2ΔΠ10.

6.8 Οργάνωση και διοίκηση ποιότητας των διεργασιών του οργανισμού³⁴

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και διαχειρίζεται η Ποιότητα για τις διεργασίες του Οργανισμού, που υπάγονται στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001:2000.

6.8.1 Έλεγχος Εγγράφων Τεκμηρίωσης

Όλα τα σχετικά με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας έγγραφα, θεωρούνται ως ελεγχόμενα, συντάσσονται, εγκρίνονται, τροποποιούνται και κοινοποιούνται με ευθύνη του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας, σύμφωνα με συγκεκριμένη γραπτή Διαδικασία («Έλεγχος Εγγράφων και Δεδομένων» 2ΔΠ01)³⁵.

Ως ελεγχόμενα έγγραφα θεωρούνται τα εξής:

- Εγχειρίδιο Διαχείρισης Ποιότητας
- Γενικές Διαδικασίες
- Τεχνικές Οδηγίες
- Πρότυπα / Προδιαγραφές
- Όλα τα έντυπα και έγγραφα ειδικής χρήσης, καθώς και τα αρχεία που αφορούν δραστηριότητες στα πλαίσια του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Όλες οι ευρωπαϊκές ή ελληνικές νομοθετικές διατάξεις ή λοιπά εθνικά ή διεθνή standards που έχουν σχέση με τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Άλλα έγγραφα τα οποία περιέχουν δεδομένα σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας:

- Έχει την ευθύνη της διανομής των ελεγχόμενων εγγράφων.
- Διατηρεί αρχείο όλων των εκδόσεων και του συνόλου της τεκμηρίωσης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Οι κάτοχοι των ελεγχόμενων εγγράφων είναι υπεύθυνοι για την αντικατάσταση στο αρχείο τους των αναθεωρημένων εκδόσεων της ελεγχόμενης τεκμηρίωσης, υπό την

³⁴ Γραφείο Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου

³⁵ Πίνακας Διεργασιών ΣΔΠ (Παραρτήματα)

επίβλεψη του Γραφείου Διαχείρισης Ποιότητας. Ο Οργανισμός, με τον τρόπο αυτό, εξασφαλίζει ότι δεν θα γίνει αθέλητη χρήση άκυρων ή μη ισχυόντων έγγραφων, τα οποία θα επισημαίνονται κατάλληλα με την ένδειξη «ΜΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΟ» εάν πρέπει να διατηρούνται για κάποιον λόγο.

6.8.2 Έλεγχος Αρχείων

Η τήρηση των αρχείων ποιότητας έχει σαν σκοπό αφ' ενός να αποδεικνύεται η επιτευχθείσα ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και αφ' ετέρου να επιβεβαιώνεται η σωστή λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Για το λόγο αυτό ο Οργανισμός χρησιμοποιεί συγκεκριμένη γραπτή Διαδικασία («Αρχεία Ποιότητας» 2ΔΠ10)

Τα αρχεία ποιότητας του Οργανισμού περιλαμβάνουν μεταξύ των άλλων τα εξής επιμέρους αρχεία:

- Αρχείο τεκμηρίωσης και ελέγχου των εγγράφων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Αρχείο Εσωτερικών Ελέγχων Ποιότητας.
- Αρχείο Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών.
- Αρχείο Παραπόνων Πολιτών.
- Αρχείο Ανασκοπήσεων Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας .
- Αρχείο Εκπαίδευσης Προσωπικού.

Η περιγραφή αρχείου, χρόνος τήρησης, υπεύθυνος τήρησης των αρχείων ποιότητας αναφέρεται αναλυτικά στις επιμέρους Διαδικασίες από τις οποίες προκύπτουν.

Όλα τα αρχεία τηρούνται κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εύχρηστα, ευανάγνωστα και ασφαλή.

6.8.3 Υπευθυνότητα Διοίκησης

6.8.3.1 Δέσμευση της Διοίκησης

Η Διοίκηση παρέχει όλες τις ενδείξεις για τη δέσμευσή της στην ανάπτυξη και εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και της συνεχούς βελτίωσης της αποτελεσματικότητάς του τονίζοντας ιδιαίτερα τη σημασία της ικανοποίησης του πολίτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δήμου.

Ενέργειες της Διοίκησης που τεκμηριώνουν την δέσμευση της για την στήριξη του ΣΔΠ είναι :

- Υιοθέτηση συγκεκριμένης Πολιτικής και Στόχων Ποιότητας.
- Εβδομαδιαίες συσκέψεις της Επιτροπής Ποιότητας για παρακολούθηση του Συστήματος
- Τακτές ανασκοπήσεις του ΣΔΠ με συμμετοχή των Δ/ντών των Υπηρεσιών του Δήμου, της Επιτροπής Ποιότητας υπό την Προεδρία του Δημάρχου.
- Διασφάλιση διαθεσιμότητας της απαραίτητης οργανωτικής δομής (νέος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου) καθώς και των απαιτητών πόρων για την εφαρμογή του ΣΔΠ.

6.8.3.2 Πολιτική ποιότητας

Η πολιτική ποιότητας έχει προδιαγραφεί από την Διοίκηση του Δήμου. Αυτή αποτελεί την θεμελιώδη Αρχή στην οποία βασίζεται το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Η Πολιτική Ποιότητας είναι συμβατή με τους σκοπούς του Οργανισμού του Δήμου, περιλαμβάνει δεσμεύσεις για συμμόρφωση με απαιτήσεις για συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και παρέχει ένα πλαίσιο για υιοθέτηση και ανασκόπηση στόχων Ποιότητας .

Παράλληλα, η Πολιτική Ποιότητας ανακοινώνεται γραπτά και διαδίδεται σε όλο το προσωπικό, ενώ αναθεωρείται περιοδικά για να εξασφαλίζεται η επικαιρότητα και εγκυρότητά της.

6.8.3.3 Σχεδιασμός για Διοίκηση της Ποιότητας

Η Διοίκηση του Δήμου εξασφαλίζει ότι έχουν υιοθετηθεί στόχοι Ποιότητας μετρήσιμοι και σύμφωνοι με την Πολιτική Ποιότητας, στις αντίστοιχες Δ/νσεις/Τμήματα και περιοχές δράσης του Δήμου, καθώς και ότι το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας υποστηρίζει τους στόχους Ποιότητας και διατηρεί την ενότητά και συνοχή του σε περίπτωση αλλαγών.

6.8.3.4 Οργάνωση- Υπευθυνότητες – Αρμοδιότητες

6.8.3.4.1 Δημιουργία και λειτουργία Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας

Η Διοίκηση έχει την ευθύνη να εξασφαλίζει ότι οι Υπευθυνότητες και Αρμοδιότητες των ατόμων στον Οργανισμό έχουν καθοριστεί και γνωστοποιηθεί.

Αυτό υλοποιείται μέσα από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου, που εκπονήθηκε από τη Διοίκηση με συμμετοχή των Διευθυντών και Προϊστάμενων για τα υποκείμενα επίπεδα, σε ειδικές συσκέψεις και εγκρίθηκε από το Δημοτικό Συμβούλιο³⁶.

Το Οργανόγραμμα και ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου τροποποιείται όποτε αυτό κριθεί απαραίτητο από την Διοίκηση του Δήμου και ύστερα από έγκριση της Περιφέρειας και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Η οργανωτική δομή και διάρθρωση του Οργανισμού μέχρι το επίπεδο Τμημάτων/Γραφείων παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα (Παράρτημα 1). Η σημερινή οργάνωση ικανοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις λειτουργικές και ενδοεπικοινωνιακές ανάγκες του Δήμου, δεδομένου ότι η δομή της διευκολύνει την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία, τη γρήγορη λήψη αποφάσεων και τον αποτελεσματικό έλεγχο λειτουργίας του συστήματος ενώ παράλληλα, προσδίδει την απαραίτητη ευελιξία μειώνοντας τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και αποφεύγοντας τις αλληλοεπικαλύψεις.

Επικεφαλής της Διοίκησης του Δήμου είναι ο Δήμαρχος. Σε αμέσως επόμενο επίπεδο εμφανίζεται ο Γενικός Γραμματέας, που ασχολείται με την εφαρμογή των αποφάσεων του Δημάρχου σε καθημερινή βάση.

³⁶ (ΦΕΚ 1783/31-12-2001)

Οι υπηρεσίες του Δήμου συγκροτούνται ως εξής:

- Γραφείο Δημάρχου
- Γραφείο Δημοτικού Συμβουλίου & Δημαρχιακής Επιτροπής
- Γραφείο Αντιδημάρχων
- Γενικός Γραμματέας
- Γραφείο Ειδικών Συνεργατών
- Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας
- Νομική Υπηρεσία
- Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων
- Γραφείο Δημότη
- Ληξιαρχείο
- Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
- Διεύθυνση Τεχνικής Υπηρεσίας
- Διεύθυνση Πολεοδομίας
- Διεύθυνση Εξωτερικών Συνεργειών

6.8.3.4.2 Επιμέρους λειτουργίες των δομικών στοιχείων του οργανογράμματος

Οι αρμοδιότητες των υπηρεσιών του Δήμου και η στελέχωση τους περιγράφονται αναλυτικά στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου ³⁷

6.8.3.4.3 Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας – Επιτροπή Ποιότητας

Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας

Ως εκπρόσωπος της Διοίκησης του Δήμου με συνολική ευθύνη για την εφαρμογή και παρακολούθηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας έχει ορισθεί ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας

³⁷ (ΦΕΚ 1783/31-12-2001).

Οι βασικές ευθύνες του Υπεύθυνου Διαχείρισης Ποιότητας είναι:

- Προώθηση και βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας .
- Διενέργεια και συντονισμός Εσωτερικών Ελέγχων.
- Έλεγχος της τεκμηρίωσης και δεδομένων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Επαφή με τον φορέα πιστοποίησης.
- Εκπαίδευση του προσωπικού σχετικά με την ποιότητα.
- Διαχείριση διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών
- Συντονισμός Ανασκόπησης Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.
- Διαχείριση παραπόνων πολιτών
- Παρακολούθηση αιτημάτων δημοτών
- Διαχείριση Δεικτών
- Διαχείριση μεταβολών οργανωτικής δομής και στελέχωσης των υπηρεσιών του Δήμου

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας αναφέρεται απευθείας στον Δήμαρχο για όλα τα θέματα σχετικά με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του Οργανισμού.

Επιτροπή Ποιότητας

Παράλληλα με τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας θεσμοθετήθηκε από την Διοίκηση και η Επιτροπή Ποιότητας.

Η Επιτροπή Ποιότητας αποτελείται:

- Από τον Δήμαρχο που προεδρεύει της Επιτροπής
- Τον Γενικό Γραμματέα
- Τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας
- Πέντε μέλη – Στελέχη του Δήμου
- Εξωτερικό Σύμβουλο – Συνεργάτη για θέματα Διαχείρισης Ποιότητας

Αρμοδιότητες της Επιτροπής Ποιότητας είναι :

- Καθορισμός των προτεραιοτήτων των έργων που προκύπτουν ως αναγκαία κατά την εξέλιξη του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και την συνεχή βελτίωση της Ποιότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δήμου.
- Καθορισμός ομάδων εργασίας για τα ανωτέρω έργα.
- Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων των εσωτερικών ελέγχων του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας
- Ενεργοποίηση διορθωτικών παρεμβάσεων για τις τυχόν αποκλίσεις.
- Παροχή στήριξης στις υπηρεσίες που αντιμετωπίζουν προβλήματα κατά την υλοποίηση των έργων

6.8.3.5 Δραστηριότητες Εσωτερικής Επικοινωνίας

Η Διοίκηση εξασφαλίζει ότι όλοι οι κατάλληλοι δίαυλοι επικοινωνίας εντός του Οργανισμού του Δήμου έχουν εγκατασταθεί και χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας. Αυτό επιτυγχάνεται, πέραν των αρμοδιοτήτων και περιγραφών καθηκόντων που έχουν καθοριστεί και μέσα από:

- Εγκυκλίους της Διοίκησης
- Εσωτερικά σημειώματα
- Χρήση Πίνακα Ανακοινώσεων
- Οργανωμένες Συσκέψεις
- Αναφορές και Προτάσεις, που καθορίζει αλλά και ενθαρρύνει η Διοίκηση.

6.8.4 Ανασκόπηση από τη Διοίκηση

Τακτές ανασκοπήσεις του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας γίνονται σε ετήσια βάση στα πλαίσια του απολογισμού της απόδοσης του Οργανισμού υπό τον συντονισμό του ΥΔΠ και την Προεδρεία του Δημάρχου.

Στην περίπτωση κατά την οποία έχουν σχεδιασθεί αλλαγές του υπάρχοντος Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας ή τροποποιήσεις αναφορικά με την λειτουργική ή και την οργανωτική δομή του Οργανισμού, λαμβάνει χώρα έκτακτη ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Ο σκοπός της ανασκόπησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας είναι:

- Η διασφάλιση της καταλληλότητας της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ
- Να ληφθούν αποφάσεις για την περαιτέρω βελτίωσή του και την ελαχιστοποίηση των δυσλειτουργιών του
- Η επανεξέταση της Πολιτικής Ποιότητας και των αντικειμενικών σκοπών

Θέματα για ανασκόπηση αποτελούν :

- Αποτελέσματα Εσωτερικών Ελέγχων
- Αποτελέσματα Επιθεωρήσεων Φορέα Πιστοποίησης
- Αξιολόγηση των υπηρεσιών του Δήμου από τους πολίτες
- Αποτελεσματικότητα διεργασιών
- Προληπτικές και διορθωτικές ενέργειες
- Αποτελέσματα μετρήσεων δεικτών
- Εκκρεμότητες προηγούμενων ανασκοπήσεων
- Αλλαγές που επηρεάζουν το ΣΔΠ
- Προτάσεις βελτίωσης

Αποτελέσματα ανασκοπήσεων

Από την ανασκόπηση της Διοίκησης πρέπει να εξάγονται αποφάσεις και ενέργειες σχετικές με :

- Τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ΣΔΠ και των διεργασιών του
- Τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες
- Την ικανοποίηση των αναγκών σε πόρους

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας είναι αρμόδιος για την παρακολούθηση και την εφαρμογή των αποφάσεων των ανασκοπήσεων. Κατά την σύσκεψη της ανασκόπησης του Συστήματος Ποιότητας τηρούνται πρακτικά με ευθύνη του Υ.Δ.Π. που χρησιμοποιούνται για την παρακολούθηση της υλοποίησης αποφάσεων, απόκλισης από στόχους και έλεγχο των ανατεθέντων καθηκόντων

Κατά τις ανασκοπήσεις του Συστήματος εξετάζονται οι ποσοτικές και ποσοστιαίες παράμετροι των στόχων Ποιότητας του Δήμου, στα πλαίσια της γενικής Πολιτικής Ποιότητας που έχει καθοριστεί από τη Διοίκηση.

6.8.5 Καθορισμός & Διασφάλιση πόρων

Η Διοίκηση του Δήμου μεριμνά για την εξασφάλιση των πόρων και λοιπών εισροών (inputs) που απαιτούνται για την εφαρμογή, διατήρηση και συνεχή βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με στόχο την όδευση προς την ικανοποίηση του πολίτη, λαμβάνοντας υπ' όψη τις απαιτήσεις του μέσω των αποτελεσμάτων αξιολόγησης των υπηρεσιών από αυτόν.

Η Διοίκηση περιλαμβάνει κάθε χρόνο στον Προϋπολογισμό τις προβλέψεις ειδικών κονδυλίων για:

- Εκπαίδευση του προσωπικού
- Συμμετοχή σε σχετικές εκδηλώσεις και ημερίδες στη Ελλάδα και στο Εξωτερικό
- Προσλήψεις και αμοιβές ειδικών συμβούλων, σχετικών με την Διαχείριση Ποιότητας
- Εγκατάσταση Οργανωτικών Μεθόδων και Βάσεων Πληροφορίας απαραίτητων για το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας με βάση τις σχετικές εισηγήσεις του ΥΔΠ και των επί μέρους Διευθύνσεων και Τμημάτων του Δήμου.

6.8.6 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Δήμος έχει προσδιορίσει τις απαραίτητες ικανότητες που αντιστοιχούν στην κάθε θέση εργασίας σε όλα τα τμήματα των Διευθύνσεών του. Οι ικανότητες αυτές και

δεξιότητες αποτελούν τη βάση για τις προσλήψεις, την αξιολόγηση και μετακίνηση του προσωπικού.

Το σύνολο του προσωπικού του Δήμου είναι κατάλληλα εκπαιδευμένο και επιμορφώνεται σε συνεχή βάση, ώστε να είναι σε θέση να εξασκεί τα καθήκοντα του όπως προβλέπεται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας. Οι πληροφορίες αυτές τηρούνται στο Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αποτελεί πολιτική του Δήμου να έχουν όλοι οι εργαζόμενοι την απαιτούμενη εκπαίδευση στην συγκεκριμένη θέση εργασίας, καθώς επίσης όλοι οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι να εκπαιδεύονται στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας του Δήμου.

Οι ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού εντοπίζονται από τους υπευθύνους κάθε τμήματος και τον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος καταρτίζει Ετήσιο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης προς έγκριση από τον ΥΔΠ και την Διοίκηση του Δήμου.

Πληροφορίες για τον καθορισμό των αναγκών σε εκπαίδευση, κατάρτιση και άλλες μορφές αναβάθμισης του προσωπικού προκύπτουν και από τις «Εσωτερικές Επιθεωρήσεις» και τις "Διορθωτικές και Προληπτικές Ενέργειες" βάσει των αντιστοιχών διαδικασιών.

Το Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για τον συντονισμό της υλοποίησης των εγκεκριμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και διατηρεί "Αρχείο Εκπαίδευσης Προσωπικού", το οποίο περιέχει τα στοιχεία και την εκπαίδευση κάθε εργαζόμενου.

Η Διεύθυνση στην οποία ανήκει κάθε εργαζόμενος αποτιμά την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσής του και λαμβάνει μέτρα για την διαρκή της βελτίωση, συνεργαζόμενη με το Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας.

6.8.7 Εξασφάλιση Κατάλληλης Υποδομής και Περιβάλλοντος Εργασίας

Ο Δήμος καθορίζει, παρέχει και διατηρεί όλη την απαραίτητη υποδομή που απαιτείται για να επιτευχθεί το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας των υπαλλήλων του. Η υποδομή αυτή αφορά τα κτήρια, τους διατιθέμενους χώρους εργασίας, τις βοηθητικές εγκαταστάσεις, τον πληροφορικό εξοπλισμό, καθώς και τις λοιπές βοηθητικές υπηρεσίες.

Απτή απόδειξη των παραπάνω είναι πρόσφατη μετεγκατάσταση των υπηρεσιών του Δήμου στο Νέο Δημαρχιακό Μέγαρο το οποίο μπορεί να καλύψει τις υψηλές και σύγχρονες απαιτήσεις εργασίας.

6.8.8 Κατάσχεση Σχεδιασμού παρεχομένων υπηρεσιών

Ο Δήμος σχεδιάζει και αναπτύσσει τις διεργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες, σε συσχέτιση και με τις απαιτήσεις των λοιπών διεργασιών του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Με βάση τον σχεδιασμό αυτό, ο Δήμος έχει καθορίσει γραπτά:

- Διαδικασίες των διεργασιών των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες
- Την τεκμηρίωση και τους πόρους για την υλοποίηση τους
- Τις απαραίτητες επαληθεύσεις, αξιολογήσεις, παρακολούθηση, ελέγχους, επιθεωρήσεις, που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί η συμμόρφωση των παρεχομένων υπηρεσιών, καθώς τα αρχεία που τηρούνται ώστε να αποδεικνύουν ανά πάσα στιγμή ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι αποδεκτές
- Τις σχετικές γενικές και ειδικές αρμοδιότητες και υπευθυνότητες υλοποίησης των ανωτέρω.

6.8.9 Διεργασίες υπηρεσιών προς τους πολίτες

6.8.9.1 Καθορισμός απαιτήσεων σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες

Ο Οργανισμός του Δήμου προσδιορίζει :

- Τις απαιτήσεις που εκπορεύονται από του πολίτες.
- Τις απαιτήσεις που, ενώ δεν καθορίζονται από τους πολίτες, πιστεύει ότι θα εξυπηρετήσουν τον πολίτη.
- Τις απαιτήσεις τις νομοθεσίας μέσα στα πλαίσια της οποίας πρέπει να κινηθεί.

6.8.9.2 Ανασκόπηση απαιτήσεων σχετικών με τις παρεχόμενες υπηρεσίες

Ο Οργανισμός του Δήμου, με βάση την πληροφόρηση από τους πολίτες και τις έρευνες που διεξάγει για την ικανοποίηση τους εξετάζει την ανάγκη ανασχεδιασμού των

παρεχομένων υπηρεσιών την οποία υλοποιεί τροποποιώντας τα σχετικά έγγραφα και διασφαλίζοντας ότι το προσωπικό ενημερώνεται σχετικά.

6.8.9.3 Παραγγελιοληψία

Δεν έχει εφαρμογή στην περίπτωση του Δήμου διότι δεν δέχεται παραγγελίες από «πελάτες». Μπορούμε όμως να πούμε ότι δέχεται αιτήματα από τους πολίτες τα οποία ικανοποιεί εφαρμόζοντας τις σχετικές κατά περίπτωση διαδικασίες.

6.8.10 Επικοινωνία με τον πολίτη – Διαχείριση Παραπόνων Πολιτών

Ο πολίτης έχει την δυνατότητα επικοινωνίας με τον Δήμο μέσω του Γραφείου Δημότη (2ΓΔ01 «Διαχείριση Διεκπεραίωση Αιτημάτων Δημοτών»)³⁸ είτε απευθείας προς τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου. Τα διάφορα αιτήματα του εξετάζονται και απαντώνται.

Ο Δήμος συγκεντρώνει τα διάφορα παράπονα των πολιτών και τα διαχειρίζεται με συγκεκριμένη διαδικασία (2ΔΠ07 «Παράπονα Δημοτών Κοινού») υπό την ευθύνη του Γραφείου Διαχείρισης Ποιότητας, που τηρείται τα σχετικά αρχεία τεκμηρίωσης.

Το Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας αναλύει αυτά τα παράπονα και αιτήματα μέσω ειδικών στατιστικών μεθόδων (2ΔΠ11 «Τεχνικές Στατιστικής») με στόχο την εξαγωγή στοιχείων προκειμένου να χρησιμοποιηθούν κατά την ανασκόπηση της Διοίκησης.

6.8.11 Έλεγχος Σχεδιασμού Νέου Προϊόντος

➤ Για τον Οργανισμό του Δήμου Αμαρουσίου, σαν νέο προϊόν θεωρείται κάθε νέα Υπηρεσία, που προτίθεται να προσφέρει στους δημότες του και γενικά στους πολίτες.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη παροχής υψηλής ποιότητας νέων υπηρεσιών, που θα ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των πολιτών και θα εντάσσονται στα πλαίσια της προσπάθειας για τη συνεχή βελτίωση της εξυπηρέτησής του, είναι αναγκαίος για την επίτευξη του σκοπού αυτού, ώστε οι νέες αυτές υπηρεσίες να διενεργούνται ομαλά, γρήγορα και αποτελεσματικά.

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη μιας νέας υπηρεσίας γίνεται από την αρμόδια Διεύθυνση που θα αναλάβει την εφαρμογή της παροχής της υπηρεσίας αυτής, σε συνεργασία με

³⁸ Πίνακας Διεργασιών ΣΔΠ (Παραρτήματα)

τον υπεύθυνο του Γραφείου Διαχείρισης Ποιότητας, λαμβανομένων υπόψη των τυχόν σχετικών διατάξεων της Νομοθεσίας.

➤ Για τον σκοπό αυτό οι υπεύθυνοι για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη κάθε νέας υπηρεσίας, ακολουθούν συγκεκριμένες φάσεις μέχρι την τελική εφαρμογή της. Οι φάσεις αυτές είναι:

- Προγραμματισμός και έλεγχος του σχεδιασμού και της ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, με προσδιορισμό των σταδίων της, των ευθυνολογιών για αυτά, καθώς και της ανασκόπησης, της επαλήθευσης και επικύρωσης κάθε σταδίου.

- Προσδιορισμός των δεδομένων του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, τα οποία περιλαμβάνουν τις απαιτήσεις της διεργασίας για τη νέα υπηρεσία, τις τυχόν νομικές απαιτήσεις και οποιεσδήποτε άλλες σχετικές πληροφορίες ή απαιτήσεις για την εφαρμογή της.

- Κατάρτιση και ανάπτυξη σχεδίου δράσης που περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες από τα αρχικά δεδομένα μέχρι την τελική αξιολόγηση και οριστικοποίηση της υπηρεσίας.

- Υλοποίηση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, με τέτοια μορφοποίηση των αποτελεσμάτων τους, ώστε να είναι δυνατή η επαλήθευση των απαιτήσεων των δεδομένων, να παρέχουν πληροφορίες για την ορθολογική παροχή της υπηρεσίας και να αναφέρονται σε κριτήρια αποδοχής της υπηρεσίας από τους πολίτες.

- Διενέργεια συστηματικών ανασκοπήσεων του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, σε κατάλληλα στάδια της διεργασίας, ώστε να αξιολογούνται τα αποτελέσματα, να εντοπίζονται τα προβλήματα και να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Τήρηση αρχείων ανασκοπήσεων.

- Επαλήθευση των αποτελεσμάτων του σχεδιασμού και της ανάπτυξης, ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των δεδομένων τους. Τήρηση αρχείων επαλήθευσης και των τυχόν σχετικών διορθωτικών ενεργειών.

- Επικύρωση της διεργασίας του σχεδιασμού και ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, με προσχεδιασμένες διευθετήσεις για να εξασφαλιστεί ότι η υπηρεσία αυτή ικανοποιεί τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί. Ολοκλήρωση της επικύρωσης, όπου είναι δυνατόν, πριν από την εφαρμογή της παροχής της υπηρεσίας. Τήρηση αρχείων επικύρωσης.

- Συστηματικός έλεγχος για τις τυχόν εφαρμοζόμενες αλλαγές στο σχεδιασμό και την ανάπτυξη, δηλαδή να γίνεται ανασκόπηση, επαλήθευση και επικύρωση των αλλαγών, να δίνεται ταυτότητα σ' αυτές και να τηρούνται σχετικά αρχεία.

Καμία νέα υπηρεσία δεν παρέχεται αν δεν ακολουθηθούν τα προαναφερθέντα στάδια του σχεδιασμού και της ανάπτυξής της.

6.8.12 Υλοποίηση προμηθειών

6.8.12.1 Αγορές – Συμβάσεις με Προμηθευτές

Ο Δήμος εξασφαλίζει ότι οι αγορές γίνονται με τρόπο που να αποκλείει μη συμμορφώσεις αγορών λόγω λανθασμένων στοιχείων και προδιαγραφών κατά τη συνεννόηση με τους προμηθευτές. Για το λόγο αυτό οι αγορές γίνονται βάση συγκεκριμένης διαδικασίας (2 ΟΥ01 «Προμήθειες» & 2 ΟΥ09 «Διαγωνισμοί (ΕΚΠΟΤΑ) Προμηθειών») ³⁹ και με χρήση συγκεκριμένου εντύπου (Εντολή Προμήθειας). Κάθε εντολή προμήθειας αναφέρει τουλάχιστον τα εξής στοιχεία:

- Είδος – Κωδικός & ονομασία
- Προδιαγραφές είδους
- Ποσοτικές απαιτήσεις.
- Απαιτήσεις χρόνου παράδοσης του προϊόντος.
- Ημερομηνία, υπογραφή κλπ.

Οι διαδικασίες προμηθειών καθορίζουν τις υπευθυνότητες και τα βήματα που ακολουθούνται για την διεκπεραίωση προμηθειών.

Όπου απαιτείται σύμφωνα με την νομοθεσία, υπογράφονται με τους προμηθευτές σχετικές συμβάσεις με βάση την Γενική Διαδικασία 2 ΟΥ08 «Διαχείριση Συμβάσεων».

6.8.12.2 Επαλήθευση αγοραζόμενου Προϊόντος

Ο Δήμος πραγματοποιεί ελέγχους και επιθεωρήσεις ώστε να εξασφαλίζεται ότι τα αγοραζόμενα Προϊόντα ικανοποιούν τις συμφωνηθείσες απαιτήσεις, βάσει της Τεχνικής Οδηγίας 3 ΟΥ02 «Παραλαβή Υλικού» τηρουμένων των σχετικών αρχείων.

³⁹ Πίνακας Διεργασιών ΣΔΠ (Παραρτήματα)

6.8.13 Αξιολόγηση Προμηθευτών

Ο Δήμος Αμαρουσίου διαθέτει σύστημα κριτηρίων αξιολόγησης των προμηθευτών, υλικών – υπηρεσιών και εργολάβων, με τους οποίους συνεργάζεται, το οποίο περιγράφεται στην γενική διαδικασία 20Υ08 «Αξιολόγηση Προμηθευτών».

Κριτήρια τίθενται για :

- Την αρχική επιλογή προμηθευτών
- Την τελική επιλογή προμηθευτών
- Την επιλογή εργολάβων έργων (πρόσθετα κριτήρια)

Ανασκόπηση της αξιολόγησης των προμηθευτών – εργολάβων γίνεται κατά την ανασκόπηση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, οπότε ανανεώνεται ή όχι η συνεργασία μαζί τους.

Η αξιολόγηση των προμηθευτών γίνεται σε συνεργασία των αρμοδίων τμημάτων, που συνεργάζονται με αυτούς, και το Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας.

6.8.14 Παροχή υπηρεσιών

6.8.14.1 Οργάνωση

Όλες οι προσφερόμενες υπηρεσίες στον Δημότη έχουν καταγραφεί και μελετηθεί με στόχο την ποιοτική τους βελτίωση.

Το παρόν Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας περιλαμβάνει τις απαιτούμενες Γενικές Διαδικασίες και Τεχνικές Οδηγίες, που ορίζουν ακριβώς τον τρόπο εργασίας και την ακολουθούμενη μεθοδολογία των διαφόρων Υπηρεσιών του Δήμου. Έχουν αναπτυχθεί Τεχνικές Οδηγίες, όπου απαιτείται, για τις ειδικότερες εργασίες, για τις οποίες χρειάζεται λεπτομερής περιγραφή της εργασίας και είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί η ποιότητά τους.

Για να ανταπεξέλθει ο Δήμος στις υποχρεώσεις του προς τους Δημότες χρησιμοποιεί τα προσφορότερα και καταλληλότερα για την κάθε περίπτωση μέσα είτε είναι μηχανολογικός εξοπλισμός (π.χ. απορριμματοφόρα οχήματα, γερανοί κλπ.) είτε είναι υλικά (π.χ. λάμπες φωτισμού) είτε είναι εξοπλισμός γραφείου (π.χ. υπολογιστές και αντίστοιχο λογισμικό)

Το προσωπικό που στελεχώνει τις Υπηρεσίες του Δήμου διαθέτει την απαραίτητη εξειδίκευση για την διεκπεραίωση της εργασίας που του έχει ανατεθεί.

6.8.14.2 Προγραμματισμός Έργων

- Ο προγραμματισμός των εκτελούμενων έργων γίνεται με βάση τις ανάγκες εξυπηρέτησης των Δημοτών.
- Ο προγραμματισμός των εργασιών των εξωτερικών συνεργείων γίνεται με βάση ειδικό λογισμικό, που έχει αναπτύξει ο Δήμος Αμαρουσίου
- Ο προγραμματισμός των έργων απεικονίζεται σε κατάλληλα έντυπα.

Σταθερή επιδίωξη του Δήμου είναι η εκτέλεση όλων των έργων μέσα στα πλαίσια του προγράμματος που έχει καταστρωθεί, και με την ελάχιστη δυνατή ενόχληση του Δημότη.

6.8.15 Συνταγολογία – Φασεολογία

Δεν έχει εφαρμογή στον Δήμο διότι δεν παράγει υλικά προϊόντα

6.8.16 Καταγραφή μεθόδων παραγωγής

Δεν έχει εφαρμογή στον Δήμο διότι δεν παράγει υλικά προϊόντα

6.8.17 Συντήρηση Εξοπλισμού

Ο Δήμος φροντίζει για την συντήρηση τόσο του εξοπλισμού των γραφείων (H/Y) με βάση την διαδικασία 2ΓΔ02 «Έλεγχος & Συντήρηση Μηχανημάτων H/Y»⁴⁰, καθώς και για τον προγραμματισμό και συντήρηση των οχημάτων και μηχανημάτων των Εξωτερικών Συνεργείων βάση την διαδικασία 2 ΕΣ 02 «Έλεγχος και Συντήρηση Οχημάτων».

Η συντήρηση και καθαριότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων του Δημαρχιακού Μεγάρου έχει ανατεθεί σε Συνεργεία εκτός Δήμου.

⁴⁰ Πίνακας Διεργασιών ΣΔΠ (Παραρτήματα)

6.8.18 Απελευθέρωση-Παράδοση Προϊόντων – Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση

Δεν έχει εφαρμογή στον Δήμο διότι δεν παράγει υλικά προϊόντα.

6.8.19 Ανάκληση Προϊόντος

Δεν έχει εφαρμογή στον Δήμο διότι δεν παράγει υλικά προϊόντα.

6.8.20 Επικύρωση διεργασιών παροχής υπηρεσιών.

Ο Δήμος αξιολογεί και επικυρώνει τις διεργασίες παροχής των υπηρεσιών του από την αποτελεσματικότητά τους σχετικά με την ικανοποίηση των πολιτών.

6.8.21 Ταυτοποίηση και ανιχνευσιμότητα

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι εύκολο να αναγνωρισθούν και να ιχνηλατηθούν ως προς τον χρόνο και τον τρόπο παροχής του, στην έκταση που προσδιορίζει η σχετική διαδικασία 2 ΔΠ 09 «Ανιχνευσιμότητα».

6.8.22 Διαχείριση Περιουσίας πελάτου

Δεν έχει εφαρμογή στον Δήμο διότι δεν διαχειρίζεται υλικά τρίτων.

6.8.23 Διατήρηση και προφύλαξη προϊόντων

Δεν έχει εφαρμογή στον Δήμο διότι δεν παράγει υλικά προϊόντα.

6.8.24 Βαθμονόμηση εξοπλισμού ελέγχων

6.8.24.1 Η απαίτηση αυτή του προτύπου έχει εφαρμογή στο παρόν ΣΔΠ σε ότι αφορά την αξιολόγηση προγραμμάτων Software, η οποία διενεργείται σύμφωνα με την διαδικασία 2 ΓΔ03 «Αξιολόγηση Προγραμμάτων Η/Υ»⁴¹.

⁴¹ Πίνακας Διεργασιών ΣΔΠ (Παραρτήματα)

6.8.24.2 Τα προγράμματα Software, είτε σχεδιάζονται και αναπτύσσονται εντός του Δήμου είτε ανατίθενται σε Εξωτερικά Γραφεία μηχανογραφικών εφαρμογών, αξιολογούνται :

- Κατά την παραλαβή τους, αν τα λειτουργικά χαρακτηριστικά ικανοποιούν τις απαιτήσεις
- Αν μετά παρέλευση ορισμένου χρόνου, εμφανιστούν προβλήματα δυσλειτουργίας.

6.8.24.3 Σε κάθε περίπτωση ζητείται από τους κατασκευαστές (εσωτερικούς – εξωτερικούς) να επιλύσουν τα διαπιστωθέντα προβλήματα.

6.8.25 Μέτρηση ικανοποίησης πελάτη

Ο Δήμος αποδίδει πρώτηση σημασία στην ικανοποίηση των πολιτών. Για το λόγο αυτό έχει καθορίσει μέθοδο για την παρακολούθηση και αξιολόγηση της ικανοποίησής του. Η παρακολούθηση αυτή γίνεται με βάση συγκεκριμένη διαδικασία 2 ΔΠ03 «Αξιολόγηση Υπηρεσιών του Δήμου Από Δημότες».

Η Αξιολόγηση γίνεται μέσω στατιστικής Επεξεργασίας των απαντήσεων των πολιτών, με κατηγοριοποίηση των απαντήσεων, για να επισημανθούν και αντιμετωπιστούν οι κρίσιμες περιοχές προβλημάτων.

Τα συμπεράσματα και ευρήματα από την αξιολόγηση της ικανοποίησης των πολιτών, που αποτελούν και την πιο σημαντική ένδειξη για την συμπεριφορά και του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, τροφοδοτούν και αποτελούν βασικό υλικό αναφοράς για τις Ανασκοπήσεις του Συστήματος Ποιότητας από τη Διοίκηση του Δήμου.

6.8.26 Εσωτερικοί έλεγχοι

Το Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας είναι αρμόδιο για τον προγραμματισμό και τον συντονισμό της διενέργειας των Εσωτερικών Ελέγχων Ποιότητας, από εκπαιδευμένους ελεγκτές, εξωτερικού ή εσωτερικούς, ανεξάρτητους της ελεγχόμενης δραστηριότητας, με σκοπό:

- Να επιβεβαιώνεται σε συνεχή βάση η εφαρμογή των σχετικών με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας διαδικασιών.

- Να αναγνωρίζονται οι μη συμμορφώσεις.
- Να καθορίζονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Για το λόγο αυτό εφαρμόζεται ειδική Διαδικασία (2 ΔΠ05 «Εσωτερικός Έλεγχος»)⁴². Για την σύνταξη της Διαδικασίας αυτής έχουν ληφθεί υπόψη και τα Πρότυπα ISO 10011-1, 10011-2, 10011-3.

Με βάση τη Διαδικασία αυτή ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας:

- Καταρτίζει το ετήσιο “Πρόγραμμα Εσωτερικών Ελέγχων Ποιότητας”, το οποίο περιλαμβάνει τον έλεγχο όλων των Γενικών Διαδικασιών μία φορά το έτος, κατ’ ελάχιστο.
- Επιβλέπει και συντονίζει την εφαρμογή και την ολοκλήρωση των διορθωτικών ενεργειών μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά πλαίσια
- Ενημερώνει την Διοίκηση και την Επιτροπή Ποιότητας στα πλαίσια της ανασκόπησης του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας.

Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να τροποποιήσει το ετήσιο πρόγραμμα Εσωτερικών Ελέγχων Ποιότητας, εφόσον τα αποτελέσματα του Εσωτερικού Ελέγχου Ποιότητας επιβάλλουν την επανάληψη του ελέγχου σε πιο τακτά διαστήματα.

6.8.27 Έλεγχοι, επιθεωρήσεις και μετρήσεις διεργασιών

Ο έλεγχος λειτουργίας των διαφόρων διεργασιών γίνεται:

- Με αυτοέλεγχο της διεργασίας καθώς αυτές υλοποιούνται από έμπειρους και εκπαιδευμένους υπαλλήλους. Παράλληλα ο προϊστάμενος της κάθε υπηρεσίας, υπογράφοντας τα σχετικά έγγραφα, πραγματοποιεί δεύτερο έλεγχο.
- Με περιοδικό έλεγχο λειτουργικότητας και σωστής τήρησης μέσω των εσωτερικών ελέγχων.
- Από τα αποτελέσματα μέτρησης των Δεικτών Ποιότητας Αποδοτικότητας και με την βοήθεια στατιστικών τεχνικών (SPC), το Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας παρακολουθεί και μετρά την αποτελεσματικότητα των διεργασιών, όπου είναι δυνατόν, για να διαπιστώσει εάν αυτές είναι σε θέση να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε αρνητική περίπτωση, προβαίνει σε

⁴² Πίνακας Διεργασιών ΣΔΠ (Παραρτήματα)

διορθωτικές ενέργειες, προκειμένου να επιτύχει την συμμόρφωση της παρεχόμενης Υπηρεσίας.

Ο έλεγχος των εργασιών των Εξωτερικών Συνεργείων διενεργείται με βάση σχέδια ποιότητας, όπου απαιτείται, ή πίνακες ελέγχου (check lists) που συμπληρώνονται από τους αρμόδιους επόπτες.

Σχετικά με τους ελέγχους των έργων:

- Το είδος των ελέγχων εξαρτάται από το συγκεκριμένο έργο και προβλέπεται για κάθε έργο στο σχέδιο ποιότητας που το συνοδεύει.
- Η τεκμηρίωση γίνεται με το αντίστοιχο Φύλλο Ελέγχου Έργων.
- Κανένα έργο δεν παραλαμβάνεται αν δεν έχουν γίνει με θετικά αποτελέσματα οι προβλεπόμενοι έλεγχοι.

6.8.28 Έλεγχος Εισερχομένων Υλικών

Κάθε υλικό πριν παραληφθεί ελέγχεται από τον υπεύθυνο παραλαβής για να διαπιστωθεί εάν τηρεί τις προδιαγραφές που έχουν ζητηθεί με την αίτηση προμήθειας.

Ανάλογα με το είδος του υλικού ο έλεγχος είναι δυνατόν να διεξάγεται με τους παρακάτω τρόπους :

- Διενέργεια των ανάλογων μετρήσεων - ελέγχων κατά την παραλαβή.
- Έλεγχος του υλικού βάσει πιστοποιητικών που παρέχονται από τον προμηθευτή

Οι υπεύθυνοι που ορίζονται στην σχετική διαδικασία τηρούν τα αρχεία των παραπάνω ελέγχων.

6.8.29 Έλεγχοι ενδιάμεσων προϊόντων (in –process)

Δεν έχει εφαρμογή στον Δήμο διότι δεν παράγει υλικά προϊόντα.

6.8.30 Έλεγχος Τελικού Προϊόντος

Δεν έχει εφαρμογή στον Δήμο διότι δεν παράγει υλικά προϊόντα.

6.8.31 Σήμανση κατάστασης Επιθεωρήσεων Ποιότητας

Η κατάσταση ελέγχου προσδιορίζει αν ένα υλικό, τμήμα έργου ή παρεχόμενη υπηρεσία, στο συγκεκριμένο στάδιο που βρίσκεται, έχει ελεγχθεί ή βρίσκεται σε αναμονή ελέγχου και ποια τα αποτελέσματα του ελέγχου.

Ο Δήμος εφαρμόζει τις απαιτήσεις για αναγνώριση της κατάστασης ελέγχου στις παρακάτω περιπτώσεις:

➤ Παραλαβή υλικών

Για όλα τα υλικά που παραλαμβάνονται ο έλεγχος είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να τοποθετηθούν στον χώρο που έχει ορισθεί ως χώρος αποθήκευσης. Συνεπώς, υλικά που έχουν χαρακτηριστεί κατάλληλα τοποθετούνται στην αποθήκη, αλλιώς επιστρέφονται, ενώ μέχρι την απομάκρυνση τους σημαίνονται κατάλληλα.

➤ Εκτέλεση έργων

Η κατάσταση ελέγχου σε κάθε φάση του έργου απεικονίζεται στο αντίστοιχο Φύλλο Ελέγχου Έργου, όπως προδιαγράφεται στο Σχέδιο Ποιότητας.

➤ Παροχή υπηρεσιών

Στην απάντηση της αίτησης προς ένα πολίτη, η φάση μεταξύ των διαφόρων υπογραφών (υπαλλήλων - Προϊσταμένου - Διευθυντή) προσδιορίζει και την κατάσταση ελέγχου.

Προ της πρώτης υπογραφής, έχουμε την αναμονή ελέγχου, ενώ μετά την τελευταία υπογραφή ολοκλήρωση του ελέγχου.

Όπου γίνεται ηλεκτρονική καταχώρηση των στοιχείων του εμπλεκόμενου υπαλλήλου, αυτή επέχει την θέση της υπογραφής και η μη καταχώρηση παρατηρήσεων μη συμμόρφωσης σημαίνει ότι τα διάφορα βήματα εξελίσσονται κανονικώς.

6.8.32 Έλεγχος Μη Συμμορφούμενου Προϊόντος

Μη συμμορφούμενο προϊόν έχουμε σε υλικά, έργα ή υπηρεσία. Έτσι :

- Υλικό από προμηθευτή το οποίο εντοπίζεται κατά τους ελέγχους παραλαβής ότι δεν ανταποκρίνεται στις ποιοτικές προδιαγραφές του Δήμου χαρακτηρίζεται ως μη αποδεκτό (μη συμμορφούμενο) και δεσμεύεται.

- Εκτελούμενο έργο στο οποίο διαπιστώνονται μη αποδεκτές αποκλίσεις κατά τους ελέγχους, επίσης, χαρακτηρίζεται μη συμμορφούμενο και σταματά η εκτέλεσή του.
- Προσφερόμενη υπηρεσία από τον Δήμο, η οποία διαπιστώνεται ότι είναι λανθασμένη, χαρακτηρίζεται ως μη συμμορφούμενη και ξεκινά η διαδικασία αποκατάστασής της.
- Υπεύθυνοι για την παραπέρα διαχείριση είναι ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας, σε συνεργασία με τα αντίστοιχα στελέχη των Υπηρεσιών του Δήμου, όπου έχει προκύψει η μη συμμόρφωση.

Οι αποφάσεις για την διαχείριση μπορεί να είναι μία από τις παρακάτω :

Για τα υλικά :

- Αποδοχή του υλικού
- Αποδοχή του υλικού υπό προϋποθέσεις (για άλλες χρήσεις).
- Επιστροφή του υλικού

Για τα έργα :

- Αποδοχή των ατελειών (για μικρής σημασίας)
- Αποκατάσταση των ατελειών που είναι αιτίες μη συμμόρφωσης.

Για τις υπηρεσίες:

- Αποκατάσταση του λάθους

Όλες οι ενέργειες διαχείρισης καταγράφονται με την φροντίδα του αρμόδιου Προϊσταμένου και Διευθυντή στο αντίστοιχο έντυπο. Ο Υπεύθυνος Διαχείρισης Ποιότητας ενημερώνεται πάντα για την μη συμμόρφωση

Για όλες τις παραπάνω περιπτώσεις, όπου απαιτείται, γίνεται επανέλεγχος σωστής αποκατάστασης.

Σχετική διαδικασία 2 ΔΠ08 «Διαχείριση Σφαλμάτων κατά την παροχή υπηρεσιών, εκτέλεση έργων, ή προμήθεια υλικού»⁴³.

⁴³ Πίνακας Διεργασιών ΣΔΠ (Παραρτήματα)

6.8.33 Ανάλυση Δεδομένων

Το Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας καθορίζει, συλλέγει και αναλύει δεδομένα για να τεκμηριώσει την καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και να εκτιμήσει σε ποιες περιοχές του μπορούν να γίνουν διορθώσεις.

Τα δεδομένα αυτά προκύπτουν από παρακολούθηση και μετρήσεις, η δε ανάλυσή τους παρέχει πληροφορίες για:

- Την ικανοποίηση των πολιτών
- Την συμμόρφωση με τις απαιτήσεις των παρεχομένων υπηρεσιών
- Διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες που προέρχονται από μη συμμορφώσεις
- Προμηθευτές

Στην ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιούνται κατάλληλες στατιστικές τεχνικές και άλλες μέθοδοι ανάλυσης και συσχετισμού δεδομένων, ιστογράμματα κ.α.

Αναφορικά με την λειτουργία του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, αντικείμενο των στατιστικών τεχνικών δυνατόν να αποτελέσουν τα ευρήματα των Εσωτερικών Ελέγχων Ποιότητας, τα αποτελέσματα των διορθωτικών ενεργειών και η αποτόπωση τυχόν παραπόνων πολιτών. (Σχετική διαδικασία 2 ΔΠ011 «Τεχνικές Στατιστικής»).

6.8.34 Καθορισμός Δεικτών Ποιότητας Αποδοτικότητας

Ο Δήμος, προκείμενου να επιτύχει τους στόχους ποιότητας που τίθενται στην Πολιτική Ποιότητας από την Διοίκηση και την συνεχή βελτίωση της συμπεριφοράς του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και ικανοποίηση του πολίτη, έχει καθορίσει Δείκτες Ποιότητας Αποδοτικότητας, που καλύπτουν το Σύνολο των δραστηριοτήτων των Υπηρεσιών του. Αυτοί οι Δείκτες παρουσιάζονται σε σχετικό Εγχειρίδιο Δεικτών, όπου αναφέρονται οι Δ/νσεις / Τμήματα που τους αφορούν, ο τρόπος μέτρησης αυτών, η συχνότητα μέτρησης και ο αντίστοιχος στόχος εκφρασμένος σε μετρήσιμο μέγεθος.

Οι μετρήσεις καταχωρούνται σε σχετικά έντυπα και απεικονίζονται σε συγκεντρωτικό πίνακα για εύκολη σύγκριση με τους αντίστοιχους στόχους.

Τα αποτελέσματα των μετρήσεων των δεικτών αξιολογούνται από το Γραφείο Διαχείρισης Ποιότητας και παρουσιάζονται στην ανασκόπηση της Διοίκησης.

6.8.35 Προληπτικές και Διορθωτικές Ενέργειες

Ο Δήμος χρησιμοποιεί μια τεκμηριωμένη Διαδικασία (2 ΔΠ04 «Διορθωτικές & Προληπτικές Ενέργειες»)⁴⁴ για να διαχειρίζεται διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες, σχετικές με τις μη συμμορφώσεις σε διεργασίες υπηρεσιών, που υπάγονται στο Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας.

Η εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών γίνεται στα πλαίσια του υπάρχοντος Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας με σκοπό την αναζήτηση, τον εντοπισμό, την πρόληψη και την αντιμετώπιση προβλημάτων και δυσλειτουργιών.

Όταν προκύψει πρόβλημα που εντοπίζεται από έναν υπάλληλο του Δήμου ενεργοποιείται αυτομάτως η διαδικασία διορθωτικών ενεργειών με συντονιστή τον Υπεύθυνο Διαχείρισης Ποιότητας.

Τα προβλήματα μπορεί να προέλθουν είτε από παρατηρήσεις είτε μετά από παράπονα Δημοτών, είτε ως αποτέλεσμα εσωτερικών ελέγχων, είτε από μη συμμορφούμενες υπηρεσίες.

Η Διεύθυνση καθορίζει τον υπεύθυνο για την αντιμετώπιση του προβλήματος και στην συνέχεια γίνεται ανάλυση των αιτιών, όπου εξετάζονται διάφοροι παράγοντες συνθήκες, διαδικασίες κλπ. Τελικά μετά από αξιολόγηση επιλέγεται η καλύτερη δυνατή λύση και αφού εγκριθεί από την Διοίκηση, όπου αυτό απαιτείται, ακολουθεί η υλοποίηση της διορθωτικής ενέργειας καθώς και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και καταγραφή των τελικών συμπερασμάτων.

Τελικά, εξετάζεται η δυνατότητα προληπτικών ενεργειών με βάση όλα τα παραπάνω δεδομένα.

Όλες οι ενέργειες καταγράφονται στο έντυπο Διορθωτικών και Προληπτικών Ενεργειών και περιλαμβάνεται στα αρχεία ποιότητας. Έτσι δημιουργείται πολύτιμο αρχειακό υλικό για τον τρόπο αντιμετώπισης των διαφόρων προβλημάτων.

⁴⁴ Πίνακας Διεργασιών ΣΔΠ (Παραρτήματα)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

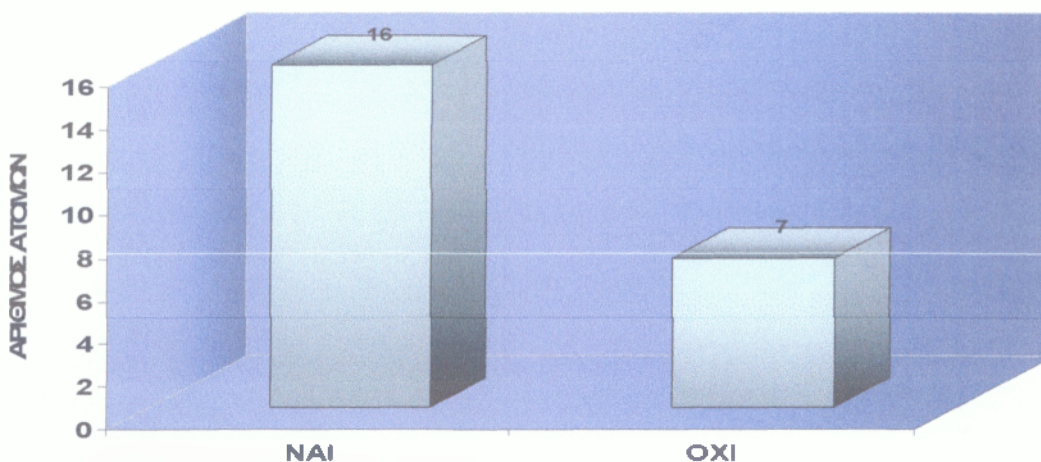
7.1 Έρευνα για την άποψη των υπαλλήλων του Δήμου Αμαρουσίου σχετικά με την εφαρμογή του πιστοποιητικού ποιότητας ISO 9001:2000

Στη συνέχεια ακολουθούν αναλυτικά τα στοιχεία από την έρευνα που διενεργήθηκε δειγματοληπτικά σε, 23 τμηματάρχες από όλα τα τμήματα του Δημαρχειακού Μεγάρου, ώστε να παραθέσουμε μια εικόνα για το πώς αντιμετωπίζουν την εφαρμογή του ISO στο Δήμο και ποια προβλήματα συνάντησαν κατά την εφαρμογή του.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ 4-8/04/05 μέσω δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο περιείχε 11 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 4 ανοιχτού.

Οι ερωτήσεις έχουν ομαδοποιηθεί σε δύο κατηγορίες. Η κατηγορία Α) περιέχει τις ερωτήσεις που αφορούν τα τμήματα στα οποία δεν έχει εφαρμοστεί το ISO, ενώ η κατηγορία Β) περιέχει τις ερωτήσεις που σχετίζονται με τα τμήματα στα οποία έχει εφαρμοστεί το ISO.

Στην ερώτηση «Έχει εφαρμοστεί στο τμήμα σας το ISO», οι υπάλληλοι απάντησαν:



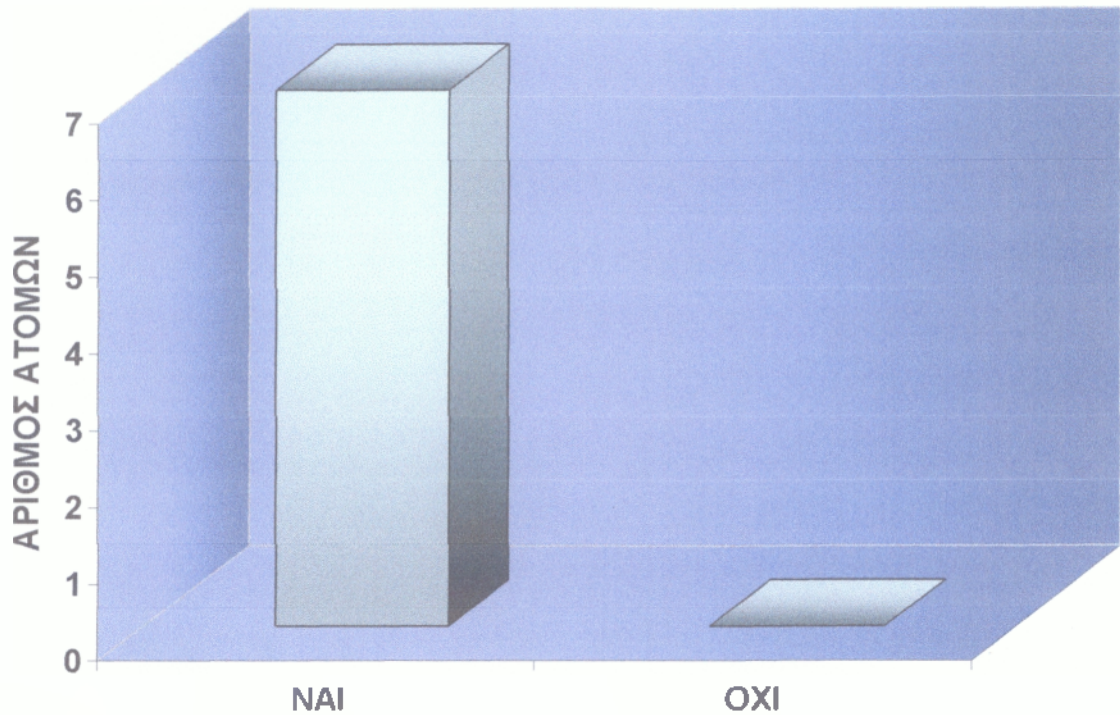
Διάγραμμα 1: Εφαρμογή του ISO στο Τμήμα

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Από τα 23 τμήματα τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα, τα 7 δεν έχουν εφαρμόσει το πιστοποιητικό ποιότητας.

A) Τμήματα στα οποία δεν έχει εφαρμοστεί το ISO.

Στην ερώτηση, «Θα θέλατε να εφαρμοστεί στο τμήμα σας το ISO», οι υπάλληλοι απάντησαν:

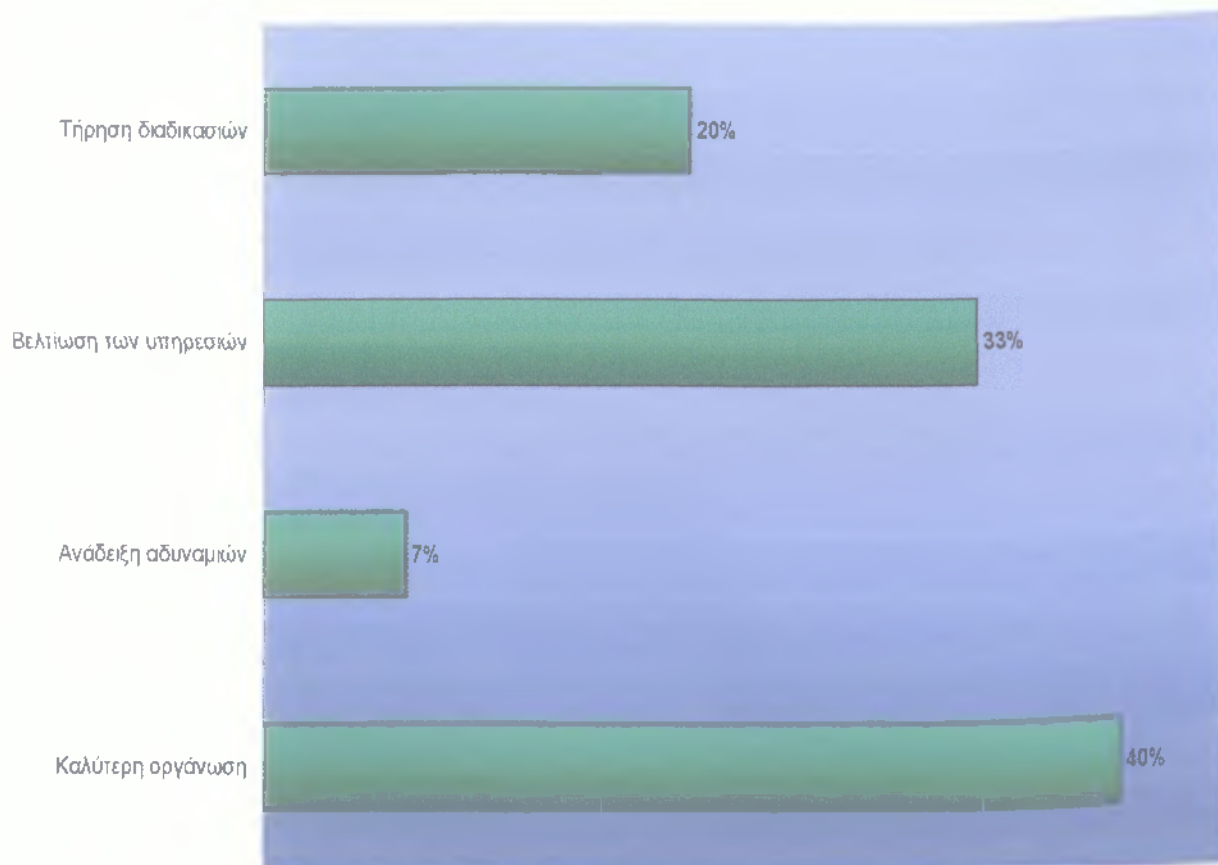


Διάγραμμα 2: Θέληση εφαρμογής του ISO στο Τμήμα

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Στην ερώτηση αυτή απάντησαν όλοι οι τμηματάρχες, που δεν έχει εφαρμοστεί το ISO στα τμήματά τους, ότι επιθυμούν να εφαρμοστεί.

Στην ερώτηση, «Σε τι θα βοηθούσε το τμήμα η εισαγωγή του ISO;», οι υπάλληλοι απάντησαν:

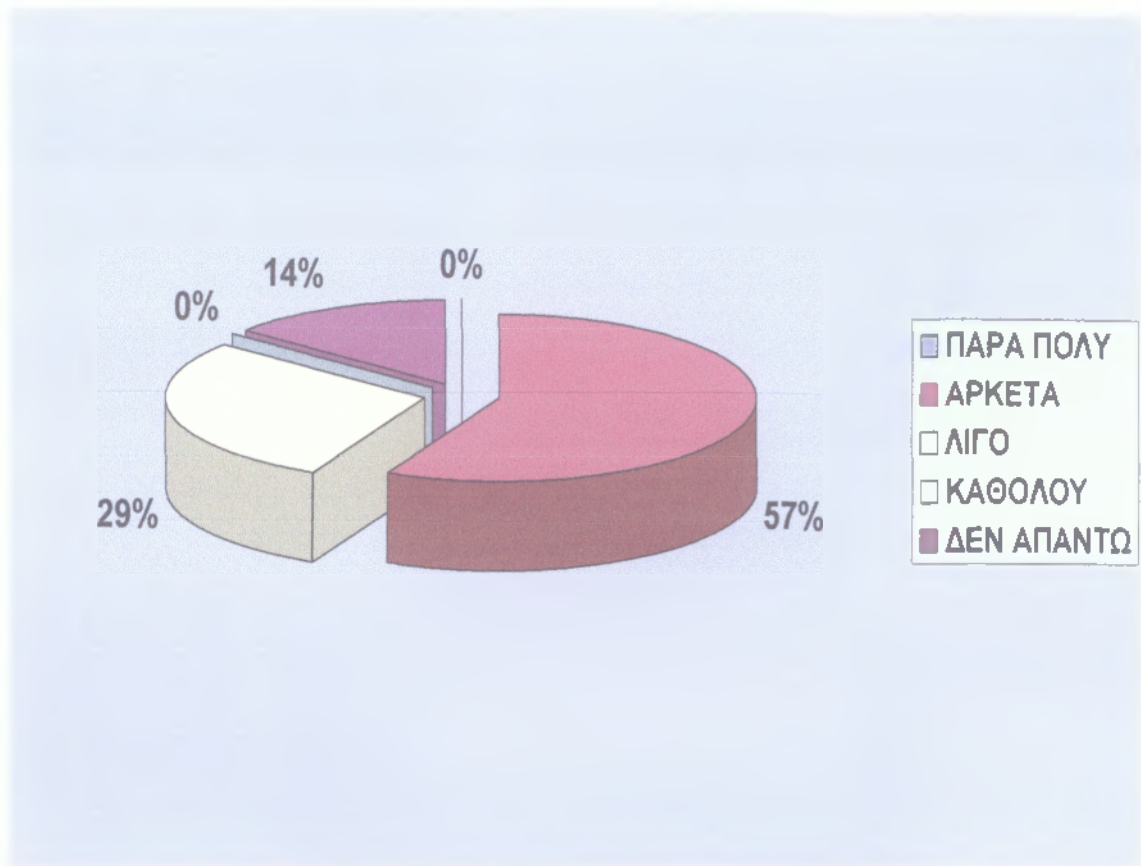


Διάγραμμα 3: Ωφέλη από εισαγωγή ISO στο τμήμα

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Οι υπάλληλοι ευελπιστούν ότι με την εφαρμογή του ISO στο τμήμα τους θα έχουν οφέλη όπως, η καλύτερη οργάνωση (40%), βελτίωση διαδικασιών (33%), τήρηση διαδικασιών (20%) και ανάδειξη αδυναμιών(7%).

Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένοι από τη λειτουργία του τμήματος χωρίς την ύπαρξη του ISO», οι υπάλληλοι απάντησαν:



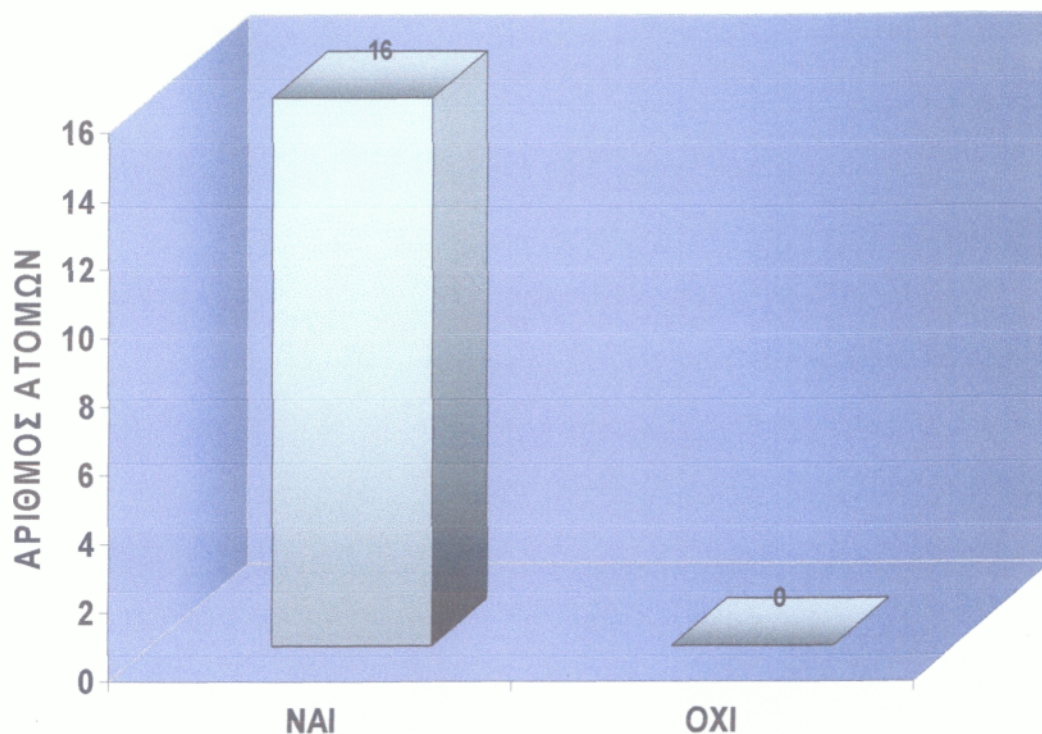
Διάγραμμα 4: Ικανοποίηση από λειτουργία του τμήματος χωρίς εφαρμογή ISO

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Το 57% των ερωτηθέντων κρίνει ότι είναι αρκετά ικανοποιημένο από την λειτουργία του τμήματος χωρίς την εφαρμογή του ISO το 29% λίγο ικανοποιημένο ενώ το 14% δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση.

Β) Τμήματα στα οποία έχει εφαρμοστεί το ISO

Στην ερώτηση «Γνωρίζετε τις διαδικασίες που προβλέπονται από την εφαρμογή του ISO», οι υπάλληλοι απάντησαν:

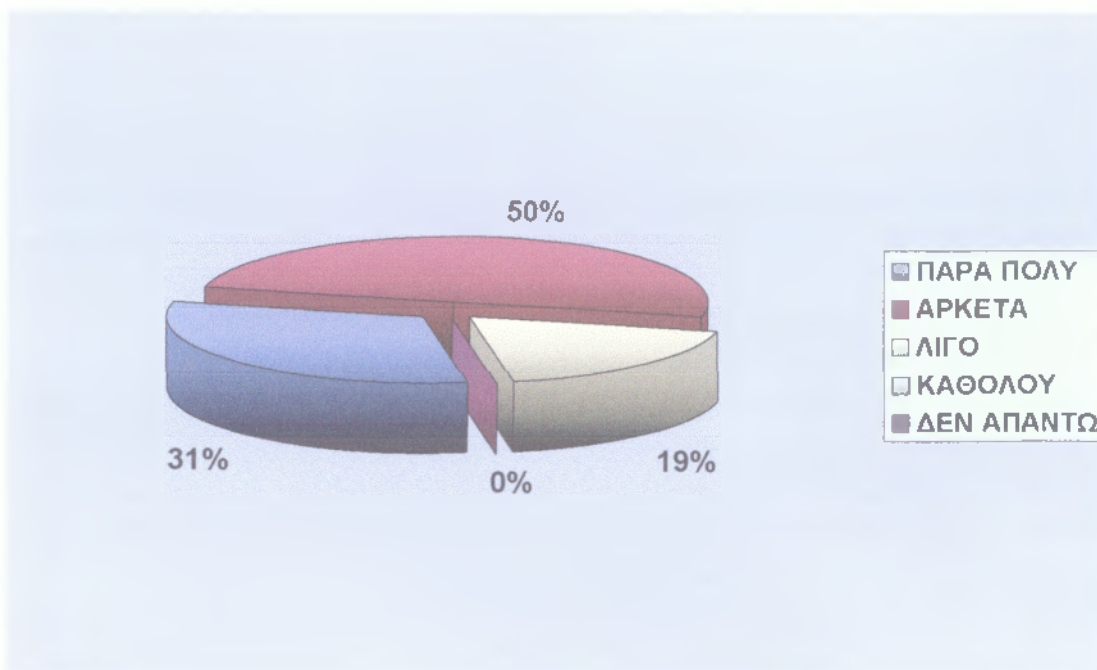


Διάγραμμα 5: Γνώση των διαδικασιών εφαρμογής του ISO

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Στη συγκεκριμένη ερώτηση το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά, δηλώνοντας ότι γνωρίζουν τις διαδικασίες εφαρμογής του ISO.

Στην ερώτηση «Κρίνετε σημαντική την εφαρμογή του ISO στο δήμο», οι υπάλληλοι απάντησαν:

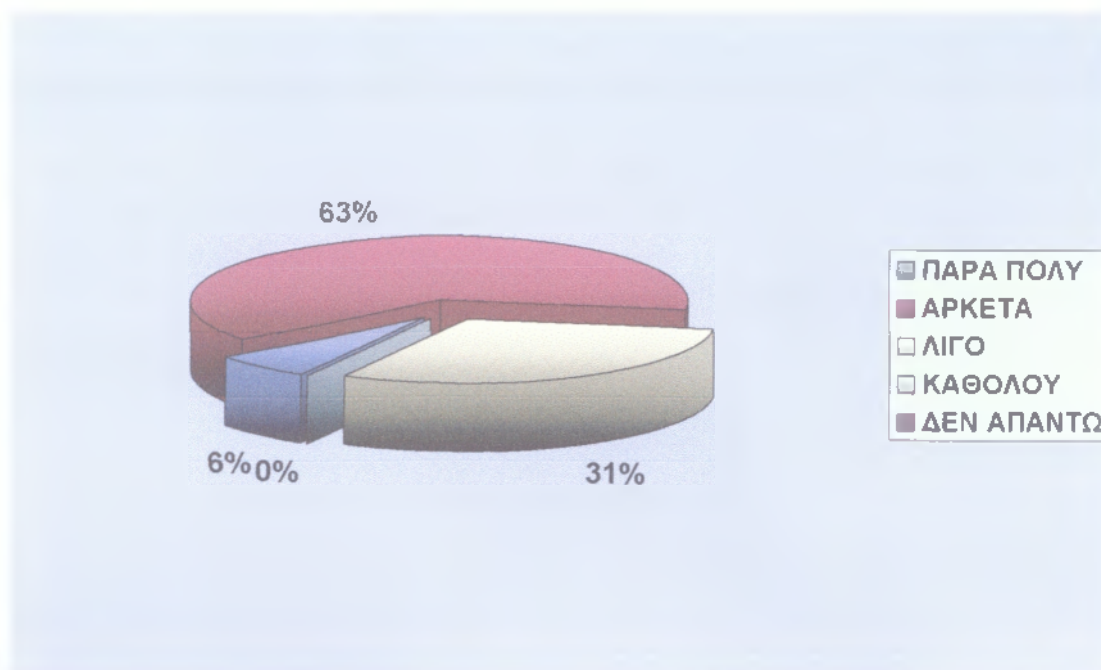


Διάγραμμα 6: Σημαντικότητα εφαρμογής του ISO στο δήμο

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Το 50% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι είναι αρκετά σημαντική η εφαρμογή του ISO στο δήμο, το 31% κρίνει ότι είναι πάρα πολύ σημαντική ενώ το 19% λίγο σημαντική.

Στην ερώτηση «Είστε ικανοποιημένοι από τη λειτουργία του στο δήμο», οι υπάλληλοι απάντησαν:

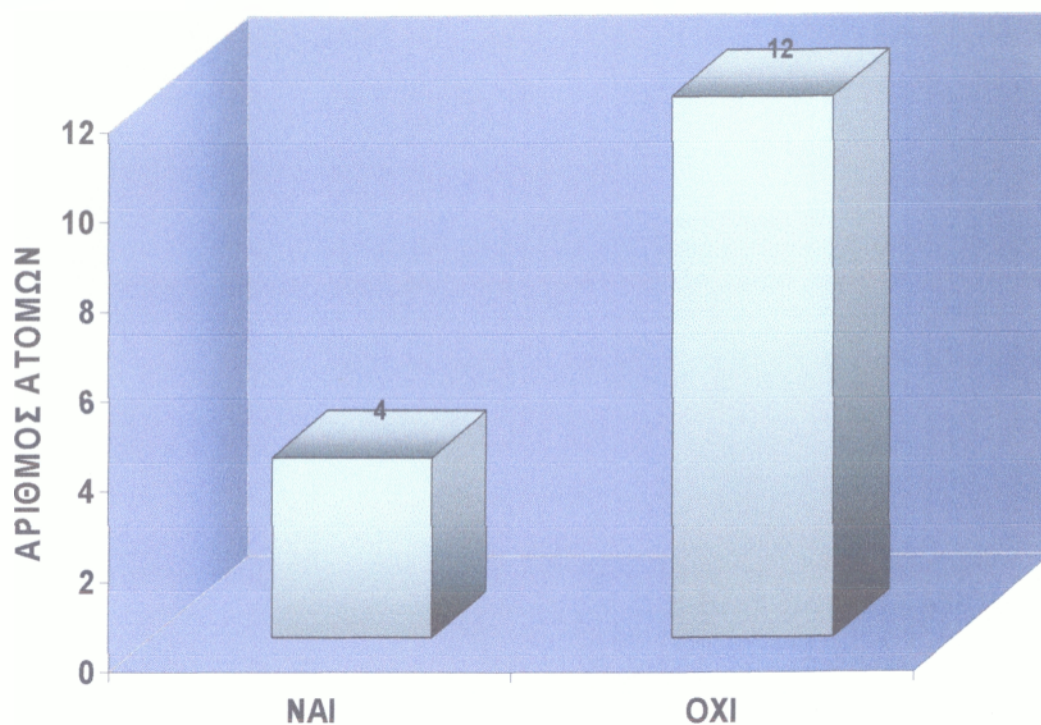


Διάγραμμα 7: Ικανοποίηση από την εφαρμογή του ISO στο δήμο

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Αρκετά ικανοποιημένοι από την εφαρμογή του ISO δηλώνει το 63% των υπαλλήλων του δήμου, ενώ το 38% δηλώνει ότι είναι λίγο ικανοποιημένο και το 8% πάρα πολύ ικανοποιημένο.

Στην ερώτηση «Έχει πλήρη εφαρμογή στο τμήμα σας», οι υπάλληλοι απάντησαν:

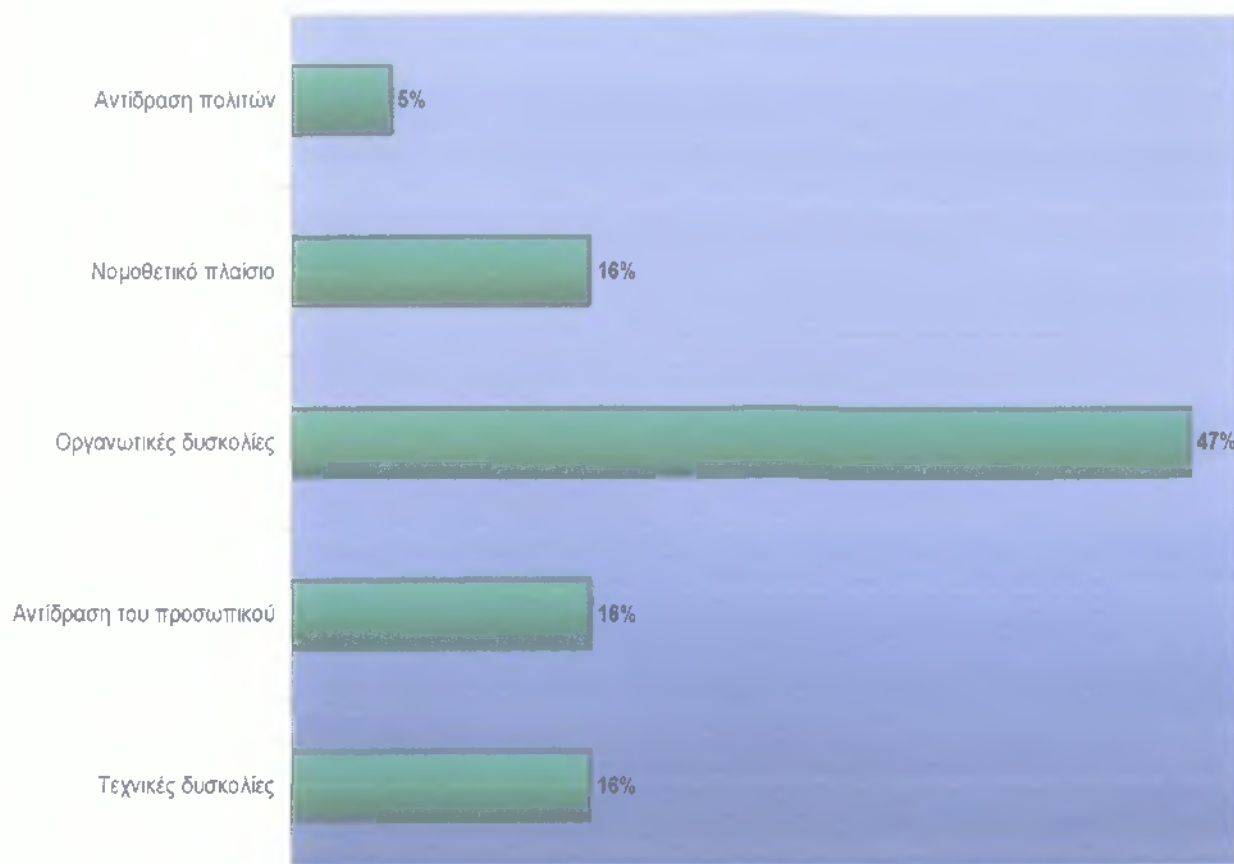


Διάγραμμα 8: Πλήρη Εφαρμογή του ISO στο Τμήμα

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Στο 25% των τμημάτων έχει εφαρμοστεί πλήρως το ISO σε αντίθεση με το 75% που δεν έχει πλήρη εφαρμογή στα τμήματα.

Στην ερώτηση «Ποιες δυσκολίες αντιμετωπίσατε κατά την εφαρμογή του», οι υπάλληλοι απάντησαν:

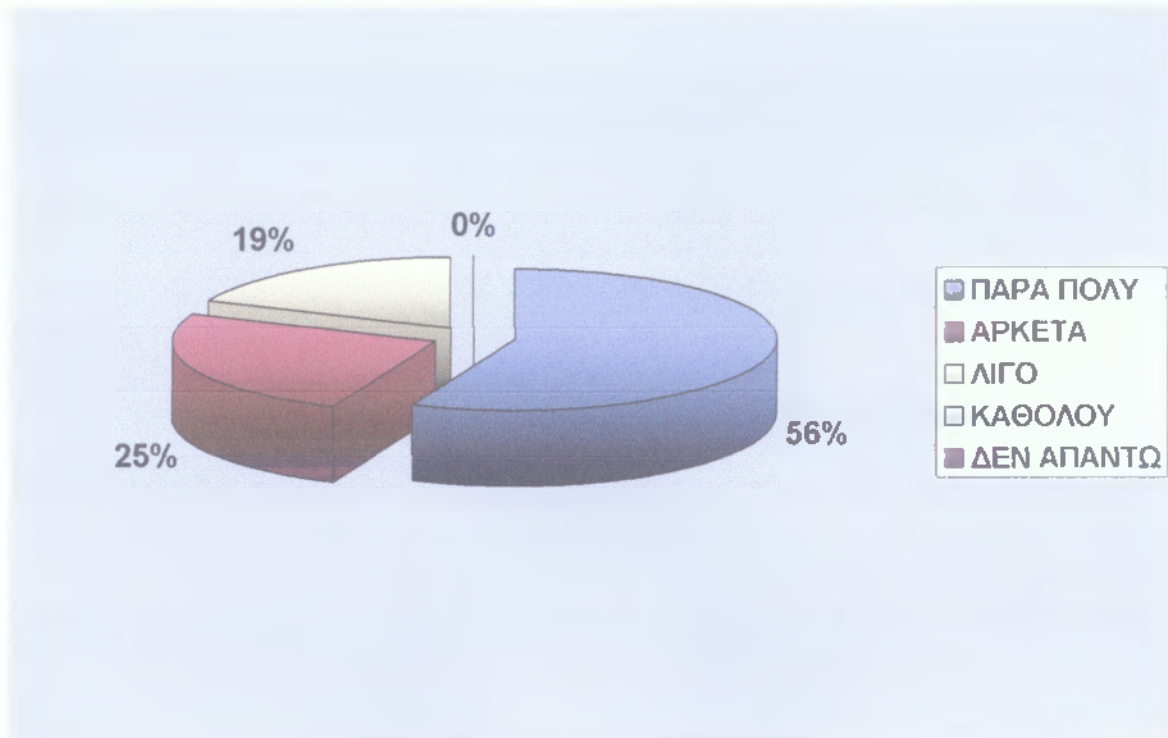


Διάγραμμα 9: Δυσκολίες εφαρμογής ISO

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Οι ερωτηθέντες θεωρούν, με ποσοστό 47%, τις οργανωτικές δυσκολίες ως το πιο δύσκολο μέρος της εφαρμογής του ISO. Ακολουθούν το νομοθετικό πλαίσιο, η αντίδραση του προσωπικού και οι τεχνικές δυσκολίες με ποσοστό 16% καθώς και η αντίδραση των πολιτών με 5%.

Στην ερώτηση «Υπάρχει συστηματική στήριξη από το γραφείο ποιότητας», οι υπάλληλοι απάντησαν:

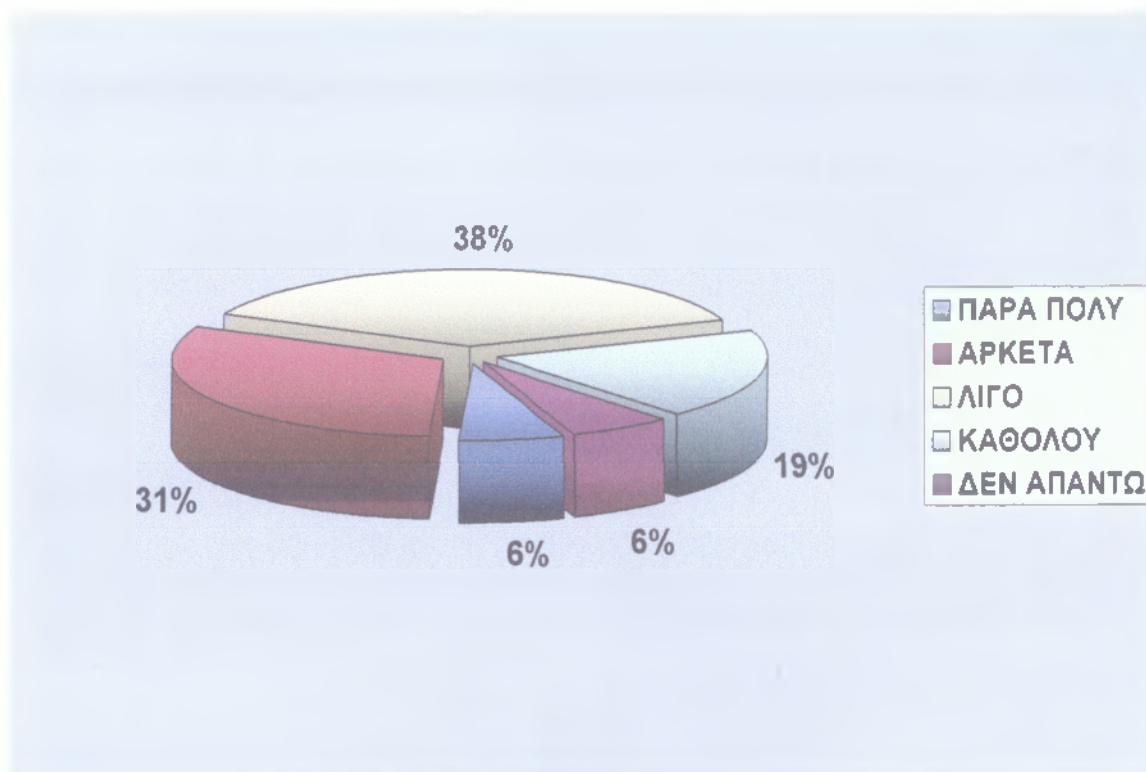


Διάγραμμα 10: Υποστήριξη από το γραφείο ποιότητας

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Στην ερώτηση σχετικά με την συστηματική υποστήριξη που παρέχει το γραφείο ποιότητας του δήμου οι ερωτηθέντες απάντησαν κατά 56% ότι παρέχει πάρα πολύ υποστήριξη, αρκετή υποστήριξη απάντησε το 25%, ενώ το λίγη υποστήριξη απάντησε το 19%.

Στην ερώτηση «Θεωρείτε ότι το ISO έχει αναδιαμορφώσει τη δομή του τμήματός σας», οι υπάλληλοι απάντησαν:

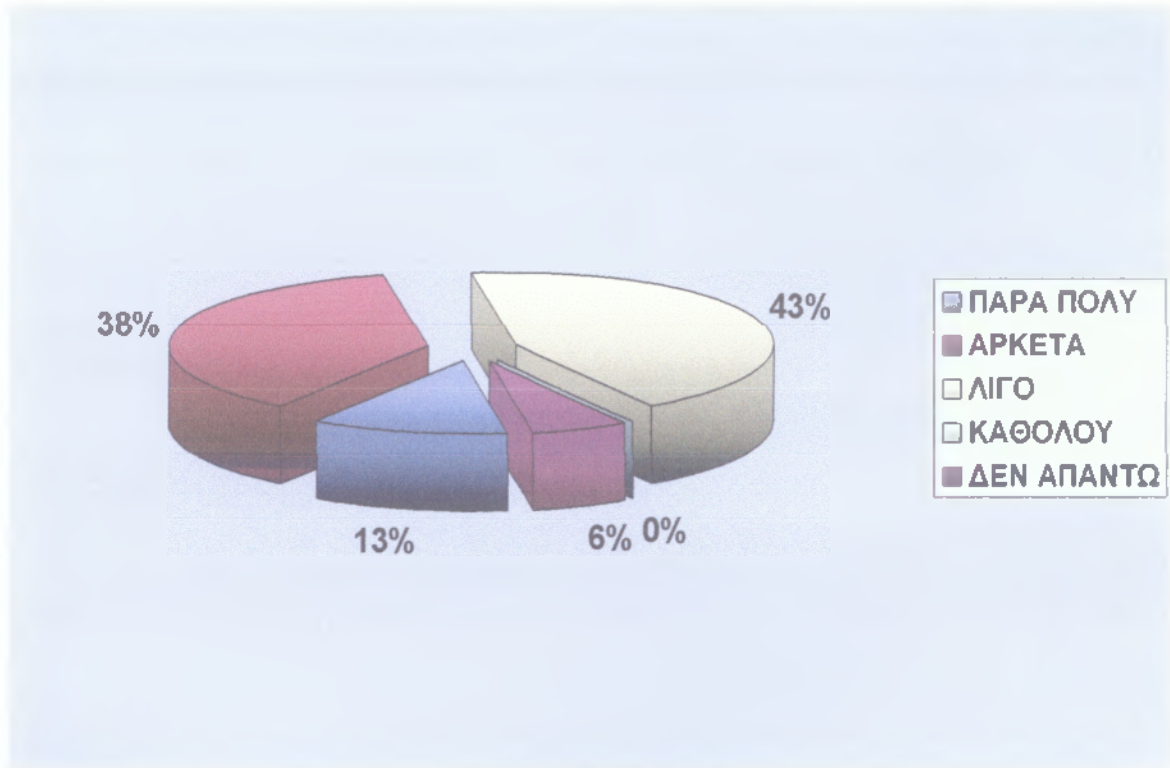


Διάγραμμα 11: Αναδιαμόρφωση της δομής του τμήματος

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Ποσοστό 38% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το πιστοποιητικό ποιότητας αναδιαμόρφωσε λίγο την δομή του τμήματος, 31% αρκετά, 19 % καθόλου, 6% πάρα πολύ ενώ 6 % δεν απάντησε σε αυτή την ερώτηση.

Στην ερώτηση «Έχει αυξήσει στον επιθυμητό βαθμό την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες», οι υπάλληλοι απάντησαν:

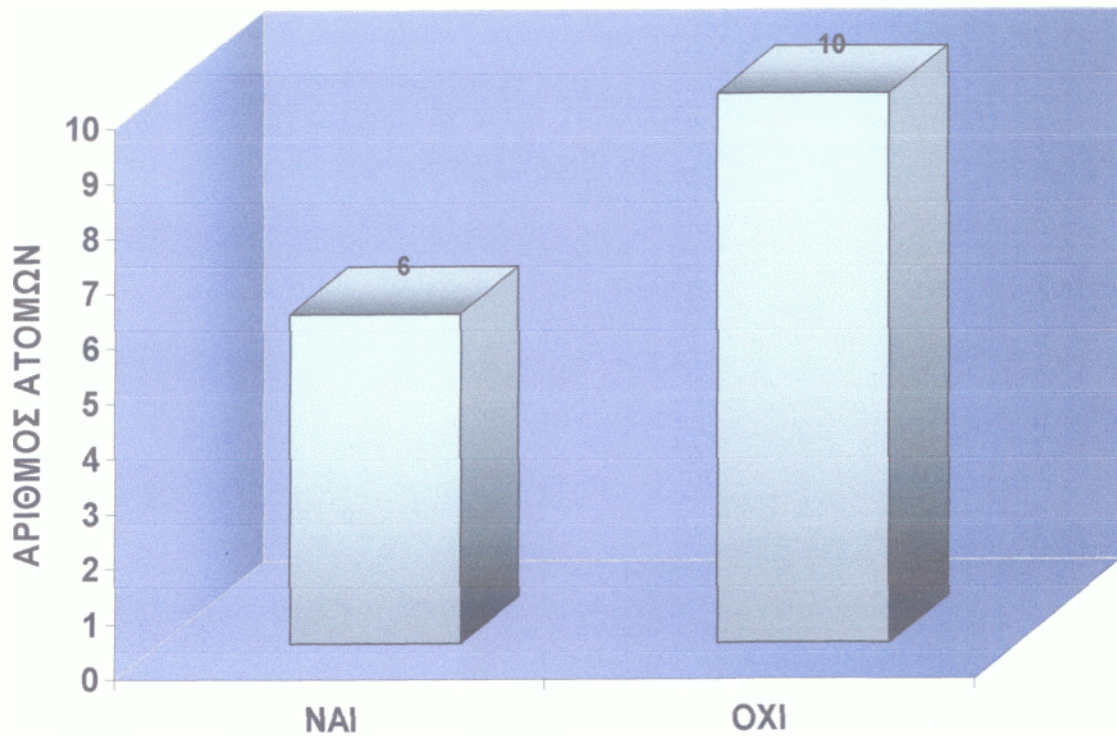


Διάγραμμα 12: Αύξηση βαθμού ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Στην ερώτηση αυτή το 43% απάντησε ότι λίγο βοήθησε η εφαρμογή του ISO στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, το 38% ότι βοήθησε αρκετά, το 13% πάρα πολύ ενώ το 6% δεν απάντησε.

Στην ερώτηση «Θεωρείται ότι η λειτουργία του τμήματος θα ήταν εξίσου ικανοποιητική χωρίς την εφαρμογή της πιστοποίησης», οι υπάλληλοι απάντησαν:

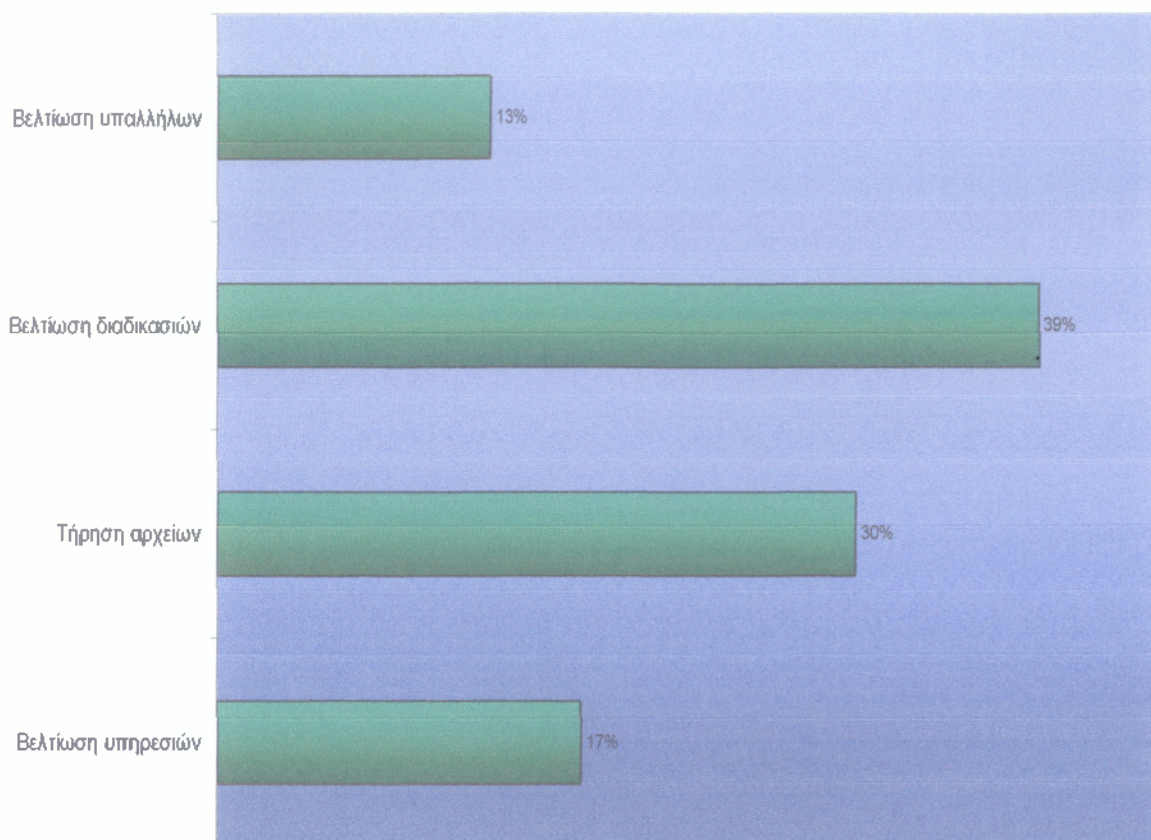


Διάγραμμα 13: Ικανοποιητική λειτουργία εάν δεν είχε εφαρμοστεί το ISO

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Οι 6 σε σύνολο 16 υπαλλήλων απάντησαν καταφατικά στο ότι το τμήμα τους θα λειτουργούσε ικανοποιητικά και χωρίς την εφαρμογή του ISO, ενώ 10 απάντησαν πως η λειτουργία του δεν θα ήταν εξίσου ικανοποιητική.

Στην ερώτηση «Ιεραρχήστε τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του στο τμήμα σας», οι υπάλληλοι απάντησαν.

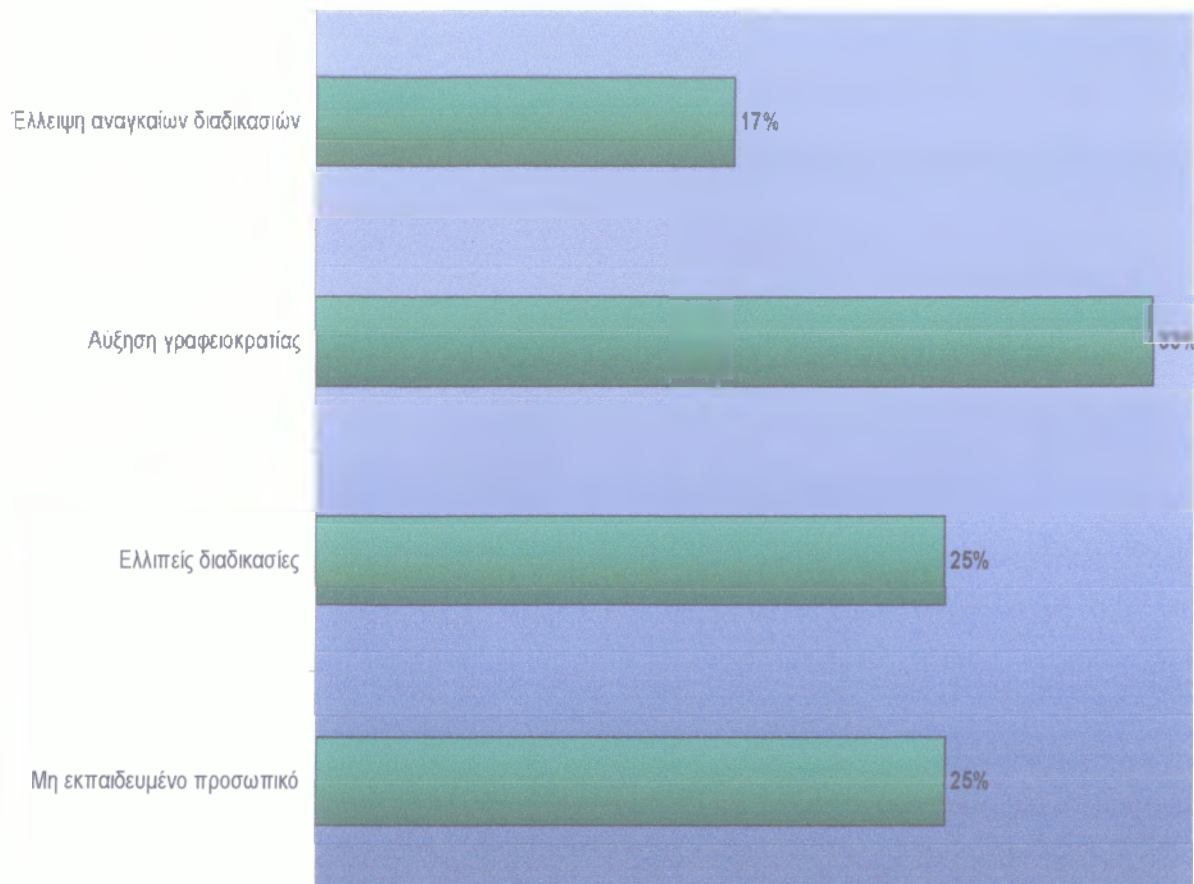


Διάγραμμα 14: Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του ISO

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Οι ερωτηθέντες θεωρούν, με ποσοστό 39%, ότι η βελτίωση των διαδικασιών είναι το κύριο πλεονέκτημα από την εφαρμογή του ISO. Ακολουθούν ως απαντήσεις η τήρηση αρχείων με 30%, η βελτίωση των υπηρεσιών με 17% και η βελτίωση των υπαλλήλων με 13%.

Στην ερώτηση «Ιεραρχήστε τα μειονεκτήματα από την εφαρμογή του στο τμήμα σας», οι υπάλληλοι απάντησαν:



Διάγραμμα 15: Μειονεκτήματα από την εφαρμογή του ISO

Πηγή: Προσωπική Έρευνα Πεδίου

Οι ερωτηθέντες θεωρούν, με ποσοστό 33%, ότι η αύξηση γραφειοκρατίας είναι το μεγαλύτερο μειονέκτημα από την εφαρμογή του ISO. Ακολουθούν ως απαντήσεις η ελλιπείς διαδικασίες με 25%, το μη εκπαιδευμένο προσωπικό με 25% και η έλλειψη αναγκαίων διαδικασιών με 13%.

Συμπεράσματα Έρευνας

Όπως προκύπτει από την έρευνα, το ISO πραγματικά βοήθησε στο να ακολουθείται μια συγκεκριμένη διαδικασία στις υπηρεσίες, ώστε να αποφεύγονται οι παραλήψεις και οι καθυστερήσεις στα περισσότερα τμήματα και έτσι να παρέχονται πραγματικά ποιοτικές υπηρεσίες. Το επιθυμητό θα ήταν να είχε πλήρη εφαρμογή το ISO σε όλα τα τμήματα του Δήμου, ώστε να μην υπάρχει ασυνέπεια σε κάποιες διαδικασίες, οι οποίες τώρα παρουσιάζουν καθυστερήσεις, αλλά και ελλιπή μέτρα στην παροχή της υπηρεσίας.

Είναι γνωστό πως στις Δημόσιες υπηρεσίες υπάρχει αρκετή γραφειοκρατία, έτσι είναι απαραίτητο όλες οι υπηρεσίες που συνεργάζονται μεταξύ τους να έχουν μια κοινή δομή στην οργάνωσή τους και έτσι να αποφεύγονται τα φαινόμενα καθυστερήσεων και ασυμβατότητας.

Επίσης ήταν εμφανής κατά τη διάρκεια της έρευνας, η ικανοποίηση όλων από την τήρηση ηλεκτρονικών αρχείων, τόσο για την παρακολούθηση των υπαλλήλων, αλλά και για την απλοποίηση μετακίνησης πληροφοριών μεταξύ των υπηρεσιών, που βοήθησε στην καλύτερη συνεργασία τους, αλλά και στην βελτίωση παροχής υπηρεσιών προς τον πολίτη. Ορισμένοι θεώρησαν ως αρνητική την τήρηση ηλεκτρονικών αρχείων, αλλά και γενικότερα αρχείων που προβλέπονται από τις διαδικασίες, λόγω του επιπλέον φόρτου που τους δημιούργησαν. Δεν είναι όμως δυνατόν σε ένα σύγχρονο Δήμο να μην τηρείται ηλεκτρονικό αρχείο ή να μην γίνεται καταγραφή των υλικών ή των αποτελεσμάτων των διαδικασιών, ώστε να μπορεί να διοικηθεί καλύτερα ο Δήμος, με την αιτιολογία ότι επιφέρει περισσότερο φόρτο εργασίας. Άλλωστε από την εφαρμογή του ISO η σωστή κατανομή του χρόνου και των διαδικασιών είναι προβλεπόμενη, ώστε να μην υπάρχει μεγαλύτερη προσπάθεια από τους εργαζομένους.

Από την έρευνα αναδεικνύεται παράλληλα, πως πολλοί από τους υπαλλήλους που απάντησαν ότι γνωρίζουν τις διαδικασίες που προβλέπονται από το ISO, τελικά φαίνεται πως δεν τις έχουν κατανοήσει πλήρως. Ας σημειωθεί εδώ πως όλοι (ποσοστό 100%) απάντησαν πως γνωρίζουν τις διαδικασίες. Κατά τις συνεντεύξεις, ορισμένοι ερωτηθέντες απάντησαν πως η εφαρμογή του ISO ελάχιστα επέδρασε στις δομές του οργανισμού με δεδομένο ότι οι διαδικασίες ποιότητας προϋπήρχαν ως αποτέλεσμα της συνεπούς εργασίας τους. Αυτό ουσιαστικά είναι μια λανθασμένη σκέψη, αφού το ΣΔΠ το καταρτίζει μόνος του ο φορέας που επιθυμεί να πιστοποιηθεί σε συνεργασία με

εξειδικευμένο σύμβουλο, σύμφωνα με τα πρότυπα του οργανισμού πιστοποίησης. Έτσι ο φορέας εφόσον πληρεί τις προϋποθέσεις, έπειτα από τον έλεγχο που διενεργείται, πιστοποιείται κατά το πρότυπο το οποίο έχει επιλέξει να εισάγει. Σε άλλη περίπτωση, θα πρέπει να αναθεωρήσει όποιες διαδικασίες χρειάζεται, για να πιστοποιηθεί τελικά.

Επίσης ειπώθηκε κατά τη διάρκεια της έρευνας πως “το ISO είναι ένα βιβλίο στο ντουλάπι”. Θα ήταν ευχής έργον αν όλοι οι υπάλληλοι γνωρίζουν και εφαρμόζουν σωστά τις διαδικασίες που προβλέπονται στα εγχειρίδια του ISO, όμως το ζητούμενο είναι να αντιμετωπίζεται το ISO ως ευθύνη και ως αναπόσπαστο κομμάτι της όλης διαδικασίας και όχι σαν ένα βιβλίο, μια δευτερεύουσα διαδικασία μέσα στην υπάρχουσα. Όταν το πιστοποιητικό εισαχθεί, λειτουργούμε βάση των προβλεπόμενων από αυτό διαδικασιών και όχι βάση της προηγούμενης διαδικασίας. Χρησιμοποιώντας το μόνο περιστασιακά, είναι φυσικό η διαδικασία να παρουσιάζει ελλείψεις.

Εμφανείς είναι κάποιες αντιφάσεις που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας, στις απαντήσεις των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, όλοι οι υπάλληλοι των τμημάτων στα οποία δεν εφαρμόζεται το ISO απάντησαν πως επιθυμούν να εισαχθούν οι διαδικασίες που προβλέπει και στο δικό τους τμήμα, αφού θα οδηγήσει σε καλύτερη οργάνωση των τμημάτων, καλύτερη παρακολούθηση των εργασιών και καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Αντίθετα, στα τμήματα στα οποία έχει εφαρμοστεί το ISO, οι περισσότεροι απάντησαν πως δεν έχουν παρατηρήσει σημαντικές αλλαγές στο τμήμα τους και πως θα ήταν εξίσου ικανοποιητική η λειτουργία του και χωρίς αυτό, ενώ παράλληλα δηλώνουν πως από το 1999 που εισήχθη το πρότυπο, έως σήμερα, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες δεν έχει φτάσει στον επιθυμητό βαθμό.

Γίνεται εύκολα κατανοητό πως κάποιοι υπάλληλοι που απάντησαν πως τελικά η εφαρμογή του ISO δεν είναι απαραίτητη, μάλλον ξεχνούν πως η πιστοποίηση είναι μια μέθοδος διαφήμισης και αναγνώρισης του φορέα τους από όλο τον κόσμο. Η πιστοποίηση είναι το εισιτήριο για συνεργασίες και ανάληψη έργων, καθώς και ένας βασικός παράγοντας εμπιστοσύνης προς τον οργανισμό.

Επίσης αντίφαση δημιουργείται από τις απαντήσεις μέρους των ερωτηθέντων όπου ενώ δήλωσαν ότι η εφαρμογή του δεν είναι απαραίτητη, στη συνέχεια απάντησαν ότι η λειτουργία του τμήματος δεν θα ήταν εξίσου ικανοποιητική χωρίς την εφαρμογή του, πράγμα που οδηγεί μάλλον σε άτοπο, γιατί αφού το ISO δεν κρίνεται απαραίτητο, τότε

θα έπρεπε να λεχθεί ότι θα υπήρχε ικανοποίηση από την απόδοση του τμήματος και χωρίς αυτό.

Γενικότερα οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα οι μόνιμοι, δεν δείχνουν ιδιαίτερη προθυμία στο να αλλάξουν τη ροή των καθημερινών τους εργασιών. Σίγουρα όμως, δεν είναι μόνο αυτοί που ευθύνονται για αυτή την απροθυμία. Ο οποιοσδήποτε δε θα ήθελε να αλλάξει τον τρόπο που εδώ και χρόνια έχει μάθει και εργάζεται και η αποτυχία στην εισαγωγή νέων διαδικασιών και μεθόδων, οφείλεται στην έλλειψη κινήτρων και γενικότερα επικοινωνιακής πολιτικής της διοίκησης με τους εργαζομένους. Θα ήταν πολύ σημαντικό να δημιουργηθεί στους υπαλλήλους, από τη διοίκηση, ένα αίσθημα ευθύνης ως προς την παροχή της υπηρεσίας και ως προς την εικόνα του οργανισμού τους προς τον έξω κόσμο.

Ας μην παραβλέπουμε βέβαια και τις διάφορες σκοπιμότητες που κρύβονται πίσω από την ανοχή αυτής της αδιαφορίας των εργαζομένων, σε όλους τους τομείς και όχι μόνο στο Δημόσιο, όπου η ανοχή είναι μεγαλύτερη λόγω του αιρετού των διοικούντων.

Τέλος η εκπαίδευση του προσωπικού είναι απαραίτητη προϋπόθεση αν ένας οργανισμός θέλει να εντάξει κάποιες νέες διαδικασίες στους κύκλους του. Από την πιο απλή περίπτωση, δηλαδή την εισαγωγή ενός νέου λειτουργικού σε κάποιο τμήμα, έως και τη θεωρητικά πιο περίπλοκη, της εισαγωγής ενός ΣΔΠ που προϋποθέτει αλλαγές στις διαδικασίες όλων των τμημάτων, είναι απαραίτητη η εκπαίδευση του προσωπικού. Το προσωπικό είναι αυτό που θα παράγει μια υπηρεσία, είναι αυτό που θα έρθει πρόσωπο με πρόσωπο με τον πολίτη για να τον εξυπηρετήσει.

7.2 Συνέντευξη για την εισαγωγή του περιβαλλοντικού προτύπου EMAS στο Δήμο Αμαρουσίου

Παρακάτω ακολουθούν οι ερωτήσεις που απευθύνθηκαν στην υπεύθυνη του τμήματος Ευρωπαϊκών προγραμμάτων του Δήμου Αμαρουσίου, Κας Ελένης Μαγκλάρα, για την προσπάθεια που έκανε ο Δήμος ώστε να πιστοποιηθεί κατά το περιβαλλοντικό πρότυπο EMAS, καθώς και οι απαντήσεις που εδόθησαν από την ίδια. Η συνέντευξη έλαβε χώρα στο Γραφείο Ευρωπαϊκών προγραμμάτων την 23^η Μαρτίου 2005 και καταγράφηκε μέσω ηχογράφησης.

Γιατί ο Δήμος Αμαρουσίου χρειάζεται το EMAS?

Σε ολόκληρη την Ευρώπη σημαντικός αριθμός οργανισμών έχουν υιοθετήσει συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης, κυρίως στο βιομηχανικό και κατασκευαστικό τομέα ενώ δεν έχει παρατηρηθεί κάτι τέτοιο στον τομέα των υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένων των δημόσιων υπηρεσιών, με εξαίρεση ίσως την Αγγλία.

Η εφαρμογή του EMAS σε Δήμους έχει μεγάλη σημασία, καθώς οι Δήμοι έχουν να αντιμετωπίσουν όχι μόνο τις άμεσες περιβαλλοντικές επιπτώσεις (π.χ παραγωγή απορριμμάτων, κατανάλωση ενέργειας στο Δημαρχείο ή σε άλλα Δημοτικά κτίρια) αλλά και τις έμμεσες, αυτές δηλαδή που προκύπτουν κατά την παροχή υπηρεσιών και από την πολιτική που ασκούν. Για παράδειγμα, η εφαρμογή του συστήματος ανακύκλωσης οικιακών απορριμμάτων που εφαρμόζει ο Δήμος από το 1994 έχει ως συνέπεια τελικά τη μείωση της ποσότητας απορριμμάτων που καταλήγει στο ΧΥΤΑ, παρόλο που το σύστημα αυτό μέχρι σχετικά πρόσφατα δεν εφαρμοζόταν στο Δημαρχείο και επομένως δεν αφορούσε στις άμεσες περιβαλλοντικές του επιπτώσεις.

Το περιβάλλον και η περιβαλλοντική προστασία αποτελούν προτεραιότητα για το Δήμο. Σε αυτή την κατεύθυνση έχει υλοποιήσει πολλές πρωτοβουλίες, όπως η λειτουργία Δημοτικής Συγκοινωνίας από το 1997, η αύξηση και βελτίωση των χώρων πρασίνου, η εφαρμογή προγράμματος ανακύκλωσης οικιακών απορριμμάτων σε συνεργασία με τον Σύνδεσμο Ελληνικών Βιομηχανιών, η εφαρμογή προγράμματος ανακύκλωσης απορριμμάτων στο Δημαρχείο καθώς και έργα που έχουν συγχρηματοδοτηθεί από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Πότε ξεκίνησε η προσπάθεια για πιστοποίηση κατά EMAS?

Η προσπάθεια ξεκίνησε τον Οκτώβριο 2001 στο πλαίσιο του έργου «Green games And Local Authorities» (GALA), το οποίο χρηματοδοτήθηκε από το χρηματοδοτικό μέσο LIFE της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (Γενική Διεύθυνση «Περιβάλλον»). Στόχος του έργου ήταν να διερευνήσει πώς μπορεί να βελτιωθεί η περιβαλλοντική επίδοση των Ολυμπιακών Αγώνων 2004 μέσω της εφαρμογής ενός συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης, όπως το EMAS (Eco Management and Audit Scheme). Η εφαρμογή του έργου GALA γενικότερα και του EMAS ειδικότερα εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο προετοιμασίας της πόλης εν όψει των Ολυμπιακών Αγώνων στον τομέα του περιβάλλοντος.

Οι μεγάλες αθλητικές διοργανώσεις επιφέρουν σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις στις πόλεις που διεξάγονται. Γίνεται εύκολα κατανοητό ότι το Μαρούσι, η πόλη στην οποία βρίσκεται το ΟΑΚΑ και στο οποίο θα λάμβανε χώρα το 70% των Αγώνων, θα ήταν ένας από τους κύριους αποδέκτες των περιβαλλοντικών επιπτώσεων. Κατά συνέπεια, ο Δήμος είχε κάθε λόγο να επιδιώξει τη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης των Αγώνων και να προστατέψει το επίπεδο ζωής των κατοίκων.

Προκειμένου, όμως, να είναι πιο πειστικός και να δικαιούται να απαιτήσει μια περιβαλλοντικά φιλική συμπεριφορά, θα πρέπει και ο ίδιος να δίνει το καλό παράδειγμα, φροντίζοντας για τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και των δικών του δραστηριοτήτων. Έτσι, στο πλαίσιο του GALA ο Δήμος αποφάσισε να προχωρήσει στην εφαρμογή του EMAS σε επιλεγμένες υπηρεσίες του (καθώς και σε επιλεγμένες αθλητικές εγκαταστάσεις).

Ποιες ενέργειες έγιναν στην προσπάθεια να πιστοποιηθεί ο Δήμος στο EMAS και στα πλαίσια ποιου προγράμματος

Με την έναρξη του έργου έγινε κατανοητό ότι στο πλαίσιο ενός επιδεικτικού έργου, όπως είναι το GALA, δεν ήταν δυνατόν να εφαρμοσθεί το EMAS σε όλο το Δήμο. Για το λόγο αυτό, επελέγησαν κάποια τμήματα, από τα οποία θα άρχιζε η διαδικασία. Συγκεκριμένα, τα τμήματα αυτά είναι τα εξής:

- Γραφείο Περιβάλλοντος
- Οικονομικό Τμήμα
- Δημοτική Επιχείρηση Κυκλοφορίας

➤ Εξωτερικά Συνεργεία

Κατά την εφαρμογή του EMAS ακολουθήθηκαν τα τυπικά βήματα, όπως προβλέπεται στον Κανονισμό:

- Θεσπίστηκε η περιβαλλοντική πολιτική, η οποία αφορούσε στο Δήμο συνολικά
- Για τις επιλεγμένες υπηρεσίες:
 - Συγκεντρώθηκαν οι απαραίτητες πληροφορίες για την διεξαγωγή της περιβαλλοντικής ανάλυσης (π.χ. κατανάλωση νερού και ενέργειας, μέτρηση ποσότητας παραγόμενων απορριμμάτων, καταγραφή χαρακτηριστικών των οχημάτων του δημοτικού στόλου, ποσά που δαπανώνται κάθε χρόνο και ανά κατηγορία για προμήθειες, αριθμός δένδρων που φυτεύονται κάθε χρόνο)
 - Διενέργεια Ενεργειακού Ελέγχου (Energy Audit) προκειμένου να προσδιοριστεί η ενεργειακή συμπεριφορά του Δημαρχείου
 - Ετοιμασία Έκθεσης Περιβαλλοντικής Ανάλυσης, συμπεριλαμβανομένης και της καταγραφής της σχετικής νομοθεσίας
- Διαμορφώθηκε το Περιβαλλοντικό Πρόγραμμα για κάθε υπηρεσία
- Παρήχθη το Εγχειρίδιο Περιβαλλοντικής διαχείρισης

Εκτός από τα τυπικά βήματα που προβλέπει ο Κανονισμός, πραγματοποιήθηκε και εκπαιδευτική επίσκεψη σε Δήμους της Αγγλίας, οι οποίοι έχουν ήδη εφαρμόσει το EMAS. Σκοπός της επίσκεψης ήταν τα στελέχη του Δήμου να ανταλλάξουν απόψεις με συναδέλφους τους στην Αγγλία και να συζητήσουν τις δυσκολίες της εφαρμογής του Κανονισμού στην πράξη.

Το Γραφείο Περιβάλλοντος έχει συνολικά την ευθύνη για την εφαρμογή του EMAS στο Δήμο, η οποία γίνεται σε συνδυασμό με το υφιστάμενο πιστοποιημένο σύστημα ποιότητας του Δήμου (ISO9002). Η εφαρμογή του έχει μέχρι σήμερα συμβάλλει στη βελτίωση της περιβαλλοντικής επίδοσης του Δήμου, μέσω της θέσπισης συγκεκριμένων περιβαλλοντικών στόχων για κάθε υπηρεσία, διαμόρφωσης ανάλογων δράσεων για την επίτευξη των στόχων και διορισμού υπευθύνων για την υλοποίηση των δράσεων και την παρακολούθηση της προόδου (monitoring).

Πόσος χρόνος χρειάστηκε για κάθε μια από αυτές τις ενέργειες?

Είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ο χρόνος που απαιτήθηκε για καθεμιά από τις παραπάνω ενέργειες.

Το έργο, όπως προαναφέρθηκε, ξεκίνησε τον Οκτώβριο 2001 και ολοκληρώθηκε το Σεπτέμβριο 2004. Πρακτικά, η εφαρμογή του EMAS στο Δήμο ξεκίνησε λίγο αργότερα από την έναρξη του έργου, το Μάρτιο 2002. Καθώς το έργο προέβλεπε και άλλες δράσεις, πολλές από τις οποίες υλοποιήθηκαν παράλληλα με την εφαρμογή του EMAS, είναι βέβαιο ότι η εφαρμογή του είχε μεγαλύτερη διάρκεια από την αναμενόμενη.

Εκτιμάται, με βάση την εμπειρία που αποκομίσαμε εμείς αλλά και την εμπειρία των Αγγλικών Δήμων, ότι η διάρκεια εφαρμογής του EMAS για τις επιλεγμένες υπηρεσίες του Δήμου θα ήταν ένας χρόνος.

Ποιοι συνεργάστηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας?

Συνεργάστηκαν τόσο Υπηρεσίες του Δήμου όσο και εξωτερικοί συνεργάτες. Συγκεκριμένα:

α) Από το Δήμο ενεπλάκησαν οι εξής:

- Η Υπεύθυνη του Γραφείου Περιβάλλοντος
- Η Διευθύντρια της Οικονομικής Υπηρεσίας
- Ο Διευθυντής της Δημοτικής Επιχείρησης Κυκλοφορίας
- Ο Υπεύθυνος Πρασίνου από τα Εξωτερικά Συνεργεία
- Το Γραφείο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων, το οποίο είχε και την ευθύνη υλοποίησης του έργου GALA συνολικά

Εκτός από τους παραπάνω, που είχαν άμεση εμπλοκή, για το EMAS ενημερώθηκαν όλοι οι εργαζόμενοι στο Δημαρχείο μέσω των σχετικών σεμιναρίων που διοργανώθηκαν και της διανομής ενημερωτικού υλικού.

β) Εξωτερικοί συνεργάτες

Ο Δήμος συνεργάστηκε με δυο εταιρίες συμβούλων, μια Αγγλική και μια Ελληνική, οι οποίες έχουν μεγάλη εμπειρία στην εφαρμογή του EMAS.

Τελικά ο Δήμος πιστοποιήθηκε κατά το πρότυπο αυτό?

Ο Δήμος δεν πρόλαβε πιστοποιηθεί στο πλαίσιο του έργου GALA. Ωστόσο, σκοπεύει να προχωρήσει σε πιστοποίηση. Προς αυτή την κατεύθυνση, έχει συζητήσεις με την Ελληνική εταιρία συμβούλων προκειμένου να προσδιοριστεί επακριβώς τι πρέπει να γίνει ακόμη (π.χ διενέργεια εσωτερικού ελέγχου σε δυο από τις 4 επιλεγμένες υπηρεσίες, διορθωτικές ενέργειες, συνεννόηση με το φορέα πιστοποίησης).

Σε ποιες υπηρεσίες του Δήμου αναμένεται να εισαχθεί και τι αλλαγές αναμένεται να επιφέρει?

Όπως προαναφέρθηκε, καταρχήν στο πλαίσιο του έργου GALA το EMAS έχει εισαχθεί στις 4 επιλεγμένες υπηρεσίες. Στα σχέδια του Δήμου είναι να το επεκτείνει και στις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου.

Ήδη έχουν παρατηρηθεί κάποιες αλλαγές, μέσω της εφαρμογής του περιβαλλοντικού προγράμματος, όπως είναι:

- Η χρήση ηλεκτρικών οχημάτων για την επιθεώρηση των νέων οικοδομών, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο πληρούν τους περιβαλλοντικούς όρους που έχει θέσει ο Δήμος
- Εφαρμογή συστήματος ανακύκλωσης στο Δημαρχείο
- Εφαρμογή προγραμμάτων περιβαλλοντικής εκπαίδευσης σε σχολεία
- Προδιαγραφές για την προμήθεια ανακυκλωμένου χαρτιού
- Προδιαγραφές για την προμήθεια καθαριστικών και αναλώσιμων φιλικών προς το περιβάλλον

Ο απώτερος στόχος είναι μέσω του EMAS ο Δήμος να είναι σε θέση να παρακολουθεί καλύτερα και συστηματικότερα την περιβαλλοντική του επίδοση και να θέτει στόχους για τη συνεχή βελτίωσή της.

7.3 Έρευνα για τη διαχείριση των παραπόνων των δημοτών από το Γραφείο Ποιότητας

Το γραφείο Ποιότητας του Δήμου Αμαρουσίου είναι υπεύθυνο για τη συλλογή και παρακολούθηση των αιτημάτων των δημοτών και τη χρέωσή τους στα αρμόδια τμήματα του Δήμου προς απάντηση. Παρακάτω παρατίθενται πληροφορίες, σχετικά με τη διαχείριση αυτών των αιτημάτων, έπειτα από σχετική έρευνα που έγινε σε συνεργασία με το γραφείο Ποιότητας του Δήμου. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στις 4-6/04/2005 και περιελάμβανε τη συλλογή στατιστικών στοιχείων.

Στατιστικά στοιχεία διαχείρισης παραπόνων

Ο συνολικός αριθμός των παραπόνων που δέχτηκαν οι υπηρεσίες του δήμου για το χρονικό διάστημα από 01/01/04 έως 30/06/04 ανέρχεται στα εκατόν δέκα (110). Από αυτά, τα 67 (ποσοστό 64,2%) διεκπεραιώθηκαν και 43 (ποσοστό 35,8%) δεν απαντήθηκαν. Ακολουθούν δύο πίνακες με την κατανομή των παραπόνων και τη διαχείρισή τους ανά υπηρεσία. Ο πρώτος περιλαμβάνει το σύνολο των αιτημάτων και ο δεύτερος τα περιέχει διαχωρισμένα σε απαντηθέντα και μη.

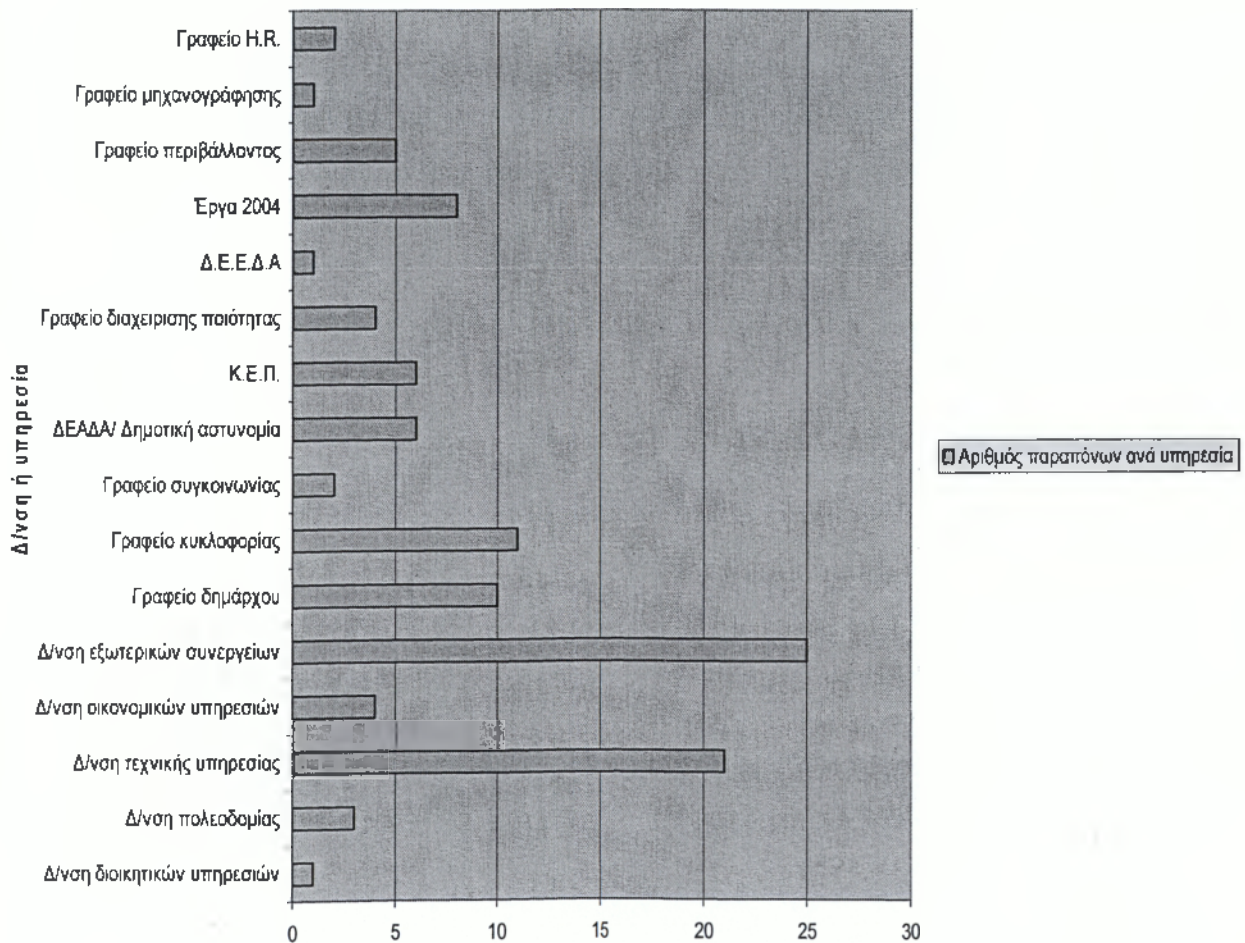
Α/Α	Δ/ση ή Γραφείο	Αριθμός παραπόνων ανά υπηρεσία	Ποσοστό παραπόνων ανά υπηρεσία
1	Δ/ση διοικητικών υπηρεσιών	1	0,9%
2	Δ/ση πολεοδομίας	3	2,7%
3	Δ/ση τεχνικής υπηρεσίας	21	18,9%
4	Δ/ση οικονομικών υπηρεσιών	4	3,6%
5	Δ/ση εξωτερικών συνεργειών	25	22,5%
6	Γραφείο δημάρχου	10	9,0%
7	Γραφείο κυκλοφορίας	11	9,9%
8	Γραφείο συγκοινωνίας	2	1,8%
9	ΔΕΑΔΑ/ Δημοτική αστυνομία	6	5,4%
10	Κ.Ε.Π.	6	5,4%
11	Γραφείο διαχείρισης ποιότητας	4	4,5%
12	Δ.Ε.Ε.Δ.Α	1	0,9%
13	Έργα 2004	8	7,2%
14	Γραφείο περιβάλλοντος	5	4,5%
15	Γραφείο μηχανογράφησης	1	0,9%
16	Γραφείο Η.Ρ.	2	1,8%
	Σύνολα	111	100,00%

Πηγή: Γραφείο Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου

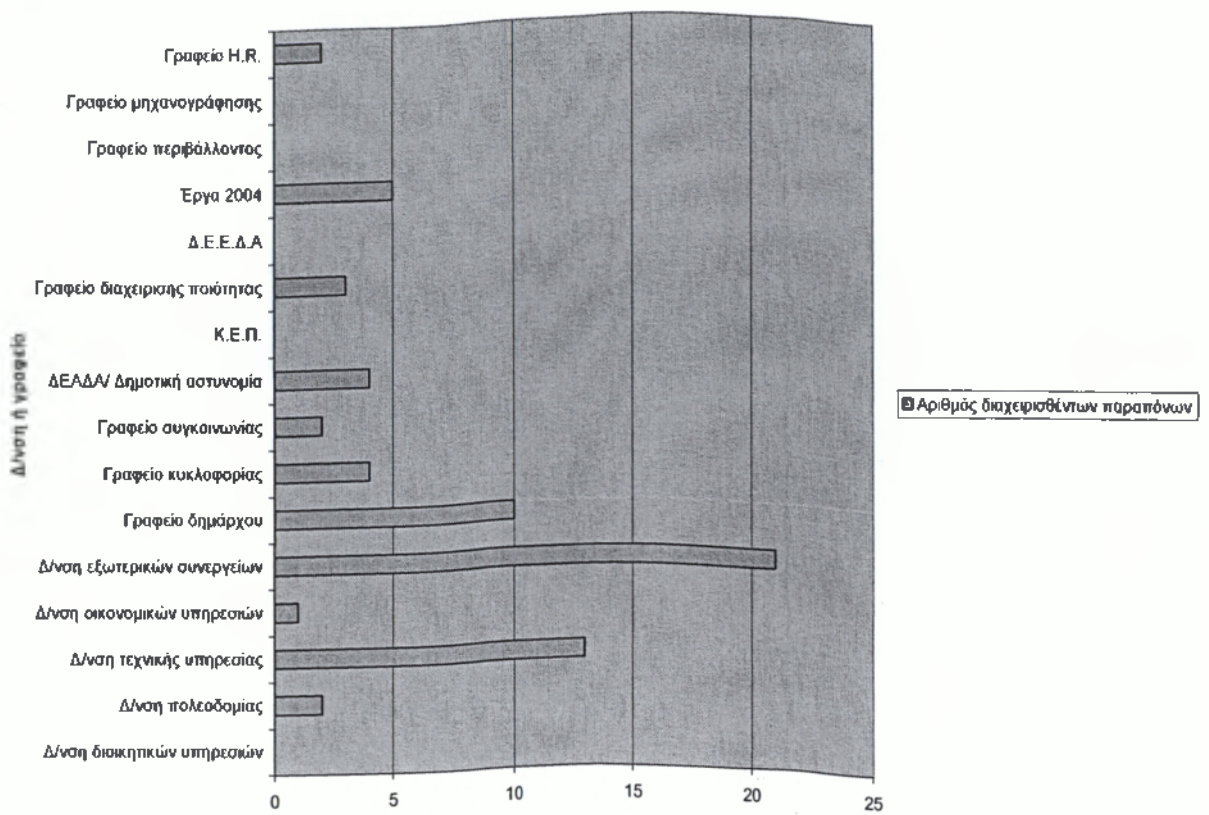
A/A	Δ/νση ή Γραφείο	Αριθμός διαχειρισθέντων παραπόνων	Αριθμός αναπάντητων παραπόνων	Ποσοστό διαχειρισθέντων παραπόνων	Ποσοστό αναπάντητων παραπόνων
1	Δ/νση διοικητικών υπηρεσιών	0	1	0,0%	2,3%
2	Δ/νση πολεοδομίας	2	1	3,0%	2,3%
3	Δ/νση τεχνικής υπηρεσίας	13	8	19,4%	18,6%
4	Δ/νση οικονομικών υπηρεσιών	1	3	1,5%	7,0%
5	Δ/νση εξωτερικών συνεργειών	21	4	31,3%	9,3%
6	Γραφείο δημάρχου	10	0	14,9%	0,0%
7	Γραφείο κυκλοφορίας	4	7	6,0%	16,3%
8	Γραφείο συγκοινωνίας	2	0	3,0%	0,0%
9	ΔΕΑΔΑ/ Δημοτική αστυνομία	4	2	6,0%	4,7%
10	Κ.Ε.Π.	0	6	0,0%	14,0%
11	Γραφείο διαχειρισης ποιότητας	3	1	4,5%	2,3%
12	Δ.Ε.Ε.Δ.Α	0	1	0,0%	2,3%
13	Έργα 2004	5	3	7,5%	7,0%
14	Γραφείο περιβάλλοντος	0	5	0,0%	11,6%
15	Γραφείο μηχανογράφησης	0	1	0,0%	2,3%
16	Γραφείο Η.Ρ.	2	0	3,0%	0,0%
	Σύνολα	67	43	100,0%	100,0%

Πηγή: Γραφείο Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου

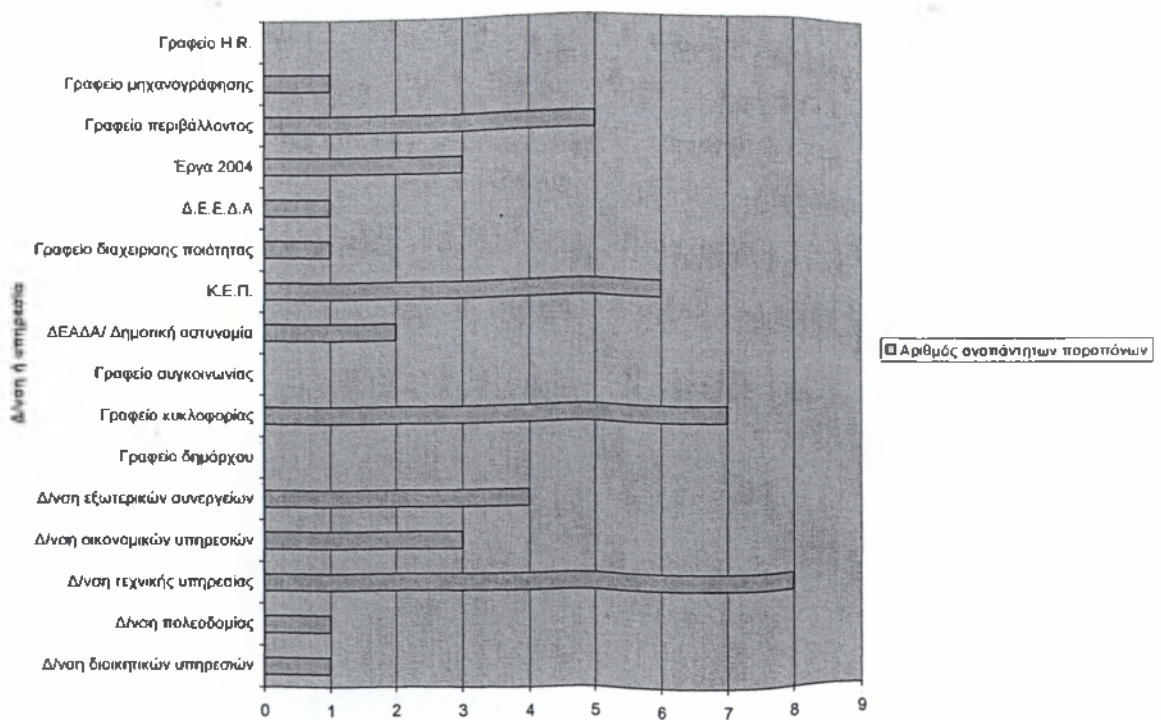
Στη συνέχεια ακολουθεί ένα διάγραμμα για την απεικόνιση της κατανομής των παραπόνων ανά υπηρεσία ή γραφείο, καθώς και δύο διαγράμματα για την παρουσίαση των διαχειρισθέντων και των μη απαντηθέντων παραπόνων.



Πηγή: Προσωπική έρευνα πεδίου



Πηγή: Προσωπική έρευνα πεδίου



Πηγή: Προσωπική έρευνα πεδίου

Συμπεράσματα από την έρευνα για τη διαχείριση των παραπόνων των δημοτών από το Γραφείο Ποιότητας

Όπως ήταν φυσιολογικό, το μεγαλύτερο μέρος των παραπόνων των πολιτών αφορά την τεχνική υπηρεσία, καθώς και το γραφείο κυκλοφορίας. Σε κάθε δήμο στον Ελλαδικό χώρο είναι πλέον γνώριμο ότι τα μεγαλύτερα προβλήματα των δημοτών, για τα οποία και ζητούν άμεση λύση, είναι η ανάπλαση των οδών, η δημιουργία χώρων πρασίνου και οι χώροι στάθμευσης, δηλαδή θέματα που αφορούν κυρίως αυτές τις δύο υπηρεσίες.

Ιδιαίτερα στο Δήμο Αμαρουσίου που κατά τη διάρκεια της προετοιμασίας για τους Ολυμπιακούς Αγώνες έγιναν πολλά έργα ανάπλασης και ιδίως πολλές πεζοδρομήσεις, ήταν φυσιολογικό οι πολίτες να διαμαρτυρηθούν τόσο για την ενόχληση από τα έργα, όσο και από την έλλειψη χώρων στάθμευσης κατά τη διάρκεια της υλοποίησής τους.

Ο μέσος όρος χρονικού διαστήματος από την ημερομηνία λήψης του παραπόνου έως την ημερομηνία απάντησης στο δημότη, ήταν για το διάστημα αυτό 24 ημέρες.

Ο μέσος όρος χρονικού διαστήματος από την ημερομηνία λήψης του παραπόνου έως και την ημερομηνία χρέωσης στην αρμόδια Δ/ση ή Γραφείο, από το γραφείο Ποιότητας, ήταν για το διάστημα αυτό 5 ημέρες.

Ο μέσος όρος του χρονικού διαστήματος από την ημερομηνία χρέωσης του παραπόνου στην αρμόδια Δ/ση ή Γραφείο, έως την ημερομηνία απάντησης της υπηρεσίας στον δημότη, ήταν για αυτό το διάστημα 19 ημέρες.

Οι αντίστοιχοι μέσοι χρόνοι για το 1^ο εξάμηνο του 2003 ήταν 60, 5 και 55 ημέρες αντίστοιχα. Οι χρόνοι κατά το 1^ο εξάμηνο του 2004, είναι σαφώς μειωμένοι, κατά 40%. Μπορούμε να πούμε ότι ο μέσος όρος για τη διαδικασία αυτή μπορεί να μειωθεί ακόμα περισσότερο, αλλά αν αναλογιστούμε ότι η μείωση καά 40% επιτεύχθηκε μέσα σε διάστημα ενός μόνο έτους, τότε θα πρέπει να πούμε ότι το σύστημα διαχείρισης των παραπόνων αυτών λειτουργεί ικανοποιητικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

8.1 Προβλήματα κατά την εισαγωγή του Συστήματος Ποιότητας

Η μη ποιότητα των υπηρεσιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δηλαδή η διαφορά της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών από τις προσδοκίες των πολιτών, επιδρά στην αξιοπιστία του οργανισμού και στην γνώμη που έχουν οι πολίτες, οι οποίοι όμως είναι δεσμευμένοι, αναγκασμένοι να επανέλθουν.

Συχνά η μέτρια ποιότητα των υπηρεσιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης οφείλεται σε κοινά χαρακτηριστικά- αδυναμίες όπως :

- Ελλιπής υποδομή, ανεπαρκή μέσα και μη ορθολογικά κατανεμημένοι πόροι.
- Ανεπαρκής στελέχωση, έλλειψη μηχανισμών επιλογής, αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού.
- Ανεπαρκής συντονισμός υπηρεσιών, ασύνδετοι χώροι, ελλιπής ροή πληροφοριών.
- Περιορισμένη αυτονομία αποφάσεων, επικαλύψεις αντικειμένων, ασαφές πλαίσιο αρμοδιοτήτων και ευθυνοφοβία.
- Γραφειοκρατία και διαδικασίες προσανατολισμένες αποκλειστικά στη μείωση της ευθύνης, στον έλεγχο της νομιμότητας και όχι στο αποτέλεσμα, την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Περιορισμένος έλεγχος των λειτουργιών, έλλειψη μετρήσεων δεικτών απόδοσης,
- Αδύναμη ως ανύπαρκτη αξιολόγηση και εφαρμογή διαδικασιών διορθωτικών ενεργειών.

Η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας δεν ήταν εύκολη υπόθεση για το Δήμο Αμαρουσίου. Χρειάστηκε πολύς χρόνος και προσπάθεια από τους υπαλλήλους του νεοσύστατου τμήματος, από τους εξωτερικούς συνεργάτες (μηχανικούς ποιότητας) και από τον ίδιο το Δήμαρχο για να πείσουν όλο το προσωπικό και τους δημότες για την ανάγκη δημιουργίας ενός συστήματος που θα διασφαλίζει την ορθή υλοποίηση και διεκπεραίωση των διαδικασιών των λειτουργιών και των τμημάτων του Δήμου.

Κατά τη διάρκεια όλου αυτού του χρονικού διαστήματος, οι υπεύθυνοι για την ορθή εφαρμογή του συστήματος έπρεπε να αντιμετωπίσουν αρκετά προβλήματα, ανάμεσα στα οποία ήταν τα ακόλουθα :

➤ **Έλλειψη ενδιαφέροντος για το νέο προσανατολισμό και τις δράσεις του Δήμου, η οποία ήταν συνέπεια της απογοήτευσης**

Απογοήτευση από την παραδοχή ότι και ο Δήμος είναι μέρος της Δημόσιας Διοίκησης που λειτουργεί χωρίς συνέπεια και χωρίς δομές και μεθόδους παρακολούθησης, ανάλυσης και προγραμματισμού της επίλυσης των προβλημάτων, γεγονός που τελικά δεν εμπνέει εμπιστοσύνη ούτε στους πολίτες, ούτε στους εργαζόμενους. Απογοήτευση από την έλλειψη εκπαίδευσης και πληροφόρησης των εργαζομένων σχετικά με τα θέματα που καθημερινά διαχειρίζονται.

➤ **Δυσπιστία**

Οι εργαζόμενοι στο Δήμο δε μπορούν παρά να αναρωτιούνται αν χρειάζεται πραγματικά ένα σύστημα ποιότητας για να εντοπιστούν και να επιλυθούν τα προβλήματα της εργασίας τους. Και στο παρελθόν υπήρξαν προσπάθειες οργάνωσης των υπηρεσιών είτε με την μορφή εσωτερικών εγκυκλίων, είτε με την μορφή αποφάσεων της Διοίκησης που όμως, μη έχοντας συστηματική και δοκιμασμένη δομή προσέγγισης, μηχανισμούς αξιολόγησης και επιτήρησης καθώς και το στοιχείο της συμμετοχικότητας, δεν έφεραν αποτελέσματα. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ήταν η δημιουργία κλίματος δυσπιστίας και η ύπαρξη επιφυλακτικής στάσης απέναντι στο σύστημα.

➤ **Φόβος για την ανάληψη ευθυνών ή την πιθανή εντατικοποίηση της δουλειάς**

Επειδή μέσα από το σύστημα προβλέπονται μηχανισμοί μέτρησης και αξιολόγησης, πολλοί αισθάνθηκαν εκτεθειμένοι.

Η αναγκαία επίσης ανάπτυξη και χρήση ηλεκτρονικών προγραμμάτων για την εφαρμογή των σχεδιαζόμενων διαδικασιών του συστήματος δημιούργησε έντονη ανασφάλεια και φόβο κυρίως στους εργαζόμενους εκείνους που είχαν συνηθίσει σε έναν παραδοσιακό τρόπο δουλειάς που συνίστατο κυρίως σε χειρόγραφη διεκπεραίωση της εργασίας τους.

➤ **Αντίδραση ως αποτέλεσμα παγιωμένης νοοτροπίας και υπαρχόντων στερεοτύπων**

Π.χ. Όταν αναπτύχθηκε το ηλεκτρονικό πρόγραμμα του Ληξιαρχείου του Δήμου, το οποίο συνδέθηκε on-line με τα μαιευτήρια της πόλης και οι ληξιαρχικές πράξεις εκδίδονταν μηχανογραφημένες, ο Δήμος Αμαρουσίου βρέθηκε μπροστά στην αντίδραση *«Τα βιβλία του ληξιαρχείου δεν μπορούν να είναι τυπωμένα σε εκτυπωτή αλλά να είναι χειρόγραφα γραμμένα και μάλιστα με μπλε μελάνι. Το λέει ο Νόμος!!»*.

Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι στα τρία χρόνια αυτής της προσπάθειας, ο Νόμος χρησιμοποιήθηκε πολλές φορές ως μέσο αντίστασης στην εφαρμογή του εκσυγχρονισμό της λειτουργίας των διαδικασιών.

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να ξαναδιαβάσουν τι λέει ο Νόμος, αλλά και πολλές φορές βρέθηκαν μέσα σε ένα κυκεώνα διατάξεων σκορπισμένων σε διάφορα νομοθετήματα ή διατάξεων ξεπερασμένων που δε μπορούν να ανταποκριθούν στα σύγχρονα δεδομένα π.χ. Λογιστικό των Δήμων και Κοινοτήτων.

Όλα τα παραπάνω ήταν προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν με την έναρξη της εφαρμογής του σχεδίου ποιότητας και φαίνονταν αξεπέραστα. Χρειάστηκε πολύς κόπος και επιμονή για να αρχίσει κάτι να αλλάζει στη νοοτροπία των εργαζομένων.

Στο Δήμο όμως υπάρχει μια σημαντική διαφορά με τον ιδιωτικό τομέα: Ο Ανασχεδιασμός Οργανωσιακών Διαδικασιών στο δημόσιο δε συνδέεται με τη μείωση προσωπικού, καθότι επικρατεί καθεστώς μονιμότητας του δημοσίου υπαλλήλου. Αντίθετα, ο ανασχεδιασμός συνδέεται στενά με την αναδιάρθρωση του προσωπικού, τη μετακίνηση των υπαλλήλων σε τομείς που τους ενδιαφέρουν ή που αποδίδουν καλύτερα. Ενώ στον ιδιωτικό τομέα ο ανασχεδιασμός συνδέεται με κατάργηση θέσεων και απόλυση υπαλλήλων, πηγή άγχους για το προσωπικό της κάθε εταιρίας, στο δημόσιο τομέα δεν υπάρχει φόβος για απόλυση. Ο στόχος του Τμήματος Προσωπικού είναι να τοποθετηθεί «ο κατάλληλος εργαζόμενος στην κατάλληλη θέση». Μάλιστα ακριβώς επειδή είναι Δήμος, στα πλαίσια της προσπάθειας εκσυγχρονισμού του εισέρχονται συνεχώς καινούρια αντικείμενα στη δικαιοδοσία του, καθιστώντας ολοένα και πιο αναγκαία την πρόσληψη προσωπικού για τις νέες δημιουργούμενες υπηρεσίες.

8.2 Το κόστος της ποιότητας

Η επιδίωξη βελτίωσης της ποιότητας του παρεχόμενου αυτοδιοικητικού προϊόντος σίγουρα οδηγεί στην ορθολογική διαχείριση των πόρων και την ικανοποιητική οργάνωση των λειτουργικών και διαδικαστικών ενεργειών, έχοντας ωστόσο και κάποιο κόστος. Ένα πρόγραμμα ποιότητας έχει σημαντικά πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, όπως εντυπωσιακή μείωση του κόστους, αύξηση και βελτίωση της παραγωγικότητας. Αναμφισβήτητα, όση πρόοδος και αν επιτευχθεί, υπάρχουν πάντα τομείς που χρήζουν περαιτέρω βελτιωτικών παρεμβάσεων. Το κόστος της ποιότητας διακρίνεται στις εξής κατηγορίες: κόστος πρόληψης, κόστος επιθεώρησης και το κόστος αστοχίας, το οποίο επιμερίζεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

Κόστος πρόληψης

Το κόστος πρόληψης δημιουργείται κατά την προσπάθεια αποφυγής προβλημάτων και λαθών από την αρχή. Προκύπτει ύστερα από την πραγματοποίηση των ακόλουθων ενεργειών:

- προσδιορισμός πιθανών προβλημάτων και οικοδόμηση από την αρχή ορθών διαδικασιών,
- σχεδιασμός και βελτίωση των διαδικασιών παροχής προϊόντων και υπηρεσιών για την αποφυγή εμφάνισης προβλημάτων ποιότητας,
- εκπαίδευση των δημοτικών υπαλλήλων, πιστοποίηση συστήματος διασφάλισης ποιότητας.

Κόστος επιθεώρησης

Το κόστος επιθεώρησης σχετίζεται με τον έλεγχο της ποιότητας για να εξακριβωθεί αν τα προβλήματα προέκυψαν κατά τη διάρκεια ή μετά την προσφορά του δημοτικού προϊόντος. Περιλαμβάνει τις ακόλουθες παραμέτρους:

- στατιστικές μετρήσεις,
- απαιτούμενος χρόνος και προσπάθεια για την επιθεώρηση εισροών, διαδικασιών και εκροών,

- έρευνα των προβλημάτων ποιότητας και δημιουργία των σχετικών αναφορών, διεξαγωγή ερευνών επί των απόψεων των πελατών.

8.3 Αναγκαιότητα του συστήματος ποιότητας

- Απουσιάζει, τόσο σε ελληνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο προσπάθεια ανάπτυξης κοινής μεθοδολογίας και συνολικής κατάρτισης δεικτών για τις λειτουργίες που ασκεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Το εύρος των λειτουργιών που ασκούν οι Ο.Τ.Α. είναι μεγάλο και τα θεματικά πεδία πολλά, γεγονός που συνεπάγεται πολλές ιδιαιτερότητες που δυσκολεύουν τις γενικεύσεις.
- Τα χαρακτηριστικά (κοινωνικά, οικονομικά, κ.α.) των Ο.Τ.Α. διαφέρουν μεταξύ τους και επομένως δεν είναι εύκολες οι συγκρίσεις και η εξαγωγή συμπερασμάτων μέσω ενός δείκτη και μόνο.
- Η έλλειψη στατιστικών στοιχείων ή πληροφοριών που παρατηρείται πολλές φορές δυσχεραίνει τον υπολογισμό κάποιων δεικτών που μπορεί να αξιολογούνται ως ιδιαίτερα σημαντικοί.

8.4 Χαρακτηριστικά ενός καλού συστήματος μέτρησης των επιδόσεων

Τα επαρκή συστήματα μέτρων επιδόσεων χαρακτηρίζονται από συγκεκριμένα γνωρίσματα. Προκειμένου να πληροφορούν για το σύνολο των δραστηριοτήτων και λειτουργιών ενός οργανισμού, να παρέχουν εικόνα για τα άμεσα και έμμεσα οφέλη και για τις μακροπρόθεσμες επιδράσεις, πρέπει να περιλαμβάνουν μέτρα με τις εξής ιδιότητες:

- **Έγκυρα:** Μετρούν αυτό που φιλοδοξούν ή προορίζονται να μετρήσουν. Μια υπερβολικά υψηλή τιμή ή μια χαμηλή αντανάκλα την ύπαρξη συγκεκριμένων, ίσως ανύπαρκτων χαρακτηριστικών ιδιοτήτων.
- **Αξιόπιστα:** Τα μέτρα είναι ακριβή, γεγονός που καθιστά την ερμηνεία τους να υπόκειται σε μικρή διακύμανση λόγω υποκειμενικών κρίσεων και

αξιολογήσεων από διαφορετικά άτομα σε διαφορετικές θέσεις.

➤ **Έγκαιρα:** Τα μέτρα πρέπει να συλλέγονται και να χρησιμοποιούνται αμέσως ώστε οι ενδείξεις που απορρέουν από αυτά να είναι χρήσιμες στα διευθυντικά στελέχη και στους ιθύνοντες για το σχεδιασμό των μελλοντικών πολιτικών.

➤ **Ανθιστάμενα σε παραπλανητική συμπεριφορά:** Ένα μέτρο επιδόσεων αντανακλά την ταυτότητα μιας συγκεκριμένης πλευράς μιας υπηρεσίας. Μια υπερβάλλουσα εικόνα και αξία της παρεχόμενης υπηρεσίας έχει, μερικές φορές, ακούσιες συνέπειες, όπως για παράδειγμα ο υπερβολικός αριθμός κλήσεων παράνομου παρκαρίσματος αν η επίδοση της δημοτικής αστυνομίας κρίνεται μόνο από αυτή τη λειτουργία. Τα καλά συστήματα μέτρων επιδόσεων είναι ελάχιστα ευπαθή σε τέτοιες ενέργειες γιατί έχουν δημιουργηθεί προσεκτικά και επειδή περιλαμβάνουν πολλαπλά μέτρα που αντιμετωπίζουν τις περισσότερες διαστάσεις των επιδόσεων και συνεπώς μπορούν να ελέγχουν τέτοιου είδους παραπλανητικές συμπεριφορές.

➤ **Κατανοητά:** Οι πιο σημαντικές διαστάσεις των επιδόσεων αποδίδονται από ένα καλό σύστημα μέτρων. Ορισμένες πλευρές τους όχι ιδιαίτερα σημαντικές ίσως να παραβλέπονται, αλλά τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν μια επίδοση πρέπει να παρουσιάζονται αναλυτικά.

➤ **Ευαίσθητα στο κόστος συλλογής στοιχείων:** Οι περισσότερες διαστάσεις των δημοτικών επιδόσεων μετριούνται είτε άμεσα είτε μέσω υποκατάστατων μέτρων. Σε ορισμένες περιπτώσεις ωστόσο, το κόστος μέτρησης μπορεί να υπερβεί την αξιακή τους σημασία. Τα καλά συστήματα μέτρων επιδόσεων περιλαμβάνουν τις βέλτιστες επιλογές μεταξύ των εναλλακτικών πρακτικών μέτρησης ώστε το κόστος συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων να είναι ανεκτό για τη χρησιμότητα των συμπερασμάτων που απορρέουν.

➤ **Επικεντρωμένα στις ελεγχόμενες και αξιολογήσιμες πλευρές των επιδόσεων:** Δίχως απαραίτητα να εξαιρούν σημαντικά και ίσως σχετικά μη ελέγξιμα χαρακτηριστικά συνυφασμένα με μια συγκεκριμένη λειτουργία, τα καλά συστήματα μέτρων αποδίδουν έμφαση στα αποτελέσματα ή σε εκείνες τις πλευρές των επιδόσεων που δύνανται να αξιολογηθούν και να προγραμματιστούν από τις τοπικές πολιτικές και τις ενέργειες διαχείρισης.

Οι αποτιμηθείσες επιδόσεις των δημοτικών υπηρεσιών επηρεάζονται από το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο ενεργούν, γεγονός που αξιώνει να λαμβάνονται υπόψη οι τοπικές ιδιαιτερότητες κατά την εκτίμηση των επιδόσεων. Οι ιδιαιτερότητες αυτές επηρεάζουν την ερμηνεία των δεικτών με τους εξής τρεις τρόπους:

- Πρώτον, οι ΟΤΑ επιδιώκουν διαφορετικούς στόχους, προκειμένου να ικανοποιήσουν τις τοπικές ανάγκες και προτιμήσεις.
- Δεύτερον, οι χρήστες/πελάτες των παρεχόμενων δημοτικών υπηρεσιών διαφέρουν μεταξύ των περιοχών, γεγονός που επηρεάζει το κόστος επίτευξης ενός δεδομένου επιπέδου αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, αν ένας δήμος παρουσιάζει μια σύνθεση πληθυσμού μεγάλων ηλικιών, η δημιουργία και η συντήρηση δημόσιων γηροκομείων ως προτεραιότητα έχει υψηλότερο κόστος από τη συντήρηση των βρεφονηπιακών σταθμών.
- Τρίτον, οι ΟΤΑ αντιμετωπίζουν διαφορετικά κόστη εισροών ή λειτουργούν σε διαφορετικές κλίμακες. Για παράδειγμα, η συντήρηση σχολικών κτιρίων σε μητροπολιτικές περιοχές έχει υψηλότερο κόστος από το αντίστοιχο της συντήρησης σχολικών κτιρίων σε μη αγροτικές περιοχές.

8.5 Αξιολόγηση του συστήματος

Το σύστημα αποτελεί ένα "εργαλείο" της διοίκησης, που παρέχει χρήσιμη υποστήριξη στις καθημερινές αναθέσεις εργασιών, στα στατιστικά και στην τήρηση αρχείων εργασιών. Επίσης παρέχει πλήθος αναφορών και αναλύσεων για τη διοίκηση του οργανισμού. Τα κυριότερα οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος είναι τα εξής:

- αξιοπιστία στη διαχείριση και ισότιμη αντιμετώπιση των αιτημάτων και παραπόνων όλων των πολιτών
- καλύτερη παρακολούθηση των εργασιών που εκκρεμούν και η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αιτημάτων
- παρακολούθηση ανταπόκρισης των εργαζομένων/συνεργείων στις υποχρεώσεις τους και στις αναθέσεις αιτημάτων εργασιών και η επάρκεια των μέσων

- υποστήριξη στην αξιολόγηση του προσωπικού και των υπηρεσιών
- τεκμηρίωση διορθωτικών ενεργειών σε προσωπικό και διαδικασίες
- παρακολούθηση του φόρτου εργασίας ανά δραστηριότητα/υπηρεσία και η δυνατότητα παρακολούθησης του κόστους
- παροχή στοιχείων για αξιολόγηση των εργασιών/δραστηριοτήτων με ανάλυση σε βάση κόστους-οφέλους
- υποστήριξη στην ορθολογικοποίηση της κατανομής πόρων και μέσων στις υπηρεσίες
- παροχή στοιχείων για ανάλυση και παραγωγή αναφορών σε ειδικά θέματα (π.χ. εργασιών συντήρησης σχολικών κτιρίων, ανάλυση κόστους συντήρησης οχημάτων, αξιολόγηση συστημάτων μηχανικής αποκομιδής, ανάλυση αγορών υλικών, κλπ.) που πλαισιώνουν ένα σύστημα διοίκησης σε έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης.

8.6 Ο ανθρώπινος παράγοντας στη Διαχείριση του προσωπικού

Όπως προαναφέρθηκε, το σύστημα διαχείρισης ποιότητας περιλαμβάνει μια σειρά ενεργειών για τη διαχείριση των πόρων ενός οργανισμού, ώστε να επιτυγχάνεται το βέλτιστο αποτέλεσμα. Ο σημαντικότερος πόρος από αυτούς είναι το ανθρώπινο δυναμικό, έτσι κρίνεται απαραίτητη η σωστή διαχείρισή του. Ακολουθούν μερικές μέθοδοι για την καλύτερη επικοινωνία της διοίκησης με το προσωπικό, καθώς και τρόποι για την παρακίνησή του.

Περιοδικές εκτιμήσεις για το ανθρώπινο δυναμικό.

Η διοίκηση σε έναν ΟΤΑ μέσα από το «Σύστημα Πληροφόρησής της», κάνοντας περιοδικές εκτιμήσεις με τα μέσα που διαθέτει και κυρίως αξιοποιώντας για το σκοπό αυτό τα κατώτερα της στελέχη, είναι σε θέση να «πιάνει το σφυγμό» του ανθρώπινου δυναμικού της που είναι ίσως ο σπουδαιότερος «μετρητής» του ηθικού. Η συμβολή του προϊσταμένου είναι καθοριστικής σημασίας στην προσπάθεια αυτή.

Τέτοιου είδους περιοδικές εκτιμήσεις, αποδεικνύονται εξίσου ικανοποιητικές σε αποτελεσματικότητα συγκρινόμενες ακόμη και με τις πιο έγκυρες μεθόδους που έχουν χρησιμοποιηθεί. Από τις εκτιμήσεις αυτές (υποκειμενικές ή αντικειμενικές), η δυναμική διοίκηση μπορεί να πάρει γρηγορότερα αποφάσεις που θα επηρεάσουν την πορεία των ανθρωπίνων σχέσεων άρα και την αποδοτικότητα των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού.

Οι συγκρίσεις ανάμεσα σε τμήματα (ομάδες -υποομάδες) του οργανισμού (ή και μεταξύ οργανισμών, αν αυτό είναι δυνατό), μπορούν να δώσουν μια πρώτη ένδειξη χαμηλού ηθικού. Πολύ σημαντικά στοιχεία πληροφόρησης (ή κατ' άλλους, τεχνικές μέτρησης) για την εξαγωγή συμπερασμάτων από τις συγκρίσεις αυτές, μπορούν να είναι:

- Οι συγκρίσεις στα επίπεδα της παραγωγικότητας ανάμεσα σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα ή ανάμεσα σε τμήματα του οργανισμού.
- Ο αριθμός των παραπόνων που εκφράζουν τα μέλη συγκεκριμένης ομάδας - υποομάδας (π.χ. οι εργαζόμενοι ενός τμήματος) σε σχέση με άλλες ομάδες (ή άλλα τμήματα) ή σε σχέση με ότι τα ίδια εξέφραζαν πριν.
- Ο αριθμός των προτάσεων ακόμη, που τα μέλη συγκεκριμένης ομάδας - υποομάδας υποβάλλουν γι' αυτό που κάνουν ή έπρεπε να κάνουν, σε σχέση με άλλες ομάδες (ή άλλα τμήματα), ή με τον «εαυτό τους» σε σχέση με πριν.
- Οι «ιδέες» και τα «επιτεύγματα» των μελών του ανθρώπινου δυναμικού που αναφέρονται στο τμήμα ή τον οργανισμό.
- Ο αριθμός των μελών του ανθρώπινου δυναμικού που συμμετέχουν σε δραστηριότητες πέρα από τα «συμβατικά καθήκοντα», (τα καθαρά εργασιακά καθήκοντα στην περίπτωση ενός εργαζόμενου), και που υποστηρίζονται ή χρηματοδοτούνται από τον οργανισμό.
- Οι διακυμάνσεις στην ποιότητα της εργασίας, η συχνότητα λαθών, ατυχημάτων. κ.λπ

Παρακίνηση εργαζομένων

Οι παράγοντες που υποκινούν τους ανθρώπους μπορεί να αλλάζουν σε διαφορετικές φάσεις της ζωής (στην αρχή της καριέρας, στην περίοδο δημιουργία οικογένειας, στην ωριμότητα, λίγο πριν τη σύνταξη κλπ.). Από πολλές έρευνες και σε μακροχρόνια βάση έχουν διαπιστωθεί αυτές οι αλλαγές καθώς και οι αρκετές ομοιότητες στην κατάταξη των παραγόντων που οι άνθρωποι θεωρούν σαν πιο σημαντικούς γι' αυτούς. «Ο καλός μισθός» σαν τέτοιος παράγοντας δε δηλώνεται σχεδόν ποτέ πρώτος.

Παράγοντες όπως:

- Σεβασμός της προσωπικότητας.
- Η σταθερότητα της απασχόλησης.
- Ευκαιρίες ενδιαφέρουσας δουλειάς.
- Δυνατότητες για ανάπτυξη και βελτίωση.
- Ευκαιρίες προαγωγής.
- Καλός προϊστάμενος - καλοί συνάδελφοι.
- Εργασιακές συνθήκες -κλίμα.

επιλέγονται συχνά σαν σημαντικότεροι ανάλογα με τη δουλειά που κάνει κάποιος, τη δουλειά που ήθελε να κάνει, τη φάση της ζωής του στην οποία βρίσκεται, τον οργανισμό όπου υπηρετεί, κ.λπ.

Όλα αυτά δε σημαίνουν φυσικά πως το χρήμα δεν είναι ή έπαψε να είναι κίνητρο, αλλά επισημαίνουν ότι, δεν είναι και το μοναδικό.

Μπορεί το χρήμα να είναι αυτό που κυρίως κάνει τους ανθρώπους πολύ συχνά να εργάζονται, δεν τους κάνει όμως κατ' ανάγκη να εργάζονται και με προθυμία, με ζήλο, με ποιότητα. Η υπερβολική χρήση της οικονομικής απολαβής σαν κινήτρου, δημιουργεί «μέσο»- ή «μακρο»-πρόθεσμα, προσδοκίες και απαιτήσεις που δεν οδηγούν πουθενά.

Υπάρχουν κι άλλοι τρόποι πέρα από τους καθαρά οικονομικούς, για την ανάπτυξη κινήτρων που πρέπει να διερευνηθούν. Οι άνθρωποι, παρακινούνται κι από άλλους παράγοντες και που μάλιστα η επίδραση τους είναι πολύ ισχυρή.

Η εργασία από μόνη της δεν είναι κίνητρο. Οι προσδοκίες ενός ανθρώπου από αυτήν, είναι που δρουν υποκινώντας τον.

Δουλεύοντας αλλά και «συμμετέχοντας» κάποιος, μπορεί εκτός από χρήματα - ή παράλληλα με αυτά, να επιδιώκει:

- Προσωπική επιτυχία.
- Αναγνώριση της συμβολής του.
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. • Αυτονομία.
- Πρόκληση, ενδιαφέρον και προσωπική ανάπτυξη.

Ο κάθε άνθρωπος έχει το δικό του πλέγμα στόχων και προσδοκιών που εφ' όσον ικανοποιούνται μέσα από τα έργα του, αυτό επηρεάζει θετικά τη στάση του και τη διάθεση του.

Ο κάθε «προϊστάμενος» πρέπει να ασχοληθεί με το να ανακαλύψει τους κατάλληλους τρόπους να παρακινεί τους ανθρώπους του βοηθώντας τους να επιτύχουν τους στόχους τους μέσα από την επίτευξη των στόχων του οργανισμού που κι αυτός κι εκείνοι υπηρετούν.

Οι ενθαρρύνσεις κάθε λογής, η τόνωση του ηθικού με την αναγνώριση και τον έπαινο, αποτελούν κίνητρα αύξησης της απόδοσης της κάθε εργασίας μας.

Επίλογος

Ένας δημόσιος οργανισμός και ειδικά ένας οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης διαφέρει εξ' ολοκλήρου από έναν ιδιωτικό οργανισμό ή επιχείρηση με αποτέλεσμα οι τεχνικές διαχείρισης και οργάνωσης των τελευταίων να χρειάζονται ουσιαστική τροποποίηση της μεθοδολογίας τους, κατάργηση κάποιων στόχων, συμπλήρωση τους με άλλες αρχές, προκειμένου να υιοθετηθούν αποτελεσματικά και παραγωγικά.

Ένας οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης είναι ένας πολιτικός οργανισμός, υπεύθυνος για τη χάραξη δημόσιας πολιτικής και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η άσκηση πολιτικής πρέπει να συνυπολογίζεται σε κάθε στάδιο της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος διοίκησης.

Κανένα σύστημα διοίκησης και οργάνωσης δεν μπορεί να εγγυηθεί μια ιδεατή κατάσταση λειτουργίας και οργάνωσης ενός ΟΤΑ. Η αποτελεσματική παροχή δημοτικών υπηρεσιών με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών εξαρτάται από πολλές παραμέτρους ενδογενείς και εξωγενείς.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι όλα τα συστήματα διοίκησης δεν εφαρμόζονται για την άσκηση ελέγχου και την επίβλεψη από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης με μόνο στόχο την επιβολή κυρώσεων ή την απονομή επιβράβευσης. Είναι πιο αποτελεσματικά όταν χρησιμοποιούνται για να διοχετεύσουν στα διευθυντικά στελέχη όλη την απαραίτητη πληροφόρηση και τη χάραξη πολιτικής και για να μεταδώσουν στους εργαζόμενους ότι εντάσσονται σε μια ομάδα με κοινούς στόχους.

Η διαχείριση των επιδόσεων ως μεθοδολογία και νοοτροπία άσκησης πολιτικής για έναν ΟΤΑ έχει ως αντικείμενο τον ορθολογικό καθορισμό στόχων και προτεραιοτήτων, τον προγραμματισμό των απαιτούμενων ενεργειών για την ικανοποίηση τους και την επιλογή των κατάλληλων μέσων και εργαλείων. Οι φάσεις που τη συνθέτουν, η μέτρηση, η παρακολούθηση και η αξιολόγηση παρέχουν τη δομή της διαχείρισης και διοίκησης ενός αυτοδιοικητικού οργανισμού. Είναι πολύ σημαντικό για την αιρετή ηγεσία και τους προϊσταμένους των υπηρεσιών να κατανοήσουν τις διαδικασίες διαχείρισης των εσωτερικών λειτουργιών και παροχής δημοτικών υπηρεσιών με απώτερο σκοπό την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού και τη βελτίωση των επιδόσεων τους. Η έμφαση μετατοπίζεται από τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των εισροών προς τις εκροές και τα αποτελέσματα από τη δράση του ΟΤΑ με γνώμονα την ποιοτική παροχή υπηρεσιών και προϊόντων

και τη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας που προσαρμόζεται εύκολα στις μεταβολές και αλλαγές που επιβάλλονται από το εξωτερικό πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον.

Πρέπει βέβαια να ειπωθεί ότι δεν υποδεικνύεται κάποιος συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης της επίδοσης της εργασίας του προσωπικού και κατ' επέκταση των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται από το δήμο. Κάθε σύστημα διαχείρισης πρέπει να διαμορφώνεται από κάθε ΟΤΑ ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του, τις ανάγκες και τις αναπτυξιακές κατευθύνσεις του. Συνοπτικά, θα μπορούσαμε ένα θέσουμε τα εξής κριτήρια επιτυχίας ενός συστήματος διαχείρισης των επιδόσεων για ένα οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης, και τα οποία είναι τα εξής:

- Οι διαδικασίες διαχείρισης των επιδόσεων πρέπει να μην υιοθετούνται άκριτα από έναν ΟΤΑ. Απαιτείται η κατάλληλη προσαρμογή και ενσωμάτωση τους στις εσωτερικές λειτουργίες και την οργάνωση του δεδομένου των ιδιαιτεροτήτων, χαρακτηριστικών και αναγκών του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Πρέπει να υπάρχει η δέσμευση και υποστήριξη της αιρετής ηγεσίας και των προϊστάμενων των υπηρεσιών.
- Οι διαδικασίες εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις τελικές εκροές, υπηρεσίες, αποτελέσματα που θέλει να παράγει ο ΟΤΑ.
- Η διαχείριση των επιδόσεων ενσωματώνεται στις διαδικασίες του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ

➤ ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΩΦΕΛΕΙΩΝ Ή ΕΚΡΟΩΝ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Βαθμός επίτευξης στόχων σχετικών με τις ωφέλειες ή τις εκροές	-Πραγματοποιηθείσες ωφέλειες / Στόχοι ωφελειών -Πραγματοποιηθείσες εκροές / Στόχοι εκροών (Σύγκριση μεταξύ της τιμής-στόχου και της πραγματικής τιμής του δείκτη των ωφελειών ή των εκροών της δραστηριότητας)

ΩΦΕΛΙΜΟΤΗΤΑ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Ποσοστό των χρηστών για τους οποίους υπήρξαν ωφέλειες από τη παροχή της υπηρεσίας	-Επωφελούμενοι / Σύνολο χρηστών
Ποσοστό των χρήσιμων εκροών της υπηρεσίας	-Χρήσιμες ή ποιοτικά επαρκείς εκροές / Σύνολο εκροών
Βαθμός δημιουργίας	-Ωφέλειες / εκροές

**ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ
ΕΥΗΜΕΡΙΑΣ**

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Αντικειμενικοί δείκτες	-Ωφέλειες / Ανάγκες -Επωφελούμενοι / πληθυσμός της ομάδας - στόχου
Υποκειμενικοί δείκτες	-Ποσοστό των χρηστών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις ωφέλειες της δραστηριότητας / Ποσοστό των δημοτών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από χρησιμότητα της δραστηριότητας

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΕΚΡΩΝ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Ποσοτική επάρκεια των	-Ποσότητα εκροών ή Αριθμός χρηστών / ζήτηση

ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΡΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΜΑΔΑ-ΣΤΟΧΟ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Αξιοποίηση της υπηρεσίας από την ομάδα στόχο	-Αριθμός χρηστών / Πληθυσμός της ομάδας - στόχου

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΙΣΟΚΑΤΑΝΟΜΗ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Βαθμός ισοκατανομής των εκροών στις διάφορες κοινωνικές ή γεωγραφικές υποομάδες της ομάδας-στόχου (πχ δημοτικά διαμερίσματα	- Συμμετοχή (%) των χρηστών της υποομάδας στους χρήστες / Συμμετοχή (%) των ατόμων της υποομάδας στον πληθυσμό- στόχο

ΠΡΟΣΠΕΛΑΣΙΜΟΤΗΤΑ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Χωρική προσπελασιμότητα	-Ποσοστό του πληθυσμού της ομάδας-στόχου που κατοικεί μέσα σε μια δεδομένη ακτίνα εξυπηρέτησης / Ποσοστό του πληθυσμού της ομάδας-στόχου που χρειάζεται ένα δεδομένο χρονικό διάστημα για να προσεγγίσει το σημείο παροχής της υπηρεσίας με τη χρήση ενός δεδομένου μέσου μεταφοράς
Χρονική προσπελασιμότητα	-Σύγκριση του ωραρίου λειτουργίας της υπηρεσίας με τις ανάγκες της ομάδας -στόχου
Βαθμός πληροφόρησης/ ενημέρωσης της ομάδας - στόχου	-Ποσοστό ατόμων της ομάδας - στόχου που είναι ενημερωμένα για την υπηρεσία. / Ποσοστό των δαπανών του προϋπολογισμού της δραστηριότητας για δαπάνες δημοσιότητας -Δαπάνες δημοσιότητας / Πληθυσμός ομάδας -στόχου

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΤΩΝ ΕΚΡΟΩΝ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Αντικειμενικοί δείκτες	-Επιθυμητές τιμές ή προδιαγεγραμμένες τιμές των πρακτικών ποιότητας / Πραγματικές τιμές των πρακτικών ποιότητας -Εκροές που ικανοποιούν τις προδιαγραφές / Σύνολο των εκροών
Υποκειμενικοί δείκτες	-Υποκειμενικοί δείκτες αξιολόγησης της ποιότητας από τους χρήστες και τους δυνάμει χρήστες (πχ Ποσοστό των χρηστών που δηλώνουν ικανοποιημένοι από την ποιότητα των χαρακτηριστικών των εκροών της
Βαθμός ανταπόκρισης στα αιτήματα και τα παράπονα της	-Αριθμός παραπόνων ανά έτος /Πληθυσμό της ομάδας-στόχου

➤ **ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ**

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Μοναδιαίο κόστος εκροής ή κόστος ανά χρήστη	-Ποσότητα εκροών / συνολικό κόστος λειτουργίας -Αριθμός χρηστών / συνολικό κόστος λειτουργίας
Παραγωγικότητα	-Ποσότητα εκροής ανά εισροή ανά μονάδα χρόνου
Χρόνος παράδοσης εκροών	-Μέση χρονική διάρκεια παροχής μιας μονάδας εκροής
Ποσοτικές αναλογίες χρήσης των πόρων	-Ποσότητα πόρου Α / Ποσότητα πόρου Β -Επενδεδυμένο -Κεφάλαιο σε μηχανήματα / Αριθμός προσωπικού (Βαθμός εκμηχάνισης της διαδικασίας παροχής)
Βαθμός αξιοποίησης των πόρων	-Χρόνος παραγωγικής αξιοποίησης πόρων / Συνολικά διαθέσιμος χρόνος πόρων -Μέσος αριθμός των πόρων που δεν αξιοποιούνται παραγωγικά -Αριθμός χρηστών / Δυναμικότητα
Ποιότητα των διαδικασιών	-Εφαρμόζεται σύστημα διασφάλισης της ποιότητας;
Σχέση κόστους / ωφελειών	- Ωφέλειες / Συνολικό κόστος

➤ **ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΟΡΩΝ**

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Ποσοτική επάρκεια των πόρων	-Ποσότητα πόρου Α / Ζήτηση πόρου Α
Ποιοτική επάρκεια των πόρων	-Επιθυμητές τιμές ή προδιαγεγραμμένες τιμές των πρακτικών ποιότητας / Πραγματικές τιμές των πρακτικών ποιότητας
Ποιοτική επάρκεια των προμηθευτών	-Σύνθετος δείκτης
Βελτίωση και ανάπτυξη των πόρων	-Δαπάνες για δραστηριότητες βελτίωσης και ανάπτυξης των πόρων / Σύνολο των δαπανών -Δαπάνες για δραστηριότητες βελτίωσης και ανάπτυξης
Βαθμός επίτευξης των στόχων πόρων	-Βαθμός απόκλισης από την προγραμματισθείσα ποσότητα πόρων / Βαθμός απόκλισης από τις προδιαγραφές των επιθυμητών πρακτικών ποιότητας των πόρων

➤ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Επάρκεια οικονομικών πόρων	-Δαπάνες ή Έσοδα / Ζήτηση οικονομικών πόρων - Δαπάνες ή Έσοδα / Πληθυσμός της ομάδας-στόχου

ΒΑΘΜΟΣ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΗΓΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Περιγραφικοί δείκτες διάρθρωσης των εσόδων ανάλογα με την συνεισφορά των πηγών που αξιοποιήθηκαν	-% των συνολικών εσόδων της δραστηριότητας που προέρχεται από τους χρήστες -% των συνολικών εσόδων της δραστηριότητας που προέρχεται από φορολογία των δημοτών -% των συνολικών εσόδων της δραστηριότητας που προέρχεται από επιχορηγήσεις της Δημόσιας Διοίκησης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
Βαθμός αξιοποίησης των πηγών εσόδων	-Εισπραχθέντα έσοδα / βεβαιωθέντα έσοδα - Βεβαιωθέντα έσοδα / Εν δυνάμει έσοδα

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΚΑΙΟΚΑΤΑΝΟΜΗ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Βαθμός διαφοροποίησης της οικονομικής επιβάρυνσης για διάφορες υποομάδες της ομάδας-στόχου	-Ετήσιο ύψος τελών ανά άτομο / Ετήσιο ατομικό εισόδημα -Κλιμάκωση του ύψους των τελών ανάλογα με το εισόδημα ή την περιουσία -Διαφοροποίηση του ύψους τελών, εισφορών κλπ για τις διάφορες υποομάδες της ομάδας-στόχου

ΙΣΣΟΡΟΠΙΑ ΕΣΟΔΩΝ ΚΑΙ ΔΑΠΑΝΩΝ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Βαθμός κάλυψης των δαπανών από τα έσοδα	<p>Συνολικά έσοδα / Συνολικές δαπάνες (Ετήσια πραγματοποιηθέντα μεγέθη)</p> <p>-Ανταποδοτικά έσοδα ανά μονάδα εκροής ή χρήστη / Κόστος ανά μονάδα εκροής ή χρήστη</p>
Ποσοστό των τακτικών εσόδων για την κάλυψη λειτουργικών δαπανών	<p>-Λειτουργικές δαπάνες / Τακτικά έσοδα της λειτουργίας - Δαπάνες προσωπικού / Τακτικά έσοδα της λειτουργίας - Δαπάνες για τοκοχρεολύσια / Τακτικά έσοδα της λειτουργίας</p>
Ποσοστό των συνολικών εσόδων για την κάλυψη επενδυτικών δαπανών	-Επενδυτικές δαπάνες / Συνολικά έσοδα της λειτουργίας

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΤΗΤΑ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Μοναδιαίο κόστος απόκτησης πόρων	- Ποσότητα πόρου Α / Δαπάνες πόρου Α
Συνολική οικονομικότητα	- Συνολικές δαπάνες λειτουργίας / Αριθμός προσωπικού

ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Βαθμός υλοποίησης του προϋπολογισμού	-Πραγματοποιηθέντα έσοδα (ή δαπάνες) / Προϋπολογισθέντα έσοδα (ή δαπάνες)
Βαθμός απορρόφησης των διαθέσιμων κονδυλίων	-Πραγματοποιηθείσες δαπάνες / Προϋπολογισθέντα έσοδα

**ΒΑΡΥΤΗΤΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΗΣ ΟΛΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ
ΤΟΥ
ΟΤΑ**

	ΔΕΙΚΤΕΣ
Βαρύτητα της λειτουργίας	-Προϋπολογισθέντα Έσοδα ή Δαπάνες της λειτουργίας / Συνολικά προϋπολογισθέντα Έσοδα ή Δαπάνες του ΟΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΔΠ

ΚΩΔ.	ΔΙΕΡΓΑΣΙΑ	ΔΙΑΣΥΝΔΕΣΗ ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ	ΜΕ
2ΓΔ01	Διαχείριση- Διεκπεραίωση Αιτημάτων Δημοτών	2ΤΥ09, 2ΓΔ01	
2ΓΔ02	Έλεγχος & Συντήρηση Μηχανημάτων (HW)		
2ΓΔ03	Αξιολόγηση Προγραμμάτων Η/Υ	3ΓΔ02	
2ΔΠ01	Έλεγχος Εγγράφων & Δεδομένων	Με όλες	
2ΔΠ02	Εκπαίδευση Προσωπικού	2HR01	
2ΔΠ03	Αξιολόγηση Υπηρεσιών Δήμου Από Τους Δημότες	2ΔΠ11	
2ΔΠ04	Διορθωτικές & Προληπτικές Ενέργειες	Με όλες	
2ΔΠ05	Εσωτερικός Έλεγχος	Με όλες	
2ΔΠ06	Δημοσιεύσεις		
2ΔΠ07	Παράπονα Δημοτών – Κοινού		
2ΔΠ08	Διαχείριση Σφαλμάτων Κατά Την Παροχή Υπηρεσιών, Εκτέλεση Έργου ή Προμήθεια Υλικού	Με όλες	
2ΔΠ09	Ανιχνευσιμότητα	Με όλες	
2ΔΠ10	Αρχεία Ποιότητας	Με όλες	
2ΔΠ11	Τεχνικές Στατιστικής	2ΔΠ03, 2ΤΥ09, 2ΠΟ02	
2HR01	Ενδομετακινήσεις Προσωπικού	2HR04	
2HR02	Ένταξη & Προσανατολισμός Των Νέων	2HR04	

	Υπαλλήλων	
2HR04	Πρόσληψη Υπαλλήλων	2HR01, 2HR02
2OY01	Προμήθειες	2OY10, 3OY06, 3OY02, 2OY08
2OY02	Είσπραξη Οφειλομένων Εισπρακτέων Υπολοίπων	
2OY03	Ενημέρωση Αρχείου Διευθύνσεων Υπολοίπων	
3OY04	Καθορισμός Τέλους Εκδιδόμενων Λογαριασμών	
2OY05	Καθορισμός Τέλους Περιβάλλοντος & Κυκλοφοριακών Εφαρμογών	
2OY06	Σύνταξη & Αναμόρφωση Προϋπολογισμού	
2OY07	Έκδοση Αδειών Λειτουργίας Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος	
2OY08	Διαχείριση Συμβάσεων	2OY01, 2ΔΠ04
2OY09	Διαγωνισμοί (ΕΚΠΟΤΑ) Προμηθειών	3OY02, 2OY08
2OY10	Αξιολόγηση Προμηθευτών	2OY01
2ΔΥ01	Ασφάλεια Τμήματος Αστικής Κατάστασης	
2ΔΥ03	Έκδοση Μισθοδοτικών Καταστάσεων	
2ΔΥ04	Διαχείριση Πρωτοκόλλου	Με όλες
2ΔΥ05	Προαγωγές Μονίμων Υπαλλήλων	
2ΠΟ01	Διαχείριση Καταγγελιών Αυθαιρέτων	
2ΠΟ02	Έκδοση Οικοδομικών Αδειών	
2ΠΟ03	Ανάθεση Μελετών	2ΔΠ06

2Π004	Διαχείριση Αρχείων Πολεοδομικών Αδειών	2Π002
2Π005	Διαχείριση Επικινδύνων Κτισμάτων	
2Π006	Οικοδομησιμότητες	
2Π007	Εξαίρεση Από Την Κατεδάφιση Ν.1512/85	2Π002, 2Π001
2Π008	Διαχείριση Πράξεων Εφαρμογής Ν. 1337/83	2ΔΠ06, 2Π003
2Π009	Πράξεις Αναλογισμού	
2Π010	Χορήγηση Βεβαίωσης Περί Δήλωσης Ιδιοκτησίας	2Π012
2Π011	Διαχείριση Τροποποιήσεων Εγκεκριμένου Ρυμοτομικού Σχεδίου	
2Π012	Διαχείριση Διορθωτικών Πράξεων Των Πράξεων Εφαρμογής	
2Π013	Λειτουργία Γραμματείας Πολεοδομίας	
2Π015	Διαχείριση Αρχείου Χαρτών	
2ΤΥ01	Σύνταξη Τεχνικού Προγράμματος	2ΔΠ06
2ΤΥ02	Διαχείριση Συμβάσεων Έργων	2ΔΠ04, 2ΤΥ05
2ΤΥ03	Διαχείριση Πεζοδρομίων	2ΤΥ09, 2ΟΥ06, 2ΤΥ12
2ΤΥ04	Παρακολούθηση Υγιούς Κατάστασης Ρεμάτων	2ΤΥ05, 2ΤΥ02, 2Π003, 2ΤΥ09
2ΤΥ05	Ανάθεση Έργων	2ΟΥ10
2ΤΥ06	Έλεγχος Ποιότητας Ποσίμου Νερού	2ΟΥ01
2ΤΥ07	Διαχείριση Ονοματοδοσίας Οδών	2ΟΥ08
2ΤΥ08	Διαχείριση & Συντήρηση Παιδικών Χαρών & Παιδότοπων	2ΤΥ01, 2ΤΥ09

2ΤΥ09	Προγραμματισμός & Έλεγχος Εργασιών Εξωτερικών Συνεργείων	2ΤΥ14, 2ΟΥ08
2ΤΥ10	Οικονομική Διαχείριση Πεζοδρομίων	
2ΤΥ11	Κοπή Δένδρων – Δενδροφύτευση	
2ΤΥ12	Διαχείριση Κυκλοφοριακών Πινακίδων	2ΤΥ09, 2ΔΠ04
2ΤΥ14	Έλεγχος Ποιότητας Καθαριότητας	2ΤΥ09, 2ΔΠ04
2ΤΥ15	Εβδομαδιαίος Προγραμματισμός Εργασιών Τεχνικής Υπηρεσίας	2ΔΠ04, 2ΤΥ01
2ΕΣ01	Παροχή Κτηνιατρικών Υπηρεσιών Στα Αδέσποτα Σκυλιά	2ΓΔ01
2ΕΣ02	Έλεγχος και Συντήρηση Οχημάτων	
2ΔΣ01	Πρόσκληση – Συνεδρίαση & Έκδοση Αποφάσεων Δημοτικού Συμβουλίου	
2ΔΣ02	Έκδοση Αποφάσεων Δημαρχιακής Επιτροπής	2ΔΣ01
3ΓΔ01	Διαχείριση e-mail	2ΓΔ01, 2ΔΠ07
3ΓΔ02	Αξιολόγηση Λογισμικού	
3ΟΥ01	Έγκριση Αγοράς Από Το Δημοτικό Συμβούλιο	2ΟΥ01
3ΟΥ02	Παραλαβή Υλικού	2ΟΥ01
3ΟΥ04	Διακίνηση Υλικού	2ΟΥ01
3ΟΥ05	Εκκαθάριση Αχρήστων	
3ΟΥ06	Δημιουργία Νέου Κωδικού Είδους	2ΟΥ01
3ΔΥ01	Επικοινωνία Με Μαιευτήρια	
3ΔΥ03	Έκδοση Ληξιαρχικών Πράξεων Γέννησης Για Τον	

	Καταρτισμό Των Ετήσιων Μητρώων Αρρένων	
3ΔΥ04	Καταχώρηση Βαπτίσεων – Γάμων – Θανάτων	
3ΔΥ05	Διόρθωση Στοιχείων Ληξιαρχικών Πράξεων Από Ληξίαρχο	
3ΔΥ06	Έκδοση Αδειας & Τέλεση Πολιτικού Γάμου	
3ΔΥ07	Οικογενειακή Μερίδα – Έκδοση Πιστοποιητικών	
3ΔΥ08	Αποκατάσταση Τμήματος Αστικής Κατάστασης	
3ΤΥ01	Διαχείριση Έργων Αποχέτευσης	2ΤΥ05, 2ΤΥ02
3ΤΥ02	Οικονομική Διαχείριση Έργων Αποχέτευσης	
3ΤΥ03	Ασφάλεια Εγκαταστάσεων Στις Πολιτιστικές Εκδηλώσεις	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ'

Ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε κατά τη διαδικασία της έρευνας

Τμήμα:

Φύλο Άντρας Γυναίκα

Ηλικία 25 -35 36 – 45 46 – 55 56 – 65

Εκπαίδευση:

1. Έχει εφαρμοστεί στο τμήμα σας το ISO;

Ναι Όχι

Αν ναι προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση. Αν όχι πηγαίνετε στην ερώτηση 13

2. Γνωρίζετε τις διαδικασίες που προβλέπονται από την εφαρμογή του ISO;

Ναι Όχι

3. Κρίνετε σημαντική την εφαρμογή του ISO στο δήμο;

Πάρα πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου Δεν απαντώ

4. Είστε ικανοποιημένοι από τη λειτουργία του στο δήμο;

Πάρα πολύ Αρκετά Λίγο Καθόλου Δεν απαντώ

5. Έχει πλήρη εφαρμογή στο τμήμα σας;

Ναι Όχι

6. Ποιές δυσκολίες αντιμετωπίσατε; Ιεραρχήστε τις 3 σημαντικότερες

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

7. Υπάρχει συστηματική στήριξη από το γραφείο ποιότητας;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. **Bendell, T., Boulter, L., Kelly, J.** (1993), *Benchmarking for competitive advantage*. London: Pitman.
2. **Daniel, A.L.** (1992), "Overcome the barriers to superior customer service;" *The journal of business strategy*, January/February.
3. **Henderson-Stewart, D.** (1990), "Performance measurement and review in local government" στο Martin Cave, Maurice Kogan, Robert Smith (eds.), *Output and performance measurement in government, The state of the art*. London: Jessica Kingsley.
4. **Juran, J.M., Gryna, F.M.**, (1993), *Quality planning and analysis*. Singapore: McGraw-Hill.
5. **Juran, J.M., Gryna, F.M., Bingham R.S.** (1988), *Quality control handbook*. USA: McGraw-Hill.
6. **Lawler, E., Albers Mohrman, S., Ledford, G.** (1998), *Strategies for high performance organizations, Employee involvement, TQM, and reengineering, Programs in fortune 1000 corporations*. The CEO report. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
7. **Mullins, L.J.** (1999), *Management and organisational behaviour*, London: Pitman.
8. **W.Noori, H, Russell, R.** (1995), *Production and operations management, Total quality and responsiveness*. USA: McGraw-Hill.
9. **Sanderson, I.** (1992), «Quality, strategic planning, and performance review», στο (επιμ.) Sanderson, I., *Management of Quality in Local Government*. London: Longman.
10. **Slack, N., Chmabers, S., Harland, C, et al.** (1998), *Operations management*. London: Pitman.
11. **Stace, R.** (1994), «TQM and the role of internal audit», *Australian Accountant*, July, pp. 26-9.
12. **Wilson, D. & Game, C.** (1998), *Local government in the United Kingdom*. London: Macmillan Press.
13. **Zairi, M.** (1998), *Benchmarking for best practice, Continuous learning through sustainable innovation*. London: Butterworth-Heinemann.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. **ΕΕΤΑΑ** (1999), *Κατάρτιση δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης της επίδοσης των Ο.Τ.Α.* Αθήνα: Ε.Ε.Τ.Α.Α.
2. **Σπανός, Α.** (1995), *Ολική ποιότητα.* Αθήνα: Γαλαίος.
3. **Τσέκος Θ.** (1998), "Τοπική Αυτοδιοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών", στο *Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «Κοινά των Πόλεων»*, Φεβρουάριος, σ.7-41. ΚΕΔΚΕ: Αθήνα.
4. **Μιχαλολιάκος, Ν.** (1999), "Παρουσίαση του συστήματος ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου", Διεθνές Συνέδριο: «Καθημερινή ζωή και αυτοδιοίκηση, Το δικαίωμα στην ποιότητα», Μάρτιος 1999. Αθήνα: Δήμος Αμαρουσίου.
5. **Πορίχη, Χ.** (1999), "Ποιότητα και ανθρώπινο δυναμικό, Η εμπειρία του Δήμου Αμαρουσίου", Διεθνές Συνέδριο: «Καθημερινή ζωή και αυτοδιοίκηση, Το δικαίωμα στην ποιότητα», Μάρτιος 1999. Αθήνα: Δήμος Αμαρουσίου.
6. **Τσαλτάκης, Π.** (1999), "Διαδικασίες ποιότητας στα συνεργεία του Δήμου Αμαρουσίου", Διεθνές Συνέδριο: «Καθημερινή ζωή και αυτοδιοίκηση, Το δικαίωμα στην ποιότητα», Μάρτιος 1999. Αθήνα: Δήμος Αμαρουσίου.
7. **Δήμος Αμαρουσίου**, (2000)*Εγχειρίδιο Ποιότητας Δήμου Αμαρουσίου* Αμαρούσιο

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

http://www.e-telescope.gr/gr/cat07/art07_010615.htm

WWW.ELOT.GR

www.iso14000.com

www.europa.eu.int/comm/environment/emas

www.homestead.com/iso14001

www.bvqi.com

www.minenv.gr

www.marousi2004.gr

Άλλες πηγές:

- Συνέδριο: Διοικητικοί νεωτερισμοί στην Τοπική Αυτοδιοίκηση – Η Ευρωπαϊκή εμπειρία που διαξήχθει στις 20 Απριλίου 2004 και το οποίο διοργάνωσε ο Δήμος Αμαρουσίου.

- Ημερίδα: Συστήματα διαχείρισης ποιότητας και περιβαλλοντικής διαχείρισης, που διεξήχθη την 1^η Απριλίου 2005 και το οποίο διοργανώθηκε από την εταιρεία IDEC A.E.
- Συνέντευξη με την Υπεύθυνη του γραφείου Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων του Δήμου Αμαρουσίου με θέμα την εισαγωγή του Περιβαλλοντικού Προτύπου EMAS στο Δήμο Αμαρουσίου.
- Συνέντευξη με το προσωπικό του Γραφείου Ποιότητας του Δήμου Αμαρουσίου, με θέμα τις αρμοδιότητές του και τη διαχείριση των παραπόνων των πολιτών.
- Συνέντευξη με υπαλλήλους του Δήμου Αμαρουσίου για το βαθμό ικανοποίησής τους από την εφαρμογή του ISO στο Δήμο.

ΣΥΝΤΟΜΕΥΣΕΙΣ

ΔΟΠ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΔΕΥΑ	ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ
ISO	INTERNATIONAL STANDARDIZATION ORGANIZATION
EMAS	ENVIRONMENTAL MANAGEMENT & AUDIT SCHEME
CAF	COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK
ΕΛΟΤ	ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ
GALA	GREEN GAMES & LOCAL AUTHORITIES
GPRA	GOVERNMENT PERFORMANCE AND RESULTS ACT
ΣΠΑ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΣΔΠ	ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ