



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟΥΣ ΔΗΜΟΥΣ:  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΝΤΕΛΗΣ»**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



**ΔΕΣΠΟΤΙΔΗΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ (Α.Μ. 2005101)**

**ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2011**



Το πρόβλημα δεν είναι να αυξήσεις  
την ποιότητα.  
Η αύξηση της ποιότητας είναι η λύση  
του προβλήματος  
**Miron Tribus**

Η ποιότητα δεν είναι μια οποιαδήποτε  
μεμονωμένη έννοια,  
αλλά μια αύρα, μια ατμόσφαιρα,  
μια υπερισχύουσα αίσθηση  
ότι η εταιρεία τα κάνει όλα τέλεια  
**John F. Welch, General Electric Company**



## **ΠΡΟΛΟΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ**

Στη σημερινή εποχή, όπου οι αγορές είναι παγκοσμιοποιημένες και ο ανταγωνισμός ανελέητος, η έννοια της ποιότητας κυριαρχεί. Αυτή είναι που κατευθύνει τις επιλογές των καταναλωτών/χρηστών μέσα σε μια τεράστια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών.

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η διαχείριση της ποιότητας και τα συστήματα διασφάλισης/διοίκησης της ποιότητας. Ωστόσο, θα πρέπει να μελετηθεί και το ευρύτερο πλαίσιο των συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, που είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και η ανάπτυξη των επιμέρους θεμάτων που σχετίζονται με αυτήν καθώς και οι προσπάθειες εφαρμογής της από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.). Στη μελέτη περιπτώσεως (case study) του Δήμου Πεντέλης θα δούμε, θεωρητικά, την περιγραφική εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Η επιλογή του θέματος σχετικά με την ποιότητα και τα συστήματα διασφάλισης προήλθε από το ενδιαφέρον, που μου δημιουργήθηκε κατά τη διάρκεια των σπουδών μου και από την επιθυμία μου να μάθω για το συγκεκριμένο θέμα, που το άκουγα αρκετά συχνά. Το ενδιαφέρον μου αυτό «καλλιεργήθηκε» και από την πρακτική μου άσκηση, που πραγματοποίησα από τις 01-10-2009 έως 01-04-2010 στο Δήμο της Πεντέλης. Συγκεκριμένα, το αντικείμενο εργασίας μου στον ως άνω Δήμο αφορούσε την εφαρμογή του προτύπου ISO 9001. (Ο Δήμος είχε ήδη ξεκινήσει την εφαρμογή του προτύπου και είχε λάβει το αντίστοιχο πιστοποιητικό και την περίοδο που άρχιζε η πρακτική μου άσκηση, ο Δήμος ετοιμαζόταν για την πρώτη επιθεώρηση του συστήματος από το φορέα πιστοποίησης). Επίσης, υπήρχε και υπάρχει η επιθυμία μου να συνεχίσω τις σπουδές μου σε μεταπτυχιακό επίπεδο με αντικείμενο τη διοίκηση της ποιότητας. Επομένως, μιας πτυχιακή εργασία πάνω σε αυτό το θέμα θα ήταν μεγάλο πλεονέκτημα για μένα για να γίνω δεκτός σε κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών. Για τους ως άνω λόγους επέλεξα το συγκεκριμένο θέμα και φυσικά το συγκεκριμένο Δήμο, λόγω της πρακτικής μου άσκησης σε αυτόν και της συνακόλουθης εύκολης πρόσβασης στα υπό εξέταση στοιχεία.

Οι λέξεις κλειδιά της εργασίας, που αναλύονται στα επιμέρους κεφάλαια είναι Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, πρότυπα, ISO, σύστημα διασφάλισης ποιότητας, πιστοποίηση, Ο.Τ.Α., διαχειριστική επάρκεια.

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Δημήτριο Στεργίου-Καψάλη, Δήμαρχο του Δήμου Πεντέλης, τον κ. Αθανάσιο Γεωργόπουλο, υπεύθυνο ποιότητας στο Δήμο, τον κ. Κων/νο Πολυζωγόπουλο, (πρώην) Διευθυντή Διοικητικών & Οικονομικών Υπηρεσιών, την κ. Μανωλία Παπαδάκη, Υπεύθυνη Γραφείου Εκπαίδευσης /Υπεύθυνη Προσωπικού καθώς και την κ. Αντιγόνη Δήμα, για τις πολύτιμες πληροφορίες και καθοδηγήσεις που μου έδωσαν καθώς και την άδεια για να έχω πρόσβαση στο αντίστοιχο υλικό. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου, και ιδιαίτερα τον κ. Θεόδωρο Τσέκο και την κ. Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2011

## **ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ**

### **Αγγλικά**

- A.N.S.I. : American National Standards Institute  
A.Q.A.P. : Allied Quality Publications  
B.S.I. : British Standards Institution  
C.A.F. : Common Assessment Framework  
C.E.N. : European Committee for Standardization  
E.I.P.A. : European Institute of Public Administration  
E.N. : European Norm  
I.Q.Net: International Quality Network  
I.S.O. : International Organization for Standardization  
M.b.O. : Management by Objectives  
N.A.T.O. : North Atlantic Treaty Organisation  
S.P.C. : Statistical Process Control  
T.Q.M. : Total Quality Management

### **Ελληνικά**

- A.E. : Ανώνυμη Εταιρεία  
A.T.E.I. : Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα  
Βλ. : Βλέπε  
Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ. : Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης  
Δ.Δ.Ο.Υ. : Διευθυντής Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών  
Δ.Ε. : Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση  
Δ.Ε.Α.Π. : Δημοτική Επιχείρηση Ανάπτυξης Πεντέλης  
Δ.Ο.Π. : Διοίκηση Ολικής Ποιότητας  
Ε.Ε. : Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ε.Ε.Τ.Α.Α. : Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης  
Ε.Κ.Π.Ο.Τ.Α. : Ενιαίος Κανονισμός Προμηθειών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης  
Ε.Κ.Τ. : Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο  
ΕΛ.Ο.Τ. : Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

ΕΝ.Ε.ΠΡΟΤ. : Ένωση Ελλήνων Επιστημόνων για την Προτυποποίηση και Τυποποίηση

Ε.Π. : Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

Ε.Π.Ε. : Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης

Ε.Σ.Π.Α. : Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

Ε.ΣΥ.Δ. : Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης

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

Η.Π.Α. : Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής

Η.Υ. : Ηλεκτρονικός Υπολογιστής

κ.α. : και άλλα

Κ.Δ.Κ. : Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων

Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. : Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος

Κ.Ε.Π. : Κέντρο Εξυπηρέτησης Πελατών

Κ.Π.Α. : Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Κ.Υ.Α. : Κοινή Υπουργική Απόφαση

Μ.Κ.Ο. : Μη Κυβερνητική Οργάνωση

Μ. Ο. : Μέσος Όρος

Μ.Ο.Π. : Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα

Ν. : Νόμος

Ν.Π.Δ.Δ. : Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

Ν.Π.Ι.Δ. : Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου

Ο.Ε.Υ. : Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

Π.Δ. : Προεδρικό Διάταγμα

Π.Δ.Ε. Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων

Π.Ε. : Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση

περ. περιοδικό

π.Χ. : Προ Χριστού

π.χ. : παραδείγματος χάριν

σ. : σελίδα

Σ.Δ.Π. : Σύστημα Διοίκησης/Διασφάλισης Ποιότητας

Σ.Ε.Β. : Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών

Σ.Π.Α.Π. : Σύνδεσμος Προστασίας και Ανάπλασης του Πεντελικού

τ. : τεύχος

Τ.Ε. : Τεχνολογική Εκπαίδευση

Τ.Ε.Ε. : Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας

Τ.Ε.Ι. : Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

Τ.Π.Ε. : Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας

Υ.Δ.Π. : Υπεύθυνος Διασφάλισης Ποιότητας

Υ.Γ.Ε. : Υπεύθυνη Γραφείου Εκπαίδευσης

Υ.Ε. : Υποχρεωτική Εκπαίδευση

Υ.Π. : Υπουργική Απόφαση

ΥΠ.ΑΝ. : Υπουργείο Ανάπτυξης

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. : Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης

Υ.Φ.Α.Ε. : Υπεύθυνος Φυσικού Αντικειμένου του Έργου

Φ.Ε.Κ. : Φύλλο Εφημερίδας Κυβέρνησης





## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
Προλογικό σημείωμα.....	3
Συνομογραφίες.....	5
Περίληψη εργασίας.....	13
Εισαγωγή.....	15

### ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ:

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### Κεφάλαιο 1

ΠΕΡΙ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	21
1.1 Ορισμοί και βασικές αρχές Δ.Ο.Π.....	21
1.2 Η ιστορική εξέλιξη της Δ.Ο.Π.....	26
1.3 Οι «gurus» της ποιότητας.....	31
1.3.1 William Edwards Deming.....	31
1.3.2 Joseph Juran.....	36
1.3.3 Phillip Crosby.....	38

#### Κεφάλαιο 2

ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	43
2.1 Γενικές παρατηρήσεις.....	43
2.2 Οργανισμός ISO.....	46
2.3 ISO 9000.....	48
2.3.1 ISO 9000:2000.....	49
2.3.2 ISO 9001: 2008.....	51
2.4 Εφαρμογή και πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας.....	53

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ:**  
**ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ**  
**ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**  
**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΝΤΕΛΗΣ**

Κεφάλαιο 1

Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.....	59
1.1 Γενικές παρατηρήσεις.....	59
1.2 Προσπάθειες βελτίωσης ποιότητας.....	60

Κεφάλαιο 2

Η ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	71
2.1 Γενικές Παρατηρήσεις .....	71
2.2 Σύντομη ιστορική εξέλιξη του θεσμού των Ο.Τ.Α.....	72

Κεφάλαιο 3

Ο ΔΗΜΟΣ ΠΕΝΤΕΛΗΣ.....	79
3.1 Γενικές πληροφορίες.....	79
3.2 Η ιστορία του Δήμου Πεντέλης.....	80
3.3 Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.) στο Δήμο Πεντέλης .....	83
3.3.1 Γενικές παρατηρήσεις.....	83
3.3.2 Πολιτική ποιότητας.....	85
3.3.3 Στόχοι Ποιότητας.....	86
3.3.4 Τεκμηρίωση συστήματος.....	89
3.3.5 Εγχειρίδιο ποιότητας.....	91
3.3.6 Εγχειρίδιο διαδικασιών.....	94
3.3.7 Ανασκοπήσεις του συστήματος.....	116
3.3.8 Κριτική αποτίμηση του Σ.Δ.Π.....	120
3.3.9 Υπάρχον Σ.Δ.Π. και «Καλλικράτης».....	123

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ.....	125
------------------------------	-----

ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ.....	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	131
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	136
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	137
ΠΗΓΕΣ.....	147



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία αναλύει το σύστημα διοίκησης ποιότητας, ενταγμένο μέσα στο γενικότερο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) και παρουσιάζει την εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα σε πρωτοβάθμιο Ο.Τ.Α.

Ξεκινάει από το γενικό, το θεωρητικό μέρος και καταλήγει στο ειδικό, το πρακτικό μέρος. Συγκεκριμένα, μετά από μια μικρή εισαγωγή γενικά περί ποιότητας, στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η θεωρία της Δ.Ο.Π., γίνεται μια ιστορική αναδρομή για την εξέλιξή της και παρουσιάζεται το έργο των πιο σημαντικών «gurus» της ποιότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στο Deming, «τον πατέρα της εξέλιξης της ποιότητας». Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συστήματα και τα πρότυπα διασφάλισης της ποιότητας, με έμφαση στο διεθνές πρότυπο ISO 9000.

Το πρώτο κεφάλαιο του δεύτερου μέρους της εργασίας είναι αφιερωμένο στις προσπάθειες του δημόσιου τομέα να ασχοληθεί με την ποιότητα και παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες από αυτές τις προσπάθειες. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος γενικά για την τοπική αυτοδιοίκηση και την ιστορική της εξέλιξη, ενώ στο τρίτο κεφάλαιο ειδικά για το Δήμο Πεντέλης. Δίνεται μια περιγραφή του οργανισμού καθώς και η ιστορία του και εν συνεχεία παρουσιάζεται το εφαρμοζόμενο σύστημα διοίκησης της ποιότητας με τα βασικά του στοιχεία και την κριτική αποτίμησή του.

Ακολουθούν οι συμπερασματικές σκέψεις τόσο για το δημόσιο τομέα γενικά όσο και για το Δήμο Πεντέλης και ο επίλογος. Η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των βιβλιογραφικών αναφορών και των πηγών.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στην πορεία του χρόνου και ανάλογα με το στάδιο της οικονομικοκοινωνικής εξέλιξης, δίνονταν διάφοροι ορισμοί για την ποιότητα.<sup>1</sup> Οι διάφοροι μελετητές δεν έχουν συμφωνήσει μεταξύ τους σε έναν καθολικό ορισμό, καθένας επικεντρώνεται σε διαφορετικά σημεία και προσεγγίζει το θέμα με διαφορετικό τρόπο και από διαφορετικές οπτικές, με αποτέλεσμα να έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί σχετικά με την ποιότητα, ενώ θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως όρος «ομπρέλα» (Μιχαλόπουλος, 2003, σ. 236). Βασικό στοιχείο όλων είναι η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη/χρήστη.

Σύμφωνα με το Βρετανικό Οργανισμό Τυποποίησης (B.S.I.), η ποιότητα ορίζεται ως το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, οι οποίες βασίζονται στη δυνατότητά της να ικανοποιήσει συγκεκριμένες εκφρασμένες ή λανθάνουσες ανάγκες (Βαρβαρέσος/Σωτηριάδης, 2003, σ. 3).

Ένας άλλος ορισμός είναι ότι η ποιότητα αποτελεί το βαθμό της επιδιωχθείσας εξαιρετικής επίδοσης και τον έλεγχο της μεταβλητότητας στην επιδίωξη της υπεροχής ως προς την ικανοποίηση του πελάτη (Βαρβαρέσος/Σωτηριάδης, 2003, σ. 5).<sup>2</sup>

Η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών έγκειται σε δύο συνιστώσες. Η πρώτη αναφέρεται στην εσωτερική διάσταση της ποιότητας, την εναρμόνιση, δηλαδή, με προδιαγραφές σχεδίασης και με τα υπάρχοντα τεχνικά πρότυπα.<sup>3</sup> Η δεύτερη, η εξωτερική διάσταση, σχετίζεται με την

---

<sup>1</sup>Η ιστορική καταβολή του όρου ανάγεται στην αρχαιότητα και ήταν χαρακτηριστικό γνώρισμα κοινωνιών με υψηλό πολιτισμικό επίπεδο (Μαυροειδής, 2007, σ. 7, Μιχαλόπουλος, 2003, σ. 236).

<sup>2</sup>Στον ορισμό εμπεριέχεται η έννοια του σχεδιασμού ποιότητας, η οποία είναι κρίσιμο στοιχείο για τη στρατηγική ποιότητας καθώς και η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών.

<sup>3</sup>Για τον ορισμό του προτύπου βλ. το κεφάλαιο 2 του πρώτου μέρους.



ανταπόκριση του προϊόντος/υπηρεσίας στις προσδοκίες των πελατών/χρηστών (Μπουραντάς, 2002, σ. 514).<sup>4</sup>

Σήμερα, η μαζική παραγωγή δεν είναι το κύριο μέλημα και η ποιότητα δε θεωρείται πολυτέλεια (Σαϊτής, 1999, σ. 28). Η υψηλή ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών με την ικανοποίηση του πελάτη/χρήστη, είναι το κλειδί για την επιβίωση οποιασδήποτε επιχείρησης μέσα σε μια αρένα ανελέητου ανταγωνισμού. «Ο νόμος του Κάρολου Δαρβίνου για την επιβίωση του προσαρμοστικότερου είδους ισχύει τόσο για την ελεύθερη αγορά όσο και για τη φυσικά επιλογή» (Λογοθέτης, 1992, σ. 95). Οι καταναλωτές/χρήστες δεν δέχονται αδιαμαρτύρητα ό,τι τους προσφέρεται (Μουρίκη, 2006, σ. 3), ευαισθητοποιούνται σε θέματα ποιότητας και συγκροτούν διάφορες οργανώσεις, ασχολούμενες και με την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών<sup>5</sup>. Η τιμή ενός αγαθού/υπηρεσίας έχει ξεπεραστεί ως κριτήριο για την επιλογή του (Θυμιανού, 2001, σ. 4, Lock, 1997, σ. 25). Οι επιχειρήσεις σπεύδουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των

---

<sup>4</sup>Ένα προϊόν/υπηρεσία είναι δυνατόν να ανταποκρίνεται πραγματικά στις προδιαγραφές σχεδίασης, αλλά να μην ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς και των πελατών/χρηστών (Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σ. 20). Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της εταιρείας «Πειραϊκής Πατραϊκής», η οποία βασιζόμενη σε αυτό που ήξερε να κάνει καλά, συνέχιζε να το κάνει και να παράγει κοτλέ, ενώ η αγορά ζητούσε jeans. Σύμφωνα με το Deming (βλ. παρακάτω) «δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό, η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική!». Βλ. την ιστοσελίδα <http://parazisis.capitalblogs.gr/showArticle.asp?id=5214&blid=159>

<sup>5</sup>Από εμπειρική έρευνα προέκυψαν 10 διαστάσεις της ποιότητας, με τις οποίες αξιολογεί ο χρήστης/καταναλωτής την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πρόκειται για το μοντέλο Servqual, που είναι ταυτόχρονα μεθοδολογία και εργαλείο ανάλυσης, ανάπτυξης και μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, που σχεδιάστηκε στα μέσα της δεκαετίας του '80 (Κερμίτσης, 2005, σσ. 13-14). Τα δέκα αυτά χαρακτηριστικά είναι η πιστότητα, η ανταπόκριση, η ικανότητα, η προσέγγιση, η αβρότητα, η επικοινωνία, η αξιοπιστία, η ασφάλεια, η κατανόηση των αναγκών του πελάτη και τα υλικά περιουσιακά στοιχεία (Πρινιανάκη/Λούπα 2007, σσ. 14-15, Πατεράκη, 2005, σσ. 44-46, Βαξεβανίδου, 1996, σ. 13).

πελατών/χρηστών τους<sup>6</sup>. Η έννοια της ποιότητας δεν αφορά μόνο την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας<sup>7</sup>, αλλά επεκτείνεται και στη λειτουργία του οργανισμού, που το προσφέρει. Ο παραπάνω προβληματισμός δεν αφορά μόνο τον ιδιωτικό τομέα, αλλά και το δημόσιο, σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού των προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά και υιοθέτησης των όρων λειτουργίας της ελεύθερης αγοράς.

---

<sup>6</sup>Οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις των πελατών/χρηστών δεν περιορίζονται μόνο στο προϊόν ή στην υπηρεσία, αλλά επεκτείνονται και σε κάθε άμεση ή έμμεση επαφή του πελάτη/χρήστη με την επιχείρηση. Για παράδειγμα, παράδοση στη συμφωνηθείσα ημερομηνία, ευγενική τηλεφωνική επικοινωνία, κατανοητές οδηγίες και άλλα (Πέσιου, 2001, σ. 11).

<sup>7</sup>Η εφαρμογή συστημάτων ποιότητας στις υπηρεσίες παρουσιάζει κάποιες ιδιομορφίες λόγω των χαρακτηριστικών που υπάρχουν στην παροχή υπηρεσιών. Οι διαφορές ανάμεσα στην παροχή υπηρεσιών και στην παραγωγή προϊόντων είναι οι ακόλουθες. Οι ανάγκες των χρηστών και τα πρότυπα απόδοσης δύσκολα μπορούν να προσδιοριστούν λόγω της διαφορετικότητας των αντιλήψεων. Ο ορισμός της ποιότητας μέσω προτύπων και προδιαγραφών είναι δύσκολος λόγω της αβλότητας των υπηρεσιών, ενώ το επίπεδο ποιότητας της υπηρεσίας προσδιορίζεται μόνο από τις υποκειμενικές αξιολογήσεις των χρηστών. Οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα διόρθωσης σε περίπτωση λάθους. Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν, να αποθεματοποιηθούν και να επιθεωρηθούν πριν την παράδοση. Οι καταναλωτές αγοράζουν μόνο το δικαίωμα χρήσης, δεν γίνονται ιδιοκτήτες εμπράγματος αγαθού. Απαραίτητη προϋπόθεση για την παροχή μιας υπηρεσίας είναι η ανθρώπινη επαφή, εφόσον οι καταναλωτές εμπλέκονται στη διαδικασία της υπηρεσίας και είναι παρόντες ενώ αυτή αποδίδεται (Κοκμότου, 2007, σ. 25, Μπλέσιος, 2005, σσ. 196-170, Δημητριάδη/Μαρούδας, 2007, Καρδάσης, 2001, σσ. 9-11 και Βαξεβανίδου, 1996, σσ. 12-13).



**ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΠΕΡΙ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 1.1 Ορισμοί και βασικές αρχές Δ.Ο.Π.

Δε θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας, εάν πρώτα δεν κάναμε λόγο για το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο εντάσσονται, που δεν είναι άλλο από τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management-T.Q.M.).

Αρκετοί ορισμοί για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έχουν διατυπωθεί, χωρίς, ωστόσο, να υπάρχει κάποιος κοινά αποδεκτός. Καθένας από τους ορισμούς αυτούς ανταποκρίνεται στις συνθήκες του περιβάλλοντος της εκάστοτε οργάνωσης, αλλά και στις ανάγκες της. Μερικοί από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς παρατίθενται παρακάτω:

Σύμφωνα με έναν ορισμό, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) είναι «η συστηματική και ολοκληρωμένη προσέγγιση διοίκησης των οργανώσεων, που στοχεύει στην ικανοποίηση του πελάτη της οργάνωσης με το λιγότερο κόστος, ενεργοποιώντας το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων στη χρήση ποσοτικών μεθόδων και άλλων τεχνικών με σκοπό την συνεχή βελτίωση των οργανωσιακών διαδικασιών, προϊόντων και υπηρεσιών» (Σωτηράκου, 2002, σ. 24).

Ένας άλλος ορισμός για τη Δ.Ο.Π. αναφέρει ότι «είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και των μεθόδων που εμφανίζονται από μια επιχείρηση-οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού (έμπυχου και λοιπών μέσων) με το μικρότερο δυνατό κόστος» (Μερτζεμεκίδης, 2007, σ. 37). Η Δ.Ο.Π. αποτελεί «ένα σύστημα διοίκησης και οργάνωσης που βασίζεται σε ορισμένες αρχές οι οποίες στην εφαρμογή τους υποστηρίζονται από μια δέσμη πρακτικών και τεχνικών», ενσωματώνοντας πολλές από τις αρχές της επιστήμης του management, που κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί (Μιχαλόπουλος 1999, σσ. 18-19).

Επίσης, μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης, που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής, που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση (Θεοδώρου). Σύμφωνα με τις Μπέσιλα-Βήκα/Λυκογιάννη (2007) «πρόκειται για μια μικρή οργανωσιακή επανάσταση», ενώ σύμφωνα με το Λιαρμακόπουλο (2003, σ. 24) «πρόκειται για ένα νέο πολιτισμό» στην επιχείρηση/οργανισμό. Είναι ένα ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης, το οποίο βασίζεται στους ανθρώπους και υπηρετεί τους ανθρώπους.<sup>8</sup> Επιδιώκεται η μεγιστοποίηση της αξίας του προϊόντος με πλήρη συμμετοχή των εργαζομένων (Θεοδώρου).<sup>9</sup> Με την εστίαση της προσοχής μιας οργάνωσης στον πελάτη/χρήστη και στις ανάγκες του (customer-driven), προσδίδεται σ' αυτήν εξωστρέφεια, ώστε να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στο περιβάλλον (Μιχαλόπουλος 1999, σσ 11-12 και Μακρυδημήτρης, 2002, σσ. 249-285).<sup>10</sup> Η ικανοποίηση αλλά και η υπέρβαση των προσδοκιών των πελατών/χρηστών δημιουργεί εμπιστοσύνη και αφοσίωση προς το προϊόν/υπηρεσία και προς την εταιρεία, άρα και επίτευξη κερδοφορίας και μεγάλα μερίδια αγοράς για

---

<sup>8</sup>Η Δ.Ο.Π. έχει τις ρίζες της στη σχολή των «Ανθρωπίνων Σχέσεων», με κύριο εκπρόσωπο τον καθηγητή E. Mayo. Ο κύριος άξονας αυτής της προσέγγισης είναι η ανθρώπινη διάσταση του διοικητικού φαινομένου και η καθοριστική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγική διαδικασία (Μακρυδημήτρης, 2002, σσ. 175-182). Το στοιχείο της καθολικής συμμετοχής και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων έχει ενσωματωθεί στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π.

<sup>9</sup>Στο πλαίσιο της Δ.Ο.Π. η υποκίνηση των εργαζομένων δεν γίνεται μόνο με οικονομικά κίνητρα. Ο συνδυασμός οικονομικών στόχων με άυλες απολαβές, όπως προσωπική ικανοποίηση, εξέλιξη, κοινωνική καταξίωση και άλλα, μπορεί να οδηγήσει σε ποιοτικά αποτελέσματα. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται όταν ο εργαζόμενος συμμετέχει και εμπλέκεται ενεργά. Πρέπει να επισημανθεί ότι η συμμετοχή των εργαζομένων δεν είναι αυτοσκοπός. Καλλιεργείται με την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και την αποδοχή των νεωτεριστικών ιδεών (Γεωργίου, 1999, σσ. 2-3).

<sup>10</sup>Σύμφωνα με αυτή τη θέση, η Δ.Ο.Π. ενσωματώνει μία από τις βασικές αρχές της συστημικής θεωρίας, του ανοικτού συστήματος. Για την επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων η οργάνωση θα πρέπει να θεωρείται ως ένα ενιαίο σύνολο, όπου τα διάφορα μέρη του βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση.

την εταιρεία (Θυμιανού, 2001, σ. 7).<sup>11</sup> Με την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. επιζητείται η συνεχής βελτίωση<sup>12</sup> στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών σε έναν οργανισμό. Αποσκοπεί να συγκεντρώσει τα άτομα και τις ομάδες μιας οργάνωσης γύρω από τους στόχους της, δημιουργώντας ομαδικό πνεύμα. Εξελίσσεται οριζόντια κατά μήκος των λειτουργιών και των τμημάτων της οργάνωσης, εμπλέκοντας όλους τους εργαζόμενους, από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Οι πελάτες, που είναι η κινητήρια δύναμη του οργανισμού (Μπέσιλα-Βήκα/Λυκογιάννη, 2007), θα πρέπει να θεωρούνται προέκταση της επιχείρησης, αφού η γνώμη και οι απόψεις τους πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην εξέλιξη του συστήματος. Συντελεί όχι μόνο στη μείωση του κόστους μιας οργάνωσης, αλλά προσφέρει ευκαιρίες για αλλαγή στον τρόπο σκέψης και μια νοοτροπία συνεχούς βελτίωσης. Έμφαση δίνεται στη μάθηση, στην επιμόρφωση και στην προσαρμοστικότητα.<sup>13</sup> Για την

---

<sup>11</sup>Οι ικανοποιημένοι πελάτες, που θα παραμένουν πιστοί και αφοσιωμένοι στην επιχείρηση λειτουργούν ως πόλος έλξης για τους άλλους πελάτες, διαφημίζοντας τήν χωρίς κόστος για την επιχείρηση (Καρδάσης, 2001, σ. 7). Ένας ευχαριστημένος πελάτης μπορεί να επηρεάσει θετικά άλλους οκτώ, ενώ ένας δυσαρεστημένος πελάτης επηρεάζει αρνητικά άλλους είκοσι δύο (Ζουμπάκη, 2007, σ. 11).

<sup>12</sup>Ως βελτίωση θεωρούμε κάθε αλλαγή με ευεργετικές επιπτώσεις στις επιδόσεις της οργάνωσης, ώστε να ικανοποιείται ο πελάτης και να ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα. Υπάρχουν δύο κατηγορίες βελτιώσεων της ποιότητας. Οι καινοτομίες και οι μικρές, σταδιακές βελτιώσεις. Το πρώτο είναι διαδομένο κυρίως στις δυτικές χώρες και οδηγεί σε δραστικές μεταβολές. Το δεύτερο είδος συντελείται βαθμιαία με μικρά βήματα, αλλά σε συνεχή βάση σε όλες τις δραστηριότητες και αφορά όλους τους εργαζόμενους. Η δεύτερη αυτή προσέγγιση της βελτίωσης, που προέρχεται από την Ιαπωνία, λέγεται «Kaizen» και η έμφαση δίνεται στα άτομα και όχι στην τεχνολογία. «Kai» σημαίνει αλλαγή, ενώ «Zen» είναι το καλό. Άρα «Kaizen» είναι η αλλαγή προς το καλό. Για τους Ιάπωνες το «Kaizen» δεν είναι μια λέξη της μόδας, αλλά νοοτροπία (Γεωργίου, 1999, σ. 3, Μπλέσιος 2005, σσ. 131-133 και Λιαρμακόπουλος, 2003, σσ. 404-405).

<sup>13</sup>Το περιβάλλον κάθε οργάνωσης δεν είναι ούτε σταθερό ούτε απλό. Με συνθήκες αυξημένης πολυπλοκότητας, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσαρμόζονται και να αναμορφώνουν δομές και διαδικασίες. Χρειάζεται εκμάθηση νέων ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων. Η συνεχής βελτίωση δεν είναι αυτόματη διαδικασία, αλλά «θέμα μαθησιακού χαρακτήρα» (Μιχαλόπουλος, 1999, σ. 15).



επιτυχία ενός συστήματος Δ.Ο.Π. απαιτείται η συνεργασία και ο συντονισμός όλων των εργαζομένων από όλα τα υποσυστήματα του οργανισμού. Βασικοί σκοποί είναι η διαχρονική και πλήρης ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών (οι τελικοί ή ενδιάμεσοι χρήστες, που δεν αποτελούν μέρος της οργάνωσης), των εσωτερικών πελατών (τα στελέχη και όλο το εργατικό δυναμικό, που συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στη διαδικασία παραγωγής και εξυπηρέτησης των χρηστών)<sup>14</sup> στην προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη και η ανάπτυξη μιας μόνιμης ανάλογης με τα παραπάνω κουλτούρας στους εργαζόμενους. Η Δ.Ο.Π. δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για να ανταπεξέλθουν οι οργανισμοί στις αυξημένες απαιτήσεις και στα προβλήματα (Σαΐτης, 1999, 27).

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η Δ.Ο.Π. είναι ένας σύγχρονος τρόπος διοίκησης, με βασικό προσανατολισμό την ικανοποίηση του πελάτη/χρήστη και τη συνεχή βελτίωση, που περιλαμβάνει διάφορες πρακτικές και εργαλεία. Παρακάτω, παρουσιάζονται συνοπτικά τα επιμέρους σημεία της θεωρίας της Δ.Ο.Π.

Η ηγεσία είναι υπεύθυνη να αναπτύξει και να μεταφέρει μέσα στις οργανώσεις το όραμα και την αποστολή της (Koontz/O' Donnell, 1983, σσ. 11-124 και Kotter, 2001, σσ. 84-90), δίνοντας η ίδια το παράδειγμα, από το οποίο και θα αποδεικνύεται η δέσμευσή της στην ποιότητα. Θα πρέπει να πείσει για τα οφέλη που συνεπάγεται η εφαρμογή ενός προγράμματος ποιότητας και όχι να το επιβάλλει. Η ηγεσία ορίζει την πολιτική ποιότητας,

---

<sup>14</sup>Είναι σύνηθες το φαινόμενο ένας οργανισμός να εστιάζει την προσοχή του στους εξωτερικούς πελάτες, υποβαθμίζοντας τη σημασία των εσωτερικών πελατών. Σύμφωνα με τον Heskett υπάρχει μια «αλυσίδα» ικανοποίησης, όπου η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών επηρεάζει την ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία οδηγεί σε ποιοτικές εξωτερικές υπηρεσίες, με τελικό κρίκο την ικανοποίηση των πελατών. Η ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως η ποιότητα των εκροών των επιμέρους οργανικών διευθύνσεων και τμημάτων, η στήριξη και η βοήθεια από τους υπόλοιπους συναδέλφους, οι εγκαταστάσεις, η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και άλλα (Δημητριάδη/Μαρούδας, 2007, Χυτήρης/Αννινός, 2007, σσ. 443, Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σ. 52).

εμπνέει, εμπυκλώνει και παρέχει τα κατάλληλα μέσα για τη συμμετοχή όλων (Σαϊτης, 1999, σ. 29).

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εξειδικευτούν στις κατάλληλες τεχνικές και στα εργαλεία, με την επιμόρφωση να είναι συνεχής. Για παράδειγμα, η χρήση στατιστικών διαγραμμάτων βοηθάει στην κατανόηση, στην ανεύρεση διακυμάνσεων ποιότητας και στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. Θα αποκτήσουν αυτοπεποίθηση, θα είναι ευέλικτοι και θα μάθουν να αντιμετωπίζουν τις δύσκολες καταστάσεις.

Κάθε μέλος της οργάνωσης, έχοντας πληροφορηθεί για τη σημασία της ποιότητας και αποκτήσει την κατάλληλη εκπαίδευση, θα πρέπει να συνειδητοποιήσει το ρόλο του και να συμμετάσχει σε αυτήν την ατέρμονη διαδικασία της συνεχούς βελτίωσης (Θυμιανού, 2001, σ. 29). Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα, επομένως ο καθένας προσπαθεί να βελτιωθεί και να συμβάλλει στην αλλαγή της κουλτούρας, μιας κουλτούρας αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Το ομαδικό πνεύμα και η απουσία του ατομικισμού, του ανταγωνισμού και της απομόνωσης μεταξύ των εργαζομένων θα συνδράμει στην επίλυση των προβλημάτων και στη βελτίωση της απόδοσης του καθένα ξεχωριστά και του συνόλου (Λιαρμακόπουλος, 2003, σ. 26). Όλα τα τμήματα του οργανισμού συμμετέχουν στις αλλαγές, εφαρμόζοντας τις νέες κατευθύνσεις.

Στο περιβάλλον της ολικής ποιότητας συμμετέχουν οι προμηθευτές, που θεωρούνται εσωτερικό συστατικό στοιχείο του οργανισμού, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι επενδυτές και η τοπική κοινωνία, δημιουργώντας μια αλυσίδα αλληλεξάρτησης (Σαϊτης, 1999, σ. 30). Ο κάθε «κρίκος της αλυσίδας» θα πρέπει να έρχεται σε επαφή με τους επόμενους «κρίκους», να κερδίζει την εμπιστοσύνη τους και να αξιολογείται θετικά από αυτούς.

Δε χρειάζονται κατασταλτικά μέτρα αλλά πρόληψη. Ο έλεγχος μετά το πέρας της παραγωγής δεν αποκλείει την παραγωγή ακατάλληλων προϊόντων, με αποτέλεσμα τη σπατάλη πόρων για τη διόρθωση (η σπατάλη

υπολογίζεται ότι φτάνει το 35% του κόστους παραγωγής).<sup>15</sup> Η ποιότητα δεν θα πρέπει να αφορά μόνο τα τελικά αγαθά αλλά και στις διεργασίες της επιχείρησης/οργανισμού.

Επίσης, όταν εντοπιστεί ένα πρόβλημα από κάποιον υφιστάμενο, θα πρέπει να το επισημάνει και να μην φοβάται ότι θα κατηγορηθεί ως η αιτία του προβλήματος. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος θα πρέπει να παρακολουθείται συνεχώς και να γίνονται μετρήσεις ικανοποίησης των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών. Τέλος, τα διάφορα συστήματα που υιοθετούνται για τη βελτίωση της ποιότητας να εξελίσσονται συνεχώς καθώς και να εφαρμόζεται η μεθοδολογία Plan-Do-Check-Act (βλ. παρακάτω).

## **1.2 Η ιστορική εξέλιξη της Δ.Ο.Π.**

Στην πορεία του χρόνου, η έννοια της ποιότητας εξελίχθηκε από μια απλή προσέγγιση ελέγχου, σε μια πολύ ευρύτερη, για να καταλήξει στην αξιολόγηση των ίδιων των οργανισμών, καλύπτοντας όλες τις δραστηριότητές του.

Πριν από τη Βιομηχανική Επανάσταση, στις μικρές βιομηχανικές μονάδες, κάθε τεχνίτης είχε το δικό του πρότυπο και το δικό του τρόπο εργασίας, ενώ είχε ολοκληρωτικά και την ευθύνη να ελέγχει την ποιότητα της εργασίας του (Ζουμπάκη, 2007, σ. 35, Σαϊτής, 1997, σ. 27). Στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, με την ανάπτυξη μεγάλων βιομηχανικών μονάδων, δημιουργήθηκαν ομάδες εργασίας από τεχνίτες με παρεμφερείς εργασίες. Κάθε ομάδα εργασίας εποπτευόταν από έναν εργοδηγό, που είχε την ευθύνη για την παραγωγή και την ποιότητα της ομάδας του (Παπάζογλου, 2003, σ. 12). Με τη βιομηχανική επανάσταση, παράλληλα με την επέκταση των παραγωγικών μονάδων εμφανίζονται και οι πλήρως απασχολούμενοι επιθεωρητές της παραγωγικής διαδικασίας. Η επιθεώρηση της παραγωγικής διαδικασίας γινόταν από την ίδια την παραγωγή (Καρβουνόπουλος, 1992, σ. 7). Το σχήμα αυτό λειτουργήσε ικανοποιητικά για κάποιο χρονικό διάστημα, με τους εργοδηγούς

---

<sup>15</sup>Σύμφωνα με την ιστοσελίδα <http://www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/motivation-gr.pdf>

παραγωγής να αποκτούν πείρα και ισχύ (Λυμπερόπουλος Γ., 2005, σ. 37). Ωστόσο, η ζήτηση νέων προϊόντων και η μαζική παραγωγή δημιουργούσε προβλήματα και ποιοτικές αποτυχίες.

Η θεωρία της Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης του F.W. Taylor<sup>16</sup> κάνει την εμφάνισή της, αρχίζοντας να κερδίζει έδαφος η ιδέα της δημιουργίας ειδικευμένων τμημάτων για την εκτέλεση διαφόρων εργασιών, με αποτέλεσμα διάφορες εταιρείες να επηρεαστούν και να διαχωρίσουν την επιθεώρηση από την παραγωγή. Στις μεγάλες βιομηχανικές μονάδες δημιουργείται θέση αρχιεπιθεωρητή, ο οποίος εποπτεύει τους εργοδηγούς επιθεώρησης. Βήματα προόδου έχουν σημειωθεί, η επιθεώρηση αρχίζει να ανεξαρτητοποιείται από την παραγωγή, αλλά ο ποιοτικός έλεγχος θα αργήσει να κάνει την εμφάνισή του. Η εκ των υστέρων διόρθωση των ελαττωμάτων με την επιθεώρηση δεν είναι αρκετή. Αυτό που λείπει είναι η προληπτική δραστηριοποίηση, ώστε να προληφθεί η παραγωγή των ελαττωματικών προϊόντων. Η πολεμική βιομηχανία, κατά τη διάρκεια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου προβάλλει νέες απαιτήσεις ποιότητας<sup>17</sup> (Λυμπερόπουλος Γ., 2005, σ. 41, Καρβουνόπουλος, 1992, σ. 7).

---

<sup>16</sup>Ο Frederick Winslow Taylor χαρακτηρίζεται ως ο «πατέρας της επιστημονικής διοίκησης». Αντιμετώπιζε τη βιομηχανική παραγωγή μηχανιστικά, θεωρώντας το σχεδιασμό και την εκτέλεση των εργασιών ξεχωριστές λειτουργίες, που εκτελούνται από απολύτως διακριτά μέρη. Οι εργαζόμενοι γίνονταν αντιληπτοί ως γρανάζια στη βιομηχανική μηχανή, με καθήκοντα απλά, βαρετά και επαναλαμβανόμενα καθώς και αποθαρρύνονταν να εργαστούν με πιο αποδοτικό και ικανοποιητικό τρόπο (Μακρυδημήτρης, 2002, σσ. 15 -154, 157-162, 164-173, Μπαλτζάκη, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000, σ. 6, Λυμπερόπουλος Γ., 2005, σ. 41).

<sup>17</sup>Το Αμερικανικό Υπουργείο Άμυνας, στις αρχές του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, χρησιμοποιώντας ως θεωρητικό υπόβαθρο τη δουλειά του Shewhart, θέσπισε τα «Z standards» για την πολεμική βιομηχανία, ενώ, ήδη, από το 1920, η Αγγλία είχε αναπτύξει πρότυπο ποιότητας πυρομαχικών. Τα πρότυπα αυτά ήταν ο πρώτος σταθμός στη διαχρονική εξέλιξη των συστημάτων ποιότητας. Ακολούθησαν τα εγχειρίδια διασφάλισης ποιότητας του N.A.T.O. (1970), [γνωστά ως A.Q.A.P. (Allied Quality Publications)] και ο οδηγός διασφάλισης ποιότητας του Ινστιτούτου Βρετανικών Προτύπων, το 1972, που εξελίχθηκε στο γνωστό πρότυπο BS 5750, πάνω στο οποίο βασίστηκε το διεθνές πρότυπο

Υστερα από διάφορες απόπειρες, αρχίζει να εμφανίζεται, στη δεκαετία του 1950, σα δραστηριότητα μέσα στη βιομηχανία, ο ποιοτικός έλεγχος. Πραγματοποιεί τον προγραμματισμό ποιότητας με στόχο την πρόληψη των ελαττωμάτων στα τελικά προϊόντα. Με άλλα λόγια, εντοπίζονται και διορθώνονται τα ελαττωματικά προϊόντα πριν βγουν στην αγορά, αλλά, χωρίς να αποκλείεται το ενδεχόμενο της επανεμφάνισης των ελαττωμάτων. Το νέο αυτό οργανωτικό σχήμα εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη των πελατών, όπου το τελικό προϊόν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους. Καθώς, όμως, οι απαιτήσεις των πελατών μεγαλώνουν, μεγαλώνει η πολυπλοκότητα των ελέγχων και υπάρχει ανάγκη για ενιατικά προγράμματα δειγματοληψίας. Δημιουργείται η ανάγκη και για έλεγχο διεργασιών. Ο στρατιωτικός τομέας είναι αυτός που πρωτοστατεί, λόγω της σπουδαιότητας της μη ύπαρξης ελαττωμάτων, που θα μπορούσαν να επηρεάσουν αρνητικά την έκβαση των πολεμικών αποστολών (Ζουμπάκη, 2007, σ. 35). Από τη δεκαετία του 1960 εμφανίζεται η διασφάλιση ποιότητας από την ανάγκη για καλύτερους τεχνικούς ελέγχους σε υψηλής τεχνολογίας αμυνικά προγράμματα. Δημιουργούνται στο Ν.Α.Τ.Ο. τα πρώτα εγχειρίδια εξασφάλισης ποιότητας, με τα Υπουργεία Εθνικής Αμύνης των κρατών-μελών του να βελτιώνουν τις υπηρεσίες εξασφάλισης ποιότητας, ενώ δημιουργούνται, αντίστοιχες υπηρεσίες στις χώρες που δεν υπάρχουν (Καρβουνόπουλος, 1992, σ. 8, Παπάζογλου, 2003, σσ. 62-63). Όλα αυτά προκαλούν το ενδιαφέρον των μεγάλων εταιρειών, με αποτέλεσμα να επεκταθεί η εφαρμογή των αρχών των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας σε πολλούς βιομηχανικούς κλάδους, τη δεκαετία του 1960–1970 (Μαστρογιάννη, 1997, Καρβουνόπουλος, 1992, σσ. 8-9). Οι επιχειρήσεις, που εφαρμόζουν ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας, θα πρέπει να διαμορφώσουν μια πολιτική ποιότητας, με επίκεντρο τον πελάτη, αναλαμβάνοντας και τις αντίστοιχες δεσμεύσεις για εφαρμογή. Η εφαρμογή αυτή γίνεται σύμφωνα με ένα λεπτομερές σχέδιο (εγχειρίδιο ποιότητας). Επομένως, κάθε διεργασία μέσα στην επιχείρηση, γίνεται με

---

ISO 9000 (Αρβανιτογιάννης/Κούρτης, 2002, σ. 105, Ζουμπάκη, 2007, σσ. 35-36, Μπαλιτζάκη, Μάιος-Ιούλιος 2000, σ. 5)

τρόπο τέτοιο, ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να καλύπτουν ένα ελάχιστο επίπεδο προδιαγραφών, που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών.

Συνοψίζοντας, βλέπουμε πως η εξελικτική πορεία της Δ.Ο.Π. ξεκίνησε με την επιθεώρηση, που υπάρχει και στις πιο παραδοσιακές οργανώσεις. Η επιθεώρηση ποιότητας πραγματοποιείται μετά την παραγωγή του προϊόντος και αυτό αποτελεί και το βασικό μειονέκτημά της. Λόγω της απλοϊκότητας του συστήματος και της μη εξασφάλιση υψηλής ποιότητας, δεν ενδεικνύεται (Βαρβαρέσος/Σωτηριάδης, 2003, σ. 9). Συνέχισε με τον έλεγχο ποιότητας (quality control), όπου καταγράφονται οι αποκλίσεις από τα προκαθορισμένα επίπεδα ποιότητας. Το κόστος για την επανόρθωση είναι ιδιαίτερος υψηλό, εφόσον προβλέπονται μόνο διορθωτικά μέτρα και όχι προληπτικά (Παπανίκος/Πόζιος, 1993, σ. 350), ενώ ο πελάτης θεωρείται εξωτερικό στοιχείο για τον οργανισμό. Επόμενο στάδιο ήταν η διασφάλιση ποιότητας (quality assurance). Τα συστήματα διασφάλισης της ποιότητας εξασφαλίζουν το γεγονός ότι η παραγωγή ικανοποιεί κάποιες σταθερές ποιότητας και ότι το προϊόν θα παραδοθεί, όπως προδιαγράφεται στις συμβάσεις. Σε αντίθεση με τον ποιοτικό έλεγχο και την επιθεώρηση, «η διασφάλιση της ποιότητας ενεργεί από την αρχή και σε όλα τα στάδια» (Πέσιου, 2001, σ. 27). Περιλαμβάνει την ανάπτυξη συστημάτων ποιότητας, με σχεδιασμό ποιότητας, εγχειρίδιο ποιότητας, μελέτη κόστους ποιότητας, εμπλοκή διαδικασιών εκτός της παραγωγής και στατιστικό έλεγχο διαδικασιών και τους κύκλους ποιότητας.<sup>18</sup> Τελικό,

---

<sup>18</sup>Οι κύκλοι ποιότητας είναι ομάδες από 4-10 εργαζόμενους, που έχουν τακτικές συναντήσεις, υπό την καθοδήγηση ενός επόπτη, στις ώρες εργασίας και έχουν συσταθεί εθελοντικά (δεν πρόκειται για χρηματική αμοιβή, αλλά για αναγνώριση, συμμετοχή και αυτοολοκλήρωση, σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow). Δεν πρόκειται για ανεξάρτητες οντότητες, αλλά για παράλληλες δομές και αναπόσπαστα μέρη της οργάνωσης. Σκοπός είναι ο εντοπισμός προβλημάτων, η ανακάλυψη των αιτιών και η πρόταση λύσεων προς τη διοίκηση. Ο ρόλος τους, δηλαδή, είναι συμβουλευτικός, καθώς τις αποφάσεις τις λαμβάνει η διοίκηση, η οποία θα πρέπει να ενθαρρύνει τη συμμετοχή. Το σημαντικό στοιχείο είναι ότι περιλαμβάνει εργαζόμενους, που διαθέτουν συγκεκριμένη τεχνογνωσία και το κριτήριο επιλογής τους δεν είναι ιεραρχικό. Τα οφέλη από τη λειτουργία τους, μεταξύ των άλλων, είναι η μείωση του κόστους, η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, η

στάδιο είναι η Δ.Ο.Π., με τον έλεγχο της ποιότητας του συνόλου του άψυχου και έμψυχου υλικού του οργανισμού και περιέχει στοιχεία, που λείπουν από τα παραπάνω στάδια, όπως η διαρκής βελτίωση, η καινοτομία, η καθολική συμμετοχή των εργαζομένων και άλλα. Ο πελάτης βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής. Η έμφαση δίνεται στην ανταλλαγή πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό ενθαρρύνεται να συμμετάσχει ενεργά στη διαδικασία παραγωγής του προϊόντος και παροχής υπηρεσιών. Περιλαμβάνει εμπλοκή προμηθευτών και πελατών, διοίκηση διαδικασιών, μέτρηση απόδοσης και τους κύκλους ποιότητας, οι οποίοι είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός προγράμματος ποιότητας. Η Δ.Ο.Π. είναι υπερσύνολο των παραπάνω σταδίων, με τη διασφάλιση ποιότητας να περικλείει τον ποιοτικό έλεγχο, ο οποίος με τη σειρά του περιλαμβάνει την επιθεώρηση (βλ. το σχήμα 1 του παραρτήματος I).

Μέσα από αυτή τη σταδιακή εξέλιξη, ξεπεράστηκαν κάποιοι μύθοι, που υπήρχαν για την ποιότητα, όπως για παράδειγμα ότι η έννοια της ποιότητας δεν προσδιορίζεται, λόγω αστάθειας και μη μέτρησης, ότι η ποιότητα συνδέεται απαραίτητα με την πολυτέλεια, ότι η υψηλή ποιότητα συνεπάγεται και αυξημένο κόστος, ότι τα αίτια της κακής ποιότητας αποδίδονται στους εργαζομένους και τέλος, ότι η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει σε ειδικό τμήμα ελέγχου ποιότητας<sup>19</sup> (Γρηγορούδης, 2001, σ. 5).

---

ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας, η παρακίνηση και η ικανοποίηση των εργαζομένων και άλλα. «Πατέρας» των κύκλων ποιότητας είναι ο καθηγητής Ishikawa. Οι Ιάπωνες υιοθέτησαν την ιδέα αυτή μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Στη δεκαετία του 1980 εφαρμόστηκαν σε διάφορες χώρες και κυρίως στην Αγγλία, με διακύμανση στα ποσοστά επιτυχίας, εφόσον δεν υπήρχε η ίδια επιθυμία συμμετοχής, όπως στην Ιαπωνία, και η εφαρμογή τους σε οργανισμούς μεγάλου μεγέθους συναντούσε σημαντικές δυσκολίες (Αναγνωστέλης, 1992, σσ. 24-25, Μπινιάρης, 2001, σσ. 51-59, Μπαλιτζάκη, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000, σ. 11, Βαρβαρέσος/Σωτηριάδης, 2003, σσ. 11-13, Πετράκη, 2007, Θεοδωράτος, 1999, σ. 239, Γιαννοπούλου, 2004, σσ. 53-57 και Werther/Davis, 1989, σσ. 453-463).

<sup>19</sup>Μερικοί από τους μύθους σχετικά με την ποιότητα αποτελούν και αντιλήψεις για την ποιότητα της παραδοσιακής προσέγγισης. Οι διαφορές ως προς την αντίληψη της

### 1.3 Οι «gurus» της ποιότητας

#### 1.3.1 William Edwards Deming

Πατέρας της εξέλιξης της ποιότητας θεωρείται ο Αμερικάνος Dr. William Edwards Deming.<sup>20</sup> Μίλησε για απόλυτη και συνεχή εφαρμογή

---

ποιότητας ανάμεσα στην παραδοσιακή προσέγγιση και την προσέγγιση της Δ.Ο.Π., συνοπτικά είναι οι εξής: Στην παραδοσιακή προσέγγιση η ποιότητα συνεπάγεται κόστος, είναι συνυφασμένη μόνο με την ικανοποίηση των προδιαγραφών, γίνεται έλεγχος και τα προβλήματα αντιμετωπίζονται εκ των υστέρων, ενώ γίνεται αποδεκτό ένα minimum επίπεδο για τα ελαττώματα. Ακόμα, η ευθύνη για την ποιότητα ανήκει στο αντίστοιχο τμήμα, δε γίνονται συστηματικές μετρήσεις, η ποιότητα αντιλαμβάνεται ως τεχνικό θέμα και πηγή κακής ποιότητας θεωρούνται οι εργαζόμενοι στην παραγωγή. Αντιθέτως στην προσέγγιση της Δ.Ο.Π. η ποιότητα συνεπάγεται κέρδος, γίνεται προσπάθεια για συνεχή βελτίωση σε όλα τα στάδια λειτουργίας και η έμφαση δίνεται στην πρόληψη, ώστε να μην υπάρχουν καθόλου ελαττώματα. Όλοι οι εργαζόμενοι θεωρούνται συνυπεύθυνοι για την ποιότητα, γίνονται συστηματικές μετρήσεις, τα διοικητικά στελέχη θεωρούνται πηγές κακής ποιότητας, με την ποιότητα να γίνεται αντιληπτή ως θέμα διοικητικό και όχι τεχνικό. Για μια απεικόνιση των διαφορών αυτών βλ. τον πίνακα 1 του παραρτήματος Ι.

<sup>20</sup>Ο Deming γεννήθηκε στις Η.Π.Α. στις 14/10/1900 και πέθανε, επίσης, στις Η.Π.Α., στις 20/12/1993. Σπούδασε φυσική και στατιστική. Στη δεκαετία του 1920 εργάστηκε σε μια εταιρεία στο Σικάγο, όπου εφαρμόζοταν το μοντέλο του Taylor, με τον έλεγχο της ποιότητας να είναι ευθύνη των επιθεωρητών στο τέλος της γραμμής παραγωγής. Επηρεασμένος από το Mayo πείστηκε για την αυταρχικότητα της μεθόδου διοίκησης του Taylor, που υποβάθμιζε τους εργαζόμενους. Με τις ανακαλύψεις του μέντορά του, Shewhart, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι με εκπαίδευση, επιμόρφωση και ενθάρρυνση μπορούσαν να ενισχύσουν την ποιότητα της δουλειάς τους, καθιστώντας την επιθεώρηση στο τέλος της γραμμής παραγωγής μη αναγκαία. Οι διδασχές του Shewhart τον επηρέασαν καταλυτικά στη διαμόρφωση των δικών του θέσεων. Οι ιδέες του για συνεχή βελτίωση της ποιότητας ξεχάστηκαν με τον καιρό στην Αμερική, όπου το ενδιαφέρον είχε στραφεί στην αύξηση της παραγωγής, ενώ αντιθέτως έγιναν αποδεκτές στην Ιαπωνία, όπου κλήθηκε από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών για σεμινάρια. Αφού έπεισε τους Ιάπωνες μηχανικούς για την αναγκαιότητα των στατιστικών μεθόδων στην παραγωγή, εκπαιδευσε εκατοντάδες μηχανικούς, managers και ερευνητές σε μεθόδους στατιστικού ελέγχου και σε έννοιες σχετικά με την ποιότητα, ενώ έθεσε υπόψη τους τις παραμέτρους των πελατών και των προμηθευτών. Οι ιδέες του άλλαξαν τη μοίρα της κατεστραμμένης Ιαπωνίας, η οποία μέσα σε, μόνο, τέσσερα έτη, κατάφερε και κέρδισε μεγάλο μέρος της διεθνούς αγοράς. Ως αναγνώριση της προσφοράς του στην



της καλύτερης δυνατής ποιότητας σε όλα τα επίπεδα παραγωγής και διοίκησης καθώς και για τον περιορισμό των αποκλίσεων, ως το κλειδί της ποιότητας. Οι ιδέες του όχι μόνο άλλαξαν τη μοίρα της χτυπημένης Ιαπωνίας, αλλά και κατέληξαν στην «ποιοτική επανάσταση». Αυτή η νέα μέθοδος στο management, που εφαρμόστηκε με επιτυχία στην Ιαπωνία, εξαπλώθηκε στην Αμερική, στα τέλη της δεκαετίας του 1970<sup>21</sup> και στην Ευρώπη στη δεκαετία του 1980.

Η έννοια του κύκλου «Plan-Do-Check-Act» αναπτύχθηκε πρώτα από τον Walter A. Shewhart<sup>22</sup> κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 1930. Τον κύκλο αυτό χρησιμοποίησε αργότερα ο Deming για να αποτυπώσει το συλλογισμό του και να δείξει τη συνέχεια της παραγωγικής διαδικασίας (Μπλέσιος,

---

Ιαπωνία, το 1951 η Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών θέσπισε το βραβείο Deming, ενώ το 1960 παρασημοφορήθηκε από τον ίδιο τον Αυτοκράτορα. Αργότερα, έγινε καθηγητής στο Πανεπιστήμιο της Νέας Υόρκης, ενώ δούλεψε και ως ανεξάρτητος σύμβουλος επιχειρήσεων μέχρι το τέλος της ζωής του. Έλαβε δεκάδες Ακαδημαϊκά Βραβεία κατά τη διάρκεια της καριέρας του. Το έργο του μπορεί να συνοψιστεί στα δύο του βιβλία «Out of the Crisis» (1986) (πρόκειται για τη μετονομασία του βιβλίου του με τίτλο «Quality, Productivity, and Competitive Position», που δημοσιεύτηκε το 1982) και «The New Economics for Industry, Government, Education» (1993) (Τσιλιγγίρης, 1992, σ. 4, Λογοθέτης, 1992, σσ. 50-52, Μπαλιζάκη, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000, σσ. 6-10, [http://en.wikipedia.org/wiki/W.\\_Edwards\\_Deming](http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming)).

<sup>21</sup>Η αμερικανική βιομηχανία στις δεκαετίες 1950 και 1960 βρισκόταν στο απόγειο της ανάπτυξης της. Εφησυχασμένη στις επιτυχίες της δεν έδωσε σημασία στις ιδέες, στους όρους και στα εργαλεία σχετικά με την ποιότητα. Η προσοχή των αμερικανών προς την ποιότητα δόθηκε μόνο στη δεκαετία του 1980, λόγω της ανόδου που σημείωσε η ιαπωνική βιομηχανία την προηγούμενη δεκαετία (Λυμπερόπουλος Γ., σσ. 43-45).

<sup>22</sup>Ο Shewhart, το 1924, εισάγοντας για πρώτη φορά τα διαγράμματα ελέγχου ποιότητας, έθεσε τα θεμέλια του στατιστικού ελέγχου ποιότητας και για αυτό θεωρείται ο «πατέρας του στατιστικού ποιοτικού ελέγχου» (Λυμπερόπουλος Γ., 2005, σσ. 40-44) Μίλησε για μια κυκλική διαδικασία με τρία στάδια, δηλαδή προσδιορισμός χαρακτηριστικών-παραγωγή-επιθεώρηση (Specification-Production-Inspection), ώστε να επιβεβαιώνεται ευκολότερα η ποιότητα παραγωγής. Ο έλεγχος δεν θεωρούνταν ως μηχανισμός στο τέλος της γραμμής παραγωγής, αλλά διαδικασία δημιουργίας προδιαγραφών. Αργότερα, ο Deming τροποποίησε αυτόν τον κύκλο των τριών βημάτων, σε τέσσερα (Μπαλιζάκη, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000, σσ. 7-9, Γιαννοπούλου, 2004, σ. 22 και [http://en.wikipedia.org/wiki/Walter\\_A.\\_Shewhart](http://en.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart)).

2005, σ. 119, 134, Μπαλιζάκη, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000, σσ. 7-9). Το σχήμα αυτό έμεινε γνωστό ως «Ο Κύκλος του Deming» (βλ. το σχήμα 2 του παραρτήματος Ι). Πρόκειται για ένα πλαίσιο μάθησης, με τέσσερα βήματα, που ο Deming συνιστούσε τη χρήση του για τη συνεχή βελτίωση (Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σσ. 37, 59, Λογοθέτης, 1992, σσ. 90-92). Τα βήματα αυτά είναι τα κάτωθι:

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

Στο βιβλίο του, *Out of the Crisis*, ο Deming παρουσίασε, για πρώτη φορά, την περίφημη σειρά των δεκατεσσάρων σημείων. Πρόκειται για σημεία-κλειδιά, που συμβάλλουν στην υιοθέτηση διαφορετικού τρόπου σκέψης και οργάνωσης και οδηγούν σε καλύτερες επιδόσεις. Τα 14 αυτά σημεία, τα οποία βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση, είναι τα εξής:<sup>23</sup>

1. Δημιουργία σταθερότητας και συνέπειας στους σκοπούς, με προγραμματισμό για τη βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών, την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και την παραμονή στην αγορά καθώς και απαλλαγή από τα κοντόφθαλμα και βραχυπρόθεσμα κέρδη.
2. Υιοθέτηση και εφαρμογή της νέας κουλτούρας σε ολόκληρη την οργάνωση, ώστε να μην υπάρχουν σφάλματα, ελαττωματικά υλικά και ελαττωματική ποιότητα κατασκευής.
3. Έμφαση στην πρόληψη. Η μαζική επιθεώρηση και ο εκ των υστέρων έλεγχος κοστίζουν. Χρειάζεται προσεκτική σχεδίαση και εκτέλεση της παραγωγής του προϊόντος/υπηρεσίας.

---

<sup>23</sup>Για τα 14 αυτά σημεία βλ. Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σσ. 55-59, Μπλέσιος 2005, σσ. 5-6, Γιαννακοπούλου, 2002, σσ. 23-24, Μιχαλόπουλος, 1999, σσ. 9-19, Γρηγορούδης 2001, σσ. 21-22, Λογοθέτης, 1992, σσ. 53-76.

4. Κριτήριο για την επιλογή των προμηθευτών δεν θα πρέπει να είναι μόνο η τιμή. Προτιμάται μικρότερος αριθμός προμηθευτών, με τους οποίους να σχηματίζονται σχέσεις εμπιστοσύνης.
5. Συνεχής έλεγχος όλων των δραστηριοτήτων, των διαδικασιών και των προϊόντων/υπηρεσιών, με την εφαρμογή του «Κύκλου του Deming».
6. Θεμελίωση εκπαίδευσης για όλους τους εργαζόμενους στις αρχές και στα εργαλεία της Δ.Ο.Π., ώστε να υπάρχει γνώση και εξοικείωση και να αξιοποιείται στο έπακρον η προσφορά κάθε εργαζομένου.
7. Αποτελεσματική ηγεσία, που να καθοδηγεί, να συμβουλεύει, να υποκινεί και να παρέχει κάθε δυνατό μέσο για την ορθολογικότερη εκτέλεση της εργασίας του προσωπικού.
8. Οι εργαζόμενοι δε θα πρέπει να αισθάνονται φόβο όταν ανακαλύψουν κάποιο λάθος. «Η νοοτροπία της επίρριψης ευθυνών πρέπει να δώσει τη θέση της στη νοοτροπία της επίλυσης των προβλημάτων» (Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σ. 57). Ο φόβος, που τυχόν να υφίσταται, πρέπει να απομακρυνθεί μέσω της ενθάρρυνσης για αμφίδρομη επικοινωνία, για δημιουργία κλίματος σεβασμού, εμπιστοσύνης και συνεργασίας.
9. Η πληροφόρηση δεν θα πρέπει να έχει μόνο κάθετη αλλά και οριζόντια ροή. Τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης θα πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους και να συνεργάζονται για την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η ύπαρξη στεγανών μεταξύ των διευθύνσεων και των τμημάτων δημιουργεί αρνητικό κλίμα, οδηγώντας τους εργαζόμενους σε απομόνωση.
10. Οτιδήποτε (αφίσες, σλόγκαν, συνθήματα) προτρέπει τους εργαζόμενους για απόλυτες ποιοτικές καταστάσεις, χωρίς να προσφέρει και τρόπους για την επίτευξή τους, πρέπει να καταργείται.
11. Οι αυθαίρετοι ποσοτικοί στόχοι παραγωγής και τα υπερβολικά πρότυπα για τους χρόνους εργασίας δημιουργούν αμηχανία στους εργαζόμενους και δεν προσφέρουν ευκαιρίες για βελτίωση.

12. Θα πρέπει να απομακρυνθούν τα εμπόδια<sup>24</sup> που στερούν από τους εργαζόμενους το αίσθημα της χαράς και της περηφάνιας για το αποτέλεσμα της εργασίας τους.
13. Χρειάζεται να γίνονται επενδύσεις σε προγράμματα συνεχούς επιμόρφωσης, ώστε να υπάρχει ανταπόκριση στις αλλαγές που συμβαίνουν στους εξοπλισμούς και στις τεχνικές.
14. Χρειάζεται όραμα, δέσμευση της ηγεσίας και δράση για την υλοποίηση όλων των παραπάνω σημείων.

Ο Deming μίλησε, επίσης, και για «ασυγχώρητα αμαρτήματα» ή «θανάσιμα νοσήματα», (που παρατήρησε στον αμερικανικό τρόπο διοίκησης), τα οποία δυσχεραίνουν και αναστέλλουν τα προγράμματα ποιότητας. Τα νοσήματα χρειάζονται θεραπεία, που θα έρθει από τα ανώτατα στελέχη διοίκησης. Τα αμαρτήματα αυτά είναι τα κάτωθι:

1. Έλλειψη σταθερότητας στους σκοπούς. Πρόκειται για σφάλμα του μάνατζμεντ, που δεν μπορεί να οδηγήσει σε δέσμευση στην ποιότητα.
2. Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα οφέλη. Συνδέεται με το προηγούμενο και συνεπάγεται σύντομη παρουσία στην αγορά.
3. Ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης με τα αντίστοιχα συστήματα αμοιβών και παροχών. Κατά το Deming η αξιολόγηση είναι εξαιρετικά υποκειμενική, καταστρέφει την ομαδική δουλειά, ενθαρρύνει την αντιζηλία, μειώνει την πρωτοβουλία, ευνοεί τη μετριότητα και επικεντρώνεται στο βραχυχρόνιο αποτέλεσμα.

---

<sup>24</sup>Ο Deming, εκτός από τα επτά «θανάσιμα αμαρτήματα» (βλ. παρακάτω), θεωρούσε ως πνευματικό εμπόδιο, που δεν επιτρέπει σε κάποιον να είναι υπερήφανος για το προϊόν της εργασίας του, τη Διοίκηση διά Στόχων (MbO). Το 1954, ο Peter Drucker εισάγει την έννοια της διοίκησης διά αντικειμενικών στόχων. Η Διοίκηση διά Στόχων ποσοτικοποιεί το επιθυμητό αποτέλεσμα κάθε τμήματος ενός οργανισμού, στον οποίο εφαρμόζεται. Οι εργαζόμενοι μαζί με τους προϊσταμένους τους θέτουν συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους. Ωστόσο, στην πρακτική εφαρμογή συνάντησε δυσκολίες και λόγω της μη δυνατότητας μέτρησης της ποιότητας, η έμφαση δόθηκε στην ποσότητα. ([http://eeki.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h901/faq0011&code=113093&pcode=H901\\_CD113093](http://eeki.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h901/faq0011&code=113093&pcode=H901_CD113093), Παμματά, 2006, σ. 8 και Werther/Davis, 1989, σσ. 321-322).

4. Συνεχείς αλλαγές και μετακινήσεις των ανώτατων στελεχών. Οι αλλαγές αυτές δε βοηθούν το επιδιωκόμενο κλίμα σταθερότητας και οδηγούν σε ασυνέχειες στην πολιτική.
5. Διοίκηση με βάση τα προφανή στοιχεία, με μόνο κριτήριο τους αριθμούς, χωρίς εμβάθυνση.
6. Υπερβολικές δαπάνες ιατρικής περίθαλψης.
7. Το εξαιρετικά υψηλό κόστος αστικής ευθύνης, των εγγυήσεων και γενικά της νομικής υποστήριξης.<sup>25</sup>

### 1.3.2 Joseph Juran<sup>26</sup>

Η συνεισφορά του Joseph Juran για τη θεμελίωση της Δ.Ο.Π. ήταν καθοριστική (Οικονομοπούλου Χ., 2007, σ. 39). Αν ο Deming θεωρείται ο προφήτης της ποιότητας, ο Juran είναι ο αρχιερέας (Λιαρμακόπουλος, 2003, σ. 36). Ο Juran θεώρησε τις ανθρώπινες σχέσεις και την ομαδική εργασία το βασικότερο παράγοντα για την επιτυχία προγραμμάτων ποιότητας (Βαξεβανίδου, 1996, σ. 10). Οι βασικές αρχές του μηνύματός του εστιάζονται στο σχεδιασμό, στα οργανωτικά θέματα, στη χρήσιμη αλλαγή, στην πρόληψη και στην ευθύνη της διοίκησης για την οργάνωση της κατάλληλης δομής (Λογοθέτης, 1992, σ. 97-98). Το πρόγραμμα του Juran παρέχει συγκεκριμένη δομή για την εφαρμογή των απόψεών του και συμβαδίζει με τον παραδοσιακό τρόπο οργάνωσης των επιχειρήσεων,

---

<sup>25</sup>Βλ. Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σσ. 60-61, Γιαννοπούλου, 2004, σσ. 24-25, Λογοθέτης, 1992, σσ. 77-78, την ιστοσελίδα <http://www.greekretail.gr/print/2514/index.html> και [http://eeki.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h901/faq0011&code=113093&pcode=H901\\_CD113093](http://eeki.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h901/faq0011&code=113093&pcode=H901_CD113093).

<sup>26</sup>Ο J. Juran εργάστηκε μεταξύ άλλων ως μηχανικός, καθηγητής πανεπιστημίου, διευθυντής ποιότητας και σύμβουλος μάνατζμεντ. Το «Εγχειρίδιο του Ελέγχου Ποιότητας», που έγραψε το 1951, τον έκανε διάσημο διεθνώς. Συνέγραψε άλλα 11 βιβλία. Και αυτός προσκλήθηκε από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων και Μηχανικών για σεμινάρια στην Ιαπωνία, όπως ο Deming. Επίσης, παρασημοφορήθηκε και αυτός από τον αυτοκράτορα της Ιαπωνίας για το έργο του αλλά και για την προώθηση των αμερικανικοιαπωνικών καλών σχέσεων (Λογοθέτης, 1992, σ. 97)

καθώς δεν απαιτεί ριζική αλλαγή δομών και νοοτροπίας, όπως ο Deming, και θεωρεί την επιθεώρηση, αναγκαίο κακό, ώσπου να καταστεί περιττή<sup>27</sup> Περιλαμβάνει συγκεκριμένες τεχνικές και μεθόδους για την εφαρμογή κάθε βήματος στο σύνολο της επιχείρησης. Η τριλογία της ποιότητας του Juran, βασισμένη στη θέση ότι η ποιότητα δεν είναι τυχαία, αλλά σχεδιάζεται και θα πρέπει να εφαρμόζεται σε κάθε επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας, περιλαμβάνει: α) το σχεδιασμό της ποιότητας, με προσδιορισμό των πελατών/χρηστών και καταγραφή των αναγκών τους, ανάπτυξη προϊόντων που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών/χρηστών και διαχείριση λειτουργιών, β) τον έλεγχο ποιότητας, με ορισμό μονάδα μέτρησης, καθιέρωση τρόπου μέτρησης και πρότυπα απόδοσης, αξιολόγηση απόδοσης, σύγκριση με τα πρότυπα και προσαρμογή και τέλος γ) τη βελτίωση ποιότητας με τη δημιουργία υποδομής, τον προσδιορισμό έργων και ομάδων, την εκπαίδευση και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς. Ο Juran συμφωνεί με το Deming για το ρόλο της διοίκησης, αφού «η πλειοψηφία των υπαρχόντων προβλημάτων ποιότητας οφείλεται περισσότερο σε σφάλματα του χαμηλής ποιότητας μάνατζμεντ, παρά στη χαμηλή ποιότητα της εργασίας στο εργοστάσιο» (Λογοθέτης, 1992, σ. 101). Επίσης, Ο Juran μίλησε και για το θεσμό των συμβουλίων ποιότητας (Μπλέσιος, 2005, σ. 7, Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σ. 53).

---

<sup>27</sup>Πολλές από τις θέσεις του Juran είναι όμοιες με αυτές του Deming. Ωστόσο, υπάρχουν και βασικές διαφορές. Ο «προφήτης» παρέχει τη φιλοσοφία, το γενικό πλαίσιο και ξεκινά από το πώς θα έπρεπε να είναι μια οργάνωση, ενώ ο «αρχιερέας» ξεκινά από το σημείο στο οποίο βρίσκεται πραγματικά μια οργάνωση (πώς είναι δηλαδή), επικεντρώνεται στην εφαρμογή και παρέχει συγκεκριμένη δομή. Είναι, δηλαδή, πιο εξειδικευμένος. Επίσης, ο Deming έδωσε έμφαση στη διαχείριση των διεργασιών, ενώ ο Juran στα αποτελέσματα (Λογοθέτης, 1992, σσ. 117-120).

### 1.3.3 Phillip Crosby<sup>28</sup>

Κεντρικό σημείο της θεώρησής του είναι ότι η ποιότητα χτίζεται και δεν επιθεωρείται (Λελίδης/Κάργας/Γιαννικόπουλος, σ. 20). Η προσέγγισή του μοιάζει με αυτή ενός ιατρού, αφού μιλάει για ασθενή, συμπτώματα, εμβόλιο ποιότητα και θεραπεία. Στόχος είναι η πρόληψη της ασθένειας (δηλαδή της χαμηλής ποιότητας) ή η θεραπεία της. Ο Crosby επικέντρωσε την προσοχή του στο κόστος, που συνεπάγεται η χαμηλή ποιότητα. Θεωρείται ο πατέρας της αρχής του «κάνε το σωστό με την πρώτη φορά» και των «μηδέν λαθών» («zero defects»). Η προσοχή του εστιάζεται στην αλλαγή της συμπεριφοράς και της κουλτούρας και όχι τόσο στα συστήματα στατιστικού ελέγχου. Όπως και ο Deming, θεωρεί ότι η διοίκηση έχει τον πρώτο λόγο για την ποιότητα, πιστεύει στην ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους προμηθευτές, ενώ αντιπαθεί και τις αξιολογήσεις της απόδοσης (Λογοθέτης, 1992, σ. 125). Ο Crosby καθιέρωσε την έννοια του κόστους,<sup>29</sup> ενδυναμώνοντας την ιδέα ότι η ποιότητα δεν αυξάνει, αλλά μειώνει το κόστος παραγωγής. Υποστήριξε ότι αν τα λάθη δεν ενιοπιστούν και δεν διορθωθούν, πριν να βγει το τελικό αγαθό στην αγορά, τότε το

---

<sup>28</sup>Ο Crosby ξεκίνησε την καριέρα του από επιθεωρητής στη γραμμή παραγωγής σε εταιρεία και κατέληξε αντιπρόεδρος της και διευθυντής ποιότητας, ενώ εργάστηκε και ως σύμβουλος στο μάνατζμεντ. Μεταξύ άλλων έγραψε το «Η ποιότητα είναι δωρεάν» και «Ποιότητα χωρίς δάκρυα» (Λογοθέτης, 1992, σ. 121).

<sup>29</sup>Στη διοίκηση της ποιότητας το κόστος υπολογίζεται με δύο μορφές. Κόστος δημιουργείται από την έλλειψη της ποιότητας αλλά και από την προσπάθεια επίτευξης της ποιότητας και της βελτίωσής της. Το επιθυμητό είναι η αύξηση του κόστους από την προσπάθεια επίτευξης και βελτίωσης της ποιότητας να είναι αρκετά μικρότερο από το κόστος, που συνεπάγεται η έλλειψη της ποιότητας. Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε κόστος πρόληψης, εκτίμησης, ελαττωματικών προϊόντων/υπηρεσιών, εσωτερικών αστοχιών, εξωτερικών αστοχιών, επιχειρησιακής φθοράς και απροσδιόριστο κόστος επίτευξης. (Σε περίπτωση πλήρους εφαρμογής της Δ.Ο.Π. το κόστος που κυριαρχεί είναι της πρόληψης). Η αποτίμηση του κόστους ποιότητας δείχνει αν η πολιτική για την ποιότητα βρίσκεται σε καλό δρόμο, δίνει μέτρο σύγκρισης για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες, ενώ συνδράμει και στον καθορισμό των στόχων και των προτεραιοτήτων ανάπτυξης (Μπινιώρης, 2001, σσ. 27-31, Βιταντζάκης, 1992, σσ. 26-28, Λιαρμακόπουλος, 2003, σ. 55).

κόστος (όχι μόνο το χρηματικό) θα είναι 100 φορές περισσότερο από το αρχικό. Ο Crosby μίλησε για τα «απόλυτα» του μάνατζμεντ της ποιότητας, τα οποία είναι: α) Η ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση με τις απαιτήσεις του πελάτη/χρήστη και όχι κομψότητα. Η διοίκηση φροντίζει να κάνει γνωστές τις απαιτήσεις των πελατών στο εργατικό δυναμικό, να το εκπαιδεύσει καταλλήλως και να το ενθαρρύνει. β) Η ποιότητα επιτυγχάνεται με πρόληψη και όχι με διαπίστωση της αστοχίας. «Μια εταιρεία που βασίζεται στη μαζική επιθεώρηση της τελικής παραγωγής για να βελτιώσει την ποιότητα είναι καταδικασμένη σε σασιμότητα» (Λογοθέτης, 1992, σ. 126). γ) Η ποιότητα μετράται με το κόστος που δημιουργεί η απουσία της, το οποίο αναφέρεται σαν κόστος μη συμμόρφωσης και τέλος δ) ο επιθυμητός στόχος είναι τα «μηδενικά λάθη» και όχι το «περίπου μηδέν» και θα επιτευχθεί με την αλλαγή της νοοτροπίας. Τα «μηδέν λάθη» δεν είναι πρόγραμμα κινήτρων ούτε σλόγκαν της διοίκησης που προωθεί έναν αυθαίρετο στόχο, αλλά ένα πρότυπο λειτουργίας του μάνατζμεντ (Μπλέσιος, 2005, σσ. 7-8, Λογοθέτης, 1992, σσ. 126-127).

Οι παραπάνω θέσεις συνοδεύονται με ένα εφαρμόσιμο σχέδιο 13 σημείων «για την εδραίωση μιας ηθικής για ποιότητα» (Λογοθέτης, 1992, σ. 128). Η τήρηση της σειράς των σημείων δεν είναι σημαντική, αφού μπορεί να διεξαχθούν παράλληλα. Τα σημεία αυτά είναι: 1) Η υπόσχεση της διοίκησης να συνειδητοποιήσει ότι είναι προσωπικό της θέμα το να συμμετάσχει σε ένα πρόγραμμα βελτίωσης ποιότητας, 2) η δημιουργία ομάδας βελτίωσης της ποιότητας από αντιπροσώπους του κάθε τμήματος, 3) η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού, 4) η αποτίμηση του κόστους ποιότητας, 5) η καθιέρωση όλων των απαραίτητων διορθωτικών ενεργειών, 6) η θέσπιση δεικτών απόδοσης για κάθε λειτουργική διεργασία, 7) μέτρα παρακίνησης και ευαισθητοποίησης του προσωπικού, 8) ο καθορισμός ρεαλιστικών στόχων, 9) η προώθηση, προβολή και καθιέρωση της «ημέρας των μηδέν λαθών», 10) η δημιουργία επιτροπής παρακολούθησης για το πρόγραμμα «μηδενικά λάθη» και δημιουργία συστήματος επίλυσης προβλημάτων με ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων, 11) η καθιέρωση τακτικών συμβουλίων, 12) η συνεχής παρακολούθηση και μέτρηση της προόδου



αλλά και η αναγνώρισή της και τέλος 13) η επανάληψη των παραπάνω για περαιτέρω βελτίωση.<sup>30</sup>

Εκτός από τους ως άνω «gurus», υπήρξαν και άλλες προσωπικότητες που ασχολήθηκαν εντατικά με την ποιότητα. Μεταξύ άλλων είναι ο Kaoru Ishikawa,<sup>31</sup> ο Genichi Taguchi<sup>32</sup> και ο John Oakland.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup>Βλ. Μπλέσιος, 2005, σσ. 7-8, Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σσ. 64-68, Λιαρμακόπουλος, 2003, σσ. 37-41, Βαξεβανίδου, 1996, σ. 10, Γιαννοπούλου, 2004, σ. 20 και Λογοθέτης, 1992, σσ. 128-132.

<sup>31</sup>Ο Ishikawa ήταν καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Τόκιο. Το όνομά του συνδέθηκε με την προσπάθεια για επέκταση του ελέγχου ποιότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ προσπάθησε και να αλλάξει τον τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας από το προσωπικό. «Παρέδωσε» τα εργοστάσια βιομηχανικής παραγωγής στους ίδιους τους εργαζόμενους. Εργάστηκε στον τρόπο εφαρμογής και στην προώθηση των κύκλων ποιότητας, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανταλλαγή ιδεών (brainstorming). Μερικές από τις βασικές ιδέες του είναι ότι η ποιότητα ξεκινά και τελειώνει με την εκπαίδευση, η ιδανική κατάσταση στον ποιοτικό έλεγχο υπάρχει όταν η επιθεώρηση δεν είναι πλέον αναγκαία, δεν πρέπει να υπάρχει σύγκυση μεταξύ των διαθέσιμων μέσων και των στόχων, πρέπει να υπολογίζεται το αναπόφευκτο κόστος της ποιότητας, τα παράπονα των πελατών είναι ευκαιρίες βελτίωσης που δεν θα πρέπει να χάνονται και άλλα (Μπλέσιος, 2005, σ. 137, Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σσ. 69-71, Γιαννοπούλου, 2004, σ. 25, [http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik\\_olik\\_poiot/dop\\_d1\\_eisagogi.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik_olik_poiot/dop_d1_eisagogi.pdf), <http://ierapetra.files.wordpress.com/2008/04/2gurus.pdf>).

<sup>32</sup>Ο Taguchi, καθηγητής και διευθυντής της Ιαπωνικής Ακαδημίας Ποιότητας, βασίστηκε στις αρχές διοίκησης του Deming. Μαζί με αυτόν δημιούργησε τη φιλοσοφία της «Στατιστικής σκέψης». Όρισε την ποιότητα με αρνητικό τρόπο, ως η απώλεια που μεταβιβάζεται στην κοινωνία, όταν αυτή λαμβάνει το προϊόν. Υποστήριξε ότι δεν είναι παράλογο να περιμένει κανείς ένα επίπεδο μηδέν λαθών. Η απόκλιση από το στόχο, όσο μικρή κι αν είναι, προξενεί ζημιά στην κοινωνία. Η συνεισφορά του συνίσταται στο ότι έκανε ένα βήμα πιο πίσω, πήγε δηλαδή, από την παραγωγή στο σχεδιασμό. Οι «μέθοδοι Taguchi» χρησιμοποιούνται για την «εκτός σειράς» (off-line) διαχείριση της ποιότητας, η οποία αναλύεται σε σχεδιασμό συστήματος, σχεδιασμό παραμέτρων και προσδιορισμό ανοχών. Οι τεχνικές αυτές, που αποσκοπούν σε εύρωστα προϊόντα και σε ελαχιστοποίηση της μεταβλητότητας της τιμής, σήμερα, προσελκύουν ένα ραγδαία αυξανόμενο ενδιαφέρον (Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σ. 76, Κουτροβέλης, 2004, σ. 6 και [http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik\\_olik\\_poiot/dop\\_d1\\_eisagogi.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik_olik_poiot/dop_d1_eisagogi.pdf)).

<sup>33</sup>Ο καθηγητή J. Oakland όρισε τη Δ.Ο.Π. ως «τρόπο οργάνωσης και εμπλοκής του συνόλου της επιχείρησης, κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα ή λειτουργία, κάθε

Από τα παραπάνω συνάγεται πως αυτός που είχε τη μεγαλύτερη συνεισφορά και επηρέασε τους υπόλοιπους ήταν ο Deming. Βασίστηκε πάνω στο σχήμα του Shewhart και κατάφερε να το προσαρμόσει στους δικούς του προβληματισμούς και να το εξελίξει. Οι υπόλοιποι «gurus» χρησιμοποίησαν τις θέσεις του Deming και με βάσει αυτές διαμόρφωσαν τη δική τους οπτική. Ουσιαστικές διαφορές μεταξύ τους δεν υπάρχουν, παρά τις όποιες διαφοροποιήσεις, που σημειώνονται. Απόλυτη σύμπλευση υπάρχει ως προς την έμφαση που δίνεται στον πελάτη, στην ηγεσία και του ρόλου που επιτελεί για τη δημιουργία αντίστοιχης κουλτούρας, στην καθολική συμμετοχή και τη συνεχή βελτίωση.

Η εμπειρική πρακτική πάνω σε θέματα ποιότητας έχει δείξει ότι υπάρχουν πολλά προγράμματα ολικής ποιότητας που μπορούν να εφαρμοστούν. Οι βασικές αρχές είναι οι ίδιες, αλλά χρειάζεται επεξεργασία και προετοιμασία, ανάλογα με τα δεδομένα και τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού. Υπάρχουν διαφορετικές εργασιακές αξίες, ήθη, έθιμα και παράδοση (Παπανίκος/Πόζιος, 1993, σσ. 357-358). Ο Deming είχε πει, μεταξύ άλλων, «είναι επικίνδυνο να αντιγράφεις», «τα προβλήματα είναι

---

μεμονωμένο άτομο σε κάθε επίπεδο» (Βαρβαρέσος/Σωτηριάδης, 2003, σ. 11). Κεντρικό σημείο στη θεωρία του είναι η «αλυσίδα ποιότητας», η οποία μπορεί να «σπάσει» σε οποιοδήποτε σημείο της, με συνέπεια τη μη ικανοποίηση του πελάτη (Κουνδουράκη/Νταλαγεώργου, 2005, σ. 53, Μιχαλόπουλος, 1999, σ. 11). Συνόψισε τις απόψεις των διαφόρων «gurus» της ποιότητας σε μια πολιτική ποιότητας 10 σημείων, τα οποία είναι 1) η σταθερή δέσμευση για τη βελτίωση, 2) η κουλτούρα της επιχείρησης εκφράζεται με το «κάνε το σωστό με την πρώτη φορά», 3) εκπαίδευση του προσωπικού για να γίνει κατανοητή η «αλυσίδα ποιότητας», 4) ο προσδιορισμός των ολικών επιπτώσεων μιας αλλαγής και όχι επικέντρωση μόνο στις οικονομικές επιπτώσεις, 5) η συνεχής βελτίωση συστημάτων και διεργασιών, 6) η εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, 7) η κατάργηση των «διατμηματικών στεγανών», που δυσχεραίνουν την επικοινωνία και την ομαδική δουλειά, 8) η κατάργηση στόχων που δεν συνεισφέρουν στη συνέχεια, ασαφών εντολών, προδιαγραφών βασισμένων μόνο σε αριθμούς, εμποδίων που στερούν από τους εργαζόμενους τη χαρά και την υπερηφάνεια της εργασίας τους, 9) η συνεχής επιμόρφωση, και 10) η συστηματική επιδίωξη της Ολικής Ποιότητας ([http://www.karpasha.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64](http://www.karpasha.com/index.php?option=com_content&task=view&id=64), Τραχανάς/Δαλαμάγκας, 2001, σ. 123, Lock, 1997, σελ. 25-40).

διαφορετικά, οι αρχές όμως που θα βοηθήσουν στην επίλυσή τους είναι καθολικές» (Λογοθέτης, 1992, σ., 93). Ο άκριτος μιμητισμός και η μεταφύτευση κάποιου πετυχημένου προτύπου, δεν έχει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους των αποτυχιών και των αστοχιών σε προσπάθειες εφαρμογής της Δ.Ο.Π. (Μιχαλόπουλος, 1999, σσ. 16-18). Είναι πολύ πιθανό να υπάρχει αντίθεση, ασυμβατότητα και μη εναρμόνιση ανάμεσα στις αξίες της Δ.Ο.Π. και στις αξίες, που κυριαρχούν στο διοικητικό πλαίσιο, στο οποίο θα εφαρμοστεί η Δ.Ο.Π. Επομένως, προεξέχοντα ρόλο έχει η (εθνική) διοικητική κουλτούρα και το υπάρχον διοικητικό σύστημα.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>Σύμφωνα με το Hofstede υπάρχουν πέντε βασικές διαστάσεις της εθνικής κουλτούρα, οι οποίες επιδρούν πάνω στη διοικητική συμπεριφορά και επηρεάζουν την εφαρμογή των διαφόρων διοικητικών πρακτικών. Αυτές είναι η αποδοχή της ιεραρχικής εξουσίας, ο ατομικισμός-κολεκτιβισμός, τα υλιστικά πρότυπα-συναισθηματικά πρότυπα, η αποφυγή της αβεβαιότητας και ο βραχυπρόθεσμος-μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (Ψυχογιός, 2007).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

#### 2.1 Γενικές παρατηρήσεις

Μια προσπάθεια που πλαισιώνεται από τη Δ.Ο.Π. είναι τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας και τα διάφορα πρότυπα. Παρακάτω, παρατίθενται ορισμένοι εννοιολογικοί ορισμοί.

Η διοίκηση ποιότητας (quality management) αφορά την εισαγωγή και την υιοθέτηση ενός συνόλου οργανωτικών δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της λειτουργίας ενός οργανισμού αναφορικά με την ποιότητα. Ο όρος αυτός συνδέεται στενά με τον όρο διασφάλιση ποιότητας, αλλά όμως, δεν ταυτίζονται.<sup>35</sup> Η διασφάλιση ποιότητας προηγείται ιστορικά της διοίκησης ποιότητας και αποτελεί υποσύνολό της. Πιο συγκεκριμένα, η διασφάλιση ποιότητας περιλαμβάνει το σύνολο όλων των προγραμματισμένων και συστηματικών ενεργειών, που πρέπει να υλοποιηθούν με τρόπο τέτοιο, ώστε να μπορούν να αποδειχθούν, και που έχουν ως στόχο να δημιουργηθεί η εμπιστοσύνη, ότι ένα προϊόν/υπηρεσία, ικανοποιεί συγκεκριμένες απαιτήσεις ποιότητας (Τ.Ε.Ε., 2008, σ. 121, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α./Κ.Π.Α., 2007, σ. 62, Πέσιου, 2001, σσ. 26-28).

Η διοίκηση ποιότητας περιλαμβάνει τις διοικητικές λειτουργίες, με τις οποίες καθορίζεται η πολιτική, οι στόχοι και οι σχετικές αρμοδιότητες για την ποιότητα. Επίσης, περιλαμβάνει τις διοικητικές λειτουργίες, με τις οποίες υλοποιούνται τα παραπάνω, με προγράμματα και μηχανισμούς διασφάλισης της ποιότητας.

Το σύστημα διοίκησης ποιότητας (quality management system) είναι το σύνολο των τυποποιημένων διεργασιών και των χρησιμοποιούμενων πόρων (ανθρώπινοι πόροι, υποδομές και εξοπλισμός) για την επίτευξη των στόχων ποιότητας, που έχουν τεθεί. Με άλλα λόγια

---

<sup>35</sup>Ωστόσο, για τις ανάγκες της παρούσας οι δύο όροι θα χρησιμοποιούνται, εναλλάξ, ως συνώνυμοι.

πρόκειται για την υλοποίηση της διοίκησης ποιότητας. Ο όρος σύστημα διοίκησης ποιότητας είναι ισοδύναμος με τον όρο σύστημα ποιότητας (quality system). Κάθε σύστημα ποιότητας απαντά στα εξής ερωτήματα: «Τι;», «Ποιος;», «Πώς;», «Με Τι;», «Πού;», «Πότε;», «Γιατί;».

Το πρότυπο διασφάλισης ποιότητας «είναι το σύνολο των οργανωτικών δομών, αρμοδιοτήτων, διαδικασιών και μέσων που χρησιμοποιεί μια εταιρεία για να διασφαλίσει σταθερό επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της. Τα πρότυπα<sup>36</sup> αυτά αποτελούν διασφάλιση για τον πελάτη ότι θα λάβει το υπεσχημένο επίπεδο υπηρεσιών»<sup>37</sup> (Κοπανέλη, σ. 3). Η φιλοσοφία των προτύπων βασίζεται στη χρήση προδιαγραφών για μέρος ή για το σύνολο των διεργασιών, που εκτελούνται σε έναν οργανισμό. Ο καθορισμός των προδιαγραφών και η συμμόρφωση σ' αυτές γίνεται μέσω ενός λιγότερο ή περισσότερο γραφειοκρατικού συστήματος, σύμφωνα με οδηγίες και με εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους (Γεωργίου/Συνέλλη, 2006, σ. 3).

Τα πρότυπα είναι οδηγός για την πορεία προς τη διασφάλιση της ποιότητας αλλά και δημιουργούν ένα γενικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των συστημάτων ποιότητας. Χρησιμοποιώντας άλλα λόγια, το πρότυπο είναι το μέσο για να γίνει η πιστοποίηση των συστημάτων ποιότητας. Η ανάπτυξη των προτύπων είναι μία ιδιαίτερα σημαντική δραστηριότητα, που προσφέρει κοινά αποδεκτές βάσεις για δημιουργία νέων εφαρμογών και

---

<sup>36</sup>Πρότυπο είναι ένα έγγραφο, που δημιουργείται με συναίνεση των ενδιαφερομένων και περιέχει, για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση, κανόνες, οδηγίες ή χαρακτηριστικά, που εξασφαλίζουν ότι τα διάφορα προϊόντα, διαδικασίες, υπηρεσίες ή συστήματα διαχείρισης/διοίκησης ανταποκρίνονται στο σκοπό για τον οποίο προορίζονται. Η έννοια του προτύπου υπονοεί βαθμό απαίτησης ή αριστείας και αποδοχή κριτηρίων σύγκρισης. Βλ. τις ιστοσελίδες [www.ygeiasprotyton.gr/SeminarThessaloniki/D1-session2-StandardisationDefinition.ppt](http://www.ygeiasprotyton.gr/SeminarThessaloniki/D1-session2-StandardisationDefinition.ppt) και <http://hirc.ekt.gr/opencms/opencms/hirc/services/newsletter/inn3/home.htm>.

<sup>37</sup>Ο χρήστης ενός προϊόντος/υπηρεσίας δεν μπορεί να διαπιστώσει το επίπεδο της ποιότητάς του πριν την αγορά ή τη χρήση. Για να καλυφθεί η ανάγκη των καταναλωτών/χρηστών για διαβεβαίωση του επιπέδου ποιότητας εκδόθηκαν τα πρότυπα ποιότητας (Παπανίκος/Πόζιος, 1993, σ. 362).

προϊόντων.<sup>38</sup> Η αγορά και ο ανταγωνισμός είναι αυτές που έχουν οδηγήσει στην «επιβολή» των προτύπων.<sup>39</sup> Τα πρότυπα μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερα επίπεδα:<sup>40</sup> α) μεμονωμένων επιχειρήσεων, β) συνεταιρισμών ή τεχνικών ενώσεων, γ) εθνικό,<sup>41</sup> δ) διακρατικό ή διεθνές.

---

<sup>38</sup>Σύμφωνα με την ιστοσελίδα <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality>

<sup>39</sup>Το κράτος μπορεί, αυτοβούλως, να καταστήσει υποχρεωτικά πρότυπα, που καλύπτουν θέματα ασφάλειας και προστασίας (Αθανασιάδης, 1999, σ. 7).

<sup>40</sup>Βλ. το ενημερωτικό δελτίο της ΕΝ.Ε.ΠΡΟΤ. «Πρότυπη Ενημέρωση», αρ. 2, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 1999, σ. 6.

<sup>41</sup>Τα εθνικά πρότυπα συνιστούν τεκμηριωμένες, εθελοντικές συμφωνίες, οι οποίες καθορίζουν σημαντικά κριτήρια για προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες. Ως εκ τούτου, τα πρότυπα διασφαλίζουν την καταλληλότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών ως προς τους σκοπούς για τους οποίους προορίζονται, καθώς και τη συγκρισιμότητα και συμβατότητά τους. Για να θεωρηθεί ένα πρότυπο εθνικό, πρέπει να εγκριθεί από τον αρμόδιο εθνικό οργανισμό τυποποίησης και να διατεθεί στο κοινό. Στη χώρα μας ο ρόλος της τυποποίησης έχει ανατεθεί στον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.). Ο ΕΛ.Ο.Τ. είναι Ν.Π.Ι.Δ., ιδρύθηκε το 1976, χρηματοδοτείται από το κράτος, εποπτεύεται από το ΥΠ.ΑΝ και από το 1997 λειτουργεί ως Α.Ε. Σκοπός του είναι η προαγωγή και εφαρμογή της τυποποίησης στην Ελλάδα και των σχετικών με αυτή δραστηριοτήτων, με κάθε πρόσφορο μέσο. Εκδίδει τα εθνικά πρότυπα και μεταφράζει τα διεθνή και ευρωπαϊκά πρότυπα στην ελληνική, απονέμει σήματα συμμόρφωσης και πιστοποιητικά συμμόρφωσης συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, που αποδεικνύουν τη συμμόρφωση των προϊόντων, των υλικών, των υπηρεσιών και των συστημάτων ποιότητας με τις απαιτήσεις των προτύπων. Ο ΕΛ.Ο.Τ., ως φορέας πιστοποίησης, δεν εμπλέκεται στην εφαρμογή των συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας, που χρησιμοποιούν οι διάφοροι οργανισμοί. Επίσης, μεριμνά για την προστασία του περιβάλλοντος, της υγείας και της ασφάλειας των καταναλωτών. Συμμετέχει σε όλους του σχετικούς διεθνείς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς και όργανα [όπως για παράδειγμα στο I.Q.Net (Διεθνές Δίκτυο Πιστοποίησης)] και προωθεί συμφωνίες αμοιβαίας αναγνώρισης για τις διαδικασίες πιστοποίησης μεταξύ της Ελλάδας και άλλων χωρών. Στον ΕΛ.Ο.Τ. λειτουργεί εθνικό κέντρο πληροφόρησης για πρότυπα και τεχνικούς κανονισμούς, το οποίο παρέχει πληροφορίες σε δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και ιδιώτες για όλους τους τεχνικούς κανονισμούς, τα πρότυπα και τα συστήματα πιστοποίησης (Τ.Ε.Ε., 2008, σσ. 15, 37, 44-46, ΕΛ.Ο.Τ., 2008, σ. 4).

## 2.2 Οργανισμός ISO<sup>42</sup>

Ο μεγαλύτερος διεθνής οργανισμός προτυποποίησης<sup>43</sup> είναι ο οργανισμός ISO (International Organisation for Standardisation), ο οποίος ιδρύθηκε το Φεβρουάριο του 1947 (από αντιπροσωπείες 25 χωρών) και εδρεύει στη Γενεύη. Ο Οργανισμός αυτός αναπτύσσει διεθνή πρότυπα, που σχεδιάζονται σε συνεργασία με τους εταίρους, που θα τα εφαρμόσουν. Μεταξύ αυτών που συμμετέχουν, συγκαταλέγονται μεγάλες εταιρείες καθώς και τουλάχιστον ένα σωματείο προτυποποίησης από κάθε κράτος μέλος (εθνικοί φορείς τυποποίησης<sup>44</sup> και ήδη αριθμεί πάνω από 160 κράτη-

---

<sup>42</sup>Βλ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α./Κ.Π.Α. 2007, σ. 55 και τις ιστοσελίδες <http://www.vrc.gr>, [http://www.liaison.tuc.gr/gr\\_iso9000.html](http://www.liaison.tuc.gr/gr_iso9000.html).

<sup>43</sup>Η προτυποποίηση, η οποία είναι η πρώτη και ισχυρή παράμετρος της ποιότητας, παρέχει τις ποιοτικές απαιτήσεις που πρέπει να πληρούν τα προϊόντα, οι διαδικασίες και οι υπηρεσίες. Αναφέρεται σε υπάρχοντα ή πιθανά προβλήματα και είναι η πράξη της δημιουργίας κατάλληλης αντίληψης για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση, που στοχεύει στην επίτευξη της βέλτιστης τάξης πραγμάτων στο πρόβλημα ([www.ygeiasprototypon.gr/SeminarThessaloniki/D1-session2-StandardisationDefinition.ppt](http://www.ygeiasprototypon.gr/SeminarThessaloniki/D1-session2-StandardisationDefinition.ppt)). Μέσω της προτυποποίησης μπορεί να επιτευχθεί εξορθολογισμός. Σύμφωνα με την EN.Ε.ΠΡΟΤ. η τυποποίηση με τους κανονισμούς και τις νόρμες στοχεύει στη σταθερότητα των ιδιοτήτων, των μορφών και των διαστάσεων των προϊόντων, με τη βιομηχανική τυποποίηση «να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μηχανών κυρίως και όχι του ανθρώπου». Αντίθετα η προτυποποίηση «δημιουργεί πρότυπα και κανόνες ως ιδανικά, ως τέλεια στοιχεία προς μίμηση και όχι οπωσδήποτε προς αναπαραγωγή». Η προτυποποίηση υπερέχει της τυποποίησης, καθώς εμπεριέχει πρόσθετα στοιχεία όπως η αισθητική, η προστασία του περιβάλλοντος και της υγείας (Πρότυπη Ενημέρωση, αρ. 1, Ιανουάριος-Μάρτιος 1999 και Ζαχαριάδης, 2000, σ. 5). Ωστόσο, για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας οι δύο έννοιες θα χρησιμοποιούνται, εναλλάξ, ως συνώνυμες.

<sup>44</sup>Οι οργανισμοί τυποποίησης είναι τα όργανα εφαρμογής της πολιτικής τυποποίησης. Οι περισσότεροι ιδρύθηκαν στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και εμφανίζουν μεγάλες ομοιότητες ως προς τη νομική μορφή τους και ως προς τον τρόπο λειτουργίας τους. Σε αντίθεση με τις Η.Π.Α. και τον Καναδά, όπου πάρα πολλοί οργανισμοί δημοσιεύουν πρότυπα, στην Ευρώπη ευνοούνται οι συγκεντρωτικές δομές, με εξαίρεση την ηλεκτροτεχνική και τις τηλεπικοινωνίες (Τ.Ε.Ε., 2008, σ. 43).

μέλη)<sup>45</sup> (Ζουμπάκη, 2007, σ. 36) Τα πρότυπα αυτά καλύπτουν πολλούς, διαφορετικούς τομείς και εφαρμόζονται σε όλον τον κόσμο. Στόχος είναι η προώθηση και η ανάπτυξη της τυποποίησης<sup>46</sup>, ώστε να επιτευχθεί η αρμονική ενοποίηση των αγορών, να διευκολύνονται οι παγκόσμιες ανταλλαγές προϊόντων και υπηρεσιών και να αναπτυχθεί συνεργασία σε πνευματικές, επιστημονικές και τεχνολογικές δραστηριότητες (Αρβανιτογιάννης/Κούρη, 2002, σ. 104, Μαστρογιάννη, 1997).

---

<sup>45</sup>Η δραστηριότητα του οργανισμού ISO υλοποιείται από μια ιεραρχημένη δομή 2.940 τεχνικών επιτροπών, υποεπιτροπών και ομάδων εργασίας. Σε αυτές τις επιτροπές συμμετέχουν αντιπρόσωποι της βιομηχανίας, ερευνητικών ινστιτούτων, κυβερνητικών αρχών και διεθνών οργανισμών από ολόκληρο τον κόσμο (Τ.Ε.Ε., 2008, σ. 29).

<sup>46</sup>Στη χώρα μας οι πρώτες προσπάθειες για τυποποίηση και δημιουργία ελληνικών προδιαγραφών τοποθετείται το 1970. Διάφοροι φορείς και επιμελητήρια προσπαθούν να δημιουργήσουν κάποιες προδιαγραφές, αλλά, όμως, χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία. Από το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, παρουσιάζεται ένας ενδεδειγμένος τρόπος παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, με αντίστοιχες εκθέσεις υλικών. Το 1976 ιδρύεται η Υπηρεσία Πολεμικής Βιομηχανίας για τα υλικά των ενόπλων δυνάμεων, ενώ το 1976 ιδρύεται ο ΕΛ.Ο.Τ. (Παπάζογλου, 2003, σ. 63).



### 2.3 ISO 9000<sup>47</sup>

Η σειρά/οικογένεια προτύπων ISO 9000 [αλλά και ISO 14000 (συστήματα περιβαλλοντικής διαχείρισης)] είναι τα πιο γνωστά στο ευρύ κοινό πρότυπα. Πρόκειται για γενικά πρότυπα, που αφορούν το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ποιότητας και μπορούν να εφαρμοστούν σε οργανισμούς κάθε τύπου και ανεξάρτητα από το είδος του παραγομένου προϊόντος ή των παρεχομένων υπηρεσιών, ενώ είναι ήδη μεγάλος ο αριθμός των οργανισμών που τα εφαρμόζουν.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup>Το έτος 1979, συγκροτείται τεχνική επιτροπή στον οργανισμό ISO για τη δημιουργία διεθνών προτύπων για τα συστήματα διοίκησης ποιότητα, ώστε να διευκολυνθούν οι εμπορικές σχέσεις και οι εξαγωγές αλλά και να προστατευθούν οι καταναλωτές. Η επιτροπή αυτή το έτος 1987, δημιούργησε τα πρώτα πρότυπα της σειράς ISO 9000, που υιοθέτησαν το περιεχόμενο και τη δομή του προτύπου BS 5750:1979. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1987 επικυρώθηκαν από την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Προτύπων (C.E.N.) ως ευρωπαϊκά πρότυπα με την ονομασία EN 29000:1987, ενώ υιοθετήθηκαν και από τον Αμερικανικό Οργανισμό για τον Έλεγχο της Ποιότητας. Το 1994 αναθεωρήθηκαν τα διεθνή πρότυπα του 1987, ενώ το 2000 επανασχεδιάστηκε και επανεκδόθηκε η σειρά προτύπων ISO 9000. Με αυτή την αναθεώρηση από τη διασφάλιση ποιότητας μεταβαίνουμε στη διοίκηση ποιότητας, υιοθετείται η λογική της συνολικής διαχείρισης της ποιότητας και εισάγεται η έννοια της στοχοθεσίας. Υπάρχει ρητή απαίτηση για την ικανοποίηση του πελάτη και για τη συνεχή βελτίωση, που αποτελούν τις βασικές αλλαγές σε σχέση με το παλιό πρότυπο του 1994. Επίσης, εισάγεται και η έννοια της αυτοαξιολόγησης σαν οδηγός βελτιώσεων, ενώ μειώνεται και ο όγκος της απαιτούμενης τεκμηρίωσης. Συνεπώς, ο προσανατολισμός του νέου προτύπου συγκλίνει προς τη Δ.Ο.Π., εφόσον η αναθεώρησή του βασίστηκε σε αρχές διοίκησης της ποιότητας. Η τρίτη αναθεώρηση έγινε το έτος 2008 (Τ.Ε.Ε., 2008, σ. 118, Ζουμπάκη, 2007, σσ. 36, 48-50, Μαυροειδής, 2007, σσ. 16-21, Μπαλιζάκη, Μάιος-Ιούλιος 2000, σσ. 5-7 Γεωργίου/Συνέλλη, 2006, σ. 3).

<sup>48</sup>Για το διάστημα 2001-2005 εκδόθηκαν πάνω από 776.000 πιστοποιητικά ISO 9001:2000 σε 161 χώρες, ενώ για το ίδιο διάστημα τα εκδοθέντα πιστοποιητικά ISO 14000 σε 138 χώρες ανέρχονται γύρω στις 111.000. Αξίζει να σημειωθεί πως στη χώρα μας οι οργανισμοί, που πιστοποιήθηκαν κατά το πρότυπο ISO 9000, το 1993, ήταν μόλις 18, διότι είχε θεωρηθεί ελιτίστικο πρότυπο, που αφορούσε μόνο μεγάλες βιομηχανίες. Το 2000 ο αριθμός έφτασε τους 2.173, το 2004 τους 2.572, ενώ το 2005 ο αριθμός των εκδιδόμενων πιστοποιητικών κατά ISO 9001:2000 ανέρχεται στις 3.255. Σε σύγκριση με

Πάμπολλα είναι τα οφέλη από την εφαρμογή του προτύπου. Ενδεικτικά αναφέρονται τα εξής: βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος/υπηρεσίας, βελτίωση της εικόνας του οργανισμού, αναγνώριση της αξιοπιστίας του οργανισμού σε διεθνές επίπεδο, προσέλκυση νέων πελατών και άνοιγμα νέων αγορών (αφού για τη συμμετοχή σε διάφορους διαγωνισμούς, προαπαιτείται πιστοποίηση κατά ISO 9000), μείωση του κόστους (κόστος επιδιορθώσεων, απώλεια πελατών, αρνητική διαφήμιση, εγγυήσεις), ικανοποίηση των πελατών, ικανοποίηση των εργαζομένων, διασαφήνιση ρόλων, αρμοδιοτήτων και υπευθυνοτήτων των εργαζομένων, σταδιακή βελτίωση της οργάνωσης του οργανισμού με έμμεση βελτίωση και τυποποίηση των λειτουργιών και δραστηριοτήτων, βελτίωση της επικοινωνίας στα διάφορα επίπεδα (Τ.Ε.Ε., 2008, σ. 126, Μαστρογιάννη, 1997 και Μαυροειδής, 2007, σσ. 16-18).<sup>49</sup>

### **2.3.1 ISO 9000:2000<sup>50</sup>**

Η σειρά προτύπων ISO 9000:2000 αποτελείται από τρία κύρια πρότυπα, που υποστηρίζονται από τεχνικές αναφορές (ενώ η έκδοση του 1994 περιελάμβανε τέσσερα). Τα πρότυπα αυτά είναι τα ακόλουθα:

---

ευρωπαϊκές χώρες, αντίστοιχου μεγέθους της χώρας μας, η Ελλάδα, το 2005, βρισκόταν στην τελευταία θέση ως προς τον αριθμό των εκδοθέντων πιστοποιητικών ISO 9001:2000 (Ζουμπάκη, 2007, σσ. 19-20, 45, Γεωργίου/Συνέλλη, 2006, σ. 4).

<sup>49</sup>Ωστόσο, δεν υπάρχουν μόνο οφέλη, αλλά και δυσκολίες και μειονεκτήματα. Απαιτείται κόστος και χρόνος για εκπαίδευση, εμπεριέχει γραφειοκρατικές διαδικασίες, ενώ χρειάζονται και πεπειραμένοι εσωτερικοί ελεγκτές ποιότητας. Έχει ασκηθεί κριτική στο πρότυπο ISO 9000 ότι δεν «αφήνει χώρο» στην ευελιξία, την πρωτοβουλία, την καινοτομία και «στραγγαλίζει τον ενθουσιασμό», λόγω της συμμόρφωσης σε διαδικασίες και προδιαγραφές καθώς και ότι οδηγεί σε «γραφειοκρατική διαστροφή», εφόσον είναι απαραίτητη η σχολαστική συμπλήρωση και αρχειοθέτηση των σχετικών εντύπων, ώστε να αποδεικνύεται το τι έγινε, το πώς έγινε, το πότε και από ποιον. Η τυποποίηση και η επανάληψη προσιδιάζουν στον «τεϋλορισμό», ενώ, δεν εγγυάται, απαραίτητα και τη συνεχή βελτίωση (Πέσιου, 2001, σ. 40, Πετράκη, 2007, Γεωργίου/Συνέλλη, 2006, σ. 5, Πριτανάκη/Λούπα, 2007, σσ. 31-33).

<sup>50</sup>Βλ. Αρβανιτογιάννη/Κούρη, 2002, σσ. 105-108, Ζουμπάκη, 2007, σσ. 41-42 και την ιστοσελίδα [www.vrc.gr](http://www.vrc.gr).

ISO 9000:2000 «Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας – Βασικές έννοιες και λεξιλόγιο». Περιγράφει τις βασικές αρχές των συστημάτων διοίκησης ποιότητας και συγκεκριμενοποιεί την ορολογία. Υπερκαλύπτει και αντικαθιστά το πρότυπο ISO 8402:1994.

ISO 9001:2000 «Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας - Απαιτήσεις». Αντικαθιστά τα ISO 9001:1994, 9002:1994, 9003:1994<sup>51</sup> της προηγούμενης έκδοσης και αποτελεί το μοναδικό πρότυπο για την πιστοποίηση μιας επιχείρησης (καταργείται, δηλαδή, η δυνατότητα ενός οργανισμού να επιλέξει το πρότυπο, βάσει του οποίου θα πιστοποιηθεί). Καθορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις για την ανάπτυξη και πιστοποίηση ενός συστήματος διοίκησης της ποιότητας, ενώ η δομή του προσεγγίζει τον Κύκλο του Deming (Μαυροειδής, 2007, σ. 18). Θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι το πρότυπο ISO 9001:2000 περιγράφει τις απαιτήσεις που θα πρέπει να πληροί το σύστημα διοίκησης ποιότητας του οργανισμού, αλλά όχι και τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα πραγματοποιηθεί.

ISO 9004:2000 «Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας – Οδηγίες για το ISO 9000:2000». Ουσιαστικά αντικαθιστά το ISO 9004-1 της έκδοσης του 1994.<sup>52</sup> Προσφέρει καθοδήγηση και οδηγίες για την εφαρμογή του ISO 9001:2000. Καλύπτει θέματα διοίκησης ποιότητας στην αλυσίδα προμηθευτής-οργανισμός-πελάτης. Τα πρότυπα ISO 9001:2000 και ISO 9004:2000 αλληλοσυμπληρώνονται για την εφαρμογή συστημάτων

---

<sup>51</sup>Το πρότυπο ISO 9001:1994 αναφερόταν στη διασφάλιση της ποιότητας στο σχεδιασμό, στην ανάπτυξη, στην παραγωγή και στην εγκατάσταση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, καλύπτοντας παράλληλα και το στάδιο της εξυπηρέτησης. Το πρότυπο ISO 9002:1994 αναφερόταν στη διασφάλιση ποιότητας στην παραγωγή και στην εγκατάσταση, ενώ δεν περιελάμβανε την έρευνα και την ανάπτυξη. Απαιτούσε να παρουσιάζονταν οι ικανότητες ενός προμηθευτή μόνο σε ό,τι αφορούσε την παραγωγή και την εγκατάσταση. Το πρότυπο ISO 9003:1994 αφορούσε τη διασφάλιση ποιότητας στην τελική επιθεώρηση και τις δοκιμές ενός προϊόντος (Αρβανιτογιάννης/Κούρτης, 2002, σ. 105, Πέσιου, 2001, σ. 34).

<sup>52</sup>Το ISO 9004:1994 αποτελούσε έναν οδηγό για τη διοίκηση και τον έλεγχο των περαιτέρω στοιχείων που επηρεάζουν την ποιότητα. Απευθυνόταν μόνο στη διοίκηση και ήταν για εσωτερική χρήση (Πέσιου, 2001, σ. 35).

διοίκησης ποιότητας. Βέβαια, το τελευταίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και ανεξάρτητα, προσφέροντας οδηγίες σε θέματα γενικής οργάνωσης. Έχει, όμως, ίδια δομή με το ISO 9001:2000, ενώ δεν μπορεί να γίνει πιστοποίηση κατά ISO 9004:2000, εφόσον περιλαμβάνει μόνο κατευθυντήριες οδηγίες και όχι πιστοποιήσιμες απαιτήσεις.

### **2.3.2 ISO 9001: 2008<sup>53</sup>**

Το Νοέμβριο του 2008 εκδόθηκε από τον οργανισμό ISO το νέο πρότυπο πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, το ISO 9001:2008, το οποίο δεν περιλαμβάνει νέες απαιτήσεις, χρησιμοποιεί την ίδια οργάνωση και στοχεύει σε μεγαλύτερη ευκολία στη χρήση. Παρέχει διευκρινίσεις, σχόλια και αποσαφηνίσεις των λεγόμενων «γκρίζων περιοχών», που προέκυψαν από την οκταετή εμπειρία εφαρμογής του προτύπου του 2000. Η ισχύς του παλιού προτύπου θα διαρκέσει ακόμα για 2 έτη, διάστημα μέσα στο οποίο, θα πρέπει οι οργανισμοί, που εφαρμόζουν πιστοποιημένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας, να προχωρήσουν σε αναθεώρηση των συστημάτων τους και να εναρμονιστούν με το νέο πρότυπο. Μετά τις 15 Νοεμβρίου 2010 τα πιστοποιητικά ISO 9001:2000 δε θα ισχύουν.

Στο νέο πρότυπο δίνεται έμφαση στην παρακολούθηση, στη μέτρηση και στην ανάλυση των κύριων διεργασιών, που ο οργανισμός εφαρμόζει. Η μέτρηση και η ανάλυση μιας διεργασίας γίνεται μέσω δεικτών και στόχων, τους οποίους θέτει ο οργανισμός.

Με δεδομένη την όλο και συχνότερη πρακτική της εξωτερικής ανάθεσης, το νέο πρότυπο δίνει τον ορισμό της υπεργολαβίας (outsourcing) και καθιστά σαφές ότι οι διεργασίες που παρέχονται στον οργανισμό από εξωτερικό συνεργάτη πρέπει να είναι υπό έλεγχο. Δηλαδή, η ευθύνη του οργανισμού μεταφέρεται και στον υπεργολάβο και πρέπει να έχει στοιχεία ότι η ανατιθέμενη διεργασία διενεργείται σωστά και βάσει

---

<sup>53</sup>Σύμφωνα με τις ιστοσελίδες <http://www.planetwheel.gr/9001.html>, [www.legeartis.gr](http://www.legeartis.gr), <http://www.chemist.gr/2010/04/3221/> και [http://www.elot.gr/827\\_ELL\\_HTML.aspx](http://www.elot.gr/827_ELL_HTML.aspx).

οποιοδήποτε νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων. Επίσης, δεν αρκεί η καταγραφή των προληπτικών ενεργειών και η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διορθωτικών ενεργειών, αλλά απαιτείται και η αξιολόγηση των προληπτικών ενεργειών.

Σχετικά με την τυποποίηση των εγγράφων του συστήματος, γίνεται σαφές ότι μια απαίτηση του προτύπου μπορεί να περιγράφεται σε περισσότερες από μία διαδικασίες, ενώ ομοίως δύο ή περισσότερες απαιτήσεις του προτύπου μπορεί να καλύπτονται από μία μόνο διαδικασία. Ως προς τα αρχεία του συστήματος ποιότητας, καθιστά σαφές ότι δεν περιλαμβάνονται μόνο αυτά του προτύπου αλλά και κάθε άλλο αρχείο που διασφαλίζει το σχεδιασμό, τη λειτουργία και τον έλεγχο του συστήματος.

Το νέο πρότυπο διευκρινίζει ότι το πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση του συστήματος πρέπει να είναι και μέλος της διαχείρισης του οργανισμού. Επομένως, οι εξωτερικοί σύμβουλοι δεν μπορούν να είναι εκπρόσωποι της διοίκησης. Κάθε εργαζόμενος που επηρεάζει όχι μόνο άμεσα αλλά και έμμεσα το σύστημα ποιότητας θα πρέπει να είναι αποδεδειγμένα ικανός, λαμβάνοντας την απαραίτητη εκπαίδευση και κατάρτιση.

Με το νέο πρότυπο, στις υποδομές περιλαμβάνονται και τα συστήματα πληροφορικής, ενώ επεκτείνεται λίγο και σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στις συνθήκες εργασίας, όπου προστίθενται και οι φυσικές και περιβαλλοντικές συνθήκες, όπως για παράδειγμα ο θόρυβος, η θερμοκρασία, ο φωτισμός και άλλα. Μια «γκρίζα περιοχή» του παλιού προτύπου ήταν οι απαιτήσεις των πελατών/χρηστών μετά την παράδοση. Επομένως, πλέον, στις απαιτήσεις παράδοσης περιλαμβάνονται έννοιες, όπως διατάξεις εγγύησης, συμβατικές υποχρεώσεις και συμπληρωματικές υπηρεσίες, όπως π.χ. η ανακύκλωση. Ο όρος «συσκευή» του παλιού προτύπου έχει αντικατασταθεί με τον όρο «εξοπλισμό», ώστε να περιλαμβάνεται και η έννοια του λογισμικού. Τέλος, το νέο πρότυπο ξεκαθαρίζει ότι τα προϊόντα/υπηρεσίες αποδεδειγμένα και παραδίδονται στους πελάτες, κάτι που σημαίνει πως θα πρέπει να τηρούνται αρχεία για

το ποιος είναι υπεύθυνος και ποια κριτήρια ικανοποιούνται, ώστε να τηρείται η διαδικασία αποδέσμευσης προς τους πελάτες.

#### **2.4 Εφαρμογή και πιστοποίηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας**

Ένα σύστημα ποιότητας πρέπει να αποφασιστεί, να καθιερωθεί, να τεκμηριωθεί, να τεθεί σε εφαρμογή, να πιστοποιηθεί και να βελτιώνεται συνεχώς. Συγκεκριμένα, για την ικανοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9000, απαιτείται, αρχικά, η απόφαση/δέσμευση της διοίκησης για την ποιότητα, η επιλογή και εκπαίδευση του εκπροσώπου της διοίκησης και της συντονιστικής ομάδας, η δημιουργία/συγγραφή των απαιτούμενων διαδικασιών, η δημιουργία/συγγραφή οδηγιών για τον τρόπο εκτέλεσης μιας εργασίας και η σταδιακή εφαρμογή του συστήματος ποιότητας, προκειμένου να εντοπισθούν τυχόν δυσλειτουργίες και να διορθωθούν, ενώ δεν αποκλείεται και η συνεργασία με κάποιον εξωτερικό σύμβουλο (T.E.E., 2008, σσ. 123-124). Όταν ένας οργανισμός προσαρμόσει και εφαρμόσει, τουλάχιστον, για ένα διάστημα τριών μηνών, σύστημα διοίκησης ποιότητας, κατά ISO 9000, καλεί κάποιον από τους διαπιστευμένους από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.)<sup>54</sup> φορείς πιστοποίησης, προκειμένου να ελέγξει την εφαρμογή και τη συμβατότητα

---

<sup>54</sup>Η διαδικασία μέσω της οποίας οι φορείς πιστοποίησης αποκτούν το δικαίωμα χορήγησης των πιστοποιητικών συμμόρφωσης ονομάζεται διαπίστευση. Στην Ελλάδα φορέας διαπίστευσης είναι το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης Α.Ε., που ιδρύθηκε το έτος 2002 και αποτελεί μετεξέλιξη του Εθνικού Συμβουλίου Διαπίστευσης, που λειτουργούσε στο ΥΠ.ΑΝ. από το 1994, με τον ίδιο διακριτικό τίτλο (Ε.ΣΥ.Δ.). Το Ε.ΣΥ.Δ. έχει δικαίωμα να άρει προσωρινά, να κωλύει ή και να παύει οριστικά την κάθε αναγνώριση, που παρέχει. Για τη χορήγηση πιστοποιητικού διαπίστευσης, γίνεται επιτόπου αξιολόγηση του υποψήφιου φορέα από ομάδα αξιολογητών και ενδεχομένως εμπειρογνομόνων, τα μέλη της οποίας διαθέτουν σε βάθος γνώση του αντίστοιχου τεχνικού αντικειμένου, καθώς και εμπειρία στην αξιολόγηση συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας. Το Ε.ΣΥ.Δ. συμμετέχει στην Ευρωπαϊκή Συνεργασία για τη Διαπίστευση (European co-operation for Accreditation), η οποία συντονίζει και επιβλέπει τις δραστηριότητες των ευρωπαϊκών εθνικών φορέων διαπίστευσης. Βλ. T.E.E., 2008, σσ. 80-82 και την ιστοσελίδα <http://www.esyd.gr/portal/p/esyd/el/esyd.jsp>.

του με το πρότυπο και να εκδώσει το αντίστοιχο πιστοποιητικό.<sup>55</sup> Οι οργανισμοί πιστοποίησης πρέπει να είναι ανεξάρτητοι, να μη συνδέονται με τον προς πιστοποίηση οργανισμό ή τους πελάτες του, ενώ δε θα πρέπει να εμπλέκονται με συμβουλές για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας (Θεοφανόπουλος, 1992, σ. 113).

Ο οργανισμός, εν συνεχεία, έχει υποχρέωση να εφαρμόζει συνεχώς το πιστοποιημένο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, να το εξελίσσει και να το βελτιώνει, παράλληλα με την ανάπτυξη και τις ανάγκες της αγοράς.

Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό, μπορούμε να πούμε πως το πρότυπο ISO 9000 συνιστά πρόδρομο της ολικής ποιότητας, ενώ θεωρείται και το «ορθολογικότερο υπόβαθρο» για την εφαρμογή συστημάτων ολικής ποιότητας (Μαυροειδής, 2007, σ. 16). «Αποτελεί το ερέθισμα και τη βάση για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π.» (Καμπουρίδης/Μητροπούλου, 2003, σ. 76). Ωστόσο δεν είναι πανάκεια για κάθε πρόβλημα (Γεωργίου/Συνέλλη, 2006, σ. 12). Η εξωτερική πιστοποίηση και η εξωτερική αναγνώριση με τα υφιστάμενα συστήματα πιστοποίησης δεν είναι καθοριστικής σημασίας για την υιοθέτηση της προβληματικής σχετικά με την ποιότητα. Πρωταρχικής σημασίας είναι να υπάρχει δέσμευση, πάθος και εμμονή από όλους τους

---

<sup>55</sup>Η διαδικασία πιστοποίησης ενός συστήματος ποιότητας είναι η εξής. Ο ενδιαφερόμενος υποβάλλει αίτηση στο σχετικό φορέα αξιολόγησης (κρατικό ή ιδιωτικό), ο οποίος εξετάζει και εγκρίνει τον υποβληθέντα φάκελο, ενώ υπάρχει και η πιθανότητα να κάνει συστάσεις, ώστε να γίνουν κάποιες τροποποιήσεις. Στη συνέχεια, αξιολογητές του φορέα επισκέπτονται τον οργανισμό και κάγουν επιτόπιο έλεγχο, για να διαπιστώσουν αν τηρούνται οι διαδικασίες του εφαρμοζόμενου συστήματος ποιότητας καθώς και οι απαιτήσεις του προτύπου ISO 9000. Μετά την ολοκλήρωση της επιτυχημένης επιθεώρησης, απονέμεται το αντίστοιχο πιστοποιητικό, η διάρκεια του οποίου ανέρχεται στα τρία έτη και καταχωρείται ο πιστοποιημένος οργανισμός στα αρχεία του φορέα πιστοποίησης. Αν υπάρξουν προβλήματα, τότε ο έλεγχος από το φορέα θα επαναλαμβάνεται, ώσπου αυτά να διορθωθούν. Ο φορέας, μετά τη χορήγηση του πιστοποιητικού, κατά διαστήματα (περίπου κάθε έξι μήνες), διενεργεί επιτόπιους ελέγχους. Αν διαπιστώσει, ότι το σύστημα ποιότητας δεν εφαρμόζεται σωστά, έχει τη δυνατότητα να ακυρώσει το πιστοποιητικό (Ζουμπάκη, 2007, σσ. 65-66, [http://www.liaison.tuc.gr/gr\\_iso9000.html](http://www.liaison.tuc.gr/gr_iso9000.html)).

εμπλεκόμενους για την εξασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη/χρήστη (Βαρβαρέσος/Σωτηριάδης, 2003, σ. 16).





**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**  
**ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΕΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ**  
**ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**  
**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΝΤΕΛΗΣ**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

#### 1.1 Γενικές παρατηρήσεις

Τα τελευταία χρόνια τεράστιες αλλαγές έχουν συμβεί επηρεάζοντας όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων μας. Για παράδειγμα, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και των εμπορικών συναλλαγών, με τις επιχειρήσεις να δραστηριοποιούνται εκτός εθνικών συνόρων, η δημιουργία της Ε.Ε., οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, με τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, η τάση συρρίκνωσης του κράτους, με την επικράτηση νεοφιλελεύθερων τάσεων και άλλα. Ανεπιθύηστο δεν θα μπορούσε, φυσικά, να παραμείνει το διοικητικό φαινόμενο. Συνέπεια ήταν να εμφανιστεί ένα διαφορετικό πρότυπο οργάνωσης, το Νέο Δημόσιο Management (New Public Management), αλλά και να κυριαρχήσει ως «παγκόσμια τάση διοικητικής μεταρρύθμισης» (Μιχαλόπουλος, 2001, σ. 189). Το Νέο Δημόσιο Management, παράλληλα με τις παραδοσιακές διοικητικές αξίες, όπως η ουδετερότητα, επισημαίνει τη σημασία της διαφάνειας, της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (Μιχαλόπουλος, 2001, 191). Η έμφαση δεν εστιάζεται πλέον στη νομιμότητα των διαδικασιών, αλλά στην ικανοποίηση των πολιτών, οι οποίοι θεωρούνται πλέον πελάτες και όχι παθητικοί δέκτες, ενώ ενισχύεται η «Κοινωνία των Πολιτών», μέσω και της δυνατότητας ενεργητικής συμμετοχής τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων του κρατικού μηχανισμού.

Η έννοια της ποιότητας βρίσκεται στο επίκεντρο της διοικητικής σκέψης, ενώ αποτελεί και επιτακτική ανάγκη της κοινωνίας. Όλο και περισσότερες σχετικές έρευνες διεξάγονται, γίνονται διάφορες αντίστοιχες προσπάθειες και ποικίλοι οργανισμοί έχουν ιδρυθεί, ασχολούμενοι με την ποιότητα από διαφορετικές σκοπιές.<sup>56</sup> Η έμφαση σε θέματα ποιότητας και

---

<sup>56</sup>Για παράδειγμα, η σύσταση της Μονάδας Αποδοτικότητας, η οποία συστάθηκε το 1993 και υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού και

η αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών αποτελούν σημαντικά στοιχεία των σύγχρονων διοικητικών μεταρρυθμίσεων, ώστε οι ανάγκες των πολιτών να καταστούν η πρώτη προτεραιότητα. Σύμφωνα με τον Ν. Μιχαλόπουλου (2001, σ. 208) το ζητούμενο είναι «η μετάβαση από μία διοίκηση διαδικασιών σε μία αποτελεσμάτων». Πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν αρχίσει να θεσπίζουν συστήματα για τη διαχείριση ποιότητας, αφού η ύπαρξή του βοηθά στην αντιμετώπιση των υφιστάμενων δυσλειτουργιών, αλλά και ορίζονται με σαφήνεια οι στόχοι και η στρατηγική ανάπτυξης. Έτσι, θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν πλήρως οι διαθέσιμοι πόροι (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, δαπάνες, επενδύσεις), να οριοθετηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους επιμέρους τομείς και να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη.

### **1.2 Προσπάθειες βελτίωσης ποιότητας**

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά ορισμένες σημαντικές προσπάθειες σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας και την αναβάθμιση των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών. Ορισμένες από αυτές τις προσπάθειες βρίσκονται σε συμπληρωματικότητα και σε συνέργια μεταξύ τους.

---

μετονομάστηκε σε διεύθυνση ποιότητας και αποδοτικότητας. Εισάγει τρόπους και μέσα για την αύξηση της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας με τη διεξαγωγή ερευνών, σε συνεργασία με τα διάφορα Υπουργεία ([www.gsra.gr](http://www.gsra.gr)). Η ελληνική κυβέρνηση ανακήρυξε το έτος 1998 έτος ποιότητας, με σκοπό την ευαισθητοποίηση, την ενημέρωση και τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων στα θέματα ποιότητας (Μαυροειδής, 2007, σ. 6). Η απόφαση των Υπουργών ΕΣ.Δ.Δ.Α. και Οικονομίας & Οικονομικών για την καθιέρωση των Εθνικών Βραβείων Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. Α' και Β' Βαθμού (βλ. παρακάτω). Η απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης για τη συγκρότηση του Εθνικού Συμβουλίου Ποιότητας για την Ανάπτυξη ([http://www.ypan.gr/c\\_announce/45\\_1533\\_cms.htm](http://www.ypan.gr/c_announce/45_1533_cms.htm)). Θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ακόμα και το γεγονός πως ο Σ.Ε.Β. όρισε το 1991 έτος ποιότητας για την ελληνική βιομηχανία και θέσπισε στη μνήμη του Λέοντα Μελά τα ομώνυμα βραβεία ποιότητας.

Στο πλαίσιο των προσπαθειών για την αναβάθμιση των δημόσιων υπηρεσιών, ανήκουν και οι χάρτες δικαιωμάτων πολιτών. Οι χάρτες είναι εργαλεία διοίκησης με συμπληρωματικό χαρακτήρα και δεν υποκαθιστούν τα συνταγματικώς κατοχυρωμένα δικαιώματα.<sup>57</sup> Στην Ελλάδα, το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. εισήγαγε τους εν λόγω χάρτες, με πρωτοπόρους ορισμένους δήμους (όπως ο Δήμος Κορυδαλλού), αλλά και άλλες δημόσιες υπηρεσίες (Μπέσηλα-Βήκα/Λυκογιάννη, 2007, Μιχαλόπουλος, 2003, σσ. 239-249).

Η χώρα μας στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και σύμφωνα με τις οδηγίες της συνόδου της Λισσαβόνας συνέταξε το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα Πολιτεία (Ν. 2880/2001) (Σωτηράκου, 2002, σ. 30). Κάθε τρία χρόνια εκπονείται από το Υπουργείο Εσωτερικών το Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (Πρόγραμμα Πολιτεία), το οποίο διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα σχεδιασμού και υλοποίησης: στο επίπεδο των (πέντε) υποπρογραμμάτων (τομείς παρέμβασης), στο επίπεδο των μέτρων ανά υποπρόγραμμα και στο επίπεδο των δράσεων ανά μέτρο υποπρογράμματος.

Συγκεκριμένα, στο Ε.Π. Πολιτεία 2008-2010 τα υποπρογράμματα είναι η σύγχρονη διακυβέρνηση, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η πολιτική προστασία, η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού και η τεχνική βοήθεια. Στο πρώτο υποπρόγραμμα τα μέτρα είναι α) βελτίωση της ποιότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, β) διαφάνεια και χρηστή διοίκηση, γ) εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων. Στόχος του πρώτου μέτρου είναι η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η επίτευξη υψηλών επιπέδων αποδοτικότητας, μέσα από την εφαρμογή συστημάτων βελτίωσης της διοικητικής λειτουργίας (Εθνικό Σχέδιο

---

<sup>57</sup>Την ουσιαστική εφαρμογή του θεσμού την απαντάμε στη Μ. Βρετανία, όταν, το 1991, ο τότε πρωθυπουργός J. Major «αποφάσισε να επαναπροσδιορίσει τις σχέσεις των δημοσίων υπηρεσιών με τους πολίτες». Στη συνέχεια και άλλες χώρες ακολούθησαν το παράδειγμα της Μ. Βρετανίας, όπως η Γαλλία, με το γνωστό Chartre Marianne, η Ιταλία, η Ισπανία, η Πορτογαλία, η Φινλανδία και η Δανία.

Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010, σσ. 5-23)<sup>58</sup>. Προωθείται η διάδοση των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας, η αυτοαξιολόγηση με βάση το Κ.Π.Α. (βλ. παρακάτω) και η εφαρμογή συστημάτων για μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών. Στο μέτρο αυτό εντάσσονται διάφορες δράσεις, όπως ο προσδιορισμός βέλτιστων πρακτικών διοίκησης, η διενέργεια συγκρίσεων απόδοσης δημοσίων υπηρεσιών και η θέσπιση Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών (βλ. παρακάτω) όπως συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού, ISO<sup>59</sup> και ολικής ποιότητας. Η εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας συμβάλλει στη βελτίωση των διαδικασιών, μέσω της καταγραφής των δυσλειτουργιών και των λύσεων και στην αναβάθμιση της ποιότητας και της ταχύτητας. Κεντρικός άξονας του σχεδιασμού των συστημάτων ποιότητας είναι η ικανοποίηση των πολιτών μέσω δεικτών.

Άλλη μια προσπάθεια ήταν η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.), των «one-stop shops», για τη συγκέντρωση όλων των δημοσίων υπηρεσιών σε ένα χώρο και την αποφυγή των άσκοπων μετακινήσεων των πολιτών (Μπέσηλα-Βήκα/Λυκογιάννη, 2007). Αποστολή των Κ.Ε.Π. είναι η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην

---

<sup>58</sup>Το δεύτερο μέτρο στοχεύει στην αποτελεσματική λειτουργία της δημοσίας διοίκησης με όρους διαφάνειας, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών ως προς το κράτος, στην αξιοκρατία και στην ενίσχυση του αισθήματος ευθύνης της διοίκησης έναντι των πολιτών. Το τρίτο μέτρο στοχεύει, μεταξύ άλλων στη γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, στη μείωση της γραφειοκρατίας, στη μείωση του κόστους, στην αύξηση της παραγωγικότητας κ.α. (Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010, σσ. 23-27).

<sup>59</sup>Αξίζει να σημειωθεί πως όλο και περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες και μάλιστα Ο.Τ.Α., ακολουθώντας το παράδειγμα των ιδιωτικών φορέων, συνειδητοποιώντας τα οφέλη, εφαρμόζουν συστήματα διασφάλισης ποιότητας και πιστοποιούνται κατά το πρότυπο ISO 9001. Την πρώτη αξιολογη προσπάθεια καταγραφής της συνολικής προσφοράς μιας δημόσιας υπηρεσίας, πραγματοποίησε ο Δήμος Αμαρουσίου. Ήταν μία από τις πρώτες δημόσιες οργανώσεις στην Ελλάδα, που κατέγραψε τη συνολική απόδοση των προσφερόμενων υπηρεσιών, μέσω της χρήσης τηλεφωνικού ερωτηματολογίου.

αρμόδιες υπηρεσίες. Επιπρόσθετα, παρέχεται η δυνατότητα να υποβάλλονται ηλεκτρονικές αιτήσεις προς τα Κ.Ε.Π. για μια σειρά διοικητικών διαδικασιών, υλοποιώντας το πιο ουσιαστικό βήμα προς την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (βλ. παρακάτω) (ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους, 2008, σσ. 29-31).

Η ανάπτυξη και ενίσχυση των υπηρεσιών μιας στάσης αποτελεί μέτρο του υποπρογράμματος 2 του Ε.Π. Πολιτεία 2008-2010. Στόχος του μέτρου είναι η ενίσχυση των υπηρεσιών μιας στάσης του και η ταχεία και αποτελεσματική εξάπλωσή τους, βελτιώνοντας τα Κ.Ε.Π. μέσα από μια πληθώρα συμπληρωματικών δράσεων, που αφορούν τόσο τα ίδια, σε οριζόντια βάση όσο και δημόσιους φορείς, που παρέχουν τις υπηρεσίες τους μέσω Κ.Ε.Π. (Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010, σ. 35).

Ακόμα, η ηλεκτρονική παροχή δημόσιων υπηρεσιών (e-Government)<sup>60</sup>, με σκοπό τη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών καθώς και την ενίσχυση των δημοκρατικών διαδικασιών και των διαδικασιών στήριξης των δημόσιων πολιτικών. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση καθιστά δυνατή την ευκολότερη πρόσβαση στις πληροφορίες των δημόσιων αρχών αλλά και διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό τις συναλλαγές των διοικουμένων με τη μείωση του χρόνου αναμονής, ενώ, συμβάλλει και στο μεγαλύτερο άνοιγμα και στη διαφάνεια του δημόσιου τομέα. Επίσης, καθιστά δυνατή την ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των εθνικών, περιφερειακών και τοπικών αρχών αλλά και των θεσμικών οργάνων της Ε.Ε.

---

<sup>60</sup>Σύμφωνα με την ιστοσελίδα [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/public\\_procurement/124226b\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/124226b_el.htm) η ηλεκτρονική διακυβέρνηση ορίζεται ως η χρήση των τεχνολογιών των πληροφοριών και των επικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση, σε συνδυασμό με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του προσωπικού. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση διαμορφώνει έναν τρόπο διαφανούς, αποτελεσματικής και αποδοτικής διακυβέρνησης, που εγγυάται την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Παρέχει, επίσης, δυνατότητες υποστήριξης της, του σχεδιασμού αποτελεσματικών πολιτικών, της συνεργασιακής υλοποίησης των πολιτικών αυτών, της παροχής και αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών (ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους, 2008, σ. 14).



Μερικά παραδείγματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης<sup>61</sup> είναι το Πρόγραμμα «Αριάδνη», που αφορά την κεντρική οργάνωση και ενοποίηση σε ένα κεντρικό κόμβο όλων των δημόσιων ηλεκτρονικών υπηρεσιών με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας της καθημερινής ζωής των πολιτών, όσον αφορά τις συναλλαγές του με το δημόσιο και με στόχο να κινείται μεταξύ των υπηρεσιών το έγγραφο και όχι ο πολίτης. Επομένως, επιτυγχάνεται ο περιορισμός της αυτοπρόσωπης παρουσίας του πολίτη στις δημόσιες υπηρεσίες, εφόσον Κ.Ε.Π. καθίστανται το κύριο σημείο επαφής του πολίτη με το κράτος, για όλες τις διοικητικές του υποθέσεις<sup>62</sup>.

Το Πρόγραμμα «Σύζευξις», που αποτελεί τυπικό έργο παροχής τηλεπικοινωνιακών και τηλεματικών υπηρεσιών μεγάλης έκτασης και κλίμακας, καλύπτει το σύνολο της ελληνικής επικράτειας και αναφέρεται σε φορείς του ελληνικού δημόσιου τομέα, οι ανάγκες των οποίων δεν περιορίζονται σε απλές τηλεφωνικές συνδέσεις αλλά επεκτείνονται περιλαμβάνοντας προηγμένες υπηρεσίες φωνής, δεδομένων και εικόνας (ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους, 2008, σ. 27).

Η Εθνική Διαδικτυακή Πύλη «ΕΡΜΗΣ», ως υπηρεσία μιας στάσης για την ψηφιακή επικοινωνία των πολιτών και των επιχειρήσεων με τη δημόσια διοίκηση, μέσω της αυτόματης σύνδεσης με τους κατάλληλους,

---

<sup>61</sup>Το Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση» χρηματοδοτεί δράσεις για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/section/Epiheirhsiako-Programma> ο στόχος του Ε.Π. είναι να αναδείξει τις αναπτυξιακές κατευθύνσεις και να εξειδικεύσει τη στρατηγική, τα μέσα και τις παρεμβάσεις για την αποδοτική και βιώσιμη αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στην ελληνική οικονομία.

<sup>62</sup>Συγκεκριμένα, το έργο αυτό αποσκοπεί στη βελτίωση της επικοινωνίας και της ποιότητας της εξυπηρέτησης, που λαμβάνει ο πολίτης από τις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας, ενώ σηματοδοτεί τη συνεργασία της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς υλοποιείται μέσω κεντρικών και αποκεντρωμένων δράσεων. Βασική λειτουργία του προγράμματος είναι η οργάνωση, ανανέωση και ο εμπλουτισμός της υπάρχουσας δημόσιας πληροφορίας σε ψηφιακή μορφή, ώστε να επιτρέπεται η περαιτέρω ταξινόμησή της σε δικτυωμένες και υποστηριζόμενες βάσεις δεδομένων, που θα είναι προσπελάσιμες μέσω του διαδικτύου. Βλ. την ιστοσελίδα <http://www.ana-mpa.gr/websites/psifi/pages/00010050/0004.html>.

αλλά διάσπαρτους και ασύνδετους μεταξύ τους δημόσιους δικτυακούς τόπους (ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους, 2008, σ. 27).<sup>63</sup>

Άλλη μια προσπάθεια ενταγμένη στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η δημιουργία νέων ιστοσελίδων δημόσιων φορέων και βελτίωση των υφιστάμενων μέσω των νέων προτύπων διαλειτουργικότητας του ελληνικού πλαισίου παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του προτύπου διαλειτουργικότητας<sup>64</sup>, με κοινά σχεδιαστικά πρότυπα ιστοσελίδων και διαδικτυακών πυλών, ώστε να παρέχονται ολοκληρωμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010, σ. 29).

Το έργο έρευνας και ανάπτυξης «SemanticGov», χρηματοδοτούμενο από πρόγραμμα της Ε.Ε., με στόχο την αξιοποίηση προηγμένων

---

<sup>63</sup>Συγκεκριμένα, η Κυβερνητική Πύλη παρέχει από ένα κεντρικό σημείο ολοκληρωμένη ενημέρωση στους πολίτες και τις επιχειρήσεις σχετικά με όλες τις συναλλαγές τους με τη δημόσια διοίκηση (φυσικές ή ηλεκτρονικές) καθώς και επιλεγμένες υπηρεσίες ηλεκτρονικών συναλλαγών, μέσω των οποίων οι πολίτες μπορούν ηλεκτρονικά πλέον να εξυπηρετηθούν από τη δημόσια διοίκηση. Από επιχειρησιακής πλευράς, η πύλη «ΕΡΜΗΣ» αποτελεί το «ηλεκτρονικό πολυκατάστημα» της δημόσιας διοίκησης και κινείται σε τρεις βασικούς άξονες, που αφορούν την παροχή πληροφοριών, την πλήρη υποστήριξη της διαλειτουργικότητας μεταξύ των πληροφοριακών συστημάτων της δημόσιας διοίκησης και την ασφάλεια των συναλλαγών με την χρήση κλιμακούμενων μεθόδων ψηφιακής αυθεντικοποίησης. Για περισσότερες πληροφορίες βλ. την ιστοσελίδα <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/aboutErmis>

<sup>64</sup>Σύμφωνα με την ιστοσελίδα <http://www.e-gif.gov.gr/portal/page/portal/egif/> το ελληνικό πλαίσιο παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και πρότυπα διαλειτουργικότητας (ή πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης) εντάσσεται στο συνολικό σχεδιασμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης για την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε φορείς, επιχειρήσεις και πολίτες. Αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ψηφιακής στρατηγικής 2006-2013 για τη μετάβαση και προσαρμογή των υπηρεσιών της στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και είναι άμεσα συνυφασμένο με τους στόχους και τις κατευθύνσεις της ευρωπαϊκής πολιτικής 2010-Ευρωπαϊκή Κοινωνία της Πληροφορίας 2010. Το πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στοχεύει στην αποτελεσματική υποστήριξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο και στη συμβολή της επίτευξης της διαλειτουργικότητας σε επίπεδο πληροφοριακών συστημάτων, διαδικασιών και δεδομένων.

τεχνολογιών για την ανάπτυξη μιας υποδομής λογισμικού, κατάλληλης για την παροχή ηλεκτρονικών πανευρωπαϊκών υπηρεσιών, δηλαδή υπηρεσιών που παρέχονται στον ευρωπαίο πολίτη, με τρόπο ενιαίο, ομοιόμορφο και ανεξάρτητο του τόπου εγκατάστασης, μετακίνησης ή διαμονής του (ψηφιακή δημόσια διοίκηση για όλους, 2008, σ. 29).

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί πως ένα σύστημα ενίσχυσης της ηλεκτρονικής δημοκρατίας είναι οι δημόσιες διαβουλεύσεις (Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010, σ. 35).

Επίσης, η ψήφιση του Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», που εισάγει στην ελληνική δημόσια διοίκηση τις έννοιες της διοίκησης μέσω στόχων<sup>65</sup> και της μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας<sup>66</sup>, περιγράφοντας τις διαδικασίες εκείνες που συμβάλλουν στην αντιμετώπιση του ελλείμματος στρατηγικής διοίκησης<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup>Η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως «η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων – επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο» (άρθρο 1 του Ν. 3230/2004). Για μια συνοπτική παρουσίαση του εν λόγω Νόμου βλ. Ραμματά, 2006, σσ. 9-10.

<sup>66</sup>Αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και αποδοτικότητα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της διοίκησης με δεδομένους πόρους. Αποτελεσματικότητα είναι, συνεπώς, η ικανότητα της διοίκησης να εκπληρώνει τους προγραμματισθέντες στόχους και αποδοτικότητα η ικανότητα να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους αυτούς με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας χρησιμοποιούνται δείκτες μέτρησης, γενικούς και ειδικούς. Ως γενικοί δείκτες ορίζονται, εκ του νομοθέτη, ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Συμπληρωματικά, για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών.

<sup>67</sup>Η ανάπτυξη του συστήματος στρατηγικής διοίκησης περιλαμβάνει τη διαμόρφωση του οράματος, τη διαμόρφωση της δήλωσης αποστολής, την ανάλυση S.W.O.T. (Ενδοδιοικητική Ανάλυση - Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος, Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats), τη διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών, τον

που παρατηρείται και στην κατ' επέκταση βελτίωση της άσκησης της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», με το οποίο υλοποιούνται θεσμικά, οργανωτικά και τεχνολογικά έργα πανελλαδικής εμβέλειας, που θεμελιώνουν στην πράξη την ψηφιακή δημόσια διοίκηση και την ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Το Ε.Π. συνιστά μια ολοκληρωμένη δέσμη συμπληρωματικών παρεμβάσεων, ώστε να αντιμετωπισθούν οι βασικές δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης. Ο στρατηγικός στόχος του Ε.Π. είναι η βελτίωση της ποιότητας της διακυβέρνησης μέσα από την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημοσίων οργανώσεων, καθώς και την ενίσχυση της λογοδοσίας και της επαγγελματικής ηθικής μέσω της διεύρυνσης της κοινωνικής διαβούλευσης και συμμετοχής των κοινωνικών εταίρων.

Το Ε.Π. έχει 4 γενικούς στόχους, όπου ο πρώτος αφορά τη βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων πολιτικών και την ενίσχυση της ανοιχτής διοίκησης. (Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση 2008-2010, σ. 55). Οι επιμέρους ειδικοί στόχοι είναι η ενδυνάμωση των μηχανισμών σχεδιασμού και εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών, η προώθηση των αρχών της διαφάνειας και της λογοδοσίας, η βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων και η βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων με τις δημόσιες υπηρεσίες πολιτών και επιχειρήσεων. Οι δράσεις που εντάσσονται στον πρώτο γενικό στόχο αφορούν την αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών, που χαρακτηρίζουν το κανονιστικό πλαίσιο ρύθμισης της δημόσιας δράσης, τα συστήματα και τις δομές λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης καθώς και την προώθηση της ανοιχτής, δίκαιης και συμμετοχικής δημόσιας διοίκησης. Κάποιες ενδεικτικές δράσεις σχετικά με τον ειδικό στόχο για τη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των πολιτών περιλαμβάνουν την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, που οδηγούν σε μείωση των διοικητικών

---

καθορισμό στρατηγικών στόχων, τη διαμόρφωση στρατηγικών διασυνδέσεων, τη στοχοθεσία-ανάπτυξη πρωτοβουλιών, και τις μετρήσεις αποδοτικότητας και την ανατροφοδότηση.

επιβαρύνσεων και του διοικητικού κόστους, το σχεδιασμός και την εφαρμογή συστημάτων πληροφορικής σε δημόσιες υπηρεσίες για την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων και το σχεδιασμός και την εφαρμογή των απαραίτητων οργανωτικών αλλαγών σε δημόσιες υπηρεσίες, στις οποίες έχουν εγκατασταθεί συστήματα Τ.Π.Ε., για την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων (Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση-Επιτελική Σύνοψη, 2007, σσ. 9-10, 12-13).

Ένα ακόμη εγχείρημα σχετικά με την ποιότητα στο δημόσιο τομέα είναι το μοντέλο ολικής ποιότητας του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)<sup>68</sup>, στο πλαίσιο του οποίου απονέμονται τα βραβεία ποιότητας, αποδεικνύοντας την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες (Staes/Thiis, 2005/1, σ. 1). Το Κ.Π.Α. (Common Assessment Framework-C.A.F.) είναι ένα εργαλείο ανίχνευσης των ικανοτήτων των δημόσιων οργανισμών (και όχι των υπαλλήλων) και αυτοαξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας τους (Βαξεβανίδου, 2007, σ. 39). «Το Κ.Π.Α. αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα» (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α./Κ.Π.Α., 2007, σ. 7-11). Βασίζεται στις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και στο Δημόσιο Management (Staes/Thiis, 2005/3, σ. 1).

Η διαδικασία ξεκίνησε το 1998.<sup>69</sup> Η πρώτη πιλοτική έκδοση του Κ.Π.Α. παρουσιάστηκε στο Πρώτο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, που διεξήχθη στη Λισσαβόνα, το Μάιο του 2000. «Έκτοτε υπάρχει πάγια συνεργασία πάνω στα θέματα του Κ.Π.Α., το οποίο

---

<sup>68</sup>Τα μοντέλα ολικής ποιότητας στοχεύουν στη συνεχή βελτίωση (Μαυροειδής, 2007, σ. 38). Τα πιο γνωστά μοντέλα είναι το ιαπωνικό μοντέλο Deming, το αμερικανικό μοντέλο Malcolm Baldrige και το ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας. Στο πλαίσιο των μοντέλων αυτών απονέμονται βραβεία ποιότητας, τα οποία αποτελούνται από λίστες πιστοποιημένων κριτηρίων, σύμφωνα με τα οποία, οι οργανισμοί αξιολογούν την απόδοσή τους και κάνουν τις απαραίτητες αξιολογήσεις επιδόσεων.

<sup>69</sup>Ήταν απόρροια της συνεργασίας των Υπουργών δημόσιας διοίκησης της Ε.Ε. με την Ομάδα Καινοτόμων Δημόσιων Υπηρεσιών (Innovative Public Services Group) σε συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης ([www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)).

συνεχώς εξελίσσεται<sup>70</sup> και επεκτείνεται σταδιακά η εφαρμογή του στα κράτη-μέλη, με σκοπό να αποτελέσει την κύρια εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Δημόσιες Διοικήσεις των κρατών-μελών της Ε.Ε.»<sup>71</sup> (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α./Οδηγός εφαρμογής του Κ.Π.Α., 2007, σ. 5).<sup>72</sup> Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους δημόσιους οργανισμούς, σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο, σε επιμέρους διευθύνσεις ή τμήματα, ανεξαρτήτως του αριθμού των εργαζομένων.

Μεταξύ των άλλων, η εισαγωγή του Κ.Π.Α. αποβλέπει στο να λειτουργήσει ως εργαλείο για τις δημόσιες διοικήσεις, για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους, ως γέφυρα μεταξύ διαφορετικών μοντέλων, που χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση ποιότητας αλλά και να διευκολύνει τις συγκριτικές επιδόσεις (benchmarking) μεταξύ των δημόσιων οργανισμών, εισάγοντας στοιχεία μάθησης αλλά και ανταγωνισμού (Staes/Thiis, 2005/3, σ. 1).<sup>73</sup>

Το Κ.Π.Α. αποτελείται από 9 κριτήρια και 28 υποκριτήρια. Τα 9 κριτήρια είναι: 1) Ηγεσία, 2) Στρατηγική και Προγραμματισμός, 3) Ανθρώπινο Δυναμικό, 4) Συνεργασίες και Πόροι, 5) Διαδικασίες, 6) Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη, 7) Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό, 8) Αποτελέσματα σχετικά με

---

<sup>70</sup>Το Κ.Π.Α. αναθεωρήθηκε στο Δεύτερο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, που έλαβε χώρα στην Κοπεγχάγη, το 2002, ενώ η τελευταία, προς το παρόν, αναθεώρησή του έγινε το 2006.

<sup>71</sup>Παρά τις κατά καιρούς προσπάθειες σε επίπεδο Ε.Ε. δεν υπήρξε μέχρι το 2004 κοινοτική πολιτική για τη δημόσια διοίκηση. Υπήρξε, όμως, συνεργασία πάνω στα θέματα των δημοσίων διοικήσεων των κρατών-μελών σε διακυβερνητικό επίπεδο για την ανάπτυξη και την εφαρμογή πολιτικής που οδηγεί σε μια πορεία διοικητικής σύγκλισης των εθνικών διοικήσεων των κρατών-μελών. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών είναι το ισχυρότερο εργαλείο βελτίωσης της δημόσιας διοίκησης στην Ε.Ε.

<sup>72</sup>Η παρακολούθηση της εφαρμογής από τις δημόσιες υπηρεσίες της Ευρώπης και η αξιολόγηση του μοντέλου αυτού έχει ανατεθεί στο Κέντρο Διαχείρισης Δεδομένων του Κ.Π.Α., στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (E.I.P.A.), που εδρεύει στο Μάαστριχτ.

<sup>73</sup>Έχει χαρακτηριστεί και ως προεισαγωγικό στάδιο του διεθνούς προτύπου ISO 9001.

την κοινωνία, 9) Κύρια αποτελέσματα επίδοσης. Τα κριτήρια 1-5 αφορούν τις προϋποθέσεις, καθορίζουν, δηλαδή, το τι κάνει μια οργάνωση. Τα κριτήρια 6-9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.<sup>74</sup>

Οι προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να ευοδωθούν καλύτερα στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης και ιδιαίτερα στους δήμους. Το συγκριτικό πλεονέκτημα των Ο.Τ.Α. δεν είναι άλλο από την εγγύτητα προς τον πολίτη. Σε αυτό το επίπεδο υπάρχει αμεσότητα<sup>75</sup>, οι σχέσεις δεν είναι απρόσωπες και οι ανάγκες μπορούν να καταγραφούν, άμεσα και όπως πραγματικά υφίστανται, ενώ άμεση και πιο αποτελεσματική είναι η ανταπόκριση στις ανάγκες των δημοτών. Όταν ένας Ο.Τ.Α. λειτουργεί σωστά και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των δημοτών και την ικανοποίησή τους η αρχή που διοικεί κερδίζει, συν τοις άλλοις, πολιτική νομιμοποίηση.

---

<sup>74</sup>Αξιίζουν να σημειωθούν οι καλές επιδόσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης στα βραβεία. Συγκεκριμένα, στη δεύτερη απονομή των εθνικών βραβείων ποιότητας, που πραγματοποιήθηκε στις 20 Μαΐου 2009, το δεύτερο βραβείο απονεμήθηκε στο Δήμο Ηρακλείου Κρήτης και το τρίτο βραβείο απονεμήθηκε από κοινού στη νομαρχιακή αυτοδιοίκηση Λάρισας, στο Δήμο Αμαρουσίου και στο Δήμο Περάματος. Στην πρώτη απονομή που έγινε στις 21 Δεκεμβρίου 2007, το τρίτο βραβείο μοιράστηκαν στα Κ.Ε.Π. της Γ.Γ.Δ.Δ.Η.Δ. του Υπουργείου Εσωτερικών, στα Κ.Ε.Π. του Δήμου Γαλατσίου, του Δήμου Περιστερίου, του Δήμου Χανίων, της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης Θεσσαλονίκης και του Επαρχείου Καλύμνου.

<sup>75</sup>Υποστηρίζεται η άποψη πως μια απόφαση λιγότερο σωστή, που λαμβάνεται επίκαιρα είναι καλύτερη από την άριστη απόφαση, που λαμβάνεται άκαιρα. Για το λόγο αυτό επιδιώκεται η δημιουργία της εικόνας του θέματος με αυτοψία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Η ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### 2.1 Γενικές Παρατηρήσεις

Η αυτοδιοίκηση είναι ένας θεσμός που ανιχνεύεται, ήδη, στα χρόνια της Αρχαίας Ελλάδας αλλά και κατά τα Βυζαντινά χρόνια. Στην Αρχαία Ελλάδα, ο Κλεισθένης διαίρεσε την αθηναϊκή πολιτεία και τους πολίτες της σε εκατό δήμους, με ξεχωριστά διοικητικά όργανα και ιδιαίτερη προσωπικότητα. Την περίοδο της Τουρκοκρατίας, ο θεσμός αυτός γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη και διάφορες κοινότητες βρέθηκαν σε οικονομική και πολιτιστική ακμή, συμβάλλοντας στη διατήρηση της εθνικής συνείδησης, όπως η Δημητσάνα (Μπέσιλα-Βήκα, 2004, σ. 187).

Ως αυτοδιοίκηση εννοείται η αυτενεργή διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, δηλαδή η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων από αιρετούς εκπροσώπους. Σύμφωνα με άλλο ορισμό, η αυτοδιοίκηση είναι μέθοδος οργάνωσης, όπου συστήνονται οργανωτικές μονάδες της δημόσιας διοίκησης, έξω από το νομικό πρόσωπο του κράτους, οι οποίες αποτελούν ιδιαίτερα νομικά πρόσωπα και έχουν δικά τους όργανα (Σπηλιωτόπουλος, 2002, σ. 257). Η εξουσία των οργανωτικών αυτών μονάδων δεν είναι πρωτογενής, αλλά παράγωγη αφού ασκείται κατά παροχή εκ μέρους του κράτους (Μπέσιλα-Βήκα, 2004, σσ. 7-8).

Έχει εμπεδωθεί ότι η εκχώρηση ουσιαστικών αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία προς τα όργανα της αυτοδιοίκησης και η αναγνώριση του πρωταγωνιστικού ρόλου της είναι παράγοντας για τη βιώσιμη ανάπτυξη, την κινητοποίηση, τη συμμετοχή και για την επίτευξη της κοινωνικής συνοχής. Σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας της Ε.Ε., το κράτος επιβάλλεται να αντιμετωπίζει τα προβλήματα πιο κοντά στον πολίτη, εφόσον αυτός είναι ο καλύτερος γνώστης των υποθέσεών του.

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα περιβάλλεται συνταγματικής κατοχύρωσης. Το άρθρο 102 του Συντάγματος καθιερώνει δύο βαθμούς για την τοπική αυτοδιοίκηση, χωρίς ωστόσο να καθορίζεται το



περιεχόμενο κάθε βαθμού.<sup>76</sup> Υπέρ των Ο.Τ.Α. συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων, τα όργανά τους είναι αιρετά και εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, ενώ διαθέτουν και διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Το κράτος ασκεί έλεγχο νομιμότητας χωρίς να παρεμποδίζει την ελεύθερη δράση των Ο.Τ.Α, ενώ λαμβάνει και τα απαραίτητα μέτρα για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων για την άσκηση των δραστηριοτήτων τους.

## **2.2 Σύντομη ιστορική εξέλιξη του θεσμού των Ο.Τ.Α.**

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω η αυτοδιοίκηση είναι ένας θεσμός που τον «συναντάμε» σε όλη την πορεία του ελληνικού έθνους, λαμβάνοντας διάφορες μορφές και εξυπηρετώντας διαφορετικούς στόχους. Το πολιτικό και κομματικό περιβάλλον επηρέασε σημαντικά την πορεία του θεσμού (Κοκονέζη, 2008, σ. 24).

Κατά τη διάρκεια της Τουρκοκρατίας η κοινότητα αποτέλεσε τον πυρήνα της τοπικής διοίκησης, με βασικό καθήκον τη συλλογή των φόρων και κατά τους επαναστατικούς χρόνους δημιουργήθηκαν οι πρώτες τοπικές αρχές για να καλύψουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες του αγώνα. Στο πλαίσιο των συνελεύσεων των τοπικών προκρίτων και των Εθνοσυνελεύσεων έγιναν προσπάθειες για τη διοικητική οργάνωση του τόπου. Ωστόσο, το κάθε νέο εγχείρημα καταργούσε το καθεστώς του προηγούμενου. Οι κοινότητες δεν κατάφεραν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των καιρών, προβάλλοντας έντονο τοπικισμό, με τους προεστούς να διατηρούν την ισχύ τους. Ο Καποδίστριας προσπάθησε να δημιουργήσει ένα αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης, δημιουργώντας, το 1828, 13 τμήματα και 62 επαρχίες. Στα πρώτα ελεύθερα χρόνια, η ελληνική επικράτεια χωρίστηκε σε επαρχίες και κοινότητες. Κατά την περίοδο της Αντιβασιλείας, το Βασίλειο διαιρέθηκε σε 10 νομούς και 47 επαρχίες (με αντίστοιχα νομαρχιακά και επαρχιακά συμβούλια), ορίστηκε ως περιφερειακό

---

<sup>76</sup>Στο Σύνταγμα 1975/1986, άρθρο 102, παρ. 1 αναφέρονταν ρητά οι δήμοι και οι κοινότητες ως πρώτος βαθμός τοπικής αυτοδιοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2008, σσ. 177-181).

κρατικό όργανο ο νομάρχης, που διοριζόταν από το Υπουργείο των Εσωτερικών και προβλέφθηκε η συγκρότηση δήμων τριών τάξεων. Οι δήμοι, «που αντικατέστησαν και απορρόφησαν τις παραδοσιακές κοινότητες» (Μακρυδημήτρης, 2008, σ. 261) αποτελούσαν την πρώτη διοικητική βαθμίδα και είχαν υπαχθεί στην πλήρη εποπτεία του Κράτους. Χάρη σε αυτό το σύστημα η Αντιβασιλεία αποδυνάμωσε το θεσμό της αυτοδιοίκησης, ενώ ο νομάρχης διεύθυνε και τις τοπικές εκλογές. Ουσιαστικές αλλαγές δεν πραγματοποιήθηκαν έως το 1864, οπότε και ξεκίνησε η προσπάθεια να αντιμετωπιστεί η διαφθορά στη διοίκηση, το χάος και η επέμβαση του κράτους στην επιλογή των δημοτικών αρχόντων.

Το Σύνταγμα του 1864 προέβλεπε την αυτοδιοίκηση και την αποκέντρωση στο άρθρο 105. Συγκεκριμένα, όριζε ότι «η εκλογή των δημοτικών αρχών θέλει γίνεσθαι δι' άμεσου, καθολικής και μυστικής διά σφαιριδίων ψηφοφορίας». Η κυβέρνηση του Δηληγιάννη επανέφερε το σύστημα των κατηργημένων επαρχιακών διοικήσεων,<sup>77</sup> ενώ ο βασικός του αντίπαλος, ο Τρικούπης, χωρίς να καταργεί τις κοινότητες, επεδίωξε τη συγκρότηση ισομεγεθών δήμων και αιρετών σωμάτων σε επίπεδο νομαρχίας, που, ωστόσο, δεν ευοδώθηκε.

Η πρώτη κυβέρνηση του Βενιζέλου, με νόμο του 1912, αναγνώρισε τις κοινότητες ως μονάδα τοπικής αυτοδιοίκησης, παράλληλα με τους δήμους, με αποτέλεσμα τον οξύ κατακερματισμό της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης. Δημιουργήθηκε μια πληθώρα θνησιγενών κοινοτήτων, άνευ πόρων, που αντί να λειτουργήσουν ως αφετηρία προόδου, «κατέληξαν να λειτουργούν σαν τοπικά παραρτήματα της κρατικής

---

<sup>77</sup>Οι επαρχίες, ως μονάδες της τοπικής αυτοδιοίκησης, καταργήθηκαν κατά τα χρονικά διαστήματα 1836–1845 και 1887–1891 και το 1997, με το πρόγραμμα «Ι. Καποδίστριας». Ωστόσο, συνέχισαν να υφίστανται δεκαεννέα επαρχεία, από τα οποία τέσσερα στην ηπειρωτική χώρα και δεκαπέντε στη νησιωτική και αυτά είναι της Άνδρου, του Έβρου, της Ελασσόνας, της Θήρας, της Ιθάκης, της Ικαρίας, της Καλύμνου, του Κάτω Νευροκοπίου, της Καρπάθου, της Κέας, των Κυθήρων, της Κω, του Λαγκαδά, της Λήμνου, της Μήλου, της Νάξου, της Πάρου, της Τήνου, της Σκύρου. Βλ. την ιστοσελίδα <http://www.gspa.gr/%289312837439924256%29/eCPortal.asp?id=692&nt=18&lang=1&pID=241&p2ID=589&lang=1>.

γραφειοκρατίας». <sup>78</sup> Το Σύνταγμα του 1927 κατοχύρωνε την αυτοδιοίκηση μέσω της δημιουργίας Ο.Τ.Α. δύο βαθμών. Ωστόσο η προσπάθεια ματαιώθηκε λόγω της πολιτικής αστάθειας του μεσοπολέμου. Στη δεκαετία του 1950 η νομαρχία συγκροτείται ως αποκεντρωμένη περιφερειακή διοικητική μονάδα, με σημαντική αποστολή την κατανομή κονδυλίων για έργα από το Πρόγραμμα Δημόσιων Επενδύσεων. Ωστόσο, παρέμεινε «καχεκτική», λόγω του οργανωτικού και λειτουργικού κατακερματισμού. Ο ρόλος της τοπικής αυτοδιοίκησης υποβαθμίζεται από το συγκεντρωτικό τρόπο διακυβέρνησης των Συνταγματαρχών. Στη δεκαετία του 1980, τα Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα (Μ.Ο.Π.) αποκάλυψαν τις μεγάλες αδυναμίες του νομαρχιακού μηχανισμού. Η λύση που δόθηκε ήταν, το 1986, η δημιουργία ενός ακόμα διοικητικού επιπέδου, της περιφέρειας, με τους νομούς να συνεχίζουν να λειτουργούν ως «βασικό πεδίο συγκρότησης των τοπικών πελατειακών μηχανισμών» (Χλέπας, 1999, σσ. 89-168). Επίσης, τη δεκαετία του 1980, μέσω τη νομοθεσίας δόθηκαν κίνητρα για εθελοντική συνένωση δήμων και κοινοτήτων, αλλά με πενιχρά αποτελέσματα. Το 1989, η Βουλή κυρώνει τον Ευρωπαϊκό Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας (Ε.Χ.Τ.Α.), μια διεθνής σύμβαση που καταρτίστηκε από την Επιτροπή Υπουργών των κρατών μελών του Συμβουλίου της Ευρώπης στο Στρασβούργο, το 1985, με την οποία ενθαρρύνεται η αυτονόμηση των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Το 1994, με πολύ μεγάλη καθυστέρηση σε σχέση με άλλες χώρες και παρά τη μακροχρόνια κυοφορία, καθιερώθηκε στη χώρα μας, με το Ν. 2218/1994, η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση ως δεύτερος βαθμός τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ από κάποιους θεωρήθηκε «θνησιγενής μεταρρύθμιση» (Μακρουδημήτρης, 1999, σσ. 140-169).

Η εφαρμογή του προγράμματος «Ι. Καποδίστριας» με το Ν. 2539/1997 με τις αναγκαστικές συνενώσεις των δήμων οδήγησε σε δραστική μείωση των κοινοτήτων (από 5.554 (απογραφή του 1991)/5.318

---

<sup>78</sup>Σύμφωνα με την ιστοσελίδα <http://www.teicrete.gr/users/kutrulis/Crete/Gen-info/istoria-dimon.htm>.

σε 130)<sup>79</sup> και σε μερική αύξηση των δήμων (από 369 σε 901), σαν προσπάθεια δημιουργίας ισχυρών, αποτελεσματικότερων δομών και οργανισμών. Ο νέος όρος που εισήγαμε ο νόμος αυτός είναι τα δημοτικά διαμερίσματα, οι παλιές δηλαδή κοινότητες, που συνενώθηκαν σε δήμους, αποτελώντας έτσι όχι αυτόνομους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά τα δημοτικά διαμερίσματα των αντίστοιχων νέων δήμων.

Το 2006, με το Ν. 3436 κυρώθηκε ο νέος Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων (Κ.Δ.Κ.), επιστέγασμα της θεσμικής θωράκισης των Ο.Τ.Α. πρώτου βαθμού. Μερικές από τις καινοτομίες αυτού του Κώδικα είναι οι εξής: η συστηματοποίηση, για πρώτη φορά σε τέτοια έκταση, των αρμοδιοτήτων προς αποφυγή επικαλύψεων, η εισαγωγή του θεσμού του τοπικού δημοψηφίσματος, η καθιέρωση της «Χάρτας Δικαιωμάτων του Δημότη», η καθιέρωση δημοτικών παρατάξεων, η εκπόνηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και άλλα.

Μια τελείως πρόσφατη διοικητική αναδιοργάνωση, που συνοδεύτηκε από πολλές αντιρρήσεις, συνέχεια του «Καποδίστρια», με περαιτέρω συνένωση των Δήμων, ώστε να περιοριστεί ο αριθμός τους δραστικά, αποτελεί ο Ν. 3852/2010 «Πρόγραμμα Καλλικράτης». Ο νόμος αναφέρεται και στις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, οι οποίες συγχωνεύονται στις αιρετές περιφέρειες,<sup>80,81</sup> οι οποίες αποτελούν το δεύτερο βαθμό τοπικής

---

<sup>79</sup>Στην πορεία της εφαρμογής του Νόμου εξαιρέθηκαν κάποιες κοινότητες, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν 130, αλλά περισσότερες. Το 2006, με τροπολογία που ψηφίστηκε στη Βουλή αναγνωρίστηκαν επίσημα ως ξεχωριστές Κοινότητες τα Ζωνιανά Ρεθύμνου, το Βραχάσι Λασιθίου και η Τσαρίτσανη Λάρισας.

<sup>80</sup>Οι αυτοδιοικούμενες περιφέρειες είναι οι εξής: 1) Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης, 2) Κεντρικής Μακεδονίας, 3) Δυτικής Μακεδονίας, 4) Ηπείρου, 5) Θεσσαλίας, 6) Ιονίων Νήσων, 7) Δυτικής Ελλάδας, 8) Στερεάς Ελλάδας, 9) Αττικής, 10) Πελοποννήσου, 11) Βορείου Αιγαίου, 12) Νοτίου Αιγαίου, 13) Περιφέρεια Κρήτης.

<sup>81</sup>Οι σημερινές δεκατρείς διοικητικές περιφέρειες συγκροτούν τις επτά αποκεντρωμένες διοικήσεις, η ύπαρξη των οποίων προβλέπεται και στο Σύνταγμα (άρθρο 101, παρ. 1) και οι οποίες είναι: 1) η αποκεντρωμένη διοίκηση Αττικής, 2) η αποκεντρωμένη διοίκηση Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας, 3) η αποκεντρωμένη διοίκηση Ηπείρου-Δυτικής Μακεδονίας, 4) η αποκεντρωμένη διοίκηση Πελοποννήσου-Δυτικής

αυτοδιοίκησης. Στην περιφερειακή αυτοδιοίκηση μεταφέρονται οι αρμοδιότητες της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και της κρατικής περιφέρειας (εκτός από όσες έχουν καθαρά κρατικό χαρακτήρα). Οι περιφέρειες δεν συμμετέχουν μόνο στην κατάρτιση και εκτέλεση των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων<sup>82</sup> αλλά και στην όλη διαδικασία κατάρτισης και εφαρμογής του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.)<sup>83</sup> 2007-2013. Βασική κατεύθυνση του Νόμου είναι η ενδυνάμωση του αναπτυξιακού ρόλου των Ο.Τ.Α.

Το Πρόγραμμα Καλλικράτης διασφαλίζει, πλέον, την ισότιμη συμμετοχή των νέων Ο.Τ.Α., ως πραγματικών εταίρων, στη χάραξη και στο συντονισμό της ευρωπαϊκής πολιτικής στο πολυεπίπεδο μοντέλο διακυβέρνησης της Ε.Ε. (Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2010, σ. 7). Τα νέα διοικητικά μορφώματα θα μπορέσουν να εντάξουν καλύτερα τις βασικές αρχές της Συνθήκης της Λισαβόνας (εγγύτητα, διαφάνεια, εξωστρέφεια, σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, συμμετοχική δημοκρατία και εμπάθυση).

---

Ελλάδας και Ιονίου, 5) η αποκεντρωμένη διοίκηση Αιγαίο, 6) η αποκεντρωμένη διοίκηση Κρήτης και 7) η αποκεντρωμένη διοίκηση Μακεδονίας-Θράκης.

<sup>82</sup>Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Ε.Π.) είναι έγγραφο το οποίο καταρτίζεται από τα αρμόδια Υπουργεία, περιφέρειες και τους λοιπούς αρμόδιους φορείς, υποβάλλεται από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών και εγκρίνεται από την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και το οποίο καθορίζει μια αναπτυξιακή στρατηγική με τη χρήση ενός συνεκτικού συνόλου προτεραιοτήτων, που θα επιτευχθεί με τη συνδρομή ενός Ταμείου ή, στην περίπτωση του στόχου «Σύγκλιση» και ειδικότερα για τα Επιχειρησιακά Προγράμματα «Ενίσχυση της Προσπελασιμότητας» και «Περιβάλλον-Αειφόρος Ανάπτυξη», με τη συνδρομή του Ταμείου Συνοχής και του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης (Νόμος 3614/2007, άρθρο 1).

<sup>83</sup>Το Ε.Σ.Π.Α. είναι το έγγραφο που καταρτίζεται από το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών με τη συνεργασία των συναρμόδιων Υπουργείων, περιφερειών και των λοιπών οικείων εταίρων, σε διάλογο με την Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων και το οποίο αποτελεί πλαίσιο αναφοράς για την κατάρτιση του προγραμματισμού του Ευρωπαϊκού Ταμείου Περιφερειακής Ανάπτυξης, του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου και του Ταμείου Συνοχής (Νόμος 3614/2007, άρθρο 1).

Δε θα πρέπει να παραληφθεί η αναγνώριση του δικαιώματος συμμετοχής στις εκλογές, πέραν των πολιτών της Ε.Ε., και σε ομογενείς και σε νομίμως διαμένοντες αλλοδαπούς υπηκόων τρίτων χωρών. Μια άλλη σημαντική αλλαγή είναι η διάρκεια της θητείας των αιρετών, η οποία δεν θα είναι πλέον τετραετής, αλλά πενταετής.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ο ΔΗΜΟΣ ΠΕΝΤΕΛΗΣ

#### 3.1 Γενικές πληροφορίες

Ο Δήμος Πεντέλης βρίσκεται στο Νομό Αττικής και περιβάλλεται από τους ορεινούς όγκους και τα πευκοδάση του ομώνυμου όρους. Η πόλη εκτείνεται γύρω από τους νοτιοδυτικούς, προσβάσιμους λοφίσκους του βουνού, γνωστούς ως λόφους Πατήματος, Κουφού (Αστεροσκοπείου) και Δέσης. Αποτελείται από τους οικισμούς Γκορτσέζα, Αγία Τριάδα, Πλακεντία, Κουφός, Νταού Πεντέλη, Καλλιθέα, Μπουρμπάχι, Μικρή Καλλιθέα, Μορτερό, Τσουκέικα, Καπραλέικα και Άγιος Δημήτριος. Η Πεντέλη αποτελεί το οικιστικό τέρμα στο βορειοανατολικό άκρο της ιητροπολητικής πρωτεύουσας, οριοθετώντας το λεκανοπέδιο των Αθηνών πα νοτιοδυτικά, από την πεδιάδα του Μαραθώνος στα βορειοανατολικά και την πεδιάδα της Μεσογαίας στα νοτιοανατολικά. Συνορεύει με τη Νέα Πεντέλη, το Διόνυσο, το Χαλάνδρι, τα Βριλήσσια, τη Νέα Μάκρη, το Ικέρμι, τη Ραφήνα, την Ανθούσα, την Παλλήνη και το Γέρακα. Το Δημαρχείο βρίσκεται επί των οδών Ελ. Βενιζέλου & Μακρυγιάννη 2. Σύμφωνα με την απογραφή του 2001, ο πληθυσμός της ανέρχεται σε 1.829 άτομα, 2.474 άνδρες και 2.377 γυναίκες (Δήμος Πεντέλης, 2008, σσ. 6-10).

Το σημερινό Δημοτικό Συμβούλιο αποτελείται από 13 μέλη (από αυτά τα 11 προέρχονται από την πλειοψηφία και τα 2 από τη μειοψηφία) και λειτουργεί σύμφωνα με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων.

Η σύγχρονη κοινότητα ιδρύεται το 1934 ως διοικητική οντότητα της Ανατολικής Αττικής και μέχρι τη δύση του 20<sup>ου</sup> αιώνα αναγνωρίζεται ως περιοχή της βορειοανατολικής Αττικής. Στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα και συγκεκριμένα το έτος 2008 εφάπτεται του αστικού ιστού των Αθηνών και αναγνωρίζεται πλέον ως Δήμος της αθηναϊκής νομαρχίας. Η αυτοδιοικητική μεταρρύθμιση, που έγινε το 1997, δεν άλλαξε τη μορφή του Δήμου, δηλαδή δεν έγινε ένας «Καποδιστριακός Δήμος», εφόσον δεν υπήρξαν συνενώσεις.



Με την αυτοδιοικητική μεταρρύθμιση από το «Πρόγραμμα Καλλικράτης», ο νέος Δήμος Πεντέλης, που θα συσταθεί το 2011, θα είναι σχήμα διευρυμένου δήμου της Νομαρχίας Αθηνών, αποτελούμενου από την Πεντέλη, τη Νέα Πεντέλη και τα Μελίσσια, με πρωτεύουσά του τα Μελίσσια.

Το έτος 2009 στο Δήμο εργάζονταν 21 μόνιμοι υπάλληλοι, 1 αορίστου χρόνου, 25 εποχιακοί (με οκτάμηνη σύμβαση) και 50 μερικής απασχόλησης.<sup>84</sup> Στο Δήμο λειτουργούν τα κάτωθι πέντε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.): α) Πνευματικό Κέντρο, β) Κέντρο Κοινωνικής Φροντίδας και Πρόνοιας, γ) Σχολική Επιτροπή, δ) Βρεφονηπιακός Σταθμός και ε) Δημοτική Επιχείρηση Ανάπτυξης Πεντέλης (Δ.Ε.Α.Π.).

### **3.2 Η ιστορία του Δήμου Πεντέλης<sup>85</sup>**

Η ιστορία της Πεντέλης χάνεται στο βάθος της Αττικής. Το παράδοξο έγκειται στο γεγονός ότι το βουνό πήρε το όνομά του από την πόλη που εγκαταστάθηκε σε αυτό, αντί να συμβεί το αντίστροφο.<sup>86</sup>

Στους πρόποδες του Πεντελικού Όρους έχουν ανακαλυφθεί πολλά παλαιοντολογικά ευρήματα, τα οποία μαρτυρούν την ύπαρξη ζωής στο βουνό πολύ πιο πριν εμφανιστεί ο άνθρωπος. Κατά τον 7<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ., το Πεντελικό βουνό αναφέρεται ως Βριλησσός (που σημαίνει Ισχυρός Λίθος), ενώ από τον 3<sup>ο</sup> π.Χ. αιώνα, το όρος ονομάζεται Πεντέλη, από τον αρχαίο Δήμο Πεντέλης, που βρισκόταν στο λόφο μπροστά από το βουνό, εκεί που σήμερα είναι η κεντρική πλατεία της Αγίας Τριάδας Πεντέλης. Στην Πεντέλη, οι αρχαίοι Αθηναίοι ανακάλυψαν ένα μάρμαρο κατάλευκο, εξαιρετικής ποιότητας, με αποτέλεσμα να φτιαχτεί το λατομείο στο

---

<sup>84</sup>Από τους μόνιμους εργαζόμενους, 1 είναι Π.Ε., 1 Τ.Ε., 10 Δ.Ε., 9 Υ.Ε., ο ένας αορίστου χρόνου είναι στον τομέα της καθαριότητας Υ.Ε., στους εποχιακούς 2 είναι Τ.Ε., 4 Δ.Ε., 2 Υ.Ε., 9 Υ.Ε. στον τομέα της καθαριότητας και 8 Υ.Ε. για τις πυρκαγιές, ενώ στους εργαζόμενους με μερική απασχόληση 4 είναι Π.Ε., 1 Τ.Ε., 15 Δ.Ε., 30 Υ.Ε.

<sup>85</sup>Το μεγαλύτερο μέρος αυτού του υποκεφαλαίου προέρχεται από την επίσημη ιστοσελίδα του Δήμου Πεντέλης: <http://www.penteli.gr>.

<sup>86</sup>Ο νότιος γειτονικός δήμος των Βριλησσιών δανείστηκε την παλαιά ονομασία του βουνού.

νοτιοδυτικό σημείο του βουνού, περίπου 600 μέτρα από την κορυφή του. Από αυτό το μάρμαρο, οι Αθηναίοι ανακατασκεύασαν την Ακρόπολη, αντικαθιστώντας τον παλιό, από πωρόλιθο, ναό με έναν μεγαλοπρεπή, μαρμάρινο ναό.<sup>87</sup> Το αρχαίο αυτό λατομείο είναι γνωστό και ως Σπήλαιο των Αμώμων και Σπηλιά του Νταβέλη. Λίγο πιο πάνω από το αρχαίο λατομείο βρίσκεται το Νυμφαίο Πεντέλης, όπου οι λατόμοι της αρχαιότητας λάτρευαν τις Νύμφες.

Λίγο πριν τον 10<sup>ο</sup> αιώνα κτίστηκε η Ιερά Μονή Ταώ, στην Νταού Πεντέλη, η οποία, μετά την καταστροφή της το 12<sup>ο</sup> αιώνα, ξανακτίστηκε και αφιερώθηκε στον Παντοκράτορα Σωτήρα Χριστό. Το 1953 εγκαταστάθηκε στη μονή γυναικεία Αδελφότητα, ενώ το 2002, οικοδομήθηκε νέος ναός κοντά στον παλιό.<sup>88</sup>

Μετά την απελευθέρωση από τους Τούρκους και τη σύσταση του νεοελληνικού κράτους, εγκαθίστανται στην περιοχή οι πρώτοι μόνιμοι κάτοικοι, Σαρακατσαναίοι βοσκοί, κυρίως, από το γειτονικό Μαραθώνα, στους οποίους μισθώνουν τους αγρούς προς εκμετάλλευση οι μοναχοί της Ιεράς Μονής.

Η νεότερη ιστορία της Πεντέλης, σημαδεύεται από τη Σοφία Ντε Μαρμπουά, Δούκισσα της Πλακεντίας, η οποία αγάπησε αυτόν τον τόπο και πέρασε εκεί τα τελευταία χρόνια της ζωής της. Το 1840, έρχεται στην Πεντέλη, μιλάει με μοναχούς και αγοράζει κτήματα, με σκοπό την ίδρυση

---

<sup>87</sup>Εκτός από τον Παρθενώνα, Πεντελικό μάρμαρο έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλά αρχαία μνημεία της Ελλάδας και του εξωτερικού, αλλά και σε κτίρια νεότερων χρόνων, όπως η Ακαδημία Αθηνών και η Εθνική Βιβλιοθήκη.

<sup>88</sup>Επίσης, υπάρχει το Ηουχαστήριο του Τιμόθεου, που με το χτίσιμό του δημιούργησε το κέντρο της μοναστικής πολιτείας του Πεντελικού και την πρώτη μεγάλη κοινοβιακή κοινωνία γύρω του. Στη μονή, αφιερωμένη στην Κοίμηση της Θεοτόκου, κατά τα χρόνια της Τουρκοκρατίας, λειτουργούσε στα υπόγειά της Κρυφό Σχολειό. Το μοναστήρι ήταν παρόν σε κάθε συμφορά, ανοίγοντας τις πόρτες του σε όλους τους κατατρεγμένους, ενώ έγινε πολύ συχνά καταφύγιο σωτηρίας σε μεγάλες επιδημίες. Είναι χαρακτηριστικό ότι αναφερόταν ως το μοναστήρι που «δεν το' πιανε η πανούκλα». Στη Μονή διατηρεί την έδρα της και η Μ.Κ.Ο. «Αλληλεγγύη», η οποία ασκεί μεγάλη και εντυπωσιακή φιλανθρωπική δραστηριότητα εντός και εκτός συνόρων.

νέου δουκάτου στην Πεντέλη. Έτσι, έχτισε τρία σπίτια στην Πεντέλη, το ένα στην λεωφόρο Ελευθερίου Βενιζέλου, ερείπιο σήμερα, ένα στην Πλατεία Χαραυγής, οδοί Τσακωνα και Αθανασιάδη γωνία, ιδιόκτητο σήμερα και το ανάκτορο της Ροδοδάφνης, που είναι το Πολιτιστικό Κέντρο του Δήμου Πεντέλης.

Στα χρόνια της γερμανικής κατοχής, η Πεντέλη έδωσε προσφυγή στις αντάρτικες ομάδες, που δρούσαν στην Αθήνα, με αποτέλεσμα οι κάτοικοί της να υποστούν τα αντίποινα των Γερμανών κατακτητών. Οι κάτοικοι της Πεντέλης, στο σύνολό τους βοσκοί, όχι μόνο δε βίωσαν την πείνα των Αθηναίων, αφού είχαν τη δυνατότητα να τρέφονται από την παραγωγή τους, αλλά έσωσαν και πολλούς Αθηναίους από το μεγάλο λιμό.

Το 1936 ιδρύεται στην κορυφή του Λόφου Κουφού το Αστεροσκοπείο της Πεντέλης, ενώ τη δεκαετία του 1950, η Πεντέλη αποτελεί για την Αττική πνεύμονα ζωής για τις χιλιάδες των φυματικών της Αττικής (και όχι μόνο), που προσπαθούσαν κατά τη θερινή, κυρίως, περίοδο να εκμεταλλευτούν το καλά οξυγονούμενο Πεντελικό περιβάλλον.

Λόγω των πυρκαγιών<sup>89</sup> (όπως για παράδειγμα του έτους 1995 και 1998), αλλά και των επεκτάσεων εις βάρος του Πεντελικού Τοπίου, από τις γύρω περιοχές, ύστερα από τις συντονισμένες προσπάθειες των δήμων και κοινοτήτων του Πεντελικού, ιδρύεται ο Σύνδεσμος Προστασίας και Ανάπλασης του Πεντελικού (Σ.Π.Α.Π.), όπου Πρόεδρος του Συνδέσμου είναι ο σημερινός Δήμαρχος Πεντέλης.

Το έτος 2005 αρχίζει η σταδιακή ένταξη της Πεντέλης στο σχέδιο πόλεως. Πλέον ενσωματώνεται με την Αθήνα, διατηρώντας όμως τα χαρακτηριστικά εξοχής. Πλέον, απαγορεύτηκε η βόσκηση στις πλαγιές, ενώ εξωραϊστικοί σύλλογοι ξεκινούν την ουσιαστική ανάπλαση της περιοχής. Η Πεντέλη, τα τελευταία χρόνια, γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη καθώς πέραν από εκδρομικός προορισμός, έχει να επιδείξει πλούσια

---

<sup>89</sup>Τον Αύγουστο του 2007, η Πεντέλη δοκιμάζεται ξανά από το πλήγμα της πυρκαγιάς, αφανίζοντας εκατοντάδες στρέμματα πεύκων και καταστρέφοντας ακόμα και κατοικίες στις περιοχές αυτές.

ιστορικά ευρήματα στον επισκέπτη, όπως το Μέγαρο της Πλακεντίας, το Αστεροσκοπείο, τους χώρους της Ιεράς Μονής και άλλα.

### **3.3 Το Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας (Σ.Δ.Π.) στο Δήμο Πεντέλης<sup>90</sup>**

#### **3.3.1 Γενικές παρατηρήσεις**

Οι Δήμοι σήμερα δανείζονται, επιχειρούν, επιδοτούνται και αναζητούν χρηματοδοτούμενα προγράμματα. Επομένως, χρειάζεται να πείθουν και να προβάλουν μια αξιόπιστη εικόνα προς τα έξω. Ένας Δήμος που έχει εφαρμόσει το πρότυπο ISO 9001 τυγχάνει διαφορετικής αντιμετώπισης, ως ένας καλά οργανωμένος και αξιόπιστος Δήμος, που θέτει στόχους και να τους επιτυγχάνει. Το κέρδος βέβαια δεν είναι αυτή καθαυτή η ταυτότητα ποιότητας αλλά η καλή λειτουργία του και η βελτίωσή του με την πάροδο του χρόνου.

Έναυσμα για την απόφαση σχετικά με την εφαρμογή συστήματος διασφάλισης ποιότητας, ήταν η μετατροπή της Κοινότητας σε Δήμο. Ο Δήμος Πεντέλης, που έγινε δήμος, μόλις το 2008, αποφάσισε να διεκδικήσει πόρους για την αναβάθμιση της ζωής των δημοτών, να ανταποκριθεί στους νέους διαχειριστικούς κανόνες και να αποδείξει τη διαχειριστική του επάρκεια.<sup>91</sup>

---

<sup>90</sup>Το υποκεφάλαιο αυτό στηρίζεται στο υλικό που μου έθεσε στη διάθεσή μου ο Δήμος και κυρίως στο εγχειρίδιο ποιότητας.

<sup>91</sup>Η Δ' Προγραμματική Περίοδος 2007-1013 απαιτεί οι δικαιούχοι να διαθέτουν επιβεβαιωμένη διαχειριστική επάρκεια, ώστε να υπάρχει επαρκέστερη, ορθότερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση των υλοποιούμενων έργων. Μέχρι την εφαρμογή του ελληνικού προτύπου (βλ. παρακάτω) για την υλοποίηση έργων δημόσιου χαρακτήρα (μεταβατική περίοδος), η επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων παρέχονταν από τις ειδικές υπηρεσίες διαχείρισης των Ε.Π. της Δ' Προγραμματικής Περιόδου. Υπήρξαν 3 κατηγορίες επιβεβαίωσης διαχειριστικής επάρκειας, τύπου Α' για έργα με τεχνικό αντικείμενο (δημόσια έργα υποδομής), τύπου Β' για έργα χωρίς τεχνικό αντικείμενο (υπηρεσίες και προμήθειες) και τύπου Γ' μόνο για ειδικές δράσεις, δηλαδή εξειδικευμένες δράσεις Ε.Κ.Τ. (π.χ. βοήθεια στο σπίτι, δράσεις

Πρωτεργάτης σε αυτό το εγχείρημα ήταν ο Δήμαρχος.<sup>92</sup> Ανταποκρινόμενη στις ιδέες του ηγέτη-δημάρχου, συμπολίτευση και αντιπολίτευση, ως διοίκηση, αποφάσισαν να εκφράσουν γραπτά την κοινή τους πίστη στην ποιότητα και να αποδείξουν έμπρακτα τη δέσμευσή τους σε αυτή, με την εφαρμογή συστήματος ποιότητας. Ο Δήμος προχώρησε στις απαραίτητες ενέργειες, σχεδιάζοντας το σύστημα ποιότητας, ανταποκρινόμενο στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001. Για την εγκατάσταση του συστήματος ο Δήμος συνεργάστηκε με εξωτερικό

---

εκπαίδευσης κ.α.) καθώς και λοιπές δράσεις, οι οποίες υλοποιούνται με ίδια μέσα. Οι δυνητικοί δικαιούχοι έπρεπε να ανταποκρίνονται στα παρακάτω 4 κριτήρια: α) συμβατότητα του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας με τους κανόνες της εθνικής και κοινοτικής νομοθεσίας, β) οργανωτική δομή με διάφορες υπηρεσίες και όργανα για τον προγραμματισμό και την ωρίμανση των έργων, τη διενέργεια διαγωνισμών και την ανάθεση των δημόσιων συμβάσεων ή την επιλογή των ωφελουμένων, την παρακολούθηση και διαχείριση του έργου, την πιστοποίηση του φυσικού αντικείμενου και την οικονομική διαχείρισή του, γ) τεκμηρίωση των παραπάνω διαδικασιών με την ύπαρξη εγχειριδίου και δ) ύπαρξη υλικοτεχνικής υποδομής, με μηχανογραφημένη οικονομική διαχείριση, ηλεκτρονική διασύνδεση με βάσεις πληροφοριών, βιβλιοθήκη με το θεσμικό πλαίσιο για την υλοποίηση των έργων, ηλεκτρονική παρακολούθηση των έργων, χώροι για την ασφαλή τήρηση των αρχείων, τεχνική υποστήριξη της υποδομής και άλλα. Καθένα από τα τέσσερα κριτήρια έχει επιμέρους απαιτήσεις. Οι φορείς που διέθεταν σε ισχύ πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2000, κατά το χρόνο της επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας, κάλυπταν τις επιμέρους απαιτήσεις του τρίτου κριτηρίου, με αποτέλεσμα να μην είναι απαραίτητη η αυτοψία της ειδικής υπηρεσίας στην έδρα τους.

<sup>92</sup>Ο Δήμαρχος του παρόντος αλλά και μετά την 01-01-2011 δήμου είναι ο Δημήτριος Στεργίου-Καψάλης, του Σταύρου και της Βασιλικής, γεννημένος στην Πεντέλη. Είναι παντρεμένος με τη Μαρία Πάντσιου και έχει μια κόρη τη Βασιλική, καθηγήτρια αγγλικής γλώσσας και μητέρα τριών παιδιών. Εισήχθη στη Στρατιωτική Σχολή Ευελπίδων το Σεπτέμβριο του 1965 και αποφοίτησε μεταξύ των πρώτων, τον Ιούλιο του 1969, ως Αξιωματικός τεθωρακισμένων. Υπηρέτησε με επιτυχία τριάντα περίπου χρόνια στις Ένοπλες Δυνάμεις, προαγόμενος πάντοτε κατ' εκλογήν και αποφοίτησε από όλα τα στρατιωτικά σχολεία μεταξύ των πρώτων. Διατέλεσε ως Συνταγματάρχης, Στρατιωτικός Ακόλουθος της Ελλάδας στην Πρεσβεία της Βουλγαρίας και εξήλθε οικειοθελώς του στρατεύματος με το βαθμό του Ταξίαρχου, τον Ιούνιο του έτους 1994. Βλ. την ιστοσελίδα του δήμου <http://www.penteli.gr>.

σύμβουλο, εξειδικευμένο στην οργάνωση και την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας.

Ο Δήμος, έχοντας εφαρμόσει το σύστημα ποιότητας από το Μάιο έως το Σεπτέμβριο του 2008 και θέλοντας να πιστοποιηθεί, κατέθεσε αίτηση επιθεώρησης πιστοποίησης συστήματος ποιότητας ISO 9001 προς το φορέα πιστοποίησης με την επωνυμία «TUV CERT/TUV RHEINLAND HELLAS S.A.». Τον Οκτώβριο του έτους 2008 ο Δήμος πιστοποιήθηκε από τον ως άνω φορέα, ενώ ένα χρόνο, αργότερα, στα τέλη του έτους 2009, το Σ.Δ.Π. επιθεωρήθηκε από τον ως άνω φορέα. Τον επόμενο χρόνο, τον Οκτώβριο του 2010, το σύστημα ποιότητας επιθεωρήθηκε ξανά, αυτή τη φορά, βάση του αναθεωρημένου διεθνούς προτύπου ISO 9001:2008 και εκδόθηκε το αντίστοιχο πιστοποιητικό, εφόσον είχαν γίνει οι απαραίτητες ενέργειες για να υπάρχει συμφωνία με το νέο πρότυπο.

### **3.3.2 Πολιτική ποιότητας**

Κατά το σχεδιασμό του συστήματος, η διοίκηση, αποδεικνύοντας τη δέσμευσή της στην ποιότητα, διαμόρφωσε την πολιτική ποιότητας. Η δέσμευση του Δημάρχου και εν γένει του Δήμου στην ποιότητα εκφράζεται μέσω ανακοινώσεων επί της σπουδαιότητας για συμμόρφωση με τις εκάστοτε απαιτήσεις και κατευθυντήριες οδηγίες του Δήμου προς τους πολίτες και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, μέσω καθιέρωσης πολιτικής ποιότητας, επιβεβαίωσης ότι έχουν τεθεί μετρήσιμοι αντικειμενικοί στόχοι ποιότητας, διεξαγωγής ανασκοπήσεων του Σ.Δ.Π. από τη διοίκηση και μέσω εξασφάλισης της διαθεσιμότητας των απαιτούμενων πόρων.

Η πολιτική ποιότητας στηρίζεται στις εξής αρχές α) η ποιότητα αποτελεί σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη του Δήμου και η συνεχής βελτίωση του συστήματος ποιότητας καθίσταται άμεση προτεραιότητα, β) εκχώρηση των απαραίτητων πόρων για την αποτελεσματική παροχή των υποστηρικτικών υπηρεσιών, γ) καθιέρωση, παρακολούθηση και αναθεώρηση στόχων ποιότητας, οι οποίοι ανατροφοδοτούν το σύστημα, δ) φροντίδα για την ανάπτυξη αμοιβαίας συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους διαχειριστικούς φορείς και ε) συμμόρφωση με κανονισμούς, πρότυπα και νομοθετικές διατάξεις. Ο ίδιος ο Δήμαρχος διαβεβαιώνεται ότι η πολιτική

ποιότητας είναι η κατάλληλη για τους σκοπούς και τους στόχους που τίθενται από το Δημοτικό Συμβούλιο και τον ίδιο, περιλαμβάνει μια δέσμευση για συμμόρφωση με τις απαιτήσεις και τη συνεχή βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Σ.Δ.Π., παρέχει την κατάλληλη υποδομή για την καθιέρωση και ανασκόπηση των στόχων ποιότητας, ανακοινώνεται-διανέμεται στο Δήμο και είναι αντιληπτή από όλους τους εργαζόμενους και ανασκοπείται από τον ίδιο για συνεχή δέσμευση υλοποίησης των εκάστοτε τιθέμενων μετρήσιμων στόχων. Όραμα του Δήμου είναι να αποτελεί αρωγό των δημοτών, επιτυγχάνοντας συνέργειες που θα ωφελήσουν όλο τον κοινωνικό χώρο που επηρεάζεται από τις δραστηριότητές του.

### **3.3.3 Στόχοι Ποιότητας**

Κατά το σχεδιασμό του συστήματος τέθηκαν και οι στόχοι ποιότητας, σε συμφωνία με την πολιτική ποιότητας. Η παρακολούθηση των στόχων και των δεικτών ποιότητας<sup>93</sup>, μέσω στατιστικών τεχνικών και εργαλείων ανάλυσης δεδομένων, ανατροφοδοτούν το σύστημα και βοηθούν στη βελτίωσή του. Υπεύθυνοι για την παρακολούθηση και τη μέτρηση των δεικτών είναι ο υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας και ο διευθυντής διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών του Δήμου. Οι δείκτες αναθεωρούνται και εκδίδονται σε ετήσια βάση.

Για το έτος 2008, οι δείκτες ήσαν οι εξής:

- 1) Ο αριθμός των εσωτερικών επιθεωρήσεων, με τιμή στόχου Μ.Ο. 2.
- 2) Ο αριθμός των παρατηρήσεων (μη συμμορφώσεων) ανά επιθεώρηση, με τιμή στόχου Μ.Ο.  $\leq 1$ .
- 3) Ο αριθμός των διορθωτικών ενεργειών (για αποκατάσταση των μη συμμορφώσεων) που καταγράφηκαν ανά εξάμηνο και ανά έτος, με τιμή στόχου Μ.Ο. 12/24.

<sup>93</sup>Ως δείκτες ποιότητας ορίζονται μεγέθη μετρήσιμα τα οποία μπορούν να δώσουν εικόνα της πορείας του οργανισμού και του συστήματος ποιότητας. Ορίζονται, λοιπόν, ως μετρήσιμοι δείκτες, για τους οποίους η επίτευξη κάποιων επιλεγμένων τιμών οδηγεί στην πραγματοποίηση συγκεκριμένων ποιοτικών στόχων.

4) Ο αριθμός των ανασκοπήσεων του Σ.Δ.Π. από εκπρόσωπο της διοίκησης ανά έτος, με τιμή στόχου Μ.Ο. 4.

5) Ο αριθμός των αλλαγών (προσθήκες-αλλαγές-βελτιώσεις) της τεκμηρίωσης του Σ.Δ.Π. ανά έτος, με τιμή στόχου Μ.Ο. 10.

6) Ο αριθμός των εισηγήσεων για βελτίωση του εφαρμοζόμενου Σ.Δ.Π. ανά έτος, με τιμή στόχου Μ.Ο. 5.

7) Ο αριθμός παραπόνων των πολιτών που διαχειρίστηκε το Κ.Ε.Π. ανά έτος, με τιμή στόχου Μ.Ο. 120.

Για το έτος 2009:

1) Ο αριθμός των παρατηρήσεων (μη συμμορφώσεων) ανά εσωτερική επιθεώρηση, με τιμή στόχου Μ.Ο. 1.

2) Η διατήρηση του πιστοποιητικού ISO 9001 και η αναβάθμισή του κατά το πρότυπο ISO 9001:2008, με τιμή στόχου την έκδοση νέου πιστοποιητικού.

3) Η πιστοποίηση του Δήμου με το πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα - απαιτήσεις» για την Προγραμματική Περίοδο 2007 - 2013, με τιμή στόχου την έκδοση του πιστοποιητικού.<sup>94</sup>

4) Η στελέχωση της τεχνικής υπηρεσίας, με τιμή στόχου ένα τουλάχιστον άτομο για τη στελέχωση της τεχνικής υπηρεσίας.<sup>95</sup>

5) Η απορρόφηση όλων των πόρων για έργα, που εκτελούνται εντός των χρονοδιαγραμμάτων που έχουν οριστεί, με τιμή στόχου Μ.Ο. 95%.

6) Η ωρίμανση 3 νέων έργων για ένταξη στο Π.Δ.Ε. και 2 νέων έργων για ένταξη στο Ε.Σ.Π.Α, με τιμή στόχου Μ.Ο.

7) Καμία απένταξη έργου που έχει ενσωματωθεί στον προϋπολογισμό και εμπρόθεσμη υλοποίηση αυτών, με τιμή στόχου Μ.Ο. 0.

Από την παρακολούθηση των δεικτών, μπορούμε να διαπιστώσουμε την πρόοδο που επιτεύχθηκε. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το έντυπο

---

<sup>94</sup>Για το πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429 βλ. παρακάτω.

<sup>95</sup>Για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας με την πιστοποίηση κατά το πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429, αλλά και κατά τη μεταβατική περίοδο (πριν τη σύνταξη αυτού του προτύπου) ήταν και είναι απαραίτητη η κατάλληλα στελεχωμένη τεχνική υπηρεσία.



μέτρησης δεικτών, ο δείκτης 1 επιτεύχθηκε εφόσον δεν παρατηρήθηκαν μη συμμορφώσεις. Ο δείκτης 2 επίσης επιτεύχθηκε, αφού το σύστημα πιστοποιήθηκε κατά το πρότυπο ISO 9001:2008. Ο δείκτης 3 δεν επιτεύχθηκε, όπως και ο δείκτης 4 για τον ίδιο λόγο. Ο Δήμος ξεκίνησε όλες τις απαραίτητες ενέργειες, ώστε να στελεχωθεί η τεχνική υπηρεσία με τουλάχιστον ένα άτομο, με δικαίωμα υπογραφής μελετών. Για τη στελέωση αυτή είναι απαραίτητη η τροποποίηση του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας του Δήμου (Ο.Ε.Υ.). Στο αίτημα της τροποποίησης δεν είχε δοθεί απάντηση. Ωστόσο, η διαδικασία τροποποίησης του Ο.Ε.Υ. «πάγωσε», λόγω της αυτοδιοικητικής μεταρρύθμισης με τη δημιουργία «καλλικράτειων» δήμων από τον Ιανουάριο του 2011. Ο δείκτης 5, επίσης, δεν επιτεύχθηκε. Είχε οριστεί τιμή στόχου Μ.Ο. 95% και επιτεύχθηκε το 59,16%. Η υστέρηση που παρουσιάστηκε οφείλεται στην ένταξη της επέκτασης του δημαρχείου, το οποίο ήταν το κύριο τεχνικό έργο του δήμου. Η έναρξη των εργασιών παρουσίασε τεχνικές δυσκολίες, οι οποίες απαιτούσαν περισσότερο χρόνο αποπεράτωσης από το συνήθη. Αποτέλεσμα ήταν η χαμηλή οικονομική απορρόφηση, η οποία παρουσιάστηκε σε αυτή τη φάση υλοποίησης του έργου. Ο δείκτης 6 επιτεύχθηκε. Συγκεκριμένα, εντάχθηκαν στο πρόγραμμα του Δήμου 8 νέα έργα, από τα οποία 6 συμβασιοποιήθηκαν. Όλα τα έργα εντάχθηκαν στο Π.Δ.Ε. Η καθυστέρηση έναρξης εφαρμογής του Ε.Σ.Π.Α. από εξωγενείς (για την υπηρεσία) παράγοντες δεν επέτρεψαν την ένταξη σε αυτό νέων έργων. Τέλος, και ο δείκτης 7 επιτεύχθηκε, εφόσον κανένα έργο που εντάχθηκε στον προϋπολογισμό δεν απεντάχθηκε.

Για το έτος 2010:

- 1) Ο αριθμός των παρατηρήσεων (των μη συμμορφώσεων) ανά εσωτερική επιθεώρηση, με τιμή στόχου Μ.Ο. 1.
- 2) Η διατήρηση του πιστοποιητικού ISO 9001:2008, με τιμή στόχου την επαναπιστοποίηση.
- 3) Η απορρόφηση όλων των πόρων για έργα, που εκτελούνται εντός των χρονοδιαγραμμάτων που έχουν οριστεί, με τιμή στόχου Μ.Ο. 95%.
- 4) Η ωρίμανση 5 νέων έργων για ένταξη στο Π.Δ.Ε. και 2 νέων έργων για ένταξη στο Ε.Σ.Π.Α, με τιμή στόχου Μ.Ο. 7.

5) Καμία απένταξη έργου που έχει ενσωματωθεί στον προϋπολογισμό και εμπρόθεσμη υλοποίηση αυτών, με τιμή στόχου Μ.Ο. 0.

6) Η συστηματική εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας όλου του εμπλεκόμενου με την εφαρμογή του συστήματος στελεχιακού προσωπικού, με τιμή στόχου 12 ώρες.

7) Η απόδοση ταυτότητας, αποθήκευση και προστασία όλων των αρχείων των έργων από το 2006 ως σήμερα, με τιμή στόχου τη συστηματική διατήρηση του αρχείου.

### **3.3.4 Τεκμηρίωση συστήματος**

Το σύστημα ποιότητας είναι δομημένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να ασκείται επαρκής και συνεχής έλεγχος σε όλες τις δραστηριότητες, που επηρεάζουν την ποιότητα.

Η τεκμηρίωση του Σ.Δ.Π. ορίζεται ως το σύνολο κάθε καταγεγραμμένης και εγκεκριμένης διαδικασίας, εντύπου, καταλόγου, φόρμας σε έντυπη ή ηλεκτρονική μορφή.

Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει τις γραπτές δηλώσεις της πολιτικής για την ποιότητα και τους στόχους ποιότητας, το ίδιο το εγχειρίδιο ποιότητας, τις τεκμηριωμένες διαδικασίες,<sup>96</sup> τα διάφορα απαιτούμενα έγγραφα (έντυπα, φόρμες, οδηγίες), προκειμένου να εξασφαλίζεται ο αποτελεσματικός προγραμματισμός, η λειτουργία και ο έλεγχος των διεργασιών (βλ. το σχήμα 3 του παρατήματος Ι).

Το εγχειρίδιο ποιότητας, που περιέχει την πολιτική και τους στόχους ποιότητας, είναι το υψηλότερο επίπεδο τεκμηρίωσης του συστήματος (πρώτου επιπέδου). Το δεύτερο επίπεδο τεκμηρίωσης του συστήματος περιλαμβάνει το εγχειρίδιο διαδικασιών λειτουργίας, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου EN ISO 9001:2008, τις κατευθυντήριες οδηγίες της διαχειριστικής αρχής για το Ε.Σ.Π.Α., του σχεδίου προτύπου ΕΛ.Ο.Τ. 1429 και της πολιτικής ποιότητας του Δήμου. Η τεκμηρίωση του

---

<sup>96</sup>Ο όρος τεκμηριωμένη διαδικασία υπονοεί ότι αυτή η διαδικασία έχει εγκριθεί, έχει γραφτεί, έχει ενσωματωθεί στο Σ.Δ.Π. και τηρείται. Η τεκμηρίωση μπορεί να γράφεται σε οποιαδήποτε μορφή ή με οποιοδήποτε μέσο (έγγραφα ή ηλεκτρονικά αρχεία).

συστήματος ολοκληρώνεται με τα διάφορα έγγραφα-έντυπα ποιότητας και τα αρχεία ποιότητας. Τα έντυπα ποιότητας και τα αρχεία αποτελούν το κύριο μέσο τεκμηρίωσης των πληροφοριών κατά την υλοποίηση των διαδικασιών. Στα έντυπα και στα αρχεία, για τα οποία υπάρχουν διαδικασίες συλλογής, αποθήκευσης και αρχειοθέτησης, αποτυπώνεται και καταγράφεται ό,τι πραγματικά έχει συντελεστεί. Με αυτόν τον τρόπο παρακολουθείται και ελέγχεται το σύστημα από το φορέα πιστοποίησης αλλά και από τον ίδιο το Δήμο. Με την τεκμηρίωση επιτυγχάνεται το εξής: «γράφω ό,τι κάνω, κάνω ό,τι γράφω και ελέγχω αν αυτό που κάνω είναι αυτό που είναι γραμμένο».

Όλα τα έγγραφα του Σ.Δ.Π. είναι διαβαθμισμένα και καταχωρημένα ως «ελεγχόμενα έγγραφα»<sup>97</sup>. Όλα τα αρχεία αποτελούν ειδική κατηγορία τεκμηρίωσης και ελέγχονται σύμφωνα με τα παρακάτω. Η τεκμηριωμένη διαδικασία «έλεγχος εγγράφων και ηλεκτρονικών δεδομένων του συστήματος ποιότητας» (βλ. παρακάτω) καθιερώνεται, προκειμένου να ορίζει τον τρόπο ελέγχου, που απαιτείται για να εγκρίνονται τα έγγραφα για την επάρκειά τους, πριν την έκδοσή τους, να ανασκοπούνται και να αναθεωρούνται ως απαιτείται τα έγγραφα του Σ.Δ.Π. ή να επανεγκρίνονται, να διαβεβαιώνεται ότι η κατάσταση των αλλαγών τεκμηρίωσης και της ισχύουσας έκδοσης εγγράφων ταυτοποιούνται κατάλληλα, να διαβεβαιώνεται ότι όλες οι σχετικές εφαρμόσιμες εκδόσεις εγγράφων είναι διαθέσιμες στα σημεία χρήσης τους, να διαβεβαιώνεται ότι τα έγγραφα παραμένουν ευανάγνωστα και εύκολα αναγνωρίσιμα, να προλαμβάνεται η αθέλητη (κατά λάθος) χρήση κατηργημένων εγγράφων και να εφαρμόζεται κατάλληλος τρόπος αναγνώρισης αυτών, αν διατηρούνται για οποιοδήποτε λόγο.

Όλο το προσωπικό του Δήμου έχει πρόσβαση στην τεκμηρίωση του Σ.Δ.Π., που διατίθεται στο τοπικό δίκτυο μέσω Η.Υ. σε μορφή Adobe Acrobat (PDF), μόνο για ενημέρωση (READ ONLY). Ο Υ.Δ.Π. είναι ο μόνος αρμόδιος για τη συνεχή ενημέρωση των ηλεκτρονικών αρχείων.

---

<sup>97</sup>Μη ελεγχόμενα αντίγραφα δεν χρησιμοποιούνται, παρά μόνο για εξωτερική χρήση ή ενημέρωση εξωτερικών φορέων, κατά την κρίση του δημάρχου.

### 3.3.5 Εγχειρίδιο ποιότητας

Μια συμπυκνωμένη παρουσίαση του συστήματος ποιότητας προσφέρει το εγχειρίδιο ποιότητας (quality manual). Το εγχειρίδιο του Δήμου Πεντέλης, που έχει συνταχθεί σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. EN ISO 9001:2008, περιλαμβάνει ένα σύντομο ιστορικό και εξέλιξη του Δήμου, παρουσιάζει το οργανόγραμμα με τη δομή οργάνωσης, που καθορίζει τα πλαίσια εξουσίας και αλληλεξάρτησης (βλ. το σχήμα 4 του παραρτήματος Ι), περιγράφει το Σ.Δ.Π. του Δήμου, τον αντικειμενικό σκοπό του, περιλαμβάνοντας λεπτομέρειες αυτού καθώς και το πεδίο εφαρμογής του συστήματος.<sup>98</sup> Συγκεκριμένα, το εγχειρίδιο καθορίζει την πολιτική ποιότητας για την παροχή των υπηρεσιών του Δήμου, περιγράφει τους τρόπους με τους οποίους αυτή υλοποιείται καθημερινά, περιγράφει τις διεργασίες<sup>99</sup> του Δήμου με τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, αποτυπώνει συνοπτικά τον τρόπο που καλύπτονται οι καθορισμένες εκ του διεθνούς προτύπου απαιτήσεις<sup>100</sup> και παρουσιάζει την τεκμηρίωση που καθιερώνεται για την εφαρμογή και διατήρηση του Σ.Δ.Π.

---

<sup>98</sup>Το πεδίο εφαρμογής του συστήματος περιλαμβάνει την παροχή υπηρεσιών για το σχεδιασμό, τη διοίκηση, τη διαχείριση και την υλοποίηση κοινοτικών και εθνικών συγχρηματοδοτούμενων έργων καθώς και την εκπόνηση μελετών και την επίβλεψη έργων. Σύμφωνα με την κατάργηση της δυνατότητας να γίνεται επιλογή προτύπου για την πιστοποίηση, είναι δυνατό να εξαιρούνται ορισμένες διαδικασίες από τις απαιτήσεις του προτύπου (με την προϋπόθεση ότι δεν επηρεάζεται αρνητικά η ποιότητα του προϊόντος/υπηρεσίας και οι εξαιρέσεις αναφέρονται στο εγχειρίδιο ποιότητας). Στο εφαρμοζόμενο σύστημα υφίσταται μία εξαίρεση. Ο Δήμος δεν χρησιμοποιεί όργανα, εργαλεία, συσκευές που απαιτούν παρακολούθηση της ακρίβειας της παρεχόμενης μέτρησης (διακρίβωση) και κατά συνέπεια εξαιρείται από την απαίτηση του διεθνούς προτύπου ISO 9001:2008 για έλεγχο οργάνων - εργαλείων - συσκευών επιτήρησης και μέτρησης, λόγω του αντικειμένου απασχόλησης και του είδους των παρεχομένων υπηρεσιών.

<sup>99</sup>Οι διεργασίες ορίζονται ως σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων με αλληλεπιδράσεις, που μετασχηματίζουν εισερχόμενα σε εξερχόμενα αποτελέσματα, με προστιθέμενη αξία.

<sup>100</sup>Στα κεφάλαια 4 έως 8 του εγχειριδίου, αναλύονται συνοπτικά τα στοιχεία του Σ.Δ.Π, ακολουθώντας την παραγραφοποίηση του διεθνούς προτύπου. Οι παράγραφοι

Το εγχειρίδιο περιλαμβάνει τις γενικές απαιτήσεις του Σ.Δ.Π. για το Δήμο, οι οποίες είναι η αναγνώριση των απαραίτητων διεργασιών και η έκταση της εφαρμογής τους σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων, ο καθορισμός της σειράς και της αλληλουχίας αυτών των διεργασιών,<sup>101</sup> ο καθορισμός κριτηρίων και μεθόδων που χρειάζονται για να εξασφαλιστεί ότι η λειτουργία και ο έλεγχος αυτών των διεργασιών γίνεται αποτελεσματικά, η εξασφάλιση της διαθεσιμότητας των χώρων και της αναγκαίας πληροφόρησης για την υποστήριξη, αλλά και την επιτήρηση των διεργασιών, η λήψη μέτρων για την επίβλεψη, μέτρηση και ανάλυση αυτών των διεργασιών και η εγκατάσταση αναγκαίων διαδικασιών για να επιτευχθούν τα σχεδιασμένα αποτελέσματα και να υπάρξει συνεχής βελτίωση των διεργασιών αυτών.

Στο εγχειρίδιο αναφέρεται και ο ορισμός του υπευθύνου της διοίκησης για το Σ.Δ.Π.<sup>102</sup> καθώς και οι απαιτήσεις για την τεκμηρίωση του

---

φέρουν τον ίδιο τίτλο (και αρίθμηση) με την αντίστοιχη απαίτηση του προτύπου, για τα στοιχεία που περιγράφονται σ' αυτές.

<sup>101</sup>Οι διεργασίες με έμμεση επίπτωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών είναι η πρόσληψη, εκπαίδευση και αξιολόγηση του προσωπικού, οι διορθωτικές ενέργειες, η διαχείριση των παραπόνων, ο έλεγχος των μη συμμορφώσεων, η ανασκόπηση του Σ.Δ.Π., οι εσωτερικές επιθεωρήσεις, ο έλεγχος των εγγράφων και των ηλεκτρονικών δεδομένων, η αξιολόγηση των προμηθευτών, ο έλεγχος των αρχείων, η ανασκόπηση της ικανοποίησης των πελατών, οι στατιστικές τεχνικές και η υγιεινή και η ασφάλεια. Οι διεργασίες με άμεση επίπτωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών για διαχείριση των προγραμμάτων είναι η παρακολούθηση των προγραμμάτων των διαχειριστικών φορέων, η διαλογή προγραμμάτων και η επεξεργασία για ενημέρωση του Δήμου, η ίδια η ενημέρωση του Δήμου, η συλλογή των απαιτήσεων για υποβολή αιτήσεων, οι εγκρίσεις, η ενημέρωση και υλοποίηση των έργων, το κλείσιμο των προγραμμάτων και η μέτρηση ικανοποίησης του Δήμου. Οι διεργασίες της πρώτης κατηγορίας αλληλεπιδρούν με αυτές της δεύτερης, οι οποίες με τη σειρά τους, μαζί με τις απαιτήσεις του Δημάρχου, οδηγούν στην υλοποίηση του προϊόντος (την παροχή υποστηρικτικών υπηρεσιών για τη διαχείριση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και την υλοποίηση έργων) και άρα στην ικανοποίηση του Δημάρχου και των δημοτών.

<sup>102</sup>Ο Δήμος επέλεξε τον κ. Αθανάσιο Γεωργόπουλο, έναν ικανό και ενθουσιώδη υπάλληλο, για τη θέση του υπεύθυνου διασφάλισης ποιότητας (Υ.Δ.Π.) και εκπροσώπου

συστήματος (για την τεκμηρίωση βλ. παραπάνω). Επίσης, γίνεται αναφορά και στα πρότυπα ποιότητας που χρησιμοποιούνται<sup>103</sup>.

Ο Υ.Δ.Π. είναι ο αρμόδιος για την υλοποίηση και την παρακολούθηση των όποιων τροποποιήσεων του εγχειριδίου, ενώ όσα αναφέρονται σε αυτό πρέπει να τηρούνται από το σύνολο των εργαζομένων, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο ή τη θέση εργασίας.

Το εγχειρίδιο αναφέρει και τις βασικές αρχές του Σ.Δ.Π., οι οποίες συνοπτικά καταγράφονται κάτωθι:

- Καθορισμός των απαιτήσεων των παρεχόμενων υποστηρικτικών υπηρεσιών
- Γραπτή τεκμηρίωση των προδιαγραφών των υπηρεσιών, της οργάνωσης και των διαδικασιών του Δήμου
- Διάθεση των γραπτών διαδικασιών στους υπεύθυνους των εργασιών, που αφορούν την περιοχή ευθύνη τους
- Δυνατότητα συνεχούς ενημέρωσης για τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα, με εκπαιδευμένο προσωπικό, κατάλληλους χώρους και εξοπλισμούς

---

του Δήμου για θέματα διαχείρισης του Σ.Δ.Π. κατά ISO 9001. Η επιλογή αυτή έρχεται σε συμφωνία, εκ των προτέρων, με την απαίτηση του προτύπου ISO 9001 του έτους 2008, ο υπεύθυνος για τη διαχείριση του συστήματος να είναι και μέλος της διαχείρισης του οργανισμού, εφόσον, μόνο, ένα τέτοιο πρόσωπο, δύναται να γνωρίζει τις υπάρχουσες λειτουργίες και δυσλειτουργίες των υπηρεσιών του Δήμου. Η πρώτη μέριμνα του Υ.Δ.Π. ήταν να διαπιστώσει τι πραγματικά υπάρχει και τι γίνεται στον οργανισμό του Δήμου. Ανεξάρτητα από τα άλλα καθήκοντά του ο Υ.Δ.Π. έχει αρμοδιότητες, οι οποίες, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν: την επιβεβαίωση ότι όλες οι διεργασίες του Σ.Δ.Π. έχουν καθιερωθεί, έχουν γίνει κατανοητές και τηρούνται, την ενημέρωση της διοίκησης για την απόδοση του Σ.Δ.Π. και τις τυχόν ανάγκες για βελτίωσή του, την επιβεβαίωση προώθησης της γνώσης των απαιτήσεων της τεκμηρίωσης του Σ.Δ.Π. σε όλους τους εσωτερικούς πελάτες. Επίσης, εκτός από τον υπεύθυνο για τη διασφάλιση της ποιότητας υπάρχει και η επιτροπή ποιότητας (βλ. παρακάτω).

<sup>103</sup>Συγκεκριμένα τα πρότυπα ποιότητας, που εφαρμόζονται, είναι: 1) ISO 9001:2008 «Quality Management Systems–Requirements», 2) ISO 9004:2000 «Quality Management Systems–Performance Improvement», 3) ISO 9000:2000 «Quality Definitions & Vocabulary», 4) ISO 10002:2004 «Customer Complaint Management», 5) ISO 10005:1999 «Guidelines for Quality Plans», 6) ISO 10013:2001 «Guidelines for Quality Manuals», 7) ISO 10015:2001 «Guidelines for Training».

- Εκτέλεση των οδηγιών των διαχειριστικών φορέων και παρακολούθηση των προθεσμιών για υποβολή αιτήσεων
- Τήρηση αρχείων για την τεκμηρίωση των εκτελεσθέντων υπηρεσιών
- Συχνή επιθεώρηση της τεκμηρίωσης του συστήματος
- Αξιολόγηση αποτελεσμάτων-διορθωτικές ενέργειες
- Προληπτικές ενέργειες, συνεχής βελτίωση και αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών.

### **3.3.6 Εγχειρίδιο διαδικασιών**

Στο εγχειρίδιο διαδικασιών λειτουργίας περιγράφονται αναλυτικά οι διαδικασίες και ο τρόπος εκτέλεσής τους. Οι διαδικασίες που έχουν σχέση με τις γενικές λειτουργικές και τις ειδικές διαχειριστικές διεργασίες<sup>104</sup> για την υλοποίηση των επιθυμητών- εγκεκριμένων έργων εκτελούνται σύμφωνα με τους επίσημους οδηγούς των φορέων διαχείρισης και τις επιμέρους διοικητικές - διευκρινιστικές οδηγίες του Δήμου. Το εγχειρίδιο αυτό αποτελεί τον ουσιαστικό οδηγό υλοποίησης των διεργασιών του Δήμου για την ασφαλή και αποτελεσματική υλοποίηση των προβλεπόμενων ενεργειών από το εξουσιοδοτημένο προσωπικό και των κατάλληλων διεργασιών για ποιοτική και αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών διαχείρισης χρηματοδοτικών προγραμμάτων. Με άλλα λόγια οι αρχές και οι πολιτικές του συστήματος μεταφράζονται σε ροή ενεργειών. Με την περιγραφή των διαδικασιών περιορίζονται τα λάθη και αποκλείονται οι εξατομικευμένες ενέργειες, αφού η υλοποίηση γίνεται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες.

Ο Δήμος προχώρησε στον προσδιορισμό των διαδικασιών του συστήματος, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω:

#### **1) Τυποποίηση και κωδικοποίηση τεκμηρίωσης Σ.Δ.Π.**

Με τη διαδικασία αυτή καθορίζεται η πολιτική και ο τρόπος τυποποίησης και κωδικοποίησης της τεκμηρίωσης του Σ.Δ.Π.,

---

<sup>104</sup>Οι διεργασίες (processes) αφορούν ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία, ενώ οι διαδικασίες (procedures) αναφέρονται στις δραστηριότητες ανά τμήμα. Με άλλα λόγια, η διεργασία απαντά στο «τι» γίνεται, ενώ η διαδικασία στο «πώς» γίνεται κάτι (Μαυροειδής, 2007, σ. 10).

προκειμένου να τηρείται από το προσωπικό του Δήμου, σύμφωνα με τις αναθεωρήσεις, συμπληρώσεις και βελτιώσεις των πάσης φύσεως ελεγχομένων εγγράφων του συστήματος ποιότητας. Αφορά όλο το προσωπικό του Δήμου και κυρίως τον Υ.Δ.Π. και το Δήμαρχο, που φέρουν την ευθύνη της αρχικής έκδοσης, αλλά και κάθε αναθεώρησης όλων των εγγράφων του Σ.Δ.Π. Η παρούσα αφορά την τυποποίηση και την κωδικοποίηση<sup>105</sup> των εγχειριδίων, των διαδικασιών και των εντύπων.

Η τυποποίηση των εγχειριδίων αφορά την ταξινόμηση των πάσης φύσεως, πληροφοριών, οδηγιών και κανόνων λειτουργίας του Δήμου σε διάφορα εγχειρίδια και κανονισμούς<sup>106</sup>. Η έκδοση όλων των εγχειριδίων-κανονισμών είναι συνισταμένη της συνεργασίας των αρμοδίων στελεχών του Δήμου με τον Υ.Δ.Π. και της αποδοχής και έγκρισής τους από το Δήμαρχο ή τον εξουσιοδοτημένο Δ.Δ.Ο.Υ. του Δήμου.

Η τυποποίηση των διαδικασιών αφορά τις διαδικασίες που καθιερώνουν τα καθήκοντα του προσωπικού σε κάθε αρμόδια θέση και

---

<sup>105</sup>Η κωδικοποίηση των εγχειριδίων αρχίζει με το δίγραμμα ΔΠ (Δήμος Πεντέλης), ακολουθεί παύλα (-) και άλλο ένα δίγραμμα ΕΠ για το εγχειρίδιο ποιότητας, ΕΔ για το εγχειρίδιο διαδικασιών, ΚΔΑΠ για τον κανονισμό διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και στη συνέχεια ακολουθεί παύλα (-) και διψήφιος με τον αύξοντα αριθμό εγχειριδίου (01: εγχειρίδιο ποιότητας, - 02:εγχειρίδιο διαδικασιών, - 03:κανονισμός διοίκησης ανθρωπίνων πόρων). Κάθε διαδικασία κωδικοποιείται με το δίγραμμα ΔΠ, ακολουθούμενο από παύλα (-), το δίγραμμα ΛΔ, δηλαδή λειτουργική διαδικασία, ακολουθούμενο από παύλα (-), τον αριθμό του κεφαλαίου του προτύπου ISO 9001 που υποστηρίζει η διαδικασία, ακολουθούμενο από τελεία και αύξοντα αριθμό. Όλα τα έντυπα φέρουν κωδικό όνομα ΔΠΕ (ΔΠ έντυπο), ακολουθούμενο από παύλα (-) και τον αριθμό διαδικασίας από την οποία καθιερώνονται.

<sup>106</sup>Υπάρχει ο κανονισμός διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Πρόκειται για ένα εγχειρίδιο που περιέχει τον κώδικα δεοντολογίας και διαχείρισης-διοίκησης του προσωπικού του Δήμου. Περιλαμβάνει αναλυτικά τις κατευθυντήριες οδηγίες της διοίκησης σχετικά με τον έλεγχο παρουσίας, τη χορήγηση αδειών, τη μισθοδοσία και λοιπά διοικητικά θέματα προσωπικού, με γνώμονα την ισχύουσα νομοθεσία και την πολιτική του Δήμου. Υπεύθυνος για τη σύνταξη, την αναθεώρηση και τις δικαιοδοσίες που παρέχονται σε αυτό είναι ο Δ.Δ.Ο.Υ., ο οποίος τηρεί και αναθεωρεί το εγχειρίδιο, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο και τις κατευθυντήριες οδηγίες της διεύθυνσης, σχετικά με την πολιτική, τους στόχους, τις δυνατότητες και τις ιδιαιτερότητες του Δήμου.



καθορίζουν, σε γενικές γραμμές, τον τρόπο υλοποίησης των ενεργειών του κάθε εμπλεκόμενου. Η κωδικοποίηση των διαδικασιών σχεδιάστηκε με τρόπο που να καλύπτονται όλες οι βασικές απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου EN ISO 9001:2008 από τις δραστηριότητες του Δήμου και δόθηκε σειρά, κατ' αρχήν σύμφωνα με τις απαιτήσεις των εδαφίων του διεθνούς προτύπου.<sup>107</sup> Οι διαδικασίες σχετικά με τη διοίκηση του προσωπικού ονομάζονται διοικητικές ή διαδικασίες διοικητικού ελέγχου και περιλαμβάνονται στα άρθρα του κανονισμού διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Η τυποποίηση των εγγράφων αφορά τα χρησιμοποιούμενα στις διάφορες υπηρεσίες έντυπα, που έχουν τυποποιηθεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του Δήμου, να ελαχιστοποιούν τη γραφειοκρατική διαδικασία, να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του εφαρμοζόμενου Σ.Δ.Π. και να είναι χρήσιμα για τη μελέτη των στοιχείων που περιέχουν, την τήρηση στοιχείων και την οργανωμένη εμφάνιση των δραστηριοτήτων.

Ο Υ.Δ.Π. είναι υπεύθυνος για την τήρηση όλων των προτύπων αρχείων (MASTER) του Σ.Δ.Π. σε έγγραφη και ηλεκτρονική μορφή. Ο φορέας πιστοποίησης έχει πρόσβαση στα εν λόγω αρχεία, μέσω του Υ.Δ.Π.

## 2) Έλεγχος εγγράφων και ηλεκτρονικών δεδομένων Σ.Δ.Π.

Η διαδικασία αυτή διασφαλίζει ότι οι ισχύουσες εκδόσεις των απαραίτητων εγγράφων του Σ.Δ.Π. έχουν εγκριθεί και είναι διαθέσιμες στο αρμόδιο προσωπικό του Δήμου, ότι όλες οι αλλαγές, τροποποιήσεις ή διορθώσεις των εγγράφων καλύπτονται από την έγκριση και επικύρωση του Δημάρχου και διεκπεραιώνονται από τον Υ.Δ.Π., με τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίζεται η άμεση ενημέρωση των εμπλεκόμενων και τέλος ότι τα αντικατασταθέντα από νεώτερη έκδοση έγγραφα αποσύρονται από όλο το Δήμο. Αυτά τα έγγραφα χαρακτηρίζονται ως «κατηργημένα», ενώ απαγορεύεται η χρήση τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει την τυποποίηση

---

<sup>107</sup>Από τα οκτώ συνολικά κεφάλαια του προτύπου, οι απαιτήσεις εκφράζονται σε πέντε εξ αυτών, ήτοι τα 4,5,6,7 και 8.

- ταυτοποίηση – ικνηλασιμότητα των εγγράφων του Σ.Δ.Π., τις αλλαγές-τροποποιήσεις-βελτιώσεις και τον έλεγχο των προτύπων<sup>108</sup>.

### 3) Τήρηση και έλεγχος αρχείων ποιότητας

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να περιγράψει την πρακτική που ακολουθείται στο Δήμο για τον καθορισμό και τη διαχείριση των αρχείων, που υποστηρίζουν το Σ.Δ.Π. Αφορά τα αρχεία ποιότητας που τηρούνται από όλο το προσωπικό. Σε κάθε διαδικασία του Σ.Δ.Π. αναφέρεται το ποια έντυπα ή άλλα έγγραφα πρέπει να συμπληρώνονται, πότε και από ποιον, ενώ στο κείμενο κάθε διαδικασίας γίνεται, επίσης, αναφορά στα χρησιμοποιούμενα πρότυπα, προδιαγραφές και εγχειρίδια, ως απαιτείται και προσδιορίζεται το πρόσωπο το οποίο κάνει την αρχειοθέτηση του κάθε τύπου ή εγγράφου. Επίσης, η διαδικασία αφορά τα αρχεία που συμπληρώνονται και από τον Υ.Δ.Π. Πρόκειται για τους φακέλους Σ.Δ.Π. ευθύνης του Υ.Δ.Π., οι οποίοι έχουν χρώμα μπλε και φέρουν ένδειξη των περιεχομένων του. Όλα τα αρχεία συμπληρωμένων εντύπων (έγγραφα-ηλεκτρονικά δεδομένα) τηρούνται για, τουλάχιστον, 3 χρόνια. Ο φορέας πιστοποίησης έχει πρόσβαση στα εν λόγω αρχεία, κατόπιν συνεργασίας με τον Υ.Δ.Π.

### 4) Ανασκόπηση του Σ.Δ.Π. από τη διοίκηση

Σκοπός της παρούσας διαδικασίας είναι να εξασφαλίζεται ότι η ποιοτική εικόνα του τρόπου λειτουργίας των δραστηριοτήτων του Δήμου παρουσιάζεται συνολικά στη διοίκηση, ώστε να μπορεί να αξιολογεί την ποιοτική στάθμη των παρεχομένων υποστηρικτικών υπηρεσιών καθώς και των εσωτερικών λειτουργιών του, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001.

---

<sup>108</sup>Τα ελληνικά και διεθνή πρότυπα ποιότητας που χρησιμοποιούνται είναι καταχωρημένα σε ειδικό φάκελο του Σ.Δ.Π. Τα πρότυπα θεσμικά κείμενα ή άλλες σχετικές οδηγίες που αναφέρονται στις αναθέσεις εργασιών, τις οποίες αναλαμβάνει ο Δήμος, θα πρέπει να βρίσκονται στο Δήμο, με μέριμνα του Υ.Δ.Π. Ο Υ.Δ.Π. διατηρεί ένα ενημερωμένο κατάλογο (MASTER LIST), από όπου ελέγχεται κατά πόσον μία έκδοση τέτοιου εγγράφου είναι η ισχύουσα.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τις επιθεωρήσεις ανασκόπησης του συστήματος από τη διοίκηση, μέσω δειγματοληπτικών επιθεωρήσεων των χώρων και των δραστηριοτήτων του Δήμου, από τον ίδιο το Δήμαρχο ή τον εκπρόσωπό του, συνοδευόμενο από τον Υ.Δ.Π., προκειμένου να τεκμηριώνεται σαφής εικόνα της λειτουργίας των δραστηριοτήτων του Δήμου, σύμφωνα με τις τεκμηριωμένες απαιτήσεις του Σ.Δ.Π., τις συνεδριάσεις της επιτροπής ποιότητας<sup>109</sup>, την πολιτική ανασκοπήσεων της διοίκησης, την υλοποίηση των ανασκοπήσεων και την παρακολούθηση της αποκατάστασης των παρατηρήσεων.

Δύο εργάσιμες προ της προγραμματιζόμενης ημερομηνίας ανασκόπησης, ο Υ.Δ.Π. ενημερώνει τους υπευθύνους των τομέων, που θα γίνει ανασκόπηση του χώρου και των διαδικασιών, ώστε και να εξασφαλιστεί η παρουσία του αρμόδιου προσωπικού. Κάθε παρατήρηση, σχόλιο ή πρόταση για βελτίωση καταγράφεται από τον Υ.Δ.Π. στο ειδικό έντυπο. Μετά το πέρας της κάθε ανασκόπησης, ο Υ.Δ.Π. εισηγείται διορθωτικές ενέργειες και σε συνεργασία με τη διοίκηση, καθορίζονται οι τελικές διορθωτικές ενέργειες, οι χρόνοι αποκατάστασης των παρατηρήσεων καθώς και οι υπεύθυνοι των ενεργειών. Ο Υ.Δ.Π. είναι υπεύθυνος για την παρακολούθηση της αποκατάστασης των παρατηρήσεων και σε συνεργασία με τους αρμόδιους υπευθύνους, μεριμνά για το «κλείσιμο» των παρατηρήσεων, με ανάλογη διορθωτική ή προληπτική ενέργεια. Ο Δήμαρχος ή ο εκπρόσωπός του ενημερώνεται από τον Υ.Δ.Π. για την

---

<sup>109</sup>Η επιτροπή ποιότητας αποτελείται από το Δήμαρχο, τον Δ.Δ.Ο.Υ., τον Υ.Δ.Π. και από οποιονδήποτε άλλο εργαζόμενο μπορεί να καλέσει, ως συμβουλευτικό μέλος, η επιτροπή κατά τις συνεδριάσεις της, όταν αυτό απαιτείται. Συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά κάθε 6 μήνες ή και έκτακτα, όταν αυτό απαιτείται. Εξεταζόμενα θέματα, μεταξύ άλλων, είναι η ενημέρωση για τυχόν απαιτούμενες αλλαγές στην τεκμηρίωση του Σ.Δ.Π., η ενημέρωση για σοβαρά θέματα που έχουν προκύψει από εσωτερικές επιθεωρήσεις, η ενημέρωση για την πορεία των διορθωτικών-προληπτικών ενεργειών, οι μη συμμορφώσεις ή τα παράπονα των διαχειριστικών φορέων των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, οι χρονικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση των προγραμμάτων, η ενημέρωση και η λήψη αποφάσεων για παροχή νέων υποστηρικτικών υπηρεσιών ή τροποποίησης των ήδη υλοποιούμενων κ.α.

κατάσταση των παρατηρήσεων πριν την υλοποίηση κάθε επόμενης ανασκόπησης ή και άμεσα, με την αποκατάσταση κάθε σοβαρής-κρίσιμης παρατήρησης. Ο Δήμαρχος ή ο εκπρόσωπός του (Δ.Δ.Ο.Υ.), κατά την κρίση του, μπορεί να προβαίνει σε έκτακτες επανασκοπήσεις του Σ.Δ.Π., οποτεδήποτε διαπιστωθούν αποκλίσεις και παρακολουθούνται οι παρατηρήσεις για αποκατάσταση. Ο Υ.Δ.Π. τηρεί ειδικό αρχείο ανασκοπήσεων της διοίκησης στο φάκελο του Σ.Δ.Π. με τίτλο εσωτερικές επιθεωρήσεις, στον οποίο έχει πρόσβαση και ο φορέας πιστοποίησης.

#### 5) Εσωτερική επικοινωνία

Με τη διαδικασία αυτή εξασφαλίζεται ότι η διοίκηση έχει θεσπίσει και εγκρίνει τη γενική πολιτική για τους τρόπους επικοινωνίας του προσωπικού. Ο Δήμαρχος ευθύνεται για τον καθορισμό της γενικής πολιτικής και τη διάθεση των απαραίτητων πόρων, ώστε να εξασφαλίζεται η ομαλή εσωτερική επικοινωνία του προσωπικού και η αποτελεσματική επικοινωνία με τους εξωτερικούς φορείς για την άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες υποστήριξης. Ο ίδιος ευθύνεται για την τήρηση της πολιτικής «ανοικτής πόρτας», για την άμεση, δηλαδή, πρόσβαση των εργαζομένων στη διοίκηση, τηρώντας τους βασικούς κανόνες δεοντολογίας μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων. Ο Δ.Δ.Ο.Υ., με τη συνεργασία των λοιπών στελεχών του Δήμου, ευθύνεται για την υλοποίηση της παρούσας και την ενημέρωση των νεοπροσλαμβανομένων. Ο ίδιος είναι αρμόδιος για τη παροχή κατευθυντηρίων οδηγιών για επίλυση οποιουδήποτε προβλήματος ή διαχείριση θέματος άπτεται της ομαλής επικοινωνίας και συνεργασίας του προσωπικού. Όλο το προσωπικό υποχρεούται να τηρεί τα καθοριζόμενα από την παρούσα, προκειμένου να επιτυγχάνεται ομαλή επικοινωνία των εργαζομένων στο Δήμο, να διατηρείται ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και να δίνεται στους πολίτες η εικόνα που αρμόζει σε ένα σύγχρονο περιβάλλον εργασίας.

Τα μέσα επικοινωνίας είναι η πολιτική «ανοικτής πόρτας»<sup>110</sup>, οι πίνακες ανακοινώσεων, το τηλεφωνικό κέντρο, τα ηλεκτρονικά συστήματα

---

<sup>110</sup>Όλο το προσωπικό έχει δικαίωμα άμεσης πρόσβασης στη διοίκηση, με ενημέρωση της γραμματείας διοίκησης και με επίσκεψη στο γραφείο του Δ.Δ.Ο.Υ. Με τον

επικοινωνίας, τα εσωτερικά σημειώματα (πρόκειται για τυποποιημένα κενά εσωτερικά έγγραφα, που διατίθενται ως τυποποιημένα έντυπα στην τεκμηρίωση ηλεκτρονικής μορφής), αλλά και μέσω των διαδικασιών (με τις ανασκοπήσεις και τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, με τη διαδικασία για επικοινωνία και αξιολόγηση των προμηθευτών, με τον κανονισμό για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων κ.α.).

#### 6) Εκπαίδευση-επιμόρφωση προσωπικού

Με την παρούσα καθορίζεται η διαδικασία εκπαίδευσης, επιμόρφωσης, αξιολόγησης και εξουσιοδότησης του προσωπικού, έτσι ώστε αυτό να είναι ενημερωμένο για τις δυνατότητες και το γενικό τρόπο λειτουργίας του Δήμου και να εξασφαλίζεται η σωστή επιμέρους ειδική εκπαίδευση, με την επίβλεψη των αρμοδίων για τον συγκεκριμένο τομέα, στον οποίο έχει τοποθετηθεί ο κάθε εργαζόμενος.

Όλες οι θέσεις εργασίας έχουν αρχική εκπαίδευση. Πέρα από αυτή την εκπαίδευση, που αποκτάται με την καθοδήγηση του εκπαιδευτή και την εμπειρία του προσωπικού από τη συμμετοχή του στις εκάστοτε νέες διαδικασίες, η Υπεύθυνη Γραφείου Εκπαίδευσης (Υ.Γ.Ε.) μεριμνά για την αρχική ή τη βασική αξιολόγηση του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού.<sup>111</sup> Η Υ.Γ.Ε., σε συνεργασία με το Δήμαρχο και το Δ.Δ.Ο.Υ., μεριμνά και για τη διασταυρωτική εκπαίδευση του προσωπικού, που διευρύνει τις γνώσεις και τις ικανότητές του σε περισσότερες της μιας κύριας εργασίας, προκειμένου να διασφαλίζεται η εναλλακτικότητα.

Επίσης, υπάρχει και η επιμορφωτική εκπαίδευση, που αφορά τη διατήρηση της ικανότητας εργασίας, την εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου, την τεχνολογία και το αντικείμενο του Δήμου. Διάφορα επιμορφωτικά

---

τρόπο αυτό διασφαλίζεται η άμεση ενημέρωση της διοίκησης για τις ανάγκες για επίλυση προβλημάτων και για επέμβαση σε ζωικά θέματα.

<sup>111</sup>Σε περίπτωση πρόσληψης νέου υπαλλήλου, η Υ.Γ.Ε. ενημερώνεται για τα ατομικά στοιχεία του νεοπροσλαμβανόμενου. Ο Δ.Δ.Ο.Υ. ενημερώνεται από το Δήμαρχο για την θέση στην οποία θα εργαστεί ο νεοπροσλαμβανόμενος, ανοίγει φάκελο ατομικών στοιχείων εκπαιδευόμενου, παίρνει συνέντευξη από τον υπό εκπαίδευση εργαζόμενο για συμπλήρωση των απαραίτητων στοιχείων στο ειδικό έντυπο για την εκπαίδευση και τον τοποθετεί στον τομέα εργασίας, με υπεύθυνο εκπαιδευτή.

προγράμματα δύναται να πραγματοποιούνται από εξωτερικούς φορείς. Η Υ.Γ.Ε. σε συνεργασία με το Δ.Δ.Ο.Υ. και με έγκριση του Δημάρχου εκπονεί το ετήσιο πρόγραμμα εκπαίδευσης για τις προβλεπόμενες εκπαιδεύσεις ανά μήνα. Στο ίδιο πρόγραμμα προστίθενται και τυχόν έκτακτες εκπαιδεύσεις για την κάλυψη αναγκών, που προέκυψαν. Ο φορέας πιστοποίησης έχει πρόσβαση στο φάκελο εκπαίδευσης, μέσω της Υ.Γ.Ε.

#### 7) Συντήρηση εξοπλισμού, μέσων και εγκαταστάσεων

Με τη διαδικασία αυτή καθορίζονται οι κατευθυντήριες οδηγίες για την ομαλή υλοποίηση των απαιτήσεων συντήρησης των διατιθέμενων υλικών εξοπλισμού, μέσων και εγκαταστάσεων. Η ανάγκη για συνεχή διατήρηση του εξοπλισμού και των εγκαταστάσεων σε κατάσταση ετοιμότητας κάνει απαραίτητη την παρακολούθηση και την υλοποίηση των προληπτικών και διορθωτικών απαιτήσεων, μέσω κατάλληλων διεργασιών συντήρησης.

Η παρούσα διαδικασία αφορά το Δήμαρχο για την έγκριση και εξασφάλιση των εκάστοτε απαιτούμενων κονδυλίων, το Δ.Δ.Ο.Υ. και την επιχείρηση μηχανογράφησης, που είναι αρμόδιοι για τη συντήρηση των Η.Υ. και του τοπικού δικτύου, τον υπεύθυνο παρακολούθησης της συντήρησης του λοιπού ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού του Δήμου και τον Υ.Δ.Π. που είναι αρμόδιος για την δειγματοληπτική επιτήρηση εφαρμογής της παρούσας<sup>112</sup>.

#### 8) Υγιεινή και ασφάλεια προσωπικού

Με αυτή τη διαδικασία καθορίζονται και περιγράφονται τα γενικά μέτρα, που έχουν ληφθεί για τη διασφάλιση της καταλληλότητας του περιβάλλοντος εργασίας στο Δήμο. Για τη δημιουργία ενός κατάλληλου

---

<sup>112</sup>Η συντήρηση των οχημάτων γίνεται σε εξωτερικά συνεργεία, η συντήρηση των μηχανών γραφείου και του λοιπού εξοπλισμού, περιλαμβάνει ενέργειες επιπέδου χρήστη και ενέργειες εξουσιοδοτημένου εξωτερικού συντηρητή, η συντήρηση των εγκαταστάσεων υλοποιείται με εξωτερικούς προμηθευτές υπηρεσιών και υλικών, ενώ η επιχείρηση μηχανογράφησης μεριμνά για τη διατήρηση «μητρώων Η.Υ.» του Δήμου. Τα περιεχόμενα του μητρώου είναι τα κύρια στοιχεία που συνιστούν τη διαμόρφωση του κάθε μηχανήματος. Για την ανίχνευση της συνολικής διαμόρφωσης του κάθε μηχανήματος χρησιμοποιείται ειδικό πρόγραμμα.

εργασιακού περιβάλλοντος έχουν ληφθεί υπόψη παράγοντες όπως η εργονομία των χώρων, μέτρα πυροπροστασίας και πυρανίχνευσης των κτιριακών εγκαταστάσεων, μέτρα διατήρησης συνθηκών υγιεινής και καθαριότητας, έλεγχος της θερμοκρασίας με κλιματιστικές μονάδες, διαθεσιμότητα φαρμακευτικού υλικού πρώτης ανάγκης και άλλα.

Ο Δήμαρχος είναι αρμόδιος να εξασφαλίζει την εφαρμογή του υποχρεωτικού θεσμικού πλαισίου για την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων με τον ορισμό και την εκμετάλλευση δραστηριοτήτων τεχνικού ασφαλείας. Φροντίζει για τη συνεχή ενημέρωσή του με τις παρατηρήσεις, που καταγράφονται από τον τεχνικό ασφαλείας στο ειδικά τηρούμενο βιβλίο παρατηρήσεων και για την ικανοποίηση απαιτήσεων που έχουν σχέση με την εξασφάλιση πυρασφάλειας, παροχής πρώτων βοηθειών και πρόληψης από επαγγελματικούς κινδύνους.

Ο τεχνικός ασφαλείας είναι αρμόδιος να εκτελεί τα καθήκοντά του, που απορρέουν από τη νομοθεσία, να συμπληρώνει τακτικά το βιβλίο παρατηρήσεων, να ενημερώνει τη διοίκηση για θέματα που αφορούν την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων και να λαμβάνει τα απαραίτητα μέτρα σε περιπτώσεις εργατικών ατυχημάτων. Σε συνεργασία με το Δ.Δ.Ο.Υ. τηρεί φάκελο με τις αναφορές ατυχημάτων και τη σχετική αλληλογραφία, στον οποίο έχει πρόσβαση ο φορέας πιστοποίησης. Το λοιπό προσωπικό υποχρεούται να τηρεί τους κανόνες ασφαλείας στη χρήση των διατιθέμενων πόρων και να αναφέρει τυχόν επικίνδυνες καταστάσεις που εντοπίζει.

#### 9) Προμήθειες και έλεγχος προμηθευτών

Αντικείμενο της διαδικασίας είναι ο καθορισμός των διεργασιών που υλοποιούνται από το προσωπικό για την πραγματοποίηση των αναγκαίων προμηθειών για την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του Δήμου αφενός<sup>113</sup> και την αποτελεσματική διαχείριση των αναλαμβανόμενων χρηματοδοτούμενων έργων, αφετέρου.<sup>114</sup>

<sup>113</sup>Κάθε απαίτηση προμήθειας για την ομαλή λειτουργία του Δήμου υλοποιείται με αναγραφή της απαίτησης σε ειδικό έντυπο από τον αιτούντα, την προώθηση στο Δ.Δ.Ο.Υ., ο οποίος κινείται στο θέμα προμηθειών με βάση τον Ενιαίο Κανονισμό Προμηθειών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Π.Ο.Τ.Α.) Κάθε προμήθεια θα πρέπει να

Ο Δ.Δ.Ο.Υ. είναι αρμόδιος για τη διαχείριση των παραστατικών που υποστηρίζουν κάθε είδος υλοποιούμενης προμήθειας, για την καταχώρηση και τήρηση καταλόγου εγκεκριμένων προμηθευτών και για τη συνεργασία με τον υπεύθυνο προμηθειών για την παραλαβή και διάθεση κατά περίπτωση, των προμηθευομένων, διατηρώντας τα αναγκαία παραστατικά, ενώ είναι αρμόδιος και για τις πληρωμές των προμηθευτών. Ο υπεύθυνος προμηθειών είναι αρμόδιος για την υλοποίηση των εγκεκριμένων από το Δήμαρχο και το Δ.Δ.Ο.Υ. αγορών των υλικών – μέσων και για τη συνεργασία με τους προϊσταμένους των τομέων για τη διαχείριση των προμηθευομένων ειδών της αρμοδιότητάς τους. Ο Υ.Δ.Π. ευθύνεται για την περιοδική ανασκόπηση της εφαρμογής της παρούσας κατά τις εσωτερικές επιθεωρήσεις του Σ.Δ.Π., τον ενιοπισμό βελτιώσεων-αλλαγών και την αναθεώρηση κατά περίπτωση, σύμφωνα με το μεταβαλλόμενο θεσμικό πλαίσιο και τις κατευθυντήριες οδηγίες της διοίκησης.

10) Κατάρτιση ετήσιου προγράμματος υλοποίησης χρηματοδοτούμενων έργων και αναθεωρήσεις

Με τη διαδικασία αυτή προγραμματίζονται ορθολογικά οι δράσεις του Δήμου και αξιολογείται, σε τακτά διαστήματα, η πορεία του ετήσιου προγράμματος, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική υλοποίησή του

---

υλοποιείται μέσω διαγωνισμού ή συλλογής προσφορών και κατά περίπτωση απευθείας ανάθεση, κατά την κρίση του Δημάρχου και τα κριτήρια του Ε.Κ.Π.Ο.Τ.Α.

<sup>114</sup>Για την υλοποίηση προμηθειών εφαρμόζεται η προβλεπόμενη νομοθεσία. Εάν απαιτείται διενέργεια διαγωνισμού για την προμήθεια, ακολουθείται η αντίστοιχη διαδικασία. Εάν η προμήθεια δεν απαιτεί διενέργεια διαγωνισμού, ακολουθούνται τα παρακάτω: την ευθύνη υλοποίησης έχει ο Υπεύθυνος Φυσικού Αντικειμένου του Έργου (Υ.Φ.Α.Ε.), ο οποίος συμπληρώνει το δελτίο παραγγελίας με τις απαιτήσεις της προμήθειας, το υπογράφει και το παραδίδει στη γραμματεία για έγκριση του Δημάρχου. Ανάλογα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του Δημάρχου, εκδηλώνονται οι ενέργειες προμήθειας ή άλλες κατά περίπτωση. Ο Υ.Φ.Α.Ε., εφόσον έχει εγκριθεί η προμήθεια, ζητά προσφορές, από τουλάχιστον τρεις προμηθευτές, με τις απαιτήσεις της προμήθειας. Επιλέγει την πιο συμφέρουσα προσφορά, την αποδέχεται, παραλαμβάνει την εν λόγω προμήθεια με τα αντίστοιχα παραστατικά και παραδίδει τα πρωτότυπα παραστατικά με φωτοτυπία της παραγγελίας στη γραμματεία για προώθηση στο λογιστήριο. Τέλος, ο Υ.Φ.Α.Ε. συντάσσει πρωτόκολλο παραλαβής της προμήθειας.



και η βέλτιστη κατανομή των πόρων. Εφόσον από την αξιολόγηση προκύπτουν αποκλίσεις, που επιβάλλουν την αναθεώρηση, ο Δήμος προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες. Ο Δήμαρχος ορίζει την ομάδα εργασίας κατάρτισης και αξιολόγησης του ετήσιου προγράμματος, που είναι αρμόδια για τη διενέργεια της παρούσας διαδικασίας και αποτελείται από τον υπεύθυνο του γραφείου διαχείρισης χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων, τους υπεύθυνους μηχανικούς και μέλη επιτροπών που εμπλέκονται στην υλοποίηση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Ο Υ.Δ.Π. ευθύνεται για την περιοδική ανασκόπηση εφαρμογής της παρούσας κατά τις εσωτερικές επιθεωρήσεις του Σ.Δ.Π. και τον εντοπισμό βελτιώσεων-αλλαγών.

Το γραφείο διαχείρισης χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων αναζητά νέων προγράμματα, που εκδίδονται σε υλοποίηση του Ε.Σ.Π.Α. ή και άλλων πηγών, μέσω διαδικτύου. Καταγράφει τα προγράμματα ενδιαφέροντος του Δήμου ή πεδίων που έχουν σχέση με δραστηριότητές του. Εφόσον υπάρχουν τέτοια προγράμματα, ενημερώνεται ο Δ.Δ.Ο.Υ., ο οποίος παρέχει υποδείξεις και περαιτέρω οδηγίες στον υπάλληλο του γραφείου διαχείρισης χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων για δράση ή όχι στα νέα προγράμματα. Παράλληλα, εξετάζει τη δυνατότητα εξασφάλισης των απαραίτητων πιστώσεων και τη διασφάλιση των λοιπών πόρων για υλοποίηση και ενημερώνει το Δήμαρχο για τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες. Το ως άνω γραφείο μεριμνά για όλα τα απαραίτητα στοιχεία των έργων ενδιαφέροντος του Δήμου για έναρξη διεργασιών προετοιμασίας φακέλου υποβολής. Καταγράφεται η σκοπιμότητα υλοποίησης του κάθε έργου, η γενική περιγραφή του φυσικού αντικείμενου και η γενική εκτίμηση του κόστους. Εν συνεχεία, καταρτίζεται το ετήσιο πρόγραμμα για ενημέρωση της διοίκησης, η οποία εγκρίνει τον ως άνω σχεδιασμό και ψηφίζεται ο προϋπολογισμός, κατόπιν εισηγήσεως. Ο Δ.Δ.Ο.Υ. καταρτίζει γενικό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των έργων και λοιπών δράσεων που έχουν περιληφθεί στο ετήσιο πρόγραμμα και καθορίζει τους απαιτούμενους πόρους. Το ετήσιο πρόγραμμα των δράσεων παρακολουθείται και εξετάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Σε περίπτωση που εντοπίζονται

αποκλίσεις, ο προγραμματισμός αναθεωρείται και σχεδιάζονται οι απαιτούμενες ενέργειες.

#### 11) Διενέργεια διαγωνισμών

Η διαδικασία αυτή καθορίζει τις αναγκαίες διεργασίες για την ορθολογική εκτέλεση όλων των απαιτούμενων ενεργειών για την προετοιμασία και τη διενέργεια διαγωνισμών, για την ανάθεση των συμβάσεων μελετών, προμηθειών και υπηρεσιών του Δήμου, τη διασφάλιση της νόμιμης αξιολόγησης των προσφορών των διαγωνιζομένων, την εισήγηση στο αποφαινόμενο όργανο και την ανακήρυξη του αναδόχου, με βάση τους όρους της διακήρυξης. Επίσης, καθορίζει τα απαιτούμενα για το νόμιμο χειρισμό των ενστάσεων ή τυχόν άλλων διαφωνιών, που υποβάλλονται εκ μέρους των υποψηφίων αναδόχων, μέχρι την υπογραφή της σύμβασης, έτσι ώστε να τηρείται η ισχύουσα νομοθεσία και οι κανόνες διαφάνειας και ανταγωνισμού. Τέλος, μέρος της διαδικασίας αυτής είναι και η λήψη απόφασης για την υλοποίηση της δράσης με ίδια μέσα.

Το Δημοτικό Συμβούλιο ορίζει την επιτροπή διενέργειας και αξιολόγησης διαγωνισμού, η οποία απαρτίζεται από 3 άτομα, εκ των οποίων ο ένας είναι ο Δ.Δ.Ο.Υ., ενώ η Δημοκρατική Επιτροπή κατακυρώνει το διαγωνισμό. Την όλη διαδικασία παρακολουθεί ο υπεύθυνος του έργου, ο οποίος και εισηγείται τις απαιτούμενες ενέργειες και την έκδοση των απαιτούμενων διοικητικών πράξεων.

Συγκεκριμένα, αφού προσδιοριστεί ο τρόπος εκτέλεσης του έργου από τη Δημοκρατική Επιτροπή, προετοιμάζεται η διακήρυξη του έργου, η οποία υποβάλλεται στην οικεία διαχειριστική αρχή για να εκφραστεί η σύμφωνη γνώμη της, εφόσον το έργο είναι συγχρηματοδοτούμενο και απαιτείται από τις διαδικασίες του εκάστοτε προγράμματος. Εκδίδεται η προκήρυξη και δημοσιεύεται, όπως ορίζει η νομοθεσία (στον εθνικό Τύπο, στο τεύχος Δημοσίων Συμβάσεων της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως και στην Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ανάλογα με τον προϋπολογισμό κάθε έργου). Ορίζεται από το Δημοτικό Συμβούλιο η επιτροπή για τη διενέργεια του διαγωνισμού, η οποία αποσφραγίζει τις προσφορές, σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται στη σχετική διακήρυξη και κατά τη διαδικασία που ορίζει η σχετική νομοθεσία, ελέγχει τα δικαιολογητικά

συμμετοχής, ελέγχει τις τεχνικές προσφορές και τις βαθμολογεί. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και για τις οικονομικές προσφορές. Η επιτροπή εισηγείται στο Δημοτικό Συμβούλιο την ανάθεση της σύμβασης στον υποψήφιο που υπέβαλε την πλέον συμφέρουσα προσφορά και το Δημοτικό Συμβούλιο κατακυρώνει το διαγωνισμό.

#### 12) Ανάθεση συμβάσεων

Σκοπός της διαδικασίας είναι η διασφάλιση των ενεργειών, που απαιτούνται μετά την κατακύρωση του διαγωνισμού και μέχρι την υπογραφή της σύμβασης. Την όλη διαδικασία παρακολουθεί ο υπεύθυνος του έργου. Μετά την κατακύρωση του διαγωνισμού, που κοινοποιείται στον ανάδοχο, του ζητείται να προσκομίσει, εφόσον απαιτείται, την εγγύηση καλής εκτέλεσης, επικαιροποιημένα δικαιολογητικά συμμετοχής και τυχόν άλλα δικαιολογητικά. Τα δικαιολογητικά ελέγχονται και η αρμόδια υπηρεσία του Δήμου καταρτίζει το σχέδιο της σύμβασης με τον ανάδοχο, σύμφωνα με το αντικείμενο και τους όρους της προκήρυξης. Το κάθε σχέδιο σύμβασης, μαζί με τον φάκελο που περιλαμβάνει τα απαραίτητα έγγραφα που τεκμηριώνουν τη νομιμότητα της διαδικασίας, υποβάλλεται στη διαχειριστική αρχή, εφόσον το έργο χρηματοδοτείται από κοινοτικούς πόρους. Αρμόδιος για την υπογραφή της σύμβασης με τον ανάδοχο είναι ο Δήμαρχος.

#### 13) Παρακολούθηση και διαχείριση έργων

Η διαδικασία περιλαμβάνει 5 στάδια υλοποίησης. Πρώτον, την κατάρτιση σχεδίου υλοποίησης του έργου, όπου προγραμματίζεται λεπτομερώς ο τρόπος υλοποίησης των στόχων του έργου, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα των επιμέρους ενεργειών και η απόδοση της δημόσιας επένδυσης και τίθενται οι προδιαγραφές, το χρονοδιάγραμμα, οι απαιτούμενοι πόροι, ορίζεται η ομάδα έργου, προσδιορίζονται τα παραδοτέα, περιλαμβάνεται ο προϋπολογισμός των συμβάσεων και ο προγραμματισμός των εκταμιεύσεων για την υλοποίηση του έργου και άλλα στοιχεία που χαρακτηρίζουν κάθε έργο. Δεύτερον, ο έλεγχος προόδου του έργου και παρακολούθηση του χρονοδιαγράμματος, όπου παρακολουθούνται οι χρονικές δεσμεύσεις του Δήμου και του αναδόχου.

Τρίτον, η διαχείριση των προβλημάτων και των αλλαγών, για να διασφαλιστεί ότι εντοπίζονται επαρκώς και αντιμετωπίζονται οι ενδεχόμενες αποκλίσεις από τις αρχικά εκφρασμένες απαιτήσεις και στόχους του έργου, σε όλα τα ενδιάμεσα βήματα, μέχρι και την οριστική παραλαβή του έργου και για να αναλυθούν τα αίτια των σημαντικών περιπτώσεων μη συμμόρφωσης προς τις προδιαγραφές καθώς και για να σχεδιαστούν οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες.

Τέταρτον, η διαχείριση και διασφάλιση ποιότητας των έργων, με σκοπό το έργο, ως τελικό αποτέλεσμα, να έχει τα λειτουργικά, τεχνικά και αισθητικά χαρακτηριστικά που έχουν καθοριστεί στο σχέδιο υλοποίησης και στις επιμέρους συμβάσεις υλοποίησης του έργου, με χρήση του σχεδίου ποιότητας του έργου και του σχεδίου δοκιμών, ελέγχων και παραλαβής του έργου (καταγράφονται με τη μορφή πίνακα, όλοι οι έλεγχοι και οι δοκιμές, τα αποδεικτικά ή πιστοποιητικά ποιότητας που πρέπει να συνοδεύουν τα υλικά ή τον εξοπλισμό, τις εγγυήσεις που πρέπει να προσκομιστούν καθώς και τις τελικές δοκιμές που θα γίνουν για τη λειτουργική παραλαβή του έργου ή του εξοπλισμού ή τον τρόπο ελέγχου της συμμόρφωσης). Τέλος, η διαχείριση των εγγράφων, όπου περιγράφεται ο τρόπος διαχείρισης για την ομαλή και αποτελεσματική παρακολούθηση και διαχείριση του έργου. Χρησιμοποιούνται πρότυπα έγγραφα με στόχο την ομοιομορφία, που διανέμονται σε όλες τις θέσεις εργασίας που απαιτείται, ενώ αρχειοθετούνται από τον υπεύθυνο του έργου.

#### 14) Έλεγχος και παραλαβή φυσικού αντικειμένου

Η διαδικασία περιλαμβάνει δύο στάδια, την πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου και τον έλεγχο τήρησης των λοιπών υποχρεώσεων του αναδόχου. Στο πρώτο στάδιο καθορίζονται οι φάσεις εξέλιξης του έργου ή οι χρονικές περίοδοι της πιστοποίησης του φυσικού αντικειμένου, σε συνάρτηση με το χρονοδιάγραμμα του έργου και τους συμβατικούς όρους. Στις καθορισμένες χρονικές περιόδους γίνεται επιτόπιος έλεγχος πιστοποίησης του φυσικού αντικειμένου και των παραδοτέων και συμπληρώνονται τα έγγραφα για την τεκμηρίωση της πιστοποίησης. Με εκθέσεις ελέγχου, εισηγήσεις διορθωτικών ενεργειών και τα μηνιαία και τριμηνιαία δελτία για κάθε έργο ενημερώνεται η προϊστάμενη αρχή, το

αρμόδιο για την οικονομική διαχείριση του έργου όργανο του Δήμου και η διαχειριστική αρχή, όποτε αυτό απαιτείται.

Στο δεύτερο στάδιο καθορίζονται, με ευθύνη του υπευθύνου έργου, οι λοιπές υποχρεώσεις του αναδόχου με βάση την προκήρυξη, το τεχνικό δελτίο, τη σύμβαση και τις οδηγίες της διαχειριστικής αρχής για τα χρηματοδοτούμενα έργα. Εφαρμόζεται διαδικασία ελέγχου για την επιβεβαίωση ότι το φυσικό αντικείμενο που ολοκληρώθηκε έχει τα προβλεπόμενα λειτουργικά και τεχνικά χαρακτηριστικά, ενώ ο ανάδοχος δεσμεύεται για την αποκατάσταση τυχόν «κρυμμένων ελαττωμάτων» του έργου.

#### 15) Ενημέρωση διαχειριστικής αρχής

Σκοπός είναι να διασφαλιστεί αφενός η υποβολή στη διαχειριστική αρχή των απαραίτητων εκθέσεων και αναφορών για όλα τα στάδια υλοποίησης των έργων του Δήμου και αφετέρου η ενημέρωση της διαχειριστικής αρχής για όλα τα στάδια υλοποίησης των έργων, μέσω της διαβίβασης των απαιτούμενων και ορθά συμπληρωμένων εγγράφων.

Ο υπεύθυνος του έργου είναι και ο βασικός υπεύθυνος για την επικοινωνία με τη διαχειριστική αρχή. Προς τη διαχειριστική αρχή συντάσσονται και αποστέλλονται εκθέσεις και αναφορές για την πρόοδο υλοποίησης του έργου, τα μηνιαία και τριμηνιαία δελτία έργου και προς το φορέα πιστοποίησης δαπανών τα έντυπα και τα δικαιολογητικά για την εξάμηνη πιστοποίηση των δαπανών. Με την ολοκλήρωση του φυσικού και του οικονομικού αντικειμένου και με τη διασφάλιση της λειτουργικότητάς του, ο Δήμαρχος και αφού έχει τηρήσει τις υποχρεώσεις που έχει αναλάβει, υποβάλλει στη διαχειριστική αρχή δήλωση ολοκλήρωσης του έργου.

#### 16) Οικονομική διαχείριση έργων

Με την ένταξη της πράξης σε επιχειρησιακό πρόγραμμα, υπογράφεται από το Δήμο και τη διαχειριστική αρχή σύμφωνο αποδοχής όρων απόφασης ένταξης πράξης και υποχρεώσεων δικαιούχου ή σύμβαση χρηματοδότησης, που κοινοποιείται στην οικονομική υπηρεσία του Δήμου. Η υπηρεσία αυτή καθορίζει τις απαιτήσεις της διαχείρισης του έργου, λαμβάνει τα απαιτούμενα μέτρα για την ικανοποίησή τους (επιλεξιμότητα

δαπανών) και προγραμματίζει τις αναγκαίες ενέργειες, ενώ στο οικονομικό διαχειριστικό σύστημα του Δήμου δημιουργείται ξεχωριστός λογαριασμός για κάθε εκτελούμενο έργο, στον οποίο καταχωρούνται όλες οι αντίστοιχες οικονομικές πράξεις. Εφόσον απαιτείται από τη διαχειριστική αρχή, ανοίγεται, με απόφαση του Δημάρχου, ιδιαίτερος τραπεζικός λογαριασμός για κάθε έργο, ενώ εφόσον υπάρχει σχετική υποχρέωση, μπορεί να οριστεί και ορκωτός ελεγκτής για τον έλεγχο της οικονομικής διαχείρισης του έργου.

Πριν τη διενέργεια οποιασδήποτε πληρωμής για κάθε έργο συντάσσεται και υπογράφεται δελτίο παραγγελίας υλικών-υπηρεσιών από τον Υ.Φ.Α.Ε. Αφού η παραγγελία εγκριθεί, διατίθεται η πίστωση για το έργο από το αρμόδιο όργανο. Η παραλαβή και ο έλεγχος των δικαιολογητικών που προσκομίζουν οι ανάδοχοι για να εισπράξουν τις αμοιβές τους για την εκτέλεση των έργων γίνεται από το υπεύθυνο όργανο που παρακολουθεί την εκτέλεση του φυσικού αντικειμένου και συντάσσει πρωτόκολλο παραλαβής, το οποίο διαβιβάζεται στην οικονομική υπηρεσία. Εκδίδεται το σχετικό παραστατικό από τον ανάδοχο, το οποίο υποβάλλεται στην οικονομική υπηρεσία και καταχωρείται στο λογιστικό σύστημα. Φωτοαντίγραφο του παραστατικού κοινοποιείται στον υπεύθυνο του έργου, ο οποίος διαβιβάζει στην οικονομική υπηρεσία τα αναγκαία δικαιολογητικά. Η οικονομική υπηρεσία προβαίνει στην εκκαθάριση, ελέγχοντας την πληρότητα των δικαιολογητικών και εκδίδει την εντολή πληρωμής. Ο ταμίας ελέγχει την πληρότητα των δικαιολογητικών που αφορούν την εξόφληση και προβαίνει στην εξόφληση με την έκδοση επιταγής, σε βάρος του λογαριασμού που τηρείται για το έργο ή πραγματοποιεί την πληρωμή μέσω Internet Banking. Μετά την πληρωμή, ο υπεύθυνος του έργου ενημερώνει τον αντίστοιχο φάκελο του έργου.

#### 17) Παρακολούθηση και τήρηση ισχύουσας νομοθεσίας

Η παρακολούθηση της νομοθεσίας αφορά το θεσμικό πλαίσιο για τις διαδικασίες σύναψης και υλοποίησης των συμβάσεων έργων του Δήμου και συνίσταται στην αξιοποίηση όλων των νομικών κειμένων που σχετίζονται με την υλοποίηση των δράσεων του Δήμου ως δικαιούχου έργων.

Ο νομικός σύμβουλος του Δήμου ενημερώνεται επί τακτικής βάσεως, για τις δημοσιεύσεις των τευχών Α' και Β' της Εφημερίδας της Κυβερνήσεως, παρακολουθεί την εξέλιξη της νομολογίας, μέσω ειδικών εντύπων και τραπεζικών νομικών πληροφοριών και ενημερώνει τη διοίκηση. Επίσης, μεριμνά για τη δημιουργία αρχείου, προσβάσιμο σε όλες τις υπηρεσίες, για νομοθετήματα, νομολογία, γνωμοδοτήσεις, εγκυκλίους και λοιπές συναφείς πληροφορίες.

Η τήρηση της νομοθεσίας σκοπεύει στην εξασφάλιση της απαραίτητης νομικής υποστήριξης του Δήμου από νομικό σύμβουλο στα θέματα που σχετίζονται με τα έργα που εκτελεί, όπως δημόσιες συμβάσεις, κρατικές ενισχύσεις, εξάλειψη ανισοτήτων, ισότητα, περιβάλλον, επιλεξιμότητα δαπανών, τήρηση των διαδικασιών που προβλέπονται στο εθνικό και κοινοτικό Δίκαιο. Παράλληλα, μπορεί να αξιοποιούνται φορείς που έχουν αντίστοιχη πληροφόρηση, όπως για παράδειγμα η Μονάδα Παρακολούθησης Διαγωνισμών και Συμβάσεων.

18) Ταυτοποίηση και ικνηλασιμότητα εγγράφων και χρηματοδοτούμενων έργων

Η ταυτοποίηση κάθε είδους εγγράφου του Σ.Δ.Π. εξασφαλίζεται από την εμφάνιση του λογότυπου του Δήμου ή και την αναγραφή του τίτλου του («Δήμος Πεντέλης»). Η ταυτοποίηση ενός εγγράφου ενισχύεται και από την ύπαρξη κωδικοποίησης των εγχειριδίων-κανονισμών, των διαδικασιών και των εντύπων, από την οποία αναγνωρίζεται ο Δήμος σαν εκδότης, καθώς και το είδος του εγγράφου (εγχειρίδιο-διαδικασία-έντυπο).

Τα χρηματοδοτούμενα έργα ταυτοποιούνται με τον τίτλο του προγράμματος, το ακρωνύμιο του έργου, τον τίτλο του έργου, τον κωδικό έργου της διαχειριστικής αρχής και από τον κωδικό έργου του λογιστικού συστήματος παρακολούθησης του Δήμου. Η ικνηλασιμότητα των χρηματοδοτούμενων έργων δίδεται από τους τίτλους των εντύπων που χρησιμοποιεί ο διαχειριστικός φορέας, από την ικνηλασιμότητα (σήμανση) των φακέλων που χρησιμοποιεί το προσωπικό του Δήμου και από τα τυποποιημένα έντυπα του Σ.Δ.Π.

#### 19) Επιχειρησιακός σχεδιασμός και ωρίμανση έργων

Για τη διαδικασία αυτή προγραμματίζονται και καθορίζονται οι απαιτήσεις του σχεδιασμού των έργων και των ενεργειών, που είναι απαραίτητες για την ωρίμανσή τους, έτσι ώστε να είναι δυνατή η έγκαιρη έναρξη της υλοποίησής τους χωρίς προβλήματα. Οι απαιτήσεις καταγράφονται σε κατάλληλους πίνακες με στόχο την αρχειοθέτησή τους, αλλά και τη δρομολόγηση και παρακολούθηση των επόμενων ενεργειών. Ο προσδιορισμός των απαιτήσεων και η συμπλήρωση του πίνακα γίνεται από τον υπεύθυνο έργου, ενώ καταγράφονται και οι υπεύθυνοι (υπηρεσία, όργανο, στέλεχος) για την υλοποίηση κάθε μιας από τις αναγραφόμενες ενέργειες ωρίμανσης. Με ευθύνη του υπευθύνου έργου τηρείται φάκελος ωρίμανσης του έργου, στο οποίο καταχωρούνται όλα τα σχετικά έγγραφα, όπως μελέτη σκοπιμότητας, αποτελέσματα ερευνών, τεχνικό δελτίο, εγκρίσεις, αλληλογραφία, χρονοδιάγραμμα ενεργειών. Ο φάκελος αυτός, κατά τη φάση υλοποίησης ενσωματώνεται στο φάκελο έργου.

Επίσης, διασφαλίζονται οι απαιτούμενοι πόροι, εφόσον υποβάλλεται στη διαχειριστική αρχή αίτηση έγκρισης για χρηματοδότηση του έργου συνοδευόμενη από το αντίστοιχο τεχνικό δελτίο και διερευνάται η δυνατότητα χρηματοδότησης όλων των φάσεων υλοποίησης του έργου. Διασφαλίζεται ακόμα η εκπόνηση των αναγκαίων μελετών και επιλέγεται ο τρόπος υλοποίησης κάθε μελέτης (εκπόνηση από την υπηρεσία με ή χωρίς τη συνδρομή εξωτερικών συνεργατών ή ανάθεση σε ανάδοχο) καθώς και οι απαιτούμενες αδειοδοτήσεις ή και απαλλοτριώσεις.

#### 20) Εκπόνηση μελετών και επιβλέψεις έργων

Η παρούσα διαδικασία αποσκοπεί στο να περιγράψει τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών στα πλαίσια ενός συγκεκριμένου έργου, ώστε να εξασφαλίζεται ότι αυτές εκτελούνται σύμφωνα με τις συμβατικές απαιτήσεις, όπως και τις λοιπές απαιτήσεις, που θέτει ο Δήμος για τα έργα του.

Η διεκπεραίωση μιας μελέτης γίνεται από τεχνικής άποψης με βάση τις τεχνικές προβλέψεις του συμβολαίου, τις απαιτήσεις του Δήμου και τις αλλαγές-διευκρινήσεις των απαιτήσεων του Δήμου. Ο έλεγχος εκτέλεσης των έργων συνίσταται στον ποιοτικό έλεγχο των εργασιών, στον έλεγχο από



την άποψη της παρακολούθησης του έργου ως προς τον απολογισμό εργασιών σε σχέση με τον χρονικό προγραμματισμό του, στην παρακολούθηση των χρησιμοποιούμενων πόρων, στην παρακολούθηση της οικονομικής διαχείρισης του έργου (πληρωμές, τιμολόγηση) και στην παρακολούθηση από την άποψη του συντονισμού της εκτέλεσης των εργασιών. Μέσω της ανασκόπησης της μελέτης, επαληθεύεται ότι το αποτέλεσμα της ικανοποιεί τις αρχικές απαιτήσεις σχεδιασμού.

Οι επιβλέψεις των έργων γίνονται από τον υπεύθυνο έργου με βάση τη μελέτη του έργου και την αντίστοιχη σύμβαση. Η επίβλεψη γίνεται με ένα από τα παρακάτω μέσα ή με συνδυασμό τους: με επιτόπια επίβλεψη, με εξέταση φωτογραφιών και βίντεο του έργου, με συμμετοχή σε συσκέψεις με τους παράγοντες της κατασκευής του έργου και με αποστολή τεχνικών διευκρινήσεων σε απάντηση τεχνικών ερωτημάτων.

#### 21) Διαχείριση παραπόνων και μέτρηση ικανοποίησης πελατών

Με τη διαδικασία αυτή καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ο Δήμος λαμβάνει γνώση του βαθμού ικανοποίησης του κάθε πολίτη, για να διορθώνει ή να επιλύει ποιοτικά προβλήματα κατά την εφαρμογή των διαδικασιών εσωτερικής λειτουργίας του, να ανιχνεύει τα αίτια αυτών των προβλημάτων και να ελέγχει την αποτελεσματικότητα των μέτρων που λαμβάνει.

Ο Δήμος έχει διαμορφώσει ειδικά έντυπα για τη διαχείριση παραπόνων πελατών και για τη μέτρηση ικανοποίησης των φορέων, με τους οποίους ο Δήμος συνεργάζεται. Ο Υ.Δ.Π. συμπληρώνει τα έντυπα και τεκμηριώνει τον τρόπο διαχείρισής τους, τα αξιολογεί, ενημερώνει τη διοίκηση και τα αρχειοθετεί στο φάκελο παραπόνων. Παράλληλα τηρείται και μια συγκεντρωτική κατάσταση, προκειμένου να εκτιμάται η συχνότητα, και ο ρυθμός επεμβάσεων του Δήμου για την αποκατάσταση ανεπιθύμητων καταστάσεων και να είναι δυνατή η άσκηση στρατηγικής ή πολιτικής αντιμετώπισης χαρακτηριστικών περιπτώσεων που δε συμβάλλουν στην ποιότητα ζωής του δημότη.

#### 22) Εσωτερικές επιθεωρήσεις συστήματος ποιότητας

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να περιγράψει τον τρόπο των εσωτερικών επιθεωρήσεων του Σ.Δ.Π. Η συστηματική εκτέλεση των

εσωτερικών επιθεωρήσεων αποσκοπεί στο να αποδεικνύεται στη Διοίκηση ότι το σύστημα λειτουργεί ικανοποιητικά και ότι η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών και «προϊόντων» είναι αυτή που έχει προγραμματιστεί, να διαπιστώνονται τυχόν μη συμμορφώσεις διοικητικών διαδικασιών με όσα προδιαγράφονται και να κινούνται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και να ανακαλύπτονται τυχόν λάθη ή ανεπάρκειες και να εφαρμόζονται, έγκαιρα, οι απαραίτητες διορθωτικές ή προληπτικές ενέργειες. Η εσωτερική επιθεώρηση μπορεί να γίνεται σε όλο το σύστημα ποιότητας ή σε επιμέρους στοιχεία του, προκειμένου να ελεγχθεί το επίπεδο συμμόρφωσης των εμπλεκόμενων στις διάφορες διαδικασίες. Τέτοιες επιθεωρήσεις λέγονται επιθεώρηση συστήματος ποιότητας ή επιθεώρηση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο Υ.Δ.Π. συντάσσει ετήσιο πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων του Σ.Δ.Π.<sup>115</sup> το Δεκέμβριο κάθε έτους για το επόμενο έτος και το κοινοποιεί στους αρμόδιους υπεύθυνους των τομέων και στους επιμέρους υπεύθυνους, που εμπλέκονται στο πρόγραμμα. Το ετήσιο πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων περιλαμβάνει ελέγχους στις εφαρμοζόμενες διαδικασίες, που έχουν γραφεί σύμφωνα με τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001 και τις κατευθυντήριες οδηγίες του εγχειριδίου ποιότητας. Οι επιθεωρήσεις γίνονται με βάση προκαθορισμένα κριτήρια και μπορεί να γίνονται για ένα τμήμα του Δήμου, οπότε ελέγχονται όλα τα στοιχεία του Σ.Δ.Π. που το αφορούν, για ένα ή περισσότερα στοιχεία του Σ.Δ.Π., οπότε υπεισέρχονται οι επιθεωρήσεις σε πολλές λειτουργίες της Δήμου και για τον έλεγχο της εφαρμογής των ισχυουσών διαδικασιών του Σ.Δ.Π. Οι επιθεωρήσεις γίνονται με συνεντεύξεις με τους αρμόδιους εργαζομένους<sup>116</sup>, με εξέταση διαφόρων τεκμηρίων (έγγραφα, στατιστικά στοιχεία), με

---

<sup>115</sup>Επιθεωρήσεις μπορεί να γίνουν και έκτακτα, δηλαδή πέραν του προγράμματος, όταν αποφασίζονται και υλοποιούνται σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές ή στις διοικητικές διαδικασίες, ή σε περιπτώσεις, όπου παρουσιάζονται αυξημένα ή σοβαρά ποιοτικά προβλήματα ή κατ' εντολή του Δημάρχου.

<sup>116</sup>Ο Υ.Δ.Π. δεν επιτρέπεται να ελέγχει τον εαυτό του και για το λόγο αυτό ελέγχεται για την επίδοσή του από τον εξουσιοδοτημένο, από το Δήμαρχο Πεντέλης, Δ.Δ.Ο.Υ.

παρατήρηση του τρόπου εργασίας των εργαζομένων και με επανέλεγχο της ορθότητας των στοιχείων, που αναγράφονται σαν τεκμηρίωση. Για κάθε εσωτερική επιθεώρηση συντάσσεται αναφορά παρατηρήσεων, με συμπλήρωση του αντίστοιχου έντυπου, όπου καταγράφονται αναλυτικά τα ευρήματα που προέκυψαν από την επιθεώρηση, καθώς επίσης και οι προτάσεις για διορθωτικές ενέργειες, οι οποίες προτάσεις εφόσον εγκριθούν από το Δ.Δ.Ο.Υ. παρακολουθούνται από τον Υ.Δ.Π. Ο φορέας πιστοποίησης έχει πρόσβαση στα αντίστοιχα αρχεία.

### 23) Μη συμμορφώσεις και διορθωτικές-προληπτικές ενέργειες

Μη συμμορφώσεις<sup>117</sup> μπορεί να καταγράφονται από τον Υ.Δ.Π. στο αντίστοιχο έντυπο και μπορεί να αφορούν την επίδοση, συμπεριφορά, απόδοση υποχρεώσεων ή και παραλείψεων του προσωπικού. Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να καθορίσει τον τρόπο αναφοράς και διαχείρισης των απαιτούμενων ενεργειών αποκατάστασης ή των μέτρων που λαμβάνει ο Δήμος για να διορθώνει ή να προλαμβάνει προβλήματα σχετικά με το υλοποιούμενο έργο.

Όλοι οι αρμόδιοι για την ομαλή παρακολούθηση των χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων είναι υποχρεωμένοι να αναφέρουν στον Υ.Δ.Π. κάθε παρατηρούμενη απόκλιση από τα προβλεπόμενα και κυρίως αποκλίσεις που έχουν επίπτωση στους δημότες, αλλά και κάθε σοβαρή απόκλιση από τις ισχύουσες διαδικασίες του Σ.Δ.Π. σε περιπτώσεις που δεν τηρούνται. Οι αποκλίσεις αυτές πρέπει να καταγράφονται στο ειδικό έντυπο. Ο Δ.Δ.Ο.Υ. και ο Υ.Δ.Π. κατά τη κρίση τους όσον αφορά τη σοβαρότητα της μη συμμόρφωσης ενημερώνουν ανάλογα το Δήμαρχο, προκειμένου να επανακαθοριστεί μια πολιτική για οριστική αντιμετώπιση. Επίσης, στο τέλος του κάθε έτους, προβαίνουν σε στατιστική ανάλυση των αιτιών και των επιπτώσεων των μη συμμορφώσεων και προτείνουν στη διοίκηση ανάλογη πολιτική αντιμετώπισης.

Ανάγκες για προληπτικές ενέργειες μπορεί να προκύπτουν από τις ανασκοπήσεις του Σ.Δ.Π. από τη διοίκηση, από εσωτερικές επιθεωρήσεις

<sup>117</sup>Μη συμμόρφωση σημαίνει μη ικανοποίηση προδιαγραφμένων απαιτήσεων προδιαγραφής ή τεκμηριωμένης διαδικασίας.

του Υ.Δ.Π. ή και από τη καθημερινή δραστηριότητα<sup>118</sup>. Η διεκπεραίωση των προληπτικών ενεργειών γίνεται, ακολουθώντας τα παρακάτω κύρια στάδια: εντοπίζεται η ανάγκη για προληπτική ενέργεια και αναλύεται η σκοπιμότητα της προτεινόμενης βελτίωσης, εκτιμούνται οι πιθανές επιπτώσεις από την εφαρμογή της, αποφασίζεται η καταγραφή και προώθηση της εντοπισθείσας κατάστασης ως προτεινόμενης προληπτικής ενέργειας, συμπληρώνεται το αντίστοιχο έντυπο, ενημερώνονται οι λοιποί επηρεαζόμενοι τομείς για σχολιασμό, διεκπεραιώνονται οι απαραίτητες διεργασίες (εφόσον απαιτούνται) για την απόκτηση δυνατότητας υλοποίησης της προτεινόμενης προληπτικής ενέργειας, ελέγχεται η αποτελεσματικότητα μιας πιλοτικά εφαρμοσθείσας προληπτικής ενέργειας (αν απαιτείται) και διορθώνεται και εφαρμόζεται, με ένταξη στην τεκμηρίωση του Σ.Δ.Π., μέσω του Υ.Δ.Π. Ο φορέας πιστοποίησης έχει πρόσβαση στα αντίστοιχα αρχεία.

#### 24) Συλλογή - επεξεργασία - εκμετάλλευση στατιστικών στοιχείων

Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να περιγράψει την ακολουθούμενη πολιτική του Δήμου για τη συλλογή, την επεξεργασία, την ανάλυση και την ερμηνεία των στατιστικών δεδομένων του συνολικού έργου του προσωπικού, με στόχο τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και την βελτίωση των υπηρεσιών προς τους δημότες αλλά και την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους.

Ο Δ.Δ.Ο.Υ. του Δήμου για την παρακολούθηση της πορείας των δραστηριοτήτων του Δήμου προχωρά στη συλλογή και διατήρηση στατιστικών στοιχείων, προκειμένου να ανανεώνεται η πολιτική και οι στόχοι ποιότητας, να εξάγονται στοιχεία κόστους για την όλη παρεχόμενη υποστήριξη του Δήμου σε χρηματοδοτικά προγράμματα, να διαμορφώνεται πολιτική για την αναπτυξιακή πορεία του Δήμου, να τηρούνται στοιχεία για το κόστος λειτουργίας, να τεκμηριώνεται η πορεία ρυθμού συμμετοχών σε

---

<sup>118</sup>Υπεύθυνοι για υποβολή πρότασης για προληπτικές ενέργειες είναι όλοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι όταν παρατηρήσουν κάποιο τρόπο υλοποίησης μιας διεργασίας με αποτελεσματικότερο τρόπο ή με μειωμένο κόστος, έχουν τη δυνατότητα να εισηγηθούν ανάλογα στον υπεύθυνο τομέα ή στον Υ.Δ.Π.

χρηματοδοτούμενα προγράμματα, να ελέγχεται η επάρκεια και απόδοση του προσωπικού και να ελέγχεται αποτελεσματικά η εφαρμογή του Σ.Δ.Π.

Ο Υ.Δ.Π. μεριμνά για την περιοδική αξιολόγηση της επίδοσης των δεικτών μέτρησης που υποστηρίζουν το όλο έργο του Δήμου και προβαίνει στις δέουσες διορθωτικές ή και προληπτικές ενέργειες. Μετά τη συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων μελετώνται και χρησιμοποιούνται για εξαγωγή συμπερασμάτων και αποφάσεων. Ο φορέας πιστοποίησης έχει πρόσβαση στα αντίστοιχα αρχεία.

Είδη στατιστικών τεχνικών που μπορεί να χρησιμοποιηθούν είναι ιστογράμματα, κυκλικά γραφήματα, ανάλυση PARETO, διαγράμματα ISHIKAWA (αιτιών αποτελέσματος) κ.α.

### **3.3.7 Ανασκοπήσεις του συστήματος**

Η ανασκόπηση του συστήματος ποιότητας από τη διοίκηση είναι η επίσημη αξιολόγηση από τη διοίκηση του Δήμου της κατάστασης και της επάρκειας του συστήματος, σε σχέση με τις απαιτήσεις της πολιτικής ποιότητας, τις ισχύουσες διαδικασίες και τους νέους στόχους που προκύπτουν από τις συνεχώς μεταβαλλόμενες περιστάσεις. Τα δεδομένα που παρέχονται στη διοίκηση για την ανασκόπηση του Σ.Δ.Π. περιλαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα των εσωτερικών επιθεωρήσεων ποιότητας από τον Υ.Δ.Π., την εκάστοτε τρέχουσα κατάσταση με τα χρηματοδοτούμενα προγράμματα, που έχουν εγκριθεί και την παρακολούθηση εκκρεμουσών εγκρίσεων για προτάσεις που έχουν υποβληθεί, την κατάσταση των προληπτικών και διορθωτικών ενεργειών, την κατάσταση εκκρεμουσών ενεργειών από προηγούμενες ανασκοπήσεις, τυχόν αλλαγές που επηρεάζουν το Σ.Δ.Π. και εισηγήσεις για βελτίωση. Με τα αποτελέσματα των ανασκοπήσεων λαμβάνονται αποφάσεις και ενέργειες, που βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος και των διεργασιών του, των παρεχόμενων υπηρεσιών και των πόρων.

Παρακάτω παραθέτονται οι ανασκοπήσεις του συστήματος από τη διοίκηση, που διεξήχθησαν προς το τέλος κάθε έτους, με τις βασικές τους παρατηρήσεις. Για το έτος 2008, εφειδή ήταν και ο πρώτος χρόνος που

εφαρμόστηκε το σύστημα, παραθέτονται και οι δύο ανασκοπήσεις από τη διοίκηση, το Μάιο και το Σεπτέμβριο του 2008.

Συγκεκριμένα, η πρώτη έγινε στις 30 Μαΐου 2008 και επειδή ήταν η πρώτη, διήρκεσε 6 ώρες, συμμετείχαν σε αυτή ο Δ.Δ.Ο.Υ. και Υ.Δ.Π., ενώ η ανασκόπηση έγινε με παρουσίαση και με επίσκεψη στους χώρους.

Οι κύριες παρατηρήσεις<sup>119</sup> αφορούσαν: την ολοκλήρωση του κανονισμού διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, την τροποποίηση της διαδικασίας «Έλεγχος εγγράφων και ηλεκτρονικών δεδομένων Σ.Δ.Π.», ώστε να συμπεριληφθεί ο έλεγχος των ηλεκτρονικών δεδομένων και η περιοδική τήρηση back-up των αρχείων του Δήμου, τη δημιουργία σχετικού εντύπου από τον Υ.Δ.Π., ώστε τα τηρούμενα αρχεία να συμπεριλαμβάνονται σε πίνακα στη διαδικασία «Καθορισμός και έλεγχος αρχείων ποιότητας», τη δημιουργία τρόπου ελέγχου του Υ.Δ.Π., εφόσον δεν μπορεί να αυτοελέγχεται, τη διόρθωση της διαδικασίας «Εσωτερική επικοινωνία», ώστε να περιλαμβάνει τη χρήση κοινών αρχείων για την αλληλοενημέρωση του προσωπικού, τον καθορισμό της ανάγκης καταγραφής των εκπαιδευτικών αναγκών στη διαδικασία «Εκπαίδευση-επιμόρφωση προσωπικού», με τη δημιουργία του αντίστοιχου εγγράφου από την Υ.Γ.Ε., τη συμπλήρωση της διαδικασίας «Συντήρηση εξοπλισμού, μέσων και εγκαταστάσεων» από το Υ.Δ.Π. σε συνεργασία με την επιχείρηση μηχανογράφηση, ώστε να δημιουργηθούν μητρώα για το «hardware» και το «software», που υπάρχουν στο Δήμο, την τροποποίηση της διαδικασίας «Υγιεινή και ασφάλεια προσωπικού» σε συνεργασία με τον τεχνικό ασφαλείας, ώστε να ενσωματωθεί κατάλληλο έντυπο αναφοράς ατυχήματος, την αλλαγή της διαδικασίας «Προμήθειες και έλεγχος προμηθευτών», ώστε να καταργηθεί η πρόβλεψη για αξιολόγηση προμηθευτών μέσω επιτόπου επισκέψεων εκπροσώπων. Δεν υπήρξε κάποια παρατήρηση ως προς την ανασκόπηση του εγχειριδίου ποιότητας αλλά και ούτε ως προς τις ενσωματωμένες

---

<sup>119</sup>Στο παράρτημα II υπάρχει το έντυπο παρατηρήσεων ανασκόπησης του Σ.Δ.Π. από τη διοίκηση.

διαδικασίες σειράς, που έχουν προταθεί από την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.<sup>120</sup> σχετικά με τη διαχείριση προγραμμάτων, ώστε να ανταποκριθεί ο Δήμος στις απαιτήσεις για τη διαχειριστική επάρκεια των τελικών δικαιούχων. Υπήρξαν αρκετές παρατηρήσεις, λόγω της μη ωρίμανσης του συστήματος.

Η επόμενη ανασκόπηση, που πραγματοποιήθηκε στις 10 Σεπτεμβρίου 2008, διήρκεσε 5 ώρες και οι συμμετέχοντες ήταν οι ίδιοι, όπως ίδιοι ήταν και οι τρόποι ανασκόπησης.

Οι κύριες παρατηρήσεις αφορούσαν τα εξής: Τηρήθηκαν και υλοποιήθηκαν οι διορθωτικές ενέργειες της προηγούμενης ανασκόπησης. Στη διαδικασία «Υγιεινή και ασφάλεια προσωπικού», να προγραμματιστεί η υποχρέωση του τεχνικού ασφαλείας για ενημερώσεις της αρμοδιότητάς του στο προσωπικό. Δεν υπήρξε συλλογή στατιστικών στοιχείων και ορίστηκε προθεσμία ενός έτους, ώστε να καθοριστούν νέοι δείκτες μέτρησης. Επίσης, δε σημειώθηκαν παρατηρήσεις στην ανασκόπηση του εγχειριδίου ποιότητας και αποφασίστηκε να παραδοθεί ο κανονισμός διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο νομικό σύμβουλο, για έλεγχο της ισχύουσας εργατικής νομοθεσίας.

Στις 15 Σεπτεμβρίου του έτους 2009 διεξήχθη η επόμενη, προγραμματισμένη, ανασκόπηση του συστήματος από τη διοίκηση, που διήρκεσε 3 ώρες και συμμετείχαν ο Δ.Δ.Ο.Υ. και ο Υ.ΔΠ., ενώ έγινε με παρουσίαση και με επίσκεψη στους χώρους. Η χρονική διάρκεια μειώθηκε σε σχέση με τις προηγούμενες καθώς το σύστημα βρισκόταν σε πιο ώριμη φάση.

Οι βασικές παρατηρήσεις στην ανασκόπηση ήταν οι εξής: Οι στόχοι ανασκοπήθηκαν και ήδη έχουν τεθεί νέοι. Ο υπεύθυνος διοίκησης ποιότητας έχει ενημερωθεί για τη δημοσίευση της Κ.Υ.Α. που ρυθμίζει τα

---

<sup>120</sup>Σχετικά με την προετοιμασία των Ο.Τ.Α. Α' και Β' βαθμού για την επιβεβαίωση της επάρκειας τους, από πλευράς της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. εκπονήθηκαν πρότυπα εγχειριδίων-ειδικών τυποποιημένων εντύπων για τους δυνητικούς δικαιούχους Ο.Τ.Α. Συγκεκριμένα, με απόφαση της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., η Ε.Ε.Τ.Α.Α. προχώρησε στη διαμόρφωση και περιγραφή του μεταβατικού συστήματος επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων των έργων της τοπικής αυτοδιοίκησης.

θέματα της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων του Ε.Σ.Π.Α. με την εφαρμογή του ελληνικού προτύπου ΕΛ.Ο.Τ. 1429.<sup>121</sup> Θα αναλάβει την αναβάθμιση του Σ.Δ.Π. που εφαρμόζεται, ώστε να καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛ.Ο.Τ. 1429. Προγραμματίστηκε, μέχρι το Σεπτέμβριο του 2010 να υλοποιηθεί επιθεώρηση πιστοποίησης κατά το προαναφερόμενο πρότυπο από διαπιστευμένο φορέα. Ο Δήμος έχει προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες στελέχωσης τμήματος τεχνικής υπηρεσίας με ένα, τουλάχιστον, άτομο με δικαίωμα υπογραφής μελετών. Η διαδικασία τροποποίησης του Ο.Ε.Υ. έχει ξεκινήσει. Ο Δ.Δ.Ο.Υ. παρακολουθεί το θέμα και θα προβεί σε όλες τις απαραίτητες ενέργειες. Δεν έχουν διαπιστωθεί χρονικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων ή και απεντάξεις έργων, ενώ ο προγραμματισμός των έργων παρακολουθείται συστηματικά. Επίσης, δεν έχουν παρουσιαστεί προβλήματα με διαχειριστικούς φορείς κατά την υλοποίηση των έργων. Οι απαιτήσεις της προηγούμενης ανασκόπησης υλοποιήθηκαν, δεν έχουν προκύψει σοβαρά θέματα από εσωτερικές επιθεωρήσεις, τα οποία μπορεί

---

<sup>121</sup>Το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, τον Αύγουστο του 2007, ανέθεσε στον ΕΛ.Ο.Τ., δίνοντας τις βασικές κατευθύνσεις, τη σύνταξη ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων (πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429), το οποίο εγκρίθηκε με την υπ' αριθμ. 43101/ΕΥΘΥ 2038 Κ.Υ.Α. Σύμφωνα με την πρώτη παράγραφο του άρθρου 1 της ως άνω Κ.Υ.Α., είναι υποχρεωτική η επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων πράξεων των Ε.Π. του Ε.Σ.Π.Α της περιόδου 2007 - 2013 σύμφωνα με το ελληνικό πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429, όπως αυτό εξειδικεύεται με τους οδηγούς εφαρμογής του (πρότυπα ΕΛ.Ο.Τ. 1431-1, ΕΛ.Ο.Τ. 1431-2 και ΕΛ.Ο.Τ. 1431-3, που εξειδικεύουν τις απαιτήσεις εφαρμογής και για τις τρεις κατηγορίες έργων-Α', Β', Γ'). Στο άρθρο 4 αναφέρεται πως τα έγγραφα της επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων κατά τη μεταβατική περίοδο (βλ. παραπάνω) συνεχίζουν να αποτελούν αποδεικτικά της διαχειριστικής επάρκειας μέχρι την 30η Σεπτεμβρίου 2010. Το πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429 ορίζει ένα σύνολο απαιτήσεων, η ικανοποίηση των οποίων οδηγεί τους οργανισμούς στη βελτίωση της διαχειριστικής τους ικανότητας. Οι απαιτήσεις αυτές οργανώνονται σε ένα σύστημα διαχειριστικής επάρκειας. Οι διεργασίες του συστήματος αυτού, που προδιαγράφονται στο πρότυπο, διακρίνονται σε διεργασίες υλοποίησης των έργων, συμπεριλαμβανομένης της παρακολούθησης της εκτέλεσης, τις διεργασίες τις σχετικές με τη διοίκηση και τη διάθεση των πόρων για την υποστήριξη της υλοποίησης των έργων και τις διεργασίες μέτρησης, ανάλυσης και αξιολόγησης (Φιτσιλής, 2008, σ. 3).



να επηρεάζουν την απόδοση του Δήμου στις υποχρεώσεις του. Το Σ.Δ.Π. αναθεωρήθηκε και προσαρμόστηκε στις ανάγκες του προτύπου ISO 9001:2008. Όλες οι απαραίτητες αλλαγές εγκρίθηκαν και ο υπεύθυνος διασφάλισης ποιότητας εκτέλεσε τις ενέργειες απόσυρσης των παρωχημένων εκδόσεων, ενώ διένεμε τις νέες εκδόσεις σε όλους τους εμπλεκόμενους. Η διαδικασία ανασκόπησης του Σ.Δ.Π. από τη διοίκηση αναθεωρήθηκε. Το υπόλοιπο Σ.Δ.Π. δεν έχει αλλαχτεί και εφαρμόζεται όπως σχεδιάστηκε. Τέλος, δεν υπάρχει σε εξέλιξη η διαχείριση μη συμμορφώσεων ή η διαχείριση παραπόνου πελάτη.

Η επόμενη προγραμματισμένη ανασκόπηση έγινε στις 27 Σεπτεμβρίου 2010, διήρκεσε τρεις ώρες, συμμετείχαν οι ίδιοι και ίδιοι ήταν και οι τρόποι ανασκόπησης. Οι βασικές παρατηρήσεις στην ανασκόπηση ήταν οι εξής: Οι στόχοι ποιότητας ανασκοπήθηκαν και ήδη έχουν τεθεί νέοι, το πρόγραμμα εσωτερικών επιθεωρήσεων έχει εκδοθεί τον Ιανουάριο του 2010 και η εκτέλεση αυτών παρακολουθείται συστηματικά. Αν και η διαδικασία για την τροποποίηση του Ο.Ε.Υ., για τη στελέχωση του τεχνικού τμήματος, είχε ξεκινήσει και θα έπρεπε να είχε πάρει Φ.Ε.Κ., βάσει του Νόμου 3463/2006, η διαδικασία «πάγωσε», λόγω των νέων «καλλικράτειων» δήμων. Δεν έχουν διαπιστωθεί χρονικές καθυστερήσεις στην υλοποίηση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων ή και απεντάξεις έργων, ενώ ο προγραμματισμός των έργων παρακολουθείται συστηματικά. Δεν έχουν παρουσιαστεί προβλήματα με διαχειριστικούς φορείς κατά την υλοποίηση των έργων. Οι απαιτήσεις της προηγούμενης ανασκόπησης υλοποιήθηκαν, ενώ δεν έχουν προκύψει και σοβαρά θέματα από τις εσωτερικές επιθεωρήσεις. Το Σ.Δ.Π. έχει διανεμηθεί ελεγχόμενα σε όλα τα εμπλεκόμενα στελέχη της υπηρεσίας και τέλος, δεν υπάρχει σε εξέλιξη η διαχείριση μη συμμορφώσεων ή η διαχείριση παραπόνου πελάτη.

### **3.3.8 Κριτική αποτίμηση του Σ.Δ.Π.**

Από την ως άνω περιγραφή του συστήματος ποιότητας του Δήμου μπορούμε να πούμε τα κάτωθι:

Το σύστημα λειτουργεί σχετικά καλά, αν και παρουσιάζει κάποια προβλήματα, που το εμποδίζουν να πλησιάσει στην άριστη εφαρμογή του.

Το σύστημα, αφού προσαρμόστηκε στις ανάγκες του νέου προτύπου, επαναπιστοποιήθηκε με βάση το πρότυπο ISO 9001:2008.

Μπορεί ο ίδιος ο Δήμαρχος και γενικά ο Δήμος να δεσμεύτηκε στην ποιότητα, αλλά αυτό δεν ήταν αρκετό. Δεν υπήρξε η αναγκαία υποστήριξη του συστήματος.

Για να λειτουργήσει σωστά το σύστημα η συμμετοχή όλου του προσωπικού είναι απαραίτητη. Βέβαια, το πεδίο εφαρμογής του Σ.Δ.Π. είναι συγκεκριμένο και δεν αφορά όλες τις δραστηριότητες του Δήμου. Αυτό, όμως, δε σημαίνει πως, μόνο, οι άμεσα εμπλεκόμενοι θα πρέπει να είναι ενήμεροι. Η λογική που λέει πως «αφού κάτι δεν με αφορά άμεσα δε με νοιάζει» δε βοηθάει το σύστημα. Χρειάζεται όλο το προσωπικό να έχει κάποια ενημέρωση, ώστε να μπορεί να συνεισφέρει.

Εκτός από την καθολική συμμετοχή, πρωτίστης σημασίας είναι η καλή γνώση του συστήματος και των απαιτήσεων του διεθνούς προτύπου από τους άμεσα εμπλεκόμενους, κάτι που δεν ισχύει απόλυτα στη συγκεκριμένη περίπτωση. Και αυτό σημαίνει πως η εκπαίδευση δεν ήταν επαρκής. Χρειάζεται περαιτέρω εκπαίδευση, ώστε να καλυφθούν όλα τα υφιστάμενα κενά. Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί ως αστοχία του συστήματος είναι το γεγονός πως ορίστηκε ως στόχος η συστηματική εκπαίδευση για το έτος 2010, ενώ θα έπρεπε να είχε τεθεί εξαρχής.

Εκτός, όμως, από την εκπαίδευση και την περαιτέρω εξοικείωση, χρειάζεται και η προσωπική θέληση. Για να συνειδητοποιηθεί η αναγκαιότητα της αλλαγής θα πρέπει το προσωπικό να είναι ψυχικά έτοιμο για να την πραγματοποιήσει με ενθουσιασμό. Δυστυχώς, κάποιοι από το προσωπικό δεν συμμερίστηκαν το πάθος και τον ενθουσιασμό του Δημάρχου<sup>122</sup>, με αποτέλεσμα να εμφανιστούν δυσaréσκειες και αντιστάσεις, κυρίως, λόγω της αύξησης του φόρτου εργασίας από την

---

<sup>122</sup>Ο Δήμαρχος ήταν αυτός που έδωσε την ώθηση και δεσμεύτηκε. Βλέπουμε εδώ ένα από τα βασικά σημεία της Δ.Ο.Π., ο ηγέτης-κεφαλή του Δήμου, που έχει πάθος και πείθει. Ο συγκεκριμένος Δήμαρχος αφουγκράζεται τις ανάγκες του Δήμου και των δημοτών, δεν ασκεί διοίκηση από την «καρέκλα». Έχει άμεση επαφή με τους εργαζόμενους και τους δημότες.

εφαρμογή του συστήματος. Αυτό που χρειάζεται είναι η παρακίνηση των εργαζομένων και όχι ο εξαναγκασμός για να ξεπεραστούν τα εμπόδια και να εμπедωθεί ότι όλη αυτή η προσπάθεια μόνο σε όφελος θα οδηγήσει τελικά.

Ως προς τη διαδικασία διαχείρισης παραπόνων και ικανοποίηση πελατών δεν υπάρχει εξέλιξη. Βασικός λόγος είναι η καθυστέρηση στην έναρξη εφαρμογής του Ε.Σ.Π.Α. και η συνακόλουθη μη ένταξη έργων σε αυτό. Επομένως, εφόσον δεν υπάρχει ένταξη έργων στο Ε.Σ.Π.Α. δεν είναι δυνατό να υπάρχουν και παράπονα από τις διαχειριστικές αρχές ως προς την πορεία υλοποίησης των έργων.

Ο Δήμος ανταποκρίθηκε ως προς τη διαδικασία συλλογής και επεξεργασίας στατιστικών στοιχείων. Παρακολουθεί τους δείκτες και ιδιαίτερα ως προς την απορρόφηση των πόρων αλλά και τη συστηματική διατήρηση αρχείου των έργων.

Ο Δήμος δεσμεύτηκε στην ποιότητα και στη βελτίωση του Σ.Δ.Π. Ωστόσο, βελτίωση, πέρα από τη βασική, που επήλθε λόγω της ωρίμανσης του συστήματος, δεν υπήρξε. Το σύστημα δεν εξελίχθηκε. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να προχωρήσει στην αποτίμηση του κόστους, κι όχι μόνο του χρηματικού, για την εκτέλεση της κάθε διαδικασίας, έτσι ώστε να υπάρχουν ποσοτικά και ποιοτικά στοιχεία, για να γίνουν συγκρίσεις. Διότι βελτίωση χωρίς μετρήσεις και συγκρίσεις δεν μπορεί να υπάρξει.

Στα θετικά σημεία περιλαμβάνεται το γεγονός πως κανένα έργο, που ενσωματώθηκε στον προϋπολογισμό δεν απεντάχθηκε καθώς και το ότι δεν έχουν προκύψει σοβαρά θέματα από τις εσωτερικές επιθεωρήσεις, τα οποία θα μπορούσαν να έχουν αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση του Δήμου. Επίσης, με τις εσωτερικές επιθεωρήσεις το προσωπικό αισθάνεται πραγματικά ότι συμμετέχει. Υπάρχει η δυνατότητα να εκφραστεί και να προτείνει λύσεις.

Αυτό, που ίσως έχει παραληφθεί είναι η μέτρηση της ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών, κατά πόσο δηλαδή νιώθουν ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι, ώστε να υπάρχουν στοιχεία επί του θέματος και άρα αντίστοιχη απόκριση εκ μέρους της διοίκησης.

Τέλος, θα μπορούσε να σχολιαστεί και το θέμα της επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας. Ναι, μεν υπάρχουν εξωγενείς παράγοντες ως προς την μη ένταξη έργων στο Ε.Σ.Π.Α. και το ακόλουθο «πάγωμα» της απαραίτητης διαδικασίας, λόγω της αυτοδιοικητικής μεταρρύθμισης. Ωστόσο, θα μπορούσε ο Δήμος να δραστηριοποιηθεί εγκαίρως και να ξεκινούσε τη διαδικασία για την τροποποίηση του οργανισμού του πολύ πιο πριν, ώστε να μην υπήρχε αυτή η καθυστέρηση και να στελεχωνόταν η τεχνική υπηρεσία.

### **3.3.9 Υπάρχον Σ.Δ.Π. και «Καλλικράτης»**

Από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2011 θα ξεκινήσουν τη λειτουργία τους οι νέοι, διευρυμένοι δήμοι.

Ο νέος Δήμος Πεντέλης θα αποτελείται από τους σημερινούς Δήμους Πεντέλης, Νέας Πεντέλης και Μελισσιών. Αυτό σημαίνει πως ο δήμος θα περιλαμβάνει πολύ μεγαλύτερο πληθυσμό, θα αλλάξει η δομή των υπηρεσιών του, θα αυξηθεί το εύρος αρμοδιοτήτων του καθώς και ο αριθμός των εργαζομένων.

Το υπάρχον σύστημα ποιότητας αφορά το Δήμο Πεντέλης, στην παρούσα μορφή του. Ωστόσο, δεν μπορεί να συνεχίσει να υφίσταται με τη δεδομένη μορφή στο νέο δήμο. Θα πρέπει να προσαρμοστεί, να ανταποκριθεί στις αλλαγές και να ανασχηματιστεί με βάση τα νέα δεδομένα.

Το νέο αυτοδιοικητικό σχήμα θα προσφέρει την ευκαιρία, ώστε να δημιουργηθεί και να λειτουργήσει ένα νέο, καλύτερο σύστημα ποιότητας. Ο νέος Δήμος θα είναι πιο δυνατός και ισχυρός. Οι θέσεις του Δημάρχου περί ποιότητας και η δέσμευσή του είναι ήδη γνωστές. Επομένως, τα ανωτέρω, μαζί με την ήδη αποκτηθείσα εμπειρία, θα βοηθήσουν στη δημιουργία και στην εφαρμογή ενός πιο ολοκληρωμένου συστήματος, ώστε και να επιβεβαιωθεί η διαχειριστική επάρκεια του νέου Δήμου.

Κλείνοντας, μια πρόταση που θα μπορούσε να γίνει, είναι το σύστημα ποιότητας να επεκταθεί, ώστε να καλύπτει όλες τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες του Δήμου και όχι μόνο την παροχή υπηρεσιών για το σχεδιασμό, τη διοίκηση, τη διαχείριση και την υλοποίηση κοινοτικών και

εθνικών συγχρηματοδοτούμενων έργων και την εκπόνηση μελετών και την επίβλεψη έργων. Αν το ως άνω προτεινόμενο σύστημα λειτουργήσει καλά, τότε θα γίνει ένα βήμα παραπάνω προς την ολική ποιότητα.

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ**

Υπάρχουν αρκετοί προβληματισμοί για την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, εφόσον τα «ασυγχώρητα αμαρτήματα» του Deming (βλ. παραπάνω), οι γραφειοκρατικές παθογένειες, είναι σταθερά χαρακτηριστικά στο δημόσιο τομέα της χώρας μας (Σαΐτης, 1997, σ. 28).

Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι τέτοια συστήματα που προέρχονται από την αγορά και τον ιδιωτικό τομέα δεν μπορούν να εφαρμοστούν και στο δημόσιο, τουλάχιστον με τα ίδια ικανοποιητικά αποτελέσματα. Οι δημόσιοι οργανισμοί δε λειτουργούν σε συνθήκες ελεύθερης αγοράς, διότι το καθεστώς είναι μονοπωλιακό. Ο χρήστης δεν μπορεί να προσφύγει αλλού, σε περίπτωση που δεν είναι ικανοποιημένος. Για την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. χρειάζεται αλλαγή νοοτροπίας. Ωστόσο, ο δημόσιος τομέας αντιστέκεται τις περισσότερες φορές στις αλλαγές.<sup>123</sup> Και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στις αλλαγές. Φοβούνται ότι θα αυξηθεί ο φόρτος εργασίας, ότι η εργασία τους θα γίνει πιο περίπλοκη, με καθήκοντα αυξημένης υπευθυνότητας ή ότι θα χάσουν δύναμη και κύρος, ενώ θα πρέπει να επισημάνουμε και την αντίδραση του ισχυρού κομματικού συνδικαλισμού. Επίσης, υπάρχει ο φόβος και ως προς τη μέτρηση της απόδοσής τους. Ο προϋπολογισμός κάθε δημόσιου οργανισμού δεν είναι ανάλογος με την απόδοση των εργαζομένων. Επίσης, τα συστήματα προαγωγών των δημόσιων υπαλλήλων βασίζονται κυρίως στην αρχαιότητα και λιγότερο στις επιδόσεις τους. Οι «γραφειοκράτες πρώτη γραμμής» συνήθως είναι χαμηλόμισθοι και δεν έχουν ξεκάθαρους στόχους από την ανώτερη διοίκηση. Τέλος, προϋπόθεση εξέχουσας σημασίας, για κάθε προσπάθεια αλλαγής, είναι η στήριξη και η δέσμευση της πολιτικής ηγεσίας, που η συμπεριφορά της (με τα οράματα και τους

---

<sup>123</sup>Οι δημόσιες γραφειοκρατίες «συγκροτούν θεσμικά συμπλέγματα (ανθρώπων, υλικών μέσων, νομικών κανόνων και διαδικασιών), τα οποία δεν γίνονται εύκολα ή άμεσα δεκτικά αλλαγών και μεταβολών». Αντιτίθενται στις αλλαγές και προσπαθούν να τις αποκρούσουν με κάθε μέσο (Μακρυδημήτρης, 1995, σσ. 32-35).

στόχους), αποτελεί παράδειγμα και συνήθως δεν υπάρχει (Δημητριάδη/Μαρούδας, 2007 και Μπέσηλα-Βήκα/Λυκογιάννη, 2007).

Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να έχει συνείδηση του ρόλου του για το τελικό αποτέλεσμα, γνωρίζοντας «όλες τις παραμέτρους της εργασίας του». Τα «στελέχη της πρώτης γραμμής» διαδραματίζουν καίριο ρόλο, εφόσον έρχονται σε επαφή με τους πολίτες, ακούν τα αιτήματα και τα παράπονά τους. Συνήθως τα στελέχη αυτά έχουν μικρές αποδοχές, δεν έχουν κατάλληλη εκπαίδευση, ενώ συμμετέχουν ελάχιστα στη λήψη των αποφάσεων. Για να μπορέσουν να είναι αποτελεσματικοί, θα πρέπει να έχουν την υποστήριξη και τη βοήθεια όλων των εργαζομένων και να έχουν προσδιοριστεί σαφώς καθορισμένοι στόχοι από την ηγεσία. Με αυτόν τον τρόπο θα λειτουργήσει η «αλυσίδα» της ικανοποίησης, φτάνοντας στον τελικό κρίκο, το χρήστη (Δημητριάδη/Μαρούδας, 2007 και Μπέσηλα-Βήκα/Λυκογιάννη, 2007).

Ως προς την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας στο Δήμο, η διοίκηση δεσμεύτηκε στην ποιότητα, αποφασίζοντας την εισαγωγή του συστήματος. Δημιουργούνται πολλές ευκαιρίες για οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας, φτάνει να αξιοποιηθούν καταλλήλως. Με τη λεπτομερή καταγραφή των διαδικασιών, αποδεικνύεται η δέσμευση της διοίκησης στην ποιότητα. Ο κάθε εργαζόμενος ξέρει ακριβώς την «κυψέλη» των αρμοδιοτήτων του και των καθηκόντων του και δεν υπάρχουν αβεβαιότητες ως προς τι πρέπει να εκτελεί κάθε φορά. Η τυποποίηση των διαδικασιών μειώνει τα λάθη και τις αστοχίες, αποκλείοντας τις εξατομικευμένες ενέργειες για τη διεκπεραίωση των εργασιών. Μέσω των εσωτερικών ελέγχων, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι συμμετέχουν και από υπάλληλοι γίνονται «stakeholders».

Το σύστημα αυτό εξασφαλίζει την ικνηλασιμότητα όλων των εγγράφων, εφόσον όλα τα έγγραφα σαρώνονται και αποθηκεύονται. Με αυτόν τον τρόπο είναι πολύ εύκολο να εντοπίζονται τυχόν λάθη και να διεκπεραιώνονται οι εργασίες πολύ πιο γρήγορα, εφόσον όλοι ξέρουν που θα αναζητήσουν αυτό που ψάχνουν. Συνέπεια αυτών είναι η ταχύτερη και αξιόπιστη λειτουργία του οργανισμού.

Το σύστημα, αν εφαρμοζόταν για όλες τις ενέργειες του Δήμου, θα έδινε τη δυνατότητα, μέσω της πρόβλεψης των διαδραστικών διαδικασιών, να υπάρχει άμεση επαφή με τους δημότες, να καταγράφει τα παράπονά τους και το βαθμό ικανοποίησής τους, κάτι που θα ανατροφοδοτούσε το σύστημα.

Η εφαρμογή του συστήματος όμως συνεπάγεται και κάποιες αρνητικές συνέπειες. Οι οριζόντιες δράσεις δημιουργούν πρόσθετο όγκο δουλειάς στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αντιδράσεις. Η σχολαστική τήρηση των αρχείων δημιουργεί καθυστερήσεις και επιπρόσθετο γραφειοκρατικό βάρος. Ωστόσο το κόστος που δημιουργείται βραχυπρόθεσμα κατά την πρώτη περίοδο εφαρμογής των προγραμμάτων ποιότητας, αντισταθμίζεται και ξεπερνιέται από τα πλεονεκτήματα, που φέρει η εμπέδωση του συστήματος (Βαξεβανίδου, 1996, σ. 9).

Ολοκληρώνοντας, αναφέρουμε ότι ο Δήμος θα πρέπει να λειτουργεί με ιδιωτικοχρηματοοικονομικά κριτήρια, εφόσον ο βασικός λόγος για την εφαρμογή του συστήματος ποιότητας ήταν η επάρκειά του ως προς τη διαχείριση κονδυλίων. Οι επιταγές της αγοράς μαζί με τις απαιτήσεις-πρακτικές που συνεπάγεται η υιοθέτηση προγραμμάτων ποιότητας οδηγούν ένα δημόσιο φορέα να λειτουργεί μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ανατρέποντας τη νοοτροπία που υπάρχει. Ο χρόνος θα δείξει αν τα στοιχεία, που εισήχθησαν, θα εκμεταλλευτούν κατάλληλα για να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.





## ΑΝΤΙ ΕΠΙΛΟΓΟΥ

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας, όπως προαναφέρθηκε, δεν είναι πανάκεια ούτε αποτελούν προσέγγιση για «μηδέν αστοχίες», αλλά συνεπάγονται συμμόρφωση με απαιτήσεις ποιότητας.

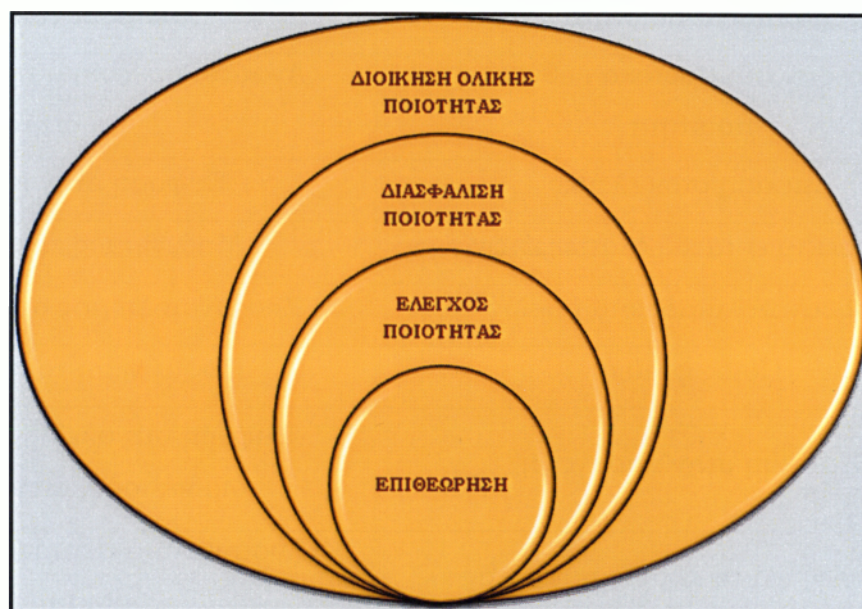
Ωστόσο, είναι το απαραίτητο πρώτο βήμα που πρέπει να γίνει καθώς δημιουργούν την κατάλληλη υποδομή, πάνω στην οποία μπορεί να στηριχθεί κάθε προσπάθεια για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, ώστε να οδηγηθούμε στο επίπεδο της ολικής ποιότητας. Για να χτιστεί κουλτούρα ποιότητας χρειάζεται αποφασιστικότητα, χρόνος, κίνητρα και συνεχή εκπαίδευση, ενώ απαιτείται συλλογικότητα, που βασίζεται σε κοινούς στόχους και στην κατανόηση των ίδιων αντιλήψεων.

Η ποιοτική βελτίωση της διοίκησης είναι προϋπόθεση για τη συνολική βελτίωση της ποιότητας της ζωής των πολιτών. Αν η διοίκηση ταλαιπωρεί τους πολίτες, δημιουργείται εκθρότητα, αποστροφή, αλλά και «υποβαθμίζεται το περιεχόμενο της ίδιας της δημοκρατίας». Ποιότητα στη δημοκρατία σημαίνει σεβασμός προς τους πολίτες και προστασία των δικαιωμάτων τους (Μακρυδημήτρης, 1996, σ. 384). Με δυσαρεστημένους πολίτες υπονομεύεται το κράτος και η δημοκρατία.

Η εφαρμογή της Ολικής Ποιότητας (ΟΠ) σε έναν οργανισμό απαιτεί την ύπαρξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια φιλοσοφία που στοχεύει στην επίτευξη της υψηλής ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, με την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού. Η ΔΟΠ βασίζεται στην ισορροπία των τριών πυλώνων: ο άνθρωπος, ο πελάτης και ο προμηθευτής. Η εφαρμογή της ΔΟΠ σε έναν οργανισμό απαιτεί την ύπαρξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η διοίκηση ολικής ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια φιλοσοφία που στοχεύει στην επίτευξη της υψηλής ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών, με την ενεργή συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού. Η ΔΟΠ βασίζεται στην ισορροπία των τριών πυλώνων: ο άνθρωπος, ο πελάτης και ο προμηθευτής.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

**Σχήμα 1 :** Η εξέλιξη της Δ.Ο.Π.



**Πηγή :** Ν. Μπλέσιος, 2005, σ. 4

**Πίνακας 1 :** Διαφορές μεταξύ παραδοσιακής προσέγγισης και Δ.Ο.Π.

	<b>ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ</b>	<b>ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ Δ.Ο.Π.</b>
1.	Προτεραιότητα σε κόστος & ποσότητα	Προτεραιότητα σε ποιότητα
2.	Η ποιότητα στοιχίζει	Η ποιότητα κερδίζει
3.	Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση ποιότητας
4.	Εκ των υστέρων αντιμετώπιση	Εκ των προτέρων αντιμετώπιση
5.	Ποιότητα ή ποσότητα	Ποιότητα & ποσότητα
6.	Κόστος ή ποιότητα	Κόστος & ποσότητα
7.	Ανώτατα στελέχη αμέτοχα ευθύνες για ποιότητα	Ανώτατα στελέχη συνυπεύθυνα για ποιότητα
8.	Έμφαση στον έλεγχο	Έμφαση στην πρόληψη
9.	Αποδεκτό επίπεδο ελαττωμάτων	Μηδενισμός ελαττωμάτων
10.	Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην επιχείρηση
11.	Ποιος φταίει;	Πώς λύνεται το πρόβλημα
12.	Έμφαση στην παραγωγή	Έμφαση στη σχεδίαση προϊόντος, διαδικασιών & παραγωγής
13.	Υποψίες για το κόστος ποιότητας	Συστηματική μέτρηση του κόστους ποιότητας
14.	Πηγές κακής ποιότητας: οι εργαζόμενοι παραγωγής	Πηγές κακής ποιότητας : τα διοικητικά στελέχη
15.	Επιδιόρθωση ή απόκρυψη ελαττωμάτων	Εντοπισμός & διαφώτιση προβλημάτων ποιότητας
16.	Ευθύνη για ποιότητα στο Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας	Ευθύνη για ποιότητα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης
17.	Η ποιότητα είναι τεχνικό πρόβλημα	Η ποιότητα είναι διοικητικό πρόβλημα

**Πηγή :** Ν. Μπλέσιος, 2005, σ. 10

**Σχήμα 2 :** Ο Κύκλος του Deming



**Πηγή :** . N. Μπλέσιος, 2005, σ. 119

**Σχήμα 3 :** Η πυραμίδα της τεκμηρίωσης του συστήματος ποιότητας του Δήμου Πεντέλης



**Πηγή :** Εγχειρίδιο Ποιότητας Δήμου Πεντέλης, 2008

ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ

ΔΗΜΑΡΧΙΑΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

ΔΗΜΑΡΧΟΣ

**ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ  
ΤΜΗΜΑ  
ΔΗΜΑΡΧΟΥ**

Γραφείο Δημάρχου

Γραφείο Αντιδημάρχων

Γραφείο Νομικού Συμβούλου

Γραφείο Ειδικών Συμβούλων & Συνεργατών - ΥΔΠ

Γραφείο Τύπου, Δημοσίων-Διεθνών Σχέσεων & Κοινωνικών Υπηρεσιών

Γραφείο Υποδοχής Πολιτών

Γραφείο Πολιτικής Προστασίας

Γραφείο Προστασίας – Ανάπλασης Πεντελικού

Γραφείο Ενημέρωσης για Απασχόληση

Γραφείο Τεχνικού Ασφάλειας & Γιατρού Εργασίας

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ\*

Τμήμα Διοικητικού-  
Κοινωνικής Πολιτικής-  
Πολιτισμού & Αθλητισμού

Τμήμα  
Δημοτικής Αστυνομίας

Τμήμα  
Εσόδων & Λογιστηρίου

Τμήμα  
Ταμειακής Υπηρεσίας

Τμήμα Μελετών-  
Εκτέλεσης Έργων  
Πολοδομίας-  
Σχεδιασμού & Ανάπτυξης

Τμήμα Καθαριότητας-  
Περιβάλλοντος-  
Πρασίνου & Κινησεως  
Οχημάτων

*\*ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ είναι η Διεύθυνση  
Διοικητικών, Οικονομικών, Τεχνικών Υπηρεσιών -  
Καθαριότητας & Περιβάλλοντος του Δήμου Πεντέλης*



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

### ΕΝΤΥΠΟ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΩΝ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗΣ ΤΟΥ ΣΔΠ ΑΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΠΕ - 5.1 - 2

ΣΕΛ 1 / 2

01. Ημερομηνία και διάρκεια Υλοποίησης Ανασκόπησης ΣΔΠ από ΔΔΠ ή ΔΔΟΥ :

.....

02. Συμμετέχοντες στην Ανασκόπηση ΣΔΠ :

- .....
- .....
- .....
- .....

03. . Επιθεωρούμενες Διευθύνσεις/ Ελεγχόμενες Διαδικασίες / Εγχειρίδια:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

04. Τρόπος Ανασκόπησης ΣΔΠ

- Με παρουσίαση .....
- Με επίσκεψη στους χώρους .....
- Με γενική Σύσκεψη .....

ΔΠΕ - 5.1 - 2

ΣΕΛ 2 / 2

05. Κύριες Παρατηρήσεις :

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ / ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	ΣΧΟΛΙΟ / ΔΙΟΡΘΩΤΙΚΗ ΕΝΕΡΓΕΙΑ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Ο Εκπρόσωπος Διοίκησης του Δήμου  
Τα μέλη της Επιτροπής Ποιότητας



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

Αρβανιτογιάννης Ι./Κούρτης Λ., *ISO 9000:2000*, Σταμούλης, Αθήνας, 2002

Βαξεβανίδου Μ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα», αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη, 1996

Γεωργίου Π./Συνέλλη Κ., «Σχεδιάζοντας ένα Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας EN ISO 9001:2000 σε μια ελληνική ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη», εισήγηση στο 15<sup>ο</sup> πανελλήνιο συνέδριο ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών, Πάτρα, Νοέμβριος 2006

Γιαννοπούλου Γ., *Η ολική ποιότητα στον τουρισμό*, Έλλην, Αθήνα, 2004

Δημητριάδη Ζ./Μαρούδας Θ., «Ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών και ενδυνάμωση εργαζομένων στην Ελληνική Φορολογική Διοίκηση: Μελέτη περιπτώσεως», εισήγηση στο δεύτερο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Χίος, 2007

Θεοδωράτος Ε., *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Σταμούλης, Αθήνα, 1999

Θυμιανού Α., «Αποδοτικότητα των συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, Καστοριά, 2001

Ζουμπάκη Α.Μ., «Συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Πρόταση εφαρμογής του προτύπου διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2000 σε μια τράπεζα», αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Τμήμα Χρηματοοικονομικής & Ασφαλιστικής, Άγιος Νικόλαος, 2007

Καρδάσης Σ., «Ποιότητα παροχής υπηρεσιών στο διαδίκτυο. Μια μελέτη περιπτώσεως», αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πειραιάς 2001

Κερμίτσης Α., «Servqual, (SERV)ice (QUAL)ity», αδημοσίευτη εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Αθήνα, 2005

Κοκμότου Γ., «Οι υπηρεσίες ως εξαγωγικό αγαθό και ο ορθός σχεδιασμός marketing υπηρεσιών», δημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, Καστοριά, 2007

Κοκονέζη Χ., «Η Τοπική Αυτοδιοίκηση ως φορέας άσκησης κοινωνικής πολιτικής, το παράδειγμα του Δήμου Ηλιούπολης», δημοσίευτη εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο, Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής, Αθήνα, 2008

Koontz H./O' Donnell C., *Οργάνωση και Διοίκηση, Μια συστημική και ευδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών*, Β' έκδοση, Παπαζήσης, Αθήνα, 1983

Kotter J., *Ηγέτης στις αλλαγές*, Κριτική, Αθήνα, 2001

Κουνδουράκη Σ./Νταλαγεώργου Χ., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στις ελληνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις», δημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου Κρήτης, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ηράκλειο, 2005

Κουτρουβέλης Ι., «Διαχείριση Ποιότητας και Στατιστική Εκπαίδευση», εισήγηση στο 17ο Πανελλήνιο Συνέδριο Στατιστικής, 2004

Λιαρμακόπουλος Λ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας-Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας*, Έλλην, Αθήνα-Πάτρα, 2003

Lock D (επιμ.), *Gower Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, Έλλην, Αθήνα, Β' έκδοση, 1997

Λογοθέτης Ν., *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*, TQM Hellas Interbooks, Αθήνα, 1992

Μακρυδημήτρης Αντ., *Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*, τρίτη έκδοση, εκδ. Σάκκουλας, Αθήνα-Θεσσαλονική, 2008

Μακρυδημήτρης Α., *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Καστανιώτης, Αθήνα, 2002

Μακρυδημήτρης Α., *Διοίκηση και Κοινωνία, Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*, Θεμέλιο, Αθήνα, 1999

Μακρυδημήτρης Α., *Η Διοίκηση σε κρίση, Κείμενα για τη Διοίκηση και την κοινωνία*, Λιβάνης, Αθήνα, 1996

Μακρυδημήτρης Α. (εισ.-επιμ.), *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, 1995

Μιχαλόπουλος Ν., *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*, Παπαζήσης, Αθήνα, 2003

Μουρίκη Κ., «Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας στις Επισιτιστικές Επιχειρήσεις», αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης, Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων, Ηράκλειο, 2006

Μπινιώρης Σ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Υγεία*, ιατρικές εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης, Αθήνα, 2001

Μπέσιλα-Βήκα Ε., *Τοπική Αυτοδιοίκηση*, τ. 1, εκδ. Σάκκουλας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2004

Μπέσιλα-Βήκα Ε./Λυκογιάννη Β., «Η εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα», εισήγηση στο δεύτερο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Χίος 2007

Μπουραντάς Δ., *Μάναιζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Μπένος, Αθήνα, 2002

Παπάζογλου Κ., «Διαχείριση Ολικής Ποιότητας», αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Βιομηχανικού Σχεδιασμού, Κοζάνη, 2003

Παπανίκος Γ./Πόζιος Γ., *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, AIAS EDUCATION CONSULTIN, Αθήνα, 1993

Πατεράκη Μ., «Έρευνα ικανοποίησης καταναλωτών-αφοσίωσης στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα», αδημοσίευτη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Χίος, 2005

Πέσιου Δ., «Ανάλυση Προτύπων Τυποποίησης ISO», αδημοσίευτη πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Δυτικής Μακεδονίας, Τμήμα Διεθνούς Εμπορίου, Καστοριά, 2001

Πετράκη Γ., «Η οργάνωση της εργασίας στα σύγχρονα παραγωγικά συστήματα: Η περίπτωση των συστημάτων πιστοποίησης ποιότητας στις ελληνικές επιχειρήσεις», εισήγηση στο δεύτερο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Χίος, 2007

Σπυροπούλου Ν./Αγραπίδης Π., «Ολική Ποιότητα των Έργων», εισήγηση σε συνέδριο του Τ.Ε.Ε. με θέμα τα Δημόσια Έργα, Αθήνα, 2005

Σπηλιωτόπουλος Επ., *Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου*, τ. 1, ενδέκατη έκδοση, εκδ. Αντ. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, 2002

Σπυρόπουλος Φ., *Εισαγωγή στο Συνταγματικό Δίκαιο*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, 2006

Χλέπας Ν.-Κ., *Η τοπική διοίκηση στην Ελλάδα, ο διαλεκτικός ανταγωνισμός της αποκέντρωσης με την αυτοδιοίκηση*, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή, 1999

Χυτήρης Λ./Άννινος Λ., *Ηγεσία και ποιότητα σε ιδιωτικά σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*, Πρώτο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Διοικητική θεωρία και πράξη-διοίκηση και κοινωνία, Σάκκουλας, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, 2007

Werther W./Davis K., *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hall International Editions, 3<sup>rd</sup> edition, Singapore, 1989

Ψυχογιός Α., «Διοικητική Κουλτούρα και Δ.Ο.Π.: Προς ένα εθνικά προσδιορισμένο πλαίσιο ολικής ποιότητας», εισήγηση στο δεύτερο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, Χίος, 2007

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Αθανασιάδης Κ., «Προτυποποίηση ελέγχων στη διακίνηση και στο τελικό προϊόν», Πρότυπη Ενημέρωση (ενημερωτικό δελτίο της ΕΝ.Ε.ΠΡΟΤ.), αρ. 3, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 1999

Αναγνωστέλης Γ., «Οι κύκλοι των χαμένων ευκαιριών, στην ειδική επιστημονική έκδοση: Τ.Ο.Μ., Η Ελληνική Προσέγγιση στη Διεθνή Πρόσκληση», Επικοινωνία Ε.Π.Ε., Αθήνα, 1992

Βαξεβανίδου Μ., «Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ως μέτρο για την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα, δυνητικά οφέλη για τις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς στην Ελλάδα», περ. Διοικητική Ενημέρωση, τ. 42, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 2007

Βαρβαρέσος Σ./Σωτηριάδης Μ., «Διοίκηση Ποιότητας στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Version 2.0», περ. Αρχείον Οικονομικής Ιστορίας, 2003, Τόμος XV, Νο 1

Βιαντζάκης Ν., «Κόστος ποιότητας - Η Αχιλλείος πτέρνα στην εφαρμογή της ποιότητας, Ειδική Επιστημονική Έκδοση: Τ.Ο.Μ., Η Ελληνική Προσέγγιση στη Διεθνή Πρόσκληση», Επικοινωνία, Αθήνα, 1992

Γεωργίου Δ.Α., «Τ.Ο.Ο. Καλλιέργεια της Ολικής Ποιότητας ως μοχλού ανάπτυξης των Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών», στην ιστοσελίδα [http://www.morab.gr/activities/dihmerides/19-](http://www.morab.gr/activities/dihmerides/19-20_Noembriou_1999/omilia_d_georgioug.pdf)

[20\\_Noembriou\\_1999/omilia\\_d\\_georgioug.pdf](http://www.morab.gr/activities/dihmerides/19-20_Noembriou_1999/omilia_d_georgioug.pdf)

Γρηγορούδης Ε., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Συμπληρωματικές Σημειώσεις» Χανιά 2001, στην ιστοσελίδα [http://www.ergasya.tuc.gr/Users/Grigoroudis/Courses/oliki\\_poiotita/TQM\\_Notes.pdf](http://www.ergasya.tuc.gr/Users/Grigoroudis/Courses/oliki_poiotita/TQM_Notes.pdf)

Ζαχαριάδης Α., «Αρχιτεκτονική και προτυποποίηση στα ελληνικά μάρμαρα», Πρότυπη Ενημέρωση (ενημερωτικό δελτίο της ΕΝ.Ε.ΠΡΟΤ.), αρ. 7, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2000

Θεοδώρου Θ., «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις επιχειρήσεις και στην εκπαίδευση» στην ιστοσελίδα <http://www.alfavita.gr/artra/art848a.php>

Θεοφανόπουλος Π., «Τι είναι ISO, Ειδική Επιστημονική Έκδοση: Τ.Ο.Μ., Η Ελληνική Προσέγγιση στη Διεθνή Πρόσκληση», Επικοινωνία, Αθήνα, 1992

Θεοφανόπουλος Π., «Europa Ante Portas, Ο ρόλος της πιστοποίησης της ποιότητας, Ειδική Επιστημονική Έκδοση: Τ.Ο.Μ., Η Ελληνική Προσέγγιση στη Διεθνή Πρόσκληση», Επικοινωνία, Αθήνα, 1992

Καμπουρίδης Γ./Μητροπούλου Χρ., «Η Δ.Ο.Π. στις ελληνικές επιχειρήσεις μετά την απόκτηση του ISO 9000, Ινστιτούτο Τεχνολογικής Εκπαίδευσης», Τριμηνιαία Επιστημονική Έκδοση: Ειδικά Θέματα, τ. 4, Αθήνα, 2003

Καρβουνόπουλος Γ., «Σύντομο ιστορικό ποιοτικού ελέγχου, Ειδική Επιστημονική Έκδοση: Τ.Ο.Μ., Η Ελληνική Προσέγγιση στη Διεθνή Πρόσκληση», Επικοινωνία, Αθήνα, 1992

Καρυπίδης Φ., Συστήματα Διασφάλισης Ποιότητας και Καταναλωτής, περ. Καταναλωτικά Βήματα, τ. Σεπτέμβριος 2004

Κεκριμπάρης Γ., «Είναη η ποιότητα αόριση ή είναη ένα μετρήσιμο μέγεθος απαραίτητο στη διαδικασία μιας επιχείρησης για συνεχή βελτίωση», Ειδική Επιστημονική Έκδοση: Τ.Ο.Μ., Η Ελληνική Προσέγγιση στη Διεθνή Πρόσκληση», Επικοινωνία, Αθήνα, 1992

Κοπανέλη Α., στην ιστοσελίδα <http://www.geocities.com/damkerhou/koraneli1.doc>

Λελίδης Α./Κάργας Α./Γιαννικόπουλος Κ., «ΤΟΜ: Μέθοδος επιχειρησιακής και τεχνολογικής διοίκησης, Τεχνολογική και επιχειρησιακή διοίκηση τηλεπικοινωνιακών και πληροφοριακών συστημάτων» στην ιστοσελίδα [http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metartychiaka/strathgikes\\_diktawn/case\\_studies/dioik\\_oikon/ergasies/TQM-LGK.pdf](http://conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metartychiaka/strathgikes_diktawn/case_studies/dioik_oikon/ergasies/TQM-LGK.pdf)

Λυμπερόπουλος Γ., «Διοίκηση Παραγωγής: Ιστορική αναδρομή με αναφορά στις σύγχρονες τάσεις και στις μελλοντικές προοπτικές», περ. Δελτίο του Πανελληνίου Συλλόγου Διπλωματούχων Μηχανολόγων-Ηλεκτρολόγων, τ. 374, Σεπτέμβριος 2005

Μαστρογιάννη Α., «Συστήματα διασφάλισης ποιότητας», περ. Καινοτομία, Έρευνα και Τεχνολογία, τ. 5, Ιανουάριος-Μάρτιος, 1997

Μιχαλόπουλος Ν., «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας: Όψεις ενός σύνθετου φαινομένου, περ. Διοικητική Ενημέρωση», τ. 14, Μάιος 1999

Μερτζεμεκίδης Α., «Management Ολικής Ποιότητας», περ. Διοικητική Ενημέρωση, τ. 43, Οκτώβριος 2007

Μπαλιζάκη Κ., «Προτυποποίηση Ποιότητας-Μια ιδέα γεννιέται, Πρότυπη Ενημέρωση» (ενημερωτικό δελτίο της ΕΝ.Ε.ΠΡΟΤ.), αρ. 4, Ιανουάριος-Μάρτιος 2000 (Μέρος Α'), αρ. 5, Μάιος-Ιούλιος 2000 (Μέρος Β')

Οικονομοπούλου Χ., «Joseph Moses Juran: Ο ηγέτης της ποιότητας, 1904-2008», περ. Eco-Q, τ. 64-65, Ιούλιος-Οκτώβριος 2007

Πρινιανάκη Ε./Λούπα Χ., «Κοινωνική αποτελεσματικότητα τριτοβάθμιας τουριστικής εκπαίδευσης και ολική ποιότητα», περ. Τουριστικά Θέματα, Φεβρουάριος, 2007

Πρότυπη Ενημέρωση, ενημερωτικό δελτίο της ΕΝ.Ε.ΠΡΟΤ., αρ. 1, Ιανουάριος-Μάρτιος, 1999 και αρ. 2, Ιούλιος-Σεπτέμβριος 1999

Ραμματά Μ., «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση στο πλαίσιο του «Νέου Δημόσιου Management», περ. Διοικητική Ενημέρωση, τ. 39, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2006

Σαϊτης Χ., «Management Ολικής Ποιότητας: Μια νέα μεθοδολογία για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος διοίκησης της εκπαίδευσης», περ. Διοικητική Ενημέρωση, τ. 9, Σεπτέμβριος 1999

Σαϊτης Χ., «Η συμβουλή του Management στο χώρο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης», περ. Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τ. 5, 1998-1999.

Staes P./Thiis N., «Quality Management on the Europe Agenda», EIPASCOPE 2005/1.

Staes P./Thiis N., «Report on the State of Affairs of the Common Assessment Framework (CAF) after Five Years», EIPASCOPE 2005/3

Σωτηράκου Τ., «Πρόγραμμα Πολιτεία: Η εφαρμογή του Ευρωπαϊκού Μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση», περ. Διοικητική Ενημέρωση, τ. 23, Μάιος 2002

Τραχανάς Κ./Δαλαμάγκας Π., «Στατιστικές τεχνικές διοίκησης επιχειρήσεων», περ. Διοικητική Ενημέρωση, τ. 21, Σεπτέμβριος 2001

Τσιλιγγίρης Ι., «Ο Τρίτος Παγκόσμιος Πόλεμος, Ειδική Επιστημονική Έκδοση: Τ.Ο.Μ., Η Ελληνική Προσέγγιση στη Διεθνή Πρόσκληση», Επικοινωνία Ε.Π.Ε., Αθήνα, 1992

Φιτσιλής Π., «Guest Corner: Πρότυπο ΕΛΟΤ 1429», μηνιαία έκδοση για το project management, τ. 7, Απρίλιος 2008



## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- [http://en.wikipedia.org/wiki/W.\\_Edwards\\_Deming](http://en.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Walter\\_A.\\_Shewhart](http://en.wikipedia.org/wiki/Walter_A._Shewhart)
- <http://www.gspa.gr/%289312837439924256%29/eCPortal.asp?id=692&nt=18&lang=1&pID=241&p2ID=589&lang=1>
- <http://www.teicrete.gr/users/kutrulis/Crete/Gen-info/istoria-dimon.htm>
- <http://www.planetwheel.gr/9001.html>
- [www.legeartis.gr](http://www.legeartis.gr)
- <http://www.penteli.gr>
- [http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B5%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%B7\\_%CE%91%CF%84%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82](http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%B5%CE%BD%CF%84%CE%AD%CE%BB%CE%B7_%CE%91%CF%84%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82)
- [http://www.ypan.gr/c\\_announce/45\\_1533\\_cms.htm](http://www.ypan.gr/c_announce/45_1533_cms.htm)
- [http://www.elot.gr/profile/quality\\_gr.htm](http://www.elot.gr/profile/quality_gr.htm)
- [http://www.elot.gr/827\\_ELL\\_HTML.aspx](http://www.elot.gr/827_ELL_HTML.aspx)
- [http://europa.eu/legislation\\_summaries/internal\\_market/businesses/public\\_procurement/l24226b\\_el.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/public_procurement/l24226b_el.htm)
- [http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik\\_olik\\_poiot/dop\\_d1\\_eisagogi.pdf](http://www.tex.unipi.gr/undergraduate/notes/dioik_olik_poiot/dop_d1_eisagogi.pdf)
- [http://www.liaison.tuc.gr/gr\\_iso9000.html](http://www.liaison.tuc.gr/gr_iso9000.html)
- <http://www.vrc.gr>
- <http://www.vrc.gr:8080/roadmaps/roadmaps/quality>
- <http://www.chemist.gr/2010/04/3221/>
- <http://www.esyd.gr/portal/p/esyd/el/esyd.jsp>
- [www.ygeiasprotypon.gr/SeminarThessaloniki/D1-session2-StandardisationDefinition.ppt](http://www.ygeiasprotypon.gr/SeminarThessaloniki/D1-session2-StandardisationDefinition.ppt)
- <http://ierapetra.files.wordpress.com/2008/04/2gurus.pdf>
- <http://www.serresbiz.com/312c/el/other/addition/motivation-gr.pdf>
- <http://hirc.ekt.gr/opencms/opencms/hirc/services/newsletter/inn3/home.htm>
- <http://www.ermis.gov.gr/portal/page/portal/ermis/aboutErmis>

- <http://www.ana-mpa.gr/websites/psifi/pages/00010050/0004.html>
- <http://www.e-gif.gov.gr/portal/page/portal/egif/>
- <http://www.digitalplan.gov.gr/portal/resource/section/Epiheirhs-iako-Programma>
- <http://www.greekretail.gr/print/2514/index.html>
- [http://www.karpasha.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=64](http://www.karpasha.com/index.php?option=com_content&task=view&id=64)
- <http://papazisis.capitalblogs.gr/showArticle.asp?id=5214&blid=159>
- [http://eeki.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h901/faq0011&code=113093&pcode=H901\\_CD113093](http://eeki.gr/pegasus/bin/pegweb3.dll?method=../h901/faq0011&code=113093&pcode=H901_CD113093)

α

β

γ

## ΠΗΓΕΣ

Βουλή των Ελλήνων, Σύνταγμα της Ελλάδας, Αθήνα, 2008

Δήμος Πεντέλης, Εγχειρίδιο Ποιότητας, Β έκδοση, Σεπτέμβριος 2009

Δήμος Πεντέλης, Διερεύνηση των νέων δεδομένων, της δυνατότητας προσαρμογής και των προοπτικών ανάπτυξης της αυτοδιοικητικής επιχειρηματικότητας του Δήμου Πεντέλης. Σύμφωνα με τις διατάξεις του νέου Κώδικα της Αυτοδιοίκησης (Ν. 3463/2006), Τόμος Β', Προφίλ Δήμου και Νομικών Προσώπων, Οκτώβριος 2008

ΕΛ.Ο.Τ., Διεύθυνση ποιότητας, γενικός κανονισμός αξιολόγησης και πιστοποίησης συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, Αθήνα, 2008

Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης Α.Ε., Έντυπο Ενημέρωσης, 2006

Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος, Τεύχος Περιγραφής Συστήματος Επιβεβαίωσης της Διαχειριστικής Επάρκειας των Δικαιούχων των Έργων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης κατά την Προγραμματική Περίοδο 2007-2013 (Μεταβατικό Σύστημα), Αθήνα, 2008

Μαυροειδής Β., Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, Ινστιτούτο Επιμόρφωσης, Τομέας Δημοσίου Μάνατζμεντ, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις Σεμιναρίου «Αξιολόγηση και Αποδοτικότητα των Διοικητικών Διαδικασιών», με θέμα «Βασικά Θέματα Διαχείρισης της Ποιότητας ISO», Αθήνα, 2007

Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας, Μόνιμη Επιτροπή Τυποποίησης, Πιστοποίησης και Διαχείρισης Ποιότητας, Τυποποίηση και Ποιότητα στη σύγχρονη κοινωνία, 2008

Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Έκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων του σχεδίου νόμου: Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης «Πρόγραμμα Καλλικράτης», Αθήνα, 2010

Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Ε.Π. Διοικητική Μεταρρύθμιση-Επιτελική Σύνοψη, Αθήνα, 2007

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων, Νόμος 3463/2006, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2009

Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2008

Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση για όλους, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2008

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία 2008-2010, Εθνικό σχέδιο δράσεων για τη δημόσια διοίκηση 2008-2010

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.), Β' Έκδοση, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2007

Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, Β' Έκδοση, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, 2007

Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης, Εξειδίκευση βασικών κατευθύνσεων για την προετοιμασία της διαδικασίας επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δυνητικών δικαιούχων της περιόδου 2007 – 2013 κατά τη μεταβατική περίοδο, μέχρι την έκδοση του ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων, Αθήνα, Φεβρουάριος, 2008

## **Νομοθεσία-Εγκύκλιοι**

**Ν. 2218/1994** (Φ.Ε.Κ. 90Α/13-06-1994) «*Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και άλλες διατάξεις*»

**N. 2880/2001** (Φ.Ε.Κ. 9<sup>A</sup>/30-01-2001) «Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις

**Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** (αρ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270, 01-03-2007) «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)»

**N. 2539/1997** (Φ.Ε.Κ. 244<sup>A</sup>/04-12-1997 «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης»)

**Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** (αρ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323, 05-04-2006) «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004)»

**N. 3436/2006** (Φ.Ε.Κ. 114<sup>A</sup>/08-06-2006) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων»

**N. 3614/2007** (Φ.Ε.Κ. 267<sup>A</sup>/03-12-2007) «Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013»

**Υ.Π. 1258/ΕΥΣ 281/11-01-2008** (Φ.Ε.Κ. 55<sup>B</sup>/18-01-2008) «Ρυθμίσεις για τη διαδικασία επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της περιόδου 2007-2013, μέχρι την έκδοση του ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων (μεταβατική περίοδος)»

**Εγκύκλιος Υπ. Οικονομίας και Οικονομικών, Γενική Γραμματεία Επενδύσεων & Ανάπτυξης** (αρ. πρωτ. 4670/ΕΥΣ 551, 01-02-2008) «Οδηγίες προς τις ΕΥΔ για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων περιόδου 2007-2013 για το διάστημα μέχρι την έναρξη της εφαρμογής του ελληνικού προτύπου διοίκησης και διαχείρισης έργων (μεταβατική περίοδος)»

**Εγκύκλιος Υπ. Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης** (αρ. πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.10/οικ. 2813, 23-01-2008) «Καθορισμός Δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας»

**Κ.Υ.Α. 43101/ΕΥΘΥ 2038** (Φ.Ε.Κ. 1914<sup>B</sup>/08-90-2009)  
«Εφαρμογή του ελληνικού προτύπου ΕΛΟΤ 1429 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημόσιου χαρακτήρα - απαιτήσεις», των οδηγιών εφαρμογής του και της τεχνικής προδιαγραφής ΕΛΟΤ 1432 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα- Απαιτήσεις για διεργασίες αξιολόγησης και αξιολογητές», για την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013»

**Ν. 3852/2010** (Φ.Ε.Κ. 87<sup>A</sup>/07-06-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»

**Π.Δ. 39/2001** (Φ.Ε.Κ. 28<sup>A</sup>/20-02-2001) «Καθιέρωση μίας διαδικασίας πληροφόρησης στον τομέα των τεχνικών προτύπων και προδιαγραφών και των κανόνων σχετικά με τις υπηρεσίες της κοινωνίας των πληροφοριών σε συμμόρφωση προς τις Οδηγίες 98/34/ΕΚ και 98/48/ΕΚ»