

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

## Διπλωματική Εργασία

*«Εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και  
Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business  
Process Reengineering- BPR) στο δημόσιο τομέα. Η  
περίπτωση της ΔΟΥ Ηρακλείου Κρήτης»*

Βουμβουλάκη Εμμανουέλα (Α.Μ.: 7115Μ138)

Επιβλέπων Καθηγητής

Βασίλειος Ν. Κέφης

*Αθήνα, Νοέμβριος 2016*

*Αφιερώνεται στον πατέρα μου Ευθύμιο*

*«Αν μπορείς κοίταξε το φόβο κατάματα και ο φόβος θα φοβηθεί και θα φύγει»*

*Αναφορά στο Γκρέκο*

*N. Καζαντζάκης, 1961*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Με την ευκαιρία της περάτωσης της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να αναφερθώ στα πρόσωπα που συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην πραγματοποίησή της.*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Βασίλειο Ν. Κέφη, που με τις συμβουλές και την καθοδήγησή του, συνέβαλε σε όλα τα στάδια της εργασίας.*

*Δεν θα μπορούσα να μην αναφέρω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος 'Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ' για τις σημαντικές γνώσεις που μου μετέδωσαν κατά τη διάρκεια των μαθημάτων.*

*Τέλος, ευχαριστώ τους γονείς μου, Ευθύμιο και Ελένη, για την ηθική και υλική στήριξη που μου παρείχαν και ιδιαίτερα τις αγαπημένες μου αδερφές Κατερίνα, Κυριακή και Ελευθερία που ήταν, είναι και θα είναι δίπλα μου, σε κάθε μου βήμα.*

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Ο εκτεταμένος ανταγωνισμός που υφίστανται οι επιχειρήσεις στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, έχει δημιουργήσει την ανάγκη δραστηριοποίησης σε νέα επίπεδα και τομείς. Μια σχετικά καινούρια παράμετρος στις σύγχρονες απαιτήσεις της αγοράς είναι η ποιότητα. Τόσο οι επιχειρήσεις, όσο και οι οργανισμοί, ιδιωτικοί και δημόσιοι, αναπτύσσουν μια νέα διοικητική φιλοσοφία και πρακτική, την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στην Δημόσια Διοίκηση, η εφαρμογή αρχών και πρακτικών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, συμβάλει έτσι ώστε να μπορεί να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της και να περιορισθούν σημαντικά προβλήματα που την ταλανίζουν, όπως αυτό της γραφειοκρατίας, των πελατειακών σχέσεων και της έλλειψης εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της. Ως εκ τούτου, σκοπός της παρούσας εργασίας, είναι να παρουσιαστεί ο σημαντικός ρόλος του ανασχεδιασμού και της απλοποίησης των διοικητικών διαδικασιών ως κυρίαρχες μεθόδους εκσυγχρονισμού της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

### **Λέξεις, φράσεις κλειδιά**

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, κύκλοι ποιότητας, εκπαίδευση, δημόσιος τομέας, ελληνική δημόσια διοίκηση, ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών, απλοποίηση διαδικασιών, ΤΠΕ, Προσέγγιση ESIA

## **SUMMARY**

Excessive competition faced by business in the context of globalization, has created the need for action to new levels and sectors. A relatively new parameter to the modern market requirements is quality. Both businesses, and organizations, public and private, are developing a new management philosophy and practice named Total Quality Management. In public administration, applying the principles and practices of Total Quality Management, contribute so that it can enhance the effectiveness of its operations and significantly reducing problems to beset, as bureaucracy, customer relationships and the lack of training of human. Therefore, the aim of this paper is to show the important role of the redesign and simplification of administrative procedures as mainstream methods of modernization of Greek public administration resources.

### **Key words, phrases**

Total Quality Management, quality circles, education, public sector, Greek public administration, business process reengineering, simplifying processes, ICT, ESIA Approach

## Περιεχόμενα

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	3
<b>SUMMARY</b> .....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΕΙΚΟΝΩΝ.....	8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ .....	9
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b> .....	11
1.1 Ποιότητα.....	11
1.2 Ολική Ποιότητα .....	13
1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας .....	15
1.4 Αρχές Διαχείρισης της Ποιότητας .....	17
1.5 Κόστος Ποιότητας.....	18
1.6 Εμπόδια Επίτευξης Ολικής Ποιότητας .....	20
1.7 Χαρακτηριστικά και λόγοι υιοθέτησης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας .....	21
1.8 Σχεδιασμός της Ποιότητας- Ο Κύκλος του Deming.....	23
1.9 Κύκλοι Ποιότητας .....	25
1.10 Παραδοσιακό Σύστημα Διοίκησης και Αλλαγές που επιφέρει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	28
1.11 Οι σημαντικότερες Τεχνικές Μέτρησης και Βελτίωσης της Ποιότητας .....	30
Διάγραμμα Αιτίας- Αποτελέσματος (Cause- Effect Diagram) .....	30
Swot Analysis.....	31
Διάγραμμα Gantt (Gantt Chart) .....	32
Διάγραμμα Συγγένειας (Affinity Diagram) .....	32
PESTEL DG Analysis.....	33
1.12 Η εκπαίδευση ως μέσο ελέγχου ποιότητας .....	34
1.13 Βραβεία Ποιότητας .....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ</b> .....	38
2.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα .....	38
2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση.....	40
2.3 Παραδείγματα εφαρμογής ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα της Μ. Βρετανίας, της Ελλάδας και της Ιταλίας. ....	41
2.4 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) .....	44

2.5 Προβλήματα Εφαρμογής Της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα.....	49
2.6 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα .....	50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS REENGINEERING- BPR).....</b>	<b>51</b>
3.1 Εισαγωγή .....	51
3.2 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις .....	53
3.3 Χαρακτηριστικά του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών .....	54
3.4 Στόχοι του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών.....	56
3.5 Μεθοδολογία Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών .....	57
3.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του BPR.....	60
3.7 Τα 3 Rs της Αναδιοργάνωσης.....	61
3.8 Αλλαγές που επιφέρει ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών .....	62
3.9 Διοίκηση Διαδικασιών (Business Process Management) και Βελτίωση Διαδικασιών (Business Process Improvement) .....	64
3.10 Σύγκριση Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR) και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM).....	66
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....</b>	<b>68</b>
4.1 Εισαγωγικά .....	68
4.2 Ανασχεδιασμός διαδικασιών με τη χρήση εργαλείων ΤΠΕ .....	70
4.3 Τα οφέλη του ανασχεδιασμού για το δημόσιο τομέα.....	71
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ- ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ .....</b>	<b>72</b>
5.1 Απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών .....	72
5.2 Στόχοι της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών.....	74
5.3 Διαδικασία- Βήματα Απλούστευσης.....	76
5.4 Οι Φάσεις της Απλοποίησης .....	78
5.5 Εμπόδια στην πολιτική Απλούστευσης και τρόποι αντιμετώπισης.....	80
5.6 Επιπτώσεις από τη χρήση των απλουστευμένων διαδικασιών.....	82
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : Η ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ .....</b>	<b>84</b>
6.1 Εισαγωγή .....	84
6.2 Δυσκολίες εφαρμογής της απλούστευσης των διαδικασιών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση .....	85
6.3 Νομοθετικό Πλαίσιο Απλούστευσης Διαδικασιών στην Ελλάδα .....	87
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΔΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ .....</b>	<b>92</b>

7.1 Γενικά περί της διαδικασίας που θα ανασχεδιαστεί .....	92
7.2 Περιγραφή Διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου (AS IS) .....	93
7.3 Καταγραφή της AS- IS Διαδικασίας σε φόρμα .....	95
7.4 Διαγραμματική Ροή της AS- IS Διαδικασίας.....	99
7.5Ανασχεδιασμός Διαδικασιών – Προσέγγιση ESIA.....	100
7.6 Ανασχεδιασμός Διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου μέσω προσέγγισης ESIA.....	102
7.7 Περιγραφή της νέας διαδικασίας (TO- BE) .....	105
7.8 Διαγραμματική Ροή της TO- BE Διαδικασίας .....	107
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	<b>108</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> .....	<b>110</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	<b>112</b>



## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ, ΕΙΚΟΝΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Στοιχεία ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών.....	<b>Σελ.</b> 11
<b>Σήμα 1:</b> Χαρακτηριστικά ΔΟΠ (Τρίγωνο Deming).....	<b>Σελ.</b> 20
<b>Σχήμα 2:</b> Ο κύκλος του Deming.....	<b>Σελ.</b> 22
<b>Διάγραμμα 1:</b> Τρόπος λειτουργίας ενός τυπικού κύκλου ποιότητας .....	<b>Σελ.</b> 26
<b>Πίνακας 2:</b> Διαφορές παραδοσιακού στυλ διοίκησης και ΔΟΠ .....	<b>Σελ.</b> 28
<b>Σχήμα 3:</b> Ishikawa Diagram/ Cause- effect Diagram/ Fishbone Diagram .....	<b>Σελ.</b> 29
<b>Διάγραμμα 2:</b> SWOT Analysis .....	<b>Σελ.</b> 30
<b>Πίνακας 3:</b> Διάγραμμα Gantt .....	<b>Σελ.</b> 31
<b>Σχήμα 4:</b> Μοντέλο Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας .....	<b>Σελ.</b> 35
<b>Πίνακας 4:</b> Κριτήρια Βραβείων .....	<b>Σελ.</b> 36
<b>Σχήμα 5:</b> Μοντέλο ΚΠΑ .....	<b>Σελ.</b> 45
<b>Πίνακας 5:</b> Τα 3 Rs Αναδιοργάνωσης .....	<b>Σελ.</b> 60
<b>Σχήμα 6:</b> The Business System Diamond .....	<b>Σελ.</b> 62
<b>Πίνακας 6:</b> Συγκριτική Ανάλυση Διοικητικών προσεγγίσεων ΔΟΠ και BPR .....	<b>Σελ.</b> 66
<b>Εικόνα 1:</b> Γελοιογραφία με θέμα τον ανασχεδιασμό στο δημόσιο .....	<b>Σελ.</b> 68
<b>Πίνακας 7:</b> Παράγοντες που αποτελούν εμπόδια στην πολιτική των διοικητικών απλουστεύσεων και μέτρα αντιμετώπισής τους .....	<b>Σελ.</b> 79-80
<b>Εικόνα 2:</b> Λιγότερη γραφειοκρατία για τον πολίτη .....	<b>Σελ.</b> 83
<b>Πίνακας 8:</b> Καταγραφή Διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου .....	<b>Σελ.</b> 94-97
<b>Διάγραμμα 3:</b> Διαγραμματική Ροή Διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου .....	<b>Σελ.</b> 98
<b>Πίνακας 9:</b> Περιοχές Εστίασης Βημάτων ESIA .....	<b>Σελ.</b> 100
<b>Εικόνα 3:</b> .....	<b>Σελ.</b> 103
<b>Διάγραμμα 4:</b> Διαγραμματική Ροή της Ανασχεδιασμένης Διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου .....	<b>Σελ.</b> 106

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ**

**ΔΔ:** Δημόσια Διοίκηση

**ΔΟΠ:** Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

**ΚΕΠ:** Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

**ΚΠΑ:** Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

**ΤΠΕ:** Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας

**ΔΟΥ:** Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία

**Φ. Π. Α :** Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

**TQM:** Total Quality Management

**PDCA:** Plan- Do- Check- Act

**SWOT:** Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats

**PESTEL DG:** Political- Economical- Social- Technological- Environmental- Legal- Demographic- Global

**EQA:** European Quality Award

**EFQM:** European Foundation for Quality Management

**MBO:** Management by Objectives

**BPR:** Business Process Reengineering

**3Rs:** Redesign- Retool- Reorchestrate

**BPM:** Business Process Management

**BPI:** Business Process Improvement

**OECD:** Organization for Economic Cooperation and Development

**ESIA:** Elimination- Simplification- Integration- Automation

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη- ενότητες. Το πρώτο μέρος αποτελείται από την βιβλιογραφική επισκόπηση και τεκμηρίωση του θέματος και το δεύτερο από την μελέτη περίπτωσης (case study) στο Τμήμα Φορολογικού Ελέγχου της ΔΟΥ Ηρακλείου Κρήτης.

Αναλυτικότερα:

Στο **πρώτο κεφάλαιο** αναλύονται οι βασικές εισαγωγικές έννοιες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, όπως το εννοιολογικό περιεχόμενο του ορισμού, το κόστος ποιότητας, τα κύρια χαρακτηριστικά της ΔΟΠ και τα εμπόδια εφαρμογής της, η σημασία των κύκλων ποιότητας σ' έναν οργανισμό που επιζητεί την ποιότητα, καθώς και οι τεχνικές μέτρησης και βελτίωσης της ποιότητας και ακολούθως στο **δεύτερο κεφάλαιο** περιγράφεται η σχέση μεταξύ του δημοσίου τομέα και της ποιότητας.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύεται η έννοια και το περιεχόμενο του Ανασχεδιασμού των Επιχειρησιακών Διαδικασιών και στο **τέταρτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η σχέση του ανασχεδιασμού με την ελληνικό δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των οφελών που επιφέρει ο ανασχεδιασμός.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** περιγράφεται η έννοια και η σημασία της Απλοποίησης των Διοικητικών Διαδικασιών και ακολουθεί στο **έκτο κεφάλαιο** η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών στην ελληνική δημόσια διοίκηση με αναφορές στο νομοθετικό πλαίσιο που την περιβάλλει.

Τέλος, στο **έβδομο κεφάλαιο** (Β' Μέρος) περιγράφεται αναλυτικά η διαδικασία του φορολογικού ελέγχου απ' το Τμήμα Ελέγχου της ΔΟΥ Ηρακλείου Κρήτης καθώς και η πρόταση ανασχεδιασμού αυτής.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

### 1.1 Ποιότητα

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η έννοια της ποιότητας έχει αποτελέσει ζήτημα στρατηγικής σημασίας και θεωρείται η πιο βασική προϋπόθεση επιτυχίας για τη διοίκηση των οργανισμών και την αναβάθμιση των λειτουργιών τους. Η συνεισφορά της ποιότητας στην απόδοση, το χαμηλό κόστος, την ικανοποίηση του πελάτη, την κερδοφορία των οργανισμών και την μεγιστοποίηση της ανταγωνιστικότητάς τους, την ανέδειξαν ως ένα σημαντικό παράγοντα επιβίωσης των οργανισμών σε ένα ασταθές και σύνθετο περιβάλλον σε συνθήκες παγκοσμιοποίησης και ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων.<sup>1</sup>

Σύμφωνα με την κυρίαρχη άποψη, δεν υφίσταται ένας καθολικής σημασίας ορισμός για την έννοια της ποιότητας. Οι πιο γνωστοί και αποδεκτοί ορισμοί της έννοιας «ποιότητα» διατυπώθηκαν από τους πατέρες του όρου («γκουρού», όπως είναι ευρέως γνωστοί) και είναι οι εξής:

- Ο **Crosby (1979)** ορίζει ότι η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η συμμόρφωση με τις απαιτήσεις/ προδιαγραφές του.
- Ο **Taguchi (1986)** σημείωσε πως η ποιότητα είναι η πρόκληση ελάχιστων απωλειών στο κοινωνικό σύνολο από τη στιγμή που το προϊόν διατίθεται στην κατανάλωση.
- Ο **Juran (1964)** διατύπωσε ότι η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η καταλληλότητά του για χρήση.<sup>2</sup>
- Ο **Feigenbaum (1983)** ότι η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι ένα σύνθετο άθροισμα των χαρακτηριστικών του μάρκετινγκ, της μηχανικής, της παραγωγής και της συντήρησης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, μέσω των οποίων το προϊόν ή η υπηρεσία, όταν αποδοθούν σε χρήση, θα ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη.
- Ο **Deming (1986)** όρισε ότι η ποιότητα για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι η προβλέψιμη ομοιομορφία και αξιοπιστία του σε χαμηλό κόστος και η

<sup>1</sup>Cronin, J., Taylor, S. A. (1992), Measuring Service Quality: A reexamination and Extension, Journal of Marketing, vol. 56 (July), American Marketing Association, Birmingham, p. 23

<sup>2</sup>J. M. Juran, Frank M. Gryna (1993), Quality Planning and Analysis- From product development through use, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill Book, ed., Singapore p. 4

καταλληλότητά του για την αγορά καθώς και η στόχευση στις ανάγκες των πελατών, παρούσες και μελλοντικές.<sup>3</sup>

Σύμφωνα με άλλο ορισμό, η ποιότητα εκφράζει τον βαθμό στον οποίο υπηρεσίες ή προϊόντα ανταποκρίνονται με αξιοπιστία στα πρότυπα (προδιαγραφές) στις οποίες πρέπει να ανταποκρίνονται με βάση το σχεδιασμό τους. Βάσει αυτού του ορισμού, υπάρχουν δύο διαστάσεις της ποιότητας. Η *εσωτερική-ενδογενής διάσταση*, με την οποία η ποιότητα νοείται ως η ανταπόκριση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στις προκαθορισμένες προδιαγραφές και πρότυπα και η *εξωτερική-εξωγενής διάσταση*, η οποία εκφράζει το βαθμό ανταπόκρισης της υπηρεσίας ή του προϊόντος στις προσδοκίες ή τις επιθυμίες των πελατών- πολιτών.

Η εξωγενής διάσταση είναι σαφώς πιο σημαντική καθώς δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες ποιότητα, η οποία δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν ή την υπηρεσία αυτό καθαυτό, αλλά συμπεριλαμβάνει, ταυτόχρονα, και τα στοιχεία της εξυπηρέτησης των πελατών-πολιτών.<sup>4</sup>

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Στοιχεία ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσίας

- Βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά
- Ανταπόκριση του προϊόντος στις προδιαγραφές και στα πρότυπα
- Αξιοπιστία με την έννοια της σταθερότητας της ποιότητας στο χρόνο
- Διάρκεια ζωής
- Ποιότητα εξυπηρέτησης μετά την πώληση
- Προσωπική εξυπηρέτηση του πελάτη, προσωπική επαφή, επαγγελματική συμπεριφορά κ.λπ.
- Αισθητικά χαρακτηριστικά του προϊόντος
- Φήμη

Πηγή: Μπουραντάς Δ. (2002), Μανατζμεντ, σελ.514

<sup>3</sup>Κωσταγιόλας Π., Καιτελίδου Δ., Χατζοπούλου Μ., (2008), Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα, σελ. 63

<sup>4</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), Μανατζμεντ, εκδ. Μπένου, Αθήνα, σελ. 514

## 1.2 Ολική Ποιότητα

Η έννοια της Ολικής Ποιότητας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων ενός οργανισμού, από τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα ως τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, σε μια αλυσίδα διαδικασιών και ανθρώπινου δυναμικού, με απώτερο στόχο την βελτίωση του επιπέδου ποιότητας των παραγόμενων αγαθών ή των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η ολική ποιότητα είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης στο οποίο εμπλέκονται, όπως προαναφέρθηκε, τα στελέχη και οι εργαζόμενοι και χρησιμοποιεί μεθόδους για συνεχή βελτίωση των διαδικασιών μιας επιχείρησης ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.<sup>5</sup>

Για να υπάρξει όμως Ολική Ποιότητα είναι απαραίτητο να γίνουν αποδεκτές συγκεκριμένες αρχές, χωρίς τις οποίες είναι προτιμότερο να μην ξεκινήσει καθόλου η προσπάθεια.

Οι βασικές αρχές της Ολικής Ποιότητας είναι *η δέσμευση της ηγεσίας, η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη, η ικανοποίηση του καταναλωτή, η φιλοσοφία των μηδέν λαθών, η συνεχής εκπαίδευση και η συνεχής βελτίωση*. Αναλυτικότερα:

- Η δέσμευση της ηγεσίας εξαρτάται από τη Γενική Διεύθυνση που δημιουργεί τα οράματα, θέτει τους στόχους επιβραβεύει. Το στέλεχος οφείλει να επιδείξει υπομονή και επιμονή και να διαθέτει μέρος του χρόνου του σε δραστηριότητες που αναφέρονται στην επίλυση των προβλημάτων ποιότητας.
- Η εστίαση και στον εξωτερικό και στον εσωτερικό πελάτη είναι σημαντική, καθώς οργανισμοί που αγνόησαν τους εσωτερικούς πελάτες δηλαδή τους ίδιους τους εργαζομένους κινδύνευσαν με διακοπή της λειτουργίας τους και εξαφάνιση από την αγορά.
- Η ικανοποίηση του καταναλωτή αποτελεί θεμελιώδη αρχή της Ολικής Ποιότητας, αφού είναι εκείνη που ωθεί την επίτευξη της αλλαγής στον οργανισμό, στις διαδικασίες, στα μέσα, στα συστήματα, στα προϊόντα.

---

<sup>5</sup> «**Εσωτερικός πελάτης** είναι ο οποιοσδήποτε στον οποίο ένα άτομο παρέχει πληροφορίες, υπηρεσίες ή τα μέσα για να συνεχίσει τη δική του εργασία μέσα στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχειρηματικής μονάδας, δηλαδή ο εργαζόμενος και **εξωτερικός πελάτης** είναι ο αποδέκτης και χρήστης του τελικού αγαθού ή υπηρεσίας δηλαδή ο πελάτης-πολίτης.» Βλ. Κέφη Ν. Β. (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Κριτική, Αθήνα σελ. 55

- Η φιλοσοφία των μηδέν λαθών προϋποθέτει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού είναι άριστα εκπαιδευμένο ώστε να μπορεί να εντοπίζει τυχόν προβλήματα και να προβαίνει στην άμεση επίλυσή τους.
- Η εκπαίδευση είναι το κυρίαρχο και βασικότερο στοιχείο για την αλλαγή νοοτροπίας στον οργανισμό. Η άρτια εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον αντικειμενικό σκοπό είτε οι τρόποι εκπαίδευσης είναι σύγχρονοι (π.χ. προσομοιώσεις, παιχνίδια διαχείρισης (management games) κ.ά.) είτε είναι παραδοσιακοί (π.χ. σεμινάρια, μελέτες περίπτωσης κ.ά.)
- Η συνεχής βελτίωση είναι πρωταρχικός σκοπός και στόχος του μανατζμεντ το οποίο έχει εστιάσει σε καινοτομικά επιτεύγματα όπως νέες εφευρέσεις, τεχνολογία, αυτοματισμός.<sup>6</sup>

Ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση είναι αναγκαίο και απολύτως απαραίτητο να διαθέτει όραμα, το οποίο είναι η περιγραφή των ιδανικών και των επιδιώξεών του σε βάθος χρόνου. Η αποσαφήνιση και η διάδοση του οράματος στα στελέχη είναι ευθύνη και καθήκον της Γενικής Διεύθυνσης και οι ειδικότεροι στόχοι διατυπώνονται και συντονίζονται με βάση το όραμα.

---

<sup>6</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), ό.π., σελ.53-55

### 1.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) (Total Quality Management- TQM) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη τη δεκαετία του 1950 από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων, οι οποίοι είχαν ως άμεσο στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής τη δεκαετία του 1980 καθώς και στην Ευρώπη, λίγα χρόνια αργότερα.<sup>7</sup>

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (στο εξής ΔΟΠ), θεμελιώθηκε πάνω στις οκτώ κύριες αρχές του ιαπωνικού τρόπου διοίκησης, οι οποίες είναι:

1. Η *μόνιμη απασχόληση* (Life-time employment: Nenko system<sup>8</sup>)
2. Η *στρατολόγηση* (Recruitment)
3. Η *εκπαίδευση* (Training)
4. Η *βασισμένη στην εμπειρία αμοιβή* (Seniority-based payments)
5. Οι *συλλογικές αποφάσεις* (Collective decisions)
6. Η *ενημερία* (Welfarism)
7. Ο *συνδικαλισμός* (Enterprise Unionism)
8. Οι *κύκλοι ποιότητας και οι μέθοδοι παραγωγής* (Quality circles and production methods)

Η ΔΟΠ περιλαμβάνει την εφαρμογή των αρχών της διαχείρισης της ποιότητας σε όλες τις πτυχές της οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένων των πελατών και των προμηθευτών και την ενσωμάτωσή τους με τις βασικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Απαιτεί οι αρχές της ποιοτικής διαχείρισης να εφαρμόζονται σε κάθε κλάδο και κάθε επίπεδο του οργανισμού με έμφαση την ένταξη επιχειρηματικών πρακτικών και μια ισορροπία μεταξύ τεχνικών, διοικητικών και ανθρώπινου δυναμικού θεμάτων.<sup>9</sup>

Ως φιλοσοφία του σύγχρονου μανατζμεντ έχει εξελιχθεί με τα χρόνια για να γίνει όλο και περισσότερο δυναμική μέσω της ενσωμάτωσης διάφορων διαδικασιών και δραστηριοτήτων.<sup>10</sup>

<sup>7</sup> [https://el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση\\_Ολικής\\_Ποιότητας](https://el.wikipedia.org/wiki/Διοίκηση_Ολικής_Ποιότητας) Ημ/νία Προσβ. 21/09/2016

<sup>8</sup> Nenko system: είναι το ιαπωνικό σύστημα για την προώθηση ενός υπαλλήλου για την εγγύτητά του προς συνταξιοδότηση, βλ. [https://en.wikipedia.org/wiki/Nenko\\_System](https://en.wikipedia.org/wiki/Nenko_System) Ημ/νία Προσβ. 21/09/2016

<sup>9</sup> Barrie G. Dale (1999), *Managing Quality*, 3<sup>rd</sup> ed., Blackwell ed., Massachusetts USA, p. 9

<sup>10</sup> Mohamed Zairi (1996), *Benchmarking for Best Practice Continuous learning through sustainable innovation*, Butterworth-Heinemann ed., Oxford, p. 5



Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα που έχει στρατηγικό στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών ενός οργανισμού.

Στα πλαίσια της ΔΟΠ είναι απαραίτητο να εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, διότι για την επιτυχή βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτείται η ενεργός συμμετοχή όλων.

Αποσυνθέτοντας τον ορισμό της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι εφικτό να αποσαφηνισθούν καλύτερα οι όροι που τον απαρτίζουν και γίνει ακόμα πιο κατανοητός. Έτσι:

- 1) *«**Ποιότητα** είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη. Είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος το οποίο ικανοποιεί πλήρως δεδομένες προδιαγραφές, απαιτήσεις και προσδοκίες.*
- 2) ***Ολική Ποιότητα** είναι η αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο του οργανισμού.*
- 3) ***Διοίκηση Ολικής Ποιότητας** είναι η ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών.»<sup>11</sup>*

Η εξασφάλιση της ποιότητας είναι μια από τις βασικές παραμέτρους του προβλήματος των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών και εξίσου σημαντική παράμετρος ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας γι' αυτές.

---

<sup>11</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), ό.π., σελ.42

## 1.4 Αρχές Διαχείρισης της Ποιότητας

Η διαχείριση ποιότητας (quality management) έχει ευρύτερη έννοια και αφορά τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας ολόκληρης της επιχείρησης. Δεν είναι ο ποιοτικός έλεγχος ενός προϊόντος ούτε αφορά την ποιότητα κατασκευής π.χ. ενός αυτοκινήτου. Είναι το σύνολο των προγραμματισμένων ή συστηματικών ενεργειών ή διαδικασιών που είναι απαραίτητες για να εξασφαλίσουν ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία θα πληροί ορισμένες προδιαγραφές (ISO<sup>12</sup> 8420). Για τον λόγο αυτό στην περίπτωση που μια επιχείρηση είναι πιστοποιημένη κατά ISO, αυτό σημαίνει ότι είναι πιστοποιημένη, η ποιότητα της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης και όχι η ποιότητα μόνο των προϊόντων ή των υπηρεσιών που αυτή παρέχει προς τους πελάτες-πολίτες.<sup>13</sup>

Ως διαχείριση της ποιότητας ορίζεται κάθε βασικός κανόνας για τη διοίκηση και τη λειτουργία ενός φορέα που έχει σκοπό τη συνεχή βελτίωση των επιδόσεων του απέναντι στους πελάτες και απέναντι στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των φορέων που έχουν άμεσο ή έμμεσο συμφέρον από αυτόν.

Οι αρχές διαχείρισης της ποιότητας συνοψίζονται στην στήριξη στους πελάτες με την ικανοποίηση των αναγκών, απαιτήσεων και προσδοκιών τους, στην εξασφάλιση αρμονικής συνεργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης από τους επικεφαλής, στο ανθρώπινο δυναμικό που αποτελεί το κορμό μιας επιχείρησης, στην επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος με το συνδυασμό σχετιζόμενων διαδικασιών και δραστηριοτήτων σε μια ενιαία διεργασία, στην ανάλυση δεδομένων και πληροφοριών για ορθολογικές και αποτελεσματικές αποφάσεις, στην διαχείριση ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων διεργασιών που θα βελτιώνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησης και τέλος στη συνεχή βελτίωση, που πρέπει να αποτελεί τον μόνιμο και αντικειμενικό στόχο κάθε επιχείρησης.

Με την εφαρμογή των παραπάνω αρχών είναι εφικτό να επιτευχθούν πολλοί από τους στόχους της διοίκησης ολικής ποιότητας, οι οποίοι είναι η ικανοποίηση των πελατών, των εργαζομένων, των μετόχων και των επενδυτών των προμηθευτών και κυρίως του κοινωνικού συνόλου.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> ISO: International Standardization Organization (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης)

<sup>13</sup> Εισηγήτρια Γκίκα Γ., Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας-Γενικές Αρχές, Ενημερωτικά Σεμινάρια για Νέους Μηχανικούς, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος- Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας, διαθέσιμη εισήγηση στο [www.arcmeletitiki.gr](http://www.arcmeletitiki.gr) Ημ/νία Προσβ. 20/09/2016

<sup>14</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), ό.π. σελ. 49-51

### 1.5 Κόστος Ποιότητας

Η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών ποιότητας δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία. Απαιτεί τη δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας, τη συγκέντρωση και την αξιοποίηση των κατάλληλων πόρων και τη δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής, που επιτρέπει στην επιχείρηση να ελέγχει το βαθμό συμμόρφωσης σε συγκεκριμένες προδιαγραφές ποιότητας και να επεμβαίνει αποτελεσματικά όταν αυτό δεν συμβαίνει.<sup>15</sup>

Έτσι, για να αποφευχθούν αρνητικά φαινόμενα όπως η προώθηση και η διανομή προβληματικών προϊόντων που θα επιφέρουν μακροχρόνια και αφόρητα κόστη στην επιχείρηση και γενικότερα η έλλειψη ποιοτικών προδιαγραφών στο σχεδιασμό, στις διαδικασίες και στην παραγωγή, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός αναγκαίου, βραχυχρόνιου κόστους.

Το κόστος ποιότητας διακρίνεται σε διορθωτικό και προληπτικό.

**Διορθωτικό** είναι το κόστος που απεύχονται, δεν επιθυμούν, τα στελέχη και επιβαρύνει μια επιχείρηση μετά την παραγωγή του προϊόντος και διακρίνεται σε εσωτερικής αποτυχίας και εξωτερικής αποτυχίας.

*Το κόστος εσωτερικής αποτυχίας* παρουσιάζεται πριν φτάσει το προϊόν στον τελικό καταναλωτή και μπορεί να οφείλεται σε ατέλειες είτε στην εμφάνιση είτε στην χρήση του. Πρόκειται για τα λεγόμενα ελαττωματικά προϊόντα, τα οποία εάν κυκλοφορήσουν στην αγορά, δημιουργούν αρνητικές εντυπώσεις και πλήττουν το όνομα και το κύρος της επιχείρησης.

*Το κόστος εξωτερικής αποτυχίας* παρουσιάζεται όταν το προϊόν έχει ήδη φτάσει στα χέρια του τελικού καταναλωτή. Από αυτό το σημείο, έχοντας πληγεί ανεπανόρθωτα το κύρος, η φήμη και η αξιοπιστία της επιχείρησης, η ίδια αναγκάζεται είτε να αποζημιώσει τους πελάτες της, είτε να αποσύρει το προϊόν.

**Προληπτικό** από την άλλη μεριά, είναι το κόστος στο οποίο προβαίνει μια επιχείρηση για να διασφαλίσει την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Πρόκειται για ένα κόστος που θέλουν, που εύχονται τα στελέχη που επιδιώκουν την ποιότητα. Στο προληπτικό κόστος περιλαμβάνεται η αγορά σύγχρονων συστημάτων ελέγχου τα οποία είναι έτοιμα, οποιαδήποτε στιγμή, να εντοπίσουν ατέλειες ή λάθη

---

<sup>15</sup> Καλογεροπούλου Μ., Μουρδουκούτας Π., (2012), Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών, εκδ. Κλειδάριθμος, Λάρισα, σελ. 264

κατά τη παραγωγική διαδικασία, καθώς επίσης και η υψηλών προδιαγραφών εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.<sup>16</sup>

Το κόστος της ποιότητας γίνεται έτσι ένα εργαλείο ελέγχου που χρησιμοποιείται για την βελτίωση της ποιότητας τόσο των προϊόντων, όσο και των υπηρεσιών που παρέχονται προς τους πελάτες.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), ό.π. σελ. 52

<sup>17</sup> Victor H. Pooler, David J. Pooler (1997), Purchasing and Supply Management-Creating the vision, Chapman & Hall ed., New York, p. 151

## 1.6 Εμπόδια Επίτευξης Ολικής Ποιότητας<sup>18</sup>

Οι βασικότερες κατηγορίες εμποδίων που εντοπίζονται στην προσπάθεια επίτευξης ολικής ποιότητας είναι εμπόδια κουλτούρας, αντίληψης και εμπόδια που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Στα *εμπόδια αντίληψης* περιλαμβάνονται η αδυναμία σαφούς καθορισμού του προβλήματος, η δυσκολία απομόνωσης του προβλήματος, η αδυναμία θεώρησης του προβλήματος από όλες τις πλευρές του, καθώς και η αδυναμία χρησιμοποίησης όλων των δεδομένων και των πληροφοριών.

Στα *εμπόδια κουλτούρας*, λόγω προκαταλήψεων και στερεότυπων που υπάρχουν το ανθρώπινο δυναμικό οδηγείται συχνά σε σκέψεις ότι το παιχνίδι είναι για παιδιά και δεν οδηγεί σε αποτελέσματα και ότι η ενόραση, το αίσθημα και η κρίση είναι αρνητικά στοιχεία που δυσχεραίνουν το έργο της επιχείρησης και μόνον η λογική, οι αριθμοί και η τεκμηρίωση αποτελούν θετικά στοιχεία. Επίσης τα εμπόδια κουλτούρας εμποδίζουν την αλλαγή, καθώς «οτιδήποτε καινούριο είναι κακό» και προτιμάται το παραδοσιακό και ασφαλές. Η φαντασία και ο στοχασμός θεωρείται χάσιμο χρόνου.

Τέλος, στα *εμπόδια* που αναβλύζουν από το *εσωτερικό περιβάλλον* της επιχείρησης περιέχονται η διάσπαση προσοχής, η έλλειψη συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων, η έλλειψη υποστήριξης στην εφαρμογή και υλοποίηση νέων ιδεών, ο φόβος του λάθους και της αποτυχίας και ο φόβος λήψης ρίσκου. Ακόμα, αυταρχικά στελέχη που δεν επιβραβεύουν άλλες ιδέες παρά μόνον τις δικές τους δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο την προσπάθεια για επίτευξη ολικής ποιότητας.

---

<sup>18</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), ό.π., σελ. 56-57

### 1.7 Χαρακτηριστικά και λόγοι υιοθέτησης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελείται από τρία βασικά χαρακτηριστικά: τη δέσμευση, τη γνώση και τη συμμετοχή.

Η δέσμευση παρέχεται από τα διοικητικά στελέχη τα οποία πρέπει να υποστηρίζουν συνεχώς κάθε προσπάθεια εξασφάλισης της ποιότητας.

Η γνώση πρέπει να παρέχεται σε όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία ποιοτικής ανεύρεσης, μέσω διαρκούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης με σκοπό την αποφυγή λαθών, παραλείψεων και αστοχιών.

Η συμμετοχή από όλους τους εργαζομένους στον εντοπισμό των προβλημάτων, στην ανάλυσή τους, στις προτάσεις αντιμετώπισης και στη στοχοθεσία είναι απαραίτητη για την επίτευξη ολικής ποιότητας.<sup>19</sup>

**ΣΧΗΜΑ 1: Χαρακτηριστικά ΔΟΠ (Τρίγωνο Deming)**



{ Ίδια Επεξεργασία }

<sup>19</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), όπ. π. σελ. 60

Η διοίκηση ενός ιδιωτικού ή δημόσιου οργανισμού μπορεί να οδηγηθεί στην υιοθέτηση της ΔΟΠ προκειμένου να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και την αποτελεσματικότητά του, μέσω της επίτευξης ποιότητας. Οι κύριοι λόγοι υιοθέτησης της ΔΟΠ είναι η ανάγκη επιβίωσης και ανάπτυξης του οργανισμού σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η αδυναμία άλλων προσεγγίσεων και εργαλείων για τη διασφάλιση ποιότητας, η αναποτελεσματικότητα μηχανιστικών διαδικασιών<sup>20</sup>, σε συνδυασμό με την απουσία κατάλληλης διοικητικής υποδομής για τη βελτίωση της οργάνωσης, η αύξηση των εσόδων μέσω της μείωσης ποιοτικών αστοχιών και η καινοτομία στον τρόπο δημιουργίας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

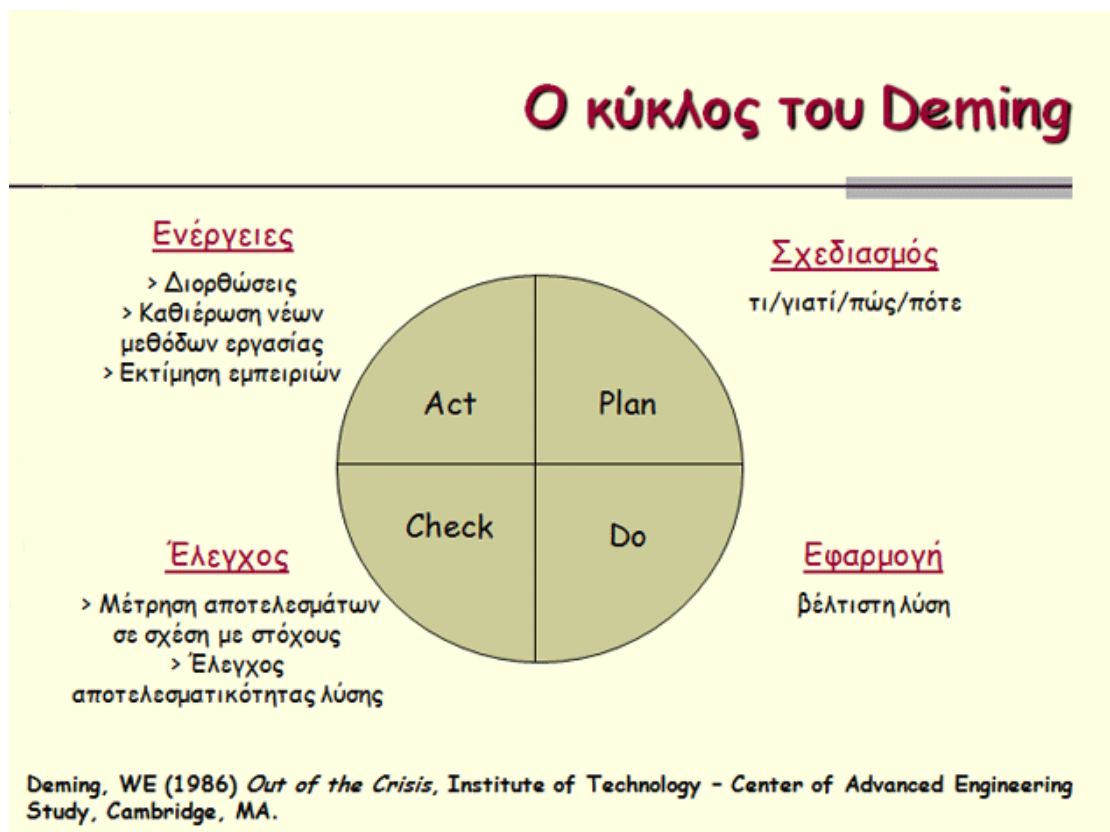
---

<sup>20</sup> Π.χ. Ο θεσμός του Χάρτη Δικαιωμάτων των Πολιτών· το δημόσιο μανατζμεντ προσπαθεί να κατανοήσει τον πολίτη ως πελάτη δημοσίων υπηρεσιών. Βλ. Μιχαλόπουλος Ν. (2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μανατζμεντ, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα σελ. 239-240

## 1.8 Σχεδιασμός της Ποιότητας- Ο Κύκλος του Deming

Ο κύκλος του Deming (βλ. Σχήμα 2) είναι ένα μοντέλο, ο εμπνευστής του οποίου υποστήριξε ότι αποτελεί μεθοδολογία βελτίωσης που εφαρμόζεται παγκόσμια. Ο κύκλος είναι γνωστός και ως Κύκλος PDCA<sup>21</sup> ή όπως ο ίδιος ο Deming ήθελε να τον αποκαλεί, Κύκλος του Shewhart.

ΣΧΗΜΑ 2: Ο Κύκλος του Deming



Πηγή: [www.google.gr](http://www.google.gr)

Η λογική του κύκλου είναι ότι όλα ξεκινούν με το σχεδιασμό (the up-front planning). Ο σχεδιασμός αρχίζει με την αρχική «σύλληψη» της ιδέας, του σχεδίου το οποίο θα ακολουθηθεί.<sup>22</sup> Ο σχεδιασμός μπορεί να αφορά ένα νέο προϊόν ή μια διαδικασία ή τη βελτίωση ενός υπάρχοντος προϊόντος ή διαδικασίας κ.λπ. Ο σωστός εξαρχής σχεδιασμός, στον οποίο θα έχουν ληφθεί υπόψη οι ανάγκες των πελατών. Οι

<sup>21</sup> Ακρωνύμιο των λέξεων Plan- Do- Check- Act, που σημαίνει Σχεδιάσε- Κάνε- Έλεγε- Δράσε

<sup>22</sup> Αγγελόπουλος Χ., (2000), Σχεδιασμός για την Ποιότητα, ΕΑΠ, Πάτρα, σελ. 45



διαθέσιμοι πόροι, η επάρκεια των δεδομένων κ.ά. είναι απαραίτητος προκειμένου να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Στη συνέχεια ακολουθεί η εφαρμογή του σχεδίου που έχει αποφασιστεί. Η εφαρμογή αυτή γίνεται σε μικρή κλίμακα και συλλέγονται όλες οι εισροές, οι πληροφορίες και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν.

Κατόπιν γίνονται οι απαραίτητοι έλεγχοι και δοκιμές, προκειμένου εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις ή προβλήματα. Τέλος, ακολουθούν οι απαραίτητες διορθωτικές αλλαγές, με βάση την εμπειρία που θα έχει αποκτηθεί, και στη συνέχεια γίνεται η προτυποποίηση, προκειμένου να μπορέσει να γίνει εφαρμογή της αρχικής σχεδίασης σε μεγάλη κλίμακα.

Για τη βελτίωση της ποιότητας σε μια εταιρεία ο Deming υποστήριζε ότι θα έπρεπε να υιοθετηθεί ένα Σχέδιο Δράσης, το οποίο να περιλαμβάνει:

- Την ύπαρξη αισθήματος υπεργφάνειας της διοίκησης και της μετάδοσής του και στους άλλους εργαζομένους της εταιρείας.
- Τη συμμετοχή όλων σε ομαδική εργασία.
- Τη ύπαρξη παγιωμένης οργανωτικής δομής με γνώμονα και προσανατολισμό την ποιότητα
- Την αιτιολόγηση από τη Διοίκηση, στους εργαζομένους των λόγων που επιβάλλουν κάθε αλλαγή
- Το χωρισμό των διάφορων δραστηριοτήτων σε φάσεις σε καθεμία από τις οποίες να προσδιορίζονται οι πελάτες και οι εμπλεκόμενοι προμηθευτές και να συντονίζονται οι φάσεις για την επίτευξη των κοινών στόχων.
- Την υιοθέτηση οργάνωσης, η οποία να διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας μέσω της χρήσης του κύκλου του Deming.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Στεφανάτος Σ., (2000), Ολική Ποιότητα, ΕΑΠ, Πάτρα, σελ.103

## 1.9 Κύκλοι Ποιότητας

*«Κύκλοι Ποιότητας είναι μικρές ομάδες εργαζομένων (τεσσάρων έως δέκα ατόμων) από το ίδιο εργασιακό περιβάλλον, οι οποίοι προσφέρονται εθελοντικά, να συναντώνται τακτικά, για να συζητούν τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η ποιότητα στον τομέα τους.»*

Οι κύκλοι ποιότητας προέρχονται από την Ιαπωνία, ως ομάδες μελέτης, στις αρχές του 1960. Η πρόθεση αυτών των κύκλων ποιότητας ήταν να βοηθήσουν τους εργαζομένους (shop floor workers) να μάθουν και να εφαρμόζουν τεχνικές ελέγχου ποιότητας. Διαμεσολαβητές εκπαίδευσαν τους εργάτες να συμμετάσχουν στους κύκλους ποιότητας, εξασφαλίζοντας ότι τα πράγματα κυλούν ομαλά και τους βοήθησαν να παρουσιάσουν τις προτάσεις τους στη διοίκηση.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής η πρώτη επίσημη εμφάνιση των κύκλων ποιότητας καταγράφεται το 1974 στο εργοστάσιο της εταιρεία Lockheed Missile and Space Co. στην Καλιφόρνια. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 οι κύκλοι ποιότητας ξεπερνούσαν ποσοστό 90 τοις εκατό σε πάνω από πεντακόσιες εταιρείες. Αρχικά, οι κύκλοι ποιότητας σε πολλές επιχειρήσεις στον τομέα της βιομηχανίας και της υπηρεσίας είχαν μεγάλο ποσοστό επιτυχίας. Δυστυχώς όμως η επιτυχία αυτή δεν διατηρήθηκε και η συντριπτική πλειοψηφία των κύκλων ποιότητας απλά διαλύθηκε.

Αυτό συνέβη, διότι θεωρήθηκε, ότι με την εγκατάσταση των κύκλων ποιότητας, θα βελτιωνόταν, μαγικά, οι λειτουργίες της επιχείρησης. Η συνεχής υποστήριξη και καθοδήγηση από τη διοίκηση είναι απαραίτητη για την επιτυχία των κύκλων ποιότητας, όπως είναι η ολοκληρωμένη εκπαίδευση σε εργαλεία και τεχνικές επίλυσης προβλημάτων.

Χωρίς εκπαίδευση και καθοδήγηση οι εργαζόμενοι δυσκολεύτηκαν να εντοπίσουν και να λύσουν προβλήματα. Βέβαια σε ορισμένες περιπτώσεις η εκπαίδευση μπορεί να είναι εκτεταμένη. Για παράδειγμα, η εταιρεία Hewlett- Packard διαπίστωσε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι χρειάζονταν αρκετή εκπαίδευση στα μαθηματικά πριν αρχίσουν να χειρίζονται στατιστικά δεδομένα κι υπολογισμούς. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό στην εκπαίδευση για εργαλεία επίλυσης προβλημάτων να συμπεριλαμβάνονται και μεθοδολογίες σχετικά με το θέμα αυτό.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Hamid Noori & Russell Radford (1995), Production and Operations Management- Total Quality and Responsiveness, McGraw- Hill ed. ,New York, pp. 335-336

Στους κύκλους ποιότητας κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο και το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο δουλεύουν οι εργαζόμενοι και γι αυτό πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση.

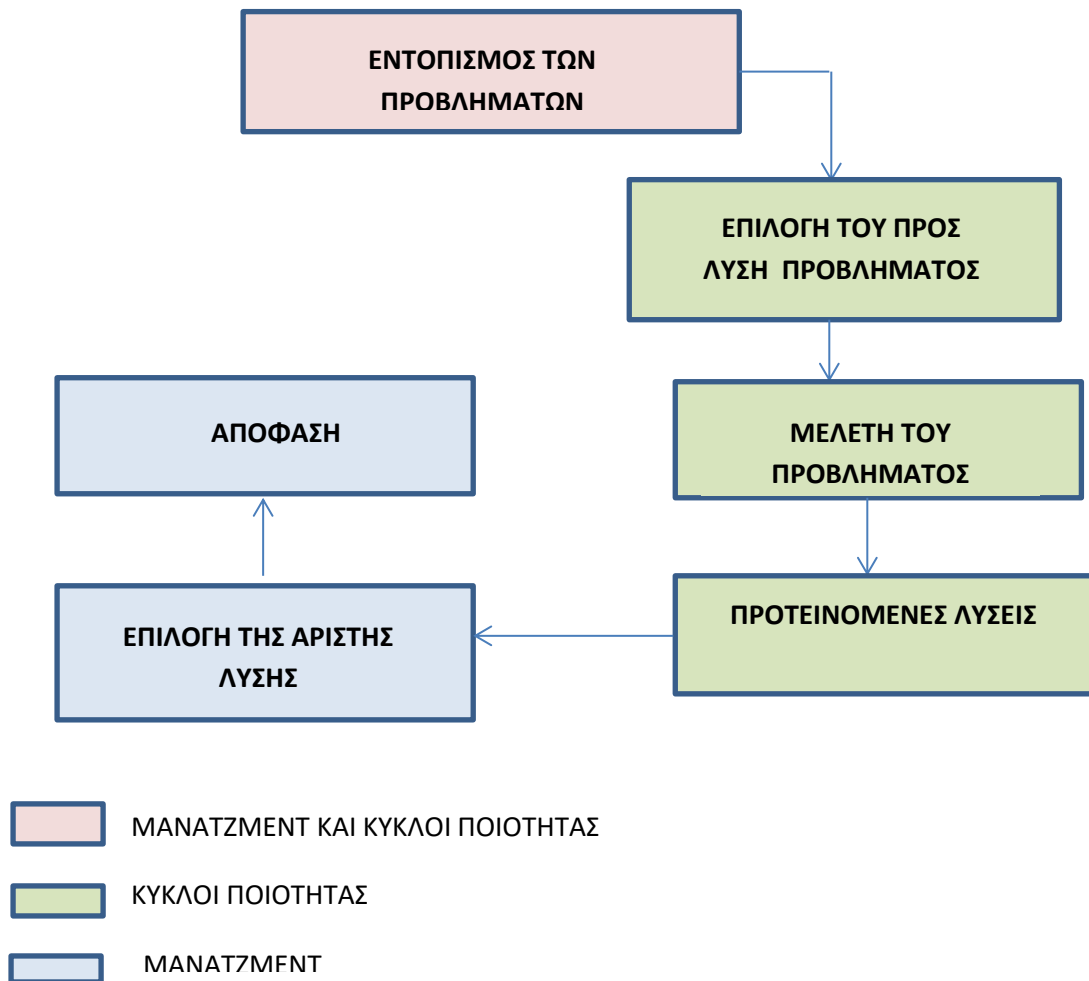
Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας είναι πολύ σημαντικά τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για την ίδια την οικονομική μονάδα. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα είναι:

- Η παρακίνηση των εργαζομένων
- Η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού
- Μείωση των συγκρούσεων
- Μείωση των παραιτήσεων
- Δημιουργία αισθήματος ενότητας
- Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και σωστή χρήση των εισροών και των πληροφοριών
- Ομαδικότητα
- Ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), ό.π. σελ. 67-70

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Τρόπος λειτουργίας ενός τυπικού κύκλου ποιότητας**



Πηγή: Κέφης Ν. Β. (2014), σελ. 69

### 1.10 Παραδοσιακό Σύστημα Διοίκησης και Αλλαγές που επιφέρει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ο παραδοσιακός τρόπος διοίκησης διαθέτει κάθετη δομή και οι εντολές κατευθύνονται από την κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας προς τη βάση (top-down). Τα τμήματα των οργανισμών έχουν διαχωριστικές γραμμές και οι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Οι αποφάσεις στηρίζονται σε πάγιες πολιτικές και διαδικασίες.<sup>26</sup>

Με την εφαρμογή ολικής ποιότητας διαμορφώνονται σύγχρονες πρακτικές διοίκησης οι οποίες διαθέτουν τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Η επικοινωνία (με βάση την ιεραρχική πυραμίδα) είναι πλέον από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) με τη μορφή συμμετοχικής διαδικασίας και όχι με τη μορφή εντολών.
2. Όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
3. Οι άκαμπτες πολιτικές διαδικασίες αντικαθίστανται από την εκχώρηση εξουσίας και ευθυνών στους εργαζομένους
4. Οι κύκλοι ποιότητας αναλαμβάνουν ρόλους τμημάτων
5. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων είναι ουσιώδης
6. Οι πελάτες εισέρχονται στο επίκεντρο
7. Το σύστημα αποκτά οριζόντια δομή και όλοι συνεργάζονται με κοινό σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη και καταναλωτή
8. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς με πιο ευέλικτο αντικείμενο εργασίας

Εφαρμόζοντας τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας τα στελέχη διαθέτουν πλέον νέα εργαλεία για την εκπλήρωση της αποστολής τους και χρησιμοποιούν μεθόδους όπως τη καθοδήγηση, τη παρακίνηση και λειτουργούν ως πρότυπο για τους υφισταμένους και όχι ως αυταρχικοί ηγέτες.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Κέφης Ν. Β., (2005), Ολοκληρωμένο Μανατζμεντ- Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, 1<sup>η</sup> εκδ., εκδ. Κριτική, Αθήνα σελ. 235

<sup>27</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), ό.π., σελ. 64-65

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2: Διαφορές Παραδοσιακού Συστήματος Διοίκησης και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας**

Παραδοσιακό Σύστημα Διοίκησης	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Η ποιότητα έχει υψηλό κόστος.	Η ποιότητα βραχυπρόθεσμα κοστίζει αλλά μακροπρόθεσμα φέρνει υψηλά κέρδη στον οργανισμό.
Ο έλεγχος αποτελεί την καταληκτική διαδικασία της παραγωγής.	Ο έλεγχος είναι συνεχής και βήμα προς βήμα (step by step). Από τη σύλληψη της ιδέας και το σχεδιασμό μέχρι τη πώληση.
Έμφαση στη μαζική παραγωγή και στη χαμηλή τιμή του προϊόντος.	Έμφαση στη ποιότητα, έστω και με υψηλότερη τιμή.
Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των εργαζομένων.	Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των στελεχών. Τα στελέχη λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι είναι εκτελεστικά όργανα.
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιβαρύνουν το κόστος. Εάν όμως είναι αναγκαία, πρέπει να απευθύνονται μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.	Η εκπαίδευση είναι μια αναγκαιότητα. Αφορά στελέχη και εργαζομένους. Εκπαιδευτικά προγράμματα σημαίνει γνώση, παρακίνηση. Η γνώση αποτελεί δύναμη και αυτό φαίνεται τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.

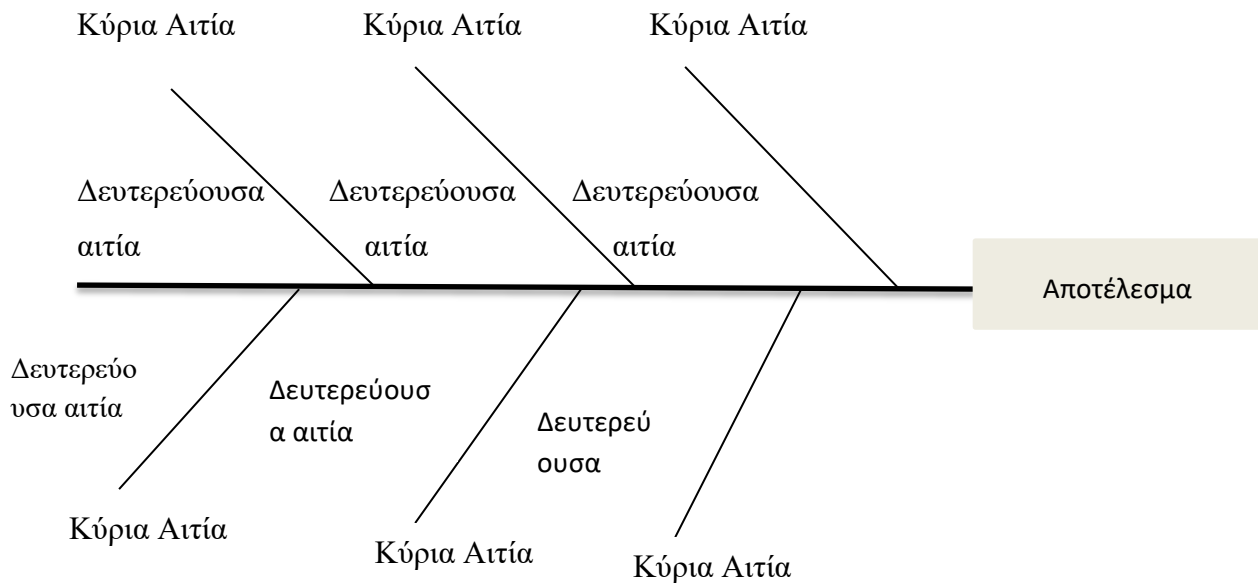
Πηγή: Κέφης Ν. Β., (2014), σελ. 66

## 1.11 Οι σημαντικότερες Τεχνικές Μέτρησης και Βελτίωσης της Ποιότητας<sup>28</sup>

### Διάγραμμα Αιτίας- Αποτελέσματος (Cause- Effect Diagram)

Το διάγραμμα Αιτίας- Αποτελέσματος, γνωστό και ως «διάγραμμα ψαροκόκαλο» (Fishbone Diagram) εξαιτίας του σχήματός του ή «διάγραμμα Ishikawa» από το όνομα του K. Ishikawa, ο οποίος το εισήγαγε στην Ιαπωνία το 1943, θεωρείται μια από τις δημοφιλέστερες και δυσκολότερες τεχνικές βελτίωσης της Ολικής Ποιότητας. Η τεχνική αυτή παρουσιάζει τη σχέση μεταξύ ενός αποτελέσματος και των αιτιών που το προκαλούν (δευτερεύουσες, τριτεύουσες κ.ο.κ ). Εφαρμόζεται από τα στελέχη ενός οργανισμού που επιζητούν την ποιότητα στην προσπάθειά τους να αποκωδικοποιήσουν ένα πρόβλημα και να ελέγξουν τον τρόπο σύνδεσης και αλληλεξάρτησης των κύριων και δευτερευουσών αιτιών του.

### ΣΧΗΜΑ 3: Ishikawa Diagram/ Cause- effect Diagram/ Fishbone Diagram



Πηγή: Καλογεροπούλου, Μουρδουκούτας (2012), σελ. 279

<sup>28</sup> Σημειώσεις από το μάθημα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- Διαχείριση Αλλαγών του καθηγητού Κέφη Ν. Β. στα πλαίσια του ΠΜΣ «Διοικητικής Επιστήμης και Δημοσίου Μανατζμεντ» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Παν/μίου, Ημερ/νία Παρακολούθησης 20/04/2016

### Swot Analysis

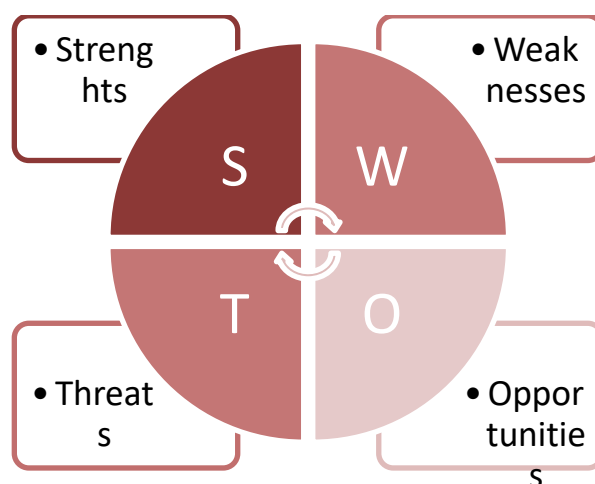
Η ανάλυση SWOT<sup>29</sup> είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας.

Κατά την ανάλυση SWOT μελετώνται τα δυνατά (Strengths) και αδύνατα (Weaknesses) σημεία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς και οι ευκαιρίες (Opportunities) και οι απειλές (Threats) που υπάρχουν.

Τα δυνατά και αδύνατα σημεία αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης καθώς προκύπτουν από τους εσωτερικούς πόρους που αυτή κατέχει (π.χ. ικανότητες προσωπικού και στελεχών, ιδιότητες και χαρακτηριστικά της επιχείρησης, τεχνογνωσία, χρηματοοικονομική υγεία και ικανότητα να ανταποκριθεί σε νέες επενδύσεις, κλπ.).

Αντιθέτως, οι ευκαιρίες και οι απειλές αντανακλούν μεταβλητές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης τις οποίες η επιχείρηση θα πρέπει να εντοπίσει, να προσαρμοστεί σε αυτές ή ακόμα και να τις προσαρμόσει όπου κάτι τέτοιο είναι εφικτό (π.χ. είσοδος νέων ανταγωνιστών, ρυθμίσεις στο νομικό περιβάλλον, δημιουργία ή/και εμφάνιση νέων αγορών, κλπ.).

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: SWOT Analysis



[Ίδια Επεξεργασία]

<sup>29</sup> SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (αντίστοιχα στα ελληνικά: δυνατά σημεία, αδύνατα σημεία, ευκαιρίες, απειλές).



### Διάγραμμα Gantt (Gantt Chart)

Το διάγραμμα Gantt περιγράφει τα στάδια που πρέπει να ακολουθηθούν (εργασίες) σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Πρόδρομος του Gantt Chart αποτελεί το Διάγραμμα Συγγένειας (Affinity Diagram) που ακολουθεί παρακάτω.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3: Διάγραμμα Gantt

Εργασίες	Ιαν.	Φεβρ.	Μάρτ.	Απρ.	Μάιος	Ιούν.
Έρευνα αγοράς						
Σχεδιασμός προϊόντος						
Χρηματοδότηση						
Παραγωγή						
Τελική Δοκιμή						
Εισαγωγή στην αγορά						

Πηγή: Κέφης Ν. Β. (2014), σελ. 168

### Διάγραμμα Συγγένειας (Affinity Diagram)

«Το Διάγραμμα Συγγένειας χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται ιδέες που δίνουν λύση σε ένα μεγάλο εύρος πιθανοτήτων, όταν οι πληροφορίες για ένα υπαρκτό πρόβλημα είναι συγκεχυμένες και όταν τα στελέχη μιας μονάδας δεν έχουν τη δυνατότητα να το επιλύσουν μόνο με τη κοινή λογική.»<sup>30</sup>

Με το Διάγραμμα Συγγένειας πραγματοποιείται ταξινόμηση των ιδεών σε **ομοιογενείς** (ιδέες που σχετίζονται με τη διαδικασία), όπως εύρεση προμηθευτών, αναζήτηση προμηθευτών στο εξωτερικό, προσέγγιση προμηθευτών ανταγωνιστών

<sup>30</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), ό.π., σελ. 165

και σε **ανεξάρτητες** (ιδέες που προέρχονται από την επίτευξη της διαδικασίας) με τις οποίες προωθείται η διαδικασία στο κοινό.

### PESTEL DG Analysis

Η ανάλυση PESTEL DG, παρόλο που είναι ένα στρατηγικό εργαλείο του μάρκετινγκ, αποτελεί ισχυρό εργαλείο βελτίωσης (όχι μέτρησης) της ποιότητας. Είναι προληπτική και αναλύει εις βάθος το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Οι τομείς που αναλύει η PESTEL DG σύμφωνα και με το αρκτικόλεξο είναι:

- Το πολιτικό περιβάλλον (Political)
- Το οικονομικό περιβάλλον (Economic)
- Το κοινωνικό περιβάλλον (Social)
- Το τεχνολογικό περιβάλλον (Technological)
- Το περιβαλλοντολογικό περιβάλλον (Environmental)
- Το νομικό περιβάλλον (Legal)
- Το δημογραφικό περιβάλλον (Demographic)
- Το παγκόσμιο περιβάλλον (Global)

Βασική προϋπόθεση της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι η Διεπιστημονικότητα.

### 1.12 Η εκπαίδευση ως μέσο ελέγχου ποιότητας

Για την εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, ως πρώτο βήμα απαιτείται η ενημέρωση και η εκπαίδευση του προσωπικού που θα εμπλακεί στον τομέα αυτό, ώστε αφενός να κατανοηθούν όλα τα σημεία στα οποία θα δοθεί βαρύτητα και αφετέρου, να αφομοιωθούν οι τρόποι δράσης για την εφαρμογή του.

Άλλωστε, η εφαρμογή συστημάτων ολικής ποιότητας απαιτεί αλλαγή της υφιστάμενης νοοτροπίας και αναστατώνει όλη την υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης από το προσωπικό ως τα ανώτατα στελέχη και τη Διοίκηση. Οι απαιτήσεις ενός συστήματος ποιότητας μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την αλλαγή των ρόλων των στελεχών, οι οποίοι σύμφωνα με τα νέα δεδομένα αναγκάζονται να εγκαταλείψουν τάσεις της παλιάς νοοτροπίας. Αυτό απαιτεί εκπαίδευση των στελεχών για να μπορούν πλέον να θέτουν, να προγραμματίζουν, να παρακολουθούν και να αξιολογούν στόχους ποιότητας. Για τον ίδιο λόγο απαιτείται εκπαίδευση και του προσωπικού, για να υλοποιήσει αυτούς τους στόχους.

Κάτι τέτοιο σαφώς δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία καθώς μπροστά σε κάθε νέο και άγνωστο εμφανίζεται ο φόβος. Φόβος υποβιβασμού, κριτικής, ελέγχου, απώλειας επιρροής σε ένα τομέα ή και ο φόβος ανεργίας.

Η εκπαίδευση, η επιμόρφωση και η κατάρτιση όλων των εργαζομένων (από τα στελέχη ως το προσωπικό) είναι αναγκαία προϋπόθεση εφαρμογής ενός Συστήματος Ποιότητας. Είναι εξάλλου απαίτηση των προτύπων της σειράς ISO 9000.

Η εκπαιδευτική διαδικασία σε μια επιχείρηση, όπως άλλωστε και κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, θα πρέπει να είναι δυναμική, να εμπλουτίζεται με νέες γνώσεις κάθε φορά που είναι απαραίτητο, να είναι εναρμονισμένη με τις ανάγκες της επιχείρησης και μπορεί να γίνεται εσωτερικά στην επιχείρηση ή εξωτερικά (σεμινάρια, διαλέξεις, προγράμματα επιμόρφωσης και κατάρτισης κτλ. ). Η εφαρμογή των γνώσεων που αποκτούνται κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης θα πρέπει να παρακολουθείται και να αξιολογείται μέσω εσωτερικών επιθεωρήσεων.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Λουλούδης Α. Α. (2000), Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας, ΕΑΠ, Πάτρα σελ. 190-194

### 1.13 Βραβεία Ποιότητας

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η ανάπτυξη προγραμμάτων ολικής ποιότητας δεν είναι απλή υπόθεση, γι αυτό και οι επιχειρήσεις αναζητούν μια κατευθυντήρια γραμμή, που θα τους επιτρέψει να τα εφαρμόσουν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα. Το ρόλο αυτό ως ένα σημείο διαδραματίζουν τα διάφορα εθνικά και διεθνή βραβεία ποιότητας, τα οποία καθιερώθηκαν για να προωθήσουν την ιδέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Τα βραβεία αυτά είναι το βραβείο Deming (Deming Application Prize), το βραβείο Baldrige (Malcolm Baldrige National Quality Award) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award).

#### **Βραβείο Deming**

Το βραβείο Deming καθιερώθηκε για πρώτη φορά στην Ιαπωνία το 1951 από την Ένωση Ιαπόνων Επιστημόνων και Μηχανικών (Union of Japanese Scientists and Engineers). Το βραβείο απονέμεται σε ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις και απευθύνεται σε μικρές ιαπωνικές επιχειρήσεις, στις διευθύνσεις και στα τμήματα μεγάλων εταιρειών και στις εταιρείες του εξωτερικού. Καθιερώθηκε για να επιβεβαιώσει ότι η επιτυχημένη εφαρμογή των δραστηριοτήτων του ολικού ελέγχου ποιότητας συνεπάγεται άρτια αποτελέσματα και επιδόσεις σε μια επιχείρηση.<sup>32</sup>

#### **Βραβείο Baldrige**

Το βραβείο Baldrige καθιερώθηκε το 1987 από το Κογκρέσο των ΗΠΑ για να αυξήσει την προώθηση της ποιοτικής διαχείρισης και να αναγνωρίσει εταιρείες των ΗΠΑ που έχουν εφαρμόσει συστήματα ποιοτικής διαχείρισης. Το βραβείο μπορεί να απονέμεται σε κατασκευαστικές εταιρείες, σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών, σε εταιρείες που σχετίζονται με την εκπαίδευση, σε εταιρείες υγειονομικής περίθαλψης, σε μικρές επιχειρήσεις και σε μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Το βραβείο πήρε το όνομά του από τον τελευταίο Γραμματέα Εμπορίου, Malcolm Baldrige, υπέρμαχο της ποιοτικής διαχείρισης. Το Εμπορικό Τμήμα του Εθνικού Ινστιτούτου Προτύπων και Τεχνολογίας (U.S Commerce Department's National Institute of Standards and Technology) των ΗΠΑ διαχειρίζεται το βραβείο σε συνεργασία με την Αμερικανική Κοινότητα για τη ποιότητα (American Society for Quality- ASQ).<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/Deming-Application-Prize.html> Ημ/νία Προσβ. 25/09/2016

<sup>33</sup> <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html> Ημ/νία Προσβ. 25/09/2016

### Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

Το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας καθώς και το Ευρωπαϊκό Έπαθλο Ποιότητας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιοτικής Διοίκησης (European Foundation for Quality Management- EFQM) καθιερώθηκαν το 1991 και απονέμονται σε επιχειρήσεις οι οποίες ικανοποιούν τα κριτήρια ( ηγεσία, πολιτική- στρατηγική, πόροι, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διαδικασίες, ικανοποίηση του πελάτη, ικανοποίηση του προσωπικού, οικονομικά αποτελέσματα, επίδραση στην κοινωνία και την κοινωνική συμπεριφορά) και στην καλύτερη υποψήφια επιχείρηση για εφαρμογή ποιοτικών διαδικασιών, αντίστοιχα.<sup>34</sup>

### ΣΧΗΜΑ 4: Μοντέλο Ευρωπαϊκού Βραβείου Ποιότητας



Πηγή: [www.google.gr](http://www.google.gr)

<sup>34</sup> [www.efqm.org](http://www.efqm.org) Ημ/νία Προσβ. 25/09/2016

#### ΠΙΝΑΚΑΣ 4: Κριτήρια Βραβείων

##### **Βραβείο Deming**

1. Πολιτική και σχεδιασμός επιχείρησης
2. Οργάνωση και διοίκηση
3. Έλεγχος ποιότητας, επιμόρφωση και διάχυση πληροφοριών
4. Ανάλυση στοιχείων
5. Προτυποποίηση
6. Διασφάλιση ποιότητας
7. Έλεγχος διασφάλισης ποιότητας
8. Αποτελέσματα
9. Μελλοντικά σχέδια

##### **Βραβείο Baldrige**

1. Ηγεσία
2. Ανάλυση πληροφοριών
3. Σχεδιασμός στρατηγικής της ποιότητας
4. Ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού
5. Διαχείριση διαδικασιών ποιότητας
6. Ποιοτικά και παραγωγικά αποτελέσματα
7. Ικανοποίηση του πελάτη

##### **Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας**

1. Ηγεσία
2. Πολιτική- Στρατηγική
3. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού
4. Πόροι
5. Διαδικασίες
6. Ικανοποίηση του πελάτη
7. Ικανοποίηση του προσωπικού
8. Επίδραση στην κοινωνία και την κοινωνική συμπεριφορά
9. Οικονομικά αποτελέσματα

Πηγή: Κέφης Ν.Β. (2014), σελ. 72

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> : ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

### 2.1 Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα

Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα είναι ευρέως γνωστό ότι ταλανίζεται από διάφορα προβλήματα, τα οποία υποδεικνύουν μια σκληρή πραγματικότητα στο κοινωνικό σύνολο. Η ανυπαρξία διοικητικής πολιτικής, η διαφθορά, η γραφειοκρατική ακαμψία, η πελατειακή προσέγγιση και η καθυστέρηση των διαδικασιών αποτελούν ορισμένα από τα προβλήματα.

Η δημόσια διοίκηση ακολούθησε στην ιστορική της εξέλιξη την πορεία του πολιτικού συστήματος. Η μεταπολιτευτική περίοδος μάλιστα (1974 έως σήμερα) διακρίνεται για την επίδραση του εκάστοτε κυβερνώντος κόμματος στις κρατικές δομές αποτελώντας μια από τις βασικές αιτίες για τη κρίση στη δημόσια διοίκηση.

Η *‘κομματοκρατία’* αποτελεί μια κλασσική παθολογία που απορρέει από τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στην πολιτική τάξη και τη δημόσια διοίκηση, με συνέπεια την υιοθέτηση διοικητικών θεσμών με βάση κομματικά κριτήρια και όχι το δημόσιο συμφέρον.<sup>35</sup>

Αναμφίβολα λοιπόν, η δημόσια διοίκηση αποτελεί προνομιακό πεδίο για την ανάπτυξη φαινομένων διαφθοράς. Μεταξύ των συνθηκών εκείνων που ευνοούν τη διαφθορά στη διοίκηση είναι η αδυναμία της κεντρικής εξουσίας και η αδυναμία των μηχανισμών διοικητικών ελέγχων.

Η *διαφθορά* αναπαράγεται μέσα από τη κακοδιοίκηση αλλά και την αδιαφάνεια των λειτουργιών του κρατικού μηχανισμού. Στην εμφάνιση τέτοιων φαινομένων συμβάλει και η *παθολογία της γραφειοκρατίας*.

Η γραφειοκρατική διοίκηση ως αιτία δυσλειτουργίας της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης πρέπει σαφώς να διακρίνεται από την έννοια της ιδεατούς γραφειοκρατίας κατά τον Max Weber.

Η γραφειοκρατία στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς παίρνει τη μορφή της αναβλητικότητας, της δυστροπίας, της έλλειψης φαντασίας και πρωτοβουλίας των αρμόδιων υπαλλήλων και της τυπολατρίας. Οι δημόσιοι υπάλληλοι παραμένουν προσκολλημένοι στον τύπο και στο γράμμα του νόμου, με αυτό να οδηγεί σε στεγανότητα των αρμοδιοτήτων και σε έλλειψη πνεύματος συνεργασίας.

---

<sup>35</sup> Κτιστάκη Ν. Σ. (2014), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, σελ. 73

Όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που αναλύθηκαν παραπάνω συνεπάγονται χαμηλού επιπέδου παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών.<sup>36</sup>

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν ως σκοπό τη δωρεάν παροχή αγαθών και υπηρεσιών στους πολίτες. Τα αγαθά αυτά και οι υπηρεσίες διατίθενται δωρεάν τους πολίτες, οι οποίοι δεν πληρώνουν κάποιο αντίτιμο για την απόκτησή τους, αλλά φορολογούνται έμμεσα από το κράτος. Επομένως οι δημόσιοι οργανισμοί, σε αντίθεση με αυτούς που ανήκουν στον ιδιωτικό τομέα, δεν είναι κερδοσκοπικοί και στοχεύουν μόνο στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

Στα πλαίσια αυτά, οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να ενδιαφέρονται μόνο για την ικανοποίηση των πολιτών, παρέχοντάς τους όσο το δυνατόν ποιοτικές υπηρεσίες, με απώτερο σκοπό την άμεση εξυπηρέτησή τους.

Αναμφίβολα στο δημόσιο τομέα η μείωση του κόστους κρίνεται σημαντικότερη από τη διασφάλιση της ποιότητας και τα ποιοτικά ζητήματα συχνά παρακάμπτονται χάριν της ανταπόκρισης σε νομικές απαιτήσεις και κανονισμούς.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Κτιστάκη Ν. Σ. (2014), *ό.π.*, σελ. 70-84

<sup>37</sup> Dewhurst F., Martinez- Lorente A., Dale G. Barrie .(1999), TQM in public organizations: an examination of the issues, *Managing Service Quality*, Vol. 9, No 4, pp. 265-274



## 2.2 Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με τον Ιωάννη Ρωσσίδη, *«η προκύπτουσα υπεραξία από την εφαρμογή της ΔΟΠ δεν άργησε να γίνει αντιληπτή και από τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης. Πολλές χώρες με πρωτοπόρες την Ιαπωνία και τις ΗΠΑ συμπεριέλαβαν αρχές της ΔΟΠ στη διοικητική διαχείριση των δημόσιων υποθέσεών τους.»*<sup>38</sup>

Από τις αρχές του 1990, η δημόσια διοίκηση στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες εμφανίζει μεγάλη διάθεση εφαρμογής πρακτικών ολικής ποιότητας, στοχεύοντας στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Η τάση αυτή βασίζεται στο γεγονός, ότι πέρα από την ικανοποίηση των πολιτών από τη παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, διασφαλίζεται και η εμπιστοσύνη στην εκάστοτε κυβέρνηση. Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση οδηγεί στην αναβάθμιση των σχέσεων κράτους- πολίτη και σε ενίσχυση της αξιοπιστίας της διοικητικής δράσης.<sup>39</sup>

Η ΔΟΠ θα μπορούσε να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη στην αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, εστιάζοντας στο τρίπτυχο της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας.

Η ποιότητα στη δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει την ανάπτυξη βέλτιστων διοικητικών πρακτικών, οι οποίες αναλαμβάνουν να υποστηρίξουν και να εξελίξουν το υφιστάμενο μεταρρυθμιστικό πλαίσιο. Λειτουργούν προσανατολισμένες στις επιδόσεις και στα αποτελέσματα, ενέργεια που προϋποθέτει τη χρήση σύγχρονων διοικητικών εργαλείων από τα στελέχη και εστίαση στην εφαρμογή δεικτών επιδόσεων και προϋπολογισμών και στον έλεγχο λειτουργιών και τη σωστή διαχείριση των πόρων. Επιπλέον, πρέπει να βελτιωθεί ο προσανατολισμός προς τον πελάτη και παράλληλα να εξαλειφθεί, όσο το δυνατό περισσότερο, η γραφειοκρατία. Η δράση αυτή αναφέρεται στην αντιμετώπιση των αυξανόμενων απαιτήσεων των πολιτών μέσω της προσήλωσης στην εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων, καθώς και μέσω της απλούστευσης των τύπων και των διαδικασιών. Ακόμα, να επιχειρηθεί η επίτευξη ολοκληρωμένων υπηρεσιών, έτσι ώστε οι πολίτες να μην χρειάζεται να επισκέπτονται πολλές διαφορετικές υπηρεσίες προκειμένου να επιλυθεί το πρόβλημά τους.<sup>40</sup>

<sup>38</sup> Ρωσσίδης Φ. Ι. (2014), Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα, σελ. 210

<sup>39</sup> Πρακτικά Ημερίδας: «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης» Πάντειο Παν/μιο, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, 4/02/2000, Αθήνα, σελ. 43

<sup>40</sup> Ρωσσίδης Φ. Ι. (2014), ό.π., σελ. 213

### 2.3 Παραδείγματα εφαρμογής ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα της Μ. Βρετανίας, της Ελλάδας και της Ιταλίας.

Στη *Μεγάλη Βρετανία* κατά τις δεκαετίες του 1980 και 1990, οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα είχαν υποστεί ριζικές αλλαγές. Αυτές οι αλλαγές ξεκίνησαν από διαδοχικές συντηρητικές κυβερνήσεις οι οποίες υποστήριζαν αυστηρούς ελέγχους επί των δημοσίων δαπανών και ταυτόχρονα, ακολούθησε μια νεοφιλελεύθερη ατζέντα της επέκτασης των δυνάμεων της αγοράς στο δημόσιο τομέα.<sup>41</sup> Εκείνη τη περίοδο των αλλαγών αναπτύχθηκαν τέσσερις στρατηγικές βελτίωσης της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης.

*Η στρατηγική αγοράς (market strategy)* καθιέρωσε την αντίληψη ότι ο δημόσιος τομέας μπορεί να γίνει το ίδιο ανταγωνιστικός με τον ιδιωτικό, με διαρκή προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας μέσω της θέσπισης υψηλών προτύπων.

*Η στρατηγική καταναλωτή (consumer strategy)* τοποθετεί στο επίκεντρο τον πολίτη-πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών του. Στα πλαίσια επίτευξης αυτού του στόχου, προάγεται η διαδικασία εντοπισμού των αναγκών του και εξεύρεσης τρόπων ικανοποίησής τους. Διοικητικές πρακτικές του επιχειρησιακού μανατζμεντ, όπως είναι η έρευνα αγοράς, η επιχειρησιακή έρευνα, η συμπεριφορά του καταναλωτή κ.ά. αποτέλεσαν εργαλεία για την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής.

*Η οργανωσιακή στρατηγική (organizational strategy)* εστιάζεται στη μελέτη των συστημάτων και των διαδικασιών μέσω της εφαρμογής προτύπων ποιότητας (ISO 9000).

*Η στρατηγική αξίας (best value strategy)* αναπτύχθηκε για να διορθώσει ατέλειες της στρατηγικής της αγοράς μέσω της εντονότερης συνεργασίας πολιτών και κράτους και για να εξισορροπήσει το κόστος με την ποιότητα. Η συγκεκριμένη στρατηγική σχεδιάστηκε για να εφαρμοστεί κυρίως στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) για να στηρίξει την ενεργό συμμετοχή των πολιτών και στην υιοθέτηση των απόψεών τους εκ μέρους των τοπικών αρχών.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Kirkpatrick I., & Miguel Martinez Lucio (1995), *The politics of quality in the public sector- The management of change*, Routledge ed., London, p. 1

<sup>42</sup> Παρόλα αυτά η στρατηγική της αξίας δεν παρουσίασε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα λόγω της υπέρμετρης παρεμβατικής κρατικής πολιτικής που άσκησε η βρετανική κυβέρνηση. Βλ. σχετ. Κέφη Ν. Β. (2014), ό.π., σελ. 94

Στην *Ελλάδα* το πρώτο εγχείρημα για την είσοδο της ΔΟΠ στην δημόσια διοικητική πραγματικότητα έγινε το 2001 με τον Ν. 2880 και το Πρόγραμμα «Πολιτεία».<sup>43</sup> Το πρόγραμμα αυτό είχε ως στόχο την βελτίωση της δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή νέων παραμέτρων και αρχών, έτσι ώστε η αποδοτικότητα της να συμβαδίζει με την οικονομική ανάπτυξη, στην επίτευξη της οποίας καλείται να συμβάλει. Οι άξονες του προγράμματος ήταν:

- Αναβάθμιση ποιότητας υπηρεσιών προς τους πολίτες
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας δημόσιων υπηρεσιών
- Απλούστευση θεσμικού πλαισίου
- Ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων των εργαζομένων με την καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων.
- E-government
- Μετάβαση σε μια Διοίκηση περισσότερο αποτελεσματική αλλά λιγότερο ακριβή
- Ανανέωση και αναδιοργάνωση του Δημόσιου Τομέα
- Περαιτέρω Αποκέντρωση με μεταφορά αρμοδιοτήτων στην Αυτοδιοίκηση
- Μεταβίβαση δραστηριοτήτων υποστήριξης του Δημοσίου στον Ιδιωτικό Τομέα.
- Διασφάλιση της Διαφάνειας και εφαρμογή της Αρχής του Ελέγχου.<sup>44</sup>

Αποτελέσματα του προγράμματος αυτού αποτέλεσαν η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), η τηλεφωνική εξυπηρέτηση των πολιτών καθώς και το δίκτυο «Σύζευξις» που αποτέλεσε την εσωτερική διαδικτυακή πύλη του Δημοσίου.

Λίγα χρόνια αργότερα εισήχθη ο Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση ενός συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» με τον οποίο θεμελιώθηκε η Διοίκηση Μέσω Στόχων (Management by Objectives- MBO) με σκοπό την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και την υιοθέτηση νέων πρακτικών και μεθόδων διοίκησης από το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να ανταποκριθεί ουσιαστικά στις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών.<sup>45</sup>

<sup>43</sup> Άρθρο 17 Ν. 2880/2001, ΦΕΚ 9 Α΄

<sup>44</sup> [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr) Ημ/νία Προσβ. 28/09/2016

<sup>45</sup> Άρθρο 1 Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/11.02.2004

Στην *Ιταλία* οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που έγιναν με σημαντικότερη την μεταρρύθμιση Galli (Galli Reform – Ν. 36/94) είχε απώτερο σκοπό την δημιουργία μιας νέας κατάστασης που θα διέπει τις σχέσεις του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα σε τοπικό επίπεδο κυρίως στην περιοχή Campania, για την καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Η μεταρρύθμιση αυτή στηρίχθηκε στην εκπόνηση μιας στρατηγικής που επικεντρωνόταν στην ποιότητα, την καινοτομία, την μεταφορά τεχνογνωσίας από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα και κυρίως στην άρτια εκπαίδευση και κατάρτιση όλων των εμπλεκομένων στη συγκεκριμένη προσπάθεια η οποία και στέφθηκε από επιτυχία με αποτέλεσμα οι περισσότερες επιχειρήσεις του δημοσίου της χώρας να το εφαρμόσουν.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Κέφη Ν. Β. (2014), *ό.π.*, σελ. 95

## 2.4 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework- CAF) είναι ένα εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (EFQM- Excellence Model) του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Διαχείρισης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management- EFQM) και αναπτύχθηκε από την Ομάδα Καινοτομιών του Δημόσιου Τομέα (Innovative Public Services Group - IPSG) σε συνεργασία με τους Γενικούς Διευθυντές με αρμοδιότητα σε θέματα Δημόσιας Διοίκησης στην Ευρώπη.<sup>47</sup>

Η πρώτη πιλοτική έκδοση του ΚΠΑ παρουσιάστηκε το Μάιο του 2000 στη Λισαβόνα, στο πρώτο συνέδριο ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση. Αναθεωρήθηκε το 2002 στο δεύτερο συνέδριο Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση στην Κοπεγχάγη και το 2006 έγινε η τελευταία αναθεώρηση του ΚΠΑ στη Φιλανδία κατά τη διάρκεια του τέταρτου συνεδρίου Ποιότητας, το οποίο συμπεριελάμβανε νέες κατευθύνσεις σχετικά με την ενδυνάμωση ανταλλαγής εμπειριών και καλών πρακτικών μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων της ΕΕ.

Το ΚΠΑ αποτελεί ένα εύκολο στη χρήση εργαλείο και βοηθάει τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές ΔΟΠ για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών που μπορεί να συμβάλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση, ενώ ταυτόχρονα προσφέρει μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει επιτευχθεί, ένα μέσο πρόκλησης ενδιαφέροντος προς τους υπαλλήλους με την ενεργό συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης καθώς και ευκαιρίες να προωθηθούν οι καλές διοικητικές πρακτικές.<sup>48</sup>

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις σκοπούς:

1. Να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και να την οδηγήσει μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό- αξιολόγησης σ' ένα ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας.

<sup>47</sup> <http://www.eipa.eu/en/pages/show/&tid=67>, Ημ/νία Πρόσβ. 29/09/2016

<sup>48</sup> Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework CAF) (2007), Υπουργείο Εσωτερικών, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα, σελ. 9 Διαθέσιμο στο [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr) Ημ/νία Πρόσβ. 29/09/2016

2. Να διευκολύνει την αυτό- αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης.
3. Να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας
4. Να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημόσιων οργανώσεων ανεξάρτητα από το επίπεδο λειτουργίας σε εθνικό, ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών όπως π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση στοχευόμενων διοικητικών βελτιώσεων στο δημόσιο τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μια αυτό- αξιολόγηση μπορεί να λάβει χώρα σε έναν τομέα της οργάνωσης π.χ. σε ένα επιλεγμένο τμήμα ή διεύθυνση ή γενική διεύθυνση.

Το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια αξιολόγησης (ηγεσία, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, στρατηγική και προγραμματισμός, εξωτερικές συνεργασίες και πόροι, διοίκηση διαδικασιών και αλλαγών, αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελέσματα για τον πολίτη/πελάτη, αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία, αποτελέσματα επίδοσης), τα οποία καλύπτουν τις βασικές πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (2007), ό.π. σελ. 9

### ΣΧΗΜΑ 5: Μοντέλο ΚΠΑ



Πηγή: ΚΠΑ (2007), σελ.8

Όπως φαίνεται και στο σχήμα 3, τα πέντε πρώτα κριτήρια αποτελούν τον τομέα των «Προϋποθέσεων» του μοντέλου ενώ τα επόμενα τέσσερα απαρτίζουν την ενότητα των «Αποτελεσμάτων».

Τα κριτήρια που απαρτίζουν την ενότητα των «Προϋποθέσεων» εξετάζουν το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πως προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελούν δηλαδή κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας υπό την προϋπόθεση ότι τα αποτελέσματα που θα μετρηθούν, εφόσον κριθούν ικανοποιητικά, θα οδηγήσουν στη βελτίωση της αποδοτικότητας της οργάνωσης. Προκειμένου όμως να διατηρείτε ή να ενισχύετε η επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού, πρέπει να γίνεται συνεχής ανασκόπηση βελτιώνοντας τον τρόπο λειτουργίας και στοχεύοντας σε καλύτερη απόδοση όπως αυτή μετράτε μέσα από τα αποτελέσματα.<sup>50</sup>

Τα κριτήρια που απαρτίζουν την ενότητα των «Αποτελεσμάτων» αξιολογούν το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, των πελατών- πολιτών και της κοινωνίας από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον, μετρώνται εσωτερικοί δείκτες απόδοσης, οι οποίοι δείχνουν κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έθεσε η οργάνωση.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Dilip Bhatt (2000) 'EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications', Διαθέσιμο στο: <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>, Ημ/νία Προσβ. 29/09/2016

<sup>51</sup> Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (2007), ό.π. σελ. 27



Μελετώντας το ΚΠΑ παρατηρούνται αρκετές **ομοιότητες και διαφορές** με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας του EFQM.

Το μοντέλο EFQM, που αποτελεί και πρόδρομο του ΚΠΑ, εφαρμόστηκε αρχικά κυρίως από ιδιωτικές επιχειρήσεις ενώ αργότερα διαδόθηκε και σε δημόσιες οργανώσεις της Ευρώπης, όπως η Μ. Βρετανία και οι χώρες της Σκανδιναβίας. Η βασική φιλοσοφία που διέπει και τα δυο μοντέλα είναι κοινή καθώς και τα δύο εισάγουν την έννοια της αυτό- αξιολόγησης ως εργαλείο για τη βελτίωση και τη πρόοδο των οργανώσεων. Παράλληλα, αποτελούν προσαρμοσμένες μεθόδους στις ανάγκες των οργανισμών, οι οποίες δύναται να τις χρησιμοποιήσουν ως εργαλείο αυτό- αξιολόγησης, μέθοδο για συγκριτική αξιολόγηση με άλλους οργανισμούς, οδηγό για τον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων, θεμέλιο για τη δημιουργία ενός κοινού τρόπου σκέψης, δομή για το σύστημα διοίκησης ενός οργανισμού.

Εξωτερικά, η δομή του ΚΠΑ είναι παρόμοια με αυτή του EFQM και ακολουθεί τη λογική του. Και τα δύο μοντέλα αποτελούνται από εννέα κριτήρια, από τα οποία τα πέντε πρώτα αφορούν τις προϋποθέσεις (enables) για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία μιας οργάνωσης, ενώ τα υπόλοιπα 4 αφορούν την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (results).

Βέβαια, υπάρχουν και ορισμένες διαφορές μεταξύ των δύο μοντέλων. Συγκεκριμένα, το EFQM χρησιμοποιείται σε φορείς του ιδιωτικού τομέα ενώ το ΚΠΑ σε φορείς του δημοσίου τομέα. Επίσης, το EFQM θεωρείται πιο ολοκληρωμένο από ΚΠΑ, αλλά και πιο πολύπλοκο εργαλείο παρουσιάζοντας αρκετές δυσκολίες στην εφαρμογή του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η μέθοδος βαθμολογίας που ακολουθείται από το μοντέλο EFQM, η οποία λειτουργεί βάσει ποσοστώσεων ανά κριτήριο.<sup>52</sup>

Επιπλέον, το ΚΠΑ σε αντίθεση με το EFQM είναι ένα ιδιαίτερα οικονομικό εργαλείο που ανταποκρίνεται στους περιορισμένους οικονομικούς πόρους των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος το ΚΠΑ βασίζεται στις κοινές προϋποθέσεις λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης δηλαδή στη νομιμότητα, στη λογοδοσία, την ισότητα, την κοινωνική δικαιοσύνη και την αλληλεγγύη. Αν και τα δύο μοντέλα εστιάζουν στην αξιολόγηση

---

<sup>52</sup> Ζαβλανός Μ. (2006), Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, εκδ. Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα, σελ. 55



της απόδοσης της διοίκησης και τον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός σκοπός της εφαρμογής του ΚΠΑ είναι η συνεισφορά του στην καλή διακυβέρνηση.<sup>53</sup>

Συμπερασματικά, το ΚΠΑ συμβάλλει αποφασιστικά στην εισαγωγή της φιλοσοφίας και των αρχών της ΔΟΠ στις δημόσιες οργανώσεις, με σκοπό τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των δημόσιων υπηρεσιών, αποτελώντας μια στρατηγική ποιότητας και αριστείας στο δημόσιο τομέα.

---

<sup>53</sup> Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (2007), ό.π. σελ. 9

## 2.5 Προβλήματα Εφαρμογής Της ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα

Σταδιακά η υιοθέτηση των αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας έχει αναχθεί ως ένας εκ των βασικότερων μεταρρυθμιστικών στόχων, για την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης και στην Ελλάδα. Η χαμηλής ποιότητας παρεχόμενες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα αποτελεί σημαντική παθογένεια, όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, που επηρεάζει καθοριστικά την ανταγωνιστικότητα των κρατικών εκροών.<sup>54</sup>

Στη περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης το χαμηλό επίπεδο ποιότητας οφείλεται στην πλημμελή πολιτική και διοικητική βούληση ως προς την υλοποίηση κυβερνητικών πολιτικών, στην απουσία στρατηγικού προγραμματισμού, στην προβληματική εφαρμογή των νόμων, στην ελλιπή παρακίνηση των εργαζομένων, στο γενικότερο κλίμα καχυποψίας και δυσπιστίας που έχει καλλιεργηθεί από την «παράδοση» των πελατειακών σχέσεων.<sup>55</sup>

Ακόμα, η επιβράβευση της απόδοσης του υπαλλήλου με λανθασμένο τρόπο, η οποία ενισχύει το φόβο και ρίχνει το ηθικό παρεμποδίζει την δημιουργικότητα των υπαλλήλων. Η έλλειψη οργανωσιακής κουλτούρας, η ελλιπής ενημέρωση, η παντελής απουσία ομαδικής προσπάθειας και εργασίας, η απουσία ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος με επιστημονικά τεκμηριωμένες τεχνικές, ο αυστηρός έλεγχος και η εξάρτηση από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, η υπέρμετρη εξειδίκευση που δημιουργεί στεγανά και εμποδίζει την επικοινωνία και τέλος, ο φόβος για αλλαγή και λήψης ρίσκου από τη πλευρά των προϊσταμένων, αποτελούν μερικά από τα σημαντικότερα εμπόδια μη εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο δημόσιο τομέα.

---

<sup>54</sup> Rouban L. (1999), *Citizens and the New Governance: Beyond New Public Management*, IOS Press ed., Amsterdam, pp. 29-40

<sup>55</sup> Ρωσσίδης Φ. Ι. (2014), *ό.π.*, σελ. 215-216

## 2.6 Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα

Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η αξιολόγηση ενός προγράμματος ολικής ποιότητας σε έναν δημόσιο φορέα δεν μπορεί παρά να βασίζεται στο ανθρώπινο του δυναμικό. Οι σύμβουλοι, οι εμπειρογνώμονες και λοιποί μεταφέρουν στον οργανισμό την τεχνογνωσία και εγγυώνται την εκμάθηση της ορολογίας και της μεθοδολογίας αλλά δεν μπορούν να υποκαταστήσουν το προσωπικό του φορέα αυτού καθ' αυτού.

Η ποιότητα δεν συνιστά μια εισαγόμενη αξία που λύνει τα προβλήματα δια μαγείας, αλλά μια εσωτερικώς αναπτυσσόμενη ιδιότητα των υπηρεσιακών δραστηριοτήτων. Συνεπώς, η επιτυχής εφαρμογή και ολοκλήρωση ενός προγράμματος ποιότητας προϋποθέτει την ύπαρξη ενός ανθρώπινου δυναμικού με ενεργό συμμετοχή στο πεδίο εφαρμογής τους.<sup>56</sup>

Ως ανθρώπινο δυναμικό βέβαια δεν νοείται μόνον το δίκτυο του κεντρικού οργάνου και οι υπεύθυνοι ποιότητας. Ο ρόλος των υπευθύνων δεν είναι να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν τα προγράμματα ποιότητας, αλλά να συντονίσουν και να εγγυηθούν την διάχυση του πνεύματος και των πρακτικών της ποιότητας σε όλο τον φορέα. Η εφαρμογή των προγραμμάτων ανά διεύθυνση αποτελεί ευθύνη του προσωπικού της διεύθυνσης.

Η προσέγγιση του προγράμματος ποιότητας ωστόσο δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί εύκολα από τις τυπικές ιεραρχικές δομές της υπηρεσίας. Χρειάζεται μια οργανωσιακή επικοινωνία με οριζόντιο χαρακτήρα που θα επιτρέπει την ανταλλαγή εμπειριών και τη πλήρη κατανόηση μεταξύ όλων των εμπλεκομένων, ανεξάρτητα από τον ιεραρχικό βαθμό στον οποίο ανήκουν.

Μια τέτοια μορφή επικοινωνίας φυσικά, δεν μπορεί να εξασφαλιστεί από τα ιεραρχικά δομημένα οργανωτικά σχήματα των δημόσιων οργανισμών αλλά από τον ιδιόμορφο τύπο υπηρεσιακών οργάνων, που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τους Κύκλους Ποιότητας.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Τσέκος Ν. Θ. (2007), Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο Μάρκετινγκ- Προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για τη δημόσια διοίκηση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή, σελ. 80-81

<sup>57</sup> Τσέκος Ν. Θ. (2007), ό.π. σελ. 82

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ (BUSINESS PROCESS REENGINEERING- BPR)

### 3.1 Εισαγωγή

Η έννοια του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών- ΑΕΔ (Business Process Reengineering- BPR) παρουσιάζεται ολοένα και περισσότερο στη βιβλιογραφία του μανατζμεντ λόγω του έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, μέσα στο οποίο προσπαθούν, καθημερινά, να ανταπεξέλθουν και να επιβιώσουν.

Ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών διαδόθηκε ως επίσημη έννοια από τους Hammer (1990), Davenport και Short (1990) και Champy (1993) ίσως όμως ο James Harrington το 1987, με την έμφασή του στην βελτίωση των διαδικασιών ήταν ο πραγματικός εντολέας. Η προγενέστερη μελέτη του Hammer το 1990 και η μετέπειτα διευρυμένη εκδοχή από τον ίδιο και τον Champy το 1993, έτειναν να επικεντρωθούν στον εταιρικό μετασχηματισμό, ενώ η εκδοχή από τους Davenport και Short το 1990, έδινε έμφαση στον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών, συνδέοντας την έννοια, ειδικά με εξελίξεις στο τομέα της τεχνολογίας και της βιομηχανικής μηχανικής. Πολλές από τις πρώτες περιπτώσεις του ΑΕΔ έδιναν βαρύτατη έμφαση στις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) για να καταστεί δυνατή η εφαρμογή του επανασχεδιασμού.<sup>58</sup>

Τον τελευταίο καιρό, ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών έχει αναδειχθεί ως μια έννοια που επιτρέπει σ' έναν οργανισμό να λάβει ριζοσπαστική και επαναστατική ματιά στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί. Έγινε δημοφιλές σε σύντομο χρονικό διάστημα, υποσχόμενο θεαματικά αποτελέσματα πολύ γρήγορα σε σχέση με την εταιρική και τεχνολογική αλλαγή, τον μετασχηματισμό καθώς και τις ανταγωνιστικές πιέσεις.

Ενώ η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας βασίζεται, σε γενικές γραμμές, στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών σε ένα σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα, ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρησιακών Διαδικασιών επικεντρώνεται τον επανασχεδιασμό διαρθρωτικών διαδικασιών, τον ανασχεδιασμό γενικών διαδικασιών καθώς και στη θεμελιώδη αναθεώρηση της επιχείρησης. Αυτό οδηγεί σε αξιώσεις παραγωγής γρήγορων αποτελεσμάτων σε σύντομο χρονικό διάστημα μέσω του ενός σταδίου λύσης (one step solution) σε ένα πρόβλημα. Ωστόσο, και οι δύο αποτελούν

---

<sup>58</sup> Barrie G. Dale (1999), ό.π. p. 404

φιλοσοφίες βελτίωσης της επίδοσης ενός οργανισμού και κατά την άποψη των συγγραφέων, η συνεχής βελτίωση πρέπει να εφαρμόζεται πρώτη, έτσι ώστε να παρέχει τη βάση για τις πιο ριζικές αλλαγές και βελτιώσεις που προκύπτουν από τον ΑΕΔ. Άλλωστε δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η ΔΟΠ οδηγεί επίσης σε σημαντικές βελτιώσεις, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο.<sup>59</sup>

---

<sup>59</sup> Barrie G. Dale (1999), ό.π. p. 404- 405

### 3.2 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις

Οι πρώτες αναφορές για ανασχεδιασμό (re-engineering) έγιναν στις αρχές της δεκαετίας του 1990 και εφαρμόστηκε αρχικά στον ιδιωτικό τομέα και μετέπειτα στον δημόσιο, όταν πλέον το οικονομικό βάρος από τη δυσλειτουργία του και από τα οικονομικά ελλείμματα που είχε δημιουργήσει είχε καταστεί μη διαχειρίσιμο. Το αντικείμενο του ανασχεδιασμού των διαδικασιών αποτελεί έναν καινούργιο σχετικά κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων (BA) και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), για τον οποίο έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί. Οι δύο βασικότεροι ορισμοί του re-engineering διατυπώθηκαν από τους Hammer and Champy και τον Davenport.

Σύμφωνα με τους *Hammer και Champy*, «Ανασχεδιασμός είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και ο ριζοσπαστικός επανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη σημαντικών βελτιώσεων στους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας για μια επιχείρηση όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα.»<sup>60</sup> Μια πρώτη εκτίμηση από αυτόν τον ορισμό είναι ότι ο όρος θεμελιώδης αναθεώρηση σημαίνει την πλήρη κατάργηση μιας ακολουθούμενης διαδικασίας με την προοπτική να ακολουθηθεί μια νέα. Επιπρόσθετα, ο ριζοσπαστικός επανασχεδιασμός σημαίνει ότι γίνεται μια εκ βάθρων αλλαγή σε όλες τις διαδικασίες. Τέλος, ο ανασχεδιασμός αφορά μια νέα διαδικασία και όχι την τροποποίηση ή τη βελτίωση μιας ήδη υπάρχουσας διαδικασίας. Για τον Hammer δύο είναι οι βασικές ερωτήσεις στις οποίες θα πρέπει να δώσει απαντήσεις μια επιχείρηση που θέλει να εκσυγχρονιστεί: γιατί εφαρμόζουμε αυτές τις διαδικασίες και γιατί τις εφαρμόζουμε με αυτόν τον τρόπο.<sup>61</sup>

Σύμφωνα με τον *Davenport*, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών είναι ο οραματισμός διαδικασιών για μια νέα στρατηγική εργασίας, για την υλοποίηση της οποίας θα υπάρχουν ουσιώδεις αλλαγές σε πολύπλοκες τεχνολογικές, ανθρώπινες και οργανωτικές διαστάσεις, υιοθετώντας την άποψη του τελικού καταναλωτή και αξιοποιώντας τις Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνίας (ΤΠΕ).<sup>62</sup> Όπως γίνεται αντιληπτό, ο ανασχεδιασμός διαδικασιών για τον Davenport, είναι ένα μέρος αλλά και βασικό προαπαιτούμενο για την αλλαγή της μορφής της επιχείρησης στην προσπάθειά της να υιοθετήσει μια νέα στρατηγική.

<sup>60</sup> Hammer M. & Champy J. (1993), *Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution*, N. Brealey Publ. ed., London, p. 35

<sup>61</sup> Hammer M. & Champy J. (1993), *ό.π.* p. 35-37

<sup>62</sup> Davenport H. T. (1993), *Process Innovation: Reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press ed., Boston, p.7

### 3.3 Χαρακτηριστικά του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Τα κύρια χαρακτηριστικά στοιχεία που απαρτίζουν τη φιλοσοφία του BPR είναι:

- **Απλούστευση διεργασιών**

Αντίθετα με το βιομηχανικό πρότυπο του Adam Smith που βασίζεται στην υπόθεση ότι άνθρωποι εργάζονται αποδοτικότερα όταν εκτελούν απλές και ξεκάθαρες αρμοδιότητες, οι οποίες όμως απαιτούν πολυδάπανες και περίπλοκες διαδικασίες για το συντονισμό τους, στον Ανασχεδιασμό, οι διεργασίες (processes) πρέπει να είναι απλές ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις ποιότητας, ευελιξίας και χαμηλού κόστους.<sup>63</sup>

- **Οριζόντια ολοκλήρωση διεργασιών**

Σ' αυτό το σημείο πραγματοποιείται ενοποίηση πολλών καθηκόντων σε μια θέση ή ομάδα εργασίας με βασικό στόχο την αποφυγή λαθών, παρεξηγήσεων, καθυστερήσεων και αναγκών συντονισμού. Συνήθως, μια διαδικασία που έχει έναν υπεύθυνο ολοκληρώνεται συντομότερα από μία διαμελισμένη διεργασία. Παράλληλα, μειώνονται τα έξοδα, αφού απαιτείται λιγότερη εποπτεία και ο έλεγχος απόδοσης είναι πιο εύκολος αφού συμμετέχον λιγότερα άτομα.

- **Κάθετη ολοκλήρωση διεργασιών**

Η λήψη αποφάσεων αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της διεργασίας στα πλαίσια της οποίας οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις αποφάσεις που αφορούν σε αυτήν. Έτσι, η οργανωτική δομή παίρνει οριζόντια μορφή, οι εργαζόμενοι νοιώθουν ενδυναμωμένοι, η ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών είναι ταχύτερη, οι καθυστερήσεις είναι μικρότερες και σημειώνεται μείωση των εξόδων.

- **Φυσική σειρά**

Η διαδικασία κατά τον ανασχεδιασμό εκτελείται με φυσική σειρά καθώς εγκαταλείπεται η παραδοσιακή αυστηρή γραμμική διαδοχή των βημάτων εκτέλεσης μιας διεργασίας. Η ακολουθία των εργασιών γίνεται με βάση του τι πρέπει να γίνει με αποτέλεσμα να επιταχύνεται η όλη διαδικασία, είτε με

---

<sup>63</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), ό.π., σελ. 521

την ταυτόχρονη εκτέλεση πολλών εργασιών, είτε με την αποφυγή των επαναλήψεων.<sup>64</sup>

- ***Οι διεργασίες έχουν πολλαπλές παραλλαγές***

Οι παραδοσιακές διαδικασίες είναι συνήθως πολύπλοκες, αφού συμπεριλαμβάνουν επιμέρους ειδικές διαδικασίες και εξαιρέσεις. Μια διαδικασία όμως με πολλαπλές παραλλαγές είναι απλή και ξεκάθαρη, γιατί κάθε παραλλαγή πρέπει να χειρίζεται μόνο τις καταστάσεις για τις οποίες είναι κατάλληλη, δίχως να υπάρχουν ειδικές περιπτώσεις και εξαιρέσεις.

- ***Η εργασία εκτελείται στο κατάλληλο μέρος από τους κατάλληλους ανθρώπους***

Μετά τον ανασχεδιασμό, η αντιστοιχία μεταξύ των διαδικασιών και των τμημάτων μπορεί να είναι πολύ διαφορετική από αυτήν που προϋπήρχε. Η εργασία μεταβιβάζεται πέρα από τα οργανωτικά όρια για τη συνολική βελτίωση της αποδοτικότητας της διαδικασίας, διαγράφοντας την ανάγκη για ενοποίηση συγγενών εργασιών που γίνονται στα τμήματα.

- ***Οι έλεγχοι και η εποπτεία μειώνονται***

Οι ανασχεδιασμένες διεργασίες χρησιμοποιούν τον έλεγχο όσο είναι οικονομικά εφικτό. Χωρίς αυστηρούς και συνεχείς ελέγχους, αλλά σε λογικά χρονικά πλαίσια, μειώνονται τα έξοδα καθώς και τα προβλήματα που προέρχονται από τους συνεχείς ελέγχους.

- ***Ένας υπεύθυνος- ένα σημείο επαφής***

Σύμφωνα με αυτό το χαρακτηριστικό, υπάρχει κάποιος υπεύθυνος ο οποίος αποτελεί μοναδικό σημείο επαφής. Είναι εκείνος που έχει πρόσβαση σε όλα τα συστήματα πληροφοριών και συμπεριφέρεται στον πελάτη σαν να ήταν ο μόνος υπεύθυνος της όλης διεργασίας η οποία μπορεί να είναι αρκετά περίπλοκη.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Hammer M. & Champy J. (1993), ό.π. p. 57

<sup>65</sup> Hammer M. & Champy J. (1993), ό.π. p. 58-66



### 3.4 Στόχοι του Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Κατά την εφαρμογή της τεχνικής της αναδιοργάνωσης σε έναν οργανισμό, η ομάδα του ανασχεδιασμού εστιάζει τις προσπάθειές της στους εξής στόχους:

- **Ευελιξία προσαρμογής.** Πλησιάζοντας τον πελάτη, η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να δημιουργήσει μηχανισμούς που να εντοπίζουν γρήγορα τα προβληματικά σημεία και να ανταποκρίνονται στις νέες απαιτήσεις της αγοράς.
- **Ποιότητα.** Το επίπεδο της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών ελέγχεται πάντα από ανάλογες διαδικασίες και δεν εξαρτάται άμεσα από το πρόσωπο το οποίο εξυπηρετεί τον πελάτη.
- **Καινοτομία.** Ηγετική θέση στην αγορά μέσω πρωτοτύπων αλλαγών που θα δώσουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- **Παραγωγικότητα.** Απαιτούνται δραστικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.
- **Ταχύτητα.** Ο χρόνος που απαιτείται για τη υλοποίηση των βασικών διαδικασιών της επιχείρησης πρέπει να μειωθεί σημαντικά, έτσι ώστε αν για μια διεργασία απαιτούνταν 5 εργάσιμες ώρες, μετά τον ανασχεδιασμό θα πρέπει να απαιτείται μισή ώρα.
- **Συμπίεση.** Ένας οργανισμός με τον κατάλληλο οργανωτικό σχεδιασμό επιτυγχάνει τη μείωση του κόστους καλώς και τη διαφάνεια επί αυτού μέσω της αξιολόγησης.
- **Εστίαση στον πελάτη.** Η εστίαση στον πελάτη θα επιτευχθεί μέσω της πελατοκεντρικής προσέγγισης των διαδικασιών που θα μειώνει τα παράπονα των πελατών.<sup>66</sup>

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων ακολουθείται η μεθοδολογία που αναφέρεται παρακάτω.

---

<sup>66</sup> Ζυγιάρης Σ. (2000), Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: Διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας, BPR Hellas SA, σελ. 10

### 3.5 Μεθοδολογία Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών

Το BPR αποτελεί μια τεχνική που έχει εφαρμοστεί παγκοσμίως και αφορά στην αναδιοργάνωση του οργανισμού εστιάζοντας στις διαδικασίες της και επιφέροντας σημαντικές βελτιώσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η τεχνική αυτή βασίζεται στο συντονισμό των μεθόδων για γρήγορες αλλαγές, αναβάθμιση και εκπαίδευση του προσωπικού και για χρήση των ΤΠΕ. Για τη σωστή λοιπόν εφαρμογή του BPR σε έναν οργανισμό θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής βήματα:

#### **Στάδιο 1<sup>ο</sup> : Σχέδιο Ανασχεδιασμού**

Στο πρώτο στάδιο εξασφαλίζεται ότι η αλλαγή καθορίζεται από οργανωτικές και στρατηγικές προτεραιότητες. Αυτό σημαίνει ότι προσδιορίζεται η στρατηγική, αναπτύσσεται το πλαίσιο των βασικών και υποστηρικτικών διεργασιών, πραγματοποιείται εσωτερικός έλεγχος για την εύρεση των ευκαιριών και των απειλών που επιδρούν περισσότερο στη στρατηγική, προσδιορίζονται επίσης δραστηριότητες οι οποίες αν βελτιωθούν θα έχουν μεγάλη συνεισφορά στη βελτίωση τόσο του κόστους όσο και των παραπάνω στοιχείων και τέλος αναπτύσσεται το σχέδιο αναδιοργάνωσης των διεργασιών που περιλαμβάνει απαντήσεις στο τι, ποιος, πότε.

#### **Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Ορισμός του έργου**

Στο δεύτερο στάδιο οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν από το πρώτο στάδιο αποτελούν τις εισροές. Εδώ προσδιορίζονται:

- Η ομάδα ηγεσίας που θα κατευθύνει, θα συντονίζει και θα επιβλέπει
- Η ομάδα σχεδιασμού που θα σχεδιάσει και θα υλοποιήσει τον ανασχεδιασμό
- Η βοηθητική ομάδα γραμματειακής υποστήριξης
- Οι οικονομικοί και χρονικοί στόχοι, ο δείκτης ικανοποίησης των πελατών κ.ά.
- Το χρονικό πλαίσιο των διεργασιών (ένας χάρτης- διάγραμμα τύπου Gantt Chart βοηθάει σημαντικά)
- Οι συναφείς διεργασίες που επηρεάζονται από τη διεργασία που ανασχεδιάζεται
- Οι υποθέσεις και οι περιορισμοί του έργου
- Τα χρονικά όρια και οι δεσμεύσεις<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup> Barrie G. Dale (1999), ό.π. p. 411

### **Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Ανάλυση και Σχεδιασμός Διαδικασίας**

Στο συγκεκριμένο στάδιο η ομάδα ανασχεδιασμού σε συνεργασία με την ομάδα υποστήριξης:

- χαρτογραφούν τη διεργασία ως υφίσταται (process mapping),
- επισημαίνουν τα προβλήματα που προκαλούν την αναποτελεσματικότητα της διεργασία και μπορεί να αφορά ένα βήμα, μια εισροή, μια εκροή κ.ά.
- χρησιμοποιούν τεχνικές βελτίωσης τύπου fishbone (διάγραμμα Αιτίου-Αποτελέσματος<sup>68</sup>)
- προσδιορίζουν μια σειρά δραστηριοτήτων μετάβασης από αυτό που υφίσταται σ' αυτό που πρέπει να γίνει, έτσι ώστε να προσδιοριστούν εκ νέου οι στόχοι
- Σχεδιάζουν τα βήματα και τα σημεία μέτρησης της νέας διαδικασίας
- Αναπτύσσουν ένα σύνολο προτάσεων με αναλύσεις κόστους οφέλους, για έγκριση από την ομάδα ηγεσίας
- Αναπτύσσουν σχέδια εκτέλεσης υψηλού επιπέδου

### **Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Υλοποίηση**

Στη φάση της υλοποίησης συχνά συναντώνται αντιδράσεις και γι' αυτό είναι αναγκαίο να συμμετέχει σ' αυτήν η μεγαλύτερη μερίδα του προσωπικού. Η φάση αυτή συνήθως περιλαμβάνει:

- Τη μετάβαση στη διαδικασία της υλοποίησης
- Την αντιμετώπιση των αλλαγών και την επίδρασή τους στην κατάσταση του οργανισμού
- Τον καθορισμό των ομάδων, του χρονοδιαγράμματος, των αναγκών εκπαίδευσης και επικοινωνίας
- Την έναρξη της ροής των πληροφοριών
- Την ανάπτυξη λεπτομερέστερων σχεδίων υλοποίησης (τι. ποιος. πότε)
- Την εγκατάσταση
- Τα βήματα, τις εργασίες, τις δραστηριότητες, τα συστήματα Η/Υ<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup> Για το διάγραμμα Αιτίου- Αποτελέσματος ή αλλιώς fishbone ανέτρεξε στο κεφ. 1.11.1 της παρούσης εργασίας.

<sup>69</sup> Barrie G. Dale (1999), ό.π. p. 412

### **Στάδιο 5ο: Διαχείριση Διαδικασίας Ανασχεδιασμού**

Το τελικό στάδιο περιλαμβάνει τεχνικές διασφάλισης της παρακολούθησης και διαρκούς βελτίωσης της διαδικασίας, προκειμένου να μην εγκαταλειφθεί ή αποτύχει η προσπάθεια ανασχεδιασμού.<sup>70</sup>

Οι περισσότερες μεθοδολογίες διαθέτουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά: υπάρχουν όμως και ορισμένες διαφορές που συχνά διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτυχία ή την επιτυχία ενός έργου αναδιοργάνωσης.

Οι μεθοδολογίες εφαρμόζονται αφού πρώτα καθοριστεί το προβληματικό πεδίο, στο οποίο θα γίνει η αναδιοργάνωση. Για είναι σε θέση μια επιχείρηση, που θέλει να εφαρμόσει BPR, να επιλέξει τη σωστή μεθοδολογία και να υλοποιήσει το κατάλληλο σχέδιο αναδιοργάνωσης, θα πρέπει να δημιουργήσει αποδοτικά και εφικτά οράματα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω του σωστού συνδυασμού των προσώπων που θα απαρτίζουν μια ενεργητική ομάδα η οποία πρέπει να στέκεται στο μέλλον και να εξετάζει τα παρελθόν, παρά να στέκεται στο παρόν και να βλέπει το μέλλον, οι ξεκάθαροι στόχοι και η πλήρης κατανόηση των σκοπών του έργου, καθώς και ότι το όραμα θα πρέπει να βασίζεται σε ένα σύνολο αρχών καθοδήγησης.<sup>71</sup>

---

<sup>70</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), ό.π., σελ. 525

<sup>71</sup> Ζυγιάρης Σ. (2000), ό.π., σελ. 11

### 3.6 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα του BPR<sup>72</sup>

Κατά τον Barrie G. Dale, τα έργα του BPR (BPR Projects) τείνουν να είναι μεταξύ των λειτουργικών ορίων εξαλείφοντας λειτουργίες και διαδικασίες και αλλάζοντας τα όριά τους και κατά συνέπεια υπάρχει ένας αριθμός μειονεκτημάτων αλλά και πλεονεκτημάτων που σχετίζονται με το BPR.

Τα μειονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή του BPR για μια επιχείρηση είναι:

- Ο περιορισμός της παρεχόμενης αξίας, εάν επιλεγθούν οι λάθος διαδικασίες για ανασχεδιασμό, δηλαδή εάν δεν είναι «του πυρήνα»
- Η ανεπαρκής ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης θα έχει ως συνέπεια και την ανεπαρκή ανάλυση του σχεδιασμού και της αξιολόγησης.
- Οι αλλαγές μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στις προθεσμίες παράδοσης συναρτήσει του χρόνου απόκρισης και ανάπτυξης προς τους πελάτες
- Το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός έργου και τη παραγωγή ευεργετικών αποτελεσμάτων για την επιχείρηση
- Η έλλειψη προσοχής στα λεγόμενα «μαλακά θέματα»
- Οι παρανοήσεις σχετικά με μείωση του προσωπικού και την αναδιάρθρωση, δημιουργώντας αντίσταση στην αλλαγή
- Ο φόβος για τη λήψη ευθύνης της πρωτοβουλίας
- Η εξαίρεση των εργαζομένων από τα χαμηλότερα ιεραρχικά στρώματα στο σχεδιασμό και την κατασκευή νέων διαδικασιών

Από την άλλη πλευρά τα οφέλη που αποκομίζονται από τη διαδικασία του ανασχεδιασμού είναι:

- Αύξηση εστίασης στο πελάτη
- Βελτίωση κερδοφορίας
- Βελτίωση της ποιότητας και του ελέγχου
- Βελτίωση εταιρικής ευελιξίας
- Αύξηση της ταχύτητας της παροχής υπηρεσιών και ανταπόκρισης
- Βελτίωση μέτρησης λειτουργίας των διαδικασιών
- Βελτίωση της διαχείρισης των πληροφοριών

---

<sup>72</sup> Barrie G. Dale (1999), ό.π. p. 408-409

### 3.7 Τα 3 Rs της Αναδιοργάνωσης

Το BPR επιφέρει σημαντικές βελτιωτικές αλλαγές σε μια επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω των ριζικών αλλαγών στις λειτουργίες της επιχείρησης, της ανοικοδόμησης της επιχείρησης και των διοικητικών διαδικασιών.

Τα στοιχεία κλειδιά του BPR όμως, πάνω στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει τους τιθέμενους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα, είναι ο Ανασχεδιασμός (*Redesign*), η αναβάθμιση εξοπλισμού (*Retooling*) και ο συγχρονισμός (*Reorchestrating*).<sup>73</sup>

Οι δραστηριότητες και οι παράγοντες που ενσωματώνονται στα παραπάνω σημεία κλειδιά παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5: Τα 3 Rs της Αναδιοργάνωσης

<b>REDESIGN</b> <i>Ανασχεδιασμός</i>	<b>RETOOL</b> <i>Αναβάθμιση Εξοπλισμού</i>	<b>REORCHESTRATE</b> <i>Συγχρονισμός</i>
Απλοποίηση Αυτοματοποίηση Ενίσχυση ανθρώπινου δυναμικού Μετρήσεις Απόδοσης	Δίκτυα Intranets Extranets Workflow	Διαδικασιών Συστημάτων Πληροφορικής Ανθρώπινου Παράγοντα

Πηγή: Ζυγιάρης Σ. (2000), σελ. 9

<sup>73</sup> Ζυγιάρης Σ. (2000), ό.π., σελ. 9

### 3.8 Αλλαγές που επιφέρει ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες, ο ανασχεδιασμός επιχειρησιακών διαδικασιών συνεπάγεται την ριζική αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών διαδικασιών σε μια επιχείρηση. Ωστόσο, εκτός του επανασχεδιασμού των διαδικασιών (redesign processes), ο ανασχεδιασμός επιφέρει και θεμελιώδεις οργανωτικές και διοικητικές αλλαγές σε κάθε τμήμα της επιχείρησης, οι οποίες είναι απαραίτητες για την επιτυχία του.<sup>74</sup>

Αν και είναι δύσκολο να προβλεφθεί, ακριβώς, πώς θα είναι η επιχείρηση μετά την ολοκλήρωση της μεθόδου του ανασχεδιασμού, κάποιες αλλαγές είναι πολύ συνηθισμένες και αφορούν στα ακόλουθα:

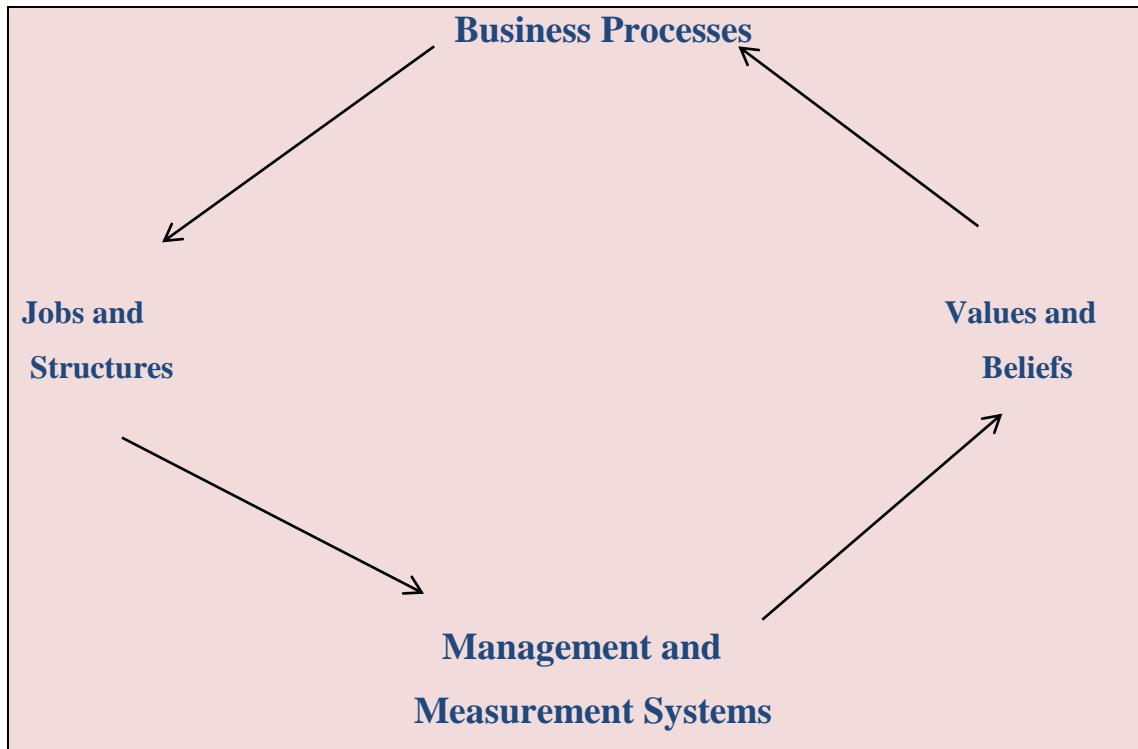
- Αλλαγή της κάθετης ιεραρχικής δομής σε οριζόντια
- Αλλαγή οργανωτικών δομών με αποτέλεσμα οι οργανωτικές μονάδες από κλασσικά τμήματα (functional departments) να μετατρέπονται σε ομάδες διεργασιών (process teams) που χειρίζονται τη διεργασία από την αρχή μέχρι το τέλος.
- Αλλαγή περιεχομένου θέσεων εργασίας από απλό σε πολυδιάστατο. Οι εργαζόμενοι των ομάδων διεργασιών μοιράζονται ευθύνες μεταξύ τους και αποκτούν το δικαίωμα λήψης αποφάσεων και δημιουργείται ένα περιβάλλον πρόκλησης, παρακίνησης, υπευθυνότητας και ικανοποίησης.
- Αλλαγή των αξιών και των πιστεύω του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να υποστηρίζουν τις ανασχεδιασμένες διεργασίες.
- Αλλαγή των ρόλων των προϊσταμένων (managers) από εποπτεύοντες σε μέντορες, δάσκαλους. Τα, παραδοσιακού τύπου, «αφεντικά» εποπτεύουν, παρακολουθούν, ελέγχουν κάθε εργασία από την αρχή μέχρι το τέλος. Οι διαχειριστές όμως πρέπει να στραφούν από τους εποπτικούς ρόλους και να ενεργούν ως διαμεσολαβητές, ως μοχλοί υποστήριξης των εργαζομένων.
- Εστίαση των δεικτών απόδοσης και των αμοιβών στα αποτελέσματα
- Αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια προαγωγών, όχι με την έννοια της ιεραρχικής ανόδου, αλλά στην δυνατότητα να μπορεί κανείς να αναλαμβάνει την ευθύνη για μεγαλύτερο μέρος της διεργασίας

---

<sup>74</sup> Hammer M. & Champy J. (1993), ό.π. p. 69

- Ουσιαστική εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων<sup>75</sup>

**ΣΧΗΜΑ 6: The Business System Diamond**



Πηγή: Hammer M. & Champy J. (1993), σελ. 85

<sup>75</sup> Μπουραντάς Δ. (2002), ό.π., σελ. 525-526 & Hammer M. & Champy J. (1993), ό.π. p. 69-85



### 3.9 Διοίκηση Διαδικασιών (Business Process Management) και Βελτίωση Διαδικασιών (Business Process Improvement)

Παράλληλα με τον Ανασχεδιασμό Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR) παρουσιάζεται και μια εναλλακτική προσέγγιση του θέματος, η Διοίκηση Επιχειρηματικής Διαδικασίας (Business Process Management).

Η έννοια του ανασχεδιασμού κατά τον Hammer, όπως επισημάνθηκε παραπάνω, εμπεριέχει την εκ βάθρων αλλαγή των διαδικασιών ενός οργανισμού. Η έννοια της διοίκησης διαδικασιών όμως από την άλλη μεριά περιλαμβάνει μικρότερης εμβέλειας αλλαγές και βελτιώσεις μιας επιχειρησιακής διαδικασίας και επικεντρώνεται στον ορθολογικό και αποδοτικό συντονισμό των διαδικασιών του οργανισμού.<sup>76</sup>

Η Διοίκηση Διαδικασιών (BPM) μπορεί να εφαρμοστεί με διαφορετικά επίπεδα έντασης: από μια απλή διόρθωση δραστηριοτήτων έως τον ριζικό ανασχεδιασμό. Συγκεκριμένα, η διοίκηση των διαδικασιών (process management) αποτελεί την ορθολογικοποίηση των διαδικασιών με απώτερο στόχο την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα ενσωματώνοντας και την έννοια της απλοποίησης των διαδικασιών.<sup>77</sup> Η Διοίκηση Διαδικασιών (BPM) αποτελεί μια πειθαρχία που περιλαμβάνει οποιοδήποτε συνδυασμό των μοντέλων, την αυτοματοποίηση, την εκτέλεση, τον έλεγχο, τη μέτρηση και τη βελτιστοποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας ροών, για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης, τα συστήματα που καλύπτουν, τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους συνεργάτες εντός και εκτός ορίων της επιχείρησης.<sup>78</sup>

Σύμφωνα με τους Johansson, McHugh, Pedlebury και Wheeler ο ριζικός ανασχεδιασμός διακρίνεται και με την έννοια της σταδιακής Βελτίωσης Διαδικασιών (Business Process Improvement). Ο σκοπός του ανασχεδιασμού είναι να χτίσει νέες δομές διαδικασιών στη λειτουργία ενός οργανισμού, ενώ από την άλλη ο σκοπός της βελτίωσης των διαδικασιών (process improvement) είναι να βελτιώσει σε μικρό αλλά εμφανή βαθμό την υπάρχουσα δομή τους. Έτσι, στη μια περίπτωση γίνεται λόγος για στρατηγικό επαναπροσδιορισμό του οργανισμού, ενώ στην άλλη περίπτωση γίνεται λόγος για επιμέρους αλλαγές.<sup>79</sup>

<sup>76</sup> R. Lee & Barrie G. Dale (1998), Business Process Management: a review and evaluation, Business Process Management Journal vol. 4, pp. 214-225

<sup>77</sup> Tonchia S. & Tramontano A. (2004), Process Management for the Extended Enterprise, Springer ed., Berlin, p. 20

<sup>78</sup> [www.bpm.com](http://www.bpm.com) Ημ/νία Πρόσβ. 7/10/2016

<sup>79</sup> Johansson H. J., McHugh P., Pedlebury A. J., Wheeler W. A. (1993), Business Process Reengineering- Breakpoint Strategies for market dominance, John Wiley and Sons ed., Chichester, UK

Η Βελτίωση Διαδικασιών (BPI) είναι μια προσέγγιση που έχει σχεδιαστεί για να βοηθήσει τους οργανισμούς να επανασχεδιάσουν τις υπάρχουσες επιχειρηματικές δραστηριότητες τους και να επιτύχουν σημαντική βελτίωση στην παραγωγή. Μια αποτελεσματική προσπάθεια BPI βοηθά να δημιουργηθούν ελπιδοφόρα αποτελέσματα στη λειτουργική αποδοτικότητα και την εστίαση στον πελάτη. Το BPI, όταν εφαρμόζεται μέσω μιας δομημένης μεθοδολογίας, βοηθά τις επιχειρήσεις να μειώσουν το λειτουργικό κόστος τους και το χρόνο, να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών και τη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους.<sup>80</sup>

Σύμφωνα με τους Dutta και Manzoni υπάρχει μια αδιάρρηκτη σχέση μεταξύ της ανάγκης για αλλαγή στις διαδικασίες και του ρίσκου της αναστάτωσης που προκύπτει κυρίως από δύο παράγοντες: την έλλειψη ενημέρωσης του ανθρώπινου δυναμικού για τα οφέλη του ανασχεδιασμού των διαδικασιών στην ποιότητα των υπηρεσιών και στις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων και στην θεώρηση ότι ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών είναι μια προσπάθεια που αποσκοπεί σε μια ριζική αλλαγή της στρατηγικής του οργανισμού που ενδεχομένως θα βλάψει τους εργαζομένους.

Σύμφωνα με τους ανωτέρω συγγραφείς ο ανασχεδιασμός αποτελεί ένα μονοπάτι με κατεύθυνση την ποιότητα και συγκεκριμένα ένας αγώνας χωρίς τέλος. Το BPR για έναν οργανισμό είναι ένα δύσκολο εγχείρημα για το λόγο του ότι οι ριζικές αλλαγές θα πρέπει να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας του οργανισμού. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ένας οργανισμός δε διαθέτει τη πολυτέλεια να αναστείλει τη λειτουργία του για να ανασχεδιάσει τη δομή και τις λειτουργίες του, με αποτέλεσμα ο ανασχεδιασμός να γίνεται, αναγκαστικά, καθώς ο οργανισμός λειτουργεί.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> [www.techopedia.com](http://www.techopedia.com) Ημ/νία Προσβ. 07/10/2016

<sup>81</sup> Dutta S., Manzoni J. F. (1999), *Process Reengineering, Organizational Change and Performance Improvement*, McGraw- Hill ed., Berkshire (UK), pp. 2-12

### 3.10 Σύγκριση Ανασχεδιασμού Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR) και Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM)

Συγκρίνοντας τις δύο μεθοδολογίες παρατηρούνται αρκετές ομοιότητες αλλά και σαφείς διαφορές. Μπορεί και οι δύο μεθοδολογίες να εφαρμόζονται για την βελτίωση του οργανισμού, η φύση όμως της βελτίωσης διαφέρει. Στον ανασχεδιασμό η βελτίωση αφορά αποκλειστικά τις διαδικασίες, παρόλο που η βελτίωση των διαδικασιών μπορεί να επιφέρει περαιτέρω βελτιώσεις στον οργανισμό. Στην διοίκηση ολικής ποιότητας η βελτίωση αφορά τόσο τις διαδικασίες, όσο και τη λειτουργία και τη δομή ολόκληρου του οργανισμού. Μια εξίσου σημαντική διαφορά έγκειται στο ότι ο ανασχεδιασμός αποτελεί ένα έργο που εφαρμόζεται μια φορά στον οργανισμό με ριζικά και άμεσα αποτελέσματα. Στον αντίποδα, η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται σε πρόγραμμα με διαρκή χαρακτήρα, με βαθμιαία και σταδιακά αποτελέσματα.

Ως εκ τούτου διαφορετική είναι και η αντιμετώπιση της αλλαγής που επέρχεται και από τις δύο περιπτώσεις. Βέβαια, το μέγεθος της αλλαγής είναι μεγάλο και στις δύο περιπτώσεις και απαιτεί συγκεκριμένη διαχείριση, δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση, αποδοχή από τους εργαζομένους και η δημιουργία των κατάλληλων διόδων επικοινωνίας.

*«Ο άνεμος των αλλαγών είναι η γενεσιουργός αιτία του BPR, αυτής της ριζοσπαστικής μεθόδου επανεξέτασης και επανασχεδιασμού της επιχειρηματικής δράσης»<sup>82</sup>*

Ο ανασχεδιασμός αποτελεί ουσιαστικά μια διάδοχη κατάσταση της διοίκησης ολικής ποιότητας, η οποία λειτουργεί συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ ΔΟΠ και BPR.

---

<sup>82</sup> Κέφης Ν. Β. (2014), ό.π. σελ. 248

**ΠΙΝΑΚΑΣ 6: Συγκριτική Ανάλυση διοικητικών προσεγγίσεων ΔΟΠ και BPR**

<b>Στοιχεία</b>	<b>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)</b>	<b>Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (BPR)</b>
<b>ΕΣΤΙΑΣΗ</b>	Στην ποιότητα	Στις διαδικασίες
<b>ΠΕΛΑΤΕΣ</b>	Ικανοποίηση εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη	Η ικανοποίηση εξαρτάται από τις εκροές
<b>ΒΕΛΤΙΩΣΗ</b>	Σταδιακή και αργή	Ριζική και ταχεία
<b>ΔΡΑΣΗ</b>	Απλοποίηση διαδικασιών. Βελτίωση ποιότητας, έλεγχος βήμα προς βήμα των ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων	Εκσυγχρονισμός των δραστηριοτήτων και εξιδανίκευσή τους
<b>ΤΕΧΝΙΚΕΣ</b>	Χάρτες διαδικασιών, Benchmarking, Προσωπικές εκτιμήσεις, Διαγράμματα	Χάρτες διαδικασιών, Benchmarking, Προσωπικές εκτιμήσεις, Σύγχρονη τεχνολογία, καινοτόμες σκέψεις

Πηγή: Κέφης Ν. Β. (2014) Σελ. 247

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> : ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

### 4.1 Εισαγωγικά

Ο ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών στο δημόσιο τομέα έχει ως στόχο το θεμελιώδη και ριζικό επανασχεδιασμό των διαδικασιών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα, τη μείωση των διοικητικών βαρών, την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και του δημοσίου συμφέροντος. Επομένως, όπως γίνεται αντιληπτό, ο ανασχεδιασμός των διοικητικών διαδικασιών αποτελεί ένα υποσύνολο του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών, με διαφορές που προκύπτουν από τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα με τον Andersen<sup>83</sup> τρία είναι τα βασικά ερωτήματα σχετικά με τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα: α) εάν μπορεί ο ανασχεδιασμός να εφαρμοστεί στο δημόσιο τομέα, β) εάν πρέπει ο ανασχεδιασμός να εφαρμοστεί στη Δημόσια Διοίκηση και γ) εάν εφαρμόζεται ο ανασχεδιασμός στο δημόσιο τομέα.

Όσον αφορά το πρώτο ερώτημα, πρέπει να αναφερθεί ότι στο δημόσιο τομέα παρατηρείται ο φόβος για αλλαγή, πόσο μάλλον για μια εκ βάθρων αλλαγή που επιφέρει ο ανασχεδιασμός. Ωστόσο λόγω των μεγάλων βαρών και των δυσκολιών που δημιουργεί η γραφειοκρατία με τις παρεπόμενες συνέπειές της, τόσο στην παραγωγή των υπηρεσιών όσο και στην καθημερινότητα των υπαλλήλων, γίνεται λόγος για επιτακτική ανάγκη αλλαγών στις διαδικασίες του δημόσιου τομέα. Ο ανασχεδιασμός μπορεί να εφαρμοστεί στη ΔΔ μέσω ενδοϋπηρεσιακών αλλαγών και χρήσης εργαλείων ΤΠΕ, αρκεί να υπάρχει πολιτική βούληση και συντονισμένο σχέδιο αλλαγών.

Σχετικά με το δεύτερο ερώτημα, θα πρέπει να αναρωτηθεί κανείς εάν λειτουργεί ο δημόσιος τομέας όπως θα ήθελαν οι πολίτες, εάν το κόστος των διαδικασιών είναι στα επιθυμητά επίπεδα, εάν εξασφαλίζεται η μέγιστη απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και εάν εν τέλει εφαρμόζονται ποιοτικές διαδικασίες.

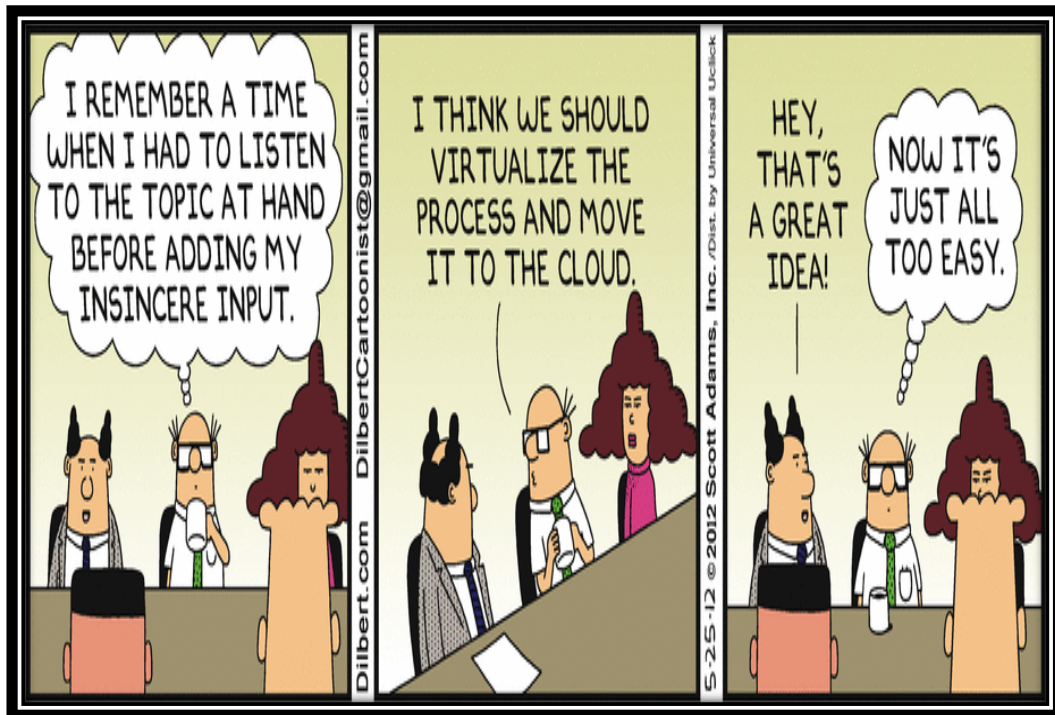
Αναφορικά με το τρίτο ερώτημα, σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης βρίσκεται σε ένα μεταβατικό στάδιο και συνεχώς ανακύπτουν δυσκολίες λόγω των πολύπλοκων γραφειοκρατικών δομών αλλά και εξαιτίας των δημοσιονομικών περιορισμών που τίθενται. Η εισαγωγή

---

<sup>83</sup> Andersen K. V.,(2006), Reengineering public sector organizations using Information Technology, Comparative Public Administration: The Essential Reading - Research in Public Analysis and Management, vol. 15, Elsevier, pp. 617-620

ποιοτικών διαδικασιών στο δημόσιο τομέα είναι μια προσπάθεια που απαιτεί την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών, ιδιαίτερα όμως την πολιτική βούληση και την αφοσίωση της διοικητικής ιεραρχίας.

**ΕΙΚΟΝΑ 1: Γελοιογραφία με θέμα τον ανασχεδιασμό στο δημόσιο**



Πηγή: [www.google.gr](http://www.google.gr)

#### 4.2 Ανασχεδιασμός διαδικασιών με τη χρήση εργαλείων ΤΠΕ

Η εφαρμογή των αρχών του ανασχεδιασμού διαδικασιών στη ΔΔ γίνεται όλο και πιο επιτακτική. Ως προς αυτό, η χρήση των εργαλείων ΤΠΕ διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο, ως προς τον εκσυγχρονισμό και την αναδιοργάνωση του κράτους, εφόσον στο επίκεντρο των ανασχεδιασμένων διαδικασιών τίθεται η σωστή διαχείριση της πληροφορίας από ένα εξελιγμένο πληροφοριακό σύστημα.

Η σημασία των εργαλείων ΤΠΕ στον ανασχεδιασμό αναφέρεται και στην έκθεση του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ)<sup>84</sup> που θεωρεί ότι οι ΤΠΕ αποτελούν το μέσο για να λάβει ο οργανισμός ή η επιχείρηση τα βέλτιστα αποτελέσματα μιας οργανωσιακής αλλαγής. Η επίδραση της πληροφοριακής τεχνολογίας είναι καθοριστική στην προσπάθεια των οργανισμών και των επιχειρήσεων να ανασχεδιάσουν τις διαδικασίες τους.

Κατά τον Davenport<sup>85</sup> η επίδραση των ΤΠΕ μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως εξής:

- **Αυτοματοποίηση:** περιορισμός της ανθρώπινης παρέμβασης στη διαδικασία.
- **Πληροφοριακή διαχείριση:** διαχείριση της πληροφορίας στην κατανόηση των διαδικασιών.
- **Ακολουθία διαδικασιών:** αλλαγή της διαδοχής των διαδικασιών με σκοπό την αποτελεσματικότητα και την ομαλή ροή.
- **Εντοπισμός:** στενή παρακολούθηση των διαδικασιών και των στόχων.
- **Ανάλυση:** βελτίωση της ανάλυσης των πληροφοριών για καλύτερη λήψη απόφασης.
- **Γεωγραφική συνεργασία:** συντονισμός των διαδικασιών ανεξάρτητα της απόστασης πομπού-δέκτη.
- **Ολοκλήρωση:** συντονισμός μεταξύ καθηκόντων και διαδικασιών.
- **Διαχείριση γνώσης:** καταγραφή και διασπορά της γνώσης.
- **Διαμεσολάβηση:** περιορισμός της διαμεσολάβησης που αυξάνουν την πολυπλοκότητα των διαδικασιών και την αύξηση του κόστους.

Συμπερασματικά, γίνεται αντιληπτό ότι τα αποτελέσματα από την BPR, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα εργαλεία ΤΠΕ και άρα η σχέση μεταξύ τους είναι αμφίδρομα αλληλοεξαρτώμενη.

<sup>84</sup> OECD (1995), *Governance in Transition Public Management Reform in OECD countries*, Paris

<sup>85</sup> Davenport. H T. (1993), ό.π. , pp. 10-50



#### **4.3 Τα οφέλη του ανασχεδιασμού για το δημόσιο τομέα**

Ανατρέχοντας παραπάνω, διαπιστώνεται ότι ο ανασχεδιασμός της ΔΔ αναφέρεται στην αναμόρφωση των επιχειρησιακών διαδικασιών της ώστε να επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί της στόχοι, αναμορφώνοντας ταυτόχρονα την οργανωσιακή της δομή και το θεσμικό της πλαίσιο, ώστε να υποστηρίζονται οι νέες διαδικασίες. Τα πληροφοριακά συστήματα της ΔΔ είναι τα συστήματα εκείνα που υποστηρίζουν τις βασικές επιχειρησιακές διαδικασίες της, δηλαδή την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, τη διαμόρφωση της δημόσιας πολιτικής και τις εσωτερικές διαδικασίες.

Συνοψίζοντας, τα οφέλη που προκύπτουν από τον ανασχεδιασμό της δημόσιας διοίκησης είναι:

- Βελτίωση αποτελεσματικότητας των δημόσιων διαδικασιών, μειώνοντας το διοικητικό κόστος εκτέλεσής τους.
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προ τους πολίτες.
- Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών από τη δημόσια διοίκηση.
- Εκσυγχρονισμός του θεσμικού πλαισίου και της οργανωτικής δομής της δημόσιας διοίκησης, ώστε να υποστηρίξει τον νέο τρόπο λειτουργίας της. Αυτό επιφέρει μείωση της γραφειοκρατίας και απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών.
- Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων διαφόρων κατηγοριών. Η κατάσταση οδηγεί στην ορθότερη κατάρτιση δημοσίων προϋπολογισμών, με βάση την αποδοτικότητα και σε αποτελεσματικότερο έλεγχο των δημοσίων δαπανών.
- Αύξηση της διαφάνειας του κρατικού μηχανισμού, μέσω της τήρησης και της δημοσιοποίησης δεικτών και αποτελεσμάτων.
- Αύξηση ενδιαφέροντος των πολιτών για τις δημόσιες διαδικασίες



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> : ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ- ΑΠΛΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

### 5.1 Απλοποίηση διοικητικών διαδικασιών

Η δημόσια διοίκηση προκειμένου να υλοποιήσει τις κρατικές πολιτικές σχεδιάζει, προγραμματίζει και εφαρμόζει δράσεις και διαδικασίες συνασπίζοντας για αυτό το σκοπό το σύνολο της διοίκησης.

Η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών έχει στόχο να οργανώσει κατά τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τις διοικητικές αυτές διαδικασίες, της κεντρικής και όχι μόνο δημόσιας διοίκησης, ώστε αφενός να ικανοποιούν την αποστολή των δημόσιων οργανισμών κατά τον πιο αποτελεσματικό τρόπο και αφετέρου να περιορίζουν στο ελάχιστο δυνατό τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι πολίτες, οι λοιπές δημόσιες διοικήσεις και οι επιχειρήσεις προκειμένου να διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η σταδιακή μετατόπιση του διοικητικού βάρους από τον διοικούμενο, στη διοίκηση.<sup>86</sup>

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ- OECD) το 2009<sup>87</sup>, όρισε ότι η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών αποτελεί τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, η οποία παράγεται από την υπερβολική ρύθμιση των θεμάτων της κοινωνικό- οικονομικής ζωής και μπορεί να αποτελέσει ανασταλτικό παράγοντα ανάπτυξης.

Η γραφειοκρατία επιβάλλει επίπονες διαδικασίες για τους πολίτες όπως προσκόμιση δικαιολογητικών, έκδοση αδειών και βεβαιώσεων, συμπλήρωση εντύπων κ.ά. Έτσι η πρόκληση για τις κυβερνήσεις είναι από τη μια πλευρά να περιορίσουν την ανάγκη να καταφεύγουν σε πολύπλοκες διοικητικές διαδικασίες και από την άλλη πλευρά να περιορίσουν το κόστος εφαρμογής των διαδικασιών για τους πολίτες, τις επιχειρήσεις καθώς και για την ίδια τη Δημόσια Διοίκηση.

Η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών βρίσκεται στο επίκεντρο πολλών κυβερνητικών πολιτικών των ανεπτυγμένων χωρών γιατί αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο καταπολέμησης της γραφειοκρατίας.

Με τα πολύπλοκα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι κυβερνήσεις, η απλούστευση έρχεται να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες και να προσφέρει ένα ευνοϊκό

<sup>86</sup> Ραμματά Μ. (2011), Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση- Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μανατζμεντ, εκδ. Κριτική, Αθήνα, σελ.205-206

<sup>87</sup> OECD (2009), Overcoming barriers to administrative simplification strategies: Guidance for policy makers, Regulatory Policy Division, Directorate for Public Governance and Territorial Development, pp. 5-8

περιβάλλον ανάπτυξης όπου ενθαρρύνεται η καινοτομία, μειώνεται το κόστος, στηρίζεται η επιχειρηματικότητα, αυξάνονται οι επενδύσεις με αποτέλεσμα να μειώνεται η ανεργία και το κράτος να αντιμετωπίζεται από τον πολίτη ως σύμμαχος και όχι ως δυνάστης.

Η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών κατά μια άλλη ερμηνεία, αντιμετωπίζει τον πολίτη ως φορολογούμενο, ως καταναλωτή και ως ψηφοφόρο. Ως φορολογούμενο διότι τελικά οι απλουστευμένες διαδικασίες μειώνουν το κόστος διοίκησης και κατά συνέπεια τη φορολογική επιβάρυνση, ως καταναλωτή διότι οι αναθεωρημένες διαδικασίες θέτουν στο επίκεντρο τον πολίτη- πελάτη και τέλος ως ψηφοφόρο λόγω του ότι η απλούστευση διασφαλίζει τον έλεγχο, την διαύγεια, τη συμμετοχή και τη δημοκρατία. Η έννοια του «πολίτη στο επίκεντρο» μέσω των απλοποιημένων διαδικασιών επικεντρώνεται στο τι μπορεί να κάνει η Δημόσια Διοίκηση ώστε να μπορέσει ο πολίτης να εξυπηρετηθεί όσο το δυνατό πιο γρήγορα, να βρει τον αρμόδιο υπάλληλο εύκολα και γρήγορα, να μειώσει το χρόνο αναμονής, να μειώσει τη γεωγραφική απόσταση και να εξυπηρετηθεί μέσω διαδικτύου για κάποια πληροφορία ή για μια συναλλαγή.<sup>88</sup>

Κατά μια ακόμα ερμηνεία, η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών είναι η συνεχής και συστηματική αναθεώρηση των νομοθετικών και γενικότερα των κανονιστικών ρυθμίσεων καθώς και των διοικητικών πρακτικών που καθορίζουν διοικητικές διαδικασίες, ώστε να είναι συμβατές με τις αρχές αποτελεσματικής νομοθέτησης και της αποτελεσματικής- αποδοτικής λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών με βάση την εξυπηρέτηση του πολίτη, τον οποίο αφορούν.<sup>89</sup>

Η απλοποίηση των διαδικασιών έχει ως στόχο να οργανώσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις διοικητικές διαδικασίες των υπηρεσιών του κράτους έτσι ώστε να ικανοποιούν το σκοπό για τον οποίο υπάρχουν και να περιορίσουν τις προσπάθειες που καταβάλουν οι πολίτες (κόστος, χρόνος κλπ. ) για την διεκπεραίωση των υποθέσεων τους.

---

<sup>88</sup> Ραμματά Μ. (2006), Διοικητική Ενημέρωση- Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Πρακτικές απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών υπό το φώς της εμπειρίας των Ευρωπαϊκών χωρών, τεύχ. 37, Απρίλιος- Μάιος- Ιούνιος, σελ. 28-30

<sup>89</sup> Παπαδημητρόπουλος Δ. (2008), Διοικητική Ενημέρωση- Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τεύχ. 46, Ιούλιος- Αύγουστος- Σεπτέμβριος, σελ. 6

## 5.2 Στόχοι της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών

Οι επιπτώσεις της απλούστευσης των διαδικασιών εντοπίζονται στους πολίτες, στις επιχειρήσεις και στην καθημερινή εργασία του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Συνεπώς το πλαίσιο εφαρμογής της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών θα πρέπει να είναι προσεκτικά σχεδιασμένο, με μεσοπρόθεσμη προοπτική και συγκεκριμένους στόχους.

Σύμφωνα με τη Ραμματά οι στόχοι της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών<sup>90</sup> είναι οι κάτωθι:

- Απάλειψη περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών και εντύπων. Η διεκπεραίωση μιας υπόθεσης ενός πολίτη απαιτεί αρκετές φορές τη συμπλήρωση μιας αίτησης η οποία τις περισσότερες φορές είναι δυσνόητη και δεν περιέχει τις απαραίτητες οδηγίες συμπλήρωσης. Ακόμα, την αίτηση πρέπει να την συνοδεύουν σωρεία δικαιολογητικών τα οποία συχνά υποβάλλονται περισσότερες από μία φορές σε διαφορετικές υπηρεσίες στο πλαίσιο της ίδιας διαδικασίας. Ο σκοπός της απλοποίησης είναι ο ανασχεδιασμός των αιτήσεων με γνώμονα τη χρηστικότητα και τη φιλικότητα προς το πολίτη και ο επαναπροσδιορισμός της φιλοσοφίας των δικαιολογητικών που απαιτούνται για τη διενέργεια μιας πράξης.
- Συνδυασμός ενεργειών, αρμοδιοτήτων και καταχωρήσεων με γνώμονα την αποκέντρωση των δράσεων και την υλοποίηση τους όσο πιο κοντά στο χρήστη. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται η παραχώρηση αρμοδιοτήτων από τη κεντρική διοίκηση σε περιφερειακές υπηρεσίες και η εξυπηρέτηση του πολίτη από ένα υπάλληλο καθώς και η κατάλληλη αναδιάταξη ακόμα και των χώρων του κτηρίου μιας υπηρεσίας.
- Ομαλοποίηση διοικητικών ροών (work flow) στο πλαίσιο των υφιστάμενων διαδικασιών κατά τον πιο λειτουργικό τρόπο, όπου αυτό κριθεί αναγκαίο.
- Η μείωση βαθμού αυτονομίας και αποσπασματικότητας της δράσης των δημόσιων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο της μείωσης της αυτονομίας των διοικητικών δράσεων γίνεται προσπάθεια για προσέγγιση της διοίκησης ως ένα ενιαίο σύνολο το οποίο δρα για την ικανοποίηση διαφορετικών πτυχών της ζωής των πολιτών.

---

<sup>90</sup> Ραμματά Μ. (2011), ό.π. σελ. 209- 215

- Η αντιστοίχιση της κάθε διαδικασίας με την αποστολή, το σκοπό και την ομάδα πολιτών που απευθύνεται. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο διαδικασίες που αναφέρονται σε ευπαθείς ομάδες πολιτών (άποροι, άνεργοι, ηλικιωμένοι) να είναι υπερβολικά περίπλοκες και να απαιτούν μεγάλο αριθμό δικαιολογητικών και ενεργειών. Για παράδειγμα στην περίπτωση παροχής κοινωνικών υπηρεσιών σε ανέργους, οι αποδέκτες της υπηρεσίας πρέπει να προσεγγίζονται με τρόπο που να συνάδει με την ιδιαίτερη κατάσταση την οποία αντιμετωπίζουν.
- Ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης με την εισαγωγή εργαλείων ΤΠΕ. Σε αυτό το πνεύμα, θα πρέπει να ενταχθούν οι νέες τεχνολογίες στην καθημερινή δράση της. Η χρήση των Η/Υ, η εγκατάσταση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων, η τηλεδιάσκεψη, ψηφιοποίηση αιτήσεων και ηλεκτρονική υποβολή της, διαδικτυακή παροχή βεβαιώσεων αποτελούν λύσεις για ένα λειτουργικό και απλοποιημένο διοικητικό περιβάλλον.

Με αυτές τις μεθόδους η δημόσια υπηρεσία μειώνει τον αριθμό των επισκεπτών, των λαθών και των ωρών εργασίας και παράλληλα ενισχύει την αποτελεσματικότητα, τη διαφάνεια και τη νομιμότητα της δράσης της.

### 5.3 Διαδικασία- Βήματα Απλούστευσης

Ο τρόπος απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον καθώς καθορίζει το βαθμό επιτυχίας της εφαρμογής της. Εξετάζοντας παραδείγματα διάφορων ευρωπαϊκών χωρών, στις οποίες η πολιτική απλούστευσης έχει αποφέρει καρπούς, μπορεί κάποιος να συνάγει τα βασικά βήματα της πολιτικής αυτής, τα οποία είναι τα εξής:

- *Αξιολόγηση του νομικού- κανονιστικού πλαισίου αλλά και των διοικητικών διαδικασιών που ενεργοποιούν.*

Σ' αυτό το σημείο είναι σημαντική η διερεύνηση της σαφήνειας και της πληρότητας του νομοθετικού πλαισίου, η εκτίμηση του βέλτιστου χρόνου που απαιτεί η υλοποίηση κάθε διαδικασίας, η τμηματοποίηση των υπηρεσιών, η διερεύνηση των ενδεχομένων διοικητικών επιπτώσεων σε άλλες υπηρεσίες και η ενδεχόμενη αναπροσαρμογή της νομοθεσίας βάσει των δεδομένων που θα ανακύψουν.

- *Έρευνα και καταγραφή των πολύπλοκων διαδικασιών με στόχο την αντικατάστασή τους με απλές, σύντομες και ουσιαστικές διαδικασίες.*

Εδώ γίνεται καταγραφή των προβληματικών διαδικασιών οι οποίες είτε αφορούν μεγάλη μερίδα πολιτών, είτε θίγουν θέματα υψηλής ιεράρχησης στην κυβερνητική agenda, είτε δεν εκπληρώνουν τους στόχους για τους οποίους είχαν προβλεφθεί.

- *Ενσωμάτωση της απλούστευσης των διοικητικών διαδικασιών στην καθημερινή πολιτικό- διοικητική πρακτική.*

Η διοικητική απλούστευση συνοδεύει κάθε νέα νομοθετική πρωτοβουλία και ενσωματώνεται στις προτεραιότητες της διοίκησης η οποία υποχρεώνει, προ της ψήφισης νομοθετημάτων, τη σύνταξη μελέτης διοικητικών επιπτώσεων και την υποβολή πρότασης για την επιλογή της βέλτιστης λύσης εφαρμογής, η οποία δεν θα επιβαρύνει τις υφιστάμενες διοικητικές διαδικασίες.<sup>91</sup>

- *Ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e- government) και διαφάνεια.* Ο όρος αυτός περιλαμβάνει την οργάνωση και λειτουργία των συναλλαγών και των συνεργιών που γίνονται με τη χρήση των ΤΠΕ τόσο μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών όσο και μεταξύ των πολιτών και των επιχειρήσεων. Με τη χρήση

<sup>91</sup> Ραμματά Μ. (2011), ό.π. σελ. 222-226

των ΤΠΕ επιτυγχάνεται κέρδος σε χρόνο και κόπο τόσο για τον πολίτη όσο και για την ίδια τη δημόσια διοίκηση, υποστηρίζεται καλύτερα η διασύνδεση των δημοσίων υπηρεσιών μεταξύ τους και επιτυγχάνεται μια πιο συγκροτημένη και συνολική δράση της διοίκησης.

- **Επικοινωνία υπηρεσιών, διαλειτουργικότητα (interoperability) και ποιότητα.** Ως διαλειτουργικότητα ορίζεται το μέσο εκείνο με το οποίο τα συστήματα, οι πληροφορίες και οι μέθοδοι εργασίας διασυνδέονται μεταξύ τους με στόχο να παύσει η αυτονομία των υπηρεσιών και να επιτραπεί στους χρήστες να απευθύνονται σε ένα μόνο γραφείο για μια υπόθεσή τους, χωρίς να έρχονται σε επαφή με όλους τους φορείς που συνεργάστηκαν για την διεκπεραίωση της υπόθεσης αυτής.
- **Συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.** Με τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, ο δημόσιος τομέας συνεργάζεται με τον ιδιωτικό είτε για τη δημιουργία μιας ιστοσελίδας, ενδοδικτύου (intranet), είτε για την προμήθεια εξοπλισμού, είτε για την εκμετάλλευση πληροφοριακών συστημάτων.<sup>92</sup>

---

<sup>92</sup> Ραμματά Μ. (2011), ό.π. σελ. 227-230

## 5.4 Οι Φάσεις της Απλοποίησης

Οι στρατηγικές απλοποίησης έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των συναλλαγών με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, χωρίς να συμβιβάζονται με τις κατεστημένες αντιλήψεις και τις γραφειοκρατικές πρακτικές. Οι στρατηγικές αυτές αποτελούν πολύπλοκα σχέδια για τη διοικητική προσπάθεια απλούστευσης, και θα πρέπει να έχουν μια μακροχρόνια και διακυβερνητική προοπτική.

Οι στρατηγικές αυτές ακολουθούν πέντε διαδοχικές φάσεις: το προγραμματισμό, τη διαβούλευση, το σχεδιασμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση.

### **1<sup>η</sup> Φάση: Προγραμματισμός (Planning)**

Ο προγραμματισμός αποτελεί τη πρώτη φάση της διαδικασίας καθιέρωσης μιας στρατηγικής για τη διοικητική απλοποίηση. Ο προγραμματισμός απαιτεί μια προκαταρκτική έρευνα των κυβερνητικών στόχων, των οικονομικών πηγών, των ικανοτήτων και των εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν. Σε αυτή τη φάση το επιτελείο της κυβέρνησης θα πρέπει να χαράξει μια ξεκάθαρη πορεία για το πώς εννοεί την πολιτική απλοποίησης, ποια μέσα θα χρησιμοποιήσει, με ποιο τρόπο θα το πετύχει και με ποιο κόστος.

### **2<sup>η</sup> Φάση: Διαβούλευση (Consultation)**

Πριν την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου για την απλούστευση είναι απαραίτητη η διαβούλευση με τους μετόχους του δημόσιου τομέα (πολίτες, επιχειρήσεις, φορείς, συλλόγους, σωματεία, πολιτικά κόμματα) προκειμένου να υπάρξει η απαραίτητη κοινωνική και πολιτική συναίνεση. Η διαβούλευση δεν είναι απαραίτητη μόνο γιατί απηχεί τις απόψεις των μετόχων αλλά και γιατί κάνει το σχέδιο βιώσιμο στο μέσο- μακροπρόθεσμο διάστημα και οδηγεί σε ένα δικαιότερο καθεστώς στο οποίο έχουν λόγο όλοι οι κοινωνικοί εταίροι.<sup>93</sup>

### **3<sup>η</sup> Φάση: Σχεδιασμός (Design)**

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να καταγραφούν ξεκάθαρα οι στόχοι, το χρονοδιάγραμμα και η διάθεση πόρων. Η πολιτική των μετρήσεων των αποτελεσμάτων οφείλει να ενσωματωθεί καθορίζοντας μεταβλητές (δείκτες) οι οποίες θα παρουσιάσουν με ξεκάθαρο τρόπο την επίτευξη των στόχων.

---

<sup>93</sup> OECD (2009), ό.π. p.15-16

**4<sup>η</sup> Φάση: Εφαρμογή (Implementation)**

Σε αυτή τη φάση το εγχείρημα της απλούστευσης των διαδικασιών ξεκινάει σύμφωνα με τον επιτελικό σχεδιασμό. Τα εργαλεία μπαίνουν σε εφαρμογή και οι τυχόν δυσκολίες που παρουσιάζονται αντιμετωπίζονται σύμφωνα με το σχέδιο που υπάρχει από την προηγούμενη φάση.

**5<sup>η</sup> Φάση: Παρακολούθηση και Αξιολόγηση (Monitoring and evaluation)**

Η φάση της αξιολόγησης αποτελεί απαραίτητο στάδιο προκειμένου οι υπεύθυνοι των σχεδίων να διαπιστώσουν εάν οι εφαρμοσμένες πολιτικές έχουν αποτελέσματα σύμφωνα με το σχέδιο. Σε αυτή τη φάση λοιπόν, η διοίκηση διαθέτει αναφορές, πίνακες μετρήσεων, κατάλογο προβλημάτων που φορούν τη προσπάθεια εφαρμογής της πολιτικής. Το επιτελείο αξιολογεί και δίνει λύσεις κατά ένα συστηματικό και ενοποιημένο τρόπο.<sup>94</sup>

---

<sup>94</sup> OECD (2009), ό.π p. 16



## 5.5 Εμπόδια στην πολιτική Απλούστευσης και τρόποι αντιμετώπισης

Η διαδικασία της απλοποίησης των διαδικασιών στο δημόσιο τομέα δεν αποτελεί ένα εύκολο εγχείρημα. Κατά τον ΟΟΣΑ η πορεία προς την επίτευξη του στόχου είναι επίπονη με αρκετά εμπόδια και δυσκολίες. Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται οι παράγοντες που αποτελούν τροχοπέδη στην πολιτική απλούστευσης καθώς και οι επιλογές αντιμετώπισής τους.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7: Παράγοντες που αποτελούν εμπόδια στην πολιτική των διοικητικών απλουστεύσεων και μέτρα αντιμετώπισής τους.**

Στρατηγικά Εμπόδια	Ενέργειες και Προσεγγίσεις
Έλλειψη διαρκούς πολιτικής υποστήριξης	<ul style="list-style-type: none"><li>Χρησιμοποίηση δοκιμασμένων μικρών εγχειρημάτων «ξεκίνα απλά»</li><li>Συνολική κυβερνητική προσέγγιση</li><li>Υποστήριξη από τα υψηλά ιεραρχικά κλιμάκια ακόμα και από τον ίδιο τον πρωθυπουργό</li><li>Ποσοτικοποίηση του κόστους και των ωφελημάτων σε βάθος χρόνου</li><li>Απαραίτητη η πολιτική υποστήριξη αλλά όχι επαρκής</li></ul>
Έλλειψη συντονισμού	<ul style="list-style-type: none"><li>Πολιτική συντονισμού από τον υπεύθυνο φορέα υλοποίησης του ανασχεδιασμού</li><li>Θεματοφύλακας στη καρδιά της κυβέρνησης π. χ υπουργός</li></ul>
Αντίσταση στην αλλαγή	<ul style="list-style-type: none"><li>Επικοινωνιακή πολιτική και διαφάνεια</li><li>Προβολή επιτυχημένων προγραμμάτων</li><li>Καθορισμός καθαρών και μετρήσιμων στόχων</li></ul>
Έλλειψη μιας διοικητικής στρατηγικής	<ul style="list-style-type: none"><li>Προγραμματισμός- σχέδια δράσης</li><li>Διαβούλευση</li></ul>

απλούστευσης διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εξατομίκευση προγραμμάτων</li> </ul>
Περιορισμένοι πόροι υποστήριξης	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κέρδη αποτελεσματικότητας από την εφαρμογή</li> <li>• Κατηγοριοποίηση δράσεων προς απλούστευση ανάλογα με την αναγκαιότητα.</li> </ul>
<b>Τεχνικά Εμπόδια</b>	<b>Ενέργειες και προσεγγίσεις</b>
Υπερβολική νομοθεσία και ρύθμιση	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Βελτίωση ποιότητας ρυθμίσεων (όχι απορρύθμιση)</li> <li>• Διεπιστημονική προσέγγιση νομοθετικών ρυθμίσεων</li> </ul>
Έλλειψη γνώσεων και εμπειρίας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εκπαίδευση</li> <li>• Διεπιστημονική προσέγγιση</li> <li>• Δημιουργική προσέγγιση, αλλαγή συμπεριφορών</li> </ul>
Έλλειψη οργανωσιακής κουλτούρας	Επικοινωνία
Απουσία πληροφοριών και δεδομένων	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ανάπτυξη δράσεων συλλογής δεδομένων</li> <li>• Διεθνής συνεργασία</li> </ul>
Ψηφιακό χάσμα	Μείωση του χάσματος μέσω κατάλληλης ενημερωτικής και εκπαιδευτικής πολιτικής
Έλλειψη τυποποίησης διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καλύτερη νομοθέτηση</li> <li>• Τεκμηρίωση διαδικασιών</li> </ul>
Απουσία μηχανισμών μέτρησης της αποτελεσματικότητας	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Εισαγωγή δεδομένων σε κατάλληλες βάσεις</li> <li>• Δείκτες απόδοσης</li> <li>• Συγκριτική αξιολόγηση</li> <li>• Δημιουργία εποπτικού φορέα</li> </ul>

Πηγή: OECD (2009), p. 33-34

## 5.6 Επιπτώσεις από τη χρήση των απλουστευμένων διαδικασιών<sup>95</sup>

### *Για τον πολίτη*

Με τη χρήση απλουστευμένων διαδικασιών επιτυγχάνεται η σταδιακή αύξηση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς τις δημόσιες υπηρεσίες και η φιλική προσέγγισή του από τους υπαλλήλους. Η αποτελεσματικότητα των εφαρμοζόμενων νέων πρακτικών μειώνει την προσέλευση των πολιτών στις υπηρεσίες, αυξάνει τον ελεύθερο χρόνο, μειώνει τις μετακινήσεις εντός των αστικών κέντρων ή από τη περιφέρεια στα μεγάλα αστικά κέντρα και ελαχιστοποιεί το χρόνο αναμονής στις υπηρεσίες.

Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται το διοικητικό κύρος των Υπηρεσιών καθώς και η εμπιστοσύνη των πολιτών προς αυτές. Οι πολίτες πλέον εξοικειώνονται με τις νέες διαδικασίες εύκολα και γρήγορα διότι είναι απλές, κατανοητές και εύκολα εφαρμόσιμες για όλες τις κοινωνικές ομάδες πολιτών (μετανάστες, ΑμεΑ κ.ά.)

### *Για τον δημόσιο υπάλληλο*

Αναμφίβολα, οι πολύπλοκες διοικητικές διαδικασίες επηρεάζουν αρνητικά την εργασία των δημοσίων υπαλλήλων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, ασχολούνται με την διεκπεραίωση πράξεων που δεν προσθέτουν τίποτα στην εργασία τους, δεν την κάνουν πιο εποικοδομητική αλλά αντίθετα επαναλαμβανόμενη.

Με την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών οι δημόσιοι υπάλληλοι ασχολούνται με πιο ουσιαστικά θέματα, υλοποιούν ποιοτικότερα τις στοχοθετημένες δράσεις και είναι πιο αποδοτικοί.

### *Για τη δημόσια υπηρεσία*

Κάθε διοικητική απλοποίηση συνοδεύεται από πρόταση για μεταρρύθμιση της οργάνωσης των διαδικασιών και λειτουργιών του φορέα ώστε να προσαρμοστεί στις νέες απλοποιημένες απαιτήσεις και προδιαγραφές, αλλάζοντας ουσιαστικά και την κουλτούρα του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, οι απλουστευμένες διαδικασίες αυξάνουν την παραγωγικότητα της υπηρεσίας και οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Οι διαδικασίες δεν απαιτούν φυσική παρουσία των πολιτών και των δημοσίων υπαλλήλων, η πληροφόρηση ταξινομείται άμεσα και αποδίδεται είτε ηλεκτρονικά είτε με άλλη σύγχρονη μορφή, η διαχείριση γίνεται οικονομικότερα,

---

<sup>95</sup> Ραμματά Μ. (2011), ό.π. σελ. 235-239

εξοικονομούνται πολύτιμοι πόροι, νομιμοποιούνται οι διοικητικές δράσεις. Συνέπεια όλων των παραπάνω είναι ότι οι υπηρεσίες πλέον παύουν να είναι αυτόνομες και προσεγγίζονται ως ένα ενιαίο σύνολο για το δημόσιο.

***Για την προστασία της ιδιωτικής ζωής και των προσωπικών δεδομένων***

Όπως έχει προαναφερθεί, η εφαρμογή απλοποιημένων διοικητικών διαδικασιών διευκολύνεται από τη χρήση των ΤΠΕ και τη συνακόλουθη ανταλλαγή διοικητικών δεδομένων και πληροφοριών, πολλές φορές προσωπικών, είτε μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών, είτε μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών και ιδιωτών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η χρήση της τεχνολογίας γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διαφυλάσσεται στο μέγιστο βαθμό η ασφάλεια των δεδομένων που αφορούν ευαίσθητα θέματα πολιτών ή επιχειρήσεων. Στην πραγματικότητα, μέσα από την απλούστευση δεν προτείνεται η διάχυση προσωπικών δεδομένων ενός πολίτη ή μιας επιχείρησης, αλλά ο καθορισμός των ατόμων ή επιχειρήσεων που έχουν δικαίωμα πρόσβασης σε αρχεία, δικαιώματα ή προνόμια που καθορίζονται αυστηρά από τη πολιτεία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> : Η ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

### **6.1 Εισαγωγή**

Τη δεκαετία του 1980 άρχισαν να εντοπίζονται και να επισημαίνονται τα προβλήματα που δημιουργούσε η γραφειοκρατία στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση καθώς και η ανάγκη εκσυγχρονισμού των διοικητικών διαδικασιών. Γι αυτό το λόγο έγιναν προσπάθειες για τη προώθηση ενός πακέτου νομοθετικών μέτρων για απλοποίηση των διαδικασιών καθώς και για τη βελτίωση της εικόνας του κράτους.

Τα νομοθετήματα αυτά άλλαξαν ως ένα βαθμό τη μορφή της ΔΔ, ωστόσο λόγω των δυσκολιών εφαρμογής της πολιτικής της απλούστευσης των διαδικασιών, δεν επέφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

### **ΕΙΚΟΝΑ 2: Λιγότερη Γραφειοκρατία για τον πολίτη**



Πηγή: [www.e-dimosio.gr](http://www.e-dimosio.gr)

## 6.2 Δυσκολίες εφαρμογής της απλούστευσης των διαδικασιών στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Τα τελευταία χρόνια τα πολιτικά, κοινωνικά και οικονομικά δεδομένα διαφοροποίησαν τις απαιτήσεις και τα προαπαιτούμενα για μια αποτελεσματική διοίκηση. Ειδικότερα, στην περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, λόγω της δημοσιονομικής συγκυρίας, αυτή καλείται να κάνει περισσότερα με λιγότερους πόρους. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι η πολιτική του ανασχεδιασμού των διαδικασιών αποτελεί ένα εργαλείο κομβικής σημασίας για την αναδιοργάνωση της διοίκησης. Ωστόσο, παρά τις προσπάθειες που έχουν καταβληθεί, δεν έχει επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα λόγω της ιδιόζουσας κουλτούρας που επικρατεί στο δημόσιο τομέα, των πάγιων δυσλειτουργιών του κράτους και της μη αξιοποίησης της τεχνολογίας στο βαθμό που θα έπρεπε.

Σύμφωνα με τον Καρκατσούλη<sup>96</sup>, η πολιτική απλοποίησης των διαδικασιών έχει λάβει τη μορφή του «νομικού φορμαλισμού<sup>97</sup>». Η διοίκηση επικεντρώνεται κατά βάση στη νομική μορφή που θα λάβει η πολιτική αυτή κατά τρόπο «εμμονικό», δημιουργώντας απίστευτα γραφειοκρατικές και δυσλειτουργικές διαδικασίες οι οποίες δημιουργούν πρόβλημα στην αποδοτικότητα των υπαλλήλων και δεν αφήνουν περιθώρια βελτίωσης. Επιπρόσθετα υπάρχει φόβος για αλλαγή στους επιμέρους φορείς, με αποτέλεσμα να μην αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για έναν εκ βάθρων ανασχεδιασμό των διαδικασιών τους και παραμένουν προσκολλημένοι στη τυπολατρία.

Η λύση για την ανωτέρω αδιέξοδη κατάσταση είναι η αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου που επιτρέπει τις αλλαγές στις διοικητικές διαδικασίες με έμφαση στην απλούστευση και στην αποτελεσματικότητα.

Η προσπάθεια απλούστευσης, σύμφωνα με τον προαναφερόμενο συγγραφέα, αντικρούεται ακόμα και από αυτούς που θεωρητικά αφορά. Αυτό σημαίνει ότι η ανάπτυξη πολύπλοκων και άτυπων μηχανισμών συνεχίζει να υφίσταται. Επιπλέον, η πολιτική απλούστευσης δεν συνδέεται με μια συνολική πολιτική διασφάλισης της ποιότητας των ρυθμίσεων ενώ αντίθετα γίνεται εμπειρικά και αποσπασματικά. Πολλές φορές ενώ κάτι απλοποιείται, επανέρχεται ξανά στο προσκήνιο είτε με

---

<sup>96</sup> Καρκατσούλης Π. (2004), Η Απλούστευση των διαδικασιών ως δημόσια πολιτική, Οικονομικό Περιοδικό για το Δημόσιο Τομέα, τεύχ. 207

<sup>97</sup> Είναι η προτίμηση της μορφής και όχι του περιεχομένου, η τυπολατρία. Ο φορμαλισμός είναι η προσήλωση στους τύπους, στους κανόνες, στη μορφή, η οποία αδιαφορεί για την ουσία των πραγμάτων.

προεδρικό διάταγμα, είτε με υπουργική απόφαση πιο πολύπλοκο από ότι ήταν προηγουμένως.

Η δυνατότητα πολλών νόμων για την απλούστευση να εξαιρούν διαδικασίες συγκεκριμένων φορέων, άλλοτε δικαιολογημένα και άλλοτε όχι, οδηγεί σε καταστρατήγηση των νέων νομοθετικών πρωτοβουλιών. Τέλος, η αποσπασματική εκμετάλλευση των εργαλείων ΤΠΕ από τα δημόσιο αποτελεί τροχοπέδη εφαρμογής μιας συνολικής πολιτικής. Είναι γνωστό άλλωστε ότι τα εκάστοτε Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα δε συνεργάζονται πλήρως με γνώμονα τη διαλειτουργικότητα, αλλά διάσπαρτα και ex post προσπαθούν να λύσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Το αρνητικό στοιχείο είναι ότι καταβάλλονται πολυέξοδες προσπάθειες να προσαρμοστεί η τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα στο πολύπλοκο γραφειοκρατικό καθεστώς χωρίς να προηγηθεί ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών που θα προετοίμαζε το έδαφος για μια αποτελεσματική αλλαγή της μορφής και της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού.

### 6.3 Νομοθετικό Πλαίσιο Απλούστευσης Διαδικασιών στην Ελλάδα

Το νομοθετικό πλαίσιο που αφορά στον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στην Ελλάδα είναι αρκετά εκτενές και αυτό πιθανώς οφείλεται στο γεγονός ότι καμία απόπειρα δεν απέδωσε τους αναμενόμενους καρπούς.

Η νομοθεσία που σχετίζεται με τον ανασχεδιασμό ορισμένων διοικητικών διαδικασιών είναι η εξής:

1. **N. 1599/1986** «Σχέσεις κράτους-πολίτη, καθιέρωση νέου δελτίου ταυτότητας και άλλες διατάξεις». Σύμφωνα με το νόμο αυτό, καθιερώνεται η αποδεικτική δύναμη των στοιχείων της ταυτότητας (αρ. 7), η απόδειξη στοιχείων (που δεν αποδεικνύονται με το δελτίο ταυτότητας) του ενδιαφερομένου με Υπεύθυνη δήλωση (αρ. 8), η χρήση έντυπων αιτήσεων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που διευκολύνουν και πληροφορούν τους πολίτες και τους υπαλλήλους (αρ. 9), ο περιορισμός των δικαιολογητικών (αρ. 10), η υποχρέωση των δημόσιων υπηρεσιών να χορηγούν αμέσως ή σε ορισμένη προθεσμία πιστοποιητικά και βεβαιώσεις (αρ. 12) και η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών από τις δημόσιες υπηρεσίες (αρ. 13).<sup>98</sup>
2. **N. 1892/1990** «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις». Σύμφωνα με το άρθρο 81 του συγκεκριμένου νόμου, εισάγεται ο περιορισμός των δύο προσυπογραφών (μέγιστο) και η τελική εγκριτική πράξη του αρμοδίου οργάνου για την έκδοση κάθε διοικητικής πράξης, αποσκοπώντας στην επιτάχυνση της διοικητικής διαδικασίας.<sup>99</sup>
3. **N. 1943/1991** «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες διατάξεις». Με αυτόν τον νόμο εκτός των άλλων, εισήχθη η συγκεκριμένη προθεσμία (60 ημέρες) διεκπεραίωσης των αιτημάτων των πολιτών από όλους τους φορείς του δημοσίου (αρ. 5) και η χρηματική αποζημίωση για τον πολίτη που δεν εξυπηρετήθηκε από μια δημόσια υπηρεσία (αρ. 5 παρ. 7) καθώς και ο περιορισμός των εμπλεκόμενων υπηρεσιών, ο περιορισμός των υπογραφών στα διοικητικά έγγραφα και η διοικητική αποκέντρωση με τη

<sup>98</sup> N. 1599/1986 (ΦΕΚ 75/Α/11.6.1986)

<sup>99</sup> N. 1892/1990 (ΦΕΚ 101/τ Α/ 31.7.1990)



μεταβίβαση εξουσίας ιεραρχικά προς τα κάτω για την έκδοση αποφάσεων κανονιστικού χαρακτήρα (αρ. 7).<sup>100</sup>

4. **N.2539/1997** «Συγκρότηση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης». Με το νόμο αυτό, δίνεται για πρώτη φορά η δυνατότητα σε πολίτες να λαμβάνουν πιστοποιητικά και βεβαιώσεις από το τηλέφωνο (αρ. 22) και επίσης ορίζεται ότι, με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και των καθ' ύλην αρμόδιων υπουργών, μπορεί να απλουστεύεται ή να τροποποιείται μια διοικητική διαδικασία και να μειώνεται η προθεσμία διοικητικής ενέργειας (αρ.22 παρ. 13).<sup>101</sup>
5. **N. 2672/1998** «Οικονομικοί πόροι της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις». Με το άρθρο 14 περί «Διακίνησης εγγράφων με ηλεκτρονικά μέσα (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεομοιοτυπία) επιτρέπεται η διακίνηση εγγράφων μεταξύ των φορέων του δημοσίου, του δημοσίου και των πολιτών τόσο με φαξ όσο και με e-mail.<sup>102</sup>
6. **N. 2690/1999** «Κύρωση του Κώδικα διοικητικής διαδικασίας». Με το συγκεκριμένο νόμο, επιχειρήθηκε η κωδικοποίηση νόμων και κανονιστικών διατάξεων για γρήγορη και αποτελεσματική διοίκηση με γνώμονα την αμεροληψία, τη διαφάνεια και το σεβασμό της προσωπικότητας του πολίτη.<sup>103</sup>
7. **N. 2880/2001** «Πρόγραμμα 'ΠΟΛΙΤΕΙΑ' για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις». Με την εισαγωγή του νόμου αυτού, έγινε προσπάθεια για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, e- government, και βελτίωση της αποτελεσματικότητας ου δημοσίου.<sup>104</sup>
8. **N. 3013/2002** «Αναβάθμιση της πολιτικής προστασίας και άλλες διατάξεις». Σύμφωνα με το άρθρο 30 του νόμου συστάθηκαν τα «Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών- ΚΕΠ», με αποστολή τη παροχή πληροφοριών που αφορούν τη δημόσια διοίκηση και τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από

<sup>100</sup> N. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/ τ Α/ 11.4.1991)

<sup>101</sup> N.2539/1997 (ΦΕΚ 244/ τα Α/4.12.1997)

<sup>102</sup> N. 2672/1998 (ΦΕΚ 290/ τα Α/28.12.1998)

<sup>103</sup> N. 2690/1999 (ΦΕΚ 45/Α/9.3.1999)

<sup>104</sup> N. 2880/2001 (ΦΕΚ 9/Α/30.1.2001)

την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες.<sup>105</sup>

9. **N. 3200/2003** «Τροποποιήσεις του Ν. 1388/1983, Ίδρυση εθνικού κέντρου δημόσιας διοίκησης», Ίδρυση εθνικής σχολής τοπικής αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις. Με το άρθρο 25 παρ. 4 του νόμου ορίζεται ότι πιστοποιητικά ή άλλα έγγραφα με τα οποία αποδεικνύονται πραγματικά περιστατικά, στοιχεία ή έννομες σχέσεις και που είναι απαραίτητα για τη διεκπεραίωση των αιτημάτων των πολιτών αντικαθίστανται με καταφατική ή αρνητική δήλωση που αναζητείται και γίνεται μεταξύ των αρμόδιων υπηρεσιών. Τα ανωτέρω στοιχεία βοηθάνε στην προσπάθεια απλοποίησης των διαδικασιών και καθιστούν το πολίτη υπεύθυνο και αξιόπιστο.<sup>106</sup>
10. **N. 3230/2004** «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Με το νόμο αυτό επιδιώχθηκε η αποτελεσματικότερη λειτουργία του δημόσιου τομέα και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα της διοίκησης.<sup>107</sup>
11. **N. 3242/2004** «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και άλλες διατάξεις». Με το άρθρο 5 παρ. 6 καθιερώνεται η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών, πιστοποιητικών ή άλλων στοιχείων, που η έκδοσή τους δεν προϋποθέτει τη σύμπραξη του πολίτη και τα οποία δεν συνυποβάλλονται με την αίτηση του πολίτη, από τις δημόσιες υπηρεσίες για την ολοκλήρωση της διαδικασίας.<sup>108</sup>
12. **N. 3613/2007** «Ρυθμίσεις θεμάτων Ανεξάρτητων Αρχών, Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης, σώματος Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και λοιπών ζητημάτων αρμοδιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών». Σύμφωνα με το άρθρο 12 του νόμου περί «Απλούστευσης διαδικασιών» δίνεται η δυνατότητα στον υπουργό Εσωτερικών η τροποποίηση εξουσιοδοτικών διατάξεων.<sup>109</sup>

---

<sup>105</sup> Ν. 3013/2002 (ΦΕΚ 102/Α/1.5.2002)

<sup>106</sup> Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α/9.12.2003)

<sup>107</sup> Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004)

<sup>108</sup> Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ 102/Α/24.5.2004)

<sup>109</sup> Ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263/Α/23.11.2007)

13. *N. 3844/2010* «Προσαρμογή της ελληνικής νομοθεσίας στην Οδηγία 2006/123 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου σχετικά με τις υπηρεσίες στην εσωτερική αγορά και άλλες διατάξεις». Με το νόμο αυτό, γίνονται δεκτά επαρκή πιστοποιητικά, βεβαιώσεις ή άλλα έγγραφα χωρίς να απαιτείται η προσκόμιση πρωτότυπων εγγράφων ή επικυρωμένων αντιγράφων ή επικυρωμένων μεταφράσεων εγγράφων από άλλα κράτη-μέλη εκτός ορισμένων εξαιρέσεων (Κεφ. Β «Διοικητική Απλούστευση» αρ. 6).<sup>110</sup>
14. *N. 3853/2010* «Απλοποίηση διαδικασιών σύστασης προσωπικών και κεφαλαιουχικών εταιριών και άλλες διατάξεις». Σύμφωνα με το άρθρο 1 του νόμου καθιερώνεται η απλοποίηση των διαδικασιών σύστασης Ομόρρυθμων και Ετερόρρυθμων Εταιριών.<sup>111</sup>
15. *N. 3979/2011* «Για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις». Με τον ανωτέρω νόμο ρυθμίζονται με συστηματικό τρόπο τα θέματα της ηλεκτρονικής διοικητικής διαδικασίας στις σχέσεις κράτους- πολίτη. Σκοπός του νόμου αυτού είναι η αναγνώριση του δικαιώματος των μετόχων της διοίκησης να επικοινωνούν και να συναλλάσσονται με το δημόσιο με τη χρήση ΤΠΕ και η ρύθμιση της χρήσης των ΤΠΕ από τις δημόσιες υπηρεσίες εντός του πλαισίου για τις ανάγκες λειτουργίας τους.<sup>112</sup>
16. *N. 4250/2014* «Διοικητικές Απλουστεύσεις- Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα- Τροποποίηση διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις». Σύμφωνα με το πρώτο κεφάλαιο του νόμου επιδιώκεται η διοικητική απλούστευση με σκοπό την άρση διοικητικών βαρών και ειδικότερα, βάσει του άρθρου 1 κάθε ενδιαφερόμενος μπορεί να ζητά, από όλες τις διοικητικές αρχές και τα ΚΕΠ την επικύρωση αντιγράφων διοικητικών εγγράφων, από το πρωτότυπο ή από το ακριβές αντίγραφο της διοικητικής αρχής που το εξέδωσε.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> N. 3844/2010 (ΦΕΚ 63/Α/3.5.2010)

<sup>111</sup> N. 3853/2010 (ΦΕΚ 90/Α/17.6.2010)

<sup>112</sup> N. 3979/2011 (ΦΕΚ 138/Α/16.6.2011)

<sup>113</sup> Αιτιολογική Έκθεση N. 4250/2014 (ΦΕΚ Α/74/26.3.2014), σελ. 1-2

17. **ΠΟΛ. 1131 24/06/2015<sup>114</sup>** «Δημιουργία Ηλεκτρονικού Παραβόλου (e-παράβολο)». Η συγκεκριμένη υπηρεσία δίνει τη δυνατότητα έκδοσης ηλεκτρονικών παραβόλων των φορέων του δημοσίου. Χρησιμοποιώντας τη συγκεκριμένη υπηρεσία παρατηρείται μείωση χρόνου αναμονής του πολίτη σε κάποια υπηρεσία καθώς και μερική αποσυμφόρηση του υπαλλήλου που θα εξέδιδε ο ίδιος το παράβολο.<sup>115</sup>

---

<sup>114</sup> ΠΟΛ. 1131 24/06/2015 (ΦΕΚ 1324 Β/1-7-15)

<sup>115</sup> [www.odigostoupoliti.eu](http://www.odigostoupoliti.eu), Ημερ/νία Πρόσβ. 01/10/2016

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>: ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΔΟΥ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ**

### **7.1 Γενικά περί της διαδικασίας που θα ανασχεδιαστεί**

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας επιλέχθηκε για ανασχεδιασμό η διαδικασία φορολογικού ελέγχου του Τμήματος Ελέγχου της ΔΟΥ Ηρακλείου Κρήτης. Η ΔΟΥ Ηρακλείου Κρήτης, όπως και όλες οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες, αποτελεί Περιφερειακή Υπηρεσία και υπάγεται στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Διοίκησης της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών.

Ο ρόλος του τμήματος ελέγχου είναι ελεγκτικός και οικονομικός καθώς είναι αρμόδιο για πλήρεις και μερικούς ελέγχους σε φυσικά και νομικά πρόσωπα και για την είσπραξη βεβαιωμένων οφειλών προς το δημόσιο (όπως είσπραξη παλαιών οφειλών, ποσοστό είσπραξης ληξιπρόθεσμων οφειλών τρέχοντος έτους, είσπραξη φόρου εισοδήματος, Φ.Π.Α κ. ά. )

Στις επόμενες ενότητες θα περιγραφούν λεπτομερώς τα βήματα της διαδικασίας, θα παρουσιαστούν τόσο σε φόρμα όσο και σε διάγραμμα και θα γίνει η πρόταση ανασχεδιασμού με τη χρήση της προσέγγισης ESIA.

## 7.2 Περιγραφή Διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου (AS IS)

Ο Γενικός Γραμματέας Δημοσίων Εσόδων (στο εξής Γ.Γ.Δ.Ε) δίνει εντολή για έλεγχο σε συγκεκριμένη επιχείρηση ή φορολογούμενο ή περιοχή. Έπειτα, η Διεύθυνση Ελέγχων της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων συντάσσει το σχέδιο εγγράφου της εντολής, συμπεριλαμβάνοντας τα στοιχεία του άρθρου 25 του Ν. 4174/2013<sup>116</sup>. Το σχέδιο εγγράφου υπογράφεται από τον εισηγητή, τον προϊστάμενο τμήματος, τον προϊστάμενο διεύθυνσης, τον προϊστάμενο γενικής διεύθυνσης και τον Γ.Γ.Δ.Ε.

Στη συνέχεια, το έγγραφο επιστρέφει στον εισηγητή για ακριβή αντίγραφα, με την ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση, παίρνει αριθμό πρωτοκόλλου και αποστέλλεται στην ΔΟΥ Ηρακλείου Κρήτης και κοινοποιείται, από την Γραμματεία της ΔΟΥ, στον διευθυντή και στο Τμήμα Ελέγχου. Σε επόμενο στάδιο επιλέγονται οι υπάλληλοι (πιστοποιημένοι ελεγκτές βεβαίωσης εισπραξής) που θα διενεργήσουν το φορολογικό έλεγχο.

Έπειτα το «συνεργείο ελέγχου» μεταβαίνει στην επιχείρηση που θα ελεγχθεί επιδεικνύοντας το έγγραφο εντολής διεξαγωγής ελέγχου καθώς και την ταυτότητα των μελών του. Εφόσον μεταβεί σε οικία φορολογούμενου πρέπει να συνοδεύεται από δικαστικό επιμελητή και να διαθέτει εισαγγελική εντολή, λόγω του ασύλου της κατοικίας.<sup>117</sup>

Στην περίπτωση ελέγχου σε επιχείρηση μπορεί να συμβούν δύο τινά: Α) Να μην διαπιστωθεί παράβαση ή Β) Να διαπιστωθεί παράβαση.

**Εφόσον δεν διαπιστωθεί παράβαση**, ο ελεγκτής (εισηγητής) συντάσσει σημείωμα διαπιστώσεων με τα αποτελέσματα του φορολογικού ελέγχου (έκθεση ελέγχου) και υπογράφεται από τον προϊστάμενο του τμήματος ελέγχου και τον προϊστάμενο της ΔΟΥ (Εφορος- Διευθυντής). Μετά τις υπογραφές το έγγραφο επιστρέφει στον εισηγητή για ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση, πρωτοκολλάται και κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο.

<sup>116</sup> Τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται στην εντολή είναι: α) τον αριθμό και την ημερομηνία της εντολής, β) το ονοματεπώνυμο του υπαλλήλου ή των υπαλλήλων στους οποίους έχει ανατεθεί ο φορολογικός έλεγχος, γ) το ονοματεπώνυμο ή την επωνυμία, τη διεύθυνση και τον αριθμό φορολογικού μητρώου του φορολογούμενου, αν αυτός έχει αποδοθεί στον φορολογούμενο, δ) τη φορολογική περίοδο ή υπόθεση και το είδος φορολογίας που αφορά ο φορολογικός έλεγχος ε) τη διάρκεια του φορολογικού ελέγχου και στ) το χαρακτηριστικό «πλήρης» ή «μερικός» έλεγχος, κατά περίπτωση.

<sup>117</sup> Άρθρο 9§1 Συντ. «Ασυλο της κατοικίας» & Απόφαση Α. Π. 206/1994: Η κατ' οίκου έρευνα δεν επιτρέπεται χωρίς άδεια του ενοίκου εκτός από τις περιπτώσεις που προβλέπονται από το νόμο, για κάποιο ειδικό σκοπό, όπως η εκτέλεση δικαστικών αποφάσεων, η επί τόπου εξακρίβωση φορολογικών στοιχείων κ. λ. π.

*Εφόσον διαπιστωθεί παράβαση*, ο ελεγκτής συντάσσει το σημείωμα με τα αποτελέσματα του φορολογικού ελέγχου (έκθεση ελέγχου) καθώς και τον προσωρινό διορθωτικό προσδιορισμό φόρου, ο οποίος πρέπει να είναι πλήρως αιτιολογημένος. Στη συνέχεια πάλι υπογράφεται από τον προϊστάμενο του Τμήματος Ελέγχου και τον προϊστάμενο της ΔΟΥ, παίρνει αριθμό πρωτοκόλλου και κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο- ελεγχόμενο.

Ο ελεγχόμενος μέσα σε 20 ημέρες από την κοινοποίηση της έγγραφης γνωστοποίησης, μπορεί είτε να μην προβεί σε καμία ενέργεια είτε να διατυπώσει εγγράφως τις απόψεις του σχετικά με τον προσωρινό διορθωτικό προσδιορισμό φόρου.

Έπειτα εκδίδεται η οριστική πράξη διορθωτικού προσδιορισμού του φόρου, εντός ενός μήνα από την ημερομηνία παραλαβής των απόψεων του φορολογούμενου ή, σε περίπτωση που ο φορολογούμενος δεν υποβάλλει τις απόψεις του και δεν προβεί σε καμία ενέργεια, στην εκπνοή της προθεσμίας των 20 ημερών, που αναφέρεται στην προηγούμενη παράγραφο.

Αφού λοιπόν συνταχθεί η οριστική πράξη διορθωτικού προσδιορισμού του φόρου, υπογράφεται από τον προϊστάμενο του Τμήματος Ελέγχου και τον προϊστάμενο της ΔΟΥ και επιστρέφει στον εισηγητή για ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση, παίρνει αριθμό πρωτοκόλλου και κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο μαζί με το σημείωμα αποτελεσμάτων του φορολογικού ελέγχου (έκθεση ελέγχου).

Τέλος διαδικασίας φορολογικού ελέγχου.

Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, ότι ο φορολογούμενος (αφού συνταχθεί και η οριστική πράξη διορθωτικού προσδιορισμού του φόρου) εάν αμφισβητήσει οιοδήποτε σε βάρος του φορολογικό καταλογισμό, έχει το δικαίωμα να απευθυνθεί στη Διεύθυνση Επίλυσης Διαφορών (πρώην Υπηρεσία Εσωτερικής Επανεξέτασης) με Ενδικοφανή Προσφυγή (έχοντας βέβαια το δικαίωμα να προσβάλλει μόνο το 50% του καταλογιζόμενου φόρου) . Αυτό έχει ως στόχο την επίλυση των φορολογικών διαφορών σε σύντομες προθεσμίες, ώστε να επιτυγχάνεται η συντομότερη είσπραξη δημοσίων εσόδων και η αποσυμφόρηση των διοικητικών δικαστηρίων από υποθέσεις που μπορούν να επιλυθούν σε επίπεδο φορολογικής διοίκησης.<sup>118</sup>

<sup>118</sup> Άρθρο 63 ν. 4174/2013 ΦΕΚ Α (170-2013)

### 7.3 Καταγραφή της AS- IS Διαδικασίας σε φόρμα

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8: Καταγραφή διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου**

<b>Γενικά Στοιχεία Διαδικασίας</b>	
<b>Περιγραφή</b>	Διενέργεια φορολογικού ελέγχου σε φυσικά ή νομικά πρόσωπα.
<b>Αρμόδιος Φορέας</b>	ΔΟΥ Ηρακλείου Κρήτης- Τμήμα Ελέγχου
<b>Εμπλεκόμενοι Φορείς</b>	Γ.Γ.Δ.Ε, Διεύθυνση Ελέγχων της Γ.Γ.Δ.Ε, Τμήμα Ελέγχου, Πρωτόκολλο
<b>Νομοθετικό Πλαίσιο</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ν. 4174/ 2013 (ΦΕΚ Α' 170/26.07.2013) «Φορολογικές Διαδικασίες και άλλες διατάξεις»</li> <li>2) Π.Δ 111/2014 (ΦΕΚ 178 Α/29.08.2014) «Οργανισμός του Υπουργείου Οικονομικών»</li> <li>3) Εγκύκλιος Υπ. Οικονομικών με Αρ. Πρωτ.: ΔΕΛ Α 1069048/02.05.2014 «Παροχή οδηγιών για την εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 23, 25, 27, 28, 34, 62 και 66 του ν.4174/2013 "Κώδικας Φορολογικής Διαδικασίας»</li> <li>4) Εγκύκλιος Υπ. Οικονομικών με Αρ. Πρωτ.: ΔΕΛ Α 1180310 ΕΞ 23.11.2013 «Οδηγίες για την διενέργεια προληπτικών ελέγχων»</li> <li>5) Δ6Α 1126601ΕΞ2013/8.8.2013 (Β' 2043) απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων «Ανακαθορισμός της εσωτερικής διάρθρωσης των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.)»</li> <li>6) Ν. 4093/2012 (ΦΕΚ Α' 222/12.11.2012) Παράγραφος Ε Υποπαράγραφος Ε1 «Κώδικας Φορολογικής Απεικόνισης Συναλλαγών και λοιπές διατάξεις»</li> </ol>
<b>Στοιχεία Εκτέλεσης Διαδικασίας</b>	
<b>Εμπλεκόμενοι φορείς- ρόλοι:</b>	Γ.Γ.Δ.Ε, Διεύθυνση Ελέγχων της Γ.Γ.Δ.Ε, Τμήμα Ελέγχου ΔΟΥ, συνεργεία ελέγχου ΔΟΥ
<b>Εκκίνηση Διαδικασίας:</b>	Υποχρεωτική
<b>Γεγονός Εκκίνησης Διαδικασίας:</b>	Φορολογικός Έλεγχος
<b>Προϋπόθεση Έναρξης Διαδικασίας:</b>	Εντολή του Γ.Γ.Δ.Ε για τη διενέργεια ελέγχων



<b>Βήματα Διαδικασίας</b>		
<b>Κανονική Ροή</b>		
<b>Βήμα</b>	<b>Υπεύθυνος</b>	<b>Σχόλια</b>
1.Εντολή του Γ.Γ.Δ.Ε για έλεγχο	Γ.Γ.Δ.Ε	Η εντολή εκδίδεται για έλεγχους σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις ή σε φορολογούμενους (φυσικά πρόσωπα) ή σε περιοχή
2.Σύνταξη σχεδίου εγγράφου	Διεύθυνση Ελέγχων της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων	Απαραίτητα συμπεριλαμβάνονται τα στοιχεία του αρ. 25 του Ν. 4174/2013
3.Υπογραφή σχεδίου εγγράφου	Εισηγητής, προϊστάμενος τμήματος, προϊστάμενος διεύθυνσης, προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης, Γ.Γ.Δ.Ε	-
4.Επιστροφή εγγράφου στον εισηγητή για ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση και πρωτοκολλάται	Πρωτόκολλο	-
5.Αποστολή εγγράφου στην ΔΟΥ	Διεύθυνση Ελέγχων της Γ.Γ.Δ.Ε	-
6.Κοινοποίηση εγγράφου από την γραμματεία της ΔΟΥ στον προϊστάμενο της ΔΟΥ και στο τμήμα ελέγχου	Γραμματεία ΔΟΥ	-
7.Επιλογή συνεργείου ελέγχου	ΔΟΥ	
8.Το συνεργείο παίρνει την εντολή ελέγχου και μεταβαίνει στην επιχείρηση που θα διεξαχθεί ο	Συνεργείο ελέγχου	Σε περίπτωση ελέγχου σε οικία φορολογουμένου απαιτείται και εισαγγελική

έλεγχος και επιδεικνύει το συγκεκριμένο έγγραφο.		εντολή και παρουσία δικαστικού επιμελητή.
<p><b>9.Α)</b> Αν δεν διαπιστωθεί παράβαση:</p> <p>α) ο ελεγκτής συντάσσει σημείωμα διαπιστώσεων με τα αποτελέσματα του φορολογικού ελέγχου (έκθεση ελέγχου)</p> <p>β) υπογράφεται από τον προϊστάμενο του τμήματος ελέγχου και από τον προϊστάμενο της ΔΟΥ</p> <p>γ) επιστρέφεται στον εισηγητή για ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση</p> <p>δ) παίρνει αριθμό πρωτοκόλλου</p> <p>ε) κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο</p>	<p>Ελεγκτής- εισηγητής, προϊστάμενος τμήματος ελέγχου, προϊστάμενος ΔΟΥ, Πρωτόκολλο, Γραμματεία ΔΟΥ</p>	<p>-</p>
<p><b>10.Β)</b> Αν διαπιστωθεί παράβαση:</p> <p>α) ο ελεγκτής συντάσσει το σημείωμα με τα αποτελέσματα του φορολογικού ελέγχου (έκθεση ελέγχου)</p> <p>β) ο ελεγκτής συντάσσει επίσης τον προσωρινό διορθωτικό προσδιορισμό φόρου</p> <p>γ) τα έγγραφα υπογράφονται από τον προϊστάμενο του τμήματος ελέγχου και τον προϊστάμενο ΔΟΥ</p> <p>δ) επιστρέφονται στον εισηγητή για ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση</p> <p>ε) παίρνουν αριθμό πρωτοκόλλου</p> <p>στ) κοινοποιούνται στον ενδιαφερόμενο</p>	<p>Ελεγκτής- εισηγητής, προϊστάμενος τμήματος ελέγχου, προϊστάμενος ΔΟΥ, Πρωτόκολλο, Γραμματεία ΔΟΥ</p>	

<p>11.Ο ελεγχόμενος μέσα σε 20 ημέρες από την κοινοποίηση της έγγραφης γνωστοποίησης μπορεί:</p> <p>α) να μην προβεί σε καμία ενέργεια</p> <p>β) να διατυπώσει εγγράφως τις απόψεις του σχετικά με τον προσωρινό διορθωτικό προσδιορισμό του φόρου</p>	<p>Ελεγχόμενος</p>	<p>-</p>
<p>12.Έκδοση οριστικής πράξης διορθωτικού προσδιορισμού φόρου και υπογραφή αυτής από τον προϊστάμενο του τμήματος ελέγχου και από τον προϊστάμενο της ΔΟΥ.</p>	<p>Ελεγκτής- εισηγητής, προϊστάμενος τμήματος ελέγχου, προϊστάμενος ΔΟΥ</p>	<p>Η οριστική πράξη εκδίδεται αμέσως μετά το πέρας της προθεσμίας των 20 ημερών σε περίπτωση που ο ελεγχόμενος δεν προβεί σε καμία ενέργεια και εντός ενός μήνα σε περίπτωση που η υπηρεσία λάβει τις απόψεις του ελεγχόμενου και απαντήσει δικαιολογημένα.</p>
<p>13.Η οριστική πράξη επιστρέφεται στον εισηγητή για ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση, πρωτοκολλάται και κοινοποιείται στον ελεγχόμενο.</p>	<p>Εισηγητής- ελεγκτής, Πρωτόκολλο, Γραμματεία ΔΟΥ</p>	<p>Η οριστική πράξη διορθωτικού προσδιορισμού κοινοποιείται ΜΑΖΙ με τα αποτελέσματα του φορολογικού ελέγχου (έκθεση ελέγχου).</p>

### Εισροές Υπηρεσίας

#### Πίνακας Δικαιολογητικών

ΑΑ	Τίτλος	Φορέας Έκδοσης	Σχόλια
1.	Λογιστικά βιβλία	-	-
2.	Τιμολόγια	-	-
3.	Αποδείξεις	-	-

**Γεγονός Ολοκλήρωσης της διαδικασίας:** Κοινοποίηση αποτελεσμάτων ελέγχου στον ελεγχόμενο

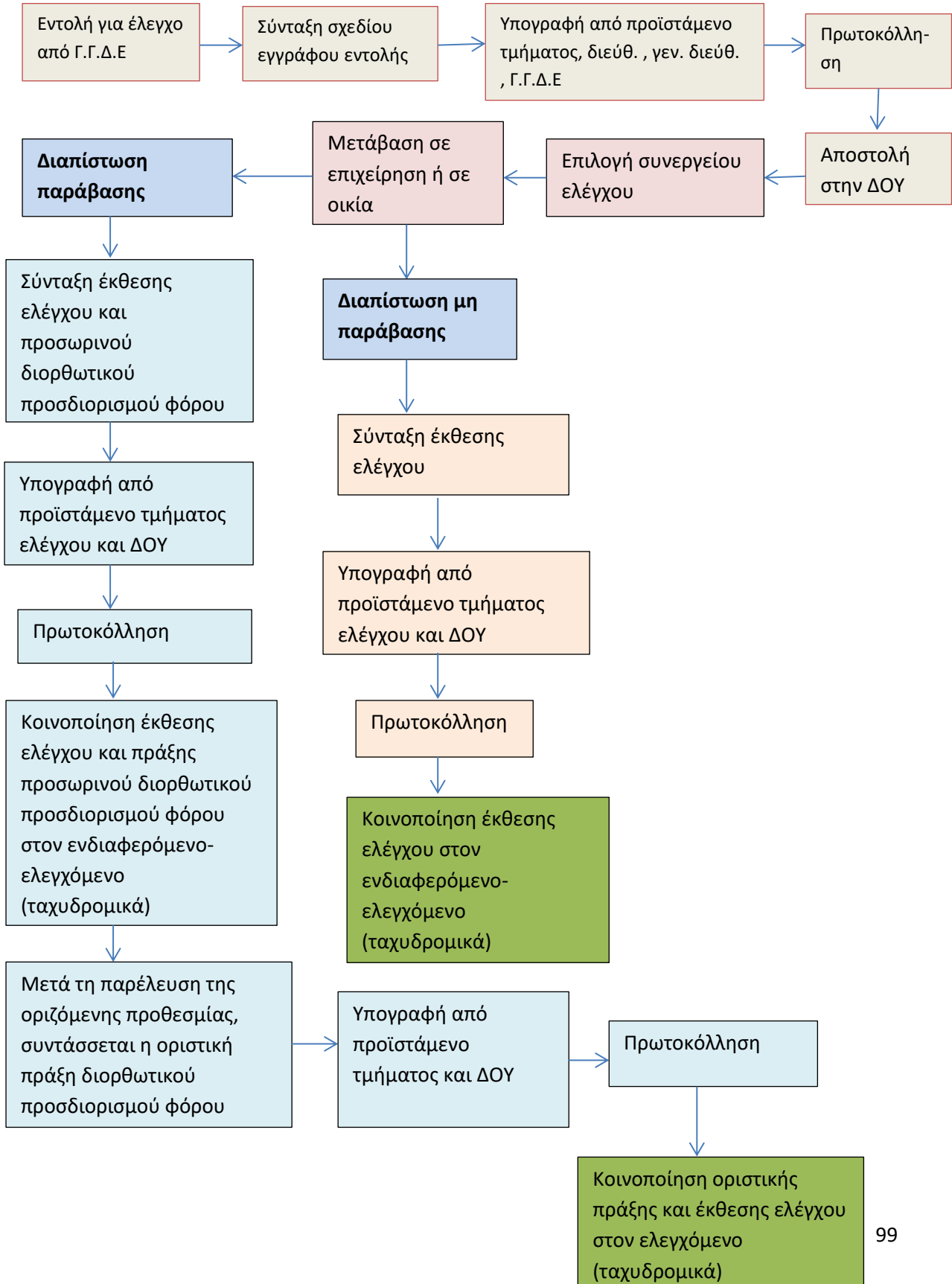
**Αποτελέσματα- Επιπτώσεις:** Φορολογικός έλεγχος επιχειρήσεων, προσώπων, περιοχών

**Τίτλος Τελικού Παραδοτέου:** Φορολογικός έλεγχος επιχειρήσεων, προσώπων, περιοχών

Ίδια επεξεργασία

## 7.4 Διαγραμματική Ροή της AS- IS Διαδικασίας

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: Διαγραμματική Ροή Διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου



### 7.5 Ανασχεδιασμός Διαδικασιών – Προσέγγιση ESIA

Η προσέγγιση ESIA<sup>119</sup> ανήκει στην κατηγορία του συστηματικού ανασχεδιασμού (Systematic Redesign), δηλαδή εξετάζει την υπάρχουσα διαδικασία και επιχειρεί βελτιωτικές δράσεις πάνω σε αυτή.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση διαθέτει τέσσερα στάδια. Το πρώτο στάδιο είναι η *Εξάλειψη (Elimination)*, η οποία αναφέρεται στην κατάργηση δικαιολογητικών, εγγράφων και γενικότερα δραστηριοτήτων, που όμως δεν επηρεάζουν την ποιότητα ή την εγκυρότητα της εκροής της διαδικασίας. Στο δεύτερο στάδιο ακολουθεί η *Απλοποίηση (Simplification)* των διαδικασιών και στο τρίτο στάδιο η *Ολοκλήρωση/Ενοποίηση (Integration)* η οποία αναφέρεται σε πιθανές συνέργειες που μπορεί να οδηγήσουν σε ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ υπηρεσιακών μονάδων ή/ και συστημάτων. Τέλος το τέταρτο στάδιο είναι η *Αυτοματοποίηση (Automation)* η οποία αναφέρεται κατεξοχήν στην αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων και γενικότερα ΤΠΕ υπέρ της μείωσης του κόστους και του χρόνου εκτέλεσης της διαδικασίας.

Τα πλεονεκτήματα του συστηματικού ανασχεδιασμού είναι η δυνατότητα σταδιακής εφαρμογής και η μείωση του κινδύνου και των ασυνεχειών στην νέα διαδικασία. Στον αντίλογο, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι η μέθοδος στερείται καινοτομίας διότι βασίζεται πάνω στην ήδη υπάρχουσα διαδικασία.

Οι στόχοι του συστηματικού ανασχεδιασμού είναι να βελτιωθεί ποιοτικά η διαδικασία ώστε να προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στους πελάτες/ πολίτες, να μειωθεί το κόστος της και να βελτιωθεί η ταχύτητά της. Ο σκοπός είναι η διαδικασία να δημιουργεί μια προστιθέμενη αξία για τον οργανισμό.

Η προσέγγιση ESIA επιλέχθηκε για τον ανασχεδιασμό της συγκεκριμένης διαδικασίας διότι μεθοδολογικά είναι σχετικά απλή και είναι μια συστηματική προσέγγιση που εξετάζει την διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος, λαμβάνοντας υπόψη και τα απαιτούμενα και παραγόμενα έγγραφα, ενώ, παράλληλα, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι αποτελεί μια «φιλοσοφία» σχετικά με το πώς θα πρέπει να είναι οι διαδικασίες ενός οργανισμού: σύντομες, απλές, ολοκληρωμένες και αυτοματοποιημένες, αξιοποιώντας τα εργαλεία που προσφέρει η τεχνολογία και τα πληροφοριακά συστήματα.

---

<sup>119</sup> ESIA από τα αρχικά των λέξεων Elimination- Simplification- Integration- Automation δηλαδή Εξάλειψη- Απλοποίηση- Ολοκλήρωση- Αυτοματοποίηση

Οι περιοχές στις οποίες εστιάζει κάθε βήμα της ESIA αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 9: Περιοχές Εστίασης Βημάτων ESIA**

<b>Eliminate (Εξάλειψη)</b>	<b>Simplify (Απλοποίηση)</b>	<b>Integrate (Ολοκλήρωση/ Ενοποίηση)</b>	<b>Automate (Αυτοματοποίηση)</b>
Υπερπαραγωγή	Φόρμες	Εργασίες	Δύσκολο
Χρόνοι αναμονής	Διαδικασίες	Ομάδες	Επικίνδυνο
Μεταφορά	Επικοινωνία	Πελάτες	Βαρετό
Επεξεργασία	Τεχνολογία	Προμηθευτές	Επεξεργασία δεδομένων
Απόθεμα υλικών	Προβληματικές περιοχές	Παρόμοιες διαδικασίες	Συλλογή δεδομένων
Ατέλειες	Ροές		Ανάλυση δεδομένων
Επικαλύψεις			
Επαναδιαμορφώσεις			
Επιθεώρηση			
Συμβιβασμοί			

Ίδια επεξεργασία

## 7.6 Ανασχεδιασμός Διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου μέσω προσέγγισης ESIA

### Εξάλειψη (Elimination)

Όπως αναφέρεται στην AS- IS διαδικασία του φορολογικού ελέγχου όταν συντάσσεται η οριστική πράξη διορθωτικού προσδιορισμού του φόρου, αυτή κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο- ελεγχόμενο μαζί με τα αποτελέσματα του φορολογικού ελέγχου (έκθεση ελέγχου). Η έκθεση ελέγχου όμως, έχει ήδη αποσταλεί στον ελεγχόμενο όταν του κοινοποιήθηκε ο προσωρινός διορθωτικός προσδιορισμός του φόρου.

Προτείνεται επομένως να εξαιρεθεί η επανάληψη αποστολής της έκθεσης ελέγχου, καθώς έχει ήδη αποσταλεί. Η συγκεκριμένη εξάλειψη αφήνει ανεπηρέαστη την τελική εκροή της διαδικασίας και επιπλέον εξοικονομούνται πόροι σε χαρτί καθώς και χρόνος.

### Απλούστευση (Simplification)

Όπως μπορεί να διαπιστωθεί τόσο από το σχεδιάγραμμα όσο και από τη περιγραφή της διαδικασίας, η εντολή για φορολογικό έλεγχο σε φυσικά, νομικά πρόσωπα ή περιοχές προέρχεται από τον Γενικό Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων και από τη Διεύθυνση Ελέγχων της Γ.Γ.Δ.Ε, η οποία συντάσσει και διεκπεραιώνει το έγγραφο εντολής.

Προτείνεται λοιπόν, να κατέβει το επίπεδο εντολής άρα και υπογραφής από τον Γ.Γ.Δ.Ε και για έλεγχο σε συγκεκριμένη περιοχή να μπορεί να δίνει την εντολή για φορολογικό έλεγχο ο προϊστάμενος της ΔΟΥ της συγκεκριμένης περιοχής.<sup>120</sup> Κατ' εξαίρεση και σε συγκεκριμένες μόνο περιπτώσεις να μπορεί να δίνεται η εντολή από τον Γ.Γ.Δ.Ε.

Επιπρόσθετα, είναι γνωστό ότι όλοι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις είναι εγγεγραμμένοι στο σύστημα taxis. Στο σύστημα taxis η κοινοποίηση των βεβαιωμένων οφειλών όπως π.χ. η πράξη διοικητικού προσδιορισμού φόρου (εκκαθαριστικό σημείωμα) ή η εκκαθάριση ΕΝΦΙΑ, γίνεται μέσω ηλεκτρονικού

---

<sup>120</sup> Στον αντίποδα, βρίσκεται η γνώμη του Γ.Ε.Δ.Δ Λ. Ρακιντζή όπου στην ετήσια έκθεσή του το 2014 μιλάει για το κώλυμα εντοπιότητας, σύμφωνα με το οποίο «δημόσιοι υπάλληλοι σε ευαίσθητες θέσεις όπως στον φοροεισπρακτικό μηχανισμό να μην εργάζονται στην περιοχή απ' την οποία κατάγονται, όπου δέχονται πιέσεις από φίλους και συγγενείς.» βλ. αναλυτικά Ετήσια Έκθεση Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης 2014, σελ. 110.

ταχυδρομείου (e-mail). Κατά όμοιο τρόπο μπορεί να κοινοποιείται στους ενδιαφερόμενους- ελεγχόμενους και η οριστική πράξη διορθωτικού προσδιορισμού του φόρου. Το μέτρο αυτό θα επιφέρει εξοικονόμηση χρόνου, πόρων σε χαρτί και ταχυδρομικά έξοδα καθώς και μείωση (περιττού) φόρτου εργασίας για τους υπαλλήλους.

### **Ολοκλήρωση/ Ενοποίηση (Integration)**

Όπως περιγράφεται στην AS- IS διαδικασία, όταν κοινοποιείται στην ΔΟΥ η εντολή διενέργειας ελέγχου το επόμενο βήμα είναι να επιλεγθούν οι ελεγκτές («συνεργείο» ελέγχου) για να διεκπεραιώσουν τους ελέγχους. Μελετώντας και το νομοθετικό πλαίσιο, παρατηρείται ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής του συνεργείου<sup>121</sup> με αποτέλεσμα να επιλέγονται τυχαία οι ελεγκτές.

Στην ΔΟΥ λοιπόν, θα πρέπει να οργανωθούν οι ελεγκτές σε ομάδες ανάλογα με το τύπο της επιχείρησης που θα ελέγχεται. Με αυτόν τον τρόπο θα ναι πιο πλήρης η γνώση του εκάστοτε συνεργείου αφού θα ασχολείται με συγκεκριμένο τύπο επιχειρήσεων (όπως π.χ. μόνο εστίασης, ξενοδοχεία, πώλησης αγαθών κ.ά.), θα γνωρίζει καλύτερα τη σχετική νομοθεσία και θα είναι πιο αποδοτικό και πιο αποτελεσματικό και η τελική εκροή της διαδικασίας λιγότερο χρονοβόρα.

### **Αυτοματοποίηση (Automation)**

Σ' αυτό το στάδιο του ανασχεδιασμού, προτείνεται να δημιουργηθεί μια βάση δεδομένων στην οποία θα προστεθούν τα στοιχεία για όλους τους ελέγχους που θα πραγματοποιούνται. Η βάση αυτή θα έχει την ικανότητα να επιλέγει δειγματοληπτικά και αυτόματα φυσικά ή νομικά πρόσωπα για έλεγχο ενώ παράλληλα θα εξασφαλίζεται, με διάφορες δικλείδες, ότι για δεν θα μένει κάποιος ανέλεγκτος για μεγάλο χρονικό διάστημα π.χ. δέκα έτη. Εφόσον δηλαδή υπάρχει ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο ενεργό και για έξι χρόνια δεν έχει ελεγχθεί ποτέ, το σύστημα θα τον επιλέγει κατά προτεραιότητα για έλεγχο.

Η βάση δεδομένων θα 'τραβάει' τα στοιχεία από το σύστημα taxis, στο οποίο όπως προαναφέρθηκε είναι όλοι εγγεγραμμένοι, για τη κάθε χωροταξική περιοχή που

---

<sup>121</sup> Εξαίρεση αποτελούν οι πρώην υπάλληλοι του Σ.Δ.Ο.Ε οι οποίοι υπηρετούν στην ΔΟΥ και σύμφωνα με την αριθ. πρωτ. Δ21167710ΕΞ2013 /31.10.2013 απόφαση του Γενικού Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων θα πρέπει να συμμετέχουν υποχρεωτικά στα Συνεργεία Ελέγχου.



έγκειται στην αρμοδιότητα της κάθε ΔΟΥ. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η βάση δεδομένων θα διαθέτει όλα τα στοιχεία της περιφέρειας Ηρακλείου Κρήτης.

Είναι αναπόφευκτο ότι η συγκεκριμένη βάση δεδομένων θα κοστίσει βραχυπρόθεσμα. Μακροπρόθεσμα όμως, θα βελτιώσει τους ελέγχους άρα και τη συμμόρφωση και θα αυξήσει τα έσοδα του δημοσίου.

Με αυτόν τον τρόπο θα αποφορτιστούν κατά ένα μεγάλο ποσοστό οι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες, θα μειωθεί η γραφειοκρατία, θα γίνουν προσλήψεις σε τεχνικό προσωπικό για τον έλεγχο και τη συντήρηση της βάσης δεδομένων και η όλη διαδικασία θα κυλάει ομαλότερα και αποδοτικότερα.

### **ΕΙΚΟΝΑ 3**



## 7.7 Περιγραφή της νέας διαδικασίας (ΤΟ- ΒΕ)

Η νέα διαδικασία που προτείνεται έχει ως εξής:

Ο προϊστάμενος της ΔΟΥ Ηρακλείου Κρήτης δίνει εντολή για διενέργεια φορολογικών ελέγχων στην χωροταξική περιοχή της αρμοδιότητάς του δηλαδή την περιφέρεια Ηρακλείου Κρήτης. Αφού επιλεγεί από τη βάση δεδομένων το φυσικό ή νομικό πρόσωπο που θα ελεγχθεί, επιλέγεται και το συνεργείο ανάλογα με το τύπο της επιχείρησης ή τη δραστηριότητα του φυσικού προσώπου. Το συνεργείο ελέγχου μεταβαίνει στην επιχείρηση που θα διεξαχθεί ο έλεγχος και επιδεικνύει την εντολή ελέγχου καθώς και τη ταυτότητα των μελών του. Σε περίπτωση μετάβασης σε οικία φορολογουμένου είναι απαραίτητο να υπάρχει εισαγγελική εντολή καθώς και παρουσία δικαστικού επιμελητή.

Κατά τη διάρκεια του ελέγχου μπορεί είτε να διαπιστωθεί παράβαση είτε όχι. **Εάν δεν διαπιστωθεί παράβαση** ο αρμόδιος ελεγκτής του συνεργείου συντάσσει σημείωμα με τα αποτελέσματα του φορολογικού ελέγχου (έκθεση ελέγχου) και το προωθεί στον προϊστάμενο του τμήματος ελέγχου και στον προϊστάμενο της ΔΟΥ για υπογραφή και τυχόν επισήμανση λαθών. Έπειτα η έκθεση ελέγχου επιστρέφει υπογεγραμμένη από τους ανωτέρω στον εισηγητή για ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση, πρωτοκολλάται και κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο- ελεγχόμενο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email).

**Εάν διαπιστωθεί παράβαση**, ο αρμόδιος ελεγκτής του συνεργείου συντάσσει σημείωμα με τα αποτελέσματα του φορολογικού ελέγχου (έκθεση ελέγχου) καθώς και τον προσωρινό διορθωτικό προσδιορισμό του φόρου, ο οποίος πρέπει να είναι πλήρως αιτιολογημένος. Τα δύο έγγραφα προωθούνται στον προϊστάμενο τμήματος ελέγχου και στον προϊστάμενο της ΔΟΥ για υπογραφή και επισήμανση τυχόν λαθών. Τα έγγραφα επιστρέφουν στον εισηγητή για ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση, πρωτοκολλούνται και κοινοποιούνται στον ενδιαφερόμενο-ελεγχόμενο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email).

Ο ελεγχόμενος μέσα σε 20 ημέρες από την κοινοποίηση της έγγραφης γνωστοποίησης, μπορεί είτε να μην προβεί σε καμία ενέργεια είτε να διατυπώσει εγγράφως τις απόψεις του σχετικά με τον προσωρινό διορθωτικό προσδιορισμό φόρου.

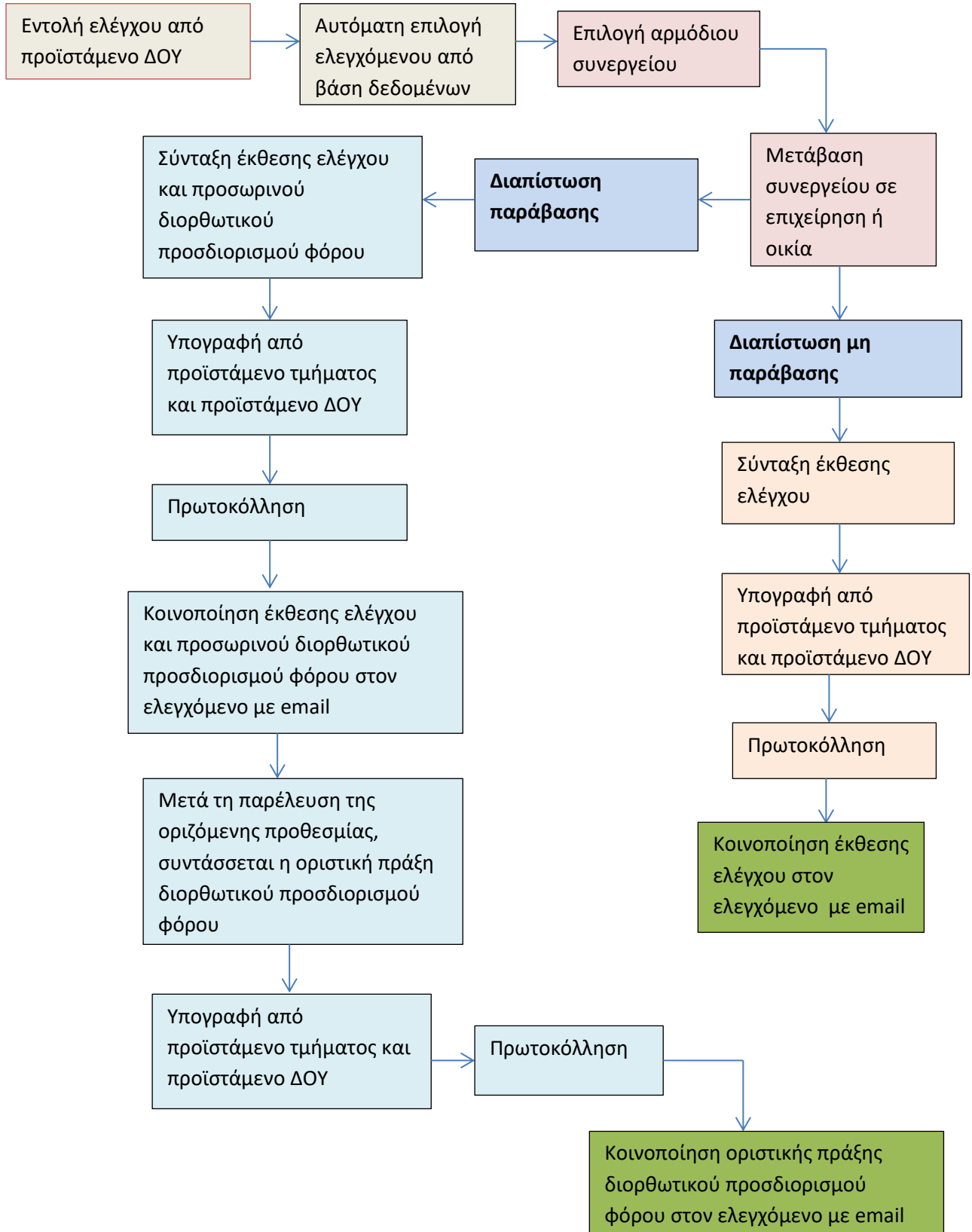
Έπειτα εκδίδεται η οριστική πράξη διορθωτικού προσδιορισμού του φόρου, εντός ενός μήνα από την ημερομηνία παραλαβής των απόψεων του φορολογούμενου ή, σε

περίπτωση που ο φορολογούμενος δεν υποβάλλει τις απόψεις του και δεν προβεί σε καμία ενέργεια, στην εκπνοή της προθεσμίας των 20 ημερών, που αναφέρεται στην προηγούμενη παράγραφο.

Αφού λοιπόν συνταχθεί η οριστική πράξη διορθωτικού προσδιορισμού του φόρου, υπογράφεται από τον προϊστάμενο του Τμήματος Ελέγχου και τον προϊστάμενο της ΔΟΥ και επιστρέφει στον εισηγητή για ενσωμάτωση τυχόν διορθώσεων και διεκπεραίωση, παίρνει αριθμό πρωτοκόλλου και κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (email).

## 7.8 Διαγραμματική Ροή της ΤΟ- ΒΕ Διαδικασίας

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: Διάγραμμα της Ανασχεδιασμένης Διαδικασίας Φορολογικού Ελέγχου**



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο πρακτικό παράδειγμα ανασχεδιασμού διαδικασιών που παρουσιάστηκε στα πλαίσια της παρούσας μελέτης, μπορεί κανείς να εντοπίσει και ίσως και να γενικεύσει δύο πράγματα: το πρώτο και πλέον εμφανές είναι, ότι οι διαδικασίες στον δημόσιο τομέα είναι σχετικά μεγάλες και δεν υπάρχει πάντα λόγος γι αυτό, και το δεύτερο είναι πως αν υπάρχει θέληση και μελέτη οι διαδικασίες μπορούν να ανασχεδιαστούν κατά ένα μεγάλο μέρος χωρίς να αλλάξει το θεσμικό πλαίσιο, αφού κάποια προβλήματα είναι ξεκάθαρα λειτουργικά προβλήματα των δομών.

Πέραν των τεσσάρων βημάτων της προσέγγισης ESIA που χρησιμοποιήθηκαν για τον ανασχεδιασμό του φορολογικού ελέγχου της ΔΟΥ Ηρακλείου Κρήτης, προτείνονται επιπλέον τα εξής:

- ✓ Πρόσληψη ελεγκτών, καθώς παρατηρείται μεγάλη έλλειψη στο συγκεκριμένο κλάδο
- ✓ Συνεχής εκπαίδευση των ελεγκτών
- ✓ Συχνή μετακίνηση των ελεγκτών (ανά δύο με τρία χρόνια) σε ΔΟΥ άλλης περιοχής, ή για ένα χρονικό διάστημα να μένουν εκτός ελέγχου και να ασχολούνται με άλλα καθήκοντα για να εξασφαλίζεται ότι δεν θα αναπτυχθούν φαινόμενα παράτυπων συναλλαγών και διαφθοράς

Άλλη μια πρόταση είναι η χρήση του πλαστικού χρήματος. Συγκεκριμένα, πρέπει να δοθούν κίνητρα για τη χρήση του, ως εξής: να ορίζονται ύψη συναλλαγών στα οποία θα υπάρχει προοδευτικός συντελεστής έκπτωσης φόρου για το συναλλασσόμενο πολίτη. Έτσι για παράδειγμα, για συναλλαγές (με πλαστικό χρήμα) έως 4000 ευρώ να υπάρχει έκπτωση 2% στο φόρο, για συναλλαγές έως 6000 ευρώ να υπάρχει έκπτωση 4% στο φόρο κ.λπ. Με αυτόν τον τρόπο ο πολίτης θα έχει συνεχώς όφελος να κάνει συναλλαγές με πλαστικό χρήμα, οι οποίες ουσιαστικά θα «αναγκάζουν» να κόβονται αποδείξεις και να επικρατούν διαφανείς διαδικασίες στις συναλλαγές.

Για τη χρήση του πλαστικού χρήματος αναμένεται να κατατεθεί προς ψήφιση στη Βουλή και το νομοσχέδιο της κυβέρνησης με κυριότερα σημεία το αφορολόγητο μόνο με κάρτες ή ηλεκτρονικό χρήμα, έξτρα φόρος 22% σε όσους δεν συμπληρώνουν το απαιτούμενο ποσό των δαπανών με κάρτες, συλλογή αποδείξεων ανάλογα με το ύψος του εισοδήματός τους και για όσους εξαιρεθούν από τις ηλεκτρονικές

συναλλαγές, υποχρεωτικά POS σε όλες τις επιχειρήσεις και τους επαγγελματίες, αλλά και καθιέρωση ενός τραπεζικού λογαριασμού ο οποίος θα προστατεύεται σε ποσοστό 80% από κατασχέσεις.<sup>122</sup>

---

<sup>122</sup> [www.cnn.gr](http://www.cnn.gr) Ημερ/νία 20/10/2016

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Οι διαδικασίες αποτελούν ζωτικής σημασίας μέρη για ένα οργανισμό, είτε αυτός είναι ιδιωτικός είτε δημόσιος. Είναι από τα χαρακτηριστικά που μπορούν να κάνουν τον οργανισμό να διακρίνεται από έναν άλλο και να οδηγήσουν στην επιβίωση και εξέλιξή του ή στο μαρασμό του. Καθώς η κοινωνία και η τεχνολογία συνεχώς εξελίσσονται, οι διαδικασίες των οργανισμών θα πρέπει να ακολουθούν αυτές τις αλλαγές και να προσαρμόζονται αναλόγως.

Ο ανασχεδιασμός ή ο εκ των βάθρων νέος σχεδιασμός των διαδικασιών όμως δεν αποτελεί μια απλή υπόθεση. Χρειάζεται μελέτη σε βάθος και κατανόηση, τόσο του θεσμικού πλαισίου με το οποίο πρέπει να συμφωνούν εφόσον υπάρχει, της κουλτούρας του οργανισμού, του οράματός του και των δυνατοτήτων του. Σε πολλές περιπτώσεις μάλιστα είναι πιθανό ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών βραχυπρόθεσμα να απαιτεί υψηλούς πόρους οι οποίοι μπορεί να αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για το εγχείρημα, ασχέτως αν μακροπρόθεσμα οδηγεί και σε μείωση του λειτουργικού κόστους, και σε αναβάθμιση της παρεχόμενης υπηρεσίας και σε μείωση του φόρτου για τον πελάτη/ πολίτη σε περίπτωση που εμπλέκεται και αυτός στη διαδικασία. Λόγω ακριβώς αυτού του γεγονότος πολλές φορές γίνονται μικρές βελτιώσεις σε διαδικασίες, και όχι ριζικός και σφαιρικός ανασχεδιασμός.

Για τις επιχειρήσεις ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών μπορεί να είναι πιο απλή υπόθεση από ότι για τον δημόσιο τομέα και αυτό διότι δεν έχουν να αντιμετωπίσουν το πολυδαίδαλο και αχανές θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις διαδικασίες του δημοσίου – καθώς στην περίπτωση του δημοσίου ρυθμίζονται νομοθετικά και οι εσωτερικές διαδικασίες των υπηρεσιών.

Είναι πολύ σύνηθες να υπάρχουν διάφορα νομοθετήματα που ρυθμίζουν ένα θέμα και να ορίζουν διάφορα στάδια μιας διαδικασίας και αυτά τα νομοθετήματα μπορεί να είναι και διαφορετικής ισχύος (μπορεί ένα τμήμα της διαδικασίας να ρυθμίζεται από Νόμο, ένα άλλο από Προεδρικό διάταγμα, Υπουργική Απόφαση, ακόμα και από εγκυκλίους οι οποίες μπορεί να δημιουργούν περισσότερα προβλήματα αντί να παρέχουν διευκρινίσεις).

Σε τέτοιες περιπτώσεις πρέπει να υπάρχει καταρχήν σφαιρική γνώση και πλήρης εξοικείωση και κατανόηση του θεσμικού πλαισίου, το οποίο όμως ίσως και να είναι

πολύ δύσκολο να τροποποιηθεί για υπάρξει βελτίωση, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζονται αποσπασματικά και να τροποποιούνται ορισμένα βήματα μιας ενιαίας διαδικασίας και ως εκ τούτου να μην επέρχονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα και να μην γίνονται τελικά οι απαραίτητες αλλαγές και βελτιώσεις.

Όταν μια επιχείρηση αποφασίσει να αλλάξει τις διαδικασίες της και να τις βελτιώσει αυτό σημαίνει ότι έχει ήδη αποφασίσει να αλλάξει τρόπο λειτουργίας και οραματίζεται το μέλλον της. Στο δημόσιο τομέα, από την άλλη, πολύ συχνά η εντολή ανασχεδιασμού των διαδικασιών έρχεται εκ των άνω ή ακόμη και από άλλο οργανισμό και δεν έχει μεταδοθεί η επιθυμία για αλλαγή κουλτούρας μέσα στον οργανισμό. Έτσι, η ομάδα υπαλλήλων που θα ασχοληθεί είναι πιθανό είτε να μην θέλει να αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας του οργανισμού, είναι να μην έχει κατανοήσει για ποιο λόγο απαιτείται ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών και ποιο είναι το όραμα, είτε ακόμη και να μην διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών.

Ακόμα και αν αποφασιστεί να γίνει κάποια στιγμή outsourcing η μελέτη για την καταγραφή και τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στο δημόσιο, κάτι το οποίο θα έπρεπε να έχει γίνει εδώ και πάρα πολλά χρόνια, αν δεν υπάρξει αλλαγή κουλτούρας και αν η ίδια η δημόσια διοίκηση δεν κατανοήσει την ανάγκη βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας της, οποιαδήποτε μελέτη, όσο καλή και πλήρης και να είναι, δεν θα μπορέσει ποτέ να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

1. *Αγγελόπουλος Χ.*, (2000), Σχεδιασμός για την Ποιότητα, ΕΑΠ, Πάτρα
2. *Ζαβλανός Μ.* (2006), Η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, εκδ. Σταμούλη Α.Ε, Αθήνα
3. *Λουλούδης Α. Α.* (2000), Τεχνικές Ελέγχου Ποιότητας, ΕΑΠ, Πάτρα
4. *Καλογεροπούλου Μ., Μουρδουκούτας Π.*, (2012), Management Επιχειρήσεων και Οργανισμών, εκδ. Κλειδάριθμος, Λάρισα
5. *Κέφης Ν. Β.*, (2005), Ολοκληρωμένο Μανατζμεντ- Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, 1η εκδ., εκδ. Κριτική, Αθήνα
6. *Κέφης Ν. Β.* (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2η εκδ., εκδ. Κριτική, Αθήνα
7. *Κτιστάκη Ν. Σ.* (2014), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
8. *Κωσταγιόλας Π., Καιτελίδου Δ., Χατζοπούλου Μ.*, (2008), Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, εκδ. Παπασωτηρίου, Αθήνα
9. *Μιχαλόπουλος Ν.* (2003), Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μανατζμεντ, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα
10. *Μπουραντάς Δ.* (2002), Μανατζμεντ, εκδ. Μπένου, Αθήνα
11. *Ραμματά Μ.* (2011), Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση- Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μανατζμεντ, εκδ. Κριτική, Αθήνα
12. *Ρωσσίδης Φ. Ι.* (2014), Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, εκδ. Σταμούλη Α.Ε , Αθήνα
13. *Στεφανάτος Σ.*, (2000), Ολική Ποιότητα, ΕΑΠ, Πάτρα
14. *Τσέκος Ν. Θ.* (2007), Ποιότητα Υπηρεσιών και Δημόσιο Μάρκετινγκ- Προς ένα ανθρωποκεντρικό παράδειγμα για τη δημόσια διοίκηση, εκδ. Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα- Κομοτηνή

### Ξένα

1. *Barrie G. Dale* (1999), Managing Quality, 3rd ed., Blackwell ed., Massachusetts USA
2. *Davenport H. T.* (1993), Process Innovation: Reengineering work through information technology, Harvard Business School Press ed., Boston
3. *Dutta S., Manzoni J. F.* (1999), Process Reengineering, Organizational Change and Performance Improvement, McGraw- Hill ed., Berkshire (UK)
4. *Hammer M. & Champy J.* (1993), Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution, N. Brealey Publ. ed., London
5. *Johansson H. J., McHugh P., Pedlebury A. J., Wheeler W. A.* (1993), Business Process Reengineering- Breakpoint Strategies for market dominance, John Wiley and Sons ed., Chichester, UK

6. *J. M. Juran, Frank M. Gryna (1993)*, Quality Planning and Analysis- From product development through use, 3rd ed., McGraw-Hill Book, Singapore
7. *Kirkpatrick I., & Miguel Martinez Lucio (1995)*, The politics of quality in the public sector- The management of change, Routledge ed., London
8. *Noori Hamid & Russell Radford (1995)*, Production and Operations Management- Total Quality and Responsiveness, McGraw- Hill ed. ,New York
9. *Victor H. Pooler, David J. Pooler (1997)*, Purchasing and Supply Management-Creating the vision, Chapman & Hall ed., New York
10. *Rouban L. (1999)*, Citizens and the New Governance: Beyond New Public Management, IOS Press ed., Amsterdam
11. *Tonchia S. & Tramontano A. (2004)*, Process Management for the Extended Enterprise, Springer ed., Berlin
12. *Zairi Mohamed (1996)*, Benchmarking for Best Practice Continuous learning through sustainable innovation, Butterworth-Heinemann ed., Oxford

### Αρθρογραφία

1. *Καρκατσούλης Π. (2004)*, Η Απλούστευση των διαδικασιών ως δημόσια πολιτική, Οικονομικό Περιοδικό για το Δημόσιο Τομέα, τεύχ. 207
2. *Παπαδημητρόπουλος Δ. (2008)*, Διοικητική Ενημέρωση- Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, τεύχ. 46, Ιούλιος- Αύγουστος- Σεπτέμβριος
3. *Ραμματά Μ. (2006)*, Διοικητική Ενημέρωση- Τριμηνιαία Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, πρακτικές απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών υπό το φώς της εμπειρίας των Ευρωπαϊκών χωρών, τεύχ. 37, Απρίλιος- Μάιος- Ιούνιος
4. *Andersen K. V.,(2006)*, Reengineering public sector organizations using Information Technology, Comparative Public Administration: The Essential Reading - Research in Public Analysis and Management, vol. 15, Elsevier
5. *Dilip Bhatt (2000)* ‘EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications’ , Διαθέσιμο στο : <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>
6. *Cronin, J., Taylor, S. A. (1992)*, Measuring Service Quality: A reexamination and Extension, Journal of Marketing, vol. 56 (July), American Marketing Association, Birmingham
7. *Dewhurst F., Martinez- Lorente A., Dale G. Barrie (1999)*, TQM in public organizations: an examination of the issues, Managing Service Quality, Vol. 9, No 4
8. *Lee R. & Barrie G. Dale (1998)*, Business Process Management: a review and evaluation, Business Process Management Journal vol. 4

**Νομοθεσία**

1. Ν. 1599/1986 (ΦΕΚ 75/Α/11.6.1986)
2. Ν. 1892/1990 (ΦΕΚ 101/τ Α/ 31.7.1990)
3. Ν. 1943/1991 (ΦΕΚ 50/ τ Α/ 11.4.1991)
4. Ν.2539/1997 (ΦΕΚ 244/ τα Α/4.12.1997)
5. Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290/ τα Α/28.12.1998)
6. Ν. 2690/1999 (ΦΕΚ 45/Α/9.3.1999)
7. Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ 9/Α/30.1.2001)
8. Ν. 3013/2002 (ΦΕΚ 102/Α/1.5.2002)
9. Ν. 3200/2003 (ΦΕΚ 281/Α/9.12.2003)
10. Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004)
11. Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ102/Α/24.5.2004)
12. Ν. 3613/2007 (ΦΕΚ 263/Α/23.11.2007)
13. Ν. 3844/2010 (ΦΕΚ 63/Α/3.5.2010)
14. Ν. 3853/2010 (ΦΕΚ 90/Α/17.6.2010)
15. Ν. 3979/2011 (ΦΕΚ 138/Α/16.6.2011)
16. Ν. 4093/2012 (ΦΕΚ Α' 222/12.11.2012)
17. Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ Α/74/26.3.2014)
18. Ν. 4174/ 2013 (ΦΕΚ Α' 170/26.07.2013)
19. Απόφαση Αρείου Πάγου 206/1994 «Βίαη είσοδος σε κατοικία»
20. Άρθρο 9§1 Συντάγματος «Άσυλο της κατοικίας»
21. Αιτιολογική Έκθεση Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ Α/74/26.3.2014)
22. Π.Δ 111/2014 (ΦΕΚ 178 Α/29.08.2014)
23. Εγκύκλιος Υπ. Οικονομικών με Αρ. Πρωτ.: ΔΕΛ Α 1069048/02.05.2014  
«Παροχή οδηγιών για την εφαρμογή των διατάξεων των άρθρων 23, 25, 27, 28, 34, 62 και 66 του ν.4174/2013 "Κώδικας Φορολογικής Διαδικασίας»
24. Εγκύκλιος Υπ. Οικονομικών με Αρ. Πρωτ.: ΔΕΛ Α 1180310 ΕΞ 23.11.2013  
«Οδηγίες για την διενέργεια προληπτικών ελέγχων»
25. Δ6Α 1126601ΕΞ2013/8.8.2013 (Β' 2043) απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων «Ανακαθορισμός της εσωτερικής διάρθρωσης των Δημόσιων Οικονομικών Υπηρεσιών (Δ.Ο.Υ.)»
26. Δ21167710ΕΞ2013 /31.10.2013 απόφαση του Γενικού Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων
27. ΠΟΛ. 1131 24/06/2015 (ΦΕΚ 1324 Β/1-7-15): Συμπλήρωση- Τροποποίηση της ΠΟΛ. 1163/3-7-13 (ΦΕΚ 1675Β) «Όροι και διαδικασία είσπραξης-επιστροφής για την εφαρμογή του ηλεκτρονικού παραβόλου»

### Άλλες πηγές

1. *Εισηγήτρια Γκίκα Γ., Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας-Γενικές Αρχές, Ενημερωτικά Σεμινάρια για Νέους Μηχανικούς, Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος- Τμήμα Κεντρικής Μακεδονίας, διαθέσιμη εισήγηση στο [www.arcmeletitiki.gr](http://www.arcmeletitiki.gr)*
2. *Ετήσια Έκθεση (2014) Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης (Α. Ρακιτζή)*
3. *Ζυγιάρης Σ. (2000), Έκθεση για το ερευνητικό πρόγραμμα INNOREGIO: Διάδοση τεχνολογιών ανάπτυξης καινοτομίας, BPR Hellas SA*
4. *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assessment Framework CAF) (2007), Υπουργείο Εσωτερικών, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα*
5. *Πρακτικά Ημερίδας: «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο Τομέα. Νέες Προσεγγίσεις Διαχείρισης» Πάντειο Παν/μιο, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, 4/02/2000, Αθήνα*
6. *Σημειώσεις από το μάθημα Διοίκηση Ολικής Ποιότητας- Διαχείριση Αλλαγών του καθηγητού Κέφη Ν. Β. στα πλαίσια του ΠΜΣ «Διοικητικής Επιστήμης και Δημοσίου Μανατζμεντ» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Παν/μίου, Ημερ/νία Παρακολούθησης 20/04/2016*
7. *OECD (1995), Governance in Transition Public Management Reform in OECD countries, Paris*
8. *OECD (2009), Overcoming barriers to administrative simplification strategies: Guidance for policy makers, Regulatory Policy Division, Directorate for Public Governance and Territorial Development*

### Διαδικτυακές πηγές

1. [www.el.wikipedia.org](http://www.el.wikipedia.org)
2. [www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org)
3. [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com)
4. [www.asq.org](http://www.asq.org)
5. [www.efqm.org](http://www.efqm.org)
6. [www.ypes.gr](http://www.ypes.gr)
7. [www.eipa.eu](http://www.eipa.eu)
8. [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)
9. [www.bpm.com](http://www.bpm.com)
10. [www.techopedia.com](http://www.techopedia.com)
11. [www.odigostoupoliti.eu](http://www.odigostoupoliti.eu)
12. [www.cnn.gr](http://www.cnn.gr)