



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ**  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**Π.Μ.Σ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ : ΕΘΝΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική Εργασία

**«Η Δ.Ο.Π. ΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ  
ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ -  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»-  
Η ΕΠΑΝΙΔΡΥΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (2005-2007) ΚΑΙ  
ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (2008-2010)»**

**Ορέστης Ν. Ψαλλίδας**

**A.M : 7107M016**

**Επιβλέπων Καθηγητής : Βασίλειος Κέφης**

**Αθήνα, 2009**

*Η Δ.Ο.Π. ΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ  
ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ -  
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»-  
Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (2005-2007) ΚΑΙ  
ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ (2008-2010)*

*Ορέστης Ν. Ψαλλίδας*

*Σημαντικοί όροι : Ποιότητα, Ιδιωτικές Επιχειρήσεις, Δημόσιος τομέας, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», Εξυπηρέτηση του πολίτη*

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η ανάγκη των επιχειρήσεων για ανάπτυξη, για πρόοδο και αναδιάρθρωση καθώς και η ανάγκη τους για ορθολογικότερη κατανομή, διάθεση και διαχείριση των διαθέσιμων πόρων (συμπεριλαμβανομένων και των ανθρώπινων πόρων ) κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού έφερε στο προσκήνιο τις θεωρίες για την ποιότητα.

Η διοίκηση με προσανατολισμό στην ποιότητα εφαρμόστηκε όπως συνηθίζεται άλλωστε πρώτα από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Όμως η ανάγκη για βελτίωση των ήδη παρεχόμενων υπηρεσιών, η ανάγκη για παροχή υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών με στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον ήταν ορατή πια και στον Δημόσιο Τομέα.. Η απάντηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ελληνικού Κράτους σε αυτή την ανάγκη ήταν η εφαρμογή Επιχειρησιακών Προγραμμάτων που στόχο θα είχαν την αναδιάρθρωση και επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης και τελικά την καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Κύριος στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι α) να καταγράψει τις διαστάσεις της ποιότητας , να μελετήσει τους λόγους για τους οποίους μια επιχείρηση (ιδιωτική και δημόσια) επιλέγει να υιοθετήσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας καθώς και να εξετάσει τα οφέλη μιας τέτοιου είδους εφαρμογής παράλληλα με την καταγραφή της επίδρασης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην κερδοφορία αυτής, και β) να εστιάσει στην μελέτη των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 και 2008-2010 εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά τους, τους στόχους τους, την διάρθρωση των δύο προγραμμάτων και τον προϋπολογισμό τους.

## **Ευχαριστίες**

*Η ολοκλήρωση του Π.Μ.Σ στην Δημόσια Διοίκηση με κατεύθυνση Εθνική και Κοινοτική Διοίκηση προϋπέθεσε την συνεργασία και την θετική συμβολή πολλών παραγόντων.*

*Όταν φτάνεις στο τέλος ενός μεγάλου στόχου όπως είναι η ολοκλήρωση ενός μεταπτυχιακού προγράμματος και κοιτάς πίσω, συνειδητοποιείς την συνολική σου πορεία και τους ανθρώπους που την επηρέασαν.*

*Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κύριο Βασίλη Κέφη για την εξέχουσα βοήθεια του, τις υποδείξεις, τις κατευθύνσεις και τις παραινέσεις που μου παρείχε σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μελέτης αυτής όπως επίσης θέλω να ευχαριστήσω και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος, για τις ουσιαστικές γνώσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια της φοίτησης μου σε αυτό.*

*Τέλος, θα ήθελα να σημειώσω πως είναι ιδιαίτερα δύσκολο και κοπιαστικό να ολοκληρώνεις ένα τέτοιο έργο ενώ έχεις ταυτόχρονα και άλλες υποχρεώσεις να διεκπεραιώσεις. Πολλές φορές είναι μάταιο και άλλες πάλι...*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b>	<b>I</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ</b>	<b>II</b>
<b>ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ</b>	<b>II</b>
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) ως διαμορφωτής στρατηγικής στον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	
1.1 Ορισμοί ποιότητας	2
1.2 Οι διαστάσεις της ποιότητας	4
1.3. Ορισμός της Δ.Ο.Π.	8
1.4 Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει να υιοθετήσει την Δ.Ο.Π	10
1.5 Τα οφέλη που έχει τη δυνατότητα μία επιχείρηση να αποκομίσει από την βελτίωση της ποιότητας	11
1.6 Η εφαρμογή των προγραμμάτων Δ.Ο.Π.	13
1.7 Λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνει η εφαρμογή ενός προγράμματος Δ.Ο.Π	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η Δ.Ο.Π. ΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΙΦΕΡΕΙ ΣΕ ΜΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</b>	
2.1. Σχέση στρατηγικής και Δ.Ο.Π	17
2.2. Οι επιχειρηματικοί προσανατολισμοί της Δ.Ο.Π.	18
2.3 Οι προϋποθέσεις αποτελεσματικού σχεδιασμού στρατηγικής μιας επιχείρησης και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει «κατακτήσει»	19
2.4.Επίδραση της ποιότητας στην κερδοφορία της επιχείρησης	22
2.5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα – Ποιότητα και στόχοι ανταγωνιστικότητας στην Ελλάδα	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΥΤΟΥ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ</b>	
3.1. Εισαγωγή, βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα	26
3.2 Στοιχεία διαφοροποίησης ιδιωτικού και δημόσιου τομέα	28
3.3Το θεσμικό πλαίσιο το οποίο διέπει την λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα	30
3.4 Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης στην εξυπηρέτηση του πολίτη, η σχέση αυτών και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πολίτης στη σχέση του με τη δημόσια διοίκηση	31
3.5 Επίδοση δημοσίων επιχειρήσεων –Δείκτες μέτρησης ανθρωπίνου δυναμικού-Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών- -Αναζήτηση δεικτών μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων επιχειρήσεων	33

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Η Δ.Ο.Π ΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ  
ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π ΚΑΙ ΤΑ  
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ**

---

4.1 Η Δ.Ο.Π ως συστατικό για την επιβίωση του Δημοσίου Τομέα – -Η ανάγκη εφαρμογής της	<b>37</b>
4.2 Η προσπάθεια της Ε.Ε για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον Δημόσιο τομέα όλων των κρατών μελών της – -Η περίπτωση του κοινού πλαισίου στήριξης	<b>40</b>
4.3 Προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν κατά την διαδικασία εφαρμογής της Δ.Ο.Π από μια Δημόσια επιχείρηση – -Προοπτικές εφαρμογής της Δ.Ο.Π στο άμεσο μέλλον	<b>43</b>

---

**ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: Η περίπτωση του Επιχειρησιακού  
Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» : Η Επανάδρυση της Δημόσιας  
Διοίκησης – Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη δημόσια διοίκηση**

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΠΡΩΤΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ  
ΜΕ ΤΟ Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 - ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ**

5.1. Εισαγωγή - Εξέταση υφιστάμενης κατάστασης στην ελληνική δημόσια Διοίκηση	<b>48</b>
5.2. Βασικά χαρακτηριστικά του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007	<b>50</b>
5.3. Οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2005-2007»	<b>52</b>
5.4 Η διάρθρωση του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 – -το σύστημα διοίκησης του και η διαδικασία αξιολόγησής του	<b>54</b>
5.5. Απολογισμός του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2005-2007»	<b>59</b>

---

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»  
2008-2010 – ΕΘΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

6.1 Το νέο Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010, οι στόχοι και οι κατευθύνσεις του	<b>64</b>
6.2. Η διάρθρωση του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010	<b>66</b>
6.3 Ο προϋπολογισμός του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για την περίοδο 2008-2010	<b>73</b>
6.4 Επίλογος	<b>74</b>

---

**Βιβλιογραφία**

Ελληνική (βιβλία – άρθρα – περιοδικά –ομιλίες – -επίσημες εκδόσεις του Υπ. ΕΣ. –νομοθεσία - ηλεκτρονική)	<b>76</b>
Ξενόγλωσση (βιβλία – άρθρα – περιοδικά - ηλεκτρονική)	<b>79</b>

---

**Παράρτημα**

Διαγράμματα	<b>82</b>
-------------	-----------

---

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Σελίδα

**Πίνακας 1 : Κατανομή συνολικού προϋπολογισμού  
Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 ανά υποπρόγραμμα**

**73**

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Σελίδα

**Διάγραμμα 1: Ενταγμένα έργα Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» έτους 2005**

**82**

**Διάγραμμα 2: Π/Υ και δαπάνες έργων 2005**

**83**

**Διάγραμμα 3: Συνολικά έργα ανά υποπρόγραμμα για το έτος 2005**

**83**

**Διάγραμμα 4: Π/Υ έργων 2005 και δαπάνες ανά υποπρόγραμμα**

**84**

**Διάγραμμα 5: Συνολικά έργα για το έτος 2006 ανά υποπρόγραμμα**

**84**

**Διάγραμμα 6: Π/Υ και δαπάνες έργων το έτος 2006 ανά υποπρόγραμμα**

**85**

**Διάγραμμα 7: Συνολικός αριθμός έργων για το έτος 2006 ανά Υπουργεία  
και Περιφέρειες**

**85**

**Διάγραμμα 8: Π/Υ και δαπάνες έργων για το έτος 2006 ανά Υπουργεία  
και Περιφέρειες**

**86**

**Διάγραμμα 9: Συνολικός αριθμός έργων για το έτος 2007  
ανά υποπρόγραμμα**

**87**

**Διάγραμμα 10: Π/Υ και δαπάνες έργων το έτος 2007 ανά υποπρόγραμμα**

**87**

**Διάγραμμα 11: Συνολικός αριθμός έργων για το έτος 2007 ανά  
Υπουργεία και Περιφέρειες**

**88**

**Διάγραμμα 12: Π/Υ και δαπάνες για το έτος 2007 ανά  
Υπουργεία και Περιφέρειες**

**88**

**Διάγραμμα 13: Σύνολο έργων και κατανομή αυτών ανά έτος ένταξης**

**89**

**Διάγραμμα 14: Π/Υ έργων προγράμματος ανά έτος**

**89**

**Διάγραμμα 15: Σύνολο δαπανών έργων προγράμματος ανά έτος**

**90**

**Διάγραμμα 16: Σύνολο έργων ανά υποπρόγραμμα και έτος**

**90**

**Διάγραμμα 17: Π/Υ και δαπάνες ανά υποπρόγραμμα και έτος**

**91**

**Διάγραμμα 18: Συνολική απορροφητικότητα ανά υποπρόγραμμα**

**91**

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

*Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π) ως διαμορφωτής  
στρατηγικής στον Ιδιωτικό και Δημόσιο τομέα*

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

## 1.1 Ορισμοί ποιότητας

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα γίνει η προσπάθεια παρουσίασης και ερμηνείας της έννοιας Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (εφεξής Δ.Ο.Π) μέσα από βιβλιογραφικές αναφορές προκειμένου να γίνει όσο πιο σαφής γίνεται ο τρόπος λειτουργίας της και η πραγματική αξία της Δ.Ο.Π στη σύγχρονη επιχείρηση και όχι μόνο.

Η ποιότητα αναφέρεται για πρώτη φορά από τον Αριστοτέλη ως ιδιότητα η οποία κάνει τα όντα ή τα αντικείμενα να διαφέρουν μεταξύ τους.

Πολλές ήταν διαχρονικά οι προτάσεις και οι απόψεις οι οποίες προσπάθησαν με όσο τον δυνατό πιο πλήρη τρόπο να περιγράψουν την ποιότητα και να δώσουν ένα ορισμό για αυτήν. Κάθε καινούργιος ορισμός που επιλέγονταν για να ορίσει πληρέστερα την ποιότητα δεν αντικαθιστούσε τους παλαιότερους αλλά τους συμπλήρωνε.

Η αντίληψη που έχουν οι καταναλωτές για την ποιότητα είναι αυτή της υπεροχής και της τελειότητας αν επιτρέπεται η έκφραση αυτή<sup>1</sup>. Η έννοια της τελειότητας και της υπεροχής όμως έχει και αυτή τις ρίζες τις στην Αρχαία Ελλάδα και τους Αρχαίους Έλληνες οι οποίοι είχαν ως ιδανικό τους την αρετή. Αν και η υπεροχή είναι κάτι το υποκειμενικό σίγουρα μία επιχείρηση η οποία προσανατολίζεται στην ποιότητα και σε προϊόντα αλλά και υπηρεσίες που υπερέχουν αποκτούν στρατηγικό πλεονέκτημα και έχουν θετικές επιπτώσεις για τον ανθρώπινο

---

<sup>1</sup> Δερβιτσιώτης Κ., 2001, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, Αθήνα,σελ.34

παράγοντα καθώς και για το Μάρκετινγκ της επιχείρησης<sup>2</sup>. Στην προσπάθεια δημιουργίας ενός άριστου προϊόντος ή υπηρεσίας η επιχείρηση αποκτά πλεονέκτημα. Αυτό απολαμβάνει την εύνοια των εργαζομένων ενώ οι πελάτες αισθάνονται υπερήφανοι ως κάτοχοι προϊόντων της επιχείρησης.

Έκτος όμως από αριστεία η ποιότητα είναι και αξία. Με τη χρήση αυτής της προσέγγισης μια επιχείρηση επιτυγχάνει την διαφοροποίηση και κατακτά μερίδιο αγοράς. Σύμφωνα με έναν ορισμό της ποιότητας ο οποίος συγκρίνει την χρησιμότητα ενός προϊόντος με την αξία του μπορούμε να πούμε πως εάν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία παρέχει μεγάλη χρησιμότητα η οποία συνεπάγεται μέγιστη ικανοποίηση στον καταναλωτή και αυτό συνδυάζεται με μια σχετικά καλή τιμή, τότε το προϊόν αυτό θεωρείται ποιοτικό.

Ένας ακόμα ορισμός συνδέει την ποιότητα με την κάλυψη προσδοκιών των καταναλωτών. Οι καταναλωτές είναι οι τελικοί κριτές της ποιότητας ενός προϊόντος η μίας υπηρεσίας. Ο καταναλωτής λοιπόν, ανάλογα με τις απαιτήσεις που έχει από ένα προϊόν θέτει τα δικά του ποιοτικά δεδομένα και αυτός τελικά αποφαινεται αν και κατά πόσο αυτό το προϊόν ή η υπηρεσία κάλυψε τις προσδοκίες του.

Οδηγός μιας επιχείρησης είναι, και πρέπει να συνεχίσει να είναι ο πελάτης και επιπλέον η προσαρμογή της στις απαιτήσεις αυτού τελικά δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση.

Ένας ακόμα ορισμός που έχει δοθεί για την ποιότητα συνδέει αυτή με τη συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές. Οι προδιαγραφές καθορίζονται από τον εκάστοτε κατασκευαστή ενός προϊόντος και μπορεί να είναι ο αριθμός των ελαττωμάτων σε ένα προϊόν. Αυτό συνεπάγεται πως οποιαδήποτε απόκλιση από τις προδιαγραφές που έχει θέσει ο κατασκευαστής, μπορεί να θεωρηθεί ως μείωση της ποιότητας του προϊόντος<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Garvin D.A., 1990, Managing Quality: The strategic and competitive edge, The free press, New York,σελ.41

<sup>3</sup> Garvin D., 1988, Managing Quality : The strategic and competitive edge, The free press, New York,σελ.44

Εκτός από τους παραπάνω ευρέως γνωστούς ορισμούς οι γκουρού της ποιότητας έχουν διατυπώσει δικούς τους ορισμούς για αυτήν και οι οποίοι θα αναφερθούν εν συντομία κατωτέρω.

Ο Feigenbaum αναφέρει την ποιότητα ως σύνθεση χαρακτηριστικών από προϊόντα που σχετίζονται με το μάρκετινγκ, την μηχανική, την κατασκευή και την διατήρηση μέσω των οποίων το προϊόν και η υπηρεσία που θα χρησιμοποιηθεί θα ικανοποιήσει τις ανάγκες του πελάτη<sup>4</sup>.

Ο Crosbi ορίζει την ποιότητα ως συμμόρφωση με τις προσδοκίες του πελάτη<sup>5</sup>. Ο Deming πιστεύει ότι ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών<sup>6</sup>.

Το γεγονός ότι διαφορετική οπτική γωνία αντιμετώπισης της ποιότητας καταλήγει σε διαφορετικό ορισμό, ο οποίος όμως δεν μπορεί αν αντικαταστήσει τον προηγούμενο ενισχύει την άποψη που εκφράσαμε παραπάνω πως οι ορισμοί της ποιότητας είναι συμπληρωματικοί.

Στην παρακάτω ενότητα θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τις διαστάσεις στις οποίες στηρίζεται η έννοια της ποιότητας.

## **1.2 Οι διαστάσεις της ποιότητας**

Σύμφωνα με τον David Garvin η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να εξετάζει συστηματικά το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθύνεται και να προσδιορίζει ποιες είναι οι ανάγκες των καταναλωτών.

---

<sup>4</sup> Feigenbaum A.V., 1999, The new quality for the twenty first century, The T.Q.M. Magazine, Vol. 11, No 6, σελ.7

<sup>5</sup> Crosby P.B., 1979, Quality is free: The art of making quality certain, Mc Graw – Hill, New York, σελ. 111

<sup>6</sup> Walton M., 1991, Deming management at work: Six successful companies that use the quality principles of the world famous Edwards Deming, J.P. Putnam and sons, New York, σελ. 21

Όταν αναφερόμαστε σε προϊόντα η ποιότητα μπορεί να πάρει τις ακόλουθες οκτώ διαστάσεις<sup>7</sup>:

- Απόδοση
- Δευτερεύοντα χαρακτηριστικά
- Αξιοπιστία
- Συμμόρφωση στις προδιαγραφές
- Διάρκεια ζωής
- Δυνατότητα συντήρησης
- Αισθητικά χαρακτηριστικά
- Αντιλαμβανόμενη ποιότητα

## **A) ΑΠΟΔΟΣΗ**

Η απόδοση αναφέρεται στα βασικά λειτουργικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος και στόχος της είναι να καλύψει τις βασικές ανάγκες των πελατών. Τα χαρακτηριστικά απόδοσης είναι συνήθως μετρήσιμα<sup>8</sup>.

## **B) ΔΕΥΤΕΡΕΥΟΝΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ**

Τα δευτερεύοντα χαρακτηριστικά αποτελούν τα επιπλέον χαρακτηριστικά του προϊόντος, που συμπληρώνουν τα βασικά και διευκολύνουν την χρήση του, συμπληρώνοντας τις βασικές του λειτουργίες.

Σε αρκετές περιπτώσεις είναι δύσκολο να διακριθεί η πρώτη και η δεύτερη κατηγορία χαρακτηριστικών διότι η διάκριση αυτή εξαρτάται από τον ίδιο τον χρήστη του προϊόντος<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Dean J.W.J. and Evans J.R., 1994, Total quality: Management organization and strategy, West Publishing Company, Minneapolis,σελ. 7-10

<sup>8</sup> Garvin D., 1988, Managing Quality : The strategic and competitive edge, The free press, New York,σελ.50

<sup>9</sup> Garvin D., 1988, Managing Quality : The strategic and competitive edge, The free press, New York,σελ.52

## **Γ) ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ**

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην πιθανότητα ένα προϊόν να εμφανίσει βλάβη μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες χρήσης. Οι δείκτες μέτρησης της αξιοπιστίας ενός προϊόντος είναι μεταξύ άλλων ο μέσος χρόνος μέχρι την πρώτη βλάβη, ο μέσος χρόνος μεταξύ δύο βλαβών καθώς και το ποσοστό βλαβών ανά μονάδα χρόνου<sup>10</sup>.

## **Δ) ΣΥΜΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΙΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ**

Όλα τα προϊόντα έχουν προδιαγραφές, οι οποίες, όταν πληρούνται, χαρακτηρίζουν το προϊόν ποιοτικό. Συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές σημαίνει, με άλλα λόγια, τον βαθμό κατά τον οποίο ένα προϊόν καθώς και τα χαρακτηριστικά αυτού ανταποκρίνονται επαρκώς σε υπάρχοντα πρότυπα<sup>11</sup>.

## **Ε) ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΖΩΗΣ**

Η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος αναφέρεται στον χρόνο λειτουργίας ενός προϊόντος έως την απόρριψη του ή τον χρόνο μέχρι τη στιγμή που η αντικατάσταση του προϊόντος θεωρείται αναγκαία. Η διάρκεια ζωής αποτελεί σημαντική περιοχή διαφοροποίησης για μια επιχείρηση αφού συνδυάζει την αξιοπιστία και τον χρόνο επισκευής<sup>12</sup>.

## **ΣΤ) ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ**

Η δυνατότητα συντήρησης αντιπροσωπεύει την ταχύτητα καθώς και τον βαθμό άμεσης και πλήρους αποκατάστασης βλαβών που ενέχεται να παρουσιάσει κάποιο προϊόν<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Petrick J. and Furr D.S., 1995, Total quality in managing human resource, St. Lucie Press, Florida,σελ.58

<sup>11</sup> Garvin D., 1988, Managing Quality : The strategic and competitive edge, The free press, New York,σελ.52

<sup>12</sup> Dean J.W.J. and Evans J.R., 1994, Total quality: Management organization and strategy, West Publishing Company, Minneapolis, σελ. 7-10

<sup>13</sup> Evans J. & Lindsay W., 2005, The management and control of quality, sixth edition, Thomson, South Western, σελ.13

## Ζ) ΑΙΣΘΗΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Τα αισθητικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος αποτελούν υποκειμενική διάσταση και κριτή της ποιότητας ενώ είναι σχεδόν αδύνατον να ικανοποιηθούν όλες οι προτιμήσεις των καταναλωτών<sup>14</sup>.

## Η) ΑΝΤΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Η ποιότητα ενός προϊόντος, που αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής, βασίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια. Η υποκειμενική αξιολόγηση απορρέει από την εικόνα της εταιρίας, την διαφήμιση καθώς και την εκάστοτε φίρμα του προϊόντος<sup>15</sup>.

Όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών, οι διαστάσεις της ποιότητας είναι διαφορετικές<sup>16</sup>.

- **Υλικά στοιχεία–χαρακτηριστικά:** αφορούν το παρουσιαστικό των εγκαταστάσεων, του εξοπλισμού και του προσωπικού.
- **Αξιοπιστία :** η ικανότητα να εκτελεί η εταιρία αυτό που υποσχέθηκε με συνέπεια.
- **Ανταπόκριση :** η πρόθεση της εταιρίας να βοηθήσει τους πελάτες της
- **Επικοινωνία :** αμφίδρομη ανταλλαγή πληροφοριών και ενημέρωση των πελατών.
- **Επάρκεια γνώσεων:** η κατοχή των απαιτούμενων γνώσεων από το προσωπικό κατά την παροχή της υπηρεσίας.
- **Εμπιστοσύνη:** η τιμιότητα και η αξιοπιστία της εταιρίας που παρέχει την υπηρεσία.
- **Ευγένεια :** ο σεβασμός και η φιλικότητα του προσωπικού.
- **Ασφάλεια:** η μη ύπαρξη ρίσκου ή αμφιβολιών εκ μέρους του καταναλωτή

---

<sup>14</sup> Zeithaml V.A , Parasuraman A.and Berry L.L, 1990, Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, New York, σελ.15-23

<sup>15</sup> Δερβιτσιώτης Κ., 2001, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, Αθήνα, σελ. 48

<sup>16</sup> Zeithaml V.A , Parasuraman A.and Berry L.L, 1990, Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, New York, σελ. 20-26

- **Προσβασιμότητα:** εύκολη προσέγγιση του παρόχου από τον πελάτη.
- **Κατανόηση :** η προσπάθεια της εταιρίας να αναζητήσει και να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της.

Μετά την αναφορά μας στις διαστάσεις της ποιότητας θα προσχωρήσουμε στον ορισμό της Δ.Ο.Π. και θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε την φιλοσοφία της.

### 1.3. Ορισμός της Δ.Ο.Π

Στο φόρουμ ολικής ποιότητας το έτος 1992 η Δ.Ο.Π. ορίστηκε ως ένα *ανθρωποκεντρικό σύστημα διοίκησης*, που έχει ως στόχο τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με όσο το δυνατόν μικρότερο κόστος<sup>17</sup>.

Η Δ.Ο.Π. βασίζεται στη συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων μέσω των ανθρωπίνων πόρων, με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών.

Η ειδίκευση στην ποιότητα φαίνεται να έλκει την καταγωγή της είτε από τις Η.Π.Α. είτε από την Ιαπωνία<sup>18</sup>. Δεν έχει σημασία αν ο γκουρού της ποιότητας είναι Αμερικάνος ή Ιάπωνας ούτε ποιος είναι ο ακριβής ορισμός της Δ.Ο.Π. εφόσον δεν υπάρχει ένας που να είναι διεθνώς κοινά αποδεκτός.

Υπάρχουν πολλές ερμηνείες της Δ.Ο.Π. που εξαρτώνται από τις διαφορετικές καταστάσεις και συνθήκες τις οποίες θα πρέπει κάθε εταιρία να αντιμετωπίσει. Αυτό που πραγματικά έχει σημασία είναι η κάθε επιχείρηση να επιδιώκει να βελτιώσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει με στόχο την ικανοποίηση του πελάτη.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα προϋποθέτει την επικέντρωση της στη συνεχή βελτίωση σε όλους

---

<sup>17</sup> Bounds, Yorks, Adams and Ranney, 1994, Beyond total quality management: toward the emerging paradigm, Mc Grow – Jill, Singapore, σελ.447

<sup>18</sup> Tenner A.R. and De Toro I.J., 1993, Total quality management : Three steps to continuous improvement, Addison – Wesley, Reading, σελ.16

τους τομείς λειτουργίας της. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση που την εφαρμόζει πιστά στην απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Τα οικονομικά οφέλη από την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. μπορούν να επιτευχθούν μόνο όταν η επιχείρηση στοχεύει διαρκώς στην αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη και στη σύνδεση των υψηλής ποιότητας προϊόντων της με αυτή.

Η επιτυχής εφαρμογή της Δ.Ο.Π. βασίζεται στην τήρηση **τριών σημαντικών αρχών**, ήτοι **α)** εστίαση στους πελάτες, **β)** ολική συμμετοχή και συνεργασία όλων των μερών προς επίτευξη του κοινού στόχου και **γ)** μάθηση από τα πεπραγμένα και συνεχής βελτίωση<sup>19</sup>.

Όσον αφορά την **εστίαση στους πελάτες**, μία επιχείρηση υιοθετώντας την Δ.Ο.Π. οφείλει να γνωρίζει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της με στόχο την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Κατά τον σχεδιασμό της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, το τμήμα μάρκετινγκ πρέπει να επιδιώξει να κατανοήσει ποιοι είναι οι πελάτες της επιχείρησης, ποιες είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης<sup>20</sup>.

Περαιτέρω αναλύοντας την **δεύτερη** ως άνω **αρχή**, τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να δίνουν στους εργαζομένους τα απαραίτητα εργαλεία για να λάβουν σωστές αποφάσεις και να τους προσφέρουν την ελευθερία και την αναγκαία ενθάρρυνση για να συνεισφέρουν στην επιχείρηση. Αυτές οι απαραίτητες προϋποθέσεις μπορούν να εγγηθούν την εκτέλεση της παραγωγικής διαδικασίας με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και την παραγωγή προϊόντων βελτιωμένης ποιότητας<sup>21</sup>.

Τέλος, η **συνεχής βελτίωση** μιας επιχείρησης αναφέρεται τόσο σε βαθμιαίες όσο και σε μεγάλες και γρήγορες αλλαγές, ενώ οι βελτιώσεις μπορούν να πάρουν πολλές μορφές, όπως αύξηση της παραγωγικότητας, αύξηση της

---

<sup>19</sup> Evans J. & Lindsay W., 2005, The management and control of quality, sixth edition, Thomson, South Western, σελ. 152,286

<sup>20</sup> Johnson W. and Chvala R., 1996, Total quality in marketing, St Lucie Press, σελ.75-90

<sup>21</sup> Dean W. and Bowen E. , 1994, Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, Academy of management review, Vol. 19, No3, σελ.392

αποτελεσματικότητας, μείωση των λαθών, παροχή νέων και βελτιωμένων προϊόντων και υπηρεσιών, επίλυση των παραπόνων των πελατών<sup>22</sup>.

Στην επόμενη ενότητα θα αναφερθούμε στους λόγους για τους οποίους η υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. αποκτά χαρακτήρα αναγκαιότητας για μία επιχείρηση, που θέλει να επιβιώσει και να χαρακτηριστεί ανταγωνιστική σε ένα σύγχρονο οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον.

#### **1.4 Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση επιλέγει να υιοθετήσει την Δ.Ο.Π**

Μια επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να βελτιώσει το επίπεδο της παρεχόμενης ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχει, θα πρέπει να υιοθετήσει τις αρχές και τις τεχνικές διοίκησης της Δ.Ο.Π..

Οι κύριοι λόγοι, λοιπόν, του οδηγούν στην υιοθέτηση της Δ.Ο.Π. είναι οι εξής<sup>23</sup>:

- α) Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη από την υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.** Η επιβίωση κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να διατηρήσει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς άρα και από την ικανότητα να προσελκύει και να διατηρεί τους πελάτες της. Η ευχέρεια που διατηρούν οι πελάτες να επιλέξουν την καλύτερη ποιότητα σε συγκρίσιμη τιμή προκαλεί έντονη πίεση στις επιχειρήσεις για συνεχείς βελτιώσεις με στόχο την ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη.
- β) Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες.** Η εφαρμογή και η λειτουργία της Δ.Ο.Π. σε μία επιχείρηση δίνει την δυνατότητα σε αυτή να εξελίσσεται. Οι αλλαγές που προκαλούνται από τις ανάγκες της αγοράς προσφέρουν στην επιχείρηση την δυνατότητα να ανταποκριθεί στις ανάγκες του μέλλοντος.

---

<sup>22</sup> Temponi C., 2005, Continuous improvement framework: implications for academia, Quality assurance in education, Vol.13, No 1, σελ.19

<sup>23</sup> Δερβιτσιώτης Κ., 2001, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, Αθήνα, σελ.52

- γ) **Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.** Για τη Δ.Ο.Π. ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ένας από τους πολυτιμότερους συντελεστές στην παραγωγική διαδικασία. Η φροντίδα, η ανάπτυξη και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελούν αποτελεσματικό τρόπο για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- δ) **Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογικών δεδομένων.** Η Δ.Ο.Π. οδηγεί συχνά μέσω των τεχνικών της στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών ώστε να επιτευχθεί το απαιτούμενο επίπεδο ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών.
- ε) **Η διασφάλιση μεγάλης αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της.** Ένας από τους στόχους κάθε επιχείρησης είναι η εξασφάλιση μεγαλύτερου περιθωρίου κέρδους και η αύξηση της αποτελεσματικότητας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της, ώστε να μειώσει το κόστος λειτουργίας της.

Αφού αναλύσαμε τους κύριους λόγους υιοθέτησης της Δ.Ο.Π. από μία επιχείρηση στην επόμενη ενότητα θα εξετάσουμε τα οφέλη που έχει την δυνατότητα να αποκομίσει μια επιχείρηση βελτιώνοντας την ποιότητα.

### **1.5 Τα οφέλη που έχει τη δυνατότητα μία επιχείρηση να αποκομίσει από την βελτίωση της ποιότητας**

Μία επιχείρηση υιοθετώντας τις αρχές της Δ.Ο.Π. έχει την δυνατότητα και την ευκαιρία να απολαμβάνει τα **οφέλη** που απορρέουν από αυτή και τα οποία μπορούν διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, ήτοι σε **γενικά** και σε **οικονομικά**<sup>24</sup>.

#### **ΓΕΝΙΚΑ ΟΦΕΛΗ**

1. Βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας
2. Μείωση της σπατάλης
3. Άλμα στην παραγωγικότητα
4. Ευκαιρία επίτευξης μεγάλων κερδών

---

<sup>24</sup> Δερβιτσιώτης Κ., 1993, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας : Total Quality Management, Interbooks, Αθήνα, σελ.230

5. Αύξηση του ύψους των πωλήσεων
6. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
7. Μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού
8. Παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους

## **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΟΦΕΛΗ**

1. **Βελτίωση του κύκλου ολοκλήρωσης ενός προϊόντος/ υπηρεσίας :** ο στόχος της επιχείρησης που υιοθετεί την Δ.Ο.Π. είναι η ποιοτική παραγωγή του προϊόντος. Η επίτευξη αυτού του στόχου απαιτεί δομή στον σχεδιασμό και στις διεργασίες παραγωγής ενώ ταυτόχρονα ελαχιστοποιεί τους χρόνους διόρθωσης των λαθών. Αυτά έχουν ως συνέπεια την μείωση του χρόνου παραγωγής του προϊόντος. Ο καταναλωτής θα αναγνωρίσει την μείωση του κύκλου ολοκλήρωσης του προϊόντος και αυτό θα οδηγήσει στην επίτευξη υψηλού επιπέδου ικανοποίησής του, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης.
2. **Μείωση του κόστους παραγωγής:** το αποτέλεσμα της διαδικασίας βελτίωσης της ποιότητας είναι η μείωση των άχρηστων υλικών ου συνδέονται με την παραγωγή ενός προϊόντος. Το άμεσο αποτέλεσμα αυτής της μείωσης είναι η μείωση του κόστους παραγωγής.
3. **Βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη:** οι απόψεις για την ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εξαρτώνται από την αντίληψη των πελατών γι' αυτά.. Οι ικανοποιημένοι πελάτες λειτουργούν με τον καλύτερο τρόπο για να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση και έχουν άμεσο αντίκτυπο στην κερδοφορία της.

Περαιτέρω, έχοντας αναλύσει τα οφέλη που προσφέρει η εφαρμογή των αρχών της Δ.Ο.Π. από μία επιχείρηση, στην επόμενη ενότητα θα εξετάσουμε το πώς μπορεί πραγματικά να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα Δ.Ο.Π. από μία επιχείρηση.

## **1.6 Η εφαρμογή των προγραμμάτων Δ.Ο.Π**

Η έναρξη και η εφαρμογή ενός προγράμματος Δ.Ο.Π. δεν μπορεί να επιτευχθεί αν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησης δεν κατανοήσουν το όραμα της εταιρίας. Η **εφαρμογή** ενός τέτοιου προγράμματος περνάει από **τέσσερις φάσεις**<sup>25</sup>.

### **α' φάση: Η αυτοαξιολόγηση**

Η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει πρώτα από όλα το εταιρικό της προφίλ με βάση την αντίληψή της για την ποιότητα. Έτσι πρέπει να εντοπίσει τα κρίσιμα σημεία της λειτουργίας της. Αυτό θα καταστεί εφικτό με την συμμετοχή όλων των στελεχών της επιχείρησης, οι οποίοι αρχικά θα πρέπει να συμπληρώσουν σχετικά ερωτηματολόγια, τα οποία θα αφορούν θέματα ποιότητας.

### **β' φάση: Εκπαίδευση της διοίκησης**

Το εταιρικό προφίλ που αναδείχθηκε μέσω της πρώτης φάσης θα πρέπει να γίνει κατανοητό σε όλο το διοικητικό προσωπικό και αυτό θα επιτευχθεί μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων. Μέσω των προγραμμάτων αυτών θα ενημερωθεί για την σωστή εφαρμογή του προγράμματος της Δ.Ο.Π..

### **γ' φάση: Δημιουργία πλάνου με στόχο τις ποιοτικές βελτιώσεις**

Σε αυτή τη φάση η διοίκηση θα πρέπει να συνειδητοποιήσει τους μέχρι τώρα ανεπαρκείς τρόπους διοίκησης και κάνοντας ριζικές αλλαγές σε όλο το φάσμα της επιχείρησης, να δημιουργήσει ένα νέο πλάνο που θα έχει ως στόχο την πορεία της εταιρίας προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας. Η διοίκηση πρέπει να δείξει στο προσωπικό της επιχείρησης ότι είναι έτοιμη για ρηξικέλευθες αλλαγές καθώς και να αποδείξει πως θα αναλάβει την ευθύνη για τις αλλαγές που θα επιλέξει να υιοθετήσει.

---

<sup>25</sup> Dahlgaard J.J., Kristenesen K. and Kanji G.K., 1994, Advances in total quality management: the quality journey, Carfax Pub. Co, σελ.119-123

Στα πλαίσια του πλάνου για την βελτίωση της ποιότητας κρίνεται αναγκαία η σύσταση ενός τμήματος έλεγχου της ποιότητας.

**δ' φάση: Εφαρμογή του πλάνου και ανάλυση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή αυτού**

Η βελτίωση της ποιότητας είναι μια συνεχής διαδικασία γι' αυτό και κανένα μέλος του προσωπικού της επιχείρησης δεν πρέπει να εφησυχάζει. Μόλις ένα έργο βελτίωσης ολοκληρώνεται, ένα νέο έργο με στόχο την ποιότητα θα πρέπει να εφαρμόζεται. Τα αποτελέσματα κάθε έργου θα πρέπει να διαχέονται μέσα στην επιχείρηση και να γίνονται γνωστά στο προσωπικό της.

Δυστυχώς μερικές φορές η εφαρμογή ενός προγράμματος Δ.Ο.Π. δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα για την επιχείρηση που το εφάρμοσε. Στην ενότητα που ακολουθεί θα παρακολουθήσουμε τις δυσκολίες και τους λόγους για τους οποίους ένα τέτοιο πρόγραμμα κάποιες φορές αποτυγχάνει.

**1.7 Λόγοι για τους οποίους αποτυγχάνει η εφαρμογή ενός προγράμματος Δ.Ο.Π**

Αν και ένα πρόγραμμα Δ.Ο.Π. τις περισσότερες επιφέρει αξιοσημείωτα αποτελέσματα, ορισμένες άλλες η εφαρμογή του δεν επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι λόγοι οι οποίοι μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία ενός τέτοιου προγράμματος είναι συνήθως οι εξής :

- ***Εσφαλμένη αντίληψη των στελεχών όσον αφορά τις αρχές και τον τρόπο εφαρμογής της Δ.Ο.Π.:*** Λόγοι άγνοιας σχετικά με την εφαρμογή της ποιότητας μπορούν, τις περισσότερες φορές, να οδηγήσουν στην αποτυχία της εφαρμογής αυτής. Τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης αναθέτουν συχνά τα θέματα ποιότητας στο αρμόδιο τμήμα ποιότητας της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην αποκτούν την απαιτούμενη πείρα και την εκπαίδευση, την

οποία θα έπρεπε να έχουν όσον αφορά την θέσπιση των καταλληλότερων σχεδίων δράσης για την επίτευξη των στόχων των προγραμμάτων ποιότητας. Αυτό, μακροπρόθεσμα, αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την υιοθέτηση της Δ.Ο.Π.<sup>26</sup>.

- ***Η ασυνέχεια μεταξύ προθέσεων και έργων:*** Η εφαρμογή ενός σχεδίου Δ.Ο.Π. χρειάζεται υπομονή και επιμονή, υπευθυνότητα και διατήρηση ισορροπιών. Αν ένα σχέδιο εγκαταλειφθεί ή δεν εφαρμοστεί όπως αρμόζει, τότε θα εμφανισθεί παλινδρόμηση και ασυνέχεια με αποτέλεσμα την αρνητική ψυχολογία του προσωπικού<sup>27</sup>.
- ***Η εφαρμογή μεμονωμένων σχεδίων ενός συνολικού προγράμματος Δ.Ο.Π. :*** Η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης. Στην περίπτωση όμως που αυτή εφαρμοστεί ευκαιριακά, το μόνο που θα έχει ως αποτέλεσμα θα είναι η μεσοπρόθεσμη χρονικά αποτυχία. Το σύνολο των ωφελειών της εφαρμογής της Δ.Ο.Π. επιτυγχάνεται μόνο με την αλλαγή φιλοσοφίας και προτεραιοτήτων στην λειτουργία μιας επιχείρησης<sup>28</sup>.
- ***Η αποτυχία των στελεχών να αναγνωρίσουν την διαφορετικότητα κάθε επιχείρησης:*** Για να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα Δ.Ο.Π. τα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να αναγνωρίσουν τις ιδιαιτερότητες αφενός της επιχείρησης, και αφετέρου του περιβάλλοντος από το οποίο περιστοιχίζεται.
- ***Η αποτυχία των στελεχών να εντάξουν την ποιότητα σαν προτεραιότητα στην επιχείρηση:*** Μια επιχείρηση πρέπει να συμπεριλάβει στο πλάνο της στόχους για την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών της, για την βελτίωση των παραγωγικών της διαδικασιών και για την μείωση του κόστους παραγωγής. Αν τα στελέχη αποτύχουν να ενσωματώσουν την διαχείριση της ποιότητας στην ευρύτερη λειτουργία της

---

<sup>26</sup> Juran J.M., July – August 1993, Made in U.S.A.: Renaissance in quality, Harvard business review, σελ.42-50

<sup>27</sup> Kotter John, 2001, Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική, σελ.20-31

<sup>28</sup> Kotter John, 2001, Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική, σελ. 32

επιχείρησης, τότε η ανικανότητα βελτίωσης των στοιχείων, που εκτιμούν και προσδοκούν οι πελάτες, θα είναι προ των πυλών.

- ***Η ανυπαρξία μέσων αξιολόγησης της απόδοσης ενός προγράμματος Δ.Ο.Π.:*** Τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να καταγράφουν την πρόοδο, να επιβραβεύουν και να αντιμετωπίζουν την ποιότητα ως άνω από τα βασικότερα στοιχεία αξιολόγησης της απόδοσης των συστημάτων διοίκησης. Αν μια επιχείρηση εστιάσει μόνο σε οικονομικά μέσα μέτρησης και αξιολόγησης και αγνοήσει μέσα μέτρησης της ποιότητας, είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί σε καταστροφικά γι' αυτήν αποτελέσματα.
- ***Η αντίσταση στελεχών στα νέα δεδομένα που εγκαθιστά η Δ.Ο.Π.:*** Είναι πολλές οι περιπτώσεις, παλαιών συνήθως, στελεχών επιχειρήσεων, που νιώθουν πως η εφαρμογή της Δ.Ο.Π. και η ανάθεση ευθυνών σε κατώτερες βαθμίδες διοίκησης τους παραγκωνίζουν. Αποτέλεσμα αυτών των σκέψεων είναι κάποια τέτοια στελέχη να προσπαθούν να σαμποτάρουν την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. από μία επιχείρηση.

Ολοκληρώνοντας το πρώτο κεφάλαιο της παρούσης εργασίας και συνδέοντάς το με το κεφάλαιο που ακολουθεί, πρέπει να αναφέρουμε την σύγχυση που υπάρχει όσον αφορά το αν η Δ.Ο.Π. αποτελεί μια πραγματική στρατηγική ή αν τελικά οι τεχνικές της προσφέρουν λειτουργική αποτελεσματικότητα. Την απάντηση στο ερώτημα αυτό θα προσπαθήσουμε να αναζητήσουμε κατωτέρω.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Η Δ.Ο.Π. ΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΠΙΦΕΡΕΙ ΣΕ ΜΙΑ ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

### 2.1. Σχέση στρατηγικής και Δ.Ο.Π

Η απαίτηση για ολοένα υψηλότερη παραγωγικότητα και ποιότητα ήταν η αφετηρία για την ανεύρεση και εφαρμογή πολλών τεχνικών στην διοίκηση επιχειρήσεων, μια από τις οποίες είναι και η Δ.Ο.Π.. Οι τεχνικές αυτές, συμπεριλαμβανομένης και της Δ.Ο.Π., προσφέρουν λειτουργική αποτελεσματικότητα και για πολλούς δεν αποτελούν στρατηγική. **Η στρατηγική** συνίσταται στο εξής: η επιχείρηση να κάνει διαφορετικά πράγματα από τους ανταγωνιστές ή να κάνει τα ίδια πράγματα από αυτούς με διαφορετικό τρόπο. Αντιθέτως **στόχος της λειτουργικής αποτελεσματικότητας** είναι να κάνει η επιχείρηση τα ίδια πράγματα καλύτερα από τον ανταγωνιστή της.

Ορισμένες επιχειρήσεις, οι οποίες εφαρμόζουν τεχνικές λειτουργικής αποτελεσματικότητας, μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα την τεχνολογία και τα επιτεύγματά της ενώ άλλες μπορούν να επιτύχουν μείωση του λειτουργικού κόστους. Αυτή όμως η προσπάθεια βελτίωσης, μέσω της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, δεν αποτελεί από μόνη της στρατηγική.

Παρόλο που η εφαρμογή των προγραμμάτων της Δ.Ο.Π. είχε όντως ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την διόρθωση των εσωτερικών ατελειών των επιχειρήσεων, εντούτοις δεν μπορούμε να πούμε ότι οι τεχνικές αυτές, από μόνες τους, είναι ικανές να δώσουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό αποτέλεσμα<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> Prajogo D. & Sohal A. , 2004, The relationship between organization strategy , total quality (TQM) and organization performance – the mediating role of TQM , European journal of operational research, Science Direct, σελ. 4-12

Επειδή η σχέση μεταξύ της στρατηγικής που υιοθετεί μία επιχείρηση και των τεχνικών της Δ.Ο.Π. δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρη, στην επόμενη ενότητα θα ασχοληθούμε με τον προσανατολισμό της Δ.Ο.Π. και την σχέση αυτής με την εκάστοτε εφαρμοζόμενη στρατηγική.

## **2.2. Οι επιχειρηματικοί προσανατολισμοί της Δ.Ο.Π**

Η Δ.Ο.Π. περιλαμβάνει δύο επιχειρηματικούς προσανατολισμούς: **α) τον προσανατολισμό προς τον πελάτη** και **β) τον προσανατολισμό προς τις διαδικασίες**<sup>30</sup>.

Όταν λέμε «**προσανατολισμός προς τον πελάτη**» εννοούμε πως η επιχείρηση εστιάζει τις πρακτικές της στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον τομέα της ποιότητας του προϊόντος/υπηρεσίας. Σε αυτήν την περίπτωση η επιχείρηση θέτει ως στόχο την προσέλκυση πελατών προσφέροντας διαφοροποιημένα και ποιοτικά προϊόντα. Το συμπέρασμα είναι πως ο προσανατολισμός στον πελάτη συνδέεται με την στρατηγική διαφοροποίησης.

Οι βελτιώσεις στην διαδικασία της παραγωγής με στόχο την μείωση των ελαττωματικών προϊόντων και των λαθών, είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα του **προσανατολισμού της Δ.Ο.Π. στις διαδικασίες**. Μέσω αυτής της βελτίωσης επιτυγχάνεται, μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, η μείωση του κόστους παραγωγής, μέσω, φυσικά, της μείωσης των ελαττωματικών προϊόντων. Εξετάζοντας, λοιπόν, την δεύτερη αυτή κατεύθυνση του προσανατολισμού της Δ.Ο.Π., φθάνουμε στο **συμπέρασμα** πως ακολουθώντας αυτήν την κατεύθυνση δημιουργείται για την επιχείρηση ένα **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**, το οποίο είναι **βασισμένο στο κόστος**.

Συμπερασματικά, ανάλογα με το διαφορετικό κάθε φορά προσανατολισμό της Δ.Ο.Π. αυτή μπορεί να εξυπηρετήσει δύο διαφορετικές μορφές ανταγωνιστικής στρατηγικής. Η στρατηγική διαφοροποίησης συνίσταται στην δημιουργία ενός

---

<sup>30</sup> Reed R., Lemak D.J, Montgomery J.C, 1996, Beyond process : TQM content and firm performance, Academy of management review 21(1), σελ.173-202

«νέου», «μοναδικού» προϊόντος. **Στόχος** της επιχείρησης που θα επιλέξει να εφαρμόσει την στρατηγική αυτή είναι οι πελάτες **να επικεντρωθούν σε χαρακτηριστικά του προϊόντος** που διαφέρουν από αντίστοιχα άλλων επιχειρήσεων και τα οποία θεωρούνται σημαντικά και μοναδικά για αυτούς. Η ποιότητα σε αυτήν την περίπτωση, μέσω της πίστης του πελάτη στο προϊόν, δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Εξετάζοντας την **έτερη στρατηγική**, η ύπαρξη υψηλής ποιότητας του προϊόντος θα ασκήσει θετική επιρροή στο κόστος της επιχείρησης, μέσω της αύξησης του μεριδίου αγοράς. Η επιχείρηση, βελτιώνοντας την ποιότητα και μειώνοντας το κόστος μέσω του περιορισμού των ελαττωματικών, γίνεται περισσότερο ανταγωνιστική. Τελικά, με την βελτίωση της ποιότητας θα επιτευχθεί **μείωση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης**.

Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό μιας στρατηγικής απαιτείται να υφίστανται ορισμένες προϋποθέσεις. Γι' αυτές καθώς και για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της Δ.Ο.Π., θα αναφερθούμε στην επόμενη ενότητα.

### **2.3 Οι προϋποθέσεις αποτελεσματικού σχεδιασμού στρατηγικής μιας επιχείρησης και η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει «κατακτήσει»**

Για να μπορέσει να είναι **αποτελεσματική** η διαδικασία του σχεδιασμού της στρατηγικής μιας επιχείρησης, που έχει σαν στόχο την δημιουργία καθώς και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να συντρέχουν οι κάτωθι **προϋποθέσεις**<sup>31</sup> :

- Ικανή ηγεσία
- Αποτελεσματικό οργανωτικό σχήμα

---

<sup>31</sup> Slater F. Stanley, 1996, The challenge of sustaining competitive advantage, Industrial marketing management, Elsevier science

- Εκπαίδευση του προσωπικού της εταιρίας
- Ανάλυση του είδους της αγοράς που η επιχείρηση στοχεύει
- Έρευνα για τις προσδοκίες των πελατών

Μία επιχείρηση μπορεί να φθάσει στο στόχο της και να αποκτήσει, τελικά, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μετά την επιτυχή ολοκλήρωση του στόχου της αυτού, η επιχείρηση θέτει τον αμέσως επόμενο στόχο, **την διατήρηση** του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει κατακτήσει.

Η **φιλοσοφία** της Δ.Ο.Π. η οποία μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι, όπως αναφέραμε και αναλύσαμε στο παραπάνω κεφάλαιο, **η ικανοποίηση** του πελάτη καθώς και **η μείωση του κόστους** λόγω κακής ποιότητας.

Πολλοί ερευνητές, οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με τα θέματα της ποιότητας, ορίζουν **τέσσερις τομείς**, οι οποίοι έχουν να κάνουν με την **διαδικασία υλοποίησης της Δ.Ο.Π.** και οι οποίοι είναι οι εξής<sup>32</sup>:

- α) Η ηγεσία
- β) Η επιμόρφωση του προσωπικού
- γ) Η δημιουργία ομάδων έργου και
- δ) Η εφαρμογή κατάλληλης κουλτούρας

Αν και η σημασία της δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μεγάλη, **σημαντικότερο** λόγο έχει τελικά **η διατήρησή του**, ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστική.

**Οι τομείς** που αναφέρθηκαν παραπάνω, **αλληλεπιδρούν** μεταξύ τους για την σωστή υλοποίηση της Δ.Ο.Π. και δεν λειτουργούν ανεξάρτητα. Είναι **ένα ολόκληρο σύστημα** που αλληλεπιδρά και δημιουργεί μια **μοναδική πολυπλοκότητα**.

---

<sup>32</sup> Reed R., Lemak D.J, Mero N.P, 2000, Total quality management and sustainable competitive advantage , journal of quality management, Pergamon, σελ.13

**Η ηγεσία** είναι ένας πολύ σημαντικός πόρος για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι διοικητικές ικανότητες που έχουν τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης είναι αδύνατον να μιμηθούν από τους ανταγωνιστές. Μια ικανή ηγεσία δημιουργεί όραμα και προωθεί ριζικές αλλαγές.

Περαιτέρω, **η επιμόρφωση του προσωπικού** είναι ένα όχημα για την διδασκαλία των απαιτούμενων ικανοτήτων για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και για την ενότητα και την ανάπτυξη του πνεύματος ομαδικότητας ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού.

Από την άλλη μεριά **ο ρόλος των ομάδων έργου** είναι ο συντονισμός διαφορετικών αρμοδιοτήτων και επίλυση τυχόν προβλημάτων. Η δημιουργία και η αποτελεσματική αξιοποίηση των ομάδων αυτών μέσα σε μία επιχείρηση θα οδηγήσει στην δημιουργικότητα στην εργασία και στην αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων και σε οργανωσιακές καινοτομίες.

Τέλος, **η κουλτούρα**, όπως γνωρίζουμε ήδη, ορίζεται ως το σύνολο των αξιών και των κανόνων που διέπουν και καθορίζουν την συμπεριφορά μιας επιχείρησης. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι πολύτιμη, δεν αντιγράφεται και αποτελεί μια πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

**Οι τέσσερις** αυτοί προαναφερόμενοι **παράγοντες αλληλεπιδρούν** μεταξύ τους **ώστε** να μπορέσει **να διατηρηθεί** ένα δημιουργηθέν **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**. Η μετάδοση μέσα σε μία επιχείρηση της εταιρικής κουλτούρας και γνώσης επιτρέπει στα μέλη του προσωπικού να μοιράζονται κοινούς στόχους. Οι παραπάνω παράγοντες **δεν μπορούν να διαχωριστούν** και, ως ένα συγκεκριμένο και ολοκληρωμένο σύστημα, **στηρίζουν** την Δ.Ο.Π., **εμποδίζουν** τους ανταγωνιστές να το μιμηθούν και **συμβάλλουν** στον να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στην επόμενη ενότητα θα προσπαθήσουμε να αναφερθούμε στην ευεργετική δράση της ποιότητας στην επιχείρηση αναφορικά με την αποδοτικότητά της.

## 2.4. Επίδραση της ποιότητας στην κερδοφορία της επιχείρησης

Η ύπαρξη ποιότητας στους κόλπους μιας επιχείρησης παρουσιάζει **ευεργετικά αποτελέσματα** τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης<sup>33</sup>.

Τα αποτελέσματα **στο εσωτερικό της περιβάλλον** αφορούν την μείωση του κόστους της παραγωγικής διαδικασίας, την δημιουργία ενός κλίματος που συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία και τον συντονισμό των εργαζομένων καθώς και την υψηλή ποιότητα των προδιαγραφών παραγωγής και την συμμόρφωση σε αυτές.

Αναφερόμενοι στα αποτελέσματα που αφορούν **το εξωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης, αυτή προβάλλοντας και προωθώντας τα προϊόντα υψηλής ποιότητας εδραιώνει την θέση της και αυξάνει το μερίδιο αγοράς της.

Και στις δύο, ως άνω, περιπτώσεις η υψηλή ποιότητα διαμορφώνει **συνθήκες για την αύξηση της αποδοτικότητας** της επιχείρησης, δημιουργώντας προϋποθέσεις που θα εξασφαλίσουν την **επιβίωση** και την **επιτυχία** της σε συνθήκες μεγάλου ανταγωνισμού.

**Η αύξηση των πωλήσεων**, ακριβώς λόγω της ύπαρξης υψηλής ποιότητας, προκαλείται από τους κάτωθι παράγοντες<sup>34</sup>:

- Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- Αύξηση της εμπορευσιμότητας του προϊόντος
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας
- Αύξηση του κύκλου εργασιών της εταιρίας
- Διασφάλιση καλύτερης τιμής για το προϊόν

---

<sup>33</sup> Δερβιτσιώτης Κ., 2001, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, Αθήνα, σελ.37

<sup>34</sup> Αγγελόπουλος Χαρ., Στεφανάτος Στελ., Ψύχας Ν. , Τζόγιος Ανδ., 2000-2001, Προγραμματισμός για την Ποιότητα (τομιοι Α,Γ,Δ,Ε), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα

Ενώ η μείωση του κόστους συντελείται από τους παρακάτω παράγοντες<sup>35</sup>:

- Μείωση του ποσοστού των λαθών
- Μείωση του ποσοστού των απορριπτέων προϊόντων
- Μείωση των προβλημάτων μετά την πώληση των προϊόντων
- Μείωση των αναγκών για επανέλεγχο των προϊόντων
- Μείωση των αποθεμάτων
- Αύξηση των ρυθμών παραγωγής

Η τελευταία ενότητα με την οποία θα ολοκληρώσουμε την ενασχόληση μας με την Δ.Ο.Π. στον ιδιωτικό τομέα, θα αναφέρεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κατακτά μια επιχείρηση σήμερα καθώς και στους στόχους της ανταγωνιστικότητας, που βασίζονται στην ποιότητα, στον ελλαδικό χώρο.

### **2.5. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σήμερα – Ποιότητα και στόχοι ανταγωνιστικότητας στην Ελλάδα**

Οι επιχειρήσεις που έχουν φθάσει στο σημείο να παρέχουν υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες παρουσιάζουν **υψηλή κερδοφορία**. Η υψηλή κερδοφορία είναι **απόρροια της πίστης των καταναλωτών** στα υψηλής ποιότητας προϊόντα, γεγονός το οποίο δίνει στις επιχειρήσεις την **δυνατότητα**, αν και έχουν μειώσει το κόστος της παραγωγικής τους διαδικασίας, να χρεώνουν **υψηλές τιμές**.

Σήμερα, για πολλούς από εμάς, η **ποιότητα** θεωρείται δεδομένη και, αν και είναι κεφαλαιώδους σημασίας, ίσως **δεν μπορεί πλέον να παίζει τον ρόλο που έπαιξε** κάποτε και αφορούσε στην δημιουργία και την διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Φυσικά, η έλλειψη ποιότητας στα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης είναι ικανά να δημιουργήσουν σημαντικότερα προβλήματα σε αυτές.

Τώρα πια η Δ.Ο.Π. δεν μπορεί να αναλώνεται μόνο στην δημιουργία και την παραγωγή ποιοτικά άριστων προϊόντων, αλλά **πρέπει να επικεντρωθεί και σε άλλα**

---

<sup>35</sup> Αγγελόπουλος Χαρ., Στεφανάτος Στελ., Ψύχας Ν. , Τζόγιος Ανδ., 2000-2001, Προγραμματισμός για την Ποιότητα (τομιοι Α,Γ,Δ,Ε), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, Τόμος Ε, σελ.19

**ζητήματα** που αφορούν άλλους τομείς της επιχείρησης, όπως η εξυπηρέτηση, η καινοτομία, η ταχύτητα και η επιμόρφωση. Τα παραπάνω στοιχεία είναι αναγκαία στην προσπάθεια της Δ.Ο.Π. να διατηρήσει την πρωτοκαθεδρία της στις τεχνικές μιας αποτελεσματικής διοίκησης μιας επιχείρησης.

Η ελληνική επιχείρηση και γενικότερα η ελληνική οικονομία, ειδικότερα μετά την ένταξη της ελληνικής δημοκρατίας στην Οικονομική και Νομισματική Ένωση (εφεξής Ο.Ν.Ε.) είναι «αναγκασμένη» να δραστηριοποιηθεί σε πλαίσια πρωτόγνωρου ανταγωνισμού γι' αυτήν.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Ελλάδας έπαψε να είναι πια το χαμηλό κόστος εργασίας, ειδικά μετά την ένταξη στην ευρωπαϊκή οικογένεια χωρών της πρώην ανατολικής Ευρώπης και της πρώην Ε.Σ.Σ.Δ., αφού η Ευρωπαϊκή Ένωση (εφεξής Ε.Ε.) των 27 δίνει την δυνατότητα σε πολλές νεοεισερχόμενες χώρες να διατηρήσουν αυτό το πλεονέκτημα.

Το οικονομικό – κοινωνικό επίπεδο της Ελλάδας δεν επιτρέπει και, όπως δείχνουν τα πράγματα, δεν είναι ικανό ούτε μελλοντικά να επιτρέψει μια αυξημένη αναπτυξιακή επίδοση. Η τελευταία ελπίδα της Ελλάδας για επιβίωση και μακροπρόθεσμη ανάπτυξη είναι η μάχη του ποιοτικού και διαφοροποιημένου προϊόντος και των εξειδικευμένων αγορών υψηλών απαιτήσεων.

Αν και σε πολλές αγορές σήμερα, η ποιότητα δεν αποτελεί ούτε καν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά ανταγωνιστική προϋπόθεση για την είσοδο και την παραμονή μιας επιχείρησης σε μια αγορά, οι πιέσεις που δέχονται επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στην Ε.Ε., καθιστούν την επιβίωση των επιχειρήσεων αυτών επισφαλέστατη.

Οι πιο πολλές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνταν στην Ε.Ε. των 15 είναι πλέον εγκλωβισμένες. Τα προϊόντα που παράγουν αυτές οι επιχειρήσεις είναι ακριβότερα από τα αντίστοιχα των παραγωγών των χωρών που εισήλθαν προ ολίγων ετών στην Ε.Ε. καθώς και των χωρών εκτός Ε.Ε.. Το δυστύχημα είναι πως συνήθως τα προϊόντα των ελληνικών επιχειρήσεων, εκτός από ακριβότερα, είναι και ποιοτικά υποδεέστερα.

Οι στόχοι που θα πρέπει να προσπαθήσουν να επιτύχουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στο πλαίσιο της προσπάθειάς τους για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας αναφέρονται παρακάτω.

- Ενίσχυση της αξιοπιστίας των ελληνικών προϊόντων και υπηρεσιών στην ευρωπαϊκή και διεθνή αγορά
- Προστασία του καταναλωτή από επικίνδυνα για την υγεία προϊόντα και προώθηση προϊόντων φιλικών στο περιβάλλον
- Σύγκλιση της ποιότητας των προϊόντων με αυτή των αντίστοιχων προϊόντων των υπολοίπων χωρών της Ε.Ε.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των ελληνικών επιχειρήσεων μέσω της ποιοτικής αναβάθμισης των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Δημιουργία αξιόπιστου συστήματος παρακολούθησης, ελέγχου και εποπτείας της αγοράς<sup>36</sup>

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώνουμε την προσέγγιση της Δ.Ο.Π. στον ιδιωτικό τομέα και περνάμε στο επόμενο κεφάλαιο, όπου θα αναλύσουμε την εφαρμογή της Δ.Ο.Π. στο δημόσιο τομέα.

---

<sup>36</sup> Customer Relationship Management  
[www.crm2day.com/content/lib\\_index.php](http://www.crm2day.com/content/lib_index.php)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ - ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΥΤΟΥ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ

### 3.1. Εισαγωγή, βασικές έννοιες και χαρακτηριστικά του δημοσίου τομέα

Ο κυριότερος σκοπός των ιδιωτικών επιχειρήσεων είναι, σύμφωνα με τις αρχές της οικονομίας, η μεγιστοποίηση του κέρδους. Αντιθέτως, στις δημόσιες επιχειρήσεις σκοπός είναι η **μεγιστοποίηση της συνάρτησης της κοινωνικής ευημερίας**. Η σημασία των δημοσίων επιχειρήσεων για την εθνική οικονομία κάθε χώρας συνεχώς αυξάνεται και η ανάπτυξη αυτών, που προϋποθέτει μακροχρόνιο σχεδιασμό, αποτελεί έναν από τους **στόχους** του κρατικού μηχανισμού. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο δημόσιος τομέας αφορούν σε μεγάλο βαθμό έλλειψη καθορισμένης πολιτικής ανάπτυξης, αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων και χαμηλή αποτελεσματικότητα.

Τα «αγαθά» που παράγουν οι δημόσιες επιχειρήσεις είναι **απαραίτητα** για την εύρυθμη λειτουργία της κοινωνίας, και πρέπει να προσφέρονται από αυτές στην καλύτερη δυνατή ποιότητα. Οι δημόσιες επιχειρήσεις αποτελούν την σπονδυλική στήλη του οικονομικού συστήματος<sup>37</sup>. Έτσι, το κράτος πρέπει να δίνει έμφαση στον προγραμματισμό στην στελέχωση και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διοίκησης των δημοσίων επιχειρήσεων καθώς και να προσαρμόζεται συνεχώς στα εκάστοτε νέα ποιοτικά πρότυπα<sup>38</sup>.

Άραγε η αναποτελεσματικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων οφείλεται στο δημόσιο χαρακτήρα τους, οπότε είναι καταδικασμένες, ή αυτή η

<sup>37</sup> Προβόπουλος Γ., 1988, Δημοσιονομική πολιτική – Επενδύσεις και Παραγωγικότητα, I.O.B.E, Αθήνα, σελ.47

<sup>38</sup> Κέφης Β., 1998, Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Interbooks, Αθήνα, σελ.162

αναποτελεσματικότητά τους μπορεί να βελτιωθεί μέσω βελτίωσης χαρακτηριστικών του πλαισίου λειτουργίας τους<sup>39</sup>.

Σύμφωνα με τον καθηγητή Γ. Βαβούρα, *η δημόσια επιχείρηση έχει δύο διαστάσεις: α) την επιχειρηματική διάσταση*, με βάση την οποία η δημόσια επιχείρηση παράγει αγαθά και υπηρεσίες τις οποίες πουλάει σε μία ορισμένη τιμή και σε διαφορετικές ποσότητες στους καταναλωτές και εφόσον οι εμπορικές της συναλλαγές στηρίζονται σε ένα λογιστικό σύστημα και υπόκεινται στον έλεγχο της αγοράς αποτελούν ένα είδος επιχειρηματικού οργανισμού και *β) την κρατική διάσταση*, σύμφωνα με την οποία η δημόσια επιχείρηση αποτελεί κρατική περιουσία και αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημοσίου, συμφέροντος<sup>40</sup>.

Οι δημόσιες επιχειρήσεις διακρίνονται ανάλογα με τον βαθμό συμμετοχής και παρέμβασης του κράτους στις παρακάτω **τρεις κατηγορίες**<sup>41</sup>:

- Στις δημόσιες επιχειρήσεις που είναι πλήρως εξαρτημένες από το κράτος
- Στις δημόσιες επιχειρήσεις που λειτουργούν ως Α.Ε. με την κρατική συμμετοχή να φθάνει στο 51% και
- Στις δημόσιες επιχειρήσεις που λειτουργούν υπό πλήρη διοικητική αυτοτέλεια

Τα τελευταία χρόνια ο όρος «**δημόσια διοίκηση**» υποκαθίσταται σιγά – σιγά από τον όρο «**δημόσιο μάνατζμεντ**». Η αρχή έγινε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (εφεξής Η.Π.Α.) και ακολούθως στη Μεγάλη Βρετανία, με το δημόσιο μάνατζμεντ να υιοθετεί ένα πνεύμα ανανέωσης και μια πληρέστερη επιστημονική αντίληψη, που αφορούσε την αντιμετώπιση των προβλημάτων που κυριαρχούσαν στον δημόσιο τομέα<sup>42</sup>.

---

<sup>39</sup> Αλογοσκούφης Γ., Ιούλιος-Αύγουστος 1993, Οι ιδιωτικοποιήσεις των Φυσικών Μονοπωλίων, Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος 70

<sup>40</sup> Βαβούρας Γ. , 1991, Θέματα Οικονομικής Πολιτικής, Κριτική, Αθήνα, σελ.70

<sup>41</sup> Κέφης Β., 1998, Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Interbooks, Αθήνα, σελ.20

<sup>42</sup> Rose A., Lawton A., 1999, Public services management, Financial Time, Prentise Hall, σελ.5

Οι **συνέπειες** αυτής της εξέλιξης είναι μεταξύ άλλων: **α)** η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων σε μη αιρετά όργανα της διοίκησης, **β)** η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των δημοσίων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων στη περίπτωση παραγωγής ίδιων υπηρεσιών και **γ)** την εισαγωγή της έννοιας της πελατείας στο χώρο της δημόσιας διοίκησης.

Η δημόσια διοίκηση πρέπει να ξεφύγει από παλαιότερες αντιλήψεις, σχετικά με την οργάνωσή της, οι οποίες επικέντρωναν το ενδιαφέρον στην προσπάθεια δημιουργίας σταθερών οργανωτικών διαρθρώσεων και οι οποίες είναι βασισμένες στην ιεραρχική δομή της εξουσίας και τις γραφειοκρατικές αρχές της.

Μετά την πρώτη γνωριμία με τα χαρακτηριστικά και τις βασικές έννοιες του δημοσίου τομέα, θα προχωρήσουμε στην ανάλυση των στοιχείων που διαφοροποιούν τους δύο ως άνω τομείς.

### **3.2. Στοιχεία διαφοροποίησης ιδιωτικού και δημόσιου τομέα**

Οι **διαφορές** μεταξύ του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα συνίστανται<sup>43</sup> :

**α) Στη φύση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τον δημόσιο τομέα.**

Υπάρχουν κάποιες υπηρεσίες οι οποίες δεν αντιμετωπίζονται ανταγωνιστικά εκ μέρους των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Παραδείγματα τέτοιων προσφερόμενων υπηρεσιών είναι οι υπηρεσίες ασφαλείας, οι δικαστικές υπηρεσίες, οι υπηρεσίες δημοσίων έργων κ.α.<sup>44</sup>.

**β) Οι λειτουργίες και οι υπηρεσίες που ασκούνται από τις δημόσιες επιχειρήσεις εκπληρώνουν κοινωνική αποστολή και καλύπτουν κοινωνικές ανάγκες.** Αντίθετα οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, λειτουργούν με

---

<sup>43</sup> Rose A., Lawton A., 1999, Public services management, Financial Time, Prentise Hall, σελ.33

<sup>44</sup> Θεοφανίδης Σ., 1992, Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 1992 : Προτεινόμενες Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις, Ακαδημία Αθηνών : Κέντρο Ερευνής της Ελληνικής Κοινωνίας, Αθήνα

**κερδοσκοπικά κριτήρια**, χωρίς κατ' ανάγκη να λαμβάνουν υπόψη τους το κοινωνικό συμφέρον<sup>45</sup>.

- γ) Η ασυμμετρία της πληροφόρησης μεταξύ των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών και των καταναλωτών των ιδιωτικών υπηρεσιών.** Στο δημόσιο τομέα υπάρχει ένα πλήθος υπηρεσιών που προσφέρονται στο κοινό που έχουν συνήθως την μορφή παροχών και για τις οποίες, το κοινό που τις χρησιμοποιεί έχει ελλιπή ενημέρωση ως προς τις συνθήκες δημιουργίας των υπηρεσιών αυτών και ως προς το γενικότερο εύρος των σκοπιμοτήτων τις οποίες υπηρετούν.
- δ) Στο συλλογικό χαρακτήρα των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα.** Οι υπηρεσίες του δημοσίου τομέα εξυπηρετούν συλλογικές ανάγκες το οποίο συνεπάγεται και την εξυπηρέτηση ατομικών συμφερόντων. Αντίθετα στον ιδιωτικό τομέα, η υπηρεσία εξυπηρετεί μόνο το ατομικό συμφέρον.
- ε) Στο διαφορετικό τρόπο λειτουργίας, σκοπών και εργασιακών συνθηκών που επικρατούν στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα αντίστοιχα.** Ο προσανατολισμός των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα περιστρέφεται στην ικανοποίηση συλλογικών αναγκών, στην εξασφάλιση πόρων, στην εφαρμογή των αρχών της ισότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης. Από την άλλη πλευρά, ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα περιστρέφεται στην έρευνα για την ικανοποίηση των επιθυμιών του καταναλωτή, στον ανταγωνισμό, στις τιμές των προϊόντων κ.α.
- στ) Στην εφαρμογή των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας μεταξύ ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων.** Οι δημόσιες επιχειρήσεις ακολουθούν ένα πιο τυποποιημένο πλαίσιο αρχών, όπως ο αυστηρός καταμερισμός των έργων, η πειθαρχία, η δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων, η ενότητα της διοίκησης.

Εξετάζοντας τις διαφορές μεταξύ του ρόλου και της λειτουργίας των δημοσίων και ιδιωτικών επιχειρήσεων, στην επόμενη ενότητα θα αναφέρουμε τα

---

<sup>45</sup> Θεοφανίδης Σ., 1992, Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 1992 : Προτεινόμενες Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις, Ακαδημία Αθηνών : Κέντρο Ερεύνης της Ελληνικής Κοινωνίας, Αθήνα

βασικά χαρακτηριστικά του θεσμικού πλαισίου που διέπει την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών στην χώρα μας.

### **3.3. Το θεσμικό πλαίσιο το οποίο διέπει την λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα**

Η οικονομική παρουσία του δημοσίου πέραν των οικονομικών δράσεων του κράτους, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (εφεξής Ο.Τ.Α.) και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) εκδηλώνεται με την δράση διαφόρων δημοσίων νομικών προσώπων που διέπονται κυρίως από το ιδιωτικό δίκαιο και των δημοσίων εταιριών<sup>46</sup>.

Σύμφωνα με το Ν.Α. 4352/64 στο δημόσιο τομέα περιλαμβάνονται όλοι οι κρατικοί φορείς ανεξάρτητα από το καθεστώς δημοσίου, ιδιωτικού και μικτού δικαίου που τους διέπει. Οι φορείς αυτοί του δημοσίου τομέα διέπονται από ειδικές ρυθμίσεις όπως : α) α. 16 Ν. 1232/1982 που αφορά την προσωρινή αναστολή διορισμών, β) α. 1,3 Ν. 1256/1982 που αφορούν απαγορεύσεις για πολυθεσία και περιορισμούς για συμμετοχές σε συλλογικό όργανο και γ) Ν.1735/87 που εμπεριέχει θετικές ρυθμίσεις για τις προσλήψεις στον ιδιωτικό τομέα.

Ο όρος «δημόσια επιχείρηση» βρίσκεται σε μια σειρά νομοθετικών διαταγμάτων, όπως:

- α. 1 του Ν. 1468/1950 περί Δ.Ε.Η.
- α. 1 ν.δ. 4366/1964 περί Ε.Τ.Β.Α.
- α. 2 ν.δ. 496/70 περί ΕΛ.ΤΑ.
- α. 1,2 Β.Δ. 532/72 περί Ο.Σ.Ε.

Αναφέραμε εν συντομία το θεσμικό πλαίσιο, το οποίο διέπει τη λειτουργία των δημοσίων επιχειρήσεων και στην επόμενη ενότητα θα εξετάσουμε το ρόλο τον οποίο διαδραματίζει η δημόσια διοίκηση στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

---

<sup>46</sup> Σπηλιωτόπουλος Επ., Χρυσανθάκης Χαρ. , 1999, Βασικοί θεσμοί Δημοσιουπαλληλικού Δικαίου, Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα, σελ.26

### **3.4. Ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης στην εξυπηρέτηση του πολίτη, η σχέση αυτών και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο πολίτης στη σχέση του με τη δημόσια διοίκηση**

Η δημοκρατική και αποτελεσματική δημόσια διοίκηση είναι αναγκαία αν ένα κράτος θέλει να ονομάζεται δημοκρατικό. Η δημόσια διοίκηση είναι μοχλός κινητοποίησης του κράτους και πρέπει να παραμένει συνεχώς προσηλωμένη στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Οι δημόσιες υπηρεσίες υπάρχουν για να εξυπηρετούν τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται από τη συνέχειά της και από την συνεχή της ανάπτυξη και δράση υπηρετώντας τον πολίτη.

Η εξυγίανση και η αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών είναι αναγκαία για την βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Όσοι εργάζονται στη δημόσια διοίκηση πρέπει να σέβονται τις αρχές της νομιμότητας, της αμεροληψίας και της ισότητας. Όλα αυτά τα προβλέπει η διοικητική μεταρρύθμιση η οποία αποτελεί στόχο και επιχειρησιακό πρόγραμμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το οποίο εφαρμόζεται και στην Ελλάδα<sup>47</sup>.

Μέθοδοι σύγχρονης, αποτελεσματικής και επιστημονικής διοίκησης, οι οποίες ανέπτυξαν επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, θα πρέπει να εφαρμοστούν και στην δημόσια διοίκηση.

Δυστυχώς, η ελληνική δημόσια διοίκηση μαστίζεται από προβλήματα όπως η γραφειοκρατία, η απουσία στρατηγικής δράσης, η σπατάλη δημοσίων πόρων και η διαφθορά.

Το υφιστάμενο σύστημα διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών αδυνατεί να εφαρμόσει τουλάχιστον μέχρι σήμερα σύγχρονες μεθόδους και εργαλεία διοίκησης,

---

<sup>47</sup> Βαθρακούλης Γ., 4 Ιουλίου 2005, Ομιλία του Γεν. Διευθυντή Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου με θέμα : Ο ρόλος της Δημόσιας διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη και την εξυπηρέτηση του πολίτη, Αναπτυξιακό Συνέδριο Περιφέρειας Β. Αιγαίου, Χίος, σελ.2

τα οποία θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν αποτελεσματική λειτουργία του δημοσίου τομέα. Η δημόσια διοίκηση έχει επιβαρυνθεί από ένα περίπλοκο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο δημιουργεί ένα πλαίσιο λειτουργίας προσανατολισμένο στους κανόνες, αντί στο αποτέλεσμα<sup>48</sup>.

Η χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται από τις δημόσιες υπηρεσίες είναι κυρίως αποτέλεσμα των γραφειοκρατικών διαδικασιών, των ελλειπών γνώσεων των υπαλλήλων, των χρονοβόρων διαδικασιών και της διαφθοράς<sup>49</sup>.

Βιώνουμε όλοι καθημερινά την πίεση του παγκόσμιου ανταγωνισμού και διαπιστώνουμε πως η επίτευξη και η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες εγγύησης της βιωσιμότητας κάθε χώρας.

Μέσο για την επίτευξη της ανταγωνιστικότητας αποτελεί φυσικά η βελτίωση της λειτουργίας, της παραγωγικότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των Δημοσίων υπηρεσιών.

Οι χώρες και οι επιχειρήσεις για να γίνουν ανταγωνιστικές και να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, θα πρέπει να επενδύσουν σε τομείς τεχνολογίας, να εφαρμόσουν καινοτομίες και να επενδύσουν στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Η ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας εμποδίζεται από την ύπαρξη της **γραφειοκρατίας**. Η γραφειοκρατία επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και το κόστος αυτής αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικό.

Ένα μέτρο που εφαρμόζεται και προσδοκά στη μείωση της επίδρασης της γραφειοκρατίας στην Ελλάδα είναι ο θεσμός των **Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών** (εφεξής Κ.Ε.Π.)

---

<sup>48</sup> Makrydimitris A., 1999, Government and society : Public administration in Greece, Themelio Press, Athens

<sup>49</sup> Βαθρακούλης Γ., 4 Ιουλίου 2005, Ομιλία του Γεν. Διευθυντή Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου με θέμα : Ο ρόλος της Δημόσιας διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη και την εξυπηρέτηση του πολίτη, Αναπτυξιακό Συνέδριο Περιφέρειας Β. Αιγαίου, Χίος, σελ.4

Δυστυχώς, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι δημόσιες υπηρεσίες διαιωνίζονται ενώ οι πρακτικές που ακολουθούνται από τις δημόσιες επιχειρήσεις δημιουργούν ανασφάλεια και αρνητικά συναισθήματα στον πολίτη.

Τα μέτρα που θα μπορούσαν να ληφθούν με στόχο την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και τη μείωση της διαφθοράς και της γραφειοκρατίας στον εθνικό μας χώρο, θα μπορούσε να ήταν η αυτοματοποίηση διαδικασιών ρουτίνας, η ηλεκτρονικοποίηση εντύπων, η μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών με on line υπηρεσίες, οι οποίες θα απαιτούν ελάχιστο ανθρώπινο δυναμικό και θα ωφελούν, λόγω της μείωσης των απαιτήσεων υποδομής, λόγω της μείωσης του χρόνου αναμονής και, φυσικά, της πρόσβασης σε αυτές 24 ώρες το 24ωρο και επτά ημέρες την εβδομάδα.

Η εισαγωγή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, η οποία δειλά εφαρμόζεται το τελευταίο διάστημα στην χώρα μας, είναι ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες ο οποίος έχει την δυνατότητα να μειώσει το κόστος της γραφειοκρατίας, την παραοικονομία και να κάνει ανταγωνιστικότερη την ελληνική οικονομία.

Έχοντας αναλύσει διεξοδικά τις έννοιες, τα χαρακτηριστικά και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η δημόσια διοίκηση και αφού αναφέραμε τα μέτρα για την επίλυση αυτών, θα προχωρήσουμε στις επόμενες δύο ενότητες στην προσέγγιση των δεικτών μέτρησης της ικανοποίησης των πολιτών, των δράσεων και των μεταρρυθμίσεων που επιβάλλει το νέο δημόσιο μάνατζμεντ.

### **3.5 Επίδοση δημοσίων επιχειρήσεων – Δείκτες μέτρησης ανθρωπίνου δυναμικού- Δείκτες μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών- Αναζήτηση δεικτών μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων επιχειρήσεων**

Για να καταγράψουμε και να κατανοήσουμε τα λάθη, τις παραλείψεις, τα προβλήματα αλλά και την ανάπτυξη και την πρόοδο μιας δημόσιας επιχείρησης χρειάζεται να μετρήσουμε την επίδοσή της. Ο ανθρώπινος παράγοντας έχει άμεση

επίπτωση στην επίδοση της επιχείρησης και η απόδοση αυτού πρέπει να είναι πρώτη προτεραιότητα<sup>50</sup>.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες των ανθρωπίνων πόρων οι οποίοι είναι η λειτουργία, η διαχείριση και η στρατηγική μπορούν να βοηθήσουν στην μέτρηση της απόδοσης και των ικανοτήτων του προσωπικού<sup>51</sup>.

Στα μέτρα λειτουργίας περιλαμβάνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα ενός δημοσίου υπαλλήλου. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να περιλαμβάνονται οι αναρρωτικές άδειες, ο αριθμός των αναφερόμενων ατυχημάτων, οι αξιώσεις από ατύχημα, οι δαπάνες για την εκπαίδευση. Στα διαχειριστικά μέτρα περιλαμβάνονται δεδομένα όπως οι μισθοί των υπαλλήλων, οι λειτουργικές δαπάνες ανά μονάδα ενώ τα στρατηγικά μέτρα συνδέουν την ικανότητα των υπαλλήλων με τις μελλοντικές ανάγκες των πολιτών υπολογίζοντας τα δημογραφικά στοιχεία, την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας, το περιβάλλον κ.α Αυτά τα δεδομένα αποτελούν ένα από τα βασικότερα τμήματα τα οποία θα βοηθήσουν στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων των δημοσίων επιχειρήσεων.

Η αναγνώριση των αναγκών των πολιτών και η σχεδίαση και η διαμόρφωση του προϊόντος/υπηρεσίας με τρόπο που θα ικανοποιεί τις ανάγκες αυτές είναι το σημαντικότερο βήμα ώστε να πετύχουμε την ικανοποίηση των πελατών-πολιτών.

Ένα ακόμη μέτρο με το οποίο θα μπορούσαμε να καταγράψουμε την επίδοση των δημοσίων επιχειρήσεων είναι ένας δείκτης προσανατολισμένος αυτή την φορά στην ικανοποίηση των πελατών.

Αυτοί οι δείκτες μέτρησης βοηθούν την επιχείρηση α) να καταγράψει τις απόψεις των πολιτών όσον αφορά την κάλυψη των αναγκών τους από τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση, β) να συγκρίνει την επίδοση της

---

<sup>50</sup> Hood C., 1991, A public management for all seasons ?, Public administration 69, σελ.14

<sup>51</sup> Butteriss Margaret, 1998, Re- inventing H.R.: Changing roles to create the high – performance organization, John Wiley and sons, New York, σελ.46

επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και γ) να ανακαλύψουν σημεία όπου μπορούν να βελτιωθούν κατά την σχεδίαση ή και την παραγωγή της υπηρεσίας.

Δείκτης μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών-πολιτών μπορεί να θεωρηθεί η απώλεια ή η αύξηση πελατών, τα παράπονα των πελατών, η χρήση των εγγυήσεων, η πίστη στην επιχείρηση και στα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγει, ο χρόνος ανταπόκρισης, οι χρόνοι παράδοσης, η εύκολη πρόσβαση κ.α.<sup>52</sup>.

Η αναζήτηση των βασικών δεικτών απόδοσης αρχίζει από τον καθορισμό της αποστολής και των στόχων της επιχείρησης. Ύστερα από την διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Ποιοι είναι οι πελάτες μας, ποιά είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα και ποιες είναι οι διαδικασίες εκείνες οι οποίες θα αποδώσουν τα κατάλληλα αποτελέσματα.

Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα μπορούν να καθορίσουν τα μέτρα και τις πηγές των δεδομένων που θα μας βοηθήσουν ώστε να συλλέξουμε τα καταλληλότερα στοιχεία.

### **3.6 Δημόσιο μάνατζμεντ –Γνωριμία- Εφαρμογές**

Η Δημόσια Διοίκηση σήμερα προσπαθεί να αφήσει πίσω την εσωστρέφεια αφού η νέα οικονομική, κοινωνική και πολιτική πραγματικότητα επιτάσσει ριζικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ το χαρακτηρίζει ο προσανατολισμός του προς τους πολίτες-πελάτες των δημοσίων επιχειρήσεων ο οποίος αποσκοπεί στην βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς και στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των διοικητικών δράσεων<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup> Evans J. & Lindsay W., 2005, The management and control of quality, sixth edition, Thomson, South Western, σελ.688

<sup>53</sup> Ferlie Ewan, 1996, The new public management in action, Oxford University Press, Oxford, σελ.181

Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις των πολιτών-πελατών αποτελούν το κινητήριο μοχλό της λειτουργίας και της δράσης του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ.

Η αξιολόγηση του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος και η εκτίμηση του κόστους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα αποτελούν τα βασικά εργαλεία του Δημοσίου Μάνατζμεντ. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υιοθετεί νέα οικονομικά εργαλεία διοίκησης όπως οι συμφωνίες μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, τον προγραμματισμό και την αξιολόγηση της διοικητικής δράσης με βάση τους στόχους και τα αποτελέσματα, δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των πολιτικών που εφαρμόζονται κ.α.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί μία ολοκληρωμένη πρόταση οργάνωσης των σχέσεων κράτους-αγοράς-πολιτών. Οι παγκόσμιες κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές και οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν αλλάξει ριζικά τις επικρατούσες αντιλήψεις και οδηγούν σε επαναριοθέτηση των σχέσεων του κράτους με την κοινωνία και την αγορά.

Οι δράσεις που συνθέτουν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ περιλαμβάνουν φυσικά και δράσεις του κλασικού επιχειρηματικού μάνατζμεντ και εφαρμόζονται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας.

Οι πιο αποτελεσματικές δράσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ είναι : α) Η διοίκηση αποτελεσμάτων, β) Η διοίκηση ολικής ποιότητας, γ) Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, δ) Η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης, ε) Η κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δεικτών απόδοσης, στ) Η μισθοδοσία των υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης<sup>54</sup>.

Όλες οι παραπάνω δράσεις εμφανίζουν διαφορετικό βαθμό επιτυχίας από χώρα σε χώρα ενώ είναι πολύ δύσκολο να συναντήσουμε προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης που να μην περιέχουν κάποιες από τις προαναφερθείσες δράσεις.

---

<sup>54</sup> Jones L. & Fred T.,1999, Public management : Institutional renewal for the 21<sup>st</sup> century, Vol 10 in the series research in public policy analysis and management, Stanford, CT, Ablex-JAI Press

Μία από αυτές τις δράσεις, την εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας στον Δημόσιο Τομέα θα αναλύσουμε στο αμέσως επόμενο, τέταρτο και τελευταίο κεφάλαιο του πρώτου μέρους της διπλωματικής εργασίας μας.

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Η Δ.Ο.Π ΩΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ - Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ Δ.Ο.Π ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΑΡΟΥΣΙΑΖΟΝΤΑΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ**

##### **4.1 Η Δ.Ο.Π ως συστατικό για την επιβίωση του Δημοσίου Τομέα - Η ανάγκη εφαρμογής της**

Ο Δημόσιος τομέας βρίσκεται κάτω από τρομερή πίεση και ανάγκη για αλλαγή και επαναπροσδιορισμό των οργανωτικών του δομών και λειτουργιών. Σε αυτό το σημείο λοιπόν μπορεί να εφαρμοστεί η θεωρία της Δ.Ο.Π<sup>55</sup>.

Η ανάγκη υιοθέτησης της Δ.Ο.Π στον δημόσιο τομέα είναι επιτακτική και εδράζεται σε τρεις κύριους λόγους.

A) Στην πίεση που ασκούν οι πολίτες στις δημόσιες επιχειρήσεις όπου τις κατηγορούν για έλλειψη ποιότητας υπηρεσιών, για μη ικανοποίηση των προσδοκιών τους και για έλλειψη αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

B) Στις αλλαγές στο παγκόσμιο κοινωνικο-οικονομικό γίνεσθαι, στο νέο οικονομικό περιβάλλον που διαμορφώνεται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης όπου πέραν των άλλων δίνεται έμφαση στις προσδοκίες και τις ανάγκες των άμεσα ενδιαφερομένων πολιτών και όχι τόσο στις προσδοκίες και τις ανάγκες της διοίκησης ή των μετόχων.

Γ) Στην πίεση η οποία γίνεται αισθητή και αφορά την υιοθέτηση κουλτούρας η οποία προάγει την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα αλλά παράλληλα και τα κέρδη.

---

<sup>55</sup> Madhav N. Sinha, 2000, Gaining perspectives : the future of TQM in public sectors, The TQM magazine , Vol 11, No 6, MCB University Press, σελ.418

Η εφαρμογή της Δ.Ο.Π αλλάζει την κουλτούρα της Δημόσιας Διοίκησης και ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός του κράτους την οποία προωθεί συμβάλλει στην κοινωνική και επιχειρηματική ευημερία. Οι κυβερνήσεις πρέπει ανάμεσα στα υπόλοιπα θέματα τα οποία καλούνται να αντιμετωπίσουν, να εστιάσουν στην κοινωνία, για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων από την Δημόσια Διοίκηση υπηρεσιών.

Το πρόβλημα της εύρεσης ηγετών για την ποιότητα στις Δημόσιες επιχειρήσεις θα πρέπει όμως να επιλυθεί. Η ποιότητα δεν είναι μόνο για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αλλά και για τις επιχειρήσεις, έτσι και η ηγεσία δεν είναι για ένα ή δύο άτομα στο ανώτατο κλιμάκιο μιας επιχείρησης αλλά κρυμμένοι ηγέτες παντού.

Με την εφαρμογή της Δ.Ο.Π αρχίζει ο επαναπροσδιορισμός της αποτελεσματικότητας, της λειτουργίας και των ικανοτήτων των στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα :

A) Το υπάρχον διοικητικό μοντέλο των Δημοσίων επιχειρήσεων δεν διαφοροποιείται ιδιαίτερα μεταξύ της Διοίκησης και της Ηγεσίας, τώρα όμως τα στελέχη των επιχειρήσεων συμμετέχουν στην δημιουργία σχέσης μεταξύ των πολιτών και των διαφόρων projects που τρέχουν.

B) Η χρήση των εργαλείων και των τεχνικών της Δ.Ο.Π έχει οδηγήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων να επαναπροσδιορίσουν τη μορφή της διοίκησης και να αντικαταστήσουν το δεσποτικό τους στυλ και τις αυθαίρετες αποφάσεις τους με την προαγωγή της ομαδικότητας μέσα στην επιχείρηση και την συνεχή εκπαίδευση.

Γ) Όταν η εξουσία διανέμεται σε περισσότερα από ένα πρόσωπα, ο έλεγχος φαίνεται να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα<sup>56</sup>.

Δ) Η διαχείριση και ο προγραμματισμός εκ του αποτελέσματος είναι μια ιδιαίτερα αποδοτική μέθοδος ενώ οι έρευνες ικανοποίησης των πελατών χρησιμοποιούνται ώστε να μετρήσουν την πρόοδο και τα αποτελέσματα της παραγωγής.

---

<sup>56</sup> Madhav N. Sinha, 2000, Gaining perspectives : the future of TQM in public sectors, The TQM magazine , Vol 11, No 6, MCB University Press

Ε) Με τον απανασχεδιασμό των διαδικασιών κερδίζουμε χρόνο, χρήμα και επινοούνται τρόποι προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα και να μειωθούν οι δαπάνες της επιχείρησης<sup>57</sup>.

Η Δ.Ο.Π στην διοίκηση των Δημοσίων επιχειρήσεων αφορά την βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης και των εργαζομένων της στο συνολό τους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού, της ομαδικής εργασίας, της εκπαίδευσης και έχει ως άμεσο στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών-πολιτών. Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ως προς την ποιότητα είναι αναγκαία εφόσον αυτή συνδέεται με την επιβίωση της επιχείρησης. Ας μην ξεχνάμε πως βελτίωση της ποιότητας σημαίνει ταυτόχρονα και βελτίωση της παραγωγικότητας μιας επιχείρησης<sup>58</sup>.

Μια Δημόσια επιχείρηση η οποία έχει σαν στόχο την ποιότητα διακρίνεται από κάποια χαρακτηριστικά, τα σπουδαιότερα εκ των οποίων παρατίθενται παρακάτω:

- Προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών-πολιτών
- Προσανατολισμός στην πρόληψη προβλημάτων
- Στρατηγικό σχέδιο ποιότητας το οποίο περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή και τις πολιτικές ποιότητας
- Δέσμευση και αφοσίωση των διοικητικών στελεχών στις αρχές και την φιλοσοφία της ποιότητας
- Επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της επιχείρησης
- Συμμετοχή των εργαζομένων στο συνολό τους στην προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας
- Αξιολογήσεις, μετρήσεις των αποτελεσμάτων των προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας

---

<sup>57</sup> Πρόγραμμα «Δικτυωθείτε»  
[www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)

<sup>58</sup> Deming E.W. ,2000, Out of crisis, M.I.T. Center of advanced engineering study, Cambridge, M.A, σελ.466

- Αντιμετώπιση των εργαζομένων της επιχείρησης ως πελατών, οι προσδοκίες και οι ανάγκες των οποίων πρέπει να φροντίζει η επιχείρηση να ικανοποιεί<sup>59</sup>.

Μετά από την γνωριμία μας με τα χαρακτηριστικά, τον τρόπο εφαρμογής και τις αλλαγές που μπορεί να επιφέρει η Δ.Ο.Π σε μια Δημόσια επιχείρηση η οποία θα επιλέξει να την υιοθετήσει θα περάσουμε στην επόμενη ενότητα στην οποία θα αναλύσουμε το κοινό πλαίσιο στήριξης (εφεξής Κ.Π.Α) το οποίο είναι ένα πλαίσιο αξιολόγησης για τους φορείς του δημοσίου τομέα και το οποίο εφαρμόζεται σε συνεργασία με την Ε.Ε.

#### **4.2 Η προσπάθεια της Ε.Ε για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στον Δημόσιο τομέα όλων των κρατών μελών της – Η περίπτωση του κοινού πλαισίου στήριξης**

Το Κ.Π.Α έχει ως στόχο την βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος σε όλους του τομείς του Δημοσίου όπως άλλωστε έχει ήδη αναφερθεί. Το Κ.Π.Α δημιουργήθηκε με στόχο να βοηθήσει όλες τις επιχειρήσεις του Δημοσίου τομέα να εφαρμόσουν με επιτυχία της τεχνικές της Δ.Ο.Π. Το Κ.Π.Α θα βοηθήσει στην αυτοαξιολόγηση των Δημοσίων επιχειρήσεων.

Οι τρεις κύριοι σκοποί του Κ.Π.Α είναι οι εξής : α) να εκφράσει τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δημοσίου τομέα, β) να χρησιμεύσει ως εργαλείο για τις διοικήσεις των Δημοσίων επιχειρήσεων που επιθυμούν να εφαρμόσουν την Δ.Ο.Π και να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους, γ) να αποτελέσει τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων διοίκησης που χρησιμοποιούνται στην διοίκηση της ποιότητας.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, το Κ.Π.Α αποτελεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης και στα πλαίσια αυτού, το Κ.Π.Α αποτελείται από εννιά κριτήρια τα οποία πρέπει να

---

<sup>59</sup> Πετρίδου Ε., 2002, Διοίκηση- Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 22, σελ.57-61

εξετάζονται προσεκτικά κατά την διαδικασία της αξιολόγησης. Τα κριτήρια είναι τα εξής<sup>60</sup>:

- Η ηγεσία.

Σύμφωνα με αυτό το κριτήριο, αξιολογείται αν η ηγεσία δίνει σαφή κατεύθυνση στην επιχείρηση και σε όσους την αποτελούν να γνωστοποιήσει τους στόχους, τα οράματα και την αποστολή της. Επίσης αξιολογείται το εάν η ηγεσία υποκινεί και εκπαιδεύει τους υπαλλήλους της επιχείρησης αλλά και το εάν η ηγεσία έχει καθώς και πως διαχειρίζεται τις σχέσεις της με πολιτικούς και με ομάδες συμφερόντων

- Στρατηγική και προγραμματισμός

Με βάση αυτό το κριτήριο αξιολογούνται τα στοιχεία με τα οποία μια Δημόσια επιχείρηση αναπτύσσει και αναθεωρεί την στρατηγική και τον σχεδιασμό αλλά και τα στοιχεία με τα οποία η επιχείρηση συλλέγει πληροφορίες που σχετίζονται με τις προσδοκίες των μετόχων

- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Με την βοήθεια του κριτηρίου αυτού αξιολογούνται τα στοιχεία με τα οποία τα στελέχη της επιχείρησης διοικούν τους εργαζόμενους αλλά και τα στοιχεία με τα οποία αναπτύσσουν, χρησιμοποιούν και βελτιώνουν τις ικανότητες των εργαζομένων

- Εξωτερικές συνεργασίες και πόροι

Σε αυτό το κριτήριο αξιολογούνται τα μέτρα τα οποία εφαρμόζονται για να εξασφαλιστεί ότι μια Δημόσια επιχείρηση :

α) Διαχειρίζεται τη γνώση, β) Διαχειρίζεται τα οικονομικά, γ) Διαχειρίζεται την τεχνολογία, δ) Διαχειρίζεται τα περιουσιακά της στοιχεία ε) Αναπτύσσει τις συνεργασίες με πελάτες-πολίτες και συνεργάτες της

- Διοίκηση διαδικασιών

Με βάση αυτό το κριτήριο αξιολογούνται τα στοιχεία με τα οποία η επιχείρηση σχεδιάζει, βελτιώνει τις διαδικασίες της καθώς και τα

---

<sup>60</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης-Διεύθυνση Ποιότητας και Αποκέντρωσης, 2005, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Αθήνα

στοιχεία με τα οποία η επιχείρηση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις τεχνολογικές εξελίξεις και τις καινοτομίες

▪ Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό

Εδώ αναφέρονται τα αποτελέσματα τα οποία καταφέρει να επιτύχει η επιχείρηση όσον αφορά την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της και την εικόνα την οποία έχουν διαμορφώσει οι εργαζόμενοι σχετικά με τις συνθήκες εργασίας, το σύστημα διοίκησης, την οργάνωση της κ.α

▪ Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Αφορά τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την βελτίωση της αντίληψης της κοινωνίας σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της

▪ Κύρια αποτελέσματα

Εδώ αναφερόμαστε στο τι τελικά επιτυγχάνει η επιχείρηση σε σχέση με τους στόχους που έχει προκαθορίσει καθώς σε σχέση με τις προσδοκίες αυτών που έχουν οικονομικό συμφέρον ή συμμετέχουν στην επιχείρηση

Αν και γίνεται μια προσπάθεια αλλαγής και μεταρρύθμισης στον τομέα της αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης στον Δημόσιο τομέα δεν παύει η Δ.Ο.Π κατά την εφαρμογή της να παρουσιάζει προβλήματα, όπως άλλωστε προβλήματα παρουσιάζονται και κατά την εφαρμογή της Δ.Ο.Π από μια ιδιωτική επιχείρηση. Ορισμένα από τα προβλήματα αυτά αλλά και τις προοπτικές τις οποίες μπορεί να έχει η εφαρμογή της Δ.Ο.Π στο άμεσο μέλλον θα παρουσιαστούν στην ενότητα που ακολουθεί.

### 4.3 Προβλήματα που μπορούν να παρουσιαστούν κατά την διαδικασία εφαρμογής της Δ.Ο.Π από μια Δημόσια επιχείρηση – Προοπτικές εφαρμογής της Δ.Ο.Π στο άμεσο μέλλον

Η Δ.Ο.Π αποτελεί ένα νέο μοντέλο διοίκησης το οποίο για να εφαρμοστεί και να εδραιωθεί θα πρέπει να τεθεί σε αντιπαράθεση με τις παλαιές αντιλήψεις που μέχρι και αυτή τη στιγμή υπάρχουν στον Δημόσιο τομέα.

Η Δ.Ο.Π στέκεται απέναντι σε κρατικίστικες αντιλήψεις, θέλοντας να αναμορφώσει την οργανωτική δομή των Δημοσίων επιχειρήσεων και να πατάξει την διαφθορά στον Δημόσιο τομέα.

Από την αρχή της εφαρμογής της Δ.Ο.Π δυστυχώς απεκαλύφθησαν οι μεγάλες αντιστάσεις του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης. Η υιοθέτηση των αρχών και των αντιλήψεων του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης από τους εργαζομένους και την ανώτατη διοίκηση οδηγεί σε αδιέξοδο και αποτυχία την κάθε προσπάθεια για αλλαγή και μεταρρυθμίσεις. Η προσπάθεια της Δ.Ο.Π πρέπει αναγκαστικά να επικεντρωθεί και στο να ενημερώσει και να καταρτίσει τους εργαζόμενους όσον αφορά το νέο μοντέλο διοίκησης ενώ παράλληλα πρέπει να τους απομακρύνει από αυτό που γνώριζαν, που εφάρμοζαν και που ακολουθούσαν παλαιότερα. Αυτή η προσπάθεια απαιτεί όπως γίνεται κατανοητό αρκετό χρόνο και έχει μεγάλο κόστος και αποτελεί ένα βασικό αντεπιχείρημα των πολέμιων της Δ.Ο.Π και όσων αμφισβητούν την αποτελεσματικότητα της<sup>61</sup>.

Τα ίδια εμπόδια τα οποία πάντα αποτελούσαν βραχνά σε οποιαδήποτε προσπάθεια για διοικητική μεταρρύθμιση αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα και κατά την προσπάθεια εφαρμογής της Δ.Ο.Π.

Η πρώτη προσπάθεια εφαρμογής της Δ.Ο.Π έγινε την δεκαετία του '80 και εφαρμόστηκε από χώρες όπως ο Καναδάς, οι Η.Π.Α, Μ.Βρετανία και η Ολλανδία.

---

<sup>61</sup> Madhav N. Sinha, 2000, Gaining perspectives : the future of TQM in public sectors, The TQM magazine , Vol 11, No 6, MCB University Press, σελ.431

Τότε η Δ.Ο.Π εφαρμόστηκε για να λύσει προβλήματα που είχαν προκύψει και αφορούσαν ως επί των πλείστον την ορθολογική και αποτελεσματική διοίκηση των πόρων. Τα αποτελέσματα τα οποία επέφερε η εφαρμογή της Δ.Ο.Π ήταν θετικά και είχαν ως αποτέλεσμα μέσω των μέτρων που εφαρμόστηκαν την βελτίωση της οικονομικής διαχείρισης των δήμων και των κοινοτήτων των χωρών οι οποίες την εφάρμοσαν<sup>62</sup>.

Τα τελευταία χρόνια η Δ.Ο.Π λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της εφαρμογής της σε πολλές επιχειρήσεις και κράτη ανά τον κόσμο καθώς και τα νέα δεδομένα που προστάζει το οικονομικο-κοινωνικό περιβάλλον και η παγκοσμιοποίηση ενσωμάτωσε δύο νέα εργαλεία .

A) Το πρώτο αφορά επαναφορά της άμεσης δημοκρατίας, δηλαδή την μαζική χρήση δημοψηφισμάτων στις τοπικές κυρίως κοινωνίες. Κάτι τέτοιο είναι πλέον πολύ διαδεδομένο στις δυτικές κοινωνίες όπου οι τοπικές αρχές στην προσπάθεια τους να πείσουν τους πολίτες πως οι μεταρρυθμίσεις αφορούν τους ίδιους προχωρούν σε δημοψηφίσματα για την ρύθμιση θεμάτων που αφορούν τους πολίτες σε τοπικό επίπεδο.

B) Το δεύτερο εργαλείο έχει να κάνει με την συμμετοχή των πολιτών στην διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω του διαλόγου μεταξύ δημοτικού συμβουλίου και πολιτών για θέματα που αφορούν την τοπική κοινωνία. Με αυτό τον τρόπο οι αποφάσεις λαμβάνονται όσο το δυνατό συλλογικά και ο Δήμος γίνεται εγγυητής του διαλόγου μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών<sup>63</sup>.

Στην χώρα μας τα τελευταία χρόνια μέσω του προγράμματος ΠΟΛΙΤΕΙΑ του ΥΠΕΣΔΔΑ το οποίο και θα αναλυθεί εκτενέστατα στο επόμενο μέρος της διπλωματικής εργασίας, έγινε η πρώτη προσπάθεια εφαρμογής της Δ.Ο.Π στον Δημόσιο τομέα.

---

<sup>62</sup> Ferlie Ewan, 1996, The new public management in action, Oxford University Press, Oxford, σελ.4

<sup>63</sup> Osborne D. and Gaebler T., 1992, Reinventing government : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Penguin Books U.S.A. Inc, New York, σελ.167

Μερικές από τις δράσεις τις οποίες προωθεί το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι οι ακόλουθες:

- Εισαγωγή της τεχνολογίας στην προσπάθεια καλύτερης εξυπηρέτησης των πολιτών
- Η απλούστευση των διαδικασιών
- Η λειτουργία υπηρεσιών που εξυπηρετούν τον πολίτη και τις απογευματινές ώρες (Κ.Ε.Π )
- Η ψηφιοποίηση διοικητικών εντύπων
- Οι τηλεφωνικές αιτήσεις
- Η έκδοση χάρτη των δικαιωμάτων των πολιτών

Με την πρώτη εφαρμογή των προγραμμάτων που έχουν σαν στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εκ μέρους του κράτους βγήκαν στην επιφάνεια κάποια από τα προβλήματα που αντιμετώπισε το νέο μοντέλο διοίκησης κατά την εφαρμογή του.

Τα προβλήματα εστιαζόντουσαν κυρίως στις αυξημένες πελατειακές σχέσεις που επικρατούν στον Δημόσιο τομέα αλλά και στην ασυνέχεια των πολιτικών τις οποίες καλείται να εφαρμόσει<sup>64</sup>.

Η στρατηγική της Δ.Ο.Π έχει σαν στόχο την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του Δημοσίου τομέα . Τα κέρδη μιας χώρας από την εφαρμογή της Δ.Ο.Π είναι μεγάλα ενώ υπάρχουν νέα και πρόθυμα στελέχη του Δημοσίου τομέα τα οποία θέλουν να βοηθήσουν προς αυτήν την κατεύθυνση αρκεί να αρχίσει η δράση, γι αυτό και θεωρούμε πως η επιτυχία της Δ.Ο.Π είναι εφικτή.

Στο πρώτο μέρος της παρούσης διπλωματικής εργασίας ασχοληθήκαμε και θεωρούμε ότι αναπτύξαμε σε έναν μεγάλο βαθμό σε σημείο που ο αναγνώστης να μπορεί να κατανοήσει πλήρως, το τι σημαίνει διοίκηση ολικής ποιότητας, την ανάγκη εφαρμογής αυτής σε μια ιδιωτική και σε μία δημόσια επιχείρηση, τους τρόπους με τους οποίους αυτή μπορεί να εφαρμοστεί με στόχο τα καλύτερα αποτελέσματα, τα

---

<sup>64</sup> Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών  
[www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)

οφέλη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση, τους λόγους πιθανής αποτυχίας της καθώς και την ανάγκη εφαρμογής της στον Δημόσιο τομέα με στόχο την επιβίωση και τον εκσυγχρονισμό του.

Στο δεύτερο μέρος θα παρουσιάσουμε εκτενέστατα το περιεχόμενο του Επιχειρησιακού Προγράμματος (εφεξής Ε.Π) «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»: Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης. Το Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» αποτελεί μέρος του ευρύτερου σχεδιασμού του ελληνικού κράτους για τη διοικητική αναδιοργάνωση και τη μετάβαση στην Ψηφιακή Δημόσια Διοίκηση.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

**Η περίπτωση του Επιχειρησιακού Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» :**  
**Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης – Εθνικό Σχέδιο Δράσεων**  
**για τη δημόσια διοίκηση**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ - ΠΡΩΤΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΜΕ ΤΟ Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 - ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ**

### **5.1. Εισαγωγή - Εξέταση υφιστάμενης κατάστασης στην ελληνική δημόσια διοίκηση**

Η παθολογία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης είναι δεδομένη και ορατή τόσο από το σύνολο των πολιτών όσο και από τις σχετικές μετρήσεις της Ε.Ε., της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (εφεξής Ε.Κ.Τ.) και του Ο.Ο.Σ.Α., που μας κατατάσσουν σε μια από τις χαμηλότερες θέσεις όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων από τις δημόσιες επιχειρήσεις υπηρεσιών.

Στην εξέλιξη και διαμόρφωση της δημόσιας διοίκησης ποικίλες δημόσιες πολιτικές και διοικητικές μεταρρυθμίσεις, με τις καλύτερες ενδεχομένως προθέσεις, έχουν επιχειρηθεί, χωρίς να έχουν επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο λόγος είναι ότι εστιάζουν σε αποσπασματικές δράσεις, σε μικρής σημασίας στοιχεία του διοικητικού συστήματος, χωρίς να μεταβάλουν τις δομές του.

Ορισμένα από τα χρόνια προβλήματα της δημόσιας διοίκησης είναι το αναποτελεσματικό σύστημα διοίκησης, το υψηλό κόστος της διοικητικής λειτουργίας, το δαιδαλώδες νομικό πλαίσιο, η αναξιοκρατία, η διαφθορά και η χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών που παρέχονται.

Κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '80 παρατηρήθηκε μια σημαντική επέκταση των αρμοδιοτήτων του κράτους στον κοινωνικό και οικονομικό τομέα, η οποία συνοδεύτηκε με την δημιουργία νέων δημόσιων οργανισμών καθώς και με την διεύρυνση των αρμοδιοτήτων των ήδη υπαρχόντων. Θεωρήθηκε, λοιπόν, απαραίτητη μία ολοκληρωμένη προσπάθεια με στόχο την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ κράτους

και πολιτών. Η συνταγματική βάση αυτής της προσπάθειας βρίσκεται στα άρθρα 10 και 20 του Συντάγματος ενώ έχει κατοχυρωθεί νομοθετικά με τους Νόμους 1599/1986 και 1943/1991, σύμφωνα με τους οποίους καθιερώνονται εκτενείς διατάξεις, που αφορούν την βελτίωση και την απλούστευση των διαδικασιών επαφής του πολίτη με τις δημόσιες επιχειρήσεις<sup>65</sup>.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 άρχισε η υλοποίηση προγραμμάτων για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης με τη βοήθεια και τη χρηματοδότηση της Ε.Ε.. Τα σημαντικότερα προγράμματα που εφαρμόστηκαν ήταν: **α) το Πρόγραμμα «ΣΥΖΕΥΞΙΣ»** (χρηματοδοτούμενο από το Β' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης), **β) το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»** (χρηματοδοτούμενο από εθνικούς πόρους) και **γ) το Ε.Π. «ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ»** (χρηματοδοτούμενο από το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης)

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί πυρήνα της εκτελεστικής εξουσίας, η οποία διαμορφώνει δημόσιες πολιτικές και η οποία πρέπει να εξασφαλίζει την λειτουργία του μηχανισμού της κυβέρνησης μέσω της υλοποίησης των πολιτικών αποφάσεων αλλά και την εφαρμογή αυτών στην καθημερινή ζωή των πολιτών.

Στόχος του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α είναι η νέα δημόσια διοίκηση να λειτουργεί με διαφάνεια και αξιοκρατία και να προσφέρει στους πολίτες και τις επιχειρήσεις ποιοτικές υπηρεσίες με χρήση νέων προτύπων διοίκησης και εξελιγμένων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών<sup>66</sup>.

Αφού εξετάσαμε την ιστορική εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα και την υφιστάμενη κατάσταση, θα προχωρήσουμε στην πρώτη προσέγγιση με το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ».

---

<sup>65</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα

<sup>66</sup> 18/2/2005, Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων  
<http://news.disabled.gr/?p=3215>

## 5.2. Βασικά χαρακτηριστικά του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007

Το Μάιο του 2000 με τον νόμο 2880/2001 διαμορφώθηκε το πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» το οποίο περιγράφει τις γενικές κατευθύνσεις της μεταρρύθμισης στη δημόσια διοίκηση. Επιδιώκεται η καθιέρωση μηχανισμών υλοποίησης, παρακολούθησης και αξιολόγησης της μεταρρυθμιστικής αυτής πολιτικής που έχει ως κεντρικό άξονα την εξυπηρέτηση του πολίτη ακολουθώντας τα προγράμματα τα οποία έχουν ήδη εφαρμοστεί και επιτύχει σε άλλες χώρες τις Ε.Ε<sup>67</sup>. Με τον νόμο 3345 (άρθρο 17, ΦΕΚ Α138/16-6-2005) αντικαθίστανται τα άρθρα 1-4 του νόμου 2880/2001<sup>68</sup>.

Με το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» γίνεται μια προσπάθεια υιοθέτησης μιας μορφής αναδιοργάνωσης του δημοσίου τομέα. Ένας παράγοντας του προγράμματος αυτού είναι η διαμόρφωση μιας δέσμης μέτρων λειτουργικά αρθρωμένων και αλληλοεξαρτώμενων με στόχο την μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών.

Το πρόγραμμα αυτό θέλει να συμβάλει στην διαχείριση των παθολογιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης κάνοντας την ποιοτική διαφορά σε σύγκριση με τα προηγούμενα προγράμματα μεταρρύθμισης. Οι συνιστώσες της αποστολής του κράτους είναι η κοινωνική δικαιοσύνη και η οικονομική ευημερία και με βάση αυτές θα καθοριστεί η στρατηγική αναμόρφωσης της ελληνικής δημόσιας διοίκησης<sup>69</sup>.

Το πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» εκπονείται κάθε τρία χρόνια από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α, εγκρίνεται με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, ύστερα από

---

<sup>67</sup> Οι σύνοδοι κορυφής της Λισσαβόνας και της Φεΐρα σηματοδότησαν την άμεση σχέση μεταξύ της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών. Με εργαλείο την ηλεκτρονική τεχνολογία και στις δυο συνόδους, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο κατέστησε σαφή, μεταξύ άλλων, την υλοποίηση μέτρων, όπως η διασφάλιση της ηλεκτρονικής πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες, τη θέσπιση δεικτών αποδοτικότητας, την εξέταση της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης με τον καθορισμό ενός ευρωπαϊκού συστήματος συγκριτικής αξιολόγησης και άριστων πρακτικών.

<sup>68</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα

<sup>69</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα

εισήγηση του Υπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α μετά από γνώμη του Εθνικού Συμβουλίου Διοικητικής Μεταρρύθμισης.

Το ουσιαστικό περιεχόμενο του προγράμματος είναι η σχεδίαση και η οργάνωση δημοσίων πολιτικών με στόχο την επανίδρυση της δημόσιας διοίκησης.

Οι αξίες που πρέπει να διέπουν την προσπάθεια για την ανασύνταξη της δημόσιας διοίκησης είναι<sup>70</sup>: **α)** η διαφάνεια στις δράσεις της δημόσιας διοίκησης, για την επίτευξη της οποίας είναι επιβεβλημένη η ανάπτυξη ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης, **β)** η συμμετοχικότητα, η οποία αφορά την προώθηση της διοικητικής μεταρρύθμισης μέσω επικοινωνιακών και συμμετοχικών διαδικασιών με τη βοήθεια της νέας τεχνολογίας, **γ)** η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, μέσω της καταπολέμησης της γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών μέσω της αναβάθμισης του ρόλου των Κ.Ε.Π., **δ)** η εμπιστοσύνη του πολίτη προς τους θεσμούς μέσω της καλλιέργειας σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ του πολίτη και του κράτους, **ε)** αξιοκρατία και παροχή ίσων ευκαιριών για όλους ανεξαρτήτως φύλου και σωματικών ικανοτήτων, **στ)** αποτελεσματικότητα μέσω μιας διοίκησης προσανατολισμένης στον προγραμματισμό, τον σχεδιασμό και της καθιέρωσης απαραίτητων δεικτών μέτρησης της επίδοσής της, **ζ)** αποκέντρωση με στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη στο πλησιέστερο προς αυτόν επίπεδο, **η)** έμφαση στην χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών με την βοήθεια της οποίας θα αναπτυχθούν οι διοικητικές υπηρεσίες, **θ)** αναπροσαρμογή της διοικητικής ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης και της κατάρτισής τους στα νέα δεδομένα και **ι)** πολιτοκεντρική προσέγγιση μέσω της μεταστροφής του προσανατολισμού των δημοσίων υπηρεσιών προς την κοινωνία και τον πολίτη.

Μετά την προσέγγιση των βασικών χαρακτηριστικών του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 θα ακολουθήσει στην επόμενη ενότητα η αναφορά στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους του Ε.Π ενώ έπειτα ακολουθεί η μελέτη της διάρθρωσης του προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2005-2007 ».

---

<sup>70</sup> Βαθρακούλης Γ., 4 Ιουλίου 2005, Ομιλία του Γεν. Διευθυντή Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου με θέμα : Ο ρόλος της Δημόσιας διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη και την εξυπηρέτηση του πολίτη, Αναπτυξιακό Συνέδριο Περιφέρειας Β. Αιγαίου, Χίος, σελ.6

### 5.3. Οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2005-2007»

Οι **στρατηγικοί στόχοι** του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» είναι οι εξής<sup>71</sup>:

1. Διαφάνεια της διοικητικής δράσης
2. Ποιοτική εξυπηρέτηση όλων των πολιτών, χωρίς αποκλεισμούς
3. Ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
4. Αναδιάρθρωση και ανασχεδιασμός των υπηρεσιών και των διαδικασιών αξιοποιώντας τις σύγχρονες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών με στόχο την αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού
5. Θεσμική θωράκιση για την προστασία των προσωπικών δεδομένων και την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συναλλαγών
6. Ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης μέσω νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων
7. Αξιοποίηση των δυνατοτήτων των νέων τεχνολογιών για την ενίσχυση της συμμετοχής και του δημοκρατικού ελέγχου εκ μέρους των πολιτών (ηλεκτρονική δημοκρατία)

Οι **επιχειρησιακοί στόχοι** του προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2005-2007» είναι οι εξής<sup>72</sup>:

- Προσανατολισμός της παροχής υπηρεσιών προς τις ανάγκες των πολιτών: με την βοήθεια της νέας τεχνολογίας θα δοθεί δυνατότητα για μια στενότερη σχέση και συνεργασία μεταξύ πολιτών και υπηρεσιών με στόχο εκτός από την αναβάθμιση των υπηρεσιών να απλοποιηθούν οι διαδικασίες και να αυξηθεί η ταχύτητα.

---

<sup>71</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα

<sup>72</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα

- Αύξηση της δυνατότητας προσπέλασης στις αναφερόμενες υπηρεσίες: για την επίτευξη αυτού του στόχου αναγκαία είναι η δημιουργία των συνθηκών έτσι ώστε οι υπηρεσίες ή τα σημεία συναλλαγής με το κοινό να παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες για την δημιουργία ενός πλουραλιστικού περιβάλλοντος για την εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού ο οποίος αφορά τις ειδικές κατηγορίες πολιτών (Α.Μ.Ε.Α., υπερήλικες, φυλακισμένοι, τοξικομανείς κ.λ.π) που λόγω αντικειμενικών δυσκολιών έχουν απομονωθεί σε μεγάλο βαθμό.
- Βελτιστοποίηση της διαχείρισης της πληροφορίας: η αξιοποίηση της νέας τεχνολογίας θα επιτρέψει την συγκέντρωση των πληροφοριών ώστε να επιτραπεί η αποτελεσματική και παραγωγική λειτουργία των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, καθώς και να υπάρξει μεγαλύτερη διάχυση των χρήσιμων πληροφοριών μεταξύ των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης και των πολιτών.
- Αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης: για το λόγο ότι η δημόσια διοίκηση περιλαμβάνει λειτουργίες που σε πολλές περιπτώσεις είναι πολύπλοκες, μέσω της αξιοποίησης των μέσων τεχνολογίας, πληροφορίας και επικοινωνιών θα υποστηριχθούν αυτές οι λειτουργίες με στόχο να αυξηθεί ο βαθμός συνεργασίας καθώς και ο έλεγχος και η ταχύτητα που παρέχονται οι υπηρεσίες στους πολίτες. Στόχος, λοιπόν, είναι η αυτοματοποίηση μεγάλου αριθμού διαδικασιών γιατί ο πολίτης δεν είναι απαραίτητο, σε καμία περίπτωση, να εμπλέκεται στις πολύπλοκες διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης.
- Η προώθηση του συνόλου των θεσμικών διοικητικών ρυθμίσεων για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση : Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση περιλαμβάνει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών και την ηλεκτρονική οργάνωση της δημόσιας πληροφορίας.
- Οι αναγκαίες προσαρμογές στις γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού : Για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά οι Δημόσιες υπηρεσίες στο νέο ψηφιακό περιβάλλον είναι εκτός των άλλων αναγκαία η λεγόμενη δια βίου εκπαίδευση των υπαλλήλων
- Η αναδιοργάνωση της Διοίκησης : Εδώ περιλαμβάνεται η εκπαίδευση στελεχών στο σχεδιασμό και τη χάραξη στρατηγικής, η υιοθέτηση της Δ.Ο.Π

από όλο το διοικητικό προσωπικό, η νέα πελατοκεντρική φιλοσοφία της επιχείρησης κ.α.

- Η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για την ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Δημοκρατίας : Μέσω της χρήσης των νέων τεχνολογιών από τους πολίτες θα αυξηθούν και οι δυνατότητες για την ευρύτερη συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων.
- Η ενίσχυση των υποδομών και υπηρεσιών Πολιτικής Προστασίας : Πρέπει να ενισχυθούν τα προληπτικά καθώς και τα κατασταλτικά μέτρα τα οποία αφορούν την διαχείριση κρίσεων οι οποίες προέρχονται από κάθε είδους καταστροφές.

#### **5.4 Η διάρθρωση του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 - το σύστημα διοίκησής του και η διαδικασία αξιολόγησής του**

Το Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» χωρίζεται σε **επτά Υποπρογράμματα** με κοινό στόχο την υλοποίηση των στόχων οι οποίοι έχουν τεθεί κατά την εφαρμογή του :

- Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων :

Το πρώτο υποπρόγραμμα έχει ως στόχους την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών εκ μέρους της Δημόσιας Διοίκησης, την ενίσχυση της ισότητας καθώς και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από ποιοτική και πάλι άποψη που παρέχονται σε ειδικές ομάδες πληθυσμού<sup>73</sup>.

Το πρώτο υποπρόγραμμα αποτελείται από τρία μέτρα<sup>74</sup> :

Μέτρο 1.1 : «Ανάπτυξη και ενίσχυση υπηρεσιών μιας στάσης»

Μέτρο 1.2 : « Εξυπηρέτηση ειδικών ομάδων πολιτών»

Μέτρο 1.3 : «Άρση διοικητικών εμποδίων και ανασχεδιασμός διοικητικών διαδικασιών»

<sup>73</sup> Αρ.1 Ν.2880/2001 (ΦΕΚ 9 Α/30-1-01), «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις»

<sup>74</sup> Αθήνα 11/7/2006, ΔΙΑΚ/Φ.38/3432/17-02-2006, ΥΠΕΣΔΔΑ - ΓΓΔΔ και ΗΔ- Επιτροπή Διοίκησης Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», Θέμα : Πρόσκληση προς τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»

- Νέα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης :

Το δεύτερο υποπρόγραμμα στοχεύει στην βελτίωση της ικανότητας προσαρμογής των δημοσίων υπηρεσιών στο εξωτερικό περιβάλλον καθώς και τον έγκαιρο εντοπισμό και διαχείριση σφαλμάτων και προβλημάτων που προκύπτουν στον δημόσιο τομέα<sup>75</sup>.

Το δεύτερο υποπρόγραμμα αποτελείται από επτά μέτρα<sup>76</sup> :

Μέτρο 2.1 : «Αναδιοργάνωση κεντρικής διοίκησης»

Μέτρο 2.2 : «Ανασυγκρότηση της αποκέντρωσης (περιφέρεια)»

Μέτρο 2.3 : «Διάκριση μεταξύ των επιτελικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων»

Μέτρο 2.4 : «Καθιέρωση συστημάτων ISO»

Μέτρο 2.5 : «Καθιέρωση συστημάτων Δ.Ο.Π : Αυτό-αξιολόγηση δημοσίων οργανώσεων»

Μέτρο 2.6 : «Εφαρμογή συστήματος μέτρησης απόδοσης δημοσίων οργανώσεων»

Μέτρο 2.7 : «Εισαγωγή συστημάτων στρατηγικού προγραμματισμού στη δημόσια διοίκηση»

- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση :

Το τρίτο κατά σειρά υποπρόγραμμα έχει ως στόχους, την δημιουργία πρότυπων ψηφιακών τόπων οι οποίοι θα υποστηρίζουν τις ηλεκτρονικές συναλλαγές των πολιτών, την τυποποίηση ψηφιακών συστημάτων μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών , τη δημιουργία on line ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών συναλλαγών<sup>77</sup>.

Το τρίτο υποπρόγραμμα αποτελείται από μέτρα<sup>78</sup> :

Μέτρο 3.1 : «Ανάπτυξη πιστοποιημένων διαδικτυακών τόπων και διαδικτυακών πυλών»

---

<sup>75</sup> Αρ.1 Ν.2880/2001 (ΦΕΚ 9 Α/30-1-01), «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις»

<sup>76</sup> Αθήνα 11/7/2006, ΔΙΑΚ/Φ.38/3432/17-02-2006, ΥΠΕΣΔΔΑ - ΓΓΔΔ και ΗΔ- Επιτροπή Διοίκησης Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», Θέμα : Πρόσκληση προς τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»

<sup>77</sup> Αρ.1 Ν.2880/2001 (ΦΕΚ 9 Α/30-1-01), «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις»

<sup>78</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005,Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα

Μέτρο 3.2 : «Ασφάλεια ψηφιακών συναλλαγών»

Μέτρο 3.3 : «Τυποποίηση της ηλεκτρονικής συνεργασίας μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών»

Μέτρο 3.4 : «Δημιουργία δικτυακών τόπων με προστιθέμενη αξία για πολίτες και επιχειρήσεις»

Μέτρο 3.5 : «Καινοτομίες στη δημόσια διοίκηση»

- Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού:

Στόχος του 4<sup>ου</sup> υποπρογράμματος είναι ο σχεδιασμός συστημάτων για τον ορθολογικό προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και ο σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων<sup>79</sup>.

Μέτρο 4.1 : «Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων – σύστημα προσλήψεων»

Μέτρο 4.2 : «Στοχευμένη εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης »

Μέτρο 4.3 : «Βελτίωση των συστημάτων και μεθοδολογιών εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων»

Μέτρο 4.4 : «Σύστημα αξιολόγησης απόδοσης δημοσίων υπαλλήλων»

Μέτρο 4.5: «Ανασυγκρότηση υπαλληλικού σώματος»

- Διαφάνεια και αξίες χρηστής διακυβέρνησης :

στόχος του 5<sup>ου</sup> υποπρογράμματος είναι η πάταξη των φαινομένων διαφθοράς και παραοικονομίας καθώς και η πίστη στους θεμέλιους λίθους της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή την υπευθυνότητα, την διαφάνεια και την αξιοπιστία<sup>80</sup>.

Μέτρο 5.1. : «Συμμετοχή των πολιτών και των επιχειρήσεων στη λήψη αποφάσεων»

Μέτρο 5.2 : «Ανάπτυξη αποτελεσματικού θεσμικού πλαισίου για την διαφάνεια»

Μέτρο 5.3 : «Πολιτικές επαγγελματικής κοινωνικοποίησης»

Μέτρο 5.4 : «Μηχανισμοί ελέγχου»

---

<sup>79</sup> Αρ.1 Ν.2880/2001 (ΦΕΚ 9 Α/30-1-01), «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις»

<sup>80</sup> Αρ.1 Ν.2880/2001 (ΦΕΚ 9 Α/30-1-01), «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις»

- Διαχείριση καταστροφών :

στόχος του 6<sup>ου</sup> υποπρογράμματος είναι η βελτίωση της πρόσβασης του πολίτη στις υπηρεσίες έκτακτης ανάγκης και η αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των καταστροφών μέσω του καλύτερου συντονισμού των υπηρεσιών πολιτικής προστασίας της χώρας<sup>81</sup>.

Μέτρο 6.1 : «Βελτίωση της υποδομής και ενίσχυση της λειτουργίας του Ενιαίου Ευρωπαϊκού Αριθμού Κλήσεων Έκτακτης Ανάγκης (112) »

Μέτρο 6.2 : «Καθιέρωση ενιαίου συστήματος έγκαιρης προειδοποίησης»

Μέτρο 6.3 : «Ανάπτυξη βάσης δεδομένων σε εθνικό επίπεδο για θέματα πολιτικής προστασίας»

Μέτρο 6.4 : «Βελτίωση υποδομών των υπηρεσιών πολιτικής προστασίας»

Μέτρο 6.5 : «Καθιέρωση ενιαίου συστήματος εκπαίδευσης στελεχών πολιτικής προστασίας»

- Τεχνική βοήθεια:

ο σκοπός του 7<sup>ου</sup> υποπρογράμματος είναι να εξασφαλίσει τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση όλου του προγράμματος με τη βοήθεια υποστηρικτικού μηχανισμού διοίκησης και άλλων παράπλευρων ενεργειών<sup>82</sup>.

Για το σύστημα διοίκησης του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 έχει επιλεγεί ένα διεπίπεδο διοικητικό σχήμα το οποίο περιλαμβάνει την επιτροπή διοίκησης, που φέρει την ευθύνη για την πορεία του προγράμματος και τους υπεύθυνους των υποπρογραμμάτων, οι οποίοι μαζί με τις ομάδες που θα επικουρούν, θα είναι υπεύθυνοι για την εκτέλεση των αντίστοιχων έργων<sup>83</sup>.

Η επιτροπή παρακολούθησης του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 απαρτίζεται από τον Υπουργό Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ως Πρόεδρο,

---

<sup>81</sup> Αρ.1 Ν.2880/2001 (ΦΕΚ 9 Α/30-1-01), «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις»

<sup>82</sup> Αρ.1 Ν.2880/2001 (ΦΕΚ 9 Α/30-1-01), «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις»

<sup>83</sup> 15453/2005, αρ.2, Κ.Υ.Α των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών - ΦΕΚ 8/8/2005, Τεύχος δεύτερο, αρ.φύλλου 1120, Απόφαση αρ.15453, Αρ.2

τον Γενικό Γραμματέα Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ως αναπληρωτή του, τους Γενικούς Γραμματείς όλων των Υπουργείων και των Περιφερειών, τον Ειδικό Γραμματέα της Κοινωνίας της Πληροφορίας, του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και έναν εκπρόσωπο της ΑΔΕΔΥ οι οποίοι ενημερώνονται για την πορεία του προγράμματος και προτείνουν λύσεις σε προβλήματα που ανακύπτουν<sup>84</sup>.

Η αξιολόγηση του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 αρχίζει από το μέσον της περιόδου εφαρμογής του (2006) και υπεύθυνη για αυτήν είναι η επιτροπή διοίκησης του προγράμματος επικουρούμενη από τον τεχνικό σύμβουλο του προγράμματος<sup>85</sup>.

Κατά την διαδικασία αξιολόγησης συντάσσεται απολογισμός των πεπραγμένων του προγράμματος με βάση τη συνολική εικόνα εκτέλεσης των έργων, τη συμβολή τους στην αναβάθμιση των διοικητικών υπηρεσιών και την αποτελεσματικότητά τους στην εξυπηρέτηση των πολιτών.

Κατά τη λήξη της περιόδου εφαρμογής του προγράμματος θα διενεργηθεί από τον τεχνικό σύμβουλο η εκ των υστέρων αξιολόγηση του προγράμματος η οποία θα κοινοποιηθεί στην επιτροπή παρακολούθησης και στην επιτροπή διοίκησης του προγράμματος. Η τελική αυτή αξιολόγηση θα περιλαμβάνει τα απολογιστικά στοιχεία εκτέλεσης των έργων, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων, τη συμβολή τους στην στρατηγική και επιχειρησιακή στόχευση του προγράμματος καθώς και τη συμβολή τους στην αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών.

Τα συμπεράσματα της τελικής αξιολόγησης τα οποία καλύπτουν όλο το φάσμα των πραγματοποιηθέντων δράσεων θα αποτελέσουν απαραίτητη πηγή στοιχείων αξιοποιήσεων στο σχεδιασμό του αντίστοιχου προγράμματος για την επόμενη περίοδο εφαρμογής.

---

<sup>84</sup> 15453/2005, αρ.2, Κ.Υ.Α των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών - ΦΕΚ 8/8/2005, Τεύχος δεύτερο, αρ.φύλλου 1120, Απόφαση αρ.15453, Αρ.3

<sup>85</sup> ΦΕΚ 8/8/2005, Τεύχος δεύτερο, αρ.φύλλου 1120, Απόφαση αρ.15453, Αρ.2

Μετά την ολοκλήρωση της παρουσίασης του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2005-2007» και πριν περάσουμε στον επόμενο κεφάλαιο όπου θα αναλύσουμε το νέο πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2008-2010», στην επόμενη ενότητα θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα από την πρώτη εφαρμογή του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ».

### **5.5. Απολογισμός του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2005-2007»**

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2005-2007» υπήρξε μέρος του ευρύτερου σχεδιασμού του κράτους για τη διοικητική αναδιοργάνωση και τη μετάβαση στην ψηφιακή δημόσια διοίκηση. Το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» στο πλαίσιο των προτεραιοτήτων του πέτυχε τους στόχους του έχοντας να επιδείξει πολύ καλές επιδόσεις. Καίριας σημασίας υπήρξε η αναμόρφωση και η αναδιοργάνωση του προγράμματος ιδίως με το Νόμο 3345/2005 η οποία το απάλλαξε από τις παθογένειες της αδιαφάνειας και της κακοδιαχείρισης και τις δυσλειτουργίες που το χαρακτήριζαν κατά την έναρξη της εφαρμογής του.

Ειδικότερα κατά τα έτη 2005-2007 στο πλαίσιο του προγράμματος εντάχθηκαν 274 έργα συνολικού προϋπολογισμού 15,5 εκ. Ευρώ. Αναδείχθηκε ο αποκεντρωμένος χαρακτήρας του προγράμματος και η ενθάρρυνση της εκτέλεσης έργων στην περιφέρεια. Είναι ενδεικτικό ότι στα Υπουργεία αντιστοιχεί το 64,6% των ενταγμένων έργων (177 έργα), ενώ στις περιφέρειες αντιστοιχεί το υψηλό, για τα δεδομένα τέτοιων προγραμμάτων, ποσοστό 35,4% των ενταγμένων έργων (97 έργα).

Το 2005 ο συνολικός αριθμός των έργων ανήλθε σε 76 προϋπολογισμού 5,5 εκ. Ευρώ. Τα 44 έργα εκτελέστηκαν από το ΥΠ.ΕΣ., 20 έργα από τα υπόλοιπα υπουργεία και 20 έργα από τις περιφέρειες.

Το 2006 εντάχθηκαν στο πρόγραμμα συνολικά 114 έργα προϋπολογισμού 5,6 εκ. Ευρώ, ενώ η πλειοψηφία των έργων κατανέμονται στο υποπρόγραμμα 3 «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» (30 έργα), στο υποπρόγραμμα 2 «Νέα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης δημοσίων υπηρεσιών» (29 έργα), στο υποπρόγραμμα 1 «Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων» (28 έργα).

Το 2007 ο συνολικός αριθμός των έργων ανήλθε στα 84, προϋπολογισμού 3,8 εκ. Ευρώ, ενώ παρατηρείται αύξηση της συμμετοχής των περιφερειών, καθώς τα 40 έργα ανήκουν σε αυτές και τα υπόλοιπα 44 σε Υπουργεία<sup>86</sup>.

Ενδεικτικά θα αναφέρουμε **10 πυλώνες** όπου το πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 εφαρμόστηκε με επιτυχία και παράγαγε αποτελέσματα<sup>87</sup>.

**α) Όσον αφορά την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τους πολίτες:**

- Το τηλεφωνικό κέντρο 1502 παρέχει την δυνατότητα έκδοσης 46 πιστοποιητικών με ένα τηλεφώνημα του πολίτη και αποστολή στο σπίτι του.
- Ξεκίνησε η απογευματινή εργασία η οποία λειτουργεί πιλοτικά σε 7 υπηρεσίες
- Προετοιμάζεται η λειτουργία του πολυκαταστήματος δημόσιας διοίκησης στην πλατεία Συντάγματος

**β) όσον αφορά την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών**, η δημόσια διοίκηση θα πάψει να αποτελεί τροχοπέδι της ανάπτυξης με την θέσπιση και εφαρμογή:

- Στόχων αποτελεσματικότητας
- Δεικτών αποδοτικότητας

**γ) όσον αφορά την ενιαιοποίηση και απλούστευση του θεσμικού πλαισίου**, οι διαδικασίες απλουστεύονται και ολοκληρώνεται ήδη με θετικά αποτελέσματα η εξέταση της χώρας μας από τον Ο.Ο.Σ.Α. για την βελτίωση της ποιότητας των ρυθμίσεων και ξεκινάει άμεσα η κωδικοποίηση της νομοθεσίας, αφού ολοκληρώθηκε ήδη η ψηφοποίησή της :

---

<sup>86</sup> Παυλόπουλος Πρ., Τετάρτη 23/4/2008, Χαιρετισμός του Υπουργού Εσωτερικών στο Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Υπουργείο Εσωτερικών, Γραφείο Τύπου

<sup>87</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»  
[www.ypes.gr/politeia.htm](http://www.ypes.gr/politeia.htm)

**δ) όσον αφορά την ενίσχυση του διαλόγου και των δικαιωμάτων των εργαζομένων με την καθιέρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων** λειτούργησε με θετικά αποτελέσματα το Εθνικό Συμβούλιο για τη διοικητική μεταρρύθμιση με τη συμμετοχή κομμάτων, φορέων, μελών της ακαδημαϊκής κοινότητας κ.α..

**ε) όσον αφορά το E – government** έχουν ήδη λειτουργήσει πάνω από 1.000 κόμβοι του προγράμματος «Αριάδνη» σε όλους τους Δήμους, τις Νομαρχίες και τις Περιφέρειες, ενώ ισχύει ήδη το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο υποχρεωτικά σε όλους τους Δήμους, τις Νομαρχίες και τις Περιφέρειες.

**στ) όσον αφορά τη μετάβαση σε μια αποτελεσματικότερη και λιγότερο ακριβή διοίκηση** τα παραδοσιακά κριτήρια των αυξητικών ή σταθερών δαπανών αντικαθίστανται από ουσιαστικές αναλύσεις κόστους ενώ παράλληλα η μείωση του αριθμού των υπαλλήλων απελευθερώνει σταδιακά πόρους για επιβράβευση των αποτελεσμάτων καθώς και για καλύτερες αμοιβές.

**ζ) όσον αφορά την ανανέωση και την αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα**, αναβαθμίζεται σταδιακά το ανθρώπινο δυναμικό, εφαρμόζεται το νέο προσοντολόγιο, κάθε φορέας δεσμεύεται για την ανακατανομή θέσεων εργασίας ώστε να προκύψει αύξηση του ποσοστού των πτυχιούχων Α.Ε.Ι. και Τ.Ε.Ι. επί του συνόλου, οι υπάλληλοι του Δημοσίου τομέα καταρτίζονται συνεχώς σε θέματα νέων τεχνολογιών και διοίκησης, αναβαθμίστηκε η Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, ιδρύθηκαν Σχολές Στελεχών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ενώ έχει ήδη ολοκληρωθεί ο Κώδικας Δεοντολογίας των Δημοσίων Υπαλλήλων.

**η) όσον αφορά την αποκέντρωση με μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση** η διαρκή επιτροπή η οποία έχει ήδη συσταθεί εξετάζει συνεχώς την μεταφορά αρμοδιοτήτων στην αυτοδιοίκηση με στόχο την ολοκλήρωση των διοικητικών υποθέσεων στο επίπεδο εκείνο που βρίσκεται πλησιέστερα στον πολίτη.

**θ) όσον αφορά την μεταβίβαση δραστηριοτήτων υποστήριξης του δημοσίου τομέα στον ιδιωτικό**, έχει γίνει ήδη λεπτομερής καταγραφή όλων των δραστηριοτήτων εκείνων που επιβαρύνουν τον δημόσιο τομέα με περιττές δαπάνες και εξετάζεται η εξεύρεση των προσφορότερων τρόπων άσκησης τους είτε με την

εκχώρησή τους στον δημόσιο τομέα είτε με την μίσθωσή τους είτε με την δημιουργία μεικτών σχημάτων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

**ι) όσον αφορά την διασφάλιση της διαφάνειας και την εφαρμογή της αρχής του ελέγχου**, έχει ήδη δημιουργηθεί το συντονιστικό όργανο ελέγχου, ενισχύθηκε το σώμα επιθεωρητών ελεγκτών δημόσιας διοίκησης, εφαρμόζεται το «πόθεν έσχες» των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ υπάρχει ήδη και η δυνατότητα πρόσβασης των πολιτών στα δημόσια έγγραφα<sup>88</sup>.

Για την επόμενη τριετία (2008-2010) έχει εκπονηθεί ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό «Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για την Δημόσια Διοίκηση» το οποίο εφαρμόζεται μέσα από το νέο επιχειρησιακό πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2008-2010» προϋπολογισμού 30 εκ. Ευρώ.

Χαρακτηριστικό του νέου προγράμματος είναι ότι εξυπηρετεί την προώθηση των στόχων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (εφεξής Ε.Σ.Π.Α.) 2007-2013, ως υποστηρικτικό εργαλείο του Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013». Η προτεινόμενη στρατηγική του προγράμματος ενσωματώνει και διευρύνει τις προηγούμενες πολιτικές εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης και διασφαλίζει την συνέχεια και την συνέπεια των δράσεων και έργων των προηγούμενων ετών, αναβαθμίζοντας ακόμα περισσότερο την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει η διοίκηση. Προτείνονται κατευθύνσεις οι οποίες ενισχύουν και προωθούν τους στόχους του προγράμματος για την βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας και της βελτίωσης των σχέσεων κράτους – πολίτη<sup>89</sup>.

Το πρόγραμμα **αποτελείται από 5 υποπρογράμματα και 15 μέτρα**, τα οποία και θα αναλυθούν στο επόμενο κεφάλαιο. Κεντρικός άξονας του «Εθνικού Σχεδίου Δράσεων για την Δημόσια Διοίκηση» αποτελεί η παραδοχή ότι οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται σε όλους εύκολα και γρήγορα με ελεύθερη επιλογή του δίαυλου πρόσβασης ενώ οι διοικητικές υπηρεσίες οφείλουν να γίνουν πιο απλές και

---

<sup>88</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» [www.ypes.gr/politeia.htm](http://www.ypes.gr/politeia.htm)

<sup>89</sup> Παυλόπουλος Πρ., Τετάρτη 23/4/2008, Χαιρετισμός του Υπουργού Εσωτερικών στο Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Υπουργείο Εσωτερικών, Γραφείο Τύπου

προσιτές ώστε να μειωθεί σημαντικά η διοικητική πολυπλοκότητα και η γραφειοκρατία<sup>90</sup>.

Το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ 2008-2010» αποτελεί χρήσιμο εργαλείο προκειμένου να πραγματοποιηθεί το όραμα για μια δημόσια διοίκηση η οποία διευκολύνει την καθημερινή ζωή των πολιτών, προσφέροντάς τους υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, εφαρμόζοντας τους σύγχρονους κανόνες διοίκησης με στόχους και υιοθετώντας τις αρχές της διαφάνειας, της αποδοτικότητας και της λογοδοσίας<sup>91</sup>.

---

<sup>90</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα

<sup>91</sup> Παυλόπουλος Πρ., Τετάρτη 23/4/2008, Χαιρετισμός του Υπουργού Εσωτερικών στο Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Υπουργείο Εσωτερικών, Γραφείο Τύπου

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»** **2008-2010 – ΕΘΝΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ** **ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

### **6.1 Το νέο Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010, οι στόχοι και οι** **κατευθύνσεις του**

Μετά την εφαρμογή και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007, το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 θα στοχεύσει στην κάλυψη αναγκών εκσυγχρονισμού του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, στην αξιολόγησή του, στην ενσωμάτωση νέων μοντέλων εκπαίδευσης προσπαθώντας να καταστήσει δυνατή την προώθηση της διαφάνειας και της χρηστής διοίκησης.

**Τα στοιχεία** που αποτελούν το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 είναι: **α)** η υλοποίηση στρατηγικών παρεμβάσεων που υποστηρίζουν τις πολιτικές μεταρρύθμισης στην δημόσια διοίκηση, **β)** η ενσωμάτωση βέλτιστων μοντέλων διοίκησης προερχόμενα από τον ιδιωτικό τομέα, **γ)** η ενίσχυση του θεσμικού πλαισίου της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, **δ)** η υλοποίηση συμπληρωματικών δράσεων μεγάλων έργων εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, οι οποίες είναι επιλέξιμες προς χρηματοδότηση από το Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 και **ε)** η προώθηση των πολιτικών και των δράσεων στον τομέα της πολιτικής προστασίας<sup>92</sup>.

**Οι αρχές της στρατηγικής** του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 αποτελούν η διαφάνεια, η ποιότητα, η προσβασιμότητα, η αποτελεσματικότητα της διοίκησης και η εξυπηρέτηση τω πολιτών, μιας και οι πολίτες βρίσκονται στο επίκεντρο της αντίληψης του προγράμματος.

<sup>92</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα

Η στρατηγική του προγράμματος αφορά στην ενίσχυση της εφαρμογής και στην εξειδίκευση των πολιτικών βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης αλλά και στην υλοποίηση προγραμμάτων και έργων εκσυγχρονισμού αυτής.

Οι στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι λειτουργούν συμπληρωματικά με τις υπόλοιπες δράσεις των επιχειρησιακών προγραμμάτων της περιόδου 2007-2013 είναι:

- Η βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων
- Η αξιοποίηση συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης δημοσίων υπηρεσιών
- Η ενθάρρυνση των δομών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
- Η ενθάρρυνση της διαφάνειας και η προώθηση της χρηστής διοίκησης
- Η ενίσχυση της προστασίας των πολιτών

Ο σχεδιασμός του προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 περιλαμβάνει τέσσερις κατευθύνσεις<sup>93</sup>:

- 1) **Σύγχρονη διακυβέρνηση** : Η σύγχρονη διακυβέρνηση αφορά την προώθηση της αποτελεσματικής διοίκησης, η οποία προσανατολίζεται στην υλοποίηση στόχων και στην επίτευξη άμεσων αποτελεσμάτων εξασφαλίζοντας την βέλτιστη ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη. Αυτό θα επιτευχθεί μέσα από την εξυπηρέτηση των ειδικών ομάδων πληθυσμού, μέσω της προσαρμογής του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, μέσω της προώθησης της διαφάνειας, μέσω της ενίσχυσης της συμμετοχικότητας των πολιτών στη νέα διακυβέρνηση, μέσω της ανάπτυξης ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ πολιτών και δημόσιας διοίκησης και μέσω της προσπάθειας σταδιακής διοικητικής σύγκλισης με τις υπόλοιπες χώρες της Ε.Ε..
- 2) **Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση**: η ηλεκτρονική διακυβέρνηση έχει ως στόχο την καλύτερη και φιλικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πολίτη προσαρμοσμένων στις ανάγκες του,

---

<sup>93</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα

την αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, την ψηφιοποίηση των αρχείων που διαθέτουν οι δημόσιες υπηρεσίες και τέλος, η αξιοποίηση σε μέγιστο βαθμό των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών από τη δημόσια διοίκηση, η οποία, μεταξύ άλλων, θα εξασφαλίζει την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των πολιτών.

- 3) **Η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού:** η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού αφορά την εφαρμογή νέων μοντέλων εκπαίδευσης βασισμένων σε διεθνείς πρακτικές, την αξιολόγηση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, την εφαρμογή δράσεων με στόχο την ευαισθητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης αλλά και των πολιτών, με στόχο την διαφανή λειτουργία και την χρηστή διοίκηση.
- 4) **Η διαχείριση πολιτικής προστασίας:** η διαχείριση πολιτικής προστασίας αφορά την εφαρμογή πολιτικών και δράσεων, οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματική προστασία των πολιτών.

Για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι αναγκαία η διοικητική σύγκλιση και προσαρμογή της Ελλάδας στις, σχετικές με την πολιτική προστασία, απαιτήσεις της Ε.Ε, η βελτίωση των υποδομών και των υπηρεσιών που παρέχονται από την Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας αλλά και η συστηματοποίηση των διαδικασιών πληροφόρησης και επικοινωνίας με τους πολίτες σε περιόδους έκτακτης ανάγκης.

## **6.2. Η διάρθρωση του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»2008-2010**

Η διάρθρωση του νέου Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 αποτελείται από τρία επίπεδα σχεδιασμού και υλοποίησης και περιλαμβάνει πέντε υποπρογράμματα 15 μέτρα ενώ κάθε μέτρο περιλαμβάνει και ξεχωριστές δράσεις<sup>94</sup>.

---

<sup>94</sup> Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα

▪ **Υποπρόγραμμα 1<sup>ο</sup> : Σύγχρονη διακυβέρνηση**

Οι στόχοι του πρώτου υποπρογράμματος είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός των φορέων δημόσιας διοίκησης, η ελαχιστοποίηση του εσωτερικού διοικητικού κόστους, η ενίσχυση της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, η προώθηση της διοικητικής σύγκλισης δημοσίων διοικήσεων χωρών της Ε.Ε., η δημιουργία μηχανισμών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ πολιτών και δημοσίων υπηρεσιών, η αποτελεσματική διοίκηση και η ενθάρρυνση της συμμετοχής των πολιτών στην λήψη αποφάσεων.

- *Μέτρο 1.1:* «Βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών»

Ορισμένες από τις δράσεις που περιλαμβάνονται στο παραπάνω μέτρο είναι: α) η εφαρμογή συστημάτων πιστοποίησης ISO, β) η εφαρμογή στρατηγικού προγραμματισμού κατά το Νόμο 3230/2004, γ) η εφαρμογή συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πολιτών, δ) η εφαρμογή μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών κατά το Νόμο 3230/2004, ε) βράβευση δημοσίων υπηρεσιών και στ) αξιολόγηση συνεργασίας μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών.

- *Μέτρο 1.2.:* «Διαφάνεια και αξίες χρηστής διακυβέρνησης»

Οι δράσεις που περιλαμβάνονται σε αυτό το μέτρο είναι οι εξής: α) η εφαρμογή συστημάτων καταπολέμησης της διαφθοράς, β) ο οδηγός καλής συμπεριφοράς και διοικητικής δεοντολογίας, γ) συστήματα εσωτερικού ελέγχου, δ) συστήματα συμμετοχής πολιτών στην λήψη αποφάσεων και ε) κωδικοποίηση νομοθεσίας σε διάφορους θεματικούς τομείς.

- *Μέτρο 1.3.:* «Εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων»

Οι δράσεις του μέτρου αυτού είναι: α) συστήματα απλούστευσης διαδικασιών, β) οργάνωση και λειτουργία ορισμένων δομών εξυπηρέτησης πολιτών, γ) αξιολόγηση βέλτιστων πρακτικών διοίκησης σε κράτη – μέλη της Ε.Ε. και ενσωμάτωσή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση και δ) αξιολόγηση και υιοθέτηση

βέλτιστων πρακτικών διοίκησης που αφορούν τα άτομα με αναπηρίες<sup>95</sup>.

▪ **Υποπρόγραμμα 2: Ηλεκτρονική διακυβέρνηση**

Το δεύτερο υποπρόγραμμα έχει ως στόχο την βελτίωση της ποιότητας εξυπηρέτησης των συναλλασσόμενων με τις δημόσιες υπηρεσίες, την αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης, μέσω της αξιοποίησης της τεχνολογίας, την οργάνωση των διαδικασιών και των πρακτικών των δημοσίων υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών των χρηστών των δημοσίων υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, την υλοποίηση έργων και δράσεων για την υποστήριξη θεσμικών οργανωτικών και λειτουργικών προϋποθέσεων για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της πολιτικής και των δράσεων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, ιδιαίτερα αυτών που χρηματοδοτούνται από το Ε.Π. «ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΥΓΚΛΙΣΗ», την εναρμόνιση δικτυακών τόπων και ψηφιακής αυθεντικοποίησης σύμφωνα με το ελληνικό πλαίσιο παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που προβλέπει το ΥΠ.ΕΣ. καθώς και την ενίσχυση ασφαλών ηλεκτρονικών συναλλαγών μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών και μεταξύ αυτών και των πολιτών.

- *Μέτρο 2.1* : «Προώθηση δράσεων επίτευξης συνεργειών, διαλειτουργικότητας και συμπληρωματικότητας έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης»

Μερικές από τις δράσεις του μέτρου 2.1 είναι: α) η ανάπτυξη και η βελτίωση δικτυακών τόπων σύμφωνα με το πλαίσιο πιστοποίησης του ΥΠ.ΕΣ., β) ασφάλεια ψηφιακών συναλλαγών, γ) προώθηση του πλαισίου παροχής υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και πρότυπα διαλειτουργικότητας<sup>96</sup>.

---

<sup>95</sup> Αθήνα 21/7/2008, Α.Π 20100, ΥΠΕΣΔΔΑ – Γεν. Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού-Διεύθυνση Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων , Θέμα : Πρόσκληση προς τις Περιφέρειες για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010

<sup>96</sup> Αρ. 20 Ν.3448/2006, Αρ.20-21, (ΦΕΚ Α 57 15-3-2006), Τροποποίησε το Ν.2880/2001

- *Μέτρο 2.2* : «Δημιουργία και διαχείριση ψηφιακού περιεχομένου με προστιθέμενη αξία για τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης»  
Ενδεικτική δράση του μέτρου 2.2 είναι η προετοιμασία, η επεξεργασία, η τυποποίηση και η ψηφιοποίηση περιεχομένου με στόχο τον εμπλουτισμό του περιεχομένου και των στοιχείων μεγάλων έργων πληροφορικής.
- *Μέτρο 2.3* : «Καινοτόμες δράσεις στη δημόσια διοίκηση»  
Μερικές από τις δράσεις του μέτρου αυτού είναι: α) συστήματα ενίσχυσης ηλεκτρονικής δημοκρατίας, β) εκπόνηση πιλοτικών προγραμμάτων για σχεδιασμό και εισαγωγή νέων διοικητικών προϊόντων αξιοποιώντας τη χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, γ) εναλλακτικές δομές και διαδικασίες χρηματοδότησης έργων εκσυγχρονισμού φορέων δημόσιας διοίκησης.
- *Μέτρο 2.4* : «Ανάπτυξη και ενίσχυση των υπηρεσιών μιας στάσης»  
Ορισμένες από τις δράσεις του μέτρου 2.4 είναι: α) ανάπτυξη υπηρεσιών τηλεφωνικής εξυπηρέτησης, β) αυτόματη εξυπηρέτηση πολιτών, γ) βελτίωση υπηρεσιών μιας στάσης από τα Κ.Ε.Π<sup>97</sup>.

▪ **Υποπρόγραμμα 3: Πολιτική προστασία**

Το υποπρόγραμμα 3 έχει ως στόχο την ανάδειξη του συντονιστικού ρόλου της γενικής γραμματείας πολιτικής προστασίας ως εθνικού φορέα διαχείρισης εκτάκτων αναγκών, τη δημιουργία προϋποθέσεων για τη συμμετοχή των εθελοντών πολιτικής προστασίας στο έργο της διαχείρισης των καταστροφών καθώς και την διαμόρφωση αντίληψης μεταξύ των πολιτών σε θέματα που αφορούν την πρόληψη και την ετοιμότητα για την προστασία από καταστροφές.

- *Μέτρο 3.1* : «Κατάρτιση προδιαγραφών, κανονισμών και προτύπων διαδικασιών για δράσεις πολιτικής προστασίας»  
Οι σημαντικότερες από τις δράσεις του μέτρου 3.1 είναι: α) η κατάρτιση και προτυποποίηση διαδικασιών πρόληψης,

<sup>97</sup> Αθήνα 21/7/2008, Α.Π 20100, ΥΠΕΣΔΔΑ – Γεν. Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού-Διεύθυνση Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων , Θέμα : Πρόσκληση προς τις Περιφέρειες για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010

αντιμετώπισης και αποκατάστασης καταστροφών, β) ανάπτυξη κανονισμών για δράσεις πολιτικής προστασίας, γ) ανάπτυξη διαδικασιών για την συλλογή, επεξεργασία και ανταλλαγή δεδομένων που σχετίζονται με δράσεις πολιτικής προστασίας μεταξύ συναρμόδιων υπηρεσιών.

- *Μέτρο 3.2* : «Ανάπτυξη βάσεων δεδομένων για δράσεις πολιτικής προστασίας»

Ορισμένες από τις δράσεις του παραπάνω μέτρου είναι: α) η ανάπτυξη βάσεων δεδομένων για την χαρτογράφηση των φυσικών, τεχνολογικών κινδύνων σε περιφερειακό επίπεδο, β) ανάπτυξη μεθόδων για τον έλεγχο της αξιοπιστίας και πληρότητας των βάσεων δεδομένων και γ) διασύνδεση νέων και υφιστάμενων βάσεων δεδομένων με την εθνική βάση δεδομένων πολιτικής προστασίας της Γενικής Γραμματείας Πολιτικής Προστασίας.

- *Μέτρο 3.3* : «Ενίσχυση του εθελοντισμού πολιτικής προστασίας»

Πιο σημαντικές από τις δράσεις του μέτρου 3.3 είναι : α) η μελέτη και ο προσδιορισμός των θέσεων εργασίας εθελοντών με βάση το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο, β) η ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού και αναλυτικών προγραμμάτων εκπαίδευσης εθελοντών και γ) η υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης από την Γενική Γραμματεία Πολιτικής Προστασίας και της Περιφέρειας.

- *Μέτρο 3.4* : «Ενημέρωση – ευαισθητοποίηση πολιτών για τους φυσικούς, τεχνολογικούς και λοιπούς κινδύνους»

Ορισμένες από τις δράσεις του μέτρου 3.4. είναι : α) μετρήσεις και ανάλυση της αντίληψης των πολιτών σχετικά με τους φυσικούς, τεχνολογικούς και λοιπούς κινδύνους, β) υλοποίηση προγραμμάτων ενημέρωσης ΑΜΕΑ καθώς και κατάρτιση προγραμμάτων ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης πολιτών σχετικά με τους περιβαλλοντικούς κινδύνους, γ) ανάπτυξη και ενίσχυση της λειτουργίας του ευρωπαϊκού αριθμού κλήσεων έκτακτης ανάγκης (112)<sup>98</sup>.

---

<sup>98</sup> Αθήνα 21/7/2008, Α.Π 20100, ΥΠΕΣΔΔΑ – Γεν. Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού-Διεύθυνση Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων , Θέμα : Πρόσκληση προς τις Περιφέρειες για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010

▪ **Υποπρόγραμμα 4: Ενδυνάμωση ανθρώπινου δυναμικού**

Το 4<sup>ο</sup> υποπρόγραμμα έχει ως στόχο την κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης βασισμένα σε νέα διεθνή μοντέλα, τα οποία θα βελτιώσουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Θα εισαχθούν διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού καθώς και διαδικασίες που θα επιτρέπουν την επιλογή υποψηφίων με υψηλά προσόντα.

-Μέτρο 4.1 : «Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων – Σύστημα προσλήψεων

Οι δράσεις από τις οποίες αποτελείται το μέτρο 4.1 είναι οι εξής : α) Ανίχνευση και καταγραφή των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, β) Αναθεώρηση του συστήματος προσλήψεων, γ) Προσδιορισμός κόστους πρόσληψης προσωπικού, και δ) Χαρτογράφηση της στελέχωσης του δημοσίου τομέα

-Μέτρο 4.2 : «Στοχευμένη εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης»

Μερικές από τις δράσεις από τις οποίες αποτελείται το μέτρο 4.2 είναι οι :

α) Κατάρτιση και εφαρμογή συστήματος παραγωγικής εκπαίδευσης, β) Εκπαίδευση μεσαίων και ανώτερων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης με επιτελικά καθήκοντα και δεξιότητες, γ) Συνεργασία των Εθνικών Ινστιτούτων και σχολών επιμόρφωσης με αντίστοιχα του εξωτερικού και δ) Εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων σε θέματα διαχείρισης της διαφθοράς και βελτίωσης της διαφάνειας

-Μέτρο 4.3 : «Υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού» Ορισμένες από τις δράσεις του μέτρου 4.3 είναι οι : α) Ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσαρμοσμένων στη δημόσια διοίκηση, β) Περιγραφές χαρακτηριστικών, ρόλων και θέσεων εργασίας σε οργανικές μονάδες και γ) Εξ αποστάσεως εκπαίδευση και άλλες καινοτόμες εκπαιδευτικές διαδικασίες<sup>99</sup>.

---

<sup>99</sup> Αθήνα 21/7/2008, Α.Π 20100, ΥΠΕΣΔΔΑ – Γεν. Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού-Διεύθυνση Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων , Θέμα : Πρόσκληση προς τις Περιφέρειες για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010

- **Υποπρόγραμμα 5: Τεχνική βοήθεια**

Το πέμπτο και τελευταίο υποπρόγραμμα έχει ως αντικείμενο την εξασφάλιση της καλής λειτουργίας, της διαχείρισης και της παρακολούθησης όλων των υποπρογραμμάτων καθώς και όλων των έργων και ενεργειών του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010.

-Μέτρο 5.1 : «Τεχνική βοήθεια»

Ενδεικτικές δράσεις του μέτρου 5.1 είναι : α)Ενέργειες δημοσιότητας του προγράμματος, έτσι ώστε το περιεχόμενο του και τα αποτελέσματα του να καταστούν γνωστά σε όλους τους φορείς του δημοσίου τομέα και στους πολίτες, β)Λειτουργική υποστήριξη του μηχανισμού διοίκησης του προγράμματος και γ)Δράσεις τεχνικής υποστήριξης μηχανισμού του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 με χρήση κατάλληλων εργαλείων και μέσων<sup>100</sup>.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 στην ενότητα που ακολουθεί θα παρουσιάσουμε τον προϋπολογισμό του Προγράμματος

---

<sup>100</sup> Αθήνα 21/7/2008, Α.Π 20100, ΥΠΕΣΔΔΑ – Γεν. Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού-Διεύθυνση Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων , Θέμα : Πρόσκληση προς τις Περιφέρειες για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010

### 6.3 Ο προϋπολογισμός του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για την περίοδο 2008-2010

Για την περίοδο 2008-2010 υπολογίζεται ότι θα διατεθούν συνολικά περίπου 30 εκ. ευρώ. Στον παρακάτω πίνακα θα δούμε πως κατανέμονται αυτά τα χρήματα στα πέντε υποπρογράμματα του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010.

Πίνακας 1: Κατανομή συνολικού προϋπολογισμού Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 ανά υποπρόγραμμα. Πηγή: Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα

<b>Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010</b>		
<b>ΥΠΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ</b>	<b>ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ</b>	<b>%</b>
<i>Α)ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ</i>	9.000.000 €	30%
<i>Β)ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ</i>	9.000.000 €	30%
<i>Γ)ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ</i>	3.000.000 €	10%
<i>Δ)ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</i>	6.000.000 €	20%
<i>Ε)ΤΕΧΝΙΚΗ ΒΟΗΘΕΙΑ</i>	3.000.000 €	10%
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	30.000.000 €	100%

Μετά και την παρουσίαση του προϋπολογισμού του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010, η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με έναν σύντομο επίλογο.

## **6.4 Επίλογος**

Οι συνέπειες της παγκοσμιοποίησης και τα δεδομένα τα οποία έχει διαμορφώσει το νέο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον τον αιώνα που διανύουμε αναγκάζουν κάθε κρατικό φορέα, ακριβώς όπως ήδη έχουν πράξει οι ιδιωτικές επιχειρήσεις, να δημιουργήσει ένα πιο ρηξικέλευθο πλαίσιο αξιών με στόχο πρωτίστως την επιβίωση του και έπειτα την ανάπτυξη του. Η βελτίωση της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας, της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και η παροχή υπηρεσιών αρίστης ποιότητας είναι το στοίχημα το οποίο πρέπει να κερδίσει η Δημόσια Διοίκηση. Η Δημόσια Διοίκηση, στα πλαίσια της επισταμένης προσπάθειας που καταβάλλεται από όλο το φάσμα του Δημοσίου Τομέα να διαμορφωθεί και να αναπτυχθεί με γνώμονα τις απαιτήσεις του νέου μεταβαλλόμενου κόσμου, επιχειρεί να δημιουργήσει μια νέα διοικητική φιλοσοφία, μια διοίκηση αποτελεσμάτων, να καλλιεργήσει κλίμα εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας, να ανανεώσει τη διοικητική της κουλτούρα επιτυγχάνοντας να ασκήσει τελικά μια ποιοτική διοίκηση. Χρειαζόμαστε μια Δημόσια Διοίκηση η οποία θα δρα με γνώμονα την οπτική και «τα θέλω» των πολιτών, χρειαζόμαστε μια Δημόσια Διοίκηση η οποία θα στρέφει το βλέμμα στις ανάγκες των πολιτών και η οποία θα πατάξει όλες τις παρωχημένες νοοτροπίες της κλειστής, αδιαφανούς και δύστοκης διοικητικής πρακτικής.

Η αναγκαιότητα δράσεων και έργων παίρνει σάρκα και οστά με την εφαρμογή επιχειρησιακών προγραμμάτων εκσυγχρονισμού της ελληνικής οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης. Το Ε.Π «Ψηφιακή Σύγκλιση» 2007-2013 στοχεύει στην ανάδειξη των αναπτυξιακών κατευθύνσεων σε ό,τι αφορά στην αποδοτική αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στην ελληνική κοινωνία. Το Ε.Π «Διοικητική Μεταρρύθμιση» 2007-2013 συνιστά μια ολοκληρωμένη δέσμη παρεμβάσεων με τις οποίες προσδοκάται ότι θα αντιμετωπισθούν οι βασικές δυσλειτουργίες της Δημόσιας Διοίκησης, σε ότι αφορά τους βασικούς συντελεστές διοικητικής ικανότητας και στο επίπεδο της διαμόρφωσης των δημόσιων πολιτικών και στο επίπεδο της εφαρμογής τους από τις υπηρεσίες της Δημόσιας Διοίκησης. Τέλος το Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 και 2008-2010 το οποίο και αναλύθηκε στην παρούσα εργασία έχει ως στόχο την εισαγωγή και

ολοκλήρωση νέων δομών διοίκησης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, την υιοθέτηση νέων μορφών εκσυγχρονισμού των συστημάτων οργάνωσης της διοίκησης και του προσωπικού της καθώς και την προώθηση μιας περισσότερο αποτελεσματικής και εξειδικευμένης διαχείρισης κρίσεων και εν γένει θεμάτων πολιτικής προστασίας.

Η αποτίμηση των αποτελεσμάτων του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005-2007 έγινε, και ήταν θετική, περιμένουμε τα πρώτα αποτελέσματα από την εφαρμογή και των υπολοίπων Ε.Π συμπεριλαμβανομένου του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010 ώστε να βγάλουμε ασφαλή συμπεράσματα για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα που είχαν τα Ε.Π αυτά ,στην προσπάθεια τους να επανιδρύνουν και να αναμορφώσουν τον Δημόσιο τομέα. γιατί με βάση τα αποτελέσματα αυτά θα οικοδομηθούν νέα Ε.Π με νέους στόχους, νέες δράσεις και νέες επιδιώξεις. Η Ελλάδα μπορεί και πρέπει να διαχειριστεί με επιτυχία τις προκλήσεις και να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που παρέχει το μεταβαλλόμενο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική (Βιβλία)**

1. Αγγελόπουλος Χαρ., Στεφανάτος Στελ., Ψύχας Ν. , Τζόγιος Ανδ., 2000-2001, Προγραμματισμός για την Ποιότητα (τομοι Α,Γ,Δ,Ε), Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
2. Βαβούρας Γ. , 1991, Θέματα Οικονομικής Πολιτικής, Κριτική, Αθήνα
3. Δερβιτσιώτης Κ., 2001, Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Interbooks, Αθήνα
4. Δερβιτσιώτης Κ., 1993, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας : Total Quality Management, Interbooks, Αθήνα
5. Θεοφανίδης Σ., 1992, Η Δημόσια Διοίκηση μπροστά στην πρόκληση του 1992 : Προτεινόμενες Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις, Ακαδημία Αθηνών : Κέντρο Ερεύνης της Ελληνικής Κοινωνίας, Αθήνα
6. Κέφης Β., 1998, Το Μάνατζμεντ των Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Interbooks, Αθήνα
7. Προβόπουλος Γ., 1988, Δημοσιονομική πολιτική – Επενδύσεις και Παραγωγικότητα, I.O.B.E , Αθήνα
8. Σπηλιωτόπουλος Επ., Χρυσανθάκης Χαρ. , 1999, Βασικοί θεσμοί Δημοσιουπαλληλικού Δικαίου, Αντ. Ν. Σάκκουλας, Αθήνα
9. Kotter John, 2001, Ηγέτης στις αλλαγές, Κριτική

### **Ελληνική (Άρθρα-Περιοδικά-Ομιλίες)**

1. Αλογοσκούφης Γ., Ιούλιος-Αύγουστος 1993, Οι ιδιωτικοποιήσεις των Φυσικών Μονοπωλίων, Οικονομικά Χρονικά, Τεύχος 70
2. Βαθρακούλης Γ., 4 Ιουλίου 2005, Ομιλία του Γεν. Διευθυντή Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου με θέμα : Ο ρόλος της Δημόσιας διοίκησης και της Αυτοδιοίκησης στην ανάπτυξη και την εξυπηρέτηση του πολίτη, Αναπτυξιακό Συνέδριο Περιφέρειας Β. Αιγαίου, Χίος
3. Πετρίδου Ε., 2002, Διοίκηση- Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 22

4. Παυλόπουλος Πρ., Τετάρτη 23/4/2008, Χαιρετισμός του Υπουργού Εσωτερικών στο Εθνικό Συμβούλιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης, Υπουργείο Εσωτερικών, Γραφείο Τύπου

### **Ελληνική (Επίσημες Εκδόσεις του Υπουργείου Εσωτερικών)**

1. Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης-Διεύθυνση Ποιότητας και Αποκέντρωσης, 2005, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Αθήνα
2. Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» - Η Επανάδρυση της Δημόσιας Διοίκησης (2005-2007), Αθήνα
3. Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα

### **Νομοθεσία**

1. Ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50 Α/11-4/91), «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες διατάξεις»
2. Ν.2880/2001 (ΦΕΚ 9 Α/30-1-01), «Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις»
3. Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α/11-2-04), «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
4. Ν.3242/2004 (ΦΕΚ 102 Α/24-5-04), «Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α»
5. Ν.3345/2005, Αρ.17, (ΦΕΚ Α 138 16-6-2005), Τροποποίησε το Ν.2880/2001
6. Ν.3448/2006, Αρ.20-21, (ΦΕΚ Α 57 15-3-2006), Τροποποίησε το Ν.2880/2001
7. Ν.3463/2006 (ΦΕΚ Α 114), Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων
8. Ν.3536/2007 Αρ.25

9. Π.Δ 185 έτος 2007, (ΦΕΚ Α 221 12-9-2007), «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α) ά βαθμού»
10. 15453/2005, αρ.2, Κ.Υ.Α των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών
11. Πράξη με αριθμό 8/06.04.2005 του Υπουργικού Συμβουλίου με θέμα «Έγκριση του Ε.Π ΠΟΛΙΤΕΙΑ για την τριετία 2005-2007»
12. ΦΕΚ 8/8/2005, Τεύχος δεύτερο, αρ.φύλλου 1120, Απόφαση αρ.15453
13. ΦΕΚ 6/6/2007, Τεύχος δεύτερο, αρ. Φύλλου 900, Απόφαση αρ. ΔΙΔΙΜ/Φ.30/6/13271
14. Αθήνα 21/7/2008, Α.Π 20100, ΥΠΕΣΔΔΑ – Γεν. Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού-Διεύθυνση Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων , Θέμα : Πρόσκληση προς τις Περιφέρειες για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010
15. Αθήνα 24/7/2008, Α.Π 20504, ΥΠΕΣΔΔΑ – Γεν. Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού-Διεύθυνση Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων , Θέμα : Πρόσκληση προς τα Υπουργεία για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2008-2010
16. Αθήνα 30/9/2005, Αρ.Πρωτ. Φ30/18803, ΔΙΑΚ/Φ.38/15716/10-08-2005, ΥΠΕΣΔΔΑ - ΓΓΔΔ και ΗΔ- Επιτροπή Διοίκησης Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», Θέμα : Πρόσκληση για υποβολή προτάσεων απο τα Υπουργεία για έργα που εμπίπτουν στους στόχους των Υποπρογραμμάτων και Μέτρων του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»
17. Αθήνα 30/9/2005, Αρ.Πρωτ. Φ30/18804, ΔΙΑΚ/Φ.38/15716/10-08-2005, ΥΠΕΣΔΔΑ - ΓΓΔΔ και ΗΔ- Επιτροπή Διοίκησης Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», Θέμα : Πρόσκληση για υποβολή προτάσεων απο τις Περιφέρειες για έργα που εμπίπτουν στους στόχους των Υποπρογραμμάτων και Μέτρων του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»
18. Αθήνα 11/7/2006, ΔΙΑΚ/Φ.38/3432/17-02-2006, ΥΠΕΣΔΔΑ - ΓΓΔΔ και ΗΔ- Επιτροπή Διοίκησης Προγράμματος «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», Θέμα : Πρόσκληση προς τα Υπουργεία και τις Περιφέρειες για υποβολή προτάσεων έργων που εμπίπτουν στους στόχους του Ε.Π. «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»

## Ελληνική (Ηλεκτρονικές Πηγές)

1. Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»  
[www.ypes.gr/politeia.htm](http://www.ypes.gr/politeia.htm)
2. 18/2/2005, Μακεδονικό Πρακτορείο Ειδήσεων  
<http://news.disabled.gr/?p=3215>
3. Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών  
[www.iobe.gr](http://www.iobe.gr)
4. Πρόγραμμα «Δικτυωθείτε»  
[www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)

## Ξενόγλωσση (Βιβλία)

1. Bounds, Yorks, Adams and Ranney, 1994, Beyond total quality management: toward the emerging paradigm, Mc Grow – Jill, Singapore
2. Butteriss Margaret, 1998, Re- inventing H.R.: Changing roles to create the high – performance organization, John Wiley and sons, New York
3. Crosby P.B., 1979, Quality is free: The art of making quality certain, Mc Graw – Hill, New York
4. Dahlgaard J.J., Kristenesen K. and Kanji G.K., 1994, Advances in total quality management: the quality journey, Carfax Pub. Co
5. Dean J.W.J. and Evans J.R., 1994, Total quality: Management organization and strategy, West Publishing Company, Minneapolis
6. Deming E.W. ,2000, Out of crisis, M.I.T. Center of advanced engineering study, Cambridge, M.A.
7. Evans J. & Lindsay W., 2005, The management and control of quality, sixth edition, Thomson, South Western
8. Ferlie Ewan, 1996, The new public management in action, Oxford University Press, Oxford
9. Garvin D., 1988, Managing Quality : The strategic and competitive edge, The free press, New York
10. Garvin D.A., 1990, Managing Quality: The strategic and competitive edge, The free press, New York
11. Johnson W. and Chvala R., 1996, Total quality in marketing, St Lucie Press

12. Slater F. Stanley, 1996, The challenge of sustaining competitive advantage, Industrial marketing management, Elsevier science
13. Makrydimitris A., 1999, Government and society : Public administration in Greece, Themelio Press, Athens
14. Rose A., Lawton A., 1999, Public services management, Financial Time, Prentise Hall
15. Osborne D. and Gaebler T., 1992, Reinventing government : How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Penguin Books U.S.A. Inc, New York
16. Petrick J. and Furr D.S., 1995, Total quality in managing human resource, St. Lucie Press, Florida
17. Tenner A.R. and De Toro I.J., 1993, Total quality management : Three steps to continuous improvement, Addison – Wesley, Reading
18. Walton M., 1991, Deming management at work: Six successful companies that use the quality principles of the world famous Edwards Deming, J.P. Putnam and sons, New York
19. Zeithaml V.A , Parasuraman A.and Berry L.L, 1990, Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations, The Free Press, New York

#### **Ξενόγλωσση (Άρθρα-Περιοδικά)**

1. Dean W. and Bowen E. , 1994, Management theory and total quality: improving research and practice through theory development, Academy of management review, Vol. 19, No3
2. Feigenbaum A.V., 1999, The new quality for the twenty first century, The T.Q.M. Magazine, Vol. 11, No 6
3. Hood C., 1991, A public management for all seasons ?, Public administration 69
4. Jones L. & Fred T.,1999, Public management : Institutional renewal for the 21<sup>st</sup> century, Vol 10 in the series research in public policy analysis and management, Stanford, CT, Ablex-JAI Press

5. Juran J.M., July – August 1993, Made in U.S.A.: Renaissance in quality, Harvard business review
6. Madhav N. Sinha, 2000, Gaining perspectives : the future of TQM in public sectors, The TQM magazine , Vol 11, No 6, MCB University Press
7. Price M. J., Chen E.E., Total quality management in 3 small high technology company, CRM Vol. 35, No 3
8. Prajogo D. & Sohal A. , 2004, The relationship between organization strategy , total quality (TQM) and organization performance – the mediating role of TQM , European journal of operational research, Science Direct
9. Reed R., Lemak D.J, Montgomery J.C, 1996, Beyond process : TQM content and firm performance, Academy of management review 21(1)
10. Reed R., Lemak D.J, Mero N.P, 2000, Total quality management and sustainable competitive advantage , journal of quality management, Pergamon
11. Temponi C., 2005, Continuous improvement framework: implications for academia, Quality assurance in education, Vol.13, No 1

### **Ξενόγλωσση (Ηλεκτρονικές Πηγές)**

1. Customer Relationship Management

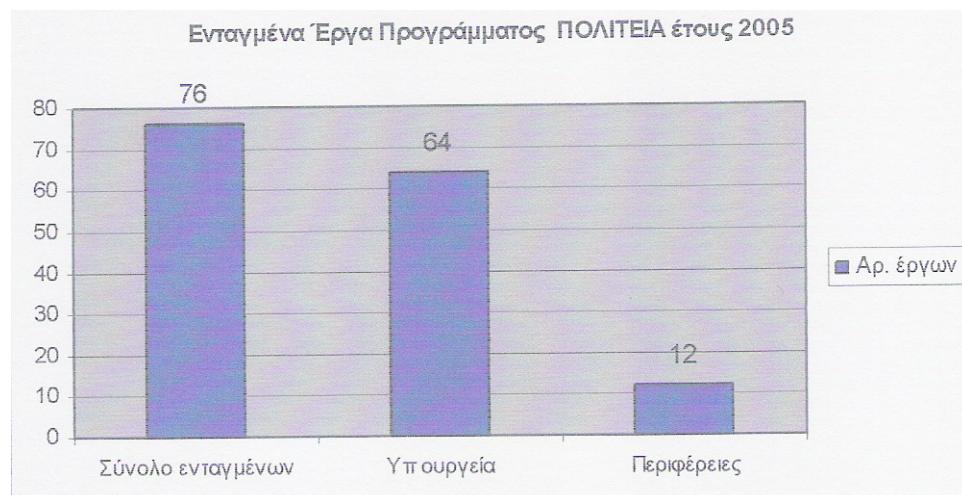
[www.crm2day.com/content/lib\\_index.php](http://www.crm2day.com/content/lib_index.php)

2. International Standard ISO 9004, Quality Management Systems-Guidelines for Performance Improvements

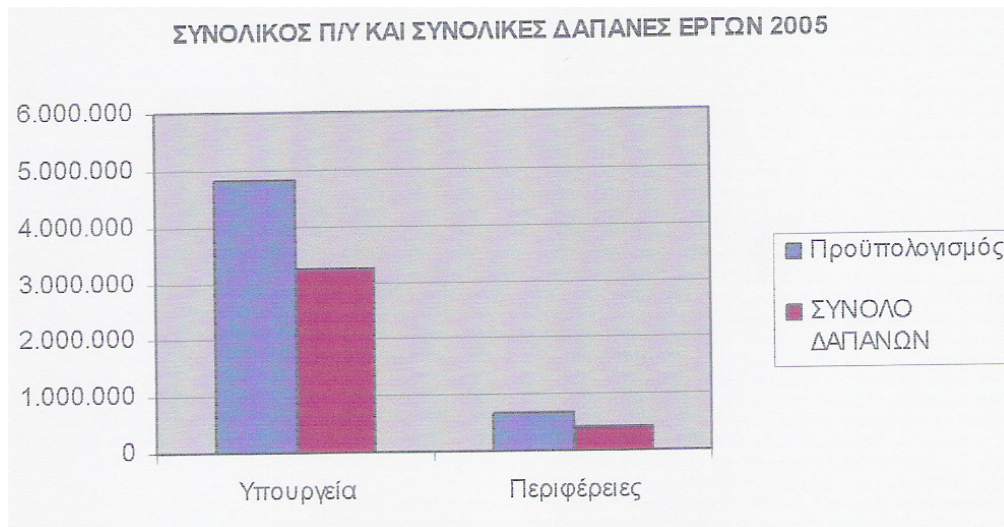
[www.iso.org](http://www.iso.org)

## Παράρτημα

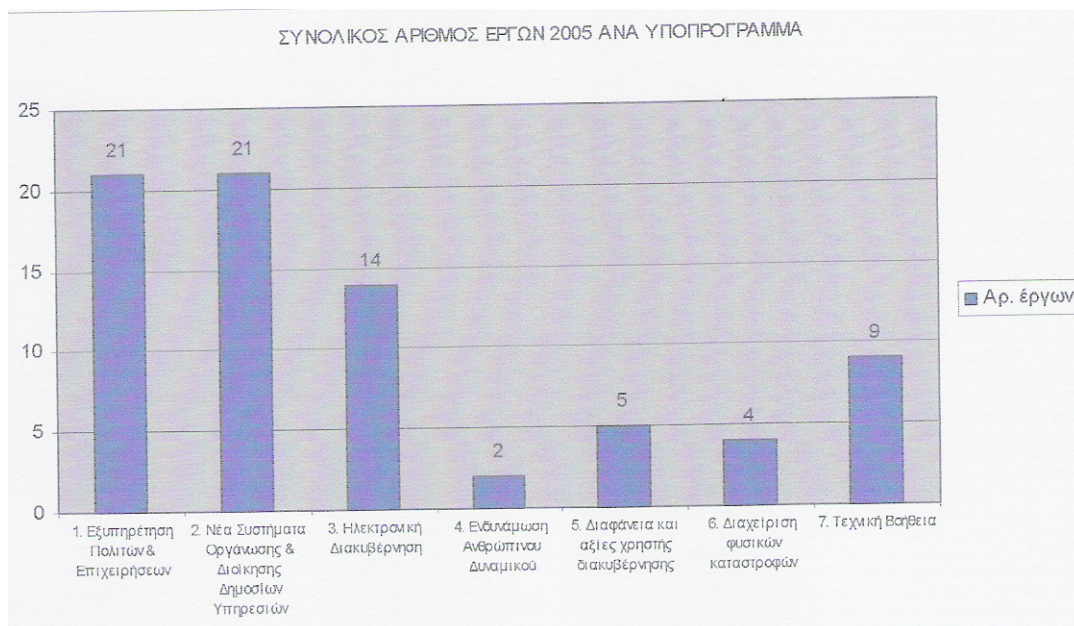
Στο παράρτημα της διπλωματικής μας εργασίας θα παρουσιάσουμε διαγραμματικά ενδιαφέροντα στοιχεία που προκύπτουν από την εφαρμογή του Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» 2005- 2007 για το οποίο υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία



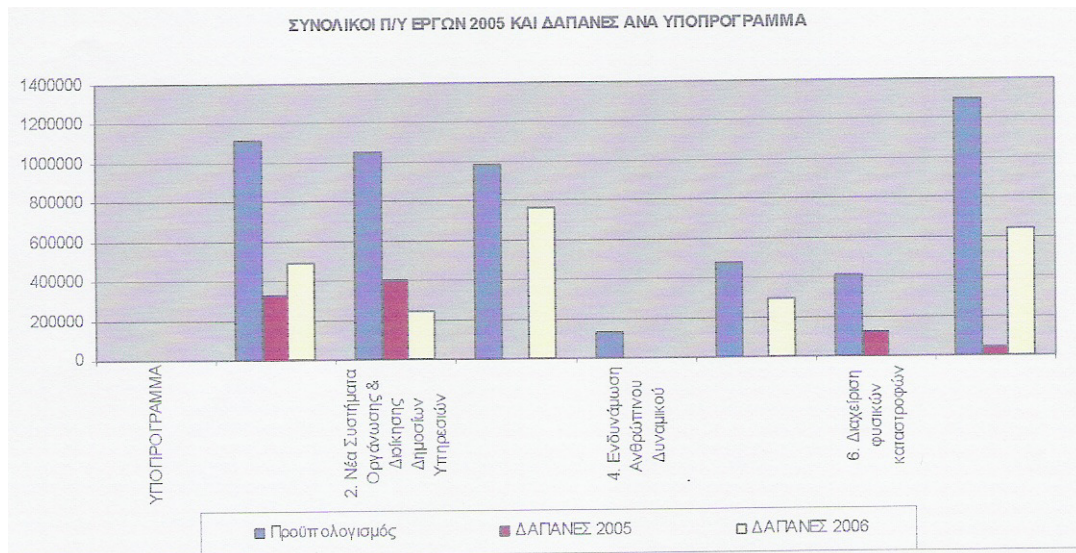
Διάγραμμα 1 : Στο πρώτο διάγραμμα παρουσιάζονται τα έργα που εντάχθηκαν στο Ε.Π «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» το έτος 2005 και πως αυτά κατανεμήθηκαν σε Υπουργεία και Περιφέρειες. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



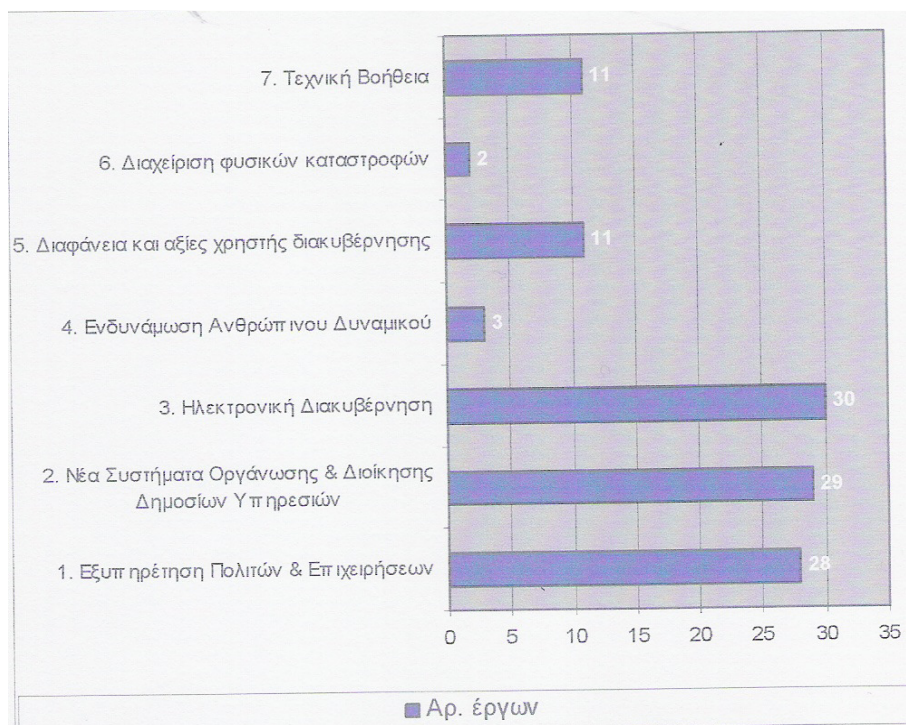
Διάγραμμα 2: Στο δεύτερο διάγραμμα παρουσιάζουμε τον προϋπολογισμό και τις δαπάνες των Υπουργείων και των Περιφερειών κατά το έτος 2005. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα.



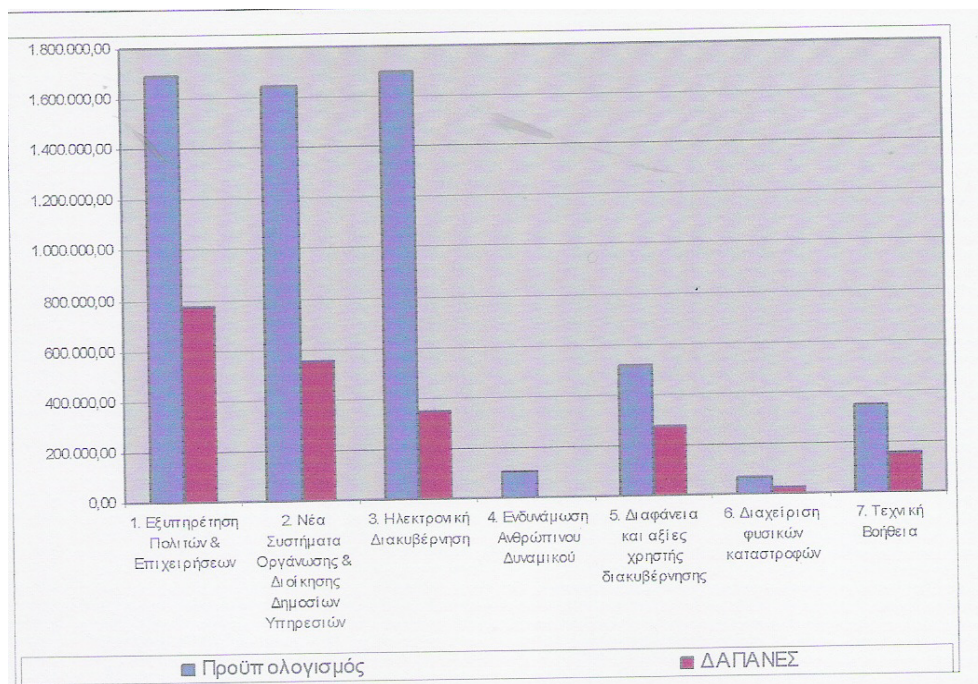
Διάγραμμα 3 : Στο τρίτο διάγραμμα παρουσιάζεται η κατανομή των έργων ανά υποπρόγραμμα το έτος 2005. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα.



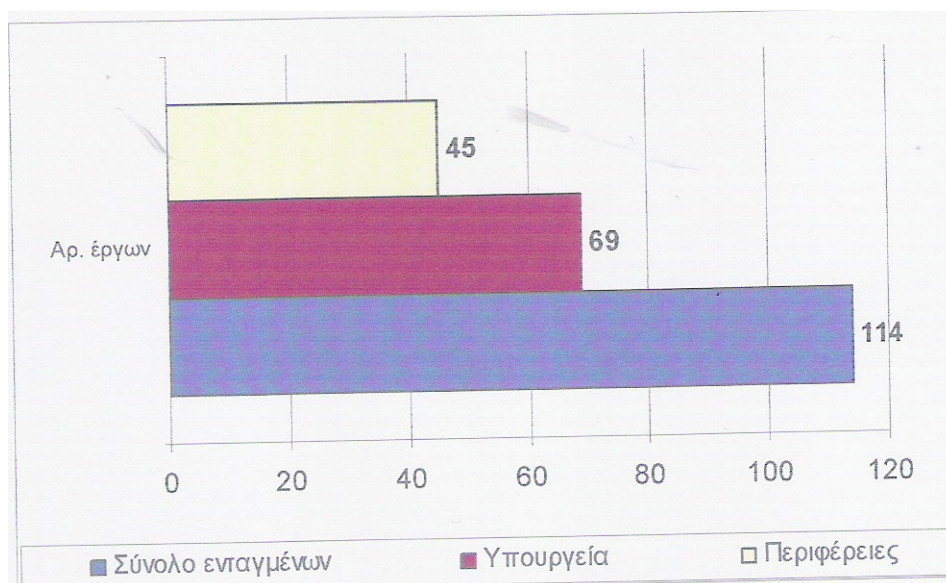
Διάγραμμα 4 : Στο τέταρτο διάγραμμα παρουσιάζονται οι συνολικοί προϋπολογισμοί έργων του 2005 καθώς και οι δαπάνες κατανεμημένες ανά υποπρόγραμμα. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



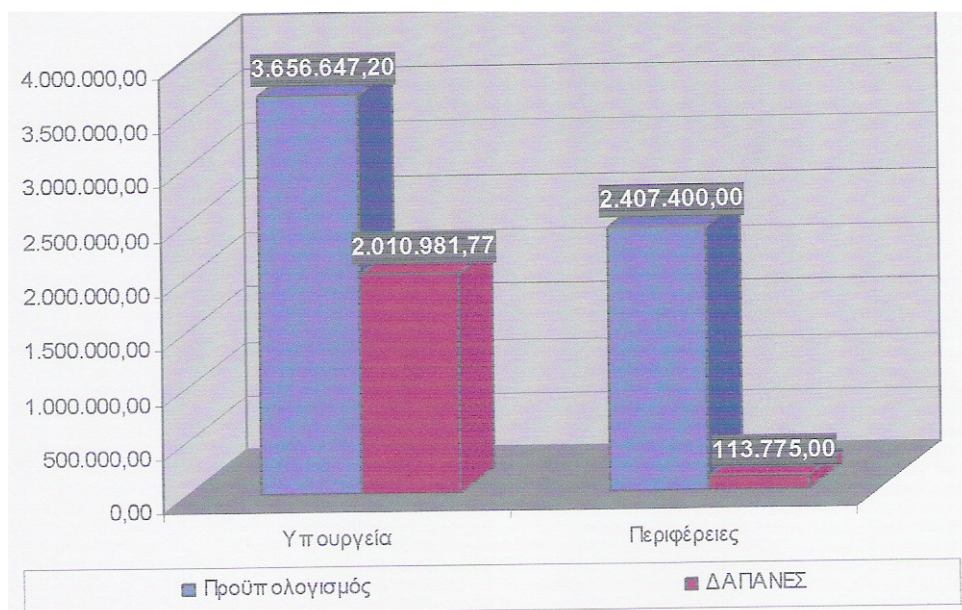
Διάγραμμα 5: Στο πέμπτο διάγραμμα παρουσιάζεται ο συνολικός αριθμός των έργων για το έτος 2006 καθώς και η κατανομή τους ανά υποπρόγραμμα. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



Διάγραμμα 6 : Στο έκτο διάγραμμα παρουσιάζεται ο συνολικός προϋπολογισμός και οι δαπάνες των ενταγμένων έργων κατά το έτος 2006 καθώς και η κατανομή τους ανά υποπρόγραμμα. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα

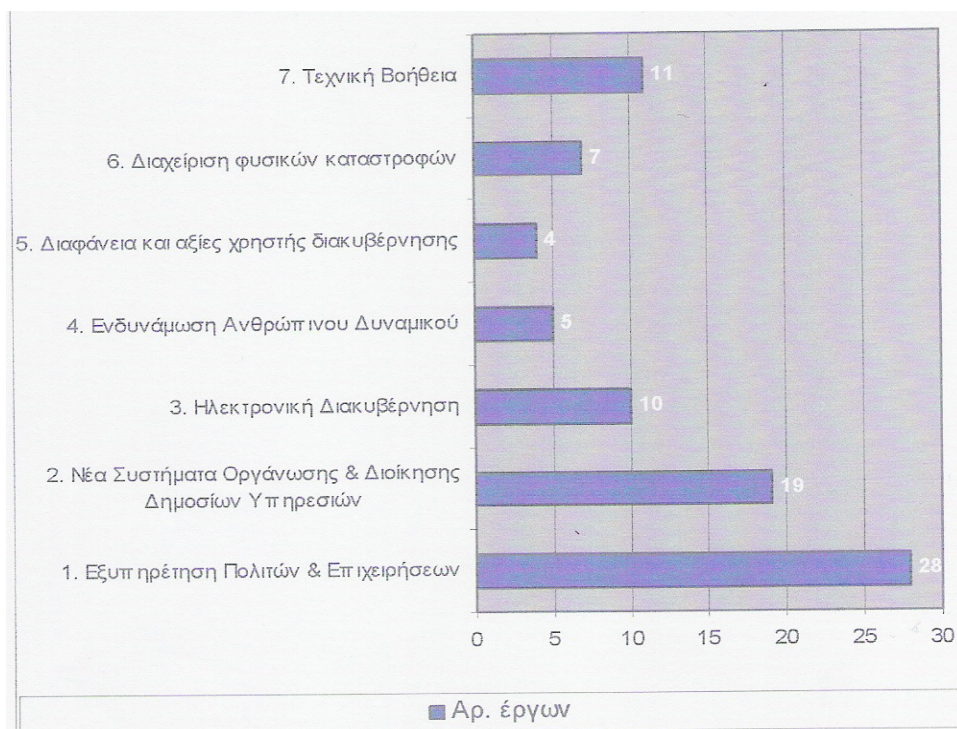


Διάγραμμα 7 : Στο έβδομο διάγραμμα παρουσιάζεται ο συνολικός αριθμός των ενταγμένων έργων κατά το έτος 2006 και η κατανομή τους ανά Υπουργεία και Περιφέρειες. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα

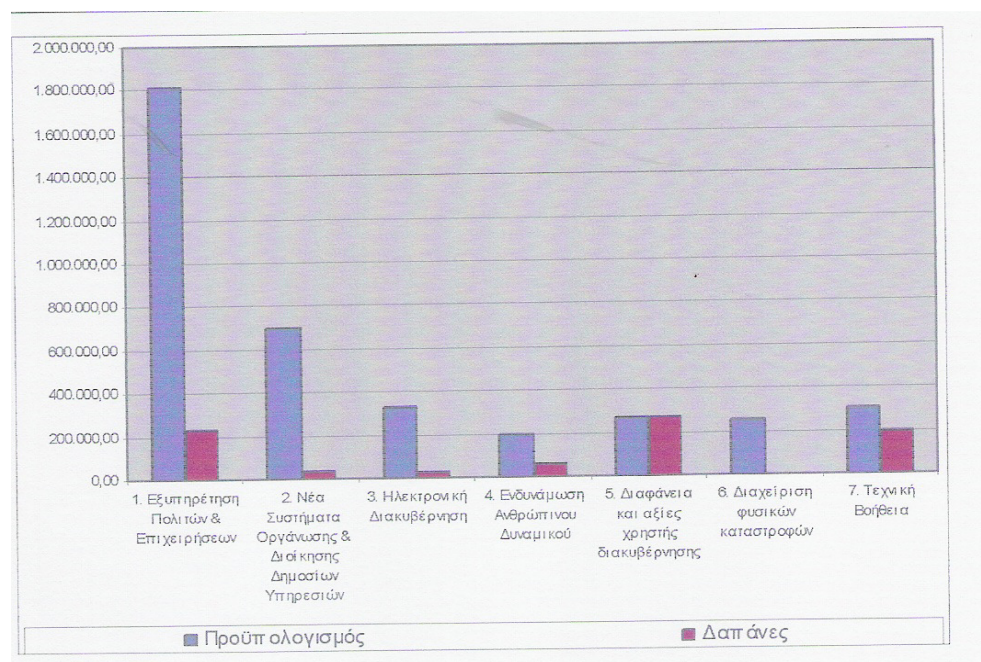


Διάγραμμα 8: Στο όγδοο διάγραμμα παρουσιάζεται ο συνολικός προϋπολογισμός και οι δαπάνες κατά το έτος 2006 και η κατανομή τους ανά Υπουργεία και Περιφέρειες.

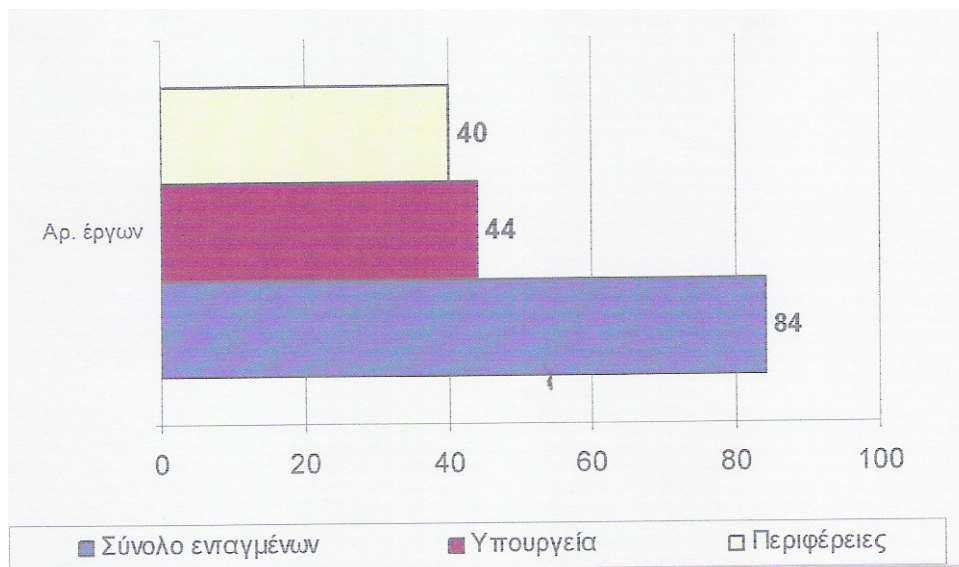
Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



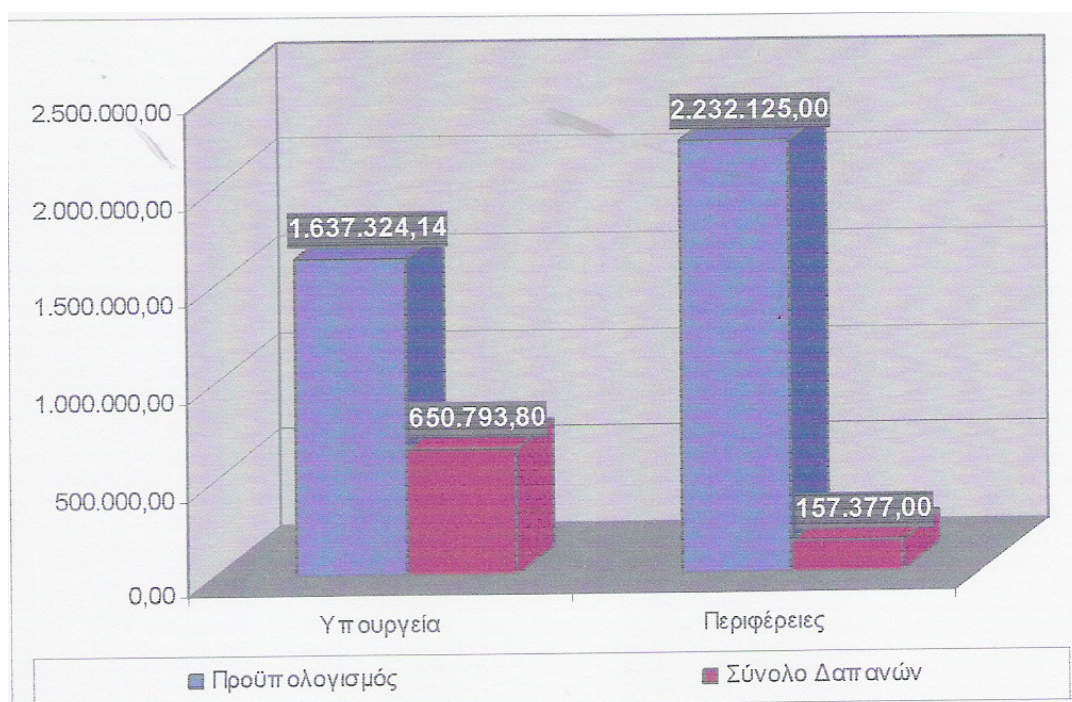
Διάγραμμα 9: Στο ένατο διάγραμμα παρουσιάζεται ο συνολικός αριθμός των έργων κατά το έτος 2007 και η κατανομή τους ανά υποπρόγραμμα. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



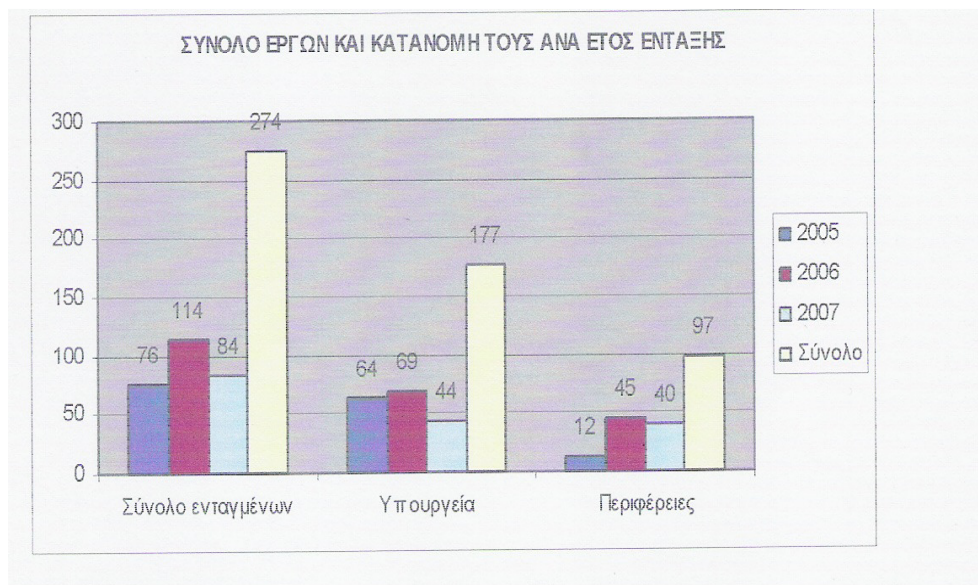
Διάγραμμα 10 : Στο δέκατο διάγραμμα παρουσιάζεται ο συνολικός προϋπολογισμός καθώς και οι δαπάνες των ενταγμένων έργων για το έτος 2007 και η κατανομή τους ανά υποπρόγραμμα. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



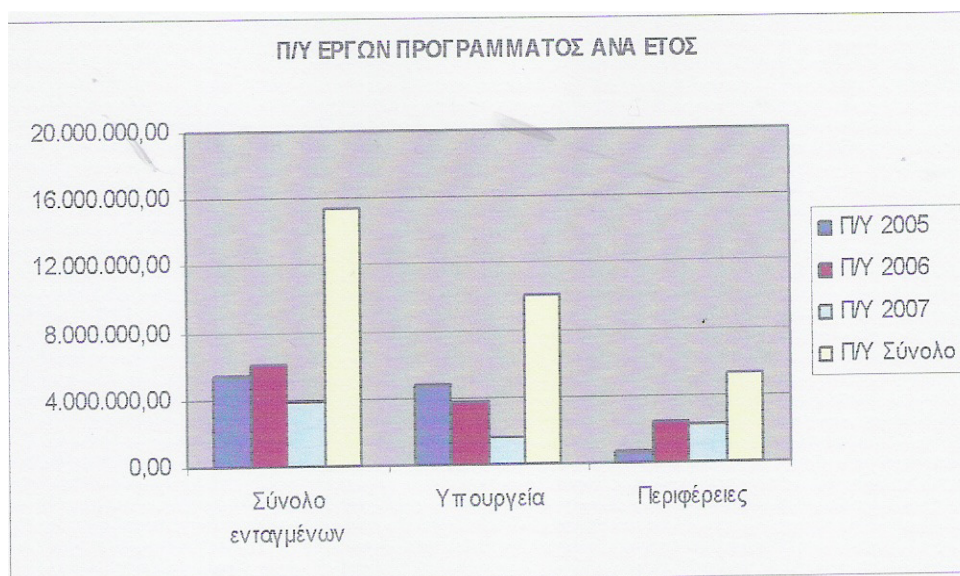
Διάγραμμα 11: Στο ενδέκατο διάγραμμα παρουσιάζεται ο συνολικός αριθμός των έργων του προγράμματος κατά το έτος 2007 και η κατανομή τους ανά Υπουργεία και Περιφέρειες. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



Διάγραμμα 12: Στο δωδέκατο διάγραμμα παρουσιάζεται ο συνολικός προϋπολογισμός και οι δαπάνες του έτους 2007 και η κατανομή τους ανά Υπουργεία και Περιφέρειες. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



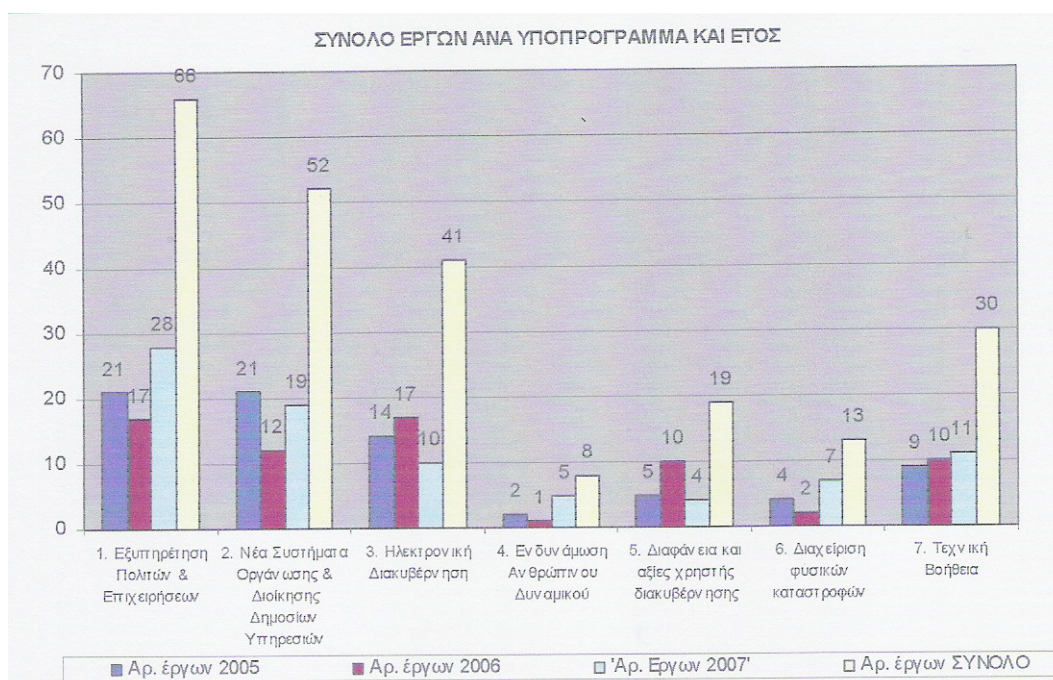
Διάγραμμα 13: Στο δεκατο τρίτο διάγραμμα παρουσιάζονται τα συγκριτικά στοιχεία των ετών 2005-2006-2007 όσον αφορά το σύνολο των έργων και την κατανομή τους ανά Υπουργεία και Περιφέρειες. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



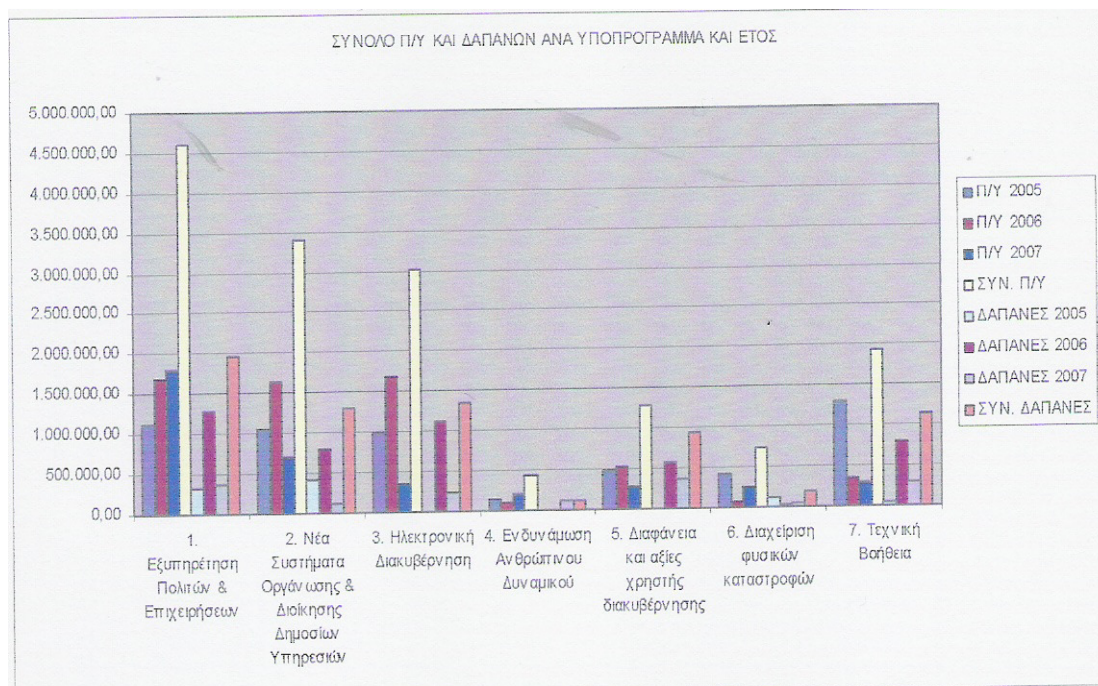
Διάγραμμα 14: Στο δεκατο τέταρτο διάγραμμα παρουσιάζεται ο προϋπολογισμός των έργων του προγράμματος ανά έτος και η κατανομή τους ανά Υπουργεία και Περιφέρειες. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



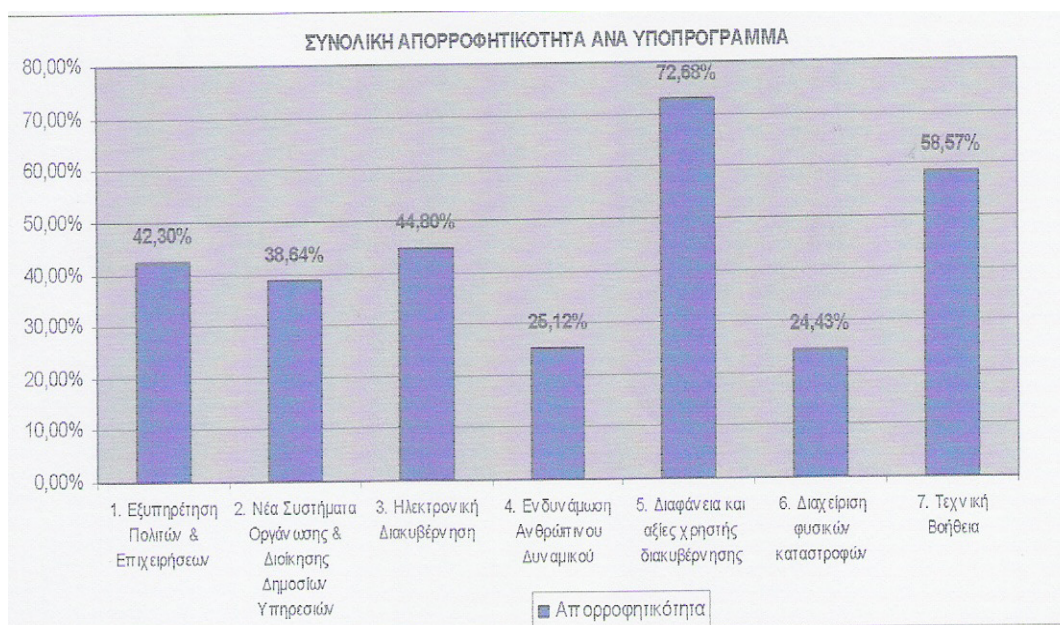
Διάγραμμα 15: Στο δεκατοπέμπτο διάγραμμα παρουσιάζεται το σύνολο των δαπανών των έργων του προγράμματος ανά έτος και η κατανομή τους ανά Υπουργεία και Περιφέρειες. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



Διάγραμμα 16: Στο δεκατοέκτο διάγραμμα παρουσιάζεται το σύνολο των έργων ανά υποπρόγραμμα και ανά έτος. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



Διάγραμμα 17: Στο δεκατοέβδομο διάγραμμα παρουσιάζεται το σύνολο του προϋπολογισμού και των δαπανών ανά έτος και ανά υποπρόγραμμα. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα



Διάγραμμα 18: Στο δεκατοόγδοο διάγραμμα παρουσιάζεται η συνολική απορροφητικότητα ανά υποπρόγραμμα. Πηγή : Ελληνική Δημοκρατία, Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, 2005, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ»- Εθνικό Σχέδιο Δράσεων για τη Δημόσια Διοίκηση (2008-2010), Αθήνα