



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΩΝ ΜΑΘΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

Διπλωματική Εργασία

**Διερεύνηση της επίδρασης των Συστημάτων
Διαχειριστικής Επάρκειας στους Δείκτες Επίδοσης
Τεχνικών Υπηρεσιών ΟΤΑ α' βαθμού**

Εκπονητής: ΒΑΚΡΑΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ

Επιβλέπων: ΛΕΩΠΟΥΛΟΣ ΒΡΑΣΙΔΑΣ Αναπληρωτής Καθηγητής Ε.Μ.Π.

ΑΘΗΝΑ 2013

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή, κο Βρασίδα Λεώπουλο, για την σημαντική καθοδήγησή του, καθώς και τον Δρ. Ευάγγελο Μπέλλο, που χωρίς εκείνον δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της διοικητικής βελτίωσης και διοικητικής σύγκλισης στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα και σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο άρθρο 22 του Ν. 3614/2007, κατά την προγραμματική περίοδο 2007-2013 απαιτείται η επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των Φορέων Υλοποίησης (Δικαιούχων) συγχρηματοδοτούμενων δημοσίων έργων, πριν από την ανάληψη της ευθύνης εκτέλεσής τους.

Με την εφαρμογή και τη διατήρηση ενός Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ), επιδιώκεται η διασφάλιση της ικανότητας των οργανισμών στην υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα και η βελτίωση της διαχειριστικής τους επαρκείας καθώς και η περαίωση έργων, σύμφωνα με την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης (οικονομία, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα), η οποία διέπει τη διαχείριση και υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

Τα ερωτήματα, τα όποια προκύπτουν και θα επιχειρηθεί να απαντηθούν στην εργασία αυτή, είναι τα εξής:

- ❖ Τα Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας επηρεάζουν και επιπλέον, βελτιώνουν, όντως, την επίδοση των Τεχνικών Υπηρεσιών ΟΤΑ Α΄ Βαθμού;
- ❖ Ποιος τρόπος ενδείκνυται για να μετρηθεί η επίδραση αυτή;

Για να απαντηθούν τα παραπάνω επιλέχθηκε η μέθοδος της χρήσης των Δεικτών Επίδοσης. Έτσι, αναπτύχθηκε μια ομάδα Δεικτών Επίδοσης με βάση κυρίως τη μεθοδολογία SMART. Σε αυτό το σημείο προκύπτει ένα άλλο ερώτημα. Το ακόλουθο:

- ❖ Είναι οι Δείκτες που αναπτύχθηκαν οι κατάλληλοι, από όλους τους πιθανούς, για να αποδώσουν την αλλαγή;

Η απάντηση δίνεται σε θεωρητικό επίπεδο ερευνώντας τους στόχους των ΣΔΕΠ, και προσπαθώντας να βρεθεί αντιστοιχία με τους τομείς που μετρούν οι Δείκτες Επίδοσης.

Συμπερασματικά, η συσχέτιση φαίνεται να είναι αρκετά μεγάλη και η προτεινόμενη ομάδα Δεικτών προσφέρει ικανοποιητική απόδοση της επίδρασης των ΣΔΕΠ στις Τεχνικές Υπηρεσίες. Η επίδραση αυτή, τέλος, φαίνεται να είναι θετική και να βοηθάει στην πιο αποδοτική λειτουργία των Τεχνικών Υπηρεσιών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....	13
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	13
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
1.2 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	16
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	16
2.1 Εισαγωγικά.....	17
2.2 Ποιότητα και Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας– Βασικές Έννοιες και Ορισμοί.....	17
2.2.1 Ποιότητα.....	17
2.2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	18
2.2.3 Σύστημα διαχείρισης ποιότητας.....	22
2.3 Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO 9000.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ.....	28
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	28
3.1 Εισαγωγικά.....	29
3.2 Δημόσια Διοίκηση και Ποιότητα.....	29
3.2.1 Εφαρμογή του μοντέλου EFQM στο Δημόσιο Τομέα.....	30
3.2.2 Πλεονεκτήματα από τη χρήση του Μοντέλου EFQM.....	32
3.3 Ευρωπαϊκή Ένωση και δημόσια διοίκηση- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	33
3.3.1 Κύρια επιδίωξη και υποστήριξη.....	34
3.3.2 Πεδίο εφαρμογής του ΚΠΑ.....	35
3.3.3 Έννοιες και αξίες του ΚΠΑ.....	36
3.3.4 Τα 9 κριτήρια του ΚΠΑ.....	37
3.4 Επιβεβαίωση Διαχειριστικής Επάρκειας.....	41
3.4.1 Γενικά Στοιχεία.....	41
3.4.2 Ενέργειες Ενδιάμεσης Διαχειριστικής Αρχής Περιφέρειας Αττικής.....	42
3.4.3 Τύποι Επιβεβαίωσης Διαχειριστικής Επάρκειας.....	43
3.4.4 Απαιτήσεις Χορήγησης Πιστοποιητικού Επιβεβαίωσης Διαχειριστικής Επάρκειας κατά την Μεταβατική Περίοδο.....	43
3.5 ΕΛΟΤ 1429: 2008.....	48
3.5.1 Απαιτήσεις προτύπου.....	48
3.6 Δομή & Αντικείμενο Τεχνικών Υπηρεσιών.....	49

3.7 Εφαρμογή ΣΔΕΠ σε Ο.Τ.Α. – Στόχοι και Απαιτήσεις	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ	56
ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ	56
4.1 Εισαγωγικά.....	57
4.2 Δείκτες Επίδοσης	59
4.2.1 Λογική Επιλογής Δεικτών.....	60
4.2.2 Συσχέτιση με τα οικονομικά	61
4.2.3 Κατηγορίες δεικτών	61
4.3 Μέτρηση επίδοσης οργανισμών	62
4.3.1 Δομή των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης.....	62
4.3.2 Ανάπτυξη Συστήματος Μέτρησης Επίδοσης	63
4.4 Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard).....	64
4.4.1 Συμπεράσματα	66
4.5 Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking).....	67
4.6 Παραδείγματα Δεικτών Επίδοσης	69
4.7 Ανάπτυξη δεικτών επίδοσης.....	71
4.7.1 Τεχνικές Ανάπτυξης Δεικτών Επίδοσης.....	71
4.7.2 Αναπτύσσοντας δείκτες με την μέθοδο SMART	71
4.8 Δείκτες επίδοσης στα πλαίσια επιχειρησιακών προγραμμάτων	75
4.8.1 Δείκτες εισροών.....	76
4.8.2 Δείκτες εκροών.....	76
4.8.3 Δείκτες αποτελέσματος.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ	78
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Ο.Τ.Α. Α΄ ΒΑΘΜΟΥ	78
5.1 Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού	79
5.2 Αρχή Χρηστής Δημοσιονομικής Διαχείρισης	79
5.3 Ανάπτυξη σχεδίου δράσης.....	80
5.3.1-1.Διατύπωση του οράματος.....	80
5.3.1-2.Καθορισμός Στρατηγικής.....	81
5.3.1-3.Καθορισμός των Αξόνων	81
5.3.1-4.Καθορισμός των Μέτρων	82
5.3.1-5.Καθορισμός των Στόχων Τοπικής Ανάπτυξης.....	82
5.3.1-6.Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών.....	82
5.4 Στόχοι της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών.....	84

5.4.1 Στρατηγικός Στόχος.....	84
5.4.2 Επιχειρησιακοί Στόχοι.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ.....	86
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ.....	86
6.1 Ανάπτυξη δεικτών επίδοσης της Τεχνικής Υπηρεσίας.....	87
6.2 Συσχέτιση δεικτών επίδοσης Τεχνικής Υπηρεσίας με τις απαιτήσεις των ΣΔΕΠ	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ.....	92
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	92
7.1 Συμπεράσματα.....	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	94
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ.....	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - Όροι και ορισμοί ενοιών	96

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στόχος της εργασίας είναι η διερεύνηση της επίδρασης των Συστημάτων Διαχειριστικής Επάρκειας στους δείκτες επίδοσης Τεχνικών Υπηρεσιών σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α΄ βαθμού.

Δεδομένης της υποχρεωτικής πιστοποίησης της διαχειριστικής επάρκειας των φορέων υλοποίησης συγχρηματοδοτούμενων δημόσιων έργων και της επακόλουθης αλλαγής στην δομή και τον τρόπο λειτουργίας που επιβάλλει στις Τεχνικές Υπηρεσίες, τίθεται το πρόβλημα της αξιολόγησης αυτής της αλλαγής και η εύρεση ενός τρόπου υπολογισμού της βελτίωσης της επίδοσης των φορέων με το νέο καθεστώς.

Η εργασία προτείνει μια ποιοτική προσέγγιση στο παραπάνω πρόβλημα και αφού εξετάσει τους τομείς των δημόσιων Τεχνικών Υπηρεσιών μέσα από το νέο, λόγω ΣΔΕΠ, τρόπο λειτουργίας τους, ερευνά την θετική ή αρνητική επίδρασή της εφαρμογής του Σχεδίου. Ο πυρήνας της εργασίας είναι κατά συνέπεια το τελευταίο μέρος της, όπου αναπτύσσεται μια ομάδα Δεικτών Επίδοσης, ένα εργαλείο η σημασία του οποίου αναλύεται σε αντίστοιχη ενότητα της εργασίας. Οι δείκτες αυτοί αναπτύχθηκαν με συγκεκριμένα κριτήρια και σκοπός είναι να αποτελούν μία εύχρηστη, απλή και όσο το δυνατόν πιο ακριβή μέθοδο για την μελλοντική αξιολόγηση από τη μεριά των Τεχνικών Υπηρεσιών της αλλαγής της επίδοσής τους μετά από την εφαρμογή ΣΔΕΠ.

1.2 ΔΟΜΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία ξεκινά με μία επισκόπηση του θεωρητικού υποβάθρου που είναι απαραίτητο για την κατανόηση του προβλήματος και των σχετικών μηχανισμών, ώστε να είναι δυνατό, στο δεύτερο μέρος να παρουσιαστεί η ανάπτυξη μίας ομάδας δεικτών επίδοσης που προτείνονται για τον έλεγχο της υπόθεσης (ότι η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας βελτιώνει την επίδοση μιας Τεχνικής Υπηρεσίας).

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μία βιβλιογραφική επισκόπηση των αντικειμένων της Ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), καθώς σε αυτές τις βάσεις οικοδομήθηκαν τα Συστήματα Διαχειριστικής Επάρκειας (ΣΔΕΠ) και είναι ίδιες οι βασικές αρχές που διέπουν τα τελευταία. Ακόμη περιγράφονται τα προγράμματα ποιότητας Baldrige και EFQM (European Foundation for Quality Management) που αξιοποιούν τις παραπάνω δομές. Αναλύεται επίσης η λειτουργία του κύκλου PDCA (Plan-Do-Check-Act) του Deming.

Στο τρίτο κεφάλαιο, η εργασία επικεντρώνεται στον δημόσιο τομέα και εξετάζεται η κατάσταση της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα σε σχέση με την Ευρωπαϊκή

δυναμική και ειδικά υπό το πρίσμα της απαίτησης για αποτελεσματική εφαρμογή των Σχεδίων Διαχειριστικής Επάρκειας σαν προϋπόθεση για την εκταμίευση Κοινοτικών πόρων για συγχρηματοδοτούμενα έργα. Αναλύεται η προσπάθεια που πραγματοποιείται για εφαρμογή συστημάτων ελέγχου ποιότητας τόσο σε ελληνικό, όσο και ευρωπαϊκό επίπεδο, σχολιάζονται το μοντέλο EFQM και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της μέτρησης επίδοσης οργανισμών καθώς και η έννοια του Δείκτη Επίδοσης και περιγράφεται διεξοδικά ο τρόπος ανάπτυξης και εφαρμογής των Δεικτών Επίδοσης, ένα εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί και για τους σκοπούς αυτής της εργασίας. Αναλύονται οι μέθοδοι μέτρησης επίδοσης του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) και της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking).

Στο έκτο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η ανάπτυξη δεικτών επίδοσης που θεωρούνται ότι αποτυπώνουν ικανοποιητικά την εικόνα μιας Τεχνικής Υπηρεσίας. Σε αυτό το σημείο θα αναζητηθούν οι στόχοι των Τεχνικών Υπηρεσιών όπως αυτοί προκύπτουν από το όραμα της Δημοτικής Αρχής με σκοπό να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης και επιχειρείται να εντοπιστεί συσχέτιση αυτών με τις επιταγές των ΣΔΕΠ όπως αυτές αναλύθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο. Θα ακολουθηθεί η διαδικασία όπως αυτή περιγράφηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο.

Στο κεφάλαιο των συμπερασμάτων γίνεται μία συγκεντρωτική θεώρηση της εργασίας και αναφέρονται οι παρατηρήσεις που προκύπτουν από την ανάλυση που προηγήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1 Εισαγωγικά

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μία βιβλιογραφική επισκόπηση των αντικειμένων της Ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας και διαφόρων προγραμμάτων που αξιοποιούν τις παραπάνω αρχές.

2.2 Ποιότητα και Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας– Βασικές Έννοιες και Ορισμοί

2.2.1 Ποιότητα

Η έννοια του όρου «ποιότητα» επιδέχεται πολλούς ορισμούς και εξαρτάται από το πλαίσιο στο οποίο χρησιμοποιείται.

Για παράδειγμα η American Society for Quality δίνει τον ορισμό ως εξής:

A) το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος (ή μιας υπηρεσίας) που σχετίζονται με την ικανότητα να ικανοποιούνται εκφρασμένες ή αναμενόμενες ανάγκες,

B) ένα προϊόν ή μια υπηρεσία χωρίς ελαττώματα.

Αντίστοιχα στο γλωσσάρι του ISO 9000 (2005) η ποιότητα ερμηνεύεται ως ο βαθμός στον οποίο εγγενή χαρακτηριστικά ικανοποιούν απαιτήσεις.

Στο ίδιο πνεύμα είχε ορίσει ο P. Crosby πως, το σύστημα της ποιότητας είναι η πρόληψη, στόχος είναι τα μηδενικά ελαττώματα (σε σχέση με τις απαιτήσεις) και πως το μέτρο της ποιότητας είναι το κόστος της μη συμμόρφωσης.

Πρώτος, προσδιόρισε την έννοια της ποιότητας ο Walter Shewhart (1931) λέγοντας ότι «ποιότητα είναι το πόσο καλό είναι ένα προϊόν». Με αυτή την έννοια, «η ποιότητα είναι απόλυτα και παγκόσμια αναγνωρίσιμη, πρόκειται για ένα σημείο το οποίο αποτελείται από μη διαπραγματεύσιμα όρια και υψηλή απόδοση. Έτσι, ενώ, δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς, παρόλα αυτά, γίνεται αντιληπτή όπου υπάρχει. Με αυτή την έννοια, η ποιότητα δεν μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια» [Garvin,1988]. Σύμφωνα με τον Bühner, «η κρίση του πελάτη αποφασίζει για την ποιότητα του προϊόντος».

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας (European Foundation for Quality Management) οριοθετεί τη θέση της Ποιότητας στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο αναφέροντας ότι, στο σύγχρονο και εξαιρετικά ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι ανάγκες των πελατών, των μετόχων και των εργαζομένων συνεχώς αλλάζουν, ενώ, η ύπαρξη ευέλικτων επιχειρήσεων είναι πλέον επιτακτική. Έτσι, οι πρωτοπόρες επιχειρήσεις στην Διοίκηση της Ποιότητας γνωρίζουν τις υπάρχουσες και τις προσδοκώμενες ανάγκες τόσο των πελατών τους αλλά και των ανταγωνιστών τους. Οι στόχοι, οι στρατηγικές, οι πολιτικές και οι βραχυχρόνιοι ή μακροχρόνιοι σχεδιασμοί που εφαρμόζουν έχουν σκοπό την επιβίωση και την ανάπτυξή τους. Η

Θεμελιώδης, λοιπόν, έννοια για την υπεροχή των επιχειρήσεων είναι ότι η Ποιότητα επιτυγχάνει αποτελέσματα που ικανοποιούν όλους τους ενδιαφερόμενους.

Ακόμη, η ικανότητα αυτών των επιχειρήσεων να εστιάζουν στις ανάγκες και στις προσδοκίες των ήδη υπαρχόντων, αλλά και, των ενδεχόμενων μελλοντικών πελατών τους, δημιουργεί την προϋπόθεση για πιστούς πελάτες και κατά συνέπεια, για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς. Οι πελάτες, ως τελικοί αποδέκτες των υπηρεσιών τους απολαμβάνουν γρήγορη και άμεση εξυπηρέτηση. Δημιουργούνται, έτσι, μεταξύ τους, σχέσεις ποιότητας και εμπιστοσύνης. Επίσης, οι επιχειρήσεις σταθμίζουν την δραστηριότητα των ανταγωνιστών τους και κατανοούν σε βάθος τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα.

2.2.2 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) είναι μια ολοκληρωμένη φιλοσοφία διοίκησης που στόχο έχει την συνεχή βελτίωση της ποιότητας προϊόντων και διαδικασιών. Η ΔΟΠ λειτουργεί με βάση την αρχή ότι η ποιότητα των προϊόντων και των διαδικασιών είναι ευθύνη όλων όσων εμπλέκονται στη παράγωγή και κατανάλωση των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρονται από έναν οργανισμό. Με άλλα λόγια, η ΔΟΠ απαιτεί την αξιοποίηση της διοίκησης της επιχείρησης, του εργατικού δυναμικού, των προμηθευτών ακόμα και των ίδιων των πελατών για να επιτύχει στο να φτάσει ή και να ξεπεράσει τις απαιτήσεις των πελατών.

Το Αμερικάνικο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, όταν εισήγαγε τα πρώτα προγράμματα Ολικής Ποιότητας στον τρόπο λειτουργίας του, έδωσε τον ακόλουθο ορισμό : «Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) είναι ταυτόχρονα μια φιλοσοφία και ένα σύνολο κατευθυντήριων αρχών που αντιπροσωπεύουν τα θεμέλια για ένα οργανισμό που βελτιώνεται διαρκώς. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εφαρμογή ποσοτικών μεθόδων και ανθρώπινων πόρων, για να βελτιωθούν υλικά και υπηρεσίες που παρέχονται σε ένα οργανισμό, να βελτιωθούν όλες οι διαδικασίες μέσα στον οργανισμό και να βελτιωθεί ο βαθμός στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες του χρήστη, τώρα και στο μέλλον. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ενσωματώνει θεμελιώδεις τεχνικές διαχείρισης, τις εν εξελίξει προσπάθειες βελτίωσης και τεχνικά εργαλεία κάτω από μια οργανωμένη προσέγγιση επικεντρωμένη στην διαρκή βελτίωση.» (U.S. Department of Defense, 1990:11).

Επιγραμματικά, σύμφωνα με τους Cua, McKone, και Schroeder (2001), μπορεί να θεωρηθεί ότι οι κοινές πρακτικές ανάμεσα σε διαφορετικούς τύπους ΔΟΠ είναι ο διατηρηματικός σχεδιασμός προϊόντος, η διαχείριση διεργασιών, ο έλεγχος ποιότητας προμηθευτών, η συμμετοχή των πελατών, η πληροφόρηση και η ανάδραση, η δέσμευση της διοίκησης, η δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού, ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εκπαίδευση.

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε από τον Deming τη δεκαετία του '50. Υιοθετήθηκε από τους Ιαπωνικούς οργανισμούς και αυτή τη στιγμή είναι από τις βασικότερες διοικητικές τεχνικές στην Ιαπωνία, κατά μεγάλο ποσοστό υπεύθυνη για τον μετασχηματισμό της ποιότητας των Ιαπωνικών προϊόντων και για τη φήμη τους. Υπάρχουν δύο διακριτές διαστάσεις στη φιλοσοφία της [Wild, 1995]:

- Διοίκηση ποιότητας (quality management) στο κύκλο ζωής του προϊόντος/υπηρεσίας
- Δέσμευση και εμπλοκή, στα προγράμματα διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας, από ολόκληρο τον οργανισμό.

Η ΔΟΠ αποτελεί ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα με στρατηγικές προοπτικές και έχει ως μοναδικό του στόχο την ικανοποίηση του πελάτη και τη συνεχή βελτίωση των επιχειρησιακών και παραγωγικών διαδικασιών του οργανισμού. Για την ικανοποίηση του πελάτη η ΔΟΠ διαθέτει τεχνικές με την εφαρμογή των οποίων προσδιορίζονται οι ανάγκες που έχει ο πελάτης, άλλες με τις οποίες μεταφράζονται οι ανάγκες σε προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί η διαδικασία παραγωγής και το προϊόν, έχει τεχνικές που ελέγχουν τη διαδικασία και το προϊόν για να διασφαλίσουν ότι είναι μέσα στις προδιαγραφές και τέλος διαθέτει τεχνικές για την έγκαιρη παράδοση του προϊόντος και την εξυπηρέτηση/υποστήριξη του πελάτη. Στα πλαίσια του συστήματος της ΔΟΠ εμπλέκονται όλοι οι εργαζόμενοι, από τον κατώτερο ως τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών απαιτεί εμπλοκή όλων, από την ανώτατη διοίκηση ως τον τελευταίο εργαζόμενο, διαφορετικά δεν είναι παρά μεμονωμένες προσπάθειες επίλυσης κάποιων προβλημάτων και θα αποτύχει. Για την επίτευξη του στόχου του και την επίλυση προβλημάτων η ΔΟΠ έχει να επιδείξει ποσοτικές μεθόδους και εργαλεία. Αποτελέσματα της εφαρμογής ενός συστήματος ΔΟΠ είναι διαδικασίες χωρίς λάθη οι οποίες παραδίδουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία ικανοποιούν τις απαιτήσεις των πελατών, παραδίδονται έγκαιρα, σε ανταγωνιστική τιμή (Hradesky).

Για να εκπληρωθεί ο στόχος πρέπει το σύστημα να υιοθετηθεί από όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Από τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ, την παραγωγή και τις υπηρεσίες. Τα συστατικά για την επιτυχία της εφαρμογής της ΔΟΠ είναι: αποτελεσματική εκπαίδευση, αποτελεσματική εφαρμογή και εμπλοκή της ανώτερης διοίκησης και δέσμευση της για τη τήρηση των αρχών και των στόχων της ΔΟΠ (Hradesky).

Για να είναι δυνατό να συμβούν τα παραπάνω οι ερευνητές της ΔΟΠ δημιούργησαν μία σειρά θεωριών και τεχνικών εργαλείων στα οποία περιλαμβάνονται οι έννοιες [Rao et al, 1996]:

- Εστίαση στον πελάτη (customer focus): Ο πελάτης είναι κεντρική έννοια στην διοικητική θεωρία της ΔΟΠ, είναι αυτός που θα αξιολογήσει την αξία των εργασιών του οργανισμού. Όλες οι προσπάθειες των οργανισμών γίνονται για τον

προσδιορισμό των αναγκών του και την ικανοποίηση των αναγκών αυτών. Η ΔΟΠ κατηγοριοποιεί τον πελάτη σε εσωτερικό (internal) και εξωτερικό (external).

- Ικανοποίηση του πελάτη (customer satisfaction): Στο παραδοσιακό περιβάλλον ο εργαζόμενος διεξάγει την εργασία με σκοπό να πετύχει τις προδιαγραφές. Στο περιβάλλον ΔΟΠ ο εργαζόμενος εργάζεται για να ικανοποιήσει τον πελάτη. Αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο στο επόμενο στάδιο της παραγωγικής αλυσίδας ως πελάτη (εσωτερικός πελάτης) του και του παραδίδει το προϊόν ή την υπηρεσία όντας σίγουρος ότι καλύπτει τις ανάγκες του.

- Ολική συμμετοχή (Total participation): Ο εργαζόμενος πλέον δεν περιμένει να του πουν τι ακριβώς να κάνει και πως να το κάνει, είναι ο ίδιος αξιολογημένος και εξειδικευμένος να κάνει την εργασία που του ανατίθεται. Μπορεί επίσης να προτείνει βελτιωμένους τρόπους για την διεξαγωγή της.

- Συνεχής βελτίωση (continuous improvement): Η έννοια αυτή περιλαμβάνει τη χρήση των τεχνικών εργαλείων της ΔΟΠ για να φτάσει η επιχείρηση το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας, να διατηρήσει αυτό το επίπεδο αλλά και να βελτιώνεται συνεχώς φτάνοντας σε πολύ υψηλά επίπεδα ποιότητας μέχρι την σχετική τελειότητα όπως αυτή που περιγράφει ο Crosby (Zero Defects).

- Ευρύ φάσμα εφαρμοσιμότητας (wide range of applicability): οι θεωρίες και τα εργαλεία της ΔΟΠ μπορούν να εφαρμοστούν σε ατομικό επίπεδο και σε παντός είδους και μεγέθους επιχειρήσεις (κατασκευές, τράπεζες, νοσοκομεία, εκπαίδευση, κυβερνητικές διαδικασίες) καθώς και σε ένα ευρύ φάσμα διαδικασιών.

- Παραγωγικότητα: σημαίνει ότι το προϊόν ή η υπηρεσία θα παραδοθούν εγκαίρως και οι εργασιακοί πόροι θα χρησιμοποιηθούν πλήρως.

- Καινοτομία (Innovation): είναι πολύ σημαντική η προώθηση νέων ιδεών στην αγορά. Στα πλαίσια της ΔΟΠ καινοτομία σημαίνει ότι ο οργανισμός εναλλάσσει τα προϊόντα του ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών και τις εξελίξεις.

- Επίλυση προβλημάτων (problem solving): Με την παραδοσιακή προσέγγιση μόνο η διοίκηση του οργανισμού έχει την δικαιοδοσία να λύνει προβλήματα και να αποδίδει ευθύνες. Στα πλαίσια της ΔΟΠ η επίλυση των προβλημάτων είναι υπόθεση του καθενός. Όταν ο εργαζόμενος προσδιορίσει ένα πρόβλημα είναι εξουσιοδοτημένος και ικανός να συλλέξει τα δεδομένα, να τα αναλύσει και να επιλύσει το πρόβλημα.

Τις τελευταίες δεκαετίες πολλές εταιρείες έχουν εφαρμόσει διάφορα προγράμματα όπως τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας, τα 6 σίγμα, το πρότυπο EFQM και το Baldrige National Quality Program στη προσπάθειά τους να βελτιώσουν την επίδοσή τους. Βασικό στοιχείο όλων αυτών των προγραμμάτων είναι η μέτρηση επίδοσης της επιχείρησης (Kellen,2003).

Για παράδειγμα, το Baldrige National Quality Program εξετάζει την επίδοση των οργανισμών σε επτά επίπεδα ενώ το πρότυπο EFQM σε εννέα (Karlan και Lamotte,2001):

Για το πρόγραμμα ποιότητας Baldrige:

- Ηγεσία
- Εστίαση στο ανθρώπινο δυναμικό
- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Διαχείριση διαδικασιών
- Εστίαση στον πελάτη και την αγορά
- Πληροφόρηση και ανάλυση
- Επιχειρησιακά αποτελέσματα

Κριτήρια EFQM:

- Ηγεσία
- Εργαζόμενοι
- Πολιτική και στρατηγική
- Συνεργασίες και πόροι
- Διαδικασίες
- Αποτελέσματα στους εργαζομένους
- Αποτελέσματα στους πελάτες
- Αποτελέσματα στην κοινωνία
- Δείκτες επίδοσης

Αν και οι στόχοι εισαγωγής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στους οργανισμούς είναι κοινοί, οι τρόποι εφαρμογής της διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση (Brian, 2001).

Ο κύριος στόχος των οργανισμών κατά την εφαρμογή προγραμμάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι πιο παραγωγικοί από τον ανταγωνισμό. Να παρέχουν δηλαδή ελκυστικά προϊόντα και/ή υπηρεσίες στους πελάτες. Ο Λογοθέτης (1993) και οι Rao et al (1996) αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις με την εφαρμογή προγραμμάτων ΔΟΠ γίνονται ικανές στην:

1. Άντληση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη και της ικανοποίησης αυτών αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος.
2. Αποτελεσματικότητα της εργασίας με την οποία καθορίζεται το επίπεδο κόστους.
3. Παροχή προϊόντων και οι υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

4. Καλύτερη λειτουργικότητα του προϊόντος, από τον ανταγωνισμό, λόγω καλύτερης ποιότητας.
5. Συμπόρευση στις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και στις αλλαγές σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο.
6. Ευελιξία ώστε νέα μοντέλα και θεωρίες να μπορούν να εφαρμοστούν για να προλαμβάνουν τις ανάγκες του πελάτη και τις τεχνολογικές εξελίξεις με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.
7. Πρόβλεψη των τάσεων και των επιθυμιών του πελάτη.
8. Έγκαιρη παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

2.2.3 Σύστημα διαχείρισης ποιότητας

Ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί ως η δομή ενός οργανισμού σε συνδυασμό με τις διαδικασίες, διεργασίες και υποδομές που χρειάζονται για να εφαρμοστεί διοίκηση ποιότητας. Από όλες τις σχολές συστημάτων διαχείρισης ποιότητας οι οικογένεια προτύπων ISO 9000 είναι ,πιθανότατα, η πιο διαδεδομένη παγκοσμίως. Τα βασικά στοιχεία με τα οποία καταπιάνονται τα ΣΔΠ είναι τα εξής :

- 1.οργανωτική δομή
- 2.ευθύνες
- 3.μέθοδοι
- 4.διαχείριση δεδομένων
- 5.διαδικασίες
- 6.υποδομές
- 7.ικανοποίηση πελατών
- 8.συνεχής βελτίωση
- 9.ποιότητα προϊόντων
- 10.συντήρηση
- 11.αειφορεία
- 12.διαφάνεια

Μεγάλη έμφαση έχει δοθεί από τους πρωτοπόρους της Βελτίωσης Ποιότητας στην συνεχή βελτίωση. Ένας από αυτούς, ο W. Deming (1900-1993) πίστευε ότι τη βάση για την αλλαγή του παραδοσιακού τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων αποτελεί

η υιοθέτηση τόσο από τη διοίκηση όσο και από το προσωπικό των παρακάτω 14 αρχών :

1. Συνεχής και συνεπής προσπάθεια για την βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών.
2. Υιοθέτηση νέας φιλοσοφίας από τη διοίκηση.
3. Ανεξαρτητοποίηση του έτοιμου προϊόντος από την μαζική επιθεώρηση. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.
4. Μείωση του αριθμού των προμηθευτών. Αγορές με βάση τον στατιστικό έλεγχο και όχι την τιμή.
5. Συνεχής έρευνα όσον αφορά στα προβλήματα του συστήματος παραγωγής και μελέτη των τρόπων και μεθόδων εξάλειψής τους.
6. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση νέων μεθόδων εκπαίδευσης με βάση τις αρχές της στατιστικής.
7. Αποτελεσματική ηγεσία και παροχή στους εργαζόμενους όλων των απαραίτητων τεχνικών και εργαλείων για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη και ορθολογικότερη εκτέλεση των καθηκόντων τους.
8. Ελαχιστοποίηση του φόβου και ενθάρρυνση της αμφίδρομης επικοινωνίας.
9. Κατάργηση των διατμηματικών στεγανών και ενθάρρυνση της λύσης όλων των παρουσιαζόμενων προβλημάτων μέσω της ομαδικής εργασίας.
10. Ελαχιστοποίηση της χρήσης των αριθμητικών στόχων, των σλόγκανς και των παραινέσεων για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.
11. Χρήση στατιστικών μεθόδων για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας και ελαχιστοποίηση όλων των προτύπων που χρησιμοποιούν αριθμητικές ποσότητες.
12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τους εργαζόμενους την υπερηφάνεια για την εργασία τους και την μετατρέπουν σε υποχρέωση.
13. Εισαγωγή και εγκαθίδρυση συνεχών και σύγχρονων προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού έτσι ώστε να ενημερώνεται συνεχώς για τις νέες εξελίξεις πάνω στην εκτέλεση των συγκεκριμένων καθηκόντων του.
14. Συμμετοχή όλων ανεξαιρέτως των στελεχών και υπαλλήλων στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας. (Γ. Τσιότρας, 2002)

Στο πνεύμα αυτό της συνεχούς βελτίωσης είχε αναπτύξει ο Deming τη μέθοδο του κύκλου PDCA. Ο κύκλος PDCA (Plan- Do- Check- Act ή Σχεδιάσε- Πράξε- Έλεγξε-

Δράσε) είναι μια μέθοδος διαχείρισης τεσσάρων βημάτων που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο και την συνεχή βελτίωση διαδικασιών και προϊόντων. Η μέθοδος αυτή είναι γνωστή και ως κύκλος του Deming, αν και ο ίδιος αναφερόταν σε αυτή με το όνομα κύκλος του Shewhart. Αργότερα ο Deming τροποποίησε το ακρωνύμιο PDCA σε PDSA (Plan- Do- Study- Act) επειδή θεωρούσε ότι το «μελέτα» ήταν πιο κοντά στο πνεύμα της ιδέας του Shewhart (C. Anderson, 2011). Η ιδέα του κύκλου PDCA βασίζεται στην επιστημονική μέθοδο η οποία μπορεί να διατυπωθεί και ως «υπόθεση- πείραμα- αξιολόγηση» ή σχεδιάσε- πράξε- έλεγξε.

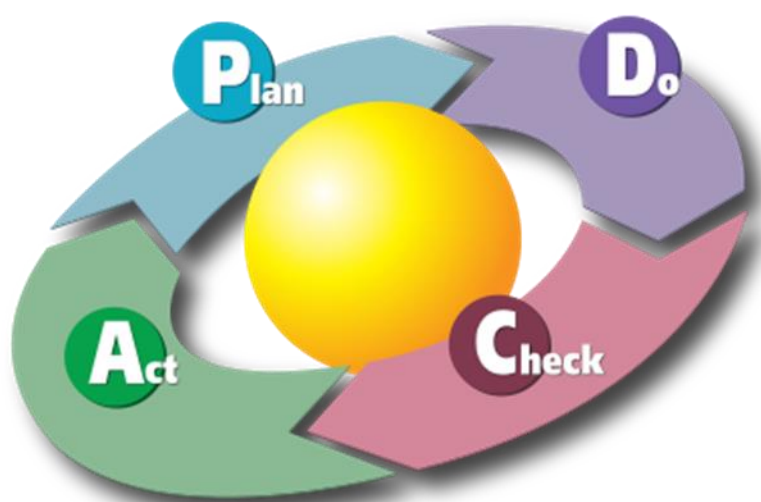
ΣΧΕΔΙΑΣΕ- Στο πρώτο βήμα της μεθόδου πρέπει να οριστούν οι στόχοι και οι απαραίτητες διαδικασίες για να επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η ακρίβεια του προσδιορισμού των προδιαγραφών είναι και αυτή μέρος της σκοπούμενης βελτίωσης.

ΠΡΑΞΕ- Σε αυτό το βήμα εφαρμόζεται το σχέδιο, εκτελούνται οι διαδικασίες και παράγεται το προϊόν (ή υπηρεσία). Επίσης συγκεντρώνονται στοιχεία για να αναλυθούν στα επόμενα βήματα.

ΕΛΕΓΞΕ- Σε αυτό το βήμα μελετώνται τα συγκεντρωθέντα δεδομένα από το προηγούμενο στάδιο και συγκρίνονται με τα αναμενόμενα αποτελέσματα όπως αυτά είχαν διατυπωθεί στο πρώτο βήμα.

ΔΡΑΣΕ- Στο τέλος του κύκλου αναζητούνται διορθωτικές δράσεις σε περίπτωση έντονων αποκλίσεων των σχεδιασμένων και πραγματικών αποτελεσμάτων. Αυτές θα προκύψουν αφού βρεθεί η ρίζα του προβλήματος και θα οδηγήσουν στη βελτίωση της διαδικασίας ή του προϊόντος. (Moen και Norman, 2011)

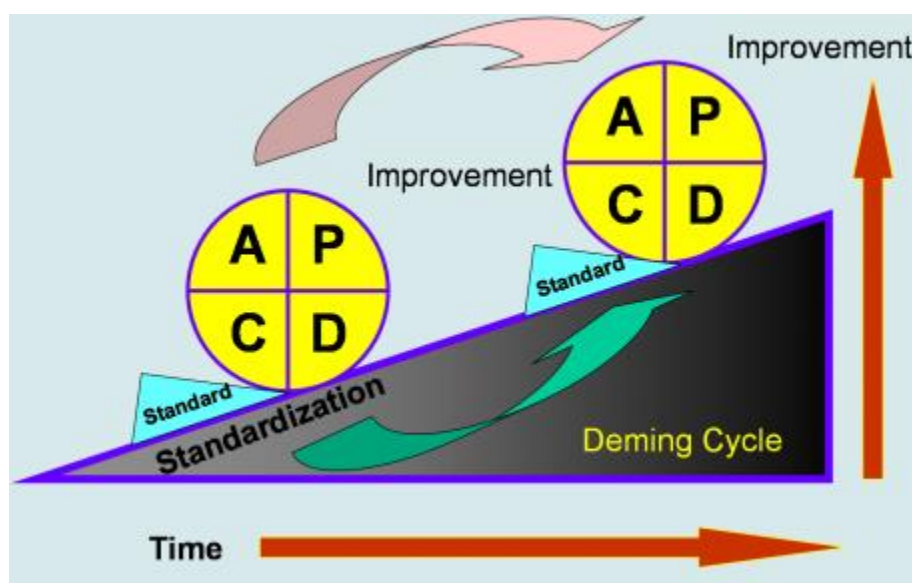
Τα τέσσερα βήματα της μεθόδου φαίνονται σχηματοποιημένα παρακάτω :



Σχήμα 1: Τα τέσσερα βήματα του κύκλου του Deming

Θεμελιώδης αρχή της επιστημονικής μεθόδου και της μεθόδου PDCA είναι η επανάληψη. Όταν μία υπόθεση επαληθευτεί ή αποδειχθεί εσφαλμένη, η επανεκτέλεση του κύκλου θα οδηγήσει σε περαιτέρω δεδομένα. Η επανειλημμένη εφαρμογή του κύκλου PDCA επιτρέπει σε έναν οργανισμό να φτάνει όλο και πιο κοντά στο απώτερο στόχο που είναι η τέλεια λειτουργία (Moen και Norman, 2011).

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα 2 (πηγή : www.totalqualitymanagement.wordpress.com) , με κάθε εφαρμογή του κύκλου της μεθόδου δημιουργείται ένα σκαλοπάτι το οποίο βρίσκεται κάθε φορά σε υψηλότερο επίπεδο γνώσης του υπό εξέταση συστήματος, και με κάθε επανάληψη πιο κοντά στο στόχο (M. Rother, 2009).



Σχήμα 2: Συνεχής βελτίωση μέσω της επανάληψης του κύκλου PDCA

2.3 Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO 9000

Σε σχετικό τους άρθρο (Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO 9000 - Ένας αγώνας διαρκείας!, 2008) οι Β. Λεώπουλος και Γ. Χατζηστέλιος γράφουν τα εξής:

Με την ανάπτυξη, εφαρμογή και διατήρηση Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) που ικανοποιούν τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2000, οι επιχειρήσεις (οργανισμοί) αποσκοπούν στη συνεχή βελτίωση της επίδοσής τους και στην ταυτόχρονη ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πελατών. Οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι θέτοντας σε λειτουργία ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας θα έχουν σημαντικά οφέλη, όπως τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, τη μείωση του σχετικού με την ποιότητα κόστους, την καλύτερη εσωτερική οργάνωση και τη δημιουργία επιχειρησιακής

μνήμης μέσω της τεκμηρίωσης. Προσδοκούν επίσης στη διατήρηση και αύξηση της πελατειακής τους βάσης, αφού συχνά οι πελάτες τους προτιμούν να έχουν πιστοποιημένους κατά το πρότυπο ISO 9001:2000 προμηθευτές (Briscoe και συνεργάτες 2005).

Έχει εντούτοις επισημανθεί ότι η υλοποίηση ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας παρουσιάζει μια σειρά από προβλήματα. Οι επικριτές των προτύπων υποστήριξαν ότι η γενικότερη ιδέα των απαιτήσεων και του ελέγχου που προάγει ο τρόπος σκέψης με βάση τη σειρά προτύπων ISO 9000, προκαλεί μια ανελαστική συμμόρφωση σε ένα σύνολο αυστηρών κανόνων, που σε καμία περίπτωση δεν είναι αυτό που χρειάζονται οι επιχειρήσεις. Αντιθέτως, η πραγματική ποιότητα θα μπορούσε να επιτευχθεί, αν θεωρήσουμε τον οργανισμό ως σύστημα και επικεντρωθούμε στη συνεχή βελτίωσή του, μέθοδο που συνιστά το καλύτερο μέσο για τη δημιουργία υψηλότερης ποιότητας σε προϊόντα και υπηρεσίες (Seedon 1997, 1999).

Στην κατεύθυνση αυτή το πρότυπο άλλαξε την προσέγγισή του, και πλέον, στην έκδοση ISO 9001:2000 θεωρεί τον οργανισμό ως σύστημα. Με τη νέα έκδοσή του, τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας προσεγγίζουν τη λογική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Υπάρχουν ενθαρρυντικά δείγματα, όπως για παράδειγμα η επικέντρωση στην ικανοποίηση του πελάτη, η προσέγγιση η «βασισμένη στη διεργασία» και η προτροπή για συνεχή βελτίωση.

Μια δεύτερη ομάδα προβλημάτων που έχουν διαπιστωθεί σχετίζονται με την καταλληλότητα των απαιτήσεων του προτύπου ISO 9001:2000. Το θέμα της καταλληλότητας των απαιτήσεων του προτύπου συνδέεται με παράγοντες όπως:

- οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην αποτελεσματική εφαρμογή τους και
- οι φορείς πιστοποίησης στην ερμηνεία τους.

Έχοντας επιτύχει την πιστοποίηση του ΣΔΠ κατά ISO 9001:2000, πολλές εταιρείες αναμένουν αυτόματα την επίτευξη των προσδοκώμενων κερδών λόγω της πιστοποίησης και μόνον. Κάτι τέτοιο βέβαια δεν ισχύει γιατί απαιτείται συνεχής βελτίωση του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών και μέσω αυτής της ικανοποίησης να αυξηθούν τα κέρδη της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Tang και Kam 1999).

Για τους περισσότερους οργανισμούς τα άμεσα κέρδη είναι μόνο ποιοτικά, ενώ τα οικονομικά οφέλη παρουσιάζονται μετά από μια περίοδο βελτιωμένης επίδοσης.

Είναι επομένως σωστό η υιοθέτηση ενός ΣΔΠ να αποφασίζεται σαν αποτέλεσμα μιας στρατηγικής επιλογής της επιχείρησης, στην οποία πρέπει να οδηγεί το σύνολο των αναγκών της, οι ιδιαίτεροι αντικειμενικοί σκοποί της, τα παρεχόμενα προϊόντα, η δομή και το μέγεθός της καθώς και οι διαδικασίες που εφαρμόζει. Πρέπει να

συνυπολογίζονται όλες οι προσδοκώμενες ωφέλειες όπως για παράδειγμα το εάν οι πελάτες του οργανισμού απαιτούν πιστοποίηση, ενώ τα καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα θεωρούνται ένα ενδεχόμενο επιπλέον όφελος.

Έχει υποστηριχθεί (Singels και συνεργάτες 2001), (Dick 2000), ότι η πιστοποίηση κατά ISO δεν οδηγεί από μόνη της στη βελτίωση της απόδοσης των οργανισμών. Σύμφωνα με τις σχετικές μελέτες είναι τα κίνητρα που οδηγούν έναν οργανισμό προς την πιστοποίηση και που καθορίζουν το επίπεδο της επίδοσής του. Εντούτοις, σύμφωνα με το πρότυπο, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός πρέπει να έχει την ικανότητα να προσδιορίζει και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις διάφορες διεργασίες που μάλιστα αλληλοσυνδέονται. Χαρακτηρίζεται ως διεργασία μια ομάδα δραστηριοτήτων που χρησιμοποιούν πόρους και υφίστανται διαχείριση ώστε να καταστεί δυνατή η μετατροπή των εισερχομένων (εισροές) σε εξερχόμενα (εκροές). Η ικανοποίηση των απαιτήσεων του προτύπου, όπως δηλώνεται στο εγχειρίδιο ποιότητας και περιγράφεται στο εγχειρίδιο διαδικασιών, είναι συνήθως επαρκής για την πιστοποίηση, δεν είναι όμως ικανή συνθήκη για ένα Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας που συνεπάγεται βελτιωμένο έλεγχο των διεργασιών. Το καθήκον του καθορισμού και της μελέτης διεργασιών που οδηγούν στη βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων βαραίνει κυρίως τα στελέχη του οργανισμού που αναπτύσσουν και λειτουργούν το ΣΔΠ (και τους συμβούλους που τα υποστηρίζουν) περισσότερο από ό,τι τους φορείς πιστοποίησης.

Υποστηρίζεται ότι ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας θα πρέπει να αντιμετωπίζεται υπό το πρίσμα της ενοποίησης των συστημάτων διαχείρισης. Με την ενοποίηση ενισχύεται στην επιχείρηση μια κουλτούρα σε συστήματα διαχείρισης. Συγκριτικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί εφόσον η επιχείρηση συνδυάσει την εστίαση στον πελάτη στο πλαίσιο του Συστήματος Ποιότητας, με την εστίαση στο περιβάλλον στο πλαίσιο του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Αυτό περιλαμβάνει την πρόκληση της επέκτασης εστίασης στο σύστημα ώστε να συμπεριλάβει την όλη παραγωγική αλυσίδα. Οι ευθύνες για την ποιότητα, το περιβάλλον, την ασφάλεια και υγιεινή και τις κοινωνικές πλευρές πρέπει να ενσωματωθούν στην οργανωτική δομή και στην κουλτούρα της επιχείρησης, γιατί σχετίζονται με κάθε δραστηριότητα αυτής, από τις προμήθειες μέχρι τις πωλήσεις (Jorgensen και συνεργάτες 2006).

Συνοψίζοντας, από εμπειρική έρευνα σε διεθνές επίπεδο, για τη σχέση μεταξύ της σειράς προτύπων ISO 9000 και του επιπέδου της διαχείρισης ποιότητας, προκύπτουν ενθαρρυντικά αποτελέσματα που δείχνουν ότι οι πιστοποιημένες κατά ISO 9000 επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ηγεσίας σε θέματα ποιότητας, συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, στρατηγικού σχεδιασμού για την ποιότητα, ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, διασφάλισης ποιότητας, σχέσεων με τους προμηθευτές, προσανατολισμού στον πελάτη και ποιοτικών αποτελεσμάτων (Subba Rao και συνεργάτες 1997).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

3.1 Εισαγωγικά

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται η προσπάθεια που επιχειρείται για εφαρμογή συστημάτων ελέγχου ποιότητας τόσο σε ελληνικό, όσο και ευρωπαϊκό επίπεδο. Αναλύονται το μοντέλο EFQM και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Επίσης γίνεται αναφορά και στον έλεγχο διαχειριστικής επάρκειας, ο οποίος έχει γίνει προαπαιτούμενο για έργα συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση, και στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόστηκε έως τώρα στην Ελλάδα.

3.2 Δημόσια Διοίκηση και Ποιότητα

Η Δημόσια Διοίκηση αναπτύχθηκε βασιζόμενη στη γραφειοκρατία ως κυρίαρχη μορφή οργάνωσης. Το Γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης λειτουργεί αποτελεσματικά για τη διαχείριση απλών κι εύκολα ελεγχόμενων δημοσίων προβλημάτων, έτσι η διοικητική δράση σε σταθερές και απλές συνθήκες δράσης ακολουθεί το ορθολογικό πρότυπο οργάνωσης κι έχει μεγάλο βαθμό προβλεψιμότητας.

Η υπερφόρτωση του κράτους με προγράμματα και θέματα διαχείρισης δημιουργούν αίσθημα κορεσμού, αδυναμία αποτελεσματικής λειτουργίας και αυξάνουν τις δημόσιες δαπάνες έναντι των δημοσίων εσόδων. Ο περιττός φόρτος εργασίας, το κόστος και η συντήρηση της γραφειοκρατίας συνιστούν μεγάλο διαχειριστικό βάρος και οικονομικό κόστος για τους συναλλασσόμενους με τη δημόσια διοίκηση, πολίτες και επιχειρήσεις. Σε συνδυασμό, δε, με τις χρονικές καθυστερήσεις που οι αδυναμίες αυτές συνεπάγονται στη διεκπεραίωση των διαδικασιών και στη λήψη αποφάσεων, αποτελούν αντικίνητρο στην επιχειρηματική δράση και τις επενδύσεις.

Αυτό έκανε επιτακτική την ανάγκη αλλαγής της Δημόσιας Διοίκησης από το Γραφειοκρατικό μοντέλο σε πιο ευέλικτες μορφές οργάνωσης προκειμένου να μπορεί να παρέχει αποτελεσματικές υπηρεσίες.

Η τάση που αναπτύχθηκε τις τελευταίες δεκαετίες ήταν για διοικητικές μεταρρυθμίσεις και ανασχεδιασμό υπηρεσιών με κύριο στόχο την αναμόρφωση του αναποτελεσματικού γραφειοκρατικού κράτους και τη βελτίωση της οικονομικής διαχείρισης (Μιχαλόπουλος Ν., «Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management» ,2003).

Η νέα δομή της Δημόσιας Διοίκησης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στις δικτυακές μορφές οργάνωσης κι έχει την ικανότητα να διαχειρίζεται συνεχώς νέες πληροφορίες και να εισάγει νέες διαδικασίες προκειμένου να αντιμετωπίσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Αυτό συντελείται μέσω της αποκέντρωσης της διοίκησης, της ανάπτυξης οριζόντιας επικοινωνίας και επιπλέον μέσω της δημιουργίας διεθνών δικτύων διοίκησης πάνω σε πολλούς τομείς όπως οι μεταφορές και οι τηλεπικοινωνίες και μέσω της επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εμπλεκόμενων κοινωνικών φορέων.

Έτσι έγινε αποδεκτή στο Δημόσιο τομέα μια σειρά παραμέτρων που ως τότε συνδέονταν περισσότερο με τον ιδιωτικό τομέα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η Δημόσια Διοίκηση σταμάτησε να έχει ως βασικό στόχο της την προστασία του Δημοσίου συμφέροντος. Με αυτό το σκεπτικό η Δημόσια Διοίκηση άρχισε να δίνει μεγάλη έμφαση σε έννοιες όπως η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα.

Παράλληλα η υπερεθνική διάσταση κάποιων φαινομένων, όπως η διεθνοποίηση της οικονομίας και η προσπάθεια για κοινή αντιμετώπιση τους από τα ανεπτυγμένα κράτη έχουν οδηγήσει τις δημόσιες υπηρεσίες των διαφόρων κρατών στην εισαγωγή κοινής λογικής και στην υιοθέτηση παρόμοιας λειτουργικής δομής. Η ανάγκη της διοικητικής σύγκλισης αντιμετωπίζεται μέσα από τη δημιουργία κοινών κριτηρίων αξιολόγησης των διοικητικών συστημάτων (Επιτροπή για την εξέταση Μακροπρόθεσμης Οικονομικής Πολιτικής, 1998).

Διαφαίνεται σε αυτό το σημείο η ανάγκη για ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μηχανισμό ανάπτυξης του Δημόσιου Τομέα συνδυάζοντας τα πρότυπα συμμόρφωσης και διασφάλισης με τις ανάγκες, τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες του πολίτη- πελάτη. Τονίζονται παρακάτω οι πιο σημαντικές συνιστώσες της ποιότητας στις υπηρεσίες:

1. Πληρότητα και αποτελεσματικότητα των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας,
- 2.Επικαιρότητα της παροχής υπηρεσιών και αντίστοιχο χρονικό διάστημα αναμονής,
3. Ακρίβεια,
4. Αξιοπιστία και συνέπεια στην απόδοση,
5. Ευγένεια αντιμετώπισης και πληρότητα της πληροφόρησης.

Ένα μοντέλο διαχείρισης ολικής ποιότητας που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στον δημόσιο τομέα είναι το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Τελειότητας του EFQM.

3.2.1 Εφαρμογή του μοντέλου EFQM στο Δημόσιο Τομέα

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διαχείρισης Ποιότητας (“European Foundation for Quality Management”) είναι μη κερδοσκοπικός και ιδρύθηκε από τους προέδρους 14 ηγετικών ευρωπαϊκών εταιρειών τον Οκτώβριο του 1989 με αποστολή την ενίσχυση των προσπαθειών των μελών του στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και την προώθηση της στην Ευρώπη. Το όραμά του είναι η επιχειρηματική

τελειότητα των οργανισμών στην Ευρώπη. Ο όρος επιχειρηματική τελειότητα διευκρινίζεται από τον EFQM ως «η εξέχουσα πρακτική όχι μόνο στην επίτευξη αριθμητικών αποτελεσμάτων αλλά και στη διοίκηση ενός οργανισμού».

Στην Ευρώπη, έχει εκπονηθεί πρότυπο ΔΟΠ από τον EFQM. Το πρότυπο ΔΟΠ που αναπτύχθηκε σαν πλαίσιο για το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award), δίνει την δυνατότητα σε έναν οργανισμό να αυτοαξιολογηθεί. Επίσης έχει δοθεί βάση στους καθοριστικούς παράγοντες ανάπτυξης ενός συστήματος ΔΟΠ που είναι η ανάπτυξη διαδικασιών στους τομείς διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της πολιτικής και στρατηγικής, και των πόρων του οργανισμού, κάτω από την καθοδήγηση της ηγεσίας του. Έτσι μπορούν να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα που είναι η ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών (τελικών χρηστών), των εσωτερικών πελατών (εργαζομένων) και οι θετικές επιπτώσεις στην κοινωνία (Γ. Τσιότρας, 2002).

Πιο αναλυτικά οι Σπυροπούλου και Αγραπίδης στη μονογραφία τους «Ολική ποιότητα των έργων» (Συνέδριο ΤΕΕ – Δημόσια Έργα, 2005) αναφέρουν σχετικά με το μοντέλο EFQM :

Το μοντέλο έχει σχεδιαστεί κατ' αυτόν τον τρόπο ώστε να είναι εφαρμόσιμο σε όλες τις επιχειρήσεις ή οργανισμούς όλων των κλάδων, στο δημόσιο ή ιδιωτικό τομέα. Παρ' όλα αυτά, ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες σε σχέση με το μοντέλο.

Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι οργανισμοί είναι επιφορτισμένοι με την ευθύνη να εκπληρώσουν στόχους, οι οποίοι έχουν τεθεί από την κυβέρνηση και είναι υπόλογοι για τις δραστηριότητές τους σε πολιτικούς προϊσταμένους, όπως είναι οι υπουργοί και η Βουλή. Οι μετρήσεις της ικανοποίησης των πελατών αφορούν πελάτες αλλά και ομάδες πελατών. Οι πελάτες μπορεί να είναι ιδιώτες, ομάδες με κάποιο κοινό ενδιαφέρον ή η κοινωνία στο σύνολό της. Ακόμα και οι σχέσεις ανάμεσα στους οργανισμούς αυτούς και τους πελάτες μπορεί να είναι διαφορετικές, όπως συμβαίνει για παράδειγμα στην περίπτωση των μονοπωλίων, ή γενικότερα όταν οι υπηρεσίες που παρέχονται έχουν κάποια υποχρεωτική ή περιοριστική ιδιότητα. Η ανάδραση από τους πελάτες θεωρείται καθοριστικής σημασίας στην προσπάθεια προσέγγισης της επιχειρηματικής τελειότητας. Η πολιτική και η στρατηγική αναπτύσσεται σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών, των πολιτικών και της κοινωνίας. Οι διάφοροι περιορισμοί έχουν επίπτωση στην επιλογή των χειρισμών για την καλύτερη απόδοση του προσωπικού. Αλλά και η χρηματοοικονομική τους συμπεριφορά, λόγου χάρη η κατανομή πόρων για την παροχή των διαφόρων υπηρεσιών, ελέγχεται. Η διοίκηση επιδιώκει την καλύτερη δυνατή διαχείριση των προκαθορισμένων πόρων για την υποστήριξη της πολιτικής και στρατηγικής.

Με βάση τις παραπάνω ιδιαιτερότητες, και με σκοπό την ανάπτυξη διοίκησης επιχειρηματικής τελειότητας στους δημόσιους οργανισμούς και επιχειρήσεις, έχουν

εισαχθεί, και αναφέρονται ειδικά σε αυτόν τον τομέα, κάποιες τροποποιήσεις στα κριτήρια.

3.2.2 Πλεονεκτήματα από τη χρήση του Μοντέλου EFQM

Από την παραπάνω μονογραφία προέρχονται και τα ακόλουθα :

Το μοντέλο επιχειρηματικής τελειότητας του EFQM αποτελείται από 9 κριτήρια, τα οποία αντιπροσωπεύουν εισροές (π.χ. όραμα ηγεσίας, πόροι, πληροφορίες, προσωπικό, προσδοκίες των εμπλεκομένων), διαδικασίες (π.χ. διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, σχεδιασμός στρατηγικής, διοίκηση διαδικασιών), και εκροές (π.χ. ικανοποίηση πελατών, επίδραση στην κοινωνία, χρηματοοικονομικά αποτελέσματα). Περιλαμβάνει με άλλα λόγια διαφορετικές συνιστώσες όχι μόνο του εσωτερικού, αλλά και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Οι τελευταίοι μάλιστα, ενώ είναι δύσκολο να ληφθούν υπόψη σε μεγάλο βαθμό από τη διοίκηση χωρίς την εφαρμογή ενός τέτοιου μοντέλου, επηρεάζουν σημαντικά τη λειτουργία και την ανταγωνιστικότητα, συνεπώς και την επιβίωση, της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες είναι για παράδειγμα οι προσδοκίες των πελατών, οι αντιδράσεις της κοινωνίας, οι νομοθετικές ή άλλες ρυθμίσεις.

Το μοντέλο παρέχει μία συστηματική μέθοδο παρακολούθησης αυτών των παραγόντων και βελτιστοποίησης της λειτουργίας και απόδοσης της επιχείρησης. Εκτός από το γεγονός ότι το μοντέλο εμπεριέχει τους κυριότερους παράγοντες για την επιχειρηματική αριστεία, εισάγει και την αυτοαξιολόγηση, η οποία αποτελεί και το σημαντικότερο πλεονέκτημα από την εφαρμογή του μοντέλου. Με την αυτοαξιολόγηση ενισχύεται η συμμετοχή όλων, η ομαδική εργασία, η διοίκηση των διαδικασιών, οι μετρήσεις, οι επιθεωρήσεις, ο σχεδιασμός στρατηγικής. Η αυτοαξιολόγηση είναι δυνατό να εφαρμοστεί σε διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. Σταδιακά η επιχειρηματική αριστεία ενσωματώνεται στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Τα πλεονεκτήματα από τη χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου μοντέλου για τη διενέργεια αξιολόγησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

1. Σε αντίθεση με τα πρότυπα καλύπτει όλες τις πτυχές και κάθε μορφή επιχείρησης.
2. Διαπιστώνονται οι σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος.
3. Χρησιμεύει ως διαγνωστικό εργαλείο της επιχειρησιακής «υγείας».
4. Εστιάζει στα μετρήσιμα αποτελέσματα και άρα στην ορατή βελτίωση.
5. Παρέχεται εκπαίδευση για τη χρήση του μοντέλου.
6. Επιτρέπει τη σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.

7. Η επαναλαμβανόμενη σε χρόνια βάση χρήση του μπορεί να αποδώσει αποτελέσματα σύγκρισης μέσα στην ίδια την επιχείρηση

8. Διευκολύνει την ανάπτυξη διαδικασιών ολικής βελτίωσης σε κάθε οργανισμό καθώς διαθέτει απλή σε κατανόηση μορφή και επικεντρώνεται στα αποτελέσματα.

3.3 Ευρωπαϊκή Ένωση και δημόσια διοίκηση- Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Παρά τις κατά καιρούς προσπάθειες που έχουν επιχειρηθεί, στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν υπάρχει Κοινοτική Πολιτική για τη Δημόσια Διοίκηση. Υπάρχει όμως συνεργασία πάνω σε θέματα των Δημόσιων Διοικήσεων των κρατών μελών σε διακυβερνητικό επίπεδο, στο πλαίσιο της οποίας καταβάλλεται προσπάθεια από όλα τα κράτη-μέλη για την ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών, που οδηγούν σε μια πορεία διοικητικής σύγκλισης των Εθνικών Διοικήσεων.

Οι Κοινοτικές Πολιτικές (Πολιτικές που αναπτύσσονται και συμφωνούνται σε Κοινοτικό Επίπεδο μέσω διαπραγματεύσεων μεταξύ των κρατών-μελών σε όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης) υλοποιούνται, όμως, από τους εθνικούς διοικητικούς μηχανισμούς, κάτι που σημαίνει ότι η επιτυχημένη εφαρμογή των Κοινοτικών Πολιτικών εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των Εθνικών Διοικήσεων των κρατών-μελών, οι οποίες εμφανίζουν σημαντικές αποκλίσεις ως προς τον τρόπο λειτουργίας και προσαρμογής στο Κοινοτικό Κεκτημένο. Έτσι η αναποτελεσματική διοικητική λειτουργία έχει ως συνέπεια την ατελέσφορη εφαρμογή των Κοινοτικών Πολιτικών τις οποίες καλείται η Ελλάδα να εφαρμόσει έχοντας συμφωνήσει σε αυτές, χωρίς να διαθέτει όμως τον απαραίτητο διοικητικό μηχανισμό για την υλοποίησή τους.

Για το λόγο αυτό αναπτύσσονται θεσμικές παρεμβάσεις (π.χ. εφαρμογή Κοινοτικού Δικαίου σε πλειάδα θεμάτων που έχουν σοβαρή επιρροή στη λειτουργία της Δ.Δ.) και χρηματοδοτικές δράσεις διοικητικής μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού (π.χ. Πρόγραμμα «Κλεισθένης» - Β' Κ.Π.Σ., Μέτρο 2.2 του Ε.Π. «Κοινωνία της Πληροφορίας»- Γ' Κ.Π.Σ.) τόσο από την Ε.Ε. όσο και με εθνική πρωτοβουλία, ώστε να ενισχυθεί η ικανότητα της Δημόσιας Διοίκησης (οδηγός εφαρμογής ΚΠΑ, 2007).

Προς αυτή τη κατεύθυνση επιστρατεύτηκε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) έχει σκοπό την αξιολόγηση και τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας μίας δημόσιας οργάνωσης μέσω του προσδιορισμού και της υλοποίησης συγκεκριμένων μέτρων βελτίωσης. Τα μέτρα βελτίωσης κωδικοποιούνται σε ένα σχέδιο το οποίο πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένες

δράσεις βελτίωσης με χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, υλικοτεχνικών κτλ) και των ωφελειών που αναμένεται να προκύψουν από την επιτυχή υλοποίησή τους (Εγκύκλιος υποβολής βελτιωτικών μέτρων, 2011).

Το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης στο κείμενο που έχει εκδώσει (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, 2007) αναφέρει τα παρακάτω:

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που έχει επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

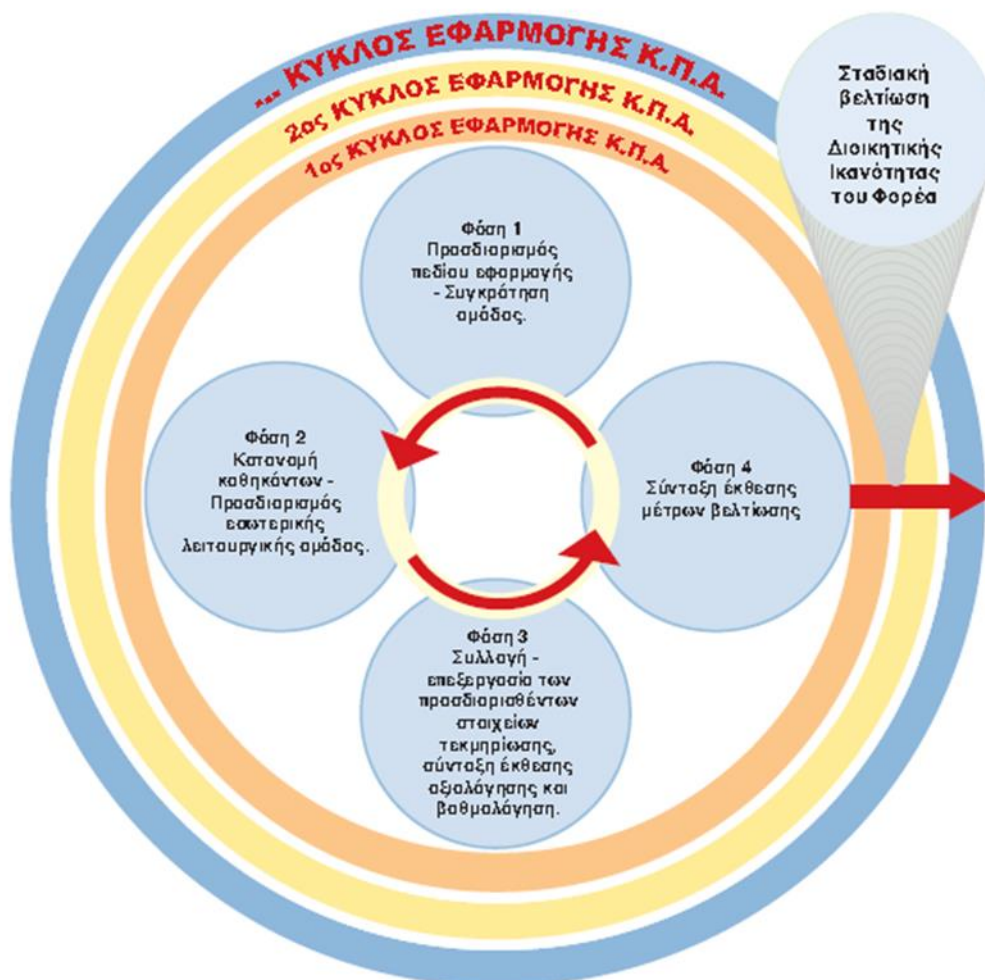
3.3.1 Κύρια επιδίωξη και υποστήριξη

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτοαξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα κύρια μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ιδιαίτερα με το EFQM, αλλά έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους.

Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κυρίους σκοπούς:

1. να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτοαξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,
2. να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης,

3. να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,
4. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.



Σχήμα 3. Συνεχής βελτίωση με εφαρμογή του ΚΠΑ (Πηγή: Οδηγός Εφαρμογής ΚΠΑ, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, 2007)

3.3.2 Πεδίο εφαρμογής του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ μπορεί να εφαρμοστεί στο σύνολο των δημοσίων οργανώσεων ανεξάρτητα από επίπεδο λειτουργίας σε εθνικό/ομοσπονδιακό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί σε ένα μεγάλο εύρος συνθηκών όπως π.χ. ως μέρος ενός συστηματικού προγράμματος μεταρρύθμισης ή ως βάση στοχευμένων διοικητικών βελτιώσεων στο δημόσιο τομέα. Σε ορισμένες περιπτώσεις, και ειδικά σε πολύ μεγάλες οργανώσεις, μια αυτοξιολόγηση μπορεί

επίσης να λάβει χώρα σε έναν τομέα της οργάνωσης π.χ. σε ένα επιλεγμένο τμήμα ή διεύθυνση ή γενική διεύθυνση.

Προσαρμογή του εργαλείου

Καθώς το ΚΠΑ είναι ένα γενικό εργαλείο, κατά την εφαρμογή του μπορεί να προσαρμοστεί ανάλογα, δίχως όμως να τροποποιούνται τα 9 κριτήρια, τα 28 υποκριτήρια και το σύστημα βαθμολογίας.

Κύρια Χαρακτηριστικά

Η χρήση του ΚΠΑ παρέχει στην οργάνωση ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασιών των οποίων η εφαρμογή συμβάλλει στη συνεχή διοικητική βελτίωση. Το ΚΠΑ παρέχει:

- μια αξιολόγηση βασισμένη σε πραγματικά στοιχεία, δηλαδή σε ένα σύνολο κριτηρίων που έχουν γίνει ευρέως αποδεκτά από όλο τον ευρωπαϊκό δημόσιο τομέα,
- ευκαιρίες να αναγνωριστεί η πρόοδος που έχει συντελεστεί και να εντοπιστούν πεδία εξαιρετικών αποδόσεων,
- ένα μέσο διασφάλισης της συνέπειας και της συνέχειας ως προς το τι πρέπει να γίνει για να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση,
- ένα σύνδεσμο μεταξύ των διαφορετικών επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και των υποστηρικτικών πρακτικών ή προϋποθέσεων,
- ένα μέσο για να δημιουργηθεί ενθουσιασμός μεταξύ των υπαλλήλων με τη συμμετοχή τους στη διαδικασία βελτίωσης,
- ευκαιρίες να προωθηθούν και να γίνουν κοινό κτήμα οι καλές διοικητικές πρακτικές ενδο-διοικητικά αλλά και μεταξύ διαφορετικών οργανώσεων,
- ένα μέσο ενσωμάτωσης των διαφόρων πρωτοβουλιών ποιότητας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες,
- ένα μέσο μέτρησης της προόδου μέσω της περιοδικής αξιολόγησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

3.3.3 Έννοιες και αξίες του ΚΠΑ

Το ΚΠΑ ως εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας θεμελιώνεται στις βασικές έννοιες και αξίες που συνθέτουν τη διοικητική αριστεία, όπως αυτή έχει αποτυπωθεί από το EFQM, και ειδικότερα στον προσανατολισμό στα αποτελέσματα, στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ηγεσία και στην αξιοπιστία της στοχοθεσίας, στη διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων, στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνεχή βελτίωση και καινοτομία, στις αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες και στη συλλογική κοινωνική ευθύνη. Το ΚΠΑ βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων οργανώσεων στη βάση των παραπάνω εννοιών.

3.3.4 Τα 9 κριτήρια του ΚΠΑ

Τα κριτήρια 1-5 σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των προϋποθέσεων λειτουργίας μιας δημόσιας οργάνωσης. Αυτά δηλαδή καθορίζουν το τι κάνει η δημόσια οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα της, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση των δράσεων που συνδέονται με τις προϋποθέσεις απόδοσης πρέπει να βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Προϋποθέσεων.



Σχήμα 4. Σχηματοποιημένη λειτουργία του Μοντέλου ΚΠΑ. Πηγή: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, 2007

ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

Κριτήριο 1: Ηγεσία

Ορισμός

Η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης μπορεί να βοηθήσει ώστε να δημιουργηθεί σαφήνεια και ενότητα σκοπού και ένα περιβάλλον στο οποίο να διαπρέπει η ίδια η οργάνωση και το ανθρώπινο δυναμικό της. Οι ηγέτες υποδεικνύουν τον προσανατολισμό της δημόσιας οργάνωσης. Αναπτύσσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες που απαιτούνται για την μακροχρόνια επιτυχή λειτουργία της. Παρέχουν κίνητρα και υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας οργάνωσης με το να ενεργούν σαν πρότυπα ρόλων και να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις εκφρασμένες και καθιερωμένες αξίες. Οι ηγέτες αναπτύσσουν, εφαρμόζουν και ελέγχουν το σύστημα διοίκησης της οργάνωσης και επιθεωρούν την απόδοσή της και τα αποτελέσματά της. Είναι υπεύθυνοι για τη βελτίωση της απόδοσης και προετοιμάζονται για το μέλλον οργανώνοντας τις

αλλαγές που απαιτούνται, ώστε η δημόσια οργάνωση να εκπληρώσει την αποστολή της.

Στο δημόσιο τομέα, οι ηγέτες είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της δημόσιας οργάνωσης και της πολιτικής ηγεσίας στη διαχείριση των κοινών ευθυνών τους. Επίσης, είναι υπεύθυνοι για το χειρισμό των σχέσεων με τους άλλους μετόχους και εξασφαλίζουν την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Κριτήριο 2: Στρατηγική και προγραμματισμός

Ορισμός

Ο τρόπος που μια οργάνωση συνδυάζει αποτελεσματικά τις αλληλένδετες δραστηριότητές της είναι αυτός που καθορίζει τη συνολική της απόδοση. Η δημόσια οργάνωση υλοποιεί την αποστολή και το όραμά της μέσω μιας ευκρινούς στρατηγικής που α) προσανατολίζεται στις ανάγκες των μετόχων της διοικητικής της δράσης, β) ευθυγραμμίζεται με άλλες ασκούμενες δημόσιες πολιτικές βάσει των οποίων ικανοποιούνται άλλες ανάγκες των μετόχων της και γ) υποστηρίζεται από μια συνεχώς βελτιούμενη διαδικασία διαχείρισης των πόρων και των διαδικασιών. Η στρατηγική μεταφράζεται σε σχέδια, επιδιώξεις και μετρήσιμους στόχους. Ο προγραμματισμός και η στρατηγική αντανακλούν την προσέγγιση της οργάνωσης ως προς την εφαρμογή πολιτικών εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.

Κριτήριο 3: Ανθρώπινο Δυναμικό

Ορισμός

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η ίδια η οργάνωση. Είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της. Ο τρόπος με τον οποίο οι υπάλληλοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και διαχειρίζονται τους διαθέσιμους πόρους με άριστο τρόπο ορίζει την επιτυχία της οργάνωσης. Ο σεβασμός, ο διάλογος, η ενδυνάμωση και επίσης η παροχή ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος είναι θεμελιώδη στοιχεία για την εξασφάλιση της αφοσίωσης και της συμμετοχής των ατόμων στην πορεία προς την αριστεία. Η οργάνωση διαχειρίζεται, αναπτύσσει και απελευθερώνει όλες τις ικανότητες των υπαλλήλων της σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο, ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της.

Κριτήριο 4: Συνεργασίες και Πόροι

Ορισμός

Οι συνεργασίες και οι πόροι είναι ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση σχεδιάζει και διαχειρίζεται τις κύριες συνεργασίες της – ειδικά με τους πελάτες/πολίτες- ώστε να υποστηρίζεται η στρατηγική και ο προγραμματισμός της και η αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών της. Με αυτό τον τρόπο οι συνεργασίες αποτελούν σημαντικό πόρο για την καλή λειτουργία της οργάνωσης. Παράλληλα με τις συνεργασίες, οι οργανώσεις χρειάζονται και τους πιο παραδοσιακούς πόρους-όπως είναι τα οικονομικά, η τεχνολογία, οι εγκαταστάσεις- για να εξασφαλίζουν την αποτελεσματική τους λειτουργία. Αυτοί χρησιμοποιούνται και αναπτύσσονται για να στηρίζουν τη στρατηγική μιας οργάνωσης και τις πιο σημαντικές της διαδικασίες έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της οργάνωσης με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Όταν παρουσιάζονται με διαφάνεια, οι οργανώσεις μπορούν να εξασφαλίσουν την υποχρέωση λογοδοσίας προς τους πολίτες/πελάτες με τη νόμιμη χρήση των διαθέσιμων πόρων.

Κριτήριο 5: Διαδικασίες

Ορισμός

Ο τρόπος με τον οποίο η δημόσια οργάνωση εντοπίζει, διαχειρίζεται, βελτιώνει και αναπτύσσει τις βασικές της διαδικασίες ώστε να υποστηρίζει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της. Η καινοτομία και η ανάγκη να δημιουργηθεί προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες και τους άλλους μετόχους είναι δύο από τους κύριους παράγοντες ανάπτυξης των διαδικασιών.

Από το κριτήριο 6 και στο εξής, η εστίαση της αξιολόγησης μετατοπίζεται από τις Προϋποθέσεις στα Αποτελέσματα. Στα κριτήρια των αποτελεσμάτων μετράμε τον βαθμό ικανοποίησης του υπηρετούντος προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία, των πολιτών/πελατών όπως και της κοινωνίας γενικότερα από τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Έχουμε επίσης εσωτερικούς δείκτες απόδοσης που δείχνουν κατά πόσο έχουμε πετύχει τους στόχους που έχουμε θέσει για τον εαυτό μας – τα αποτελέσματα δηλαδή. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων απαιτεί μια διαφορετική σειρά απαντήσεων, επομένως από το σημείο αυτό και στο εξής οι απαντήσεις βασίζονται στην Ομάδα Αξιολόγησης Αποτελεσμάτων.

Κριτήριο 6: Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη

Ορισμός

Τα αποτελέσματα της ικανοποίησης των πολιτών/ πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα που παρέχει η δημόσια οργάνωση.

Κριτήριο 7: Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Ορισμός

Τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση σε σχέση με την ικανότητα, τα κίνητρα, την ικανοποίηση και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Κριτήριο 8: Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Ορισμός

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών της τοπικής, εθνικής και διεθνούς κοινότητας. Αυτά περιλαμβάνουν την αντίληψη των πολιτών για τον τρόπο θεώρησης της οργάνωσης και τη συμβολή της στα ζητήματα της ποιότητας ζωής των πολιτών, του περιβάλλοντος και της διατήρησης των παγκόσμιων πόρων, όπως επίσης και τα εσωτερικά μέτρα της οργάνωσης για την αποτελεσματικότητά της όσον αφορά τη συνεισφορά της στην κοινωνία.

Κριτήριο 9: Κύρια αποτελέσματα επίδοσης

Ορισμός

Τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση αναφορικά με τη στρατηγική και το προγραμματισμό της σε σχέση με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των διαφορετικών μετόχων (π.χ. εξωτερικά αποτελέσματα), και τα αποτελέσματα που έχει επιτύχει η οργάνωση σε σχέση με τη διοίκηση και τη βελτίωσή της (εσωτερικά αποτελέσματα).

Συμπερασματικά

Η χρήση του κύκλου ποιότητας (Προγραμματισμός-Εκτέλεση-Έλεγχος-Ανάδραση) στη διαχείριση του Προγράμματος Δράσης συνεπάγεται μια νέα αξιολόγηση βάσει του ΚΠΑ.

Έλεγχος της διαδικασίας και επανάληψη της αξιολόγησης

Από τη στιγμή που διαμορφώνεται ένα πρόγραμμα βελτίωσης και έχει ξεκινήσει η εφαρμογή των αλλαγών, είναι σημαντικό να εξασφαλιστεί ότι οι αλλαγές θα έχουν μια θετική και όχι αρνητική επίδραση στις δράσεις εκείνες στις οποίες η δημόσια οργάνωση είχε καλά αποτελέσματα. Κάποιες δημόσιες οργανώσεις έχουν ενσωματώσει μια μόνιμη διαδικασία αυτοξιολόγησης στο σχεδιασμό των εργασιών

τους. Οι αξιολογήσεις τους είναι προγραμματισμένες και αξιοποιούνται τόσο για τη θέσπιση της ετήσιας στοχοθεσίας όσο και για τον προγραμματισμό των πόρων.

3.4 Επιβεβαίωση Διαχειριστικής Επάρκειας

3.4.1 Γενικά Στοιχεία

Στα πλαίσια της διοικητικής βελτίωσης και διοικητικής σύγκλισης στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα έγινε απαραίτητος ο έλεγχος της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων για έργα συγχρηματοδοτούμενα με κοινοτικούς πόρους.

Στον νόμο 3614/2007 «Διαχείριση, έλεγχος και εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2007 – 2013» και στο άρθρο 22 εισάγεται η έννοια της «Επιβεβαίωσης Διαχειριστικής Επάρκειας Δικαιούχων».

Σε αυτό το άρθρο ορίζεται ότι η Εθνική Αρχή Συντονισμού σε συνεργασία με τα Υπουργεία Εσωτερικών, Ανάπτυξης, Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημόσιων Έργων, Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας θα σχεδιάσει ελληνικό πρότυπο (ή άλλως τεχνική προδιαγραφή) του συστήματος διοίκησης και διαχείρισης έργων του ΕΣΠΑ. Στόχος αυτής της ενέργειας είναι η αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση και διαχείριση των έργων που θα συγχρηματοδοτούνται από το ΕΣΠΑ.

Με την υπ' αριθμό 1258 / ΕΥΣ 281 / 11.01.08 Απόφαση του Υφυπουργού Οικονομίας & Οικονομικών αποφασίζονται οι ρυθμίσεις και οι βασικές κατευθύνσεις για τις προϋποθέσεις και τη διαδικασία επιβεβαίωσης της επάρκειας των δικαιούχων των πράξεων των επιχειρησιακών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ της περιόδου 2007 – 2013 μέχρι την έκδοση και εφαρμογή του Ελληνικού Προτύπου Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων.

Ως εξειδίκευση των όσων προβλέπονται στην ανωτέρω Υπουργική Απόφαση δόθηκε προς εφαρμογή από τις Ειδικές Υπηρεσίες σχετική Εγκύκλιος Οδηγιών με συνημμένα παραρτήματα, στην οποία αναλύονται οι απαιτήσεις, τα κριτήρια και η μεθοδολογία με την οποία προτείνεται να πραγματοποιηθεί η σχετική διαδικασία επιβεβαίωσης της επάρκειας των δικαιούχων κατά την λεγόμενη μεταβατική περίοδο.

Από τον Αύγουστο του 2007 άρχισε η διαδικασία σύνταξης του Ελληνικού Προτύπου για την διοίκηση και διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων της περιόδου 2007 – 2013 και τη θέσπιση κριτηρίων για την επιβεβαίωση της επάρκειας των δικαιούχων τους, με βάση σχετική σύμβαση συνεργασίας μεταξύ Υπουργείου Οικονομίας & Οικονομικών (ΥΠΟΙΟ) και ΕΛΟΤ. Η πρόβλεψη έναρξης εφαρμογής του προτύπου προσδιορίστηκε για μετά την 1.1.2009. Κατά τη μεταβατική περίοδο, η επιβεβαίωση της επάρκειας των δυνητικών δικαιούχων διενεργείται από τις Ειδικές

Υπηρεσίες (ΕΥ) που έχουν αναλάβει καθήκοντα διαχείρισης στα πλαίσια της 4ης Προγραμματικής Περιόδου.

Ο ΕΛΟΤ έχει εκδώσει τη σειρά των Ελληνικών Προτύπων για τη διαχειριστική επάρκεια οργανισμών που υλοποιούν έργα δημόσιου χαρακτήρα και ειδικότερα :

- Το Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις»
- Τα Ελληνικά Πρότυπα ΕΛΟΤ 1431-1, 1431-2 και 1431-3 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Οδηγοί εφαρμογής για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων τεχνικών έργων / προμηθειών και υπηρεσιών / συγκεκριμένων έργων με ίδια μέσα»
- Η Τεχνική Προδιαγραφή ΕΛΟΤ 1432 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα – Απαιτήσεις για διεργασίες αξιολόγησης και αξιολογητές»

3.4.2 Ενέργειες Ενδιάμεσης Διαχειριστικής Αρχής Περιφέρειας Αττικής

1. Με την υπ' αριθμό 5383/05-2008 απόφαση του Γ.Γ της Περιφέρειας Αττικής ορίστηκε ομάδα επαλήθευσης της διαχειριστικής επάρκειας των δυνητικών δικαιούχων, από στελέχη της Μονάδας Γ' της Ενδιάμεσης Διαχειριστικής Αρχής Αττικής, με κύριο έργο την διοικητική επαλήθευση των αιτήσεων – φακέλων για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων της περιόδου 2007 – 2013, καθώς και την διενέργεια επιθεώρησης – αυτοψίας στις έδρες των εν λόγω φορέων.

2. Με την υπ' αριθμό 5305/21-05-2008 πρόσκλησή του, ο Γ.Γ της Περιφέρειας Αττικής κάλεσε για υποβολή στην Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή Αττικής αιτημάτων – φακέλων προκειμένου να εξεταστεί η διαχειριστική επάρκεια κατά τη μεταβατική περίοδο, τις κάτωθι κατηγορίες Δυνητικών Δικαιούχων πράξεων των επιχειρησιακών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ της περιόδου 2007-2013:

- Περιφέρεια Αττικής
- ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού Περιφέρειας Αττικής
- Οργανισμός Σχολικών Κτιρίων Α.Ε.
- Εταιρεία Ύδρευσης Αποχέτευσης Πρωτεύουσας Α.Ε.
- Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης της Περιφέρειας Αττικής
- Συνδέσμοις ΟΤΑ της Περιφέρειας Αττικής
- ΙΔΕΚΕ

3.4.3 Τύποι Επιβεβαίωσης Διαχειριστικής Επάρκειας

Η Επιβεβαίωση Διαχειριστικής Επάρκειας διακρίνεται σε τρεις τύπους:

i. Επιβεβαίωση τύπου Α :

Η επιβεβαίωση αυτή καλύπτει έργα με τεχνικό περιεχόμενο (δημόσια έργα υποδομής και τεχνικές μελέτες) και έχει μεγαλύτερο αριθμό απαιτήσεων από τις λοιπές κατηγορίες.

ii. Επιβεβαίωση τύπου Β :

Η επιβεβαίωση αυτή καλύπτει έργα / πράξεις χωρίς τεχνικό περιεχόμενο (προμήθειες, υπηρεσίες κ.λπ.)

iii. Επιβεβαίωση τύπου Γ :

Η επιβεβαίωση αυτή δεν καλύπτει τις ανάγκες των απαιτήσεων για επιβεβαίωση τύπου Α' ή Β'. Οι περιπτώσεις που θα μπορεί να καλύψει η επιβεβαίωση αυτή είναι εξειδικευμένες δράσεις (ΕΚΤ ή άλλων ταμείων) που υλοποιούνται κυρίως με ίδια μέσα.

Οι φορείς που θα λάβαιναν έγγραφο επιβεβαίωσης διαχειριστικής επάρκειας, μπορούσαν να το χρησιμοποιούν για όλα τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα και συνόδευε κάθε πρόταση τους προς αυτά, μέχρι την έναρξη εφαρμογής του νέου Ελληνικού Προτύπου Διαχείρισης Έργων.

Σε κάθε περίπτωση, δικαιούχος που θα ελάμβανε επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας κατά την μεταβατική περίοδο, όφειλε να πιστοποιηθεί σύμφωνα με το Ελληνικό Πρότυπο Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων, μέσω των μηχανισμών που θα προβλεφθούν για το σκοπό αυτό.

3.4.4 Απαιτήσεις Χορήγησης Πιστοποιητικού Επιβεβαίωσης Διαχειριστικής Επάρκειας κατά την Μεταβατική Περίοδο

Σύμφωνα με την εγκύκλιο «Οδηγίες προς τις ΕΥΔ για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων περιόδου 2007-2013 για το διάστημα μέχρι την έναρξη της εφαρμογής του ελληνικού προτύπου διοίκησης & διαχείρισης έργων (μεταβατική περίοδος)» οι ελάχιστες γενικές απαιτήσεις που όφειλε να καλύπτει ο φορέας που ζητούσε να του χορηγηθεί πιστοποιητικό διαχειριστικής επάρκειας είναι οι εξής:

1. Η συμβατότητα του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας του δικαιούχου με το κοινοτικό δίκαιο σχετικά με την ανάθεση και διαχείριση δημοσίων συμβάσεων.
2. Ο ορισμός των υπηρεσιών και των αρμοδίων οργάνων που είναι υπεύθυνα για τις διαδικασίες:

- προγραμματισμού και ωρίμανσης πράξεων
- διενέργειας διαγωνισμού ανάθεσης, διαχείρισης συμβάσεων
- παρακολούθησης και πιστοποίησης του φυσικού αντικειμένου
- οικονομικής διαχείρισης έργου.

3. Η τεκμηρίωση των ανωτέρω διαδικασιών με την μορφή εγχειριδίου, που χρησιμοποιεί για την λειτουργία του ο δικαιούχος. Αυτό δύναται να αποδειχθεί και με την ύπαρξη πιστοποίησης του φορέα κατά ISO 9001 αρκεί να είναι σε ισχύ και να καλύπτονται οι απαραίτητες διαδικασίες.

4. Η επάρκεια της υλικοτεχνικής υποδομής του δικαιούχου, η οποία διασφαλίζει επαρκή λειτουργικότητα και ασφαλή αποθήκευση – διαχείριση πληροφοριών και αρχείων.

Σημειώνεται ότι για την περίπτωση επιβεβαίωσης τύπου Α, θα έπρεπε κατ' ελάχιστο να υπάρχει συγκροτημένη Τεχνική Υπηρεσία, η οποία θα πρέπει να διαθέτει σχετική αρμοδιότητα έγκρισης – θεώρησης, επίβλεψης – παρακολούθησης δημοσίων έργων / τεχνικών μελετών και διενέργειας αντίστοιχων διαγωνισμών. Η υπηρεσία αυτή θα έπρεπε να είναι στελεχωμένη κατ' ελάχιστο με τρεις υπαλλήλους ΠΕ ή ΤΕ (μονίμους ή αορίστου χρόνου) εκ των οποίων οι δύο υποχρεωτικά διπλωματούχοι μηχανικοί Πολυτεχνείου ή Πολυτεχνικής Σχολής ή μηχανικοί πτυχιούχοι ΤΕΙ.

Έπρεπε, επίσης, να υπάρχει συγκροτημένη Οικονομική Υπηρεσία στην οποία θα περιλαμβάνεται στο μόνιμο δυναμικό της υπάλληλος ΠΕ ή ΤΕ οικονομικού τίτλου σπουδών.

Τα κριτήρια/απαιτήσεις διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων ανάλογα με την κατηγορία - τύπο επιβεβαίωσης που αιτούνται φαίνονται και στον παρακάτω πίνακα (με ✓ επισημαίνεται η απαίτηση κάλυψης του κριτηρίου) [Πηγή ΕΥΣ/ΥΠΟΙΟ]:

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ
1.	ΑΠΑΙΤΗΣΗ 1 :ΕΠΑΡΚΕΣ ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΦΟΡΕΑ			
1.1	Πρόβλεψη σχετικής αρμοδιότητας υλοποίησης έργων	✓	✓	✓
1.2	Συμβατότητα θεσμικού πλαισίου με το εθνικό και κοινοτικό δίκτυο	✓	✓	✓
2.	ΑΠΑΙΤΗΣΗ 2 : ΕΛΑΧΙΣΤΗ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ			
2.1	Οργανωτική Δομή			
2.1.1	Υπαρξη εγκεκριμένου οργανο-γράμματος	✓	✓	✓
2.1.2	Υπαρξη μονάδας/οργάνου αρμόδιου για τον προγραμματισμό έργων /ενεργειών	✓	✓	✓

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ
2.1.3	Υπαρξη μονάδας/οργάνου αρμόδιου για το σχεδιασμό και ωρίμανση έργων	✓	✓	
2.1.4	Υπαρξη μονάδας/οργάνου αρμόδιου για την διενέργεια διαγωνισμών και την ανάθεση - διαχείριση συμβάσεων	✓	✓	
2.1.4i.	Καθορισμός απαραίτητων οργάνων αναθέτουσας αρχής	✓	✓	
2.1.4ii	Υπαρξη συγκροτημένης τεχνικής υπηρεσίας με την ελάχιστη στελέχωση	✓		
2.1.4iii	Υπαρξη επαρκούς επιχειρησιακής μονάδας για την διενέργεια διαγωνισμών και ανάθεση - διαχείριση συμβάσεων		✓	
2.1.5	Υπαρξη μονάδας/οργάνου αρμόδιου για την παρακολούθηση της υλοποίησης του έργου και την πιστοποίηση του φυσικού αντικειμένου έργων	✓	✓	✓
2.1.6	Υπαρξη μονάδας/οργάνου αρμόδιου για την οικονομική διαχείριση των έργων	✓	✓	✓
2.1.7	Εξασφάλιση νομικής κάλυψης	✓		
2.2 Καθορισμός αρμοδιοτήτων				
2.2.1	Σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων των διαφόρων μονάδων /οργάνων	✓	✓	✓
2.2.2	Επαρκής διάκριση καθηκόντων (π.χ. μεταξύ του αρμοδίου για την πιστοποίηση φυσικού αντικειμένου και του αρμοδίου για την διεκπεραίωση των πληρωμών)	✓	✓	✓
3. ΑΠΑΙΤΗΣΗ 3 : ΕΠΑΡΚΗΣ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ(ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ)				
3.1 Εγχειρίδιο διαδικασιών				
3.1.1	Υπαρξη εγχειριδίου διαδικασιών	✓	✓	✓
3.1.2.	Χρήση τυποποιημένων εντύπων	✓	✓	✓
3.2 Προγραμματισμός έργων-ενεργειών				
3.2.1	Διαδικασία κατάρτισης ετήσιου προγράμματος	✓	✓	

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ
3.2.2	Διαδικασία επανεξέτασης ετήσιου προγράμματος και πιθανής αναθεώρησής του	✓		
3.3 Σχεδιασμός και ωρίμανση έργων				
3.3.1	Διαδικασία καθορισμού απαιτήσεων σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων	✓		
3.3.2	Διαδικασίες διασφάλισης απαιτούμενων πόρων για την ωρίμανση και υλοποίηση του έργου	✓	✓	
3.3.3	Διαδικασίες σχεδιασμού - προγραμματισμού των απαιτούμενων μελετών	✓	✓	
3.3.4	Διαδικασίες διασφάλισης απαιτούμενων αδειοδοτήσεων - κυριότητας ακινήτων κ.α.	✓	✓	
3.4 Διενέργεια διαγωνισμού, ανάθεση σύμβασης /επιλογή ωφελουμένων				
3.4.1	Διαδικασία προετοιμασίας και διενέργειας διαγωνισμού	✓	✓	
3.4.2	Διαδικασίας αξιολόγησης προσφορών / ωφελουμένων	✓	✓	
3.4.3	Διαδικασία χειρισμού ενστάσεων	✓	✓	
3.4.4	Διαδικασία υπογραφής σύμβασης - /επιλογής ωφελουμένων, ολοκλήρωσης διαγωνισμού	✓	✓	
3.5 Παρακολούθηση έργου, πιστοποίηση φυσικού αντικείμενου				
<i>3.5α Παρακολούθηση και διαχείριση έργου</i>				
3.5.1	Σχέδιο υλοποίησης έργου	✓	✓	
3.5.2	Έλεγχος προόδου του έργου και παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος	✓	✓	✓
3.5.3	Διαχείριση προβλημάτων και αλλαγών (τροποποιήσεις συμβάσεων, τεχνικών δελτίων κ.α.)	✓	✓	
3.5.4	Διαχείριση ποιότητας τεχνικών έργων (μετρήσεις, έλεγχοι υλικών κ.α.)	✓		
3.5.5	Διαχείριση εγγράφων	✓	✓	✓
<i>3.5β Έλεγχος και παραλαβή φυσικού αντικείμενου</i>				
3.5.6	Διαδικασία πιστοποίησης φυσικού αντικείμενου	✓	✓	✓
3.5.7	Διαδικασία ελέγχου τήρησης λοιπών	✓	✓	✓

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΟ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ
	υποχρεώσεων αναδόχου			
3.5γ Ενημέρωση Διαχειριστικής Αρχής				
3.5.8	Κατάρτιση και υποβολή εκθέσεων και αναφορών	✓	✓	✓
3.5.9	Επικοινωνία και ενημέρωση διαχειριστικής αρχής	✓	✓	✓
3.6 Οικονομική Διαχείριση έργου				
3.6.1	Διαδικασίες τήρησης υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου (τήρηση ξεχωριστής λογιστικής μερίδας ανά συγχρηματοδοτούμενη πράξη, καθορισμός επιλέξιμων δαπανών κ.α.)	✓	✓	✓
3.6.2	Διαδικασία διεκπεραίωσης πληρωμών	✓	✓	✓
3.6.3	Διαδικασία τήρησης λογιστικού συστήματος / σχεδίου	✓	✓	✓
3.7 Διαδικασίες παρακολούθησης και τήρησης ισχύουσας νομοθεσίας				
3.7.1	Διαδικασία παρακολούθησης της ισχύουσας νομοθεσίας	✓		
3.7.2	Διαδικασία παροχής νομικής υποστήριξης	✓	✓	✓
4. ΑΠΑΙΤΗΣΗ 4 : ΕΛΑΧΙΣΤΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ				
4.1	Μηχανογραφημένη οικονομική διαχείριση	✓	✓	✓
4.1.α	Τήρηση λογιστικού σχεδίου όπου προβλέπεται από τη νομοθεσία	✓	✓	
4.2	Ηλεκτρονική παρακολούθηση έργων	✓	✓	
4.3	Ηλεκτρονική διασύνδεση με βάσεις πληροφοριών	✓	✓	
4.4	Βιβλιοθήκη με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο, πρότυπα τεύχη, υπάρχοντες οδηγοί (ηλεκτρονική ή μη)	✓	✓	
4.5	Τεχνική υποστήριξη υποδομής	✓	✓	
4.6	Χώροι / τρόποι ασφαλούς τήρησης - φύλαξης πληροφοριών	✓	✓	✓

Πίνακας 1. Τα κριτήρια/απαιτήσεις διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων ανάλογα με την κατηγορία - τύπο επιβεβαίωσης.

3.5 ΕΛΟΤ 1429:2008

Το κείμενο αυτό εγκρίθηκε την 7^η Ιουλίου 2008 από την τεχνική επιτροπή ΕΛΟΤ/ΤΕ 95 «διαχείριση έργων» και εκδόθηκε ως ελληνικό πρότυπο σύμφωνα με τον κανονισμό σύνταξης προτύπων και προδιαγραφών. Ως τέτοιο εντάσσεται στην κατηγορία προτύπων συστημάτων διαχείρισης και αφορά ειδικότερα στην διασφάλιση της ικανότητας των οργανισμών στην υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα και τη βελτίωση της διαχειριστικής τους επαρκείας.

Τα έργα δημοσίου χαρακτήρα καλύπτουν ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και γενικώς αποσκοπούν στην ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Στα έργα αυτά περιλαμβάνονται τα συγχρηματοδοτούμενα έργα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ) της προγραμματικής περιόδου 2007-2013.

Οι απαιτήσεις του προτύπου αυτού είναι γενικές, ισχύουν για οργανισμούς ανεξαρτήτως νομικής μορφής, μεγέθους ή κατηγορίας υλοποιουμένων έργων, και είναι επαληθεύσιμες ώστε να επιτρέπουν την αντικειμενική αξιολόγηση για την επιβεβαίωση και την ενδεχόμενη διαβάθμιση της διαχειριστικής επαρκείας των οργανισμών.

Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 μπορεί να χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για

A) την επιβεβαίωση της διαχειριστικής τους επαρκείας π.χ. ως δικαιούχων σε συγχρηματοδοτούμενα έργα

B) την αυτοαξιολόγησή τους και

Γ) την αναβάθμιση της ικανότητας τους στην υλοποίηση έργων

3.5.1 Απαιτήσεις προτύπου

Ένας οργανισμός για να πιστοποιηθεί κατά το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008 πρέπει να εφαρμόζει ,να τεκμηριώνει και να διατηρεί ενεργό ένα Σύστημα Διαχειριστικής Επαρκείας για να διασφαλίζεται η ικανότητα του να υλοποιεί έργα, σύμφωνα με το εθνικό και κοινοτικό δίκαιο και να βελτιώνει συνεχώς τις επιδόσεις του.

Το πρότυπο ορίζει απαιτήσεις σε διάφορους τομείς λειτουργίας του οργανισμού. Επιγραμματικά και ανά κεφάλαιο προτύπου ορίζονται απαιτήσεις σχετικά με

1)την τεκμηρίωση του συστήματος

2)τη διοίκηση και την οργάνωση

- Δέσμευση της διοίκησης
- Οργάνωση

- Επικοινωνία
 - Ανασκόπηση του συστήματος και προγραμματισμός
- 3)το ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή
- το ανθρώπινο δυναμικό και το περιβάλλον εργασίας
 - υποδομές, εξοπλισμός και μέσα
- 4)την υλοποίηση του έργου
- διεργασίες έναρξης του έργου
 - διεργασίες σχεδιασμού
 - εκτέλεση με ίδια μέσα – ανάθεση συμβάσεων με δημόσιο διαγωνισμό
 - παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου
 - διεργασίες διαχειριστικού κλεισίματος του έργου
- 5)απολογισμός, ανάλυση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων
- εσωτερικές επιθεωρήσεις
 - εξωτερικοί έλεγχοι
 - διαχείριση παράπονων
 - απολογισμός και συμπεράσματα για βελτίωση και μελλοντική αξιοποίηση

3.6 Δομή & Αντικείμενο Τεχνικών Υπηρεσιών

Θα χρησιμοποιηθεί στο σημείο αυτό σαν υπόδειγμα, η δομή και ο γενικός τρόπος λειτουργίας της τεχνικής υπηρεσίας του δήμου Αθηναίων όπως αυτοί παρουσιάζονται στην ιστοσελίδα του εν λόγω δήμου (www.cityofathens.gr).

Οι τεχνικές υπηρεσίες χωρίζονται σε διευθύνσεις ανάλογα με το είδος των έργων που αναλαμβάνονται και το είδος των εργασιών που απαιτούνται. Λειτουργούν έτσι οι ακόλουθες διευθύνσεις στον δήμο Αθηναίων:

- Διεύθυνση Ηλεκτρολογικού
- Διεύθυνση Καθαριότητας – Ανακύκλωσης & Συντήρησης Μηχανολογικού Εξοπλισμού
- Διεύθυνση Κτηριακών Έργων
- Διεύθυνση Πρασίνου & Περιβάλλοντος
- Διεύθυνση Κοινοχρήστων Χώρων
- Διεύθυνση Σχολικών Κτηρίων
- Διεύθυνση Οδοποιίας & Αποχέτευσης
- Διεύθυνση Σχεδίου Πόλεως & Πολεοδομίας
- Απολογισμός Τεχνικών Έργων

Οι διευθύνσεις αυτές χωρίζονται σε επιμέρους τμήματα τα οποία στην περίπτωση, για παράδειγμα, της διεύθυνσης Κτηριακών Έργων είναι τα εξής:

A. Τμήμα Μελετών

B. Τμήμα Κατασκευών

Γ. Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Μελετών & Επιβλέψεων

Δ. Τμήμα Αυτεπιστασίας

Οι ασχολίες και οι ευθύνες του τμήματος μελετών είναι να:

- Μεριμνά για την εκπόνηση των αρχιτεκτονικών, στατικών, και λοιπών μελετών καθώς και για την έκδοση των οικοδομικών αδειών, όπου αυτές απαιτούνται, των έργων που εκτελούνται με εργολαβίες ή αυτεπιστασία επί όλων των στεγασμένων Δημοτικών Κτηρίων δικαιοδοσίας του Δήμου Αθηναίων.
- Συντάσσει μελέτες αποκατάστασης, συντήρησης και ανάδειξης των Παραδοσιακών κτηρίων και προβαίνει στην έκδοση των οικοδομικών αδειών, όπου αυτές απαιτούνται, των έργων που εκτελούνται με εργολαβίες ή αυτεπιστασία.
- Σχεδιάζει και μεριμνά για την υλοποίηση επιμέρους δράσεων για την προβολή και ανάδειξη των Παραδοσιακών κτηρίων καθώς και την ευαισθητοποίηση των πολιτών (διαλέξεις, ημερίδες, εκπαιδευτικά προγράμματα, ευρωπαϊκά προγράμματα, συμμετοχή σε επιστημονικές ομάδες για την προστασία της πολιτιστικής κληρονομιάς, δράσεις στο διαδίκτυο, σηματοδότηση κτηρίων, εκθέσεις, εκδόσεις κλπ).
- Συντάσσει τα τεύχη δημοπράτησης, δημοπρατεί τα έργα ενώπιον της Οικονομικής Επιτροπής και φροντίζει για την ολοκλήρωση της διαδικασίας των διαγωνισμών. Μεριμνά για την παράδοση των ολοκληρωμένων μελετών στο αρμόδιο Τμήμα Κατασκευών της Δ/σης Κτηριακών Έργων μετά την ολοκλήρωση της δημοπρασίας.
- Προγραμματίζει την υλοποίηση μελετών έργων αρμοδιότητας της Δ/σης, με ΣΔΙΤ.
- Μεριμνά για τη διαδικασία χαρακτηρισμού κτηρίων ως διατηρητέων και για τον καθορισμό ειδικών όρων δόμησης κτηρίων της πόλης σε συνεργασία με το ΥΠΕΧΩΔΕ σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία.
- Τηρεί πρωτόκολλο και αρχείο όλων των εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων του, παρακολουθεί και διεκπεραιώνει κάθε είδους γραμματειακή υποχρέωση που απορρέει από τις αρμοδιότητες του.
- Χορηγεί άδεια καταλληλότητας στεγασμένων εκθεσιακών χώρων μόνιμων ή προσωρινών.

Το τμήμα κατασκευών χρειάζεται να:

- Μεριμνά για την παραλαβή από το αρμόδιο Τμήμα Μελετών της Δ/σης Κτηριακών Έργων των σχετικών φακέλων των έργων μετά την δημοπράτηση τους καθώς επίσης για την σύνταξη και υπογραφή των συμβάσεων των έργων.

- Μεριμνά για την υλοποίηση έργων με ΣΔΙΤ.

- Εισηγείται τον ορισμό επιβλέποντος μηχανικού για κάθε έργο που έχει δημοπρατηθεί.

- Επιβλέπει την εκτέλεση των έργων και ασκεί ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των κατασκευών σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τις μελέτες, τα συμβατικά τεύχη και την σχετική νομοθεσία.

- Μεριμνά για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων κατασκευής των έργων, ελέγχει και θεωρεί τις υποβαλλόμενες από τους εργολάβους πιστοποιήσεις εκτελεσθεισών εργασιών (ανακεφαλαιωτικούς πίνακες κλπ.) και τα προωθεί για θεώρηση στις αρμόδιες υπηρεσίες και στα αρμόδια Δημοτικά όργανα για την έκδοση εντάλματος πληρωμής.

- Επίσης μεριμνά για την παραλαβή των περαιωμένων έργων από τις αρμόδιες επιτροπές και την αρχειοθέτηση των σχετικών φακέλων.

- Διενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους προκειμένου να διαπιστωθεί η ποιότητα των χαλύβων σπλισμού σκυροδέματος.

- Διενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους προκειμένου να διαπιστωθεί η ποιότητα των προϊόντων υλικών κατασκευής έργων.

- Τηρεί πρωτόκολλο και αρχείο όλων των εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων του παρακολουθεί και διεκπεραιώνει κάθε είδος γραμματειακής υποχρέωσης που απορρέει από τις αρμοδιότητες του.

Αντίστοιχα το τμήμα ηλεκτρομηχανολογικών μελετών & επιβλέψεων οφείλει να:

- Μεριμνά για την σύνταξη των πάσης φύσεως μελετών ηλεκτρομηχανολογικών έργων (φωτισμός, θέρμανση, ανελκυστήρες, κλιματισμός, κ.λπ.) των στεγασμένων Δημοτικών Κτηρίων δικαιοδοσίας του Δήμου Αθηναίων συμπεριλαμβανομένων των Διατηρητέων και των Σχολικών κτηρίων.

- Συντάσσει τα τεύχη δημοπράτησης, μεριμνά για την διενέργεια των σχετικών διαδικασιών ενώπιον της Οικονομικής Επιτροπής και για την ολοκλήρωση της διαδικασίας των διαγωνισμών.

- Επίσης μεριμνά για την σύνταξη και υπογραφή των συμβάσεων των έργων. Εισηγείται τον ορισμό επιβλέποντος μηχανικού για κάθε έργο που έχει δημοπρατηθεί.

- Επιβλέπει την εκτέλεση των έργων και ασκεί ποιοτικό και ποσοτικό έλεγχο των κατασκευών σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από τις μελέτες, τα συμβατικά τεύχη και την σχετική νομοθεσία.

- Μεριμνά για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων κατασκευής των έργων, ελέγχει και θεωρεί τις υποβαλλόμενες από τους εργολάβους πιστοποιήσεις εκτελεσθεισών εργασιών (ανακεφαλαιωτικούς πίνακες κλπ.) και τα προωθεί για θεώρηση στις αρμόδιες υπηρεσίες και στα αρμόδια Δημοτικά όργανα για την έκδοση εντάλματος πληρωμής.

- Επίσης μεριμνά για την παραλαβή των περαιωμένων έργων από τις αρμόδιες επιτροπές και την αρχειοθέτηση των σχετικών φακέλων.

- Τηρεί πρωτόκολλο και αρχείο όλων των εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων του παρακολουθεί και διεκπεραιώνει κάθε είδος γραμματειακής υποχρέωσης που απορρέει από τις αρμοδιότητες του.

Τέλος το τμήμα αυτεπιστασίας έχει υποχρέωση να:

- Μεριμνά για την πραγματοποίηση τεχνικών έργων που σχετίζονται με στεγαζόμενες κτηριακές εγκαταστάσεις του Δήμου Αθηναίων.

- Συντηρεί τις εγκαταστάσεις και εκτελεί νέα έργα όταν αυτό απαιτείται.

- Τηρεί απογραφικά στοιχεία προόδου και κόστους των έργων που εκτελεί.

- Συντάσσει τις τελικές επιμετρήσεις που ακολουθούν την αποπεράτωση των έργων που εκτελεί.

- Εποπτεύει τα συνεργεία στις εργασίες συντηρήσεως των Δημοτικών Κτηρίων και την εκτέλεση επειγουσών εξωτερικών διακλαδώσεων.

- Τηρεί πρωτόκολλο και αρχείο όλων των εισερχομένων και εξερχομένων εγγράφων του παρακολουθεί και διεκπεραιώνει κάθε είδος γραμματειακής υποχρέωσης που απορρέει από τις αρμοδιότητες του.

- Μεριμνά και προβλέπει για τις προμήθειες υλικών και εργαλείων, δίνοντας τις τεχνικές προδιαγραφές στην αρμόδια Δ/ση Προμηθειών του Δήμου.

- Μεριμνά για την επισκευή και συντήρηση του εργοταξιακού εξοπλισμού.

- Διαχειρίζεται τον τροχοφόρο εξοπλισμό και πάσης φύσεως μηχανήματα του Τμήματος.

- Διενεργεί τους απαραίτητους εργαστηριακούς ελέγχους.

Στον δήμο λειτουργεί επίσης ένα τμήμα Οργάνωσης, Ποιότητας & Αποτελεσματικότητας το οποίο σύμφωνα με την ιστοσελίδα του δήμου είναι ορισμένο να:

- Μεριμνά για την εγκατάσταση και τήρηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των επί μέρους λειτουργιών του Δήμου σύμφωνα με τα αποδεκτά εθνικά ή και διεθνή πρότυπα ποιότητας. Μεριμνά για την εγκατάσταση και τήρηση του συστήματος διασφάλισης της διαχειριστικής επάρκειας του Δήμου.
- Μεριμνά για την εκτέλεση των εγκεκριμένων προγραμμάτων έργων και δράσεων για τη βελτίωση της οργάνωσης του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων. Ειδικότερα μεριμνά για το σχεδιασμό / ανασχεδιασμό και την εφαρμογή βελτιωμένων οργανωτικών δομών, κατανομής αρμοδιοτήτων, κατανομής στελεχιακού δυναμικού, οργανωτικών συστημάτων, εσωτερικών διαδικασιών και εντύπων.
- Μελετά και εισηγείται για τη σκοπιμότητα σύστασης, τροποποίησης του αντικειμένου ή κατάργησης των Νομικών Προσώπων του Δήμου.
- Σχεδιάζει και εισηγείται συστήματα και μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων (διαδικασίες, δείκτες κ.λπ.). Σχεδιάζει και εισηγείται τον Κανονισμό Μέτρησης και Αξιολόγησης της απόδοσης των δημοτικών υπηρεσιών κατά την ισχύουσα νομοθεσία.
- Διαμορφώνει και εισηγείται περιοδικούς στόχους για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων. Εισηγείται για τη συγκρότηση ομάδων σχετικών με την παρακολούθηση των συστημάτων ποιότητας και αποδοτικότητας όπου αυτό επιβάλλεται από την εθνική νομοθεσία ή κρίνεται απαραίτητο από τη φύση του έργου των υπηρεσιών του Δήμου καθώς επίσης και των Νομικών Προσώπων του Δήμου.
- Συγκεντρώνει στοιχεία και δεδομένα που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των Υπηρεσιών και στην επίτευξη των σχετικών περιοδικών τους στόχων, παρακολουθεί την εξέλιξή τους, επεξεργάζεται τα στοιχεία και εκδίδει ενημερωτικές αναφορές.
- Διατυπώνει αναλυτικά ετησίως τις εκθέσεις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των Υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων.
- Εντοπίζει τις καλύτερες πρακτικές αποτελεσματικής και αποδοτικής λειτουργίας και προωθεί την εφαρμογή τους και σε άλλες υπηρεσίες.
- Παρακολουθεί την εφαρμογή των καλών πρακτικών και αξιολογεί τα αποτελέσματά τους.
- Εισηγείται, παρακολουθεί και αξιολογεί μέτρα για τη διαρκή βελτίωσή της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των Υπηρεσιών και της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των πολιτών.

- Σχεδιάζει, εισηγείται και συντονίζει την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας και διαδικασιών αυτοαξιολόγησης.
- Εισηγείται και παρακολουθεί την υλοποίηση προγραμμάτων έργων και δράσεων για τη βελτίωση της οργάνωσης του Δήμου με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του, σύμφωνα με τα εθνικά ή και διεθνή πρότυπα.
- Συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Οικονομικών για τη διαμόρφωση των καταλλήλων συστημάτων προϋπολογισμού και απολογιστικού ελέγχου των οικονομικών μεγεθών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων, καθώς και των καταλλήλων συστημάτων παρακολούθησης του κόστους λειτουργίας των οργανωτικών μονάδων του Δήμου και του κόστους των παραγομένων και παρεχομένων υπηρεσιών του Δήμου προς τους πολίτες.
- Παρακολουθεί και ενημερώνει με συγκεκριμένες αναφορές τα όργανα του Δήμου σχετικά με την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων, καθώς και την εξέλιξη του κόστους λειτουργίας των οργανωτικών μονάδων και του κόστους των παραγομένων και παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- Έχει την ευθύνη της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης όπως αυτό προβλέπεται από τη σχετική νομοθεσία, για την επιτυχή υλοποίηση του οποίου συνεργάζεται με τις διευθύνσεις των λοιπών υπηρεσιών του Δήμου.

3.7 Εφαρμογή ΣΔΕΠ σε Ο.Τ.Α. – Στόχοι και Απαιτήσεις

Στο τεύχος περιγραφής συστήματος επιβεβαίωσης της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων των έργων της τοπικής αυτοδιοίκησης κατά την Προγραμματική Περίοδο 2007-2013 (ΚΕΔΚΕ-ΕΕΤΑΑ,2008) τονίζεται ότι «**Στόχος** του Συστήματος είναι η εκ των προτέρων εξασφάλιση ότι οι φορείς που θα αναλάβουν την υλοποίηση δράσεων και έργων της Τ.Α., διαθέτουν κατά τεκμήριο τη διαχειριστική ικανότητα να πραγματοποιήσουν τις δράσεις / έργα αυτά **έγκαιρα**, (μέσα στις συμφωνημένες προθεσμίες), **οικονομικά**, (μέσα στους συμφωνημένους προϋπολογισμούς), **ποιοτικά**, (σε εναρμόνιση προς τις συμφωνημένες προδιαγραφές) και **νομότυπα**, (σύμφωνα με τους ισχύοντες κοινοτικούς και εθνικούς κανόνες).»

Συνεχίζει προσθέτοντας πως: «Για να είναι αποτελεσματικό ως προς τον στόχο του το Σύστημα πρέπει να εκπληρώνει τις ακόλουθες Αρχές:

- Να είναι αρκετά απλό ώστε να είναι κατανοητό και αποδεκτό από όλους τους ενδιαφερόμενους και συγχρόνως να είναι εφαρμόσιμο σε σύντομο χρονικό διάστημα με το μικρότερο δυνατό κόστος (άμεσο ή έμμεσο).

- Να αποτελεί οδηγό για τη βελτίωση της διαχειριστικής ικανότητας όσων φορέων επιθυμούν να πραγματοποιήσουν δράσεις / έργα της Τ.Α. και εφαλτήριο για την ευρύτερη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Ο.Τ.Α.
- Να μην δημιουργεί συνθήκες αποκλεισμού, για όσους φορείς δεν μπορούν να επιβεβαιώσουν, για διάφορους λόγους, την κατάλληλη χρονική στιγμή, τη δυνατότητά τους να υλοποιήσουν συγκεκριμένων κατηγοριών έργα.
- Αντιθέτως, να αποτελεί βάση για την ανάληψη συγκεκριμένων υποστηρικτικών δράσεων και την εφαρμογή συγκεκριμένων μέτρων που να επιφέρουν τις αναγκαίες βελτιώσεις και να επιτρέπουν σε σύντομο χρονικό διάστημα την επιβεβαίωση της διαχειριστικής ικανότητας των ενδιαφερομένων φορέων.
- Η αξιολόγηση και η τελική επιβεβαίωση να γίνονται με αντικειμενικό και αμερόληπτο τρόπο και με βάση προκαθορισμένες, μονοσήμαντα, απαιτήσεις και κριτήρια.»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

4.1 Εισαγωγικά

Στο παρόν κεφάλαιο αναπτύσσεται η έννοια της μέτρησης επίδοσης οργανισμών καθώς και η έννοια του δείκτη επίδοσης. Αναλύονται οι μέθοδοι μέτρησης επίδοσης του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) και της Συγκριτικής Αξιολόγησης (Benchmarking) και, τέλος, παρουσιάζονται μέθοδοι ανάπτυξης δεικτών επίδοσης.

Δίνονται διάφοροι ορισμοί για το τι είναι μέτρηση επίδοσης:

- Μέτρηση επίδοσης είναι ο προσδιορισμός επιχειρηματικών αποτελεσμάτων για να: α) προσδιοριστεί πόσο αποτελεσματικές είναι οι στρατηγικές μιας επιχείρησης καθώς και οι λειτουργίες της και β) να γίνουν αλλαγές για αντιμετωπιστούν ελλείψεις και άλλα προβλήματα (Harvard Business School Publications, 2007).
- Η μέτρηση επίδοσης οργανισμών είναι διεργασίες και διαδικασίες που βασίζονται στην πληροφορία και χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση για να διατηρηθεί ή να αλλάξει η δομή των λειτουργιών του οργανισμού (Simmons, 2000). Μια τυπική εφαρμογή μέτρησης επίδοσης ενός οργανισμού βοηθά στο να τεθούν επιχειρηματικοί στόχοι και στη συνέχεια να δοθεί ανάδραση σχετικά με την πρόοδο που έχει επιτευχθεί προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο χρονικός ορίζοντας για αυτούς τους στόχους κυμαίνεται από τον ένα χρόνο ή και λιγότερο για βραχυπρόθεσμους στόχους έως και αρκετά έτη για μακροπρόθεσμους στόχους (Simmons, 2000).
- Σύμφωνα με τους Thomas J. Cook et al. (Performance Measurement: Lessons Learned for Development Management, 1995), η μέτρηση επίδοσης μπορεί να οριστεί ως «η περιοδική μέτρηση της προόδου προς συγκεκριμένους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, και η αναφορά των αποτελεσμάτων στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων, για την βελτίωση της επίδοσης του προγράμματος» (Poister, 1983). Τα συστήματα μέτρησης επίδοσης προσφέρουν ποιοτικές πληροφορίες στους υπεύθυνους ώστε να προσδιορίσουν αυτοί, αν οι προσπάθειές τους είναι προς τη σωστή κατεύθυνση.

Η μέτρηση της επίδοσης (performance measurement) αναφέρεται στην όλη δραστηριότητα για τη μέτρηση της επίδοσης που εκτελείται από τα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί με βάση τους άξονες στρατηγικής της επιχείρησης.

Η μέτρηση της επίδοσης σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε επιμέρους διαδικασίες μιας επιχείρησης αποτελεί πρωταρχικό στόχο των επιχειρήσεων και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τις δυνατότητες των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης (Performance Measurement Systems, PMS) που αναπτύσσονται. Προκειμένου οι

επιχειρήσεις να παραμείνουν ανταγωνιστικές είναι απαραίτητο να χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης της επίδοσης που βασίζονται στις στρατηγικές τους.

Τα αποτελεσματικά συστήματα μέτρησης έχουν πολυάριθμες εφαρμογές. Αξιοποιούνται για να σχεδιαστούν προϋπολογισμοί, να κατανεμηθεί το δυναμικό, να δώσουν κίνητρο στους εργαζόμενους, να βελτιωθούν οι υπηρεσίες και να υποστηρίξουν την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στον πολίτη και την κυβέρνηση. Μπορεί επίσης να βοηθήσει, η μέτρηση επίδοσης, να αυξηθεί η αξιοπιστία και να εξασφαλιστούν πόροι απαραίτητοι για να συντηρηθούν ή και να βελτιωθούν προγράμματα. Θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιείται για αυτοαξιολόγηση και όχι μόνο για έλεγχο και παρακολούθηση. Ομοίως, θα πρέπει να εστιάζει στη συνολική βελτίωση του προγράμματος και όχι στην ατομική εργασιακή επίδοση.

Η μέτρηση επίδοσης επιτρέπει σε έναν οργανισμό να ελέγχει την αποτελεσματικότητά του στην επίτευξη στόχων, στην διαχείριση προϊόντων και υπηρεσιών, και στην ικανοποίηση των πελατών. Συνδέεται στενά με τις προσπάθειες για στρατηγικό σχεδιασμό, τον ορισμό ξεκάθαρων στόχων, την λήψη αποφάσεων και την ανάγκη για πληροφόρηση.

Σύμφωνα με τον Behn (2003) ο βασικός στόχος των μετρήσεων είναι να βελτιωθεί η επίδοση. Μετρήσεις που δεν συνδέονται άμεσα με την βελτίωση της επίδοσης (όπως για παράδειγμα μετρήσεις που εξετάζουν την επικοινωνία με το κοινό και την εμπιστοσύνη αυτού προς την επιχείρηση) είναι μέσα για την επίτευξη του απώτερου στόχου.

Η μέτρηση επίδοσης είναι απαραίτητη σε αυτή την επιδίωξη καθώς προϋποθέτει σε πρώτο επίπεδο, ότι η διοίκηση θα εντοπίσει με ακρίβεια τι είναι αυτό που η υπηρεσία προσπαθεί να καταφέρει (Kranchuk & Schack 1996). Προσθέτει στη συνέχεια ο Behn ότι είναι απαραίτητο να σχηματιστούν με σαφήνεια και με συνοχή η αποστολή, η στρατηγική και οι στόχοι της υπηρεσίας. Με βάση αυτές τις πληροφορίες θα επιλεγεί πως θα μετρηθούν αυτές οι δραστηριότητες.

Μετρώντας διάφορες πτυχές της λειτουργίας μιας επιχείρησης μπορεί η διοίκηση να σχηματίσει μια εικόνα για την κατάσταση αυτής καθώς και να εξετάσει το κατά πόσο το εργατικό δυναμικό προσανατολίζεται στη σωστή κατεύθυνση. Εφαρμόζοντας ένα τέτοιο σύστημα δίνεται κίνητρο στους εργαζόμενους να αναπτύξουν την δημιουργικότητά τους και να βελτιώσουν την ποιότητα της δουλειάς τους, αφού έχουν ξεκάθαρους ενδιάμεσους στόχους να επιτύχουν. Εκπληρώνοντας τις απαιτήσεις αυτές που χρειάζονται για να βελτιωθούν τα αποτελέσματα των μετρήσεων οι εργαζόμενοι αποκτούν ένα αίσθημα προσωπικής ικανοποίησης και αυτοσεβασμού (Locke & Latham 1984).

4.2 Δείκτες Επίδοσης

Θεμελιώδες στοιχείο του συστήματος μέτρησης επίδοσης είναι οι δείκτες επίδοσης οι οποίοι μπορούν να οριστούν ως εξής:

- Δείκτης επίδοσης είναι ένα μέτρο που αντανακλά το πώς ένας οργανισμός αποδίδει σε μια συγκεκριμένη πτυχή της λειτουργίας του και είναι καίριο στοιχείο για την επίτευξη δεδομένου στρατηγικού στόχου (Harvard Business School Publications, 2007).
- Τα συστήματα μέτρησης επίδοσης αποτελούνται από διάφορα μέτρα (δείκτες). Μέτρο (δείκτης) είναι μια μετρήσιμη ποσότητα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για λόγους σύγκρισης (Simmons, 2000). Ένα δεδομένο μέτρο μπορεί να παρακολουθηθεί πως εξελίσσεται στο χρόνο, να συγκριθεί με ορισμένο στόχο ή να ληφθεί υπόψη μαζί με άλλα μέτρα (Kellen, 2003).
- Δείκτης επίδοσης (performance indicator) ή μέτρο επίδοσης (performance metric) είναι μια μεταβλητή που εκφράζει ποσοτικά την αποτελεσματικότητα (effectiveness) ή την αποδοτικότητα (efficiency) ή και τα δύο, μέρους ή του συνόλου μιας διαδικασίας, ή ενός συστήματος, σε σχέση με ένα πρότυπο ή ένα στόχο (Lohman et al. 2004).

Γράφει ο Bernard Marr (2012): οι δείκτες επίδοσης βοηθούν τις διοικήσεις οργανισμών να κατανοήσουν την επίδοσή σε σχέση με τους στόχους τους, ενώ με την ευρύτερη έννοια οι δείκτες επίδοσης δίνουν τις σημαντικότερες πληροφορίες που χρειάζονται για να γνωρίζει η διοίκηση αν ο οργανισμός είναι στο σωστό δρόμο ή όχι.

Συνεχίζει ο ίδιος τονίζοντας πως οι δείκτες επίδοσης βοηθούν να απλοποιηθεί η σύνθετη φύση της επίδοσης ενός οργανισμού επιλέγοντας έναν συγκεκριμένο αντιπροσωπευτικό αριθμό δεικτών. Υπάρχει όμως ο κίνδυνος να γίνει υπερβολική και αλόγιστη χρήση αυτού του εργαλείου με αποτέλεσμα να συγκεντρωθούν τεράστιες ποσότητες χαμηλής ποιότητας πληροφορίας οι οποίες θα θολώσουν την πραγματική εικόνα της κατάστασης του οργανισμού. Προτείνει λοιπόν ο Marr (2012) προτού ξεκινήσει κάποιος τον σχεδιασμό ή την επιλογή δεικτών επίδοσης να γνωρίζει ποιες ερωτήσεις είναι σημαντικό να απαντηθούν για κάθε στρατηγικό στόχο ώστε να αποκρυσταλλώνεται η εικόνα της λειτουργίας του οργανισμού στην πιο καθαρή της μορφή.

Πειραμαμένα στελέχη κατανοούν ότι το σύστημα μέτρησης της επίδοσης που εφαρμόζεται σε έναν οργανισμό επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Είναι επίσης αποδεκτό ότι παραδοσιακοί οικονομικοί δείκτες όπως απόδοση επενδύσεων ή κέρδη ανά μετοχή μπορεί να δίνουν παραπλανητικές ενδείξεις σχετικά με τη συνεχή βελτίωση και δυναμική του οργανισμού που αποτελούν σημαντικά στοιχεία στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι παραδοσιακοί οικονομικοί δείκτες λειτουργούσαν αποτελεσματικά στη βιομηχανική

εποχή, αλλά είναι ανεπαρκείς στο πλαίσιο των δεξιοτήτων που προσπαθούν να κατακτήσουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις.

Καθώς στελέχη και ακαδημαϊκοί ερευνητές προσπάθησαν να λύσουν τις αδυναμίες των συστημάτων μέτρησης επίδοσης, κάποιοι επικεντρώθηκαν στον εκσυγχρονισμό των οικονομικών δεικτών. Άλλοι εγκατέλειψαν τους οικονομικούς δείκτες και θεώρησαν ότι βελτιώνοντας τα μέτρα λειτουργικών δεικτών θα ακολουθούσε βελτίωση και στα οικονομικά. Στην πραγματικότητα οι υπεύθυνοι δεν θα έπρεπε να χρειάζεται να επιλέξουν ανάμεσα σε οικονομικούς, λειτουργικούς ή άλλους δείκτες αποκλείοντας τους υπόλοιπους. Είναι πλέον αποδεκτό πως δεν υπάρχει ένας μοναδικός δείκτης ο οποίος θα μπορεί να προσφέρει ικανοποιητική εικόνα όλων των κρίσιμων τομέων ενός οργανισμού. Χρειάζεται τελικά ένας συνδυασμός σωστά επιλεγμένων δεικτών διαφόρων μορφών. (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*, 1991).

4.2.1 Λογική Επιλογής Δεικτών

Η στρατηγική μιας επιχείρησης είναι μια ομάδα υποθέσεων της μορφής αιτίου και αιτιατού. Το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να κάνει τις σχέσεις υπόθεσης ανάμεσα στους στόχους και τους δείκτες σαφείς ώστε να επιδέχονται διαχείριση και επαλήθευση. Όλοι οι επιλεγμένοι δείκτες που θα αξιολογηθούν για να σχηματιστεί η εικόνα του οργανισμού θα πρέπει να είναι στοιχεία μιας αλυσίδας σχέσεων αιτίου-αιτιατού που θα επικοινωνεί την ουσία της στρατηγικής στον οργανισμό.

Σε όλους τους οργανισμούς χρησιμοποιούνται κάποιοι γενόσημοι δείκτες που αντανακλούν τους κοινούς στόχους διαφορετικών στρατηγικών καθώς και τις κοινές δομές επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτοί οι γενόσημοι δείκτες τείνουν να είναι υστερητικοί [υστερητικοί είναι οι δείκτες που εν γένει αλλάζουν αφού έχει αλλάξει η οικονομία σαν σύνολο (Arthur O'Sullivan, Steven M. Sheffrin 2003. *Economics: Principles in action*)], όπως για παράδειγμα η κερδοφορία, το μερίδιο της αγοράς, η ικανοποίηση των πελατών και οι δεξιότητες των εργαζομένων. Οι δείκτες οδηγοί [δείκτες που συνήθως αλλάζουν πριν η οικονομία αλλάξει στο σύνολό της (Arthur O'Sullivan, Steven M. Sheffrin 2003. *Economics: Principles in action*)] είναι αυτοί που τείνουν να είναι μοναδικοί σε συγκεκριμένο τομέα οργανισμού. Οι δείκτες αυτοί αντανακλούν τη μοναδικότητα της στρατηγικής του τομέα. Δείκτες και των δύο αυτών κατηγοριών πρέπει να περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση της επίδοσης ενός οργανισμού καθώς οι υστερητικοί δείκτες χωρίς τους δείκτες οδηγούς δεν μπορούν να αποδώσουν τον τρόπο με τον οποίο θα επιτευχθούν οι στόχοι. Επίσης δεν μπορούν να δώσουν μια έγκαιρη ένδειξη για το αν η στρατηγική εφαρμόζεται με επιτυχία.

Κατ'αντιστοιχία, οδηγοί δείκτες, όπως ο χρόνος κύκλου εργασίας και τα ποσοστά ελαττωματικών, μπορεί να επιτρέπουν στον οργανισμό να επιτύχει

βραχυπρόθεσμες λειτουργικές βελτιώσεις, αλλά αν δεν συνδυαστούν με υστερητικούς δείκτες δεν θα μπορέσουν να δείξουν αν οι βελτιώσεις αυτές μεταφράστηκαν σε άνοιγμα του οργανισμού σε νέους πελάτες, και εν τέλει αν ενίσχυσαν την οικονομική επίδοση.

4.2.2 Συσχέτιση με τα οικονομικά

Με τη ραγδαία αύξηση προγραμμάτων αλλαγών σε πολλούς οργανισμούς, είναι εύκολο να εστιάσει κάποιος αποκλειστικά σε στόχους όπως είναι η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών και η καινοτομία. Ενώ όμως αυτοί οι στόχοι μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, μπορούν να προκαλέσουν και το αντίθετο αποτέλεσμα αν θεωρηθούν απώτερος σκοπός και όχι μέσα για την επίτευξη άλλων στόχων. Υπάρχει ανάγκη να συνδεθούν οι λειτουργικές βελτιώσεις με τα οικονομικά αποτελέσματα.

Στο σύνολό τους οι επιλεγμένοι δείκτες επίδοσης πρέπει να δίνουν έμφαση σε αποτελέσματα, και πιο συγκεκριμένα στα οικονομικά αποτελέσματα. Πολλοί υπεύθυνοι δεν καταφέρνουν να συνδέσουν προγράμματα, όπως συστήματα διαχείρισης ολικής ποιότητας, μείωσης χρόνου κύκλου εργασίας ή επανασχεδιασμού με αποτελέσματα που θα επηρεάζουν άμεσα τους πελάτες και θα εγγυώνται βελτιωμένη μελλοντική οικονομική επίδοση. Σε τέτοιους οργανισμούς τα προγράμματα βελτίωσης έχουν λανθασμένα θεωρηθεί απώτεροι στόχοι. Δεν έχουν συνδεθεί με συγκεκριμένους στόχους για αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και εν τέλει βελτίωση της οικονομικής επίδοσης. Το αναπόδραστο αποτέλεσμα στο οποίο καταλήγουν τέτοιοι οργανισμοί είναι η παντελής έλλειψη ανταμοιβής από την εφαρμογή των προγραμμάτων βελτίωσης. Ουσιαστικά κάθε δείκτης θα πρέπει να συνδέεται με σχέση αιτίου-αιτιατού με οικονομικούς στόχους (The Balanced Scorecard Translating Strategy In Action- Kaplan & Norton,1996).

4.2.3 Κατηγορίες δεικτών

Συγκεντρωτικά και σύμφωνα με τον Simmons (2000):

οι δείκτες επίδοσης μπορούν να είναι αντικειμενικοί ή υποκειμενικοί. Οι αντικειμενικοί δείκτες, αντίθετα με τους υποκειμενικούς μπορούν να μετρηθούν και να επαληθευτούν ανεξάρτητα. Οι δείκτες κατηγοριοποιούνται επίσης ως οικονομικοί ή μη οικονομικοί. Οι οικονομικοί δείκτες προέρχονται ή σχετίζονται άμεσα με λογαριασμούς και ισολογισμούς μιας εταιρείας. Οι μη οικονομικοί δείκτες έχουν να κάνουν για παράδειγμα με την ικανοποίηση των πελατών ή την ποιότητα των προϊόντων. Χωρίζονται επίσης οι δείκτες σε δείκτες οδηγούς και υστερητικούς δείκτες. Οι υστερητικοί δείκτες προσφέρουν ανάδραση για προηγούμενη επίδοση, όπως τα έσοδα περασμένου μήνα. Σε αντίθεση, οι δείκτες οδηγοί είναι

σχεδιασμένοι έτσι ώστε να προβλέπουν την μελλοντική επίδοση και οικονομική απόδοση. Παραδείγματα τέτοιων δεικτών είναι ο ρυθμός μείωσης αριθμού πελατών, η ικανοποίηση των πελατών και οι αλλαγές στην πελατειακή εμπιστοσύνη.

Οι δείκτες είναι είτε ολοκληρωμένοι είτε ελλιπείς. Ολοκληρωμένοι είναι οι δείκτες που αντικατοπτρίζουν όλες τις σχετικές όψεις της επιτυχίας, σε αντίθεση με τους ελλιπείς. Υπάρχουν ακόμη δείκτες απόκρισης και μη απόκρισης. Οι δείκτες απόκρισης μπορούν να επηρεαστούν από ατομική δράση, ενώ οι δείκτες μη απόκρισης βρίσκονται έξω από τον έλεγχο του ατόμου (π.χ. η εμπιστοσύνη των πελατών). Οι δείκτες μπορεί να σχετίζονται με τα εισερχόμενα σε μία διαδικασία, με την ανάδραση της επίδοσης της ίδιας ή μπορεί να συνδέονται με τα αποτελέσματα ή εξερχόμενα μιας διαδικασίας. Τέλος, οι δείκτες μπορούν να αναφέρονται σε ενυπόστατα πράγματα όπως για παράδειγμα ο αριθμός των εργαζομένων ή να αναφέρονται σε αφηρημένες έννοιες όπως το επίπεδο γνώσης, δημιουργικότητας ή καινοτομίας.

Συνοπτικά ακολουθούν οι βασικές κατηγορίες δεικτών που βοηθούν στην εξέταση, επιλογή, σχεδιασμό και χρήση των δεικτών :

Αντικειμενικοί / υποκειμενικοί

Οικονομικοί / μη οικονομικοί

Υστερητικοί / οδηγοί

Ολοκληρωμένοι / ελλιπείς

Απόκρισης / μη απόκρισης

Εισερχομένων / εξερχομένων

Ενυπόστατοι / αφηρημένοι

4.3 Μέτρηση επίδοσης οργανισμών

Ο Ι. Τσώλας αναφέρει στην εργασία του [Σχεδιασμός συστημάτων μέτρησης της επίδοσης σε επίπεδο επιχείρησης: Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) και αιεφορία, 2005] σχετικά με τα συστήματα μέτρησης επίδοσης:

Συστήματα Μέτρησης Επίδοσης

Το σύστημα μέτρησης της επίδοσης (Performance Measurement System, PMS) είναι ένα σύστημα (λογισμικό, βάσεις δεδομένων και διαδικασίες) που χρησιμοποιείται για την εκτέλεση της δραστηριότητας της μέτρησης της επίδοσης.

4.3.1 Δομή των συστημάτων μέτρησης της επίδοσης

Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της επίδοσης βασίζονται στα λογιστικά συστήματα και η μέτρηση της επίδοσης σε εταιρικό επίπεδο απαιτεί ένα σύνολο οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων. Η μέτρηση της επίδοσης θα πρέπει να βασίζεται στα χαρακτηριστικά των λειτουργιών της επιχείρησης, οι οποίες πρέπει να απεικονιστούν στους ορισμούς των μέτρων απόδοσης που χρησιμοποιούνται (Lohman et al., 2004).

Η αξιολόγηση της επίδοσης σε συνδυασμό με τους στόχους που έχουν τεθεί πραγματοποιείται με βάση δύο επίπεδα ελέγχου που πραγματοποιούνται σε επίπεδο λειτουργίας και σε επίπεδο στρατηγικής (Lohman et al., 2004).

Σε επίπεδο λειτουργίας (operational level) πραγματοποιείται σύγκριση των μεγεθών των εισροών και των εκροών με τους προκαθορισμένους στόχους (λειτουργία ελέγχου, control function). Εάν υπάρχει απόκλιση μεταξύ της πραγματικής τιμής του δείκτη επίδοσης και του επιθυμητού στόχου, αναζητούνται τρόποι αντίδρασης μέσω κατάλληλων δράσεων (π.χ. τροποποιώντας τη διαδικασία).

Σε επίπεδο στρατηγικής (strategic level) αξιολογείται ο έλεγχος σε επίπεδο λειτουργίας και τροποποιούνται οι στόχοι εάν κριθεί απαραίτητο.

Η μέτρηση της επίδοσης στοχεύει στην υποστήριξη και την παρακολούθηση της εφαρμογής των πρωτοβουλιών στο πλαίσιο της στρατηγικής της επιχείρησης. Η επιλογή των μέτρων επίδοσης (οικονομικά και μη οικονομικά μέτρα) και ο καθορισμός των στόχων για τα μέτρα αυτά θεωρούνται ως συγκεκριμένες διατυπώσεις των στρατηγικών επιλογών της επιχείρησης.

4.3.2 Ανάπτυξη Συστήματος Μέτρησης Επίδοσης

Η ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης της επίδοσης περιλαμβάνει τις φάσεις του σχεδιασμού, της εφαρμογής και της λειτουργίας (Lohman et al., 2004).

Στη φάση του σχεδιασμού προσδιορίζονται οι βασικοί στόχοι και επιλέγονται τα μέτρα επίδοσης. Στη φάση της εφαρμογής του συστήματος επιτυγχάνεται η συλλογή και η επεξεργασία των στοιχείων με βάση τα οποία προκύπτουν τα μέτρα επίδοσης.

Στη φάση της λειτουργίας του συστήματος τα διευθυντικά στελέχη με βάση τα μέτρα επίδοσης αξιολογούν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών και το βαθμό επίτευξης των στόχων στο πλαίσιο της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Παράλληλα μια επιχείρηση θα πρέπει επίσης να εξασφαλίσει τη συνεχή αναθεώρηση του συστήματος. Η αναθεώρηση μπορεί να περιλαμβάνει την αντικατάσταση ενός επιλεγέντος μέτρου της επίδοσης, την επιλογή ενός νέου μέτρου επίδοσης καθώς και την αλλαγή των στόχων. (Ι. Τσώλας, 2005)

Οι Van Aken και Coleman (2002) ορίσανε μια διαδικασία για τη δημιουργία ενός συστήματος μέτρησης επίδοσης οργανισμών. Αφού αναγνωριστεί η ανάγκη για μέτρηση επίδοσης και για βελτίωση, η διαδικασία ακολουθεί τα παρακάτω βήματα:

- Δημιουργία κοινής κατανόησης του τι κάνει ένας οργανισμός (η αποστολή του, οι διαδικασίες κλειδιά)
- Ορισμός τομέων κρίσιμων για την επίδοση του οργανισμού και κατανόηση των δεικτών (έτσι ώστε όλοι να ξέρουν αν η διαδικασία ήταν επιτυχής)
- Αφού έχει οριστεί ένα σταθμισμένο και στοχευμένο σύνολο δεικτών, πρέπει να εφαρμοστεί το σύστημα μέτρησης λαμβάνοντας υπόψη τους απαραίτητους πόρους, την τεχνολογία, την εκπαίδευση και την επικοινωνία
- Τέλος η διοίκηση πρέπει με συστηματικό τρόπο να εφαρμόσει το σύστημα μέτρησης επίδοσης για να αξιολογήσει την επίδοση, να καθορίσει δράσεις βελτίωσης και να επανεξετάσει τον αντίκτυπο αυτών των δράσεων

4.4 Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

Ίσως το πιο διαδεδομένο πλαίσιο μέτρησης επίδοσης οργανισμών είναι ο πίνακας σταθμισμένης στοχοθεσίας (Balanced scorecard). Το πλαίσιο αυτό εισήχθη το 1992 από τους R. Kaplan και D. Norton. Αρχικά η εστίαση βρισκόταν στο να βρεθεί ένας τρόπος να χρησιμοποιηθούν δείκτες οδηγοί για τη απόδοση της υγείας μιας επιχείρησης, σε αντίθεση με τα παραδοσιακά λογιστικά μέτρα που ήταν υστερητικοί δείκτες. Στη συνέχεια η χρήση του στράφηκε στη μέτρηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Αντί να μετρούν τα πάντα, οι οργανισμοί θα πρέπει να μετρούν ό,τι συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική τους (Kaplan και Norton, 2001).

Συνήθως (χωρίς να είναι απαραίτητο) ο πίνακας σταθμισμένης στοχοθεσίας αναλύεται σε τέσσερεις τομείς ή οπτικές (βλέπε και σχ.5):

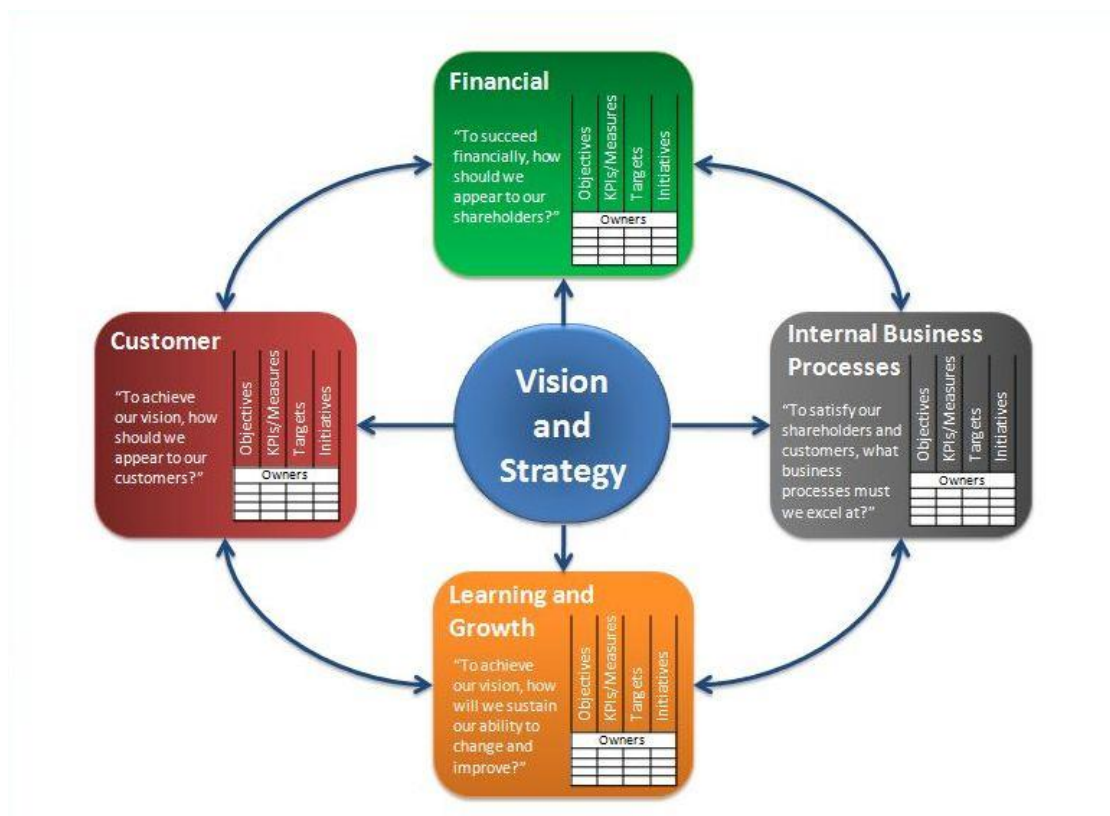
- **Η οικονομική οπτική**- η στρατηγική για ανάπτυξη, κερδοφορία και το ρίσκο από την πλευρά των μετόχων
- **Η πελατειακή οπτική**- η στρατηγική για τη δημιουργία αξίας και διαφοροποίησης από την πλευρά των πελατών
- **Η ενδοεπιχειρησιακή οπτική**- οι στρατηγικές προτεραιότητες για διάφορες διαδικασίες για την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων
- **Η οπτική εκμάθησης και ανάπτυξης**- οι προτεραιότητες για τη δημιουργία κλίματος που θα υποστηρίζει την οργανωτική αλλαγή, την καινοτομία και την ανάπτυξη. (Kellen, 2003)

Στην εργασία του, που αναφέρεται και παραπάνω, ο I. Τσώλας γράφει για τη μέθοδο :

Κατά την ανάπτυξη του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας οι Kaplan και Norton (1996) υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις προκειμένου να μείνουν ανταγωνιστικές

χρειάζονται συγκεκριμένα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου κυρίως όσον αφορά τα άυλα περιουσιακά στοιχεία (π.χ. εργατικό δυναμικό, υποδομές, τεχνολογία).

Ο σχεδιασμός του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας, είχε ως στόχο να συμπεριλάβει και τέτοιες άυλες πτυχές της λειτουργίας των επιχειρήσεων όπως η ικανοποίηση των πελατών, η λειτουργία των διαδικασιών και η οργανωτική ανάπτυξη κ.ά. σε συνδυασμό με κλασικούς οικονομικούς δείκτες (σχ. 5).



Σχήμα 5. Σχεδιασμός του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας στοχεύει στη βελτίωση των κλασικών συστημάτων ελέγχου καθώς και των λογιστικών συστημάτων λαμβάνοντας υπόψη και μη οικονομικά μεγέθη, ούτως ώστε να καθίστανται εμφανή τα δυνητικά οφέλη των επενδύσεων σε άυλα περιουσιακά στοιχεία.

Ο πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί ένα εργαλείο για τους οργανισμούς συμπεριλαμβανομένων και των μη κερδοσκοπικών και αυτών του δημοσίου τομέα, προκειμένου να διαχειριστούν τα αιτήματα των άμεσα ενδιαφερόμενων/μετόχων (stakeholders).

Σύμφωνα με τον πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας καταρχήν βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι πρέπει να εξετάζονται ισότιμα. Εκτός αυτού πρέπει να καλυφθούν οι εσωτερικές πτυχές (π.χ. διαδικασίες) καθώς επίσης και οι εξωτερικές πτυχές (πελάτες και μέτοχοι).

Η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης παρακολουθείται μέσω ενός πλαισίου μέτρησης της επίδοσης που περιλαμβάνει (Abran και Buglione, 2003): στόχους (goals), οδηγούς (drivers) και δείκτες (indicators). Στο πλαίσιο του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας διακρίνονται δύο κατηγορίες δεικτών: οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων (lagging indicators βλ. Bieker et al. (2001) ή lag type indicators βλ. Abran and Buglione (2003) και οι δείκτες επιχειρησιακών διαδικασιών (leading indicators βλ. Bieker et al. (2001) ή lead type indicators βλ. Abran και Buglione (2003).

Τρία κριτήρια βοηθούν στο να καθοριστεί εάν έχουν επιτευχθεί ή όχι οι στρατηγικοί στόχοι (Abran και Buglione 2003):

α) Η σχέση αιτίου και αποτελέσματος (cause-and-effect relationship): κάθε μέτρο που επιλέγεται πρέπει να είναι μέρος μιας σχέσης αιτίου και αποτελέσματος που αντανακλά τη στρατηγική της επιχείρησης.

β) Οι οδηγοί απόδοσης (performance drivers): οι οδηγοί της απόδοσης (ήτοι οι δείκτες επιχειρησιακών διαδικασιών, leading indicators) είναι μοναδικοί για κάθε επιχείρηση γιατί αντανακλούν τα ιδιαίτερα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης.

γ) Η σύνδεση με τους οικονομικούς δείκτες (links to financial indicators): οι διάφοροι στρατηγικοί στόχοι (όπως η ποιότητα, η ικανοποίηση πελατών κ.ά.) πρέπει να μεταφράζονται σε μέτρα που συνδέονται τελικά με τους οικονομικούς δείκτες

4.4.1 Συμπεράσματα

Η μεθοδολογία του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο, που μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν τη στρατηγική που έχουν υιοθετήσει σε συνδυασμό με το μετασχηματισμό αυτής σε μετρήσιμους στόχους. Η ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων που συνδέονται τη στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο, παρέχει τη δυνατότητα της διαρκούς αξιολόγησης και προσαρμογής της στρατηγικής μιας επιχείρησης στους στόχους και στο όραμα αυτής.

Η μεθοδολογία του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας συμβάλλει στον προσδιορισμό των σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ στόχων και συστημάτων αξιολόγησης. Η καινοτομία του πίνακα ισορροπημένης στοχοθεσίας εντοπίζεται στο ότι η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα και τα εργαλεία για να περιγράψει τη στρατηγική της, μη αγνοώντας τα άυλα περιουσιακά της στοιχεία ως συντελεστές δημιουργίας αξίας και καθιστά εμφανή τον τρόπο με τον οποίο τα άυλα αυτά στοιχεία συνδέονται με τα οικονομικά αποτελέσματα που επιδιώκει.

4.5 Συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking)

Ένα άλλο ευρέως χρησιμοποιούμενο σύστημα αξιολόγησης είναι η συγκριτική αξιολόγηση ή Benchmarking.

Ο Γ. Τσιότρας στο βιβλίο του Βελτίωση ποιότητας (2002) γράφει για τον έλεγχο ανταγωνιστικότητας με χρήση δεικτών (Benchmarking):

Ο όρος συγκριτική αξιολόγηση αναφέρεται στον έλεγχο ή σύγκριση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας σαν δείκτες τις επιδόσεις άλλων ομοειδών ισχυρότερων επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα εκείνων που θεωρούνται ότι ηγούνται σε παγκόσμια κλίμακα.

Οι σκοποί της συγκριτικής αξιολόγησης είναι αφενός ο καθορισμός των σταθερών απόδοσης σε στρατηγικό επίπεδο και αφετέρου η κατανόηση των καλύτερων πρακτικών λειτουργίας σε λειτουργικό ή τακτικό επίπεδο. Στο στρατηγικό επίπεδο, οι σταθερές απόδοσης είναι : η ικανοποίηση του πελάτη, η παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων, το μερίδιο αγοράς και η απόδοση κεφαλαίων.

Υπάρχουν οι εξής τρεις κύριες κατηγορίες συγκριτικής αξιολόγησης :

- Εσωτερικός έλεγχος
- Ανταγωνιστικός έλεγχος και
- Λειτουργικός ή Γενικός έλεγχος

Ο εσωτερικός έλεγχος απαντάται συνήθως σε εταιρείες, για παράδειγμα πολυεθνικές, που έχουν δύο ή περισσότερα τμήματα, συνήθως σε διαφορετικές έδρες, με παρόμοιες αρμοδιότητες ή λειτουργίες. Ο έλεγχος γίνεται από τους διαχειριστές διαφόρων λειτουργιών και επιπέδων ως προς τις επιδόσεις των συναδέλφων τους σε άλλα ομοειδή τμήματα.

Ο ανταγωνιστικός έλεγχος είναι και ο συνήθης έλεγχος όπου οι διαχειριστές πληροφορούνται για τις επιδόσεις των συγγενών τμημάτων άλλων, συνήθως καλύτερων εταιρειών. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι η λήψη πληροφοριών για ανταγωνιστικές διαδικασίες ή στόχους. Συνήθως αυτές λαμβάνονται έμμεσα από ερωτηματολόγια προς τους πελάτες όπου γίνονται και οι απαραίτητες συγκρίσεις μεταξύ των εταιρειών. Χρειάζεται προσοχή για την αποφυγή απομίμησης των πρακτικών άλλων επιχειρήσεων και στην εξασφάλιση ότι αυτές οι συγκρίσεις έχουν νόημα, ιδίως όταν τα μεγέθη των συγκρινόμενων επιχειρήσεων διαφέρουν κατά πολύ.

Ο λειτουργικός ή γενικός έλεγχος συγκρίνει ειδικές λειτουργίες, όπως για παράδειγμα τη διανομή, την εξυπηρέτηση, το σύστημα λογιστικής παρακολούθησης ή γενικότερα το πληροφοριακό σύστημα της επιχείρησης με το αντίστοιχο καλύτερο στην κατηγορία του. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η

ευκολότερη πρόσβαση σε πληροφορίες, λόγω της μη ύπαρξης ανταγωνισμού καθώς και της δυναμικής για ανάπτυξη σχέσεων συμπάθειας, τύπου καθηγητή ή συμβούλου προς μαθητή (mentorship). Προσοχή χρειάζεται στη σύγκριση όταν σημαντικό ρόλο στην απόδοση έχουν παίξει ειδικοί ή άλλοι παράγοντες, όπως πολιτιστικοί ή δημογραφικοί.

Η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης συνήθως περιλαμβάνει τα εξής βασικά στάδια :

Καθορισμός των σκοπών και των δεικτών ελέγχου. Πρώτα πρέπει να ξεκαθαριστεί τι θα αποδώσει η προσπάθεια που θα πρέπει να έχει την πλήρη υποστήριξη της ηγεσίας. Η εργασία επιλογής των δεικτών ελέγχου θα γίνει από μια ομάδα που θα εκπαιδευτεί και πιθανώς θα καθοδηγείται από έναν ή περισσότερους εξωτερικούς συμβούλους. Είναι απαραίτητο για την επιτυχία του εγχειρήματος, η ομάδα να προβεί πρώτα στην ανάλυση των υπάρχοντων διαδικασιών στην επιχείρηση. Πολλές φορές αυτή η ανάλυση μαζί με την αναζήτηση πληροφοριών που βρίσκονται σε κοινή χρήση, μπορεί να επιτύχει τον εντοπισμό σημαντικών παραλήψεων και ευκαιριών βελτίωσης.

Στη δεύτερη φάση της ανάλυσης, είναι απαραίτητο να απαντηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις:

- i. Είναι ο ανταγωνισμός καλύτερος; Αν ναι, κατά πόσο;
- ii. Γιατί είναι καλύτεροι;
- iii. Τι μπορούμε να μάθουμε από αυτούς;
- iv. Πώς αυτά που θα μάθουμε μπορούν να εφαρμοστούν;

Στη φάση αυτή γίνεται η αξιολόγηση της επιχείρησης και εκτιμάται η απόστασή της (θετική ή αρνητική) από τις ανταγωνιστικές εταιρείες.

Στην Τρίτη φάση, της ολοκλήρωσης, γίνεται προσπάθεια για τη χρήση των πληροφοριών της προηγούμενης φάσης στη διαδικασία σχεδιασμού. Η προσπάθεια αυτή μπορεί να βρει εμπόδια αν δεν υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία. Η συμμετοχή μπορεί να κερδηθεί αν είναι κατανοητή η οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης.

Στην τέταρτη φάση, της δράσης, εφαρμόζονται τα στρατηγικά και λειτουργικά σχέδια που αναπτύχθηκαν στην φάση της ολοκλήρωσης, με λεπτομερή καθορισμό των ενεργειών στις οποίες είναι αναγκαίο να προβεί ο κάθε ενδιαφερόμενος. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά σε αυτές τις ενέργειες αφού έχουν κατανοήσει την ανάγκη εφαρμογής τους. Σε ένα τέτοιο δυναμικό περιβάλλον, οι στόχοι μπορούν να επανακαθοριστούν ώστε να αντανακλούν τις αλλαγές στο περιβάλλον, στην επιχείρηση και στην βαθύτερη κατανόηση των διαδικασιών. Η διαδικασία

ελέγχου δεν τελειώνει μετά την πρώτη εφαρμογή, αλλά επαναλαμβάνεται πιο αποδοτικά σε ετήσια βάση.

Στην Πέμπτη φάση, της ωριμότητας, εξετάζεται αν έχει επιτευχθεί ηγετική θέση στην αγορά, και εκτιμάται αν η διαδικασία ελέγχου έχει γίνει αναπόσπαστο τμήμα της διοίκησης της επιχείρησης.

Άλλοι συγγραφείς πάνω στο ίδιο θέμα :

Ο Bemowski (1991) αναφέρει ότι η συγκριτική αξιολόγηση (Benchmarking) μπορεί να οριστεί ως η μέτρηση των επιδόσεων μιας εταιρείας σε σύγκριση με εκείνες των κορυφαίων εταιρειών, ο προσδιορισμός του πώς αυτές οι κορυφαίες εταιρείες επιτυγχάνουν τέτοια επίπεδα απόδοσης, και η χρήση των πληροφοριών ως βάσης για τους στόχους, τις στρατηγικές και την υλοποίηση στη αξιολογούμενη εταιρεία.

Οι Durgesh και Evans (1993) υποστηρίζουν ότι συγκριτική αξιολόγηση είναι μια συνεχής, διαρθρωμένη διαδικασία που οδηγεί σε ανώτερες επιδόσεις και σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ότι ουσιώδες είναι να δίνεται βάση στη βελτίωση των διαδικασιών και όχι στους αριθμούς.

Ο Shetty (1993) υποστηρίζει ότι τα αποτελέσματα της εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης δεν πρέπει απλώς να αντιστοιχούν με εκείνα των ανταγωνιστών, αλλά να τα ξεπερνούν.

Μία από τις καθοριστικές απαιτήσεις των σταθμίσεων απόδοσης είναι ο εντοπισμός μιας ανώτερης διαδικασίας που θα προσφέρει τα αναγκαία αποτελέσματα και τα ανεπτυγμένα δεδομένα για την εφαρμογή της συνεχούς βελτίωσης, η οποία είναι αλληλένδετη με την χρήση της συγκριτικής αξιολόγησης. Ωστόσο, για να υπάρχει συνεχής βελτίωση απαιτείται συνεχής σύγκριση των αξιολογούμενων διαδικασιών (Main, 1992).

Κατά συνέπεια, η αξιολόγηση απαιτεί μια προγραμματισμένη δράση αξιολόγησης και υλοποίησης. Πρόκειται για μια προσπάθεια τροποποίησης μιας διαδικασίας στο φως των νέων γνώσεων που αποκτώνται από μια περισσότερο αποτελεσματική διαδικασία. Ενώ η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας θεωρείται εσωστρεφής, με πυρήνα της τη συνεχή βελτίωση, η συγκριτική αξιολόγηση μπορεί να θεωρηθεί εξωστρεφής (P. James, 1996).

4.6 Παραδείγματα Δεικτών Επίδοσης

i) Παραδείγματα ενεργών δεικτών υποκίνησης αναφορικά με την εργοταξιακή ασφάλεια. (Ενεργοί θεωρούνται οι δείκτες που υπόκεινται σε αλλαγές σε μικρές χρονικές περιόδους).

- ποσοστό συναντήσεων για καθορισμό πλάνου εργασίας στις οποίες παρευρίσκονται υπεύθυνοι έργου.

- ποσοστό αρνητικών αποτελεσμάτων σε τυχαίους ελέγχους για χρήση ουσιών.
- αριθμός αναφερόμενων επικίνδυνων συμβάντων ανά 200.000 εργατοώρες.
- ποσοστό συμμόρφωσης με τους κανονισμούς ασφαλείας σε επιθεώρηση. (Leading indicators of construction safety performance, J. Hinze, S. Thurman, A. Wehle, 2013)

ii) Παραδείγματα οικολογικών δεικτών που χρησιμοποιήθηκαν σε έρευνα του ιταλικού δηmosίου σε προσπάθεια αξιολόγησης της περιβαλλοντικής του επίδοσης.

- Κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος για δημοτικό φωτισμό
- Χρήση μεθανίου για θέρμανση δημόσιων κτηρίων
- Κατανάλωση καυσίμου για την κίνηση δημοτικών οχημάτων
- Συνολικοί παραγόμενοι ρύποι ανά περιοχή
- Αριθμός εγκαταστάσεων επεξεργασίας ύδατος στην περιοχή
- Συγκέντρωση διοξειδίου του θείου στον αέρα
- Αριθμός κλιματιστικών μονάδων σε δημόσια κτήρια

(Is it possible to compare environmental performance indicators reported by public administrations? Results from an Italian survey, A. Mazzi, C. Mason, M. Mason, A. Scipioni, 2012)

iii) Παραδείγματα δεικτών σε έρευνα για τη δυνατότητα χρήσης κτηρίων ως σχολεία.

- Στεγασμένη σύνδεση ανάμεσα στον χώρο στάθμευσης και την είσοδο
- Κήποι ή πάρκα σε απόσταση μικρότερη των 200 μέτρων
- Επίπεδο συντήρησης των γειτνιαζουσών οδών
- Ανοιχτή θέα προς τον ουρανό ή προς χώρο πρασίνου

(Usability requirements for buildings: a case study on primary schools, G. Duca. 2012)

iv) Παράδειγμα κατηγοριοποίησης δεικτών σε Έκθεση Εταιρικής Υπευθυνότητας της Τράπεζας Πειραιώς.

- Οικονομική Επίδοση
- Περιβάλλον
- Πρακτικές Εργασίας και Αξιοπρέπεια
- Ανθρώπινα Δικαιώματα
- Κοινωνία
- Προϊοντική Υπευθυνότητα

(Τράπεζα Πειραιώς, Παρουσίαση δεικτών κατά GRI, 2009)

4.7 Ανάπτυξη δεικτών επίδοσης

4.7.1 Τεχνικές Ανάπτυξης Δεικτών Επίδοσης

Τα κριτήρια SMART

Το ακρωνύμιο SMART/SMARTER χρησιμοποιείται σαν βάση για να τεθούν δείκτες επίδοσης. Τα αρχικά κατά γενική αποδοχή αντιστοιχούν στις εξής λέξεις:

Specific (συγκεκριμένος)

Measurable (μετρήσιμος)

Attainable (εφικτός)

Relevant (σχετικός)

Timely (χρονικά ορισμένος)

Ενώ στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία προστέθηκαν και οι λέξεις

Evaluate (αξιολόγησε)

Reevaluate (επαναξιολόγησε)

Η πρώτη εμφάνιση του ακρωνυμίου ήταν το Νοέμβριο του 1981. (G.T. Doran, Management Review)

4.7.2 Αναπτύσσοντας δείκτες με την μέθοδο SMART

Σύμφωνα με τον Paul J. Meyer (Attitude is Everything), τα χαρακτηριστικά της μεθόδου αναλύονται ως εξής:

Συγκεκριμένος- Ο πρώτος όρος ορίζει την ανάγκη για ορισμό ενός συγκεκριμένου δείκτη σε αντίθεση με τον ορισμό ενός πιο γενικού δείκτη. Αυτό σημαίνει ότι ο δείκτης πρέπει να ξεκάθαρος και αναμφίβητος, χωρίς πλατειασμούς.

Μετρήσιμος- Ο δεύτερος όρος τονίζει την ανάγκη δείκτες ικανούς να μετρούν την πρόοδο προς έναν συγκεκριμένο στόχο. Η λογική πίσω από αυτόν τον όρο είναι πως αν ένας δείκτης δεν είναι μετρήσιμος, δεν είναι δυνατό να εξακριβωθεί αν μία ομάδα προχωράει προς επιτυχή έκβαση. Το μέτρο των δεικτών βοηθάει μία ομάδα να μείνει στο σωστό δρόμο και εντός των προθεσμιών.

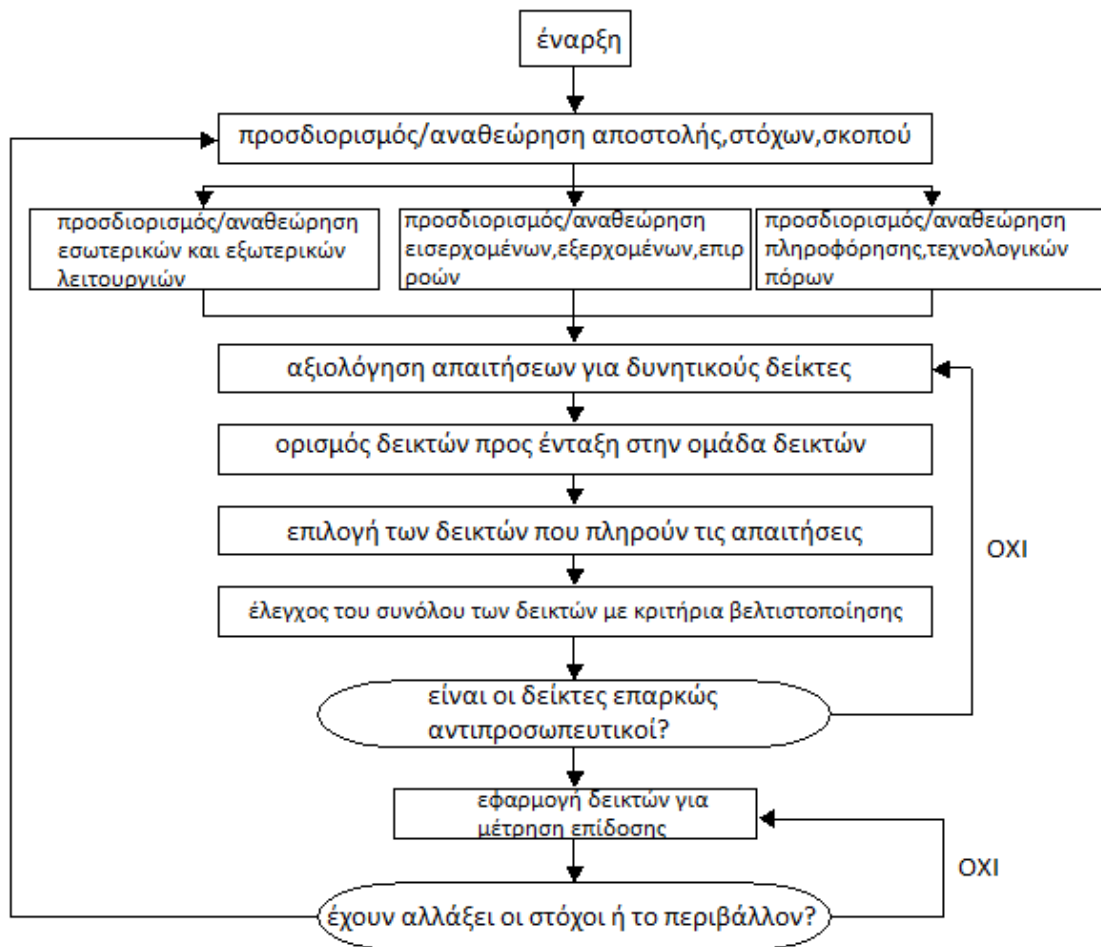
Εφικτός- Ο όρος αυτός τονίζει την ανάγκη να είναι ένα καλό αποτέλεσμα στη μέτρηση του δείκτη εφικτό και ρεαλιστικό. Ένας εφικτός στόχος και ο αντίστοιχος δείκτης μπορεί να απαιτήσουν μεγαλύτερη προσπάθεια από την ομάδα, αλλά δεν είναι υπερβολικοί. Δηλαδή οι δείκτες αυτοί δεν αναφέρονται σε επιδόσεις πάνω από την ικανότητα της ομάδας αλλά ούτε και βρίσκονται κάτω από τη συνήθη επίδοσή της, καθώς τέτοιοι δείκτες θα θεωρούνταν άχρηστοι. Όταν αναπτύσσονται

δείκτες έτσι ώστε να μετρούν αυτό που είναι πιο σημαντικό, αναπτύσσονται παράλληλα και τρόποι μέσα στην ομάδα για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σχετικός- Ο τέταρτος όρος τονίζει την ανάγκη οι δείκτες να μετρούν αυτά που σε έναν οργανισμό έχουν πραγματικά σημασία και που αφορούν μεγάλο μέρος της ομάδας εργασίας. Έτσι θα υπάρχει κίνητρο για να ασχοληθούν περισσότεροι για καλύτερη επίδοση στους δείκτες. Ένας δείκτης που βρίσκεται σε αρμονία με τους άλλους δείκτες θεωρείται σχετικός δείκτης.

Χρονικά ορισμένος- Αυτοί οι δείκτες μετράνε την επίδοση στην επιδίωξη στόχων που βρίσκονται σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Οι προθεσμίες δίνουν κίνητρο σε μια ομάδα να επιτύχει έγκαιρα τους στόχους της και να μην παρεκκλίνει λόγω καθημερινών μικρών κρίσεων που αναπόφευκτα προκύπτουν σε έναν οργανισμό. Ένας τέτοιος δείκτης έχει σκοπό να προσδώσει μια αίσθηση επείγοντος σε ό,τι θεωρείται πιο σημαντικό.

Οι Jensen και Sage (2000) περιγράφουν μια διαδικασία για την επιλογή και την προσαρμογή κατά περίπτωση δεικτών επίδοσης. Ακόμη, αφού οι δείκτες σε ένα σύστημα μέτρησης επίδοσης αλλάζουν με τον χρόνο, είναι σημαντικό η διαδικασία αυτή να περιλαμβάνει βήματα για προσαρμογή στις αλλαγές αυτές (βλέπε διάγραμμα ροής σχήματος 6).



Σχήμα 6. Διάγραμμα ροής ανάπτυξης δεικτών επίδοσης

Με το πρόβλημα ανάπτυξης δεικτών ασχολείται και η εργασία του Δ.Χ. Παναγιωτακόπουλου, Δείκτες Βιώσιμης Επίδοσης : Βασικές Έννοιες και Περιπτώσεις Εφαρμογής (2011). Στην εργασία αυτή γράφεται πως αναφορά σε επίδοση συστήματος προϋποθέτει δράση, ή λειτουργία, του συστήματος, το οποίο υποτίθεται ότι «κινείται» προς επιθυμητό στόχο. Η αξιολόγηση προϋποθέτει συγκεκριμένη οπτική γωνία (σκοπιά). Πλήρης περιγραφή ενός συστήματος (μιας επιχείρησης, ενός παραγωγικού συστήματος, ενός τεχνικού έργου) προϋποθέτει και συνεπάγεται κατανόηση (α) των υποσυστημάτων (μελών) του, (β) της δομής του, (γ) της λειτουργίας του (που ορίζεται ως το σύνολο των αλληλεπιδράσεων του με το περιβάλλον του), (δ) του περιβάλλοντός του και (ε) της δύναμει εξέλιξής του.

Η επίδοση ενός συστήματος (ή μιας δράσης, μιας πολιτικής) ως προς κάποιο προκαθορισμένο στόχο και από μια συγκεκριμένη σκοπιά, εξαρτάται από τη συμπεριφορά του κάθε υποσυστήματος.

Μια αναγνωρίσιμη και διακριτή οντότητα η οποία φαίνεται να εμπεριέχεται (να εμπίπτει) σε ένα σύστημα, εκλαμβάνεται ως υποσύστημα μόνο εφόσον η

συμπεριφορά του επηρεάζει την επίδοση του συστήματος. Μελέτη του συστήματος σε βάθος σημαίνει μελέτη των υποσυστημάτων του. Κάθε μέλος έχει τη δική του συμπεριφορά και τη δική του δομή, όλα όμως είναι συνδεδεμένα μεταξύ τους κατά συγκεκριμένο τρόπο (δομή) που καθορίζει τη συμπεριφορά του συνόλου. Με τη συνένωση των μελών σε συγκεκριμένη δομή του συστήματος αναδύονται ιδιότητες που χαρακτηρίζουν το σύστημα και δεν τις διαθέτουν τα μέλη. Με άλλα λόγια, το σύστημα είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μελών του.

Στη συνέχεια ο ίδιος παρουσιάζει τα βασικά στοιχεία (βασικές προϋποθέσεις) ενός αποτελεσματικού δείκτη ως εξής:

1. Συσχέτιση του δείκτη με συγκεκριμένη σκοπιά (δηλαδή, με συγκεκριμένο ιεραρχικό επίπεδο), συγκεκριμένο στόχο και συγκεκριμένο κριτήριο: Τίνος συστήματος (έργου, δράσης, ή πολιτικής) εκφράζει την επίδοση, ως προς τί και από τίνος τη σκοπιά.
2. Μονάδα μέτρησης, όπως π.χ. τόνοι/έτος, €/m, kg/m³, παράπονα/μήνα, % μείωσης.
3. Αποσαφήνιση της μεθόδου μέτρησης και του φορέα που κάνει τη μέτρηση.
4. Αποσαφήνιση του αν αύξηση του μέτρου (δηλαδή, της τιμής του δείκτη) σημαίνει βελτίωση της επίδοσης, από τη συγκεκριμένη σκοπιά, ή όχι.
5. Σχέση και αλληλεξάρτηση με άλλους δείκτες: Ποιους άλλους παράγοντες πρέπει να εξετάσουμε (ποιους δείκτες επίδοσης ποιων άλλων συστημάτων) πριν οδηγηθούμε σε συμπέρασμα;
6. Όρια ισχύος και εφαρμογής του δείκτη: Κάτω από ποιες προϋποθέσεις, από ποιες διακυμάνσεις τιμών άλλων παραμέτρων και για ποιο χρονικό ορίζοντα έχει νόημα ο δείκτης;

Όταν δεν πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις προκύπτει αστοχία των δεικτών επίδοσης.

Κάθε σύστημα (και συνεπώς κάθε υποσύστημα και ανώτερο σύστημα) έχει τους δικούς του δείκτες επίδοσης αφού έχει το δικό του στόχο και τα δικά του κριτήρια αξιολόγησης από, ενδεχομένως, διαφορετική σκοπιά το καθένα. Το απλό «άθροισμα», ή σύνολο, των δεικτών επίδοσης όλων των υποσυστημάτων δεν συνεπάγεται δείκτη επίδοσης του όλου συστήματος δεδομένου ότι το Όλον έχει ιδιότητες που δεν έχουν τα μέρη και οι οποίες αναδύονται από τη δομή του Όλου. Με επεξεργασία των επιμέρους δεικτών των μερών μπορεί να διαμορφωθεί ενιαίος δείκτης του Όλου, με την προϋπόθεση ότι ικανοποιούνται οι παραπάνω κανόνες.

Συμπερασματικά, καταλήγει πως η διαμόρφωση και χρήση δεικτών επίδοσης προϋποθέτει συστημική θεώρηση, πως η επίδοση ενός συστήματος συνεπάγεται αναφορά σε συγκεκριμένο στόχο και/ή κριτήρια αξιολόγησης και προϋποθέτει

συγκεκριμένη σκοπιά. Μελέτη της επίδοσης σε βάθος σημαίνει ανάλυση των μερών του συστήματος που επηρεάζουν την επίδοση του Όλου. Μελέτη σε πλάτος σημαίνει ανάλυση των παράλληλων συστημάτων που συμβάλλουν στην επίδοση το συστήματος αναφοράς.

4.8 Δείκτες επίδοσης στα πλαίσια επιχειρησιακών προγραμμάτων

Σύμφωνα με τον Οδηγό Κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος Ο.Τ.Α. Ά Βαθμού (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2011) ισχύει το κάτωθι θεσμικό πλαίσιο Επιχειρησιακών Προγραμμάτων:

Με τα άρθρα 203-207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006), θεσπίστηκε για πρώτη φορά, η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α. .

Με το άρθρο 266 Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης) επιβεβαιώνεται η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους Ο.Τ.Α. α' βαθμού.

Το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α) με σχετικές υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους που εξέδωσε έδωσε κατευθύνσεις στους ΟΤΑ α' βαθμού για την κατάρτιση των Ε.Π., όπως με:

1. την Υπουργική Απόφαση 18183, ΦΕΚ 534, Β, 13/4/2007 στην οποία καθορίστηκε η δομή και το περιεχόμενο των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Ο.Τ.Α.
2. την αρ. 45/58939/25-10-2006 Εγκύκλιο του Υφυπουργού Εσωτερικών για το σκοπό, τη διάρθρωση και τους στόχους των Ε.Π.
3. την αρ. 66/50837/14-9-2007 Εγκύκλιο του Υφυπουργού Εσωτερικών, σχετικά με τις διαδικασίες κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ α' βαθμού
4. το Προεδρικό Διάταγμα 185/2007 «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού» με το οποίο καθορίστηκε η διαδικασία κατάρτισης των επιχειρησιακών προγραμμάτων.
5. την Υπουργική Απόφαση 5694/3-2-2011 σύμφωνα με την οποία τροποποιείται η ΥΑ 18183/13-4-2007

Οι προηγούμενες θεσμικές ρυθμίσεις αποσκοπούν στην εισαγωγή μόνιμων εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων προγραμματισμού στους ΟΤΑ. Στόχος είναι η διαδικασία του προγραμματισμού, της παρακολούθησης και της μέτρησης των αποτελεσμάτων των δράσεων των ΟΤΑ, να αποτελέσει μια σταθερή εσωτερική λειτουργία, στην οποία θα συμμετέχει σε όλες τις φάσεις, με συγκεκριμένο ρόλο, το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα οφείλει να διατυπώνει μετρήσιμους στόχους, η επίτευξη των οποίων παρακολουθείται μέσω της αξιοποίησης συστήματος δεικτών επίδοσης. Για την παρακολούθηση της εξέλιξης της τιμής των δεικτών αξιοποιούνται τα στοιχεία (εσόδων/δαπανών, πόρων, εκροών, αποτελεσμάτων στους αποδέκτες) που τηρούνται στις βάσεις δεδομένων του ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος του Δήμου.

Στο ίδιο κείμενο αναλύεται το στάδιο που προβλέπεται για τον προσδιορισμό των δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Το βήμα αυτό σχετίζεται με τον προσδιορισμό των αντιπροσωπευτικών κύριων δεικτών για την παρακολούθηση και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, σε σχέση με την επίτευξη και την πρόοδο υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί, για τον εντοπισμό καθυστερήσεων ή αστοχιών και την εισήγηση για λήψη αποφάσεων και υλοποίησης ενεργειών ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχής υλοποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος σε ορίζοντα πενταετίας.

Οι δείκτες παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες :

4.8.1 Δείκτες εισροών

Οι Δείκτες εισροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.

Ο πλέον συνήθης δείκτης εισροών είναι οι δαπάνες υλοποίησης μιας δράσης, οι οποίες στην αρχή κάθε έτους πρέπει να προϋπολογίζονται και να αποτυπώνονται στον οικονομικό προϋπολογισμό του ΟΤΑ.

4.8.2 Δείκτες εκροών

με τους οποίους παρακολουθείται η υλοποίηση των δράσεων του Δήμου.

Οι Δείκτες Εκροών είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται από την υλοποίηση της δράσης, σε ένα χρονικό διάστημα.

Οι εκροές είναι τα επιχειρησιακά αποτελέσματα της λειτουργίας του Δήμου, τα οποία στην αρχή κάθε έτους πρέπει να καθορίζονται ποσοτικά και να αποτυπώνονται στο ετήσιο πρόγραμμα δράσης του Δήμου (επιχειρησιακοί στόχοι).

4.8.3 Δείκτες αποτελέσματος

με τους οποίους παρακολουθείται η επίτευξη των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος.

Για την παρακολούθηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος αξιοποιούνται δείκτες αποτελέσματος, με τους οποίους αξιολογείται η αποτελεσματικότητα των δράσεων του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Οι δείκτες

αποτελέσματος είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη ή λόγοι δύο ποσοτικών μεγεθών που μετρούν (άμεσα ή έμμεσα) τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου και παρακολουθούν τις αλλαγές τους κατά τη διάρκεια υλοποίησης των δράσεων. Χρησιμεύουν για την ποσοτικοποίηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος προκειμένου να διευκολυνθεί η παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ Ο.Τ.Α. Α' ΒΑΘΜΟΥ

5.1 Στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός των Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού

Σε αυτό το σημείο θα αναζητηθούν οι στόχοι των Τεχνικών Υπηρεσιών με σκοπό να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης που θα αποδίδουν στο μεγαλύτερο βαθμό την εικόνα της εξέλιξης του οργανισμού.

5.2 Αρχή Χρηστής Δημοσιονομικής Διαχείρισης

Σύμφωνα με τον Ν. 3871/10 η διαχείριση των δημόσιων οικονομικών στο πλαίσιο της Γενικής Κυβέρνησης διέπεται και από την Αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης. Πάνω σε αυτόν τον άξονα πρέπει αναπτυχθεί ο σχεδιασμός των Ο.Τ.Α.

Η αρχή αυτή ορίζεται σε σχέση με τις αρχές της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Η εφαρμογή της αρχής αυτής εξαρτάται από τον ορισμό επαληθεύσιμων στόχων οι οποίοι παρακολουθούνται μέσω μετρήσιμων δεικτών απόδοσης, ώστε η διαχείριση με βάση τα μέσα να αντικατασταθεί από τη διαχείριση με βάση τα αποτελέσματα. Τα όργανα πρέπει να προβαίνουν σε εκ των προτέρων και εκ των υστέρων αξιολογήσεις, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές της Επιτροπής.

Σύμφωνα με το Ν. 3871/10 (ΦΕΚ 141 Α/17-8-2010) :Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη, ορίζεται η αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης η οποία απαιτεί η διαχείριση της περιουσίας και των υποχρεώσεων των φορέων της Γενικής Κυβέρνησης, περιλαμβανομένων των φυσικών πόρων και των δημοσιονομικών κινδύνων της χώρας να διενεργείται με σωφροσύνη και με γνώμονα την εξασφάλιση της δημοσιονομικής βιωσιμότητας.

Ειδικότερα η αρχή αυτή εξειδικεύεται :

(α) στην αρχή της οικονομικότητας, σύμφωνα με την οποία τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την υλοποίηση των κυβερνητικών πολιτικών πρέπει να διατίθενται έγκαιρα, στην ενδεδειγμένη ποιότητα και ποσότητα και στην καλύτερη τιμή με τη χρήση των αναγκαίων μόνο διοικητικών πόρων,

(β) στην αρχή της αποδοτικότητας, σύμφωνα με την οποία οφείλεται η τήρηση της βέλτιστης δυνατής σχέσης μεταξύ των χρησιμοποιούμενων μέσων και των επιτυγχανόμενων αποτελεσμάτων και

(γ) στην αρχή της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα με την οποία ελέγχεται η επίτευξη των συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων και των αποτελεσμάτων που έχουν εκ των προτέρων οριστεί.

5.3 Ανάπτυξη σχεδίου δράσης

Σύμφωνα με τον Οδηγό Κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος Ο.Τ.Α. α΄ Βαθμού (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2011), η διοίκηση ενός δήμου οφείλει να:

1. διατυπώσει το όραμα του δήμου
2. να επιλέξει τη στρατηγική που θα ακολουθήσει ο δήμος
3. να εξειδικεύσει τη στρατηγική σε Άξονες, Μέτρα και Στόχους

Σχηματοποιημένα, τηρείται η εξής ακολουθία [Πηγή Ε.Ε.Τ.Α.Α.] :



5.3.1-1. Διατύπωση του οράματος

Η ενέργεια αυτή περιλαμβάνει τη διατύπωση του οράματος για την ανάπτυξη του Δήμου (Περιοχή-Δημότες-Οργανισμός)

Αποστολή: Συνοπτική διατύπωση του σκοπού και του ρόλου (αντικειμένου δραστηριοποίησης) του Δήμου. Αποστολή του Δήμου είναι:

«Η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής του».

Όραμα: Αποτελεί συνοπτική διατύπωση της μελλοντικής επιθυμητής κατάστασης του Δήμου ως γεωγραφικής μονάδας και ως οργανισμού, για την επόμενη μεσο-μακροπρόθεσμη περίοδο, την οποία θα επιδιώξει με την εφαρμογή της στρατηγικής που θα επιλέξει και με την ευρύτερη δυνατή κοινωνική συναίνεση.

Οι ενέργειες αυτού του βήματος εκτελούνται από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης σε συνεργασία με την Εκτελεστική Επιτροπή.

5.3.1-2.Καθορισμός Στρατηγικής

Η στρατηγική του Δήμου αποτελεί συνεκτικό σύνολο στόχων και πολιτικών, που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της αποστολής και στην επίτευξη του οράματός του.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής σημαίνει :

1. τον προσδιορισμό των κρίσιμων ζητημάτων τοπικής ανάπτυξης που θα αντιμετωπίσει ο Δήμος και
2. τη διαμόρφωση των κατάλληλων εσωτερικών στρατηγικών επιλογών που θα διασφαλίσουν την επιτυχή προσέγγιση των ως άνω γενικών στόχων τοπικής ανάπτυξης.

Η διατύπωση της στρατηγικής του Δήμου γίνεται μέσω του καθορισμού Αξόνων, Μέτρων και Στόχων, με αντικείμενο:

- α. την προώθηση της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης της περιοχής.
- β. την ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των υπηρεσιών του Δήμου
- γ. την αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητάς του (με τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών και των οργάνων του, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και της υλικοτεχνικής υποδομής του)
- δ. τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

5.3.1-3.Καθορισμός των Αξόνων

Οι αναπτυξιακές προτεραιότητες εκφράζονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα με τη μορφή αξόνων. Ενδεικτικά, οι άξονες αυτοί αφορούν:

- A. στην προστασία του περιβάλλοντος και στη βελτίωση της ποιότητας ζωής
- B. στην ενίσχυση της κοινωνικής μέριμνας και των μέτρων για την υγεία, την παιδεία, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό
- Γ. στην οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση
- Δ. στην ανάπτυξη του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του, ως οργανισμών, και στη βελτίωση των σχέσεών τους με τους πολίτες, τους λοιπούς δημόσιους και άλλους τοπικούς φορείς.

Κατά συνέπεια οι προτεινόμενοι άξονες του Στρατηγικού Σχεδίου είναι τέσσερις:

Άξονας 1ος «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής»

Άξονας 2ος «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός» ,

Άξονας 3ος «Τοπική Οικονομία και Απασχόληση»

Άξονας 4ος «Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας του Δήμου»

για κάθε έναν από τους οποίους εξειδικεύονται Μέτρα και Στόχοι τοπικής ή εσωτερικής ανάπτυξης.

5.3.1-4.Καθορισμός των Μέτρων

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός εξειδικεύεται στη συνέχεια σε Μέτρα για την επόμενη πενταετία. Τα μέτρα αποτελούν εξειδίκευση της αποστολής και του οράματος του Δήμου.

5.3.1-5.Καθορισμός των Στόχων Τοπικής Ανάπτυξης

Μετά από την ιεράρχηση των ζητημάτων άμεσης προτεραιότητας τοπικής ανάπτυξης, η ηγεσία του Δήμου, μετά από εισήγηση της Υπηρεσίας Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, θα επιλέξει ορισμένα από αυτά, προκειμένου να αποτελέσουν στόχους της στρατηγικής του Δήμου. Οι στόχοι τοπικής ανάπτυξης επομένως είναι τα κρίσιμα ζητήματα τα οποία πρέπει κατά προτεραιότητα να αντιμετωπίσει ο Δήμος κατά την επόμενη περίοδο, προκειμένου να εκπληρώσει καλύτερα την αποστολή του.

5.3.1-6.Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών

Όπως αναφέρεται στο σχέδιο οργάνωσης εσωτερικής υπηρεσίας δήμου που έχει εκδώσει το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών είναι αρμόδια για τη μελέτη, εκτέλεση και συντήρηση των κάθε είδους τεχνικών έργων του Δήμου, με στόχο την έγκαιρη, οικονομική και άριστη από επιστημονικής απόψεως πραγματοποίησή τους. Τα έργα αυτά συνήθως εμπίπτουν σε μία από τις εξής κατηγορίες:

1. συγκοινωνιακά έργα (κατασκευές νέων έργων οδοποιίας, συντήρηση υφιστάμενου οδικού δικτύου, κατασκευές γεφυρών, κόμβων και διαβάσεων κλπ)
2. κτιριακά έργα (κατασκευή, συντήρηση, επισκευή, διακόσμηση και εξοπλισμός των δημοτικών κτιρίων και εγκαταστάσεων)
3. έργα διαμόρφωσης, διαρρύθμισης και εξωραϊσμού των κοινοχρήστων χώρων στην περιοχή των Δήμων (πεζόδρομοι, πλατείες, παιδικές χαρές, τεχνικά έργα χώρων πρασίνου, αθλητικοί χώροι, αρχαιολογικοί χώροι και μνημεία, κοιμητήρια κλπ)

4. υδραυλικά και εγγειοβελτιωτικά έργα.

Συγχρόνως η διεύθυνση είναι αρμόδια για την εξασφάλιση βελτιωμένων συνθηκών ασφαλούς μετακίνησης και κυκλοφορίας των δημοτών και των οχημάτων τους, καθώς και για τον έλεγχο εγκαταστάσεων, την έκδοση αδειών εγκαταστάσεων και εγκαταστατών κυρίως στον τομέα των μεταφορών. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης στο πλαίσιο της αποστολής της, καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις Νόμων, Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων.

Ενδεικτικά αρμοδιότητες του αντίστοιχου τμήματος του δήμου Πειραιά, όπως αυτές αναφέρονται στην ηλεκτρονική του σελίδα (www.pireasnet.gr) είναι μεταξύ άλλων να:

- Προσδιορίζει τις απαιτήσεις ωρίμανσης έργων (μελέτες και λοιπές ενέργειες που απαιτούνται για την ένταξη του έργου).
- Καθορίζει χρονοδιάγραμμα υλοποίησης δράσεων / έργων.
- Καθορίζει τους απαιτούμενους πόρους (ανθρώπινους και οικονομικούς).
- Η διενέργεια διαγωνισμών για την ανάδειξη αναδόχων και την ανάθεση των συμβάσεων.
- Σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών ελέγχει τις πληρωμές του έργου με βάση τις σχετικές διαδικασίες.
- Υποστηρίζει τα όργανα διοίκησης και τις υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του, στη διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης του επιχειρησιακού προγράμματος, του τεχνικού προγράμματος και των ετήσιων προγραμμάτων δράσης τους που σχετίζονται με τον προγραμματισμό και την υλοποίηση χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων.
- Συνεργάζεται με τις λοιπές Υπηρεσίες του Δήμου και τους φορείς της πόλης για τη σύνταξη του Τεχνικού Προγράμματος του Δήμου, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, συντάσσει το τελικό σχέδιο του Τεχνικού Προγράμματος και το υποβάλλει στο Δήμαρχο.
- Καταρτίζει ετήσιο σχέδιο δράσεων-έργων, διενεργεί εκτίμηση προϋπολογισμού και σχεδίου χρηματοδότησης έργων.
- Αξιολογεί Τεχνικές Προσφορές Αναδόχων, εφόσον προβλέπεται τεχνική προσφορά.
- Συντάσσει εκθέσεις και αναφορές που περιλαμβάνουν στοιχεία που αφορούν την πρόοδο υλοποίησης των έργων, το βαθμό συμμετοχής των προκαθορισμένων πόρων, το βαθμό τήρησης των χρονοδιαγραμμάτων και τις σχετικές εκτιμήσεις για την περαιτέρω πορεία των έργων, με παράλληλο έλεγχο των πιστοποιήσεων, των επιμετρήσεων και των τροποποιήσεων μελετών κατόπιν εντολής της Δημοτικής Αρχής.

- Εφαρμόζει σύστημα τήρησης εγγράφων / δικαιολογητικών υλοποίησης, για το απαιτούμενο, με βάση το θεσμικό πλαίσιο, χρονικό διάστημα μετά τη λήξη του έργου.

5.4 Στόχοι της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών

Ανακεφαλαιώνοντας, η διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών είναι ο Τεχνικός Σύμβουλος της Δημοτικής Αρχής και συνεργάζεται με τη διοίκηση του Δήμου για κάθε μείζονος σημασίας τεχνικό θέμα. Εξειδικεύει τους στόχους του Δήμου στον Τεχνικό τομέα και καταρτίζει ετήσιο πρόγραμμα μελετών και έργων (Τεχνικό Πρόγραμμα). Εισηγείται για την σκοπιμότητα ανάθεσης συγκεκριμένων μελετών τεχνικών έργων (προμελέτες, προκαταρκτικές μελέτες, οριστικές καθώς και μελέτες εφαρμογής) σε τρίτους. Παρακολουθεί την κανονική απορρόφηση των πιστώσεων και εισηγείται σε συνεργασία με την Δ/ση Οικονομικών την λήψη των κατάλληλων κάθε φορά διορθωτικών μέτρων.

5.4.1 Στρατηγικός Στόχος, λοιπόν, των Τεχνικών Υπηρεσιών είναι η κατάρτιση μιας λίστας με απαραίτητα για το Δήμο πραγματοποιήσιμα έργα, ο ορισμός σειράς προτεραιότητας ανάμεσα τους, και η εκπόνηση, είτε από την ίδια τη διεύθυνση, είτε μέσω ανάθεσης, μελετών που θα εξασφαλίσουν την ένταξή του μέγιστου δυνατού αριθμού έργων σε χρηματοδοτικά προγράμματα.

Ο παραπάνω στρατηγικός στόχος μπορεί να θεωρηθεί διττός και να αναλυθεί επιμέρους στους εξής στόχους:

- Εξασφάλιση πόρων για την εκτέλεση του Τεχνικού Προγράμματος
- Αξιοποίηση των πόρων για έγκαιρη ολοκλήρωση και παράδοση των έργων

5.4.2 Επιχειρησιακοί Στόχοι

Οι δύο παραπάνω άξονες μπορούν να εξειδικευθούν στους ακόλουθους επιχειρησιακούς στόχους:

1. Επαρκής ωρίμανση των έργων του Τεχνικού Προγράμματος ώστε να εξασφαλίζεται ένταξη σε χρηματοδοτικά προγράμματα
2. Υλοποίηση του μέγιστου αριθμού έργων του Τεχνικού Προγράμματος
3. Μεγιστοποίηση απορρόφησης κονδυλίων

Σημείωση : Στο παράρτημα της εργασίας μπορούν να βρεθούν ορισμοί των όρων «ωρίμανση», «ένταξη έργου», «υλοποίηση έργου» και «απορρόφηση».

Σε ό,τι αφορά στις Τεχνικές Υπηρεσίες μπορεί να θεωρηθεί ότι ο στρατηγικός στόχος περιγράφεται από τα εξής τρία στοιχεία:

- Την δυνατότητα γρήγορης και ποιοτικής ωρίμανσης έργων
- Την ικανότητα να υλοποιούνται έργα χωρίς καθυστερήσεις και αλλαγές σε οικονομικό ή φυσικό αντικείμενο
- Τη βέλτιστη αξιοποίηση πόρων και μεγιστοποίηση απορρόφησης κονδυλίων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΙΚΤΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

6.1 Ανάπτυξη δεικτών επίδοσης της Τεχνικής Υπηρεσίας

Στο παρόν κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η ανάπτυξη δεικτών επίδοσης που θεωρούνται ότι αποτυπώνουν ικανοποιητικά την εικόνα μιας Τεχνικής Υπηρεσίας. Θα ακολουθηθεί η διαδικασία όπως αυτή περιγράφηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο. Στη συνέχεια θα εξεταστεί η συνάφεια των δεικτών αυτών με τους στόχους των Συστημάτων Διαχειριστικής Επάρκειας.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
1.Επαρκής ωρίμανση των έργων του Τεχνικού Προγράμματος ώστε να εξασφαλίζεται ένταξη σε χρηματοδοτικά προγράμματα	Δ.1.1. Ποσοστό ολοκληρωμένων μελετών επί των προβλεπόμενων από το Τ.Π. μελετών προς υποβολή
	Δ.1.2. Ποσοστό ένταξης μελετών επί τον συνολικό αριθμό υποβληθεισών μελετών
	Δ.1.3. Ποσοστό τροποποίησης φυσικού αντικειμένου
	Δ.1.4. Πλήθος παραπόνων δημοτών
	2.Υλοποίηση του μέγιστου αριθμού έργων του Τεχνικού Προγράμματος
Δ.2.2. Απόδοση παραδοτέων μετά τον προβλεπόμενο χρόνο απόδοσής τους	
Δ.2.3. Ποσοστό αξίας παραδοτέων επί τη συνολική αξία των παραδοτέων.	
Δ.2.4. Πλήθος προβλεπτικών ελέγχων (feed-forward controls)	
Δ.2.5. Πλήθος νομικών, γραφειοκρατικών, οικονομικών κ.α. κωλυμάτων	
3.Μεγιστοποίηση απορρόφησης κονδυλίων	Δ.3.1. Ποσοστό απορρόφησης κονδυλίων επί τη συνολική προβλεπόμενη απορρόφηση
	Δ.3.2. Ποσοστό αλλαγής οικονομικού αντικειμένου
	Δ.3.3. Ποσοστό ολοκληρωμένων απαλλοτριώσεων επί τον συνολικό αριθμό προβλεπόμενων απαλλοτριώσεων

Οι δείκτες επίδοσης του παραπάνω πίνακα έχουν αναπτυχθεί έτσι ώστε να πληρούν τα κριτήρια της μεθόδου SMART όπως αυτή περιγράφεται στην αντίστοιχη ενότητα. Είναι δηλαδή οι δείκτες **συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, σχετικοί και χρονικά ορισμένοι**.

Οι δείκτες λυτόν επιδέχονται αριθμητική απεικόνιση (είναι μετρήσιμοι) και είναι σχετικά απλή η διαδικασία να τους αποδοθεί μία τιμή. Πρέπει όμως να οριστεί τι σημασία έχει για την Τεχνική Υπηρεσία ή για την εξέλιξη των έργων η τιμή του κάθε δείκτη.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.1.1 είναι ένας ποσοστιαίος δείκτης που ορίζεται ως ο αριθμός των μελετών που έχουν ολοκληρωθεί προς των αριθμό των μελετών που προβλέπονται προς υποβολή σύμφωνα με το Τεχνικό Πρόγραμμα. Όσο μεγαλύτερη τιμή έχει αυτός ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη φαίνεται να είναι η ικανότητα μελετητών (της Τ.Υ. ή τρίτων) στην εκπόνηση μελετών τεχνικών έργων.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.1.2. είναι ποσοστιαίος δείκτης και ορίζεται ως το πλήθος των μελετών οι οποίες εντάσσονται σε χρηματοδοτικά προγράμματα προς το συνολικό αριθμό των μελετών που υποβάλλονται. Χαμηλή τιμή αυτού του δείκτη υποδεικνύει κάποιο πρόβλημα στην διαδικασία εκπόνησης και προώθησης των μελετών.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.1.3. είναι το ποσοστό του πραγματικού όγκου εργασιών επί των προβλεπόμενου όγκου αυτών. Ο δείκτης αυτός ιδανικά είναι ίσος με τη μονάδα. Εξαιρώντας την περίπτωση τροποποίησης φυσικού αντικείμενου λόγω απρόβλεπτων συνθηκών, απόκλιση από αυτή την τιμή υποδεικνύει κακή κρίση του μελετητή.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.1.4. παίρνει την τιμή του πλήθους των παραπόνων από πολίτες ή κοινωνικούς εκπροσώπους που αφορούν στην επιλογή ή και στην μελέτη των έργων του Τεχνικού Προγράμματος. Όσο μεγαλύτερη τιμή έχει αυτός ο δείκτης τόσο μεγαλύτερη είναι η διάσταση του πνεύματος του Τ.Π. και του κοινού αισθήματος και αναγκών των δημοτών.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.2.1. είναι ποσοστιαίος και ορίζεται ως ο αριθμός των έργων του Τεχνικού Προγράμματος των οποίων έχει αρχίσει η υλοποίηση προς τον αριθμό των προβλεπόμενων προς υλοποίηση έργων στο Τεχνικό Πρόγραμμα. Μεγαλύτερη τιμή του δείκτη αντιστοιχεί σε μεγαλύτερη επιτυχία στην υλοποίηση του ετήσιου Τ.Π.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.2.2. ορίζεται ως η διαφορά του χρόνου απόδοσης παραδοτέων πλην τον προβλεπόμενο χρόνο απόδοσής τους. Ο δείκτης αυτός μετράται σε μονάδες χρόνου και μπορεί να λάβει και αρνητικές τιμές όταν τα έργα προχωρούν πιο γρήγορα από το πρόγραμμα. Μεγάλες θετικές τιμές του δείκτη δείχνουν μεγάλη καθυστέρηση στην υλοποίηση των έργων.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.2.3. είναι το ποσοστό της προβλεπόμενης αξίας των παραδοτέων επί της συνολικής προβλεπόμενης αξίας των έργων. Όσο αυξάνει η τιμή του δείκτη το Τεχνικό Πρόγραμμα οδεύει προς την υλοποίησή του.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.2.4. παίρνει την τιμή του πλήθους των προβλεπτικών ελέγχων (feed-forward control). Ο έλεγχος αυτός συμπληρώνει τον κλασσικό απολογιστικό έλεγχο και βοηθά να επιλυθούν προβλήματα προτού αυτά συμβούν και προτού έχουν αντίκτυπο στην εξέλιξη των έργων. Όσο περισσότεροι τέτοιοι έλεγχοι πραγματοποιούνται, τόσο μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισης στάσιμων περιόδων στην υλοποίηση των έργων.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.2.5. έχει τιμή ίση με τον αριθμό των διαφόρων κωλυμάτων που είναι δυνατό να εμφανιστούν κατά την υλοποίηση των έργων και να προκαλέσουν σημαντικές καθυστερήσεις. Τέτοια κωλύματα είναι η υπερημερία αναδόχου, οι ενστάσεις, η διάλυση σύμβασης, η έκπτωση αναδόχου, η καθυστέρηση πληρωμών κλπ. Μεγάλη τιμή αυτού του δείκτη αντιστοιχεί και σε καθυστέρηση της υλοποίησης.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.3.1. είναι το ποσοστό απορρόφησης κονδυλίων επί της συνολικής προβλεπόμενης απορρόφησης. Ένας από τους στόχους της Τεχνικής Υπηρεσίας είναι η μεγιστοποίηση της τιμής αυτού του δείκτη.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.3.2. είναι η ποσοστιαία αλλαγή του οικονομικού αντικειμένου. Οποιαδήποτε αλλαγή του οικονομικού αντικειμένου, οσοδήποτε μικρή, απαιτεί έλεγχο και έγκριση. Η διαδικασία αυτή χρειάζεται άριστη τεκμηρίωση και μπορεί να προκαλέσει καθυστέρηση, λόγω γραφειοκρατίας στην απορρόφηση των κονδυλίων. Μεγάλη τιμή αυτού του δείκτη αυξάνει τις πιθανότητες για κώλυμα στην απόδοση των επιχορηγήσεων.

Ο δείκτης επίδοσης Δ.3.3. είναι το ποσοστό των απαλλοτριώσεων που έχουν πραγματοποιηθεί επί των προβλεπόμενων απαλλοτριώσεων του Τεχνικού Προγράμματος. Οι εκδικάσεις απαλλοτριώσεων είναι συνήθης αιτία καθυστέρησης στην απορρόφηση κονδυλίων, καθώς αφορά σε χρονοβόρες δικαστικές διαδικασίες με τη διαπραγμάτευση να γίνεται σε επίπεδα τιμών πολλαπλάσια των αντικειμενικών. Χαμηλή τιμή του δείκτη δείχνει αργή εξέλιξη της διαδικασίας των απαλλοτριώσεων που συνεπάγεται καθυστέρηση στην απορρόφηση.

6.2 Συσχέτιση δεικτών επίδοσης Τεχνικής Υπηρεσίας με τις απαιτήσεις των ΣΔΕΠ

Στον επόμενο πίνακα φαίνεται η αντιστοίχιση των παραπάνω δεικτών όπως αυτοί αναπτύχθηκαν για τις Τεχνικές Υπηρεσίες με τις απαιτήσεις των ΣΔΕΠ όπως αυτές περιγράφηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΙΑ ΜΕ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΔΕΠ
1.Επαρκής ωρίμανση των έργων του Τεχνικού Προγράμματος ώστε να εξασφαλίζεται ένταξη σε χρηματοδοτικά προγράμματα	Δ.1.1. Ποσοστό ολοκληρωμένων μελετών επί των προβλεπόμενων από το Τ.Π. μελετών προς υποβολή	Εκπόνηση των απαιτούμενων μελετών για την ωρίμανση ενός συγχρηματοδοτούμενου έργου κατά τρόπο έγκαιρο και με τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά ποιότητας
	Δ.1.2. Ποσοστό ένταξης μελετών επί τον συνολικό αριθμό υποβληθεισών μελετών	Έλεγχος ποιότητας μελετών – Ορισμός υπεύθυνου ωρίμανσης μελετών
	Δ.1.3. Ποσοστό τροποποίησης φυσικού αντικειμένου	Διαχείριση των αλλαγών, σε οποιοδήποτε στάδιο, του φυσικού αντικειμένου των συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου
	Δ.1.4. Πλήθος παραπόνων δημοτών	Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ανάγκη, πρόβλεψη για αναθεώρηση του Τ.Π.
	2.Υλοποίηση του μέγιστου αριθμού έργων του Τεχνικού Προγράμματος	Δ.2.1. Ποσοστό έργων των οποίων έχει ξεκινήσει η υλοποίηση επί τον συνολικό αριθμό των προβλεπόμενων έργων προς υλοποίηση
Δ.2.2. Απόδοση παραδοτέων μετά τον προβλεπόμενο χρόνο απόδοσής τους		Παρακολούθηση της πορείας των συγχρηματοδοτούμενων έργων του Δήμου και έλεγχος σχετικών χρονοδιαγραμμάτων
Δ.2.3. Ποσοστό αξίας παραδοτέων επί τη συνολική αξία των παραδοτέων.		Πιστοποίηση και παραλαβή φυσικού αντικειμένου τεχνικών έργων
Δ.2.4. Πλήθος προβλεπτικών ελέγχων (feed-forward controls)		Διαχείριση κινδύνων – Κατάρτιση σχεδίου υλοποίησης έργου
Δ.2.5. Πλήθος νομικών, γραφειοκρατικών, οικονομικών κ.α. κωλυμάτων		Τήρηση υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου - Διαχείριση προβλημάτων – Διαχείριση ενστάσεων
3.Μεγιστοποίηση απορρόφησης κονδυλίων	Δ.3.1. Ποσοστό απορρόφησης κονδυλίων επί τη συνολική προβλεπόμενη απορρόφηση	Διαδικασίες διασφάλισης απαιτούμενων πόρων για την ωρίμανση και υλοποίηση του έργου
	Δ.3.2. Ποσοστό αλλαγής οικονομικού αντικειμένου	Τήρηση υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου – Διαχείριση αλλαγών
	Δ.3.3. Ποσοστό ολοκληρωμένων απαλλοτριώσεων επί το συνολικό αριθμό προβλεπόμενων απαλλοτριώσεων	Διαδικασίες διασφάλισης απαιτούμενης κυριότητας ακινήτων - Τήρηση υποχρεώσεων συγχρηματοδοτούμενου έργου - Διαδικασίες διασφάλισης απαιτούμενων πόρων για την ωρίμανση και υλοποίηση του έργου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία είχε στόχο την ανάλυση των απαιτήσεων που τίθενται σε μία Τεχνική Υπηρεσία κατά την εφαρμογή ενός Σχεδίου Διαχειριστικής Επάρκειας, και κατά πόσο η εφαρμογή του σχεδίου αυτού βελτιώνει τη λειτουργία της Τεχνικής Υπηρεσίας. Για να απαντηθεί το τελευταίο ερώτημα κρίθηκε απαραίτητη η ανάπτυξη μιας ομάδας δεικτών επίδοσης που θα βοηθούσαν στον σχηματισμό άποψης.

Προς αυτή την κατεύθυνση και για την καλύτερη κατανόηση, έγινε αρχικά μια βιβλιογραφική έρευνα στο αντικείμενο του ελέγχου και της διοίκησης Ποιότητας, καθώς και σε διάφορες τεχνικές αξιολόγησης της λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Ακολούθως ερευνήθηκαν οι στόχοι των Τεχνικών Υπηρεσιών και προσδιορίστηκαν από τη σκοπιά των επιδιώξεων και της λειτουργίας των Τ.Υ. μέσα σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν δείκτες επίδοσης που θεωρήθηκαν ότι αποκρυσταλλώνουν ικανοποιητικά το επίπεδο αποτελεσματικότητάς των Τ.Υ.

Στη συνέχεια έγινε προσπάθεια προσπέλασης του ίδιου θέματος, αλλά με βάση τις απαιτήσεις που ορίζονται από το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας. Τελικά, φαίνεται πως υπάρχει μεγάλος βαθμός αντιστοιχίας ανάμεσα στις δύο προσεγγίσεις γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα πως, όντως, μια Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών μπορεί να βελτιώσει την επίδοσή της, με την εφαρμογή ενός ΣΔΕΠ.

Τέλος, σε περίπτωση μελλοντικής εφαρμογής ενός ΣΔΕΠ σε αντίστοιχη υπηρεσία Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού, η ομάδα δεικτών που αναπτύχθηκε στην παρούσα εργασία ενδείκνυται για τον έλεγχο της σωστής εφαρμογής του σχεδίου και προτείνεται για τον καθορισμό του βαθμού της βελτίωσης της λειτουργίας της υπηρεσίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Kaplan & Norton, *'The Balanced Scorecard Translating Strategy In Action'*, Harvard Business School Press, 1996
- [2] Kaplan & Norton, *'The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance'*, Harvard Business Review, Jan-Feb 1992
- [3] ΕΛΟΤ, *'Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1431-1'*, 2008
- [4] ΕΛΟΤ, *'Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1429'*, 2008
- [5] Staes P., Thijs N. (ed.), *'Growing Towards Excellence in the European Public Sector- A decade of European collaboration with CAF'*, 2010
- [6] ISO, *'ISO 9000'*, 2005
- [7] Cua K.O., McKone K. E., Schroeder R. G. *'Relationships between implementation of TQM, JIT, and TPM and manufacturing performance'*. Journal of Operations Management, 2001
- [8] Kellen V., *'Business Performance Measurement'*, DePaul University, 2003
- [9] Kaplan R., and Lamotte G., *'The Balanced Scorecard and Quality Programs'*, Balanced Scorecard Report, March/April 2001
- [10] Λογοθέτης Ν. *'Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας από τον Deming στον Taguchi και το Στατιστικό Έλεγχο των Διεργασιών (SPC)'*, Αθήνα Interbooks, 1993
- [11] Τσιότρας Γ., *'Βελτίωση Ποιότητας'*, Μπένου Ε., 2002
- [12] Τσώλας Ι., *'Σχεδιασμός συστημάτων μέτρησης της επίδοσης σε επίπεδο επιχείρησης: Πίνακας ισορροπημένης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) και αιεφορία'*, 2004
- [13] Λεώπουλος Β., Χατζηστεύλιος Γ., *'Εφαρμογή ΣΔΠ κατά ISO 9000 - Ένας αγώνας διαρκείας!'*, 2008
- [14] Tang S.L., Kam C.W., *'A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong'*, 1999
- [15] Crosby P., *'Quality is Free'*, McGraw-Hill, 1979
- [16] Μιχαλόπουλος Ν., *'Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management'*, 2003

- [17] Σπυροπούλου, Αγραπίδης, 'Όλική ποιότητα των έργων', (Συνέδριο ΤΕΕ – Δημόσια Έργα , 2005
- [18] Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, 'Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης', 2007
- [19] O'Sullivan A., Sheffrin S., 'Economics: Principles in action', Prentice Hall, 2003
- [20] Hinze J., Thurman S., Wehle A., 'Leading indicators of construction safety performance', 2013
- [21] Mazzi A., Mason C., Mason M., Scipioni A., 'Is it possible to compare environmental performance indicators reported by public administrations? Results from an Italian survey', 2012
- [22] Duca G., 'Usability requirements for buildings: a case study on primary schools', 2012
- [23] Τράπεζα Πειραιώς, 'Παρουσίαση δεικτών κατά GRI', 2009
- [24] Meyer P., 'Attitude Is Everything', The Leading Edge Publishing Co., 2006
- [25] Παναγιωτακόπουλος Δ.Χ., 'Δείκτες Βιώσιμης Επίδοσης : Βασικές Έννοιες και Περιπτώσεις Εφαρμογής', 2011

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

<http://www.sciencedirect.com>

<http://www.elsevier.com/>

<http://www.espa.gr>

<http://en.wikipedia.org>

<http://www.minfin.gr>

<http://www.ypes.gr>

www.cityofathens.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - Όροι και ορισμοί εννοιών

1. ανάδοχος

φυσικό ή νομικό πρόσωπο στον οποίο έχει ανατεθεί με δημόσια σύμβαση, από τον οργανισμό, η εκτέλεση του έργου ή μέρους του

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ανάδοχος αναφέρεται (ΠΔ 60/2007) ως «οικονομικός φορέας» που συνάπτει σύμβαση/εις με την «αναθέτουσα αρχή/ές» και νοείται κάθε φυσικό ή νομικό πρόσωπο ή φορέας του δημοσίου ή κοινοπραξία αυτών των προσώπων ή/και οργανισμών, που προσφέρει την εκτέλεση εργασιών ή/και έργων ή/και την προμήθεια προϊόντων ή/και την παροχή υπηρεσιών.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 2: Ο ανάδοχος μπορεί να αναφέρεται ως προμηθευτής ή εργολάβος ή εργολήπτης ή πάροχος υπηρεσιών.

2. αντικείμενο του έργου

σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου μέχρι την ολοκλήρωσή του

3. αποδοτικότητα

σχέση αποτελεσμάτων και χρησιμοποιούμενων πόρων

4. απορρόφηση

Όρος που υπολογίζεται, σε επίπεδο Επιχειρησιακού Προγράμματος, ως ποσοστό (%) δαπανών προς δέσμευση, με τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις:

- 1) δαπάνες έτους προς δεσμεύσεις έτους (Απορρόφηση έτους ή τρέχουσα Απορρόφηση),
- 2) αθροιστικές δαπάνες μέχρι στιγμής προς αθροιστικές δεσμεύσεις μέχρι και το τρέχον έτος (Σωρευτική Απορρόφηση),
- 3) αθροιστική δαπάνη μέχρι στιγμής προς τη συνολική δέσμευση όλων των ετών (Συνολική Απορρόφηση, που ισοδυναμεί με τον όρο «βαθμός ολοκλήρωσης»).

5. αποτελεσματικότητα

βαθμός επίτευξης των στόχων

6. δημόσια τεχνικά έργα

δημόσιες συμβάσεις που έχουν ως αντικείμενο την υλοποίηση τεχνικών έργων

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Τα δημόσια τεχνικά έργα αναφέρονται ως δημόσιες συμβάσεις έργων ή ως δημόσιες συμβάσεις τεχνικών έργων ή ως δημόσια έργα.

7. δημόσιες συμβάσεις

συμβάσεις εξ επαχθούς αιτίας, οι οποίες συνάπτονται γραπτώς μεταξύ ενός ή περισσοτέρων οικονομικών φορέων και μιας ή περισσοτέρων αναθετουσών Αρχών

και έχουν ως αντικείμενο την εκτέλεση έργων, την προμήθεια προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο ορισμός προέρχεται από τις Κοινοτικές Οδηγίες για τις δημόσιες συμβάσεις 2004/17/ΕΚ και 2004/18/ΕΚ και τα σχετικά εθνικά κείμενα εναρμόνισης με αυτές.

8. δημόσιες συμβάσεις προμηθειών ή υπηρεσιών

δημόσιες συμβάσεις, πλην των δημοσίων τεχνικών έργων, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών, την αγορά, τη χρηματοδοτική μίσθωση, τη μίσθωση ή τη μίσθωση – πώληση, με ή χωρίς δικαίωμα αγοράς, προϊόντων, όπως επίσης και οι δημόσιες συμβάσεις οι οποίες έχουν ως αντικείμενο την προμήθεια προϊόντων και καλύπτουν και εργασίες τοποθέτησης και εγκατάστασης

9. διαδικασία

καθορισμένος τρόπος για την εκτέλεση μιας διεργασίας ή δραστηριότητας

10. διακινδύνευση του έργου

συνάρτηση της πιθανότητας εμφάνισης ενός γεγονότος και του μεγέθους των επιπτώσεων στην εξέλιξη του έργου και τα παραδοτέα του

11. διαχείριση έργου

σχεδιασμός, οργάνωση, παρακολούθηση, έλεγχος και αναφορά όλων των θεμάτων ενός έργου και η παρακίνηση των ενδιαφερομένων στην επίτευξη των στόχων του έργου

12. διαχειριστική Αρχή

Αρχή που είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση και την υλοποίηση Επιχειρησιακού Προγράμματος σύμφωνα με την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Αρμοδιότητες της διαχειριστικής Αρχής δύνανται να εκχωρούνται σε ενδιάμεσες διαχειριστικές Αρχές ή ενδιάμεσους φορείς διαχείρισης.

13. διαχειριστική επάρκεια οργανισμού

ικανότητα του οργανισμού να υλοποιεί έργα με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα

14. διεργασία

σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων με αλληλεπιδράσεις που μετασχηματίζουν εισερχόμενα σε αποτελέσματα με σκοπό την προσθήκη αξίας

15. διευθύνουσα υπηρεσία

υπηρεσία του οργανισμού που είναι αρμόδια για την παρακολούθηση, τον έλεγχο και την επίβλεψη της εκτέλεσης των τεχνικών έργων

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η διευθύνουσα υπηρεσία αναφέρεται και ως επιβλέπουσα υπηρεσία, για τα δημόσια τεχνικά έργα.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 2: Η υπηρεσία ή το όργανο του οργανισμού που εποπτεύει την κατασκευή του έργου και μπορεί να εισηγείται ή/και να αποφασίζει τη μεταβολή των όρων της σύμβασης στα δημόσια τεχνικά έργα αναφέρεται ως Προϊσταμένη Αρχή ή Εποπτεύουσα Αρχή.

16. δομή ανάλυσης εργασιών

ιεραρχική ανάλυση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων υλοποίησης του έργου

17. δραστηριότητα

συνιστώσα εργασίας που εκτελείται κατά τη διάρκεια του έργου

18. εκτέλεση έργου

σύνολο δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την παραγωγή των παραδοτέων του έργου

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η εκτέλεση έργου αποτελεί φάση της υλοποίησης έργου που αφορά την παραγωγή των παραδοτέων του έργου σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στο σχεδιασμό.

19. εκτέλεση έργου με ίδια μέσα

διαδικασία παραγωγής των παραδοτέων ενός έργου από τον οργανισμό χωρίς προσφυγή σε ανάδοχο

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η εκτέλεση έργου με ίδια μέσα αναφέρεται και ως αυτεπιστασία.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 2: Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται και τα δημόσια τεχνικά έργα που οι τεχνικές υπηρεσίες επιλέγουν να εκτελέσουν με αυτεπιστασία σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από την νομοθεσία.

20. ένταξη έργου

Πραγματοποιείται όταν με την υποβολή του Τεχνικού Δελτίου Έργου, παρουσιάζονται για το έργο η επιλεξιμότητα και η σκοπιμότητά του, ποσοτικοποιημένοι στόχοι εκρών (δείκτες), ο συνολικός προϋπολογισμός υλοποίησης, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και περιγραφή των υποέργων και εξασφαλίζεται η λειτουργικότητά του μετά την πραγματοποίηση. Η απόφαση για την ένταξη του έργου εκδίδεται από τον Γενικό ή Ειδικό Γραμματέα στον οποίο υπάγεται η Διαχειριστική Αρχή του Επιχειρησιακού Προγράμματος, μετά από συνεργασία - συντονισμό με την ΚΔΑ και τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία. Για τα δημόσια έργα προϋπολογισμού άνω των 50 εκ. ευρώ (μεγάλα έργα), καθώς και για τα δημόσια έργα που παράγουν έσοδα στον Τελικό Δικαιούχο, η απόφαση ένταξης εκδίδεται ύστερα από σύμφωνη γνώμη του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας. (Ν. 2860/2000 (ΦΕΚ 251Α/14.11.2000)

21. επιβεβαίωση διαχειριστικής επάρκειας οργανισμού

επαλήθευση μέσω της παροχής αποδεικτικών στοιχείων ότι ένας οργανισμός έχει την ικανότητα να υλοποιεί έργα με επαρκή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα

22. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

αναπτυξιακή στρατηγική με τη χρήση ενός συνεκτικού συνόλου προτεραιοτήτων και τη συνδρομή δημόσιων πόρων

23. έργο

μη πάγια διεργασία του οργανισμού που εκτελείται για την επίτευξη μοναδικού αποτελέσματος το οποίο ικανοποιεί προκαθορισμένες και επαληθεύσιμες απαιτήσεις συμπεριλαμβανομένων των περιορισμών σε χρόνο, κόστος και πόρους

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ένα έργο μπορεί να αποτελείται από επιμέρους έργα τα οποία ονομάζονται υποέργα.

24. έργο δημοσίου χαρακτήρα

έργο ή προμήθεια ή παροχή υπηρεσίας ή συνδυασμός αυτών, με ή χωρίς τεχνικό αντικείμενο, που λαμβάνει δημόσια χρηματοδότηση για το κοινό όφελος

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Τα έργα δημοσίου χαρακτήρα εντάσσονται στο πλαίσιο της κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης, καλύπτουν ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και γενικώς αποσκοπούν στην ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών.

25. ενδιάμεση ή τμηματική προθεσμία

καθορισμένο στη σύμβαση χρονικό σημείο για την ολοκλήρωση μιας φάσης ή συγκεκριμένων παραδοτέων του έργου

26. ενδιαφερόμενα μέρη

φυσικά ή νομικά πρόσωπα που έχουν ενδιαφέρον από την επίδοση ή επιτυχία του οργανισμού στην υλοποίηση του έργου

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Για τα έργα δημοσίου χαρακτήρα, στα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνονται κυρίως οι άμεσα ωφελούμενοι του έργου αλλά και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

27. ικανοποίηση χρηστών έργου

αντίληψη των χρηστών του αποτελέσματος του έργου για το βαθμό κάλυψης των αναγκών τους και την ικανοποίηση των απαιτήσεών τους

28. κύκλος ζωής έργου

λογική ακολουθία δραστηριοτήτων για την επίτευξη των σκοπών ή στόχων του έργου

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο κύκλος ζωής έργου μπορεί να αποτελείται από τις φάσεις έναρξης, σχεδιασμού, εκτέλεσης, παρακολούθησης εκτέλεσης και ελέγχων και κλεισίματος.

29. κύριος του έργου

οργανισμός για λογαριασμό του οποίου καταρτίζεται η σύμβαση ή υλοποιείται το έργο και ο οποίος καθορίζει τους όρους υλοποίησης του έργου.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο κύριος του έργου έχει τη νομική ευθύνη για το έργο και τη λειτουργία του και μπορεί να είναι άλλος οργανισμός από το φορέα υλοποίησης

30. μελέτη σκοπιμότητας

προκαταρκτική μελέτη που προσδιορίζει την αναγκαιότητα και τη βιωσιμότητα του έργου

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η βιωσιμότητα του έργου περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του κόστους – οφέλους, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού οφέλους.

31. οργανισμός

νομικό πρόσωπο ή μέρος αυτού που αποσκοπεί στην προσθήκη αξίας ή/και επίτευξη οφέλους μέσω της παραγωγής προϊόντων ή/και παροχής υπηρεσιών και διαθέτει οργάνωση με συντεταγμένη κατανομή ρόλων, ευθυνών, αρμοδιοτήτων και σχέσεων

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο οργανισμός υλοποίησης έργων δημοσίου χαρακτήρα μπορεί να είναι κρατικός φορέας, ΝΠΔΔ, ΝΠΙΔ, ΑΕ Δημοσίου χαρακτήρα, μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ίδρυμα, σωματείο ή φορέας άλλης μορφής με συγκεκριμένους κοινωφελείς σκοπούς.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 2: Ο οργανισμός διέπεται από συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο και κανόνες νομιμότητας και ακολουθεί το Εθνικό και Κοινοτικό Δίκαιο.

32. οργανισμός υλοποίησης

οργανισμός που αναλαμβάνει την υλοποίηση του έργου

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο οργανισμός υλοποίησης του έργου μπορεί να αναφέρεται ως φορέας υλοποίησης και με αναφορά σε διαφορετικές λειτουργίες, ως αναθέτουσα Αρχή ή ως δικαιούχος.

33. οργανόγραμμα έργου

ιεραρχική δομή της ομάδας έργου

34. ορόσημο

σημαντικό γεγονός ή σημείο στο έργο το οποίο συνδέεται με την ολοκλήρωση μιας φάσης ή την ολοκλήρωση συγκεκριμένων παραδοτέων του έργου και το οποίο αποτελεί αντικειμενικά επαληθεύσιμο στοιχείο ελέγχου της προόδου ή εξέλιξης αυτού

35. παραδοτέο

προκαθορισμένο και επαληθεύσιμο τελικό προϊόν ή αποτέλεσμα ή τα μετρήσιμα αποτελέσματα ενδιάμεσων δραστηριοτήτων του έργου

36. πόροι

το ανθρώπινο δυναμικό, η υλικοτεχνική υποδομή, ο εξοπλισμός και τα υλικά

37. προϋπολογισμός του έργου

εκτιμώμενη δαπάνη για την υλοποίηση του έργου

38. συγχρηματοδοτούμενο έργο

έργο το οποίο χρηματοδοτείται από εθνικούς και κοινοτικούς πόρους

39. σύμβαση

γραπτή συμφωνία για την εκτέλεση του έργου ή μέρους αυτού όπου προσδιορίζονται το φυσικό αντικείμενο του έργου, η χρονική διάρκεια και οι τυχόν ενδιάμεσες προθεσμίες, ο προϋπολογισμός έργου, το εφαρμοστέο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο εκτέλεσης του έργου, οι όροι παραλαβής από το φορέα καθώς και τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των συμβαλλομένων

40. σύστημα διαχειριστικής επάρκειας ΣΔΕΠ

σύνολο διεργασιών για τη διασφάλιση και την αναβάθμιση της ικανότητας υλοποίησης έργων

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η διασφάλιση της ικανότητας υλοποίησης έργων με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα δημιουργεί εμπιστοσύνη στον οργανισμό και τα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη για τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης αστοχιών και την ικανοποίηση των απαιτήσεων και την επίτευξη των στόχων του έργου.

41. τεχνικό δελτίο

δελτίο με τα κατάλληλα δεδομένα που τεκμηριώνουν την ανάγκη χρηματοδότησης του έργου και επιτρέπουν την παρακολούθηση της εκτέλεσής του

42. υλοποίηση έργου

διεργασίες που περιλαμβάνονται στον κύκλο ζωής του έργου από τη διαπίστωση της ανάγκης μέχρι την οριστική παραλαβή του

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Η υλοποίηση του έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες έναρξης, το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την παρακολούθηση της εκτέλεσης και τις διεργασίες παραλαβής και το κλείσιμο του έργου. Οι διεργασίες έναρξης του έργου περιλαμβάνουν τη διαπίστωση της ανάγκης για το έργο, την εκτίμηση κόστους και ωφελειών και την προετοιμασία και ωρίμανση μέχρι την εξασφάλιση της χρηματοδότησης.

43. υπεύθυνος έργου

άτομο του οργανισμού που ορίζεται ως υπεύθυνο για την υλοποίηση του έργου

44. υποέργο

μέρος του έργου που αντιστοιχεί στην υλοποίηση διακριτού τμήματος του συνολικού φυσικού αντικειμένου και είτε αποτυπώνεται σε σύμβαση είτε έχει τη μορφή αυτεπιστασίας

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Τα υποέργα μπορεί να αποτυπώνονται στο τεχνικό δελτίο.

45. φάκελος του έργου

σύνολο πληροφοριών, πρωτογενών ή μη, που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου τα οποία ταξινομούνται και αρχειοθετούνται σε ενιαίο αρχείο από τον οργανισμό υλοποίησης

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 1: Ο φάκελος του έργου δημιουργείται με την ταξινόμηση των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση και την παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου. Κατά την εκτέλεση του έργου, συμπληρώνεται με τα δεδομένα της εκτέλεσης, της πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου και του κλεισίματος του έργου. Όταν ο φάκελος του έργου συμπληρώνεται κατάλληλα παρέχει τα απαιτούμενα δεδομένα για τη λειτουργία και τη συντήρηση του έργου.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ 2: Ο φάκελος του έργου μπορεί να αναφέρεται ως αρχείο έργου και μπορεί να διατηρείται σε φυσική ή ηλεκτρονική μορφή.

46. φυσικό αντικείμενο του έργου

σύνολο των παραδοτέων του έργου, περιλαμβανομένων και των ενδιάμεσων παραδοτέων

47. χρονοδιάγραμμα του έργου

έγγραφο που παρουσιάζει κατ' ελάχιστο τις προβλεπόμενες ημερομηνίες εκτέλεσης των δραστηριοτήτων του έργου, τα ορόσημα και τις ενδιάμεσες ή τμηματικές προθεσμίες του

48. ωρίμανση έργου

σύνολο δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την πλήρη προπαρασκευή του έργου από τη διαπίστωση της ανάγκης μέχρι την εκδήλωση της πρόθεσης του φορέα να εκτελέσει το έργο (π.χ. αδειοδοτήσεις, απαλλοτριώσεις, λήψη κανονιστικών αποφάσεων κλπ.)

49. ωφελούμενοι του έργου

χρήστες του προϊόντος του έργου ή οι αποδέκτες του αποτελέσματος του έργου