

ΤΜΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ/(ΔΠΜΣ)
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
«ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ»



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ
ΕΡΓΑΣΙΑ

Η Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας
ως εργαλείο οργάνωσης και λειτουργίας
της Δ/σης Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΜΑΡΓΕΤΑ ΣΓΟΥΡΩ

ΑΜ: ΜΟ88

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΡΟΜΠΟΓΙΑΝΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2019

*Copyright © Μαργέτα Σγουρώ, 2019 Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.
Allrightsreserved.*

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία, εκπονήθηκε κατά το ακαδημαϊκό έτος 2019, στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του Μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών μου, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς», του Μεσογειακού Πανεπιστημίου Κρήτης.

Θέλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα, κ. Ρομπογιαννάκη Γιάννη και τα μέλη της τριμελούς επιτροπής.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα και με βοήθησαν έμμεσα ή άμεσα κατά τη συλλογή των απαιτούμενων στοιχείων.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ, σε όλους τους κοντινούς μου ανθρώπους και ιδιαίτερα στο σύζυγό μου Νίκο καθώς και στα παιδιά μου Καλλιόπη και Ειρήνη που μου συμπαραστάθηκαν σε όλη τη διάρκεια της προσπάθειας μου.

Περίληψη

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια μεταπτυχιακού κύκλου σπουδών για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος «Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς» στο Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο.

Ο σκοπός της είναι η διερεύνηση της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στην Διεύθυνση Τεχνικών έργων της Περιφέρειας Κρήτης ως εργαλείο οργάνωσης και βελτίωσης της λειτουργίας της, με κύριο στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται βιβλιογραφική επισκόπηση και αναφορά της έννοιας της «ποιότητας», των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας, της έννοιας του «προτύπου» και των προτύπων ISO και άλλων τα οποία βρίσκουν εφαρμογή στην Ευρώπη και παγκόσμια.

Στο δεύτερο μέρος πραγματοποιείται η περιγραφή της φυσιογνωμίας της Δ/σης, του Οργανογράμματος, των αρμοδιοτήτων της καθώς και ο σκοπός ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΠ σε αυτήν.

Στο τρίτο μέρος, με σκοπό τη διερεύνηση του στόχου της παρούσας πτυχιακής εργασίας, πραγματοποιείται **α)** στα πλαίσια της διαγνωστικής μελέτης που αποτελεί σημαντικό μέρος της ανάπτυξης ενός ΣΔΠ, η περιγραφή επιλεγμένων ενδεικτικών διαδικασιών με τη χρήση δημιουργίας διαγραμματικών απεικονίσεων και **β)** έρευνα με τη κατάρτιση ερωτηματολογίου που απευθύνεται στους πελάτες της Δ/σης όπως κατηγοριοποιήθηκαν σε ιδιώτη/πολίτη, σε εργολάβους Δημοσίων έργων, μελετητές δημοσίων έργων, Δημόσιους Φορείς και άλλους, με στόχο την διερεύνηση των απόψεων τους σε σχέση με την οργάνωση και τη λειτουργία της Δ/σης, των κυριότερων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν και την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός προτύπου ISO 9001:2018 στην Δ/ση.

Στη συνέχεια εντοπίζονται τα κρίσιμα σημεία και προβλήματα όσον αφορά τις υφιστάμενες διαδικασίες με αναφορά σε αυτές που περιγράφηκαν καθώς και ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου.

Στην τελευταία ενότητα παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις όπως διαμορφώνονται από την έρευνα που έγινε στην παρούσα εργασία. Στο σημείο αυτό οι προτάσεις αναφέρονται τόσο στην αναγκαία ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΔΠ στην Διεύθυνση Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης με περιγραφή των ενδιάμεσων σταδίων υλοποίησής του, αλλά ταυτόχρονα προτείνονται ενέργειες αναδιοργάνωσης που μπορούν να πραγματοποιηθούν έως την μελλοντική εφαρμογή ενός ΣΔΠ υποβοηθώντας όμως αργότερα το στάδιο της ανάπτυξης του.

Η παρούσα εργασία αποτελεί καταρχάς μια πρωτότυπη εργασία καθόσον δεν έχει πραγματοποιηθεί ξανά στο παρελθόν κάποια αντίστοιχη εργασία με αναφορά την Διεύθυνση Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης καθώς και ένα πρώτο βήμα για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΔΠ στην ΔΤΕ, αποτυπώνοντας εκ των έσω μερικά από τα προβλήματα στην λειτουργία της.

Δίδεται το κίνητρο σε επίπεδο στρατηγικού σχεδιασμού για την Περιφέρεια Κρήτης για την λήψη απόφασης που θα αφορά στην ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΔΠ από έναν πιστοποιημένο Φορέα με σκοπό την βελτίωση λειτουργίας και οργάνωσης της ΔΤΕ.

Στόχος η αναβάθμιση της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης σε έναν υψηλά υποσχόμενο και ανταγωνιστικό Φορέα του Δημοσίου με παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών, αλλά κυρίως με την πλήρη αξιοποίηση των εργασιακών της πόρων, με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απορρόφηση ευρωπαϊκών επιχορηγήσεων και με βελτίωση στη διαχείριση των κονδυλίων που αφορούν τα δημόσια έργα.

Σημαντικοί Όροι: Πρότυπα Ποιότητας, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Σχέδιο Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ), Διεύθυνση Τεχνικών Έργων (ΔΤΕ) Περιφέρειας Κρήτης, ISO 9001.

ABSTRACT

The present thesis was prepared in the framework of a postgraduate course for obtaining the Postgraduate Diploma "Organization and Management for Engineers - MBA" at the Mediterranean University of Crete.

ts purpose is to investigate the development and implementation of a Quality Management System in the Public Technical Projects Department of the Region of Crete as a tool for organizing and improving its operation with the main objective of upgrading the quality of services provided to the citizen.

In the first part of the work a bibliographical overview and reference is made to the concept of 'quality', Quality Management Systems, the concept of 'standard' and ISO standards and others, which are applicable in Europe and worldwide.

The second part describes the profile of the Directorate, its Organization Chart, its responsibilities and the purpose of developing and applying a QMS.

In the third part, in order to investigate the purpose of this thesis, a) In the context of a diagnostic study that is an important part of developing a QMS, the description of selected indicative procedures using diagrammatic visualization and b) preparation of a questionnaire addressed to the clients of the Department of Technical Projects as categorized as: citizens or 'Public works contractors, public works scholars, public organizations and others, with the aim of investigating their views' in Relationship with the organization and function of the Department , the main problems identified and to develop and implement a standard ISO 9001: 2018 in N / night.

Following are the critical points and problems with the existing procedures with reference to the described ones and an analysis of the results of the questionnaire replies.

The last section presents the conclusions and suggestions as formulated by the research done in the present work. At this point the proposals refer both to the necessary development and implementation of a QMS to the Department of Technical Projects of Region of Crete´ with a description of the intermediate stages of its implementation, but at the same time they suggest reorganization actions that can be carried out until the future implementation of a QMS and help later on its development.

This work is primarily an original work since it has never been done before and also the first step in implementing an QMS in the Department of Technical Projects of Region of Crete, reflecting internally some of the problems in its operation.

The strategic planning incentive for the Region of Crete is given to take a decision on the development and implementation of a QMS by a Certified Organization in order to improve the functioning and its organization.

The aim is to upgrade the Department of Technical Projects Region of Crete to a highly promising and competitive Public Organization by providing high quality services, but above all by fully exploiting its labor resources, by absorbing as much European funding as possible and by improving the management of funds related to public works.

Important Terms: Quality Standards, Total Quality Management, Quality Management System (QMS), Department of Technical Projects Region of Crete (DTP), ISO 9001

Πίνακας περιεχομένων

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	12
Ποιότητα - Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Πρότυπα	12
1.1 Ορισμός Ποιότητας.....	12
1.2 Θεωρίες Ποιότητας – Φιλοσοφία Συστημάτων Διαχείρισης ή Διασφάλισης Ποιότητας ΣΔΠ (Quality Management System)	14
1.3 Πλεονεκτήματα Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας.....	16
1.4 Η Έννοια της Τυποποίησης - Πρότυπο.....	20
1.5 Ορισμός Διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων πράξεων δημοσίου χαρακτήρα.....	25
1.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ2	30
Η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων Περιφέρειας Κρήτης.....	30
2.1 Δομή –Αρμοδιότητες	30
2.2 Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων Περιφέρειας Κρήτης	31
2.3 Περιγραφή αρμοδιοτήτων.....	32
2.4 Σκοπός εφαρμογής των ΣΔΠ στην Δ/ση Τεχνικών Έργων	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	41
Προμελέτη εφαρμογής ΣΔΠ στην ΔΤΕ της Περιφέρειας Κρήτης	41
Εισαγωγή	41
3.1 Σκοπός της έρευνας	41
3.2 Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης διαδικασιών στην Δ/ση Τεχνικών έργων (Αποτύπωση της υπάρχουσας τυποποίησης –τεκμηρίωσης)	42
3.3 Διερεύνηση απόψεων «πελατών» Δ/σης Τεχνικών Έργων αναφορικά με την λειτουργία και οργάνωση της	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	45
Ανάλυση και αποτελέσματα προμελέτης	45
4.1 Εντοπισμός προβλημάτων στην ροή των υφιστάμενων διαδικασιών – Ανάγκη τυποποίησης.....	45
4.2 Ανάλυση – Αποτελέσματα από την διερεύνηση της ικανοποίησης των «πελατών» της Δ/σης Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	62
Συμπεράσματα-Προτάσεις – Επεκτάσεις	62
5.1 Συμπεράσματα	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ	85

Συντομογραφίες

ΔΤΕ: Διεύθυνση Τεχνικών Έργων

ΥΠΑΑΤ: Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων

ΕΜΔΥΔΑΣ: Ένωση Μηχανικών Δημοσίων Υπαλλήλων Διπλωματούχων Ανωτάτων Σχολών

ΟΠ: Ολική Ποιότητα

ΔΟΠ: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΣΔΠ: Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας

ΕΛΟΤ: Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης

ISO: International Organization for Standardization

Ε.ΣΥ.Δ: Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης

ΟΤΑ: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΚΠΑ: Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΕΠ: Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

ΕΣΠΑ: Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς

ΒΟΑΚ: Βόρειος Οδικός Άξονας Κρήτης

ΟΑΚ: Οργανισμός Ανάπτυξης Κρήτης

ΤΕΕ/ΤΑΚ: Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος/Τμήμα Ανατολικής Κρήτης

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Η Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας

Πίνακας 2: Διαφορές μεταξύ Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή Διαχείρισης Ποιότητας με την Παραδοσιακή Διοικητική

Πίνακας 3: Κατανομή των υπαλλήλων ανά τμήμα και κατηγορία εκπαίδευσης

Πίνακας κατανομής συχνοτήτων 1: Ηλικιακή ομάδα δείγματος

Πίνακας κατανομής συχνοτήτων 2: Ιεράρχηση προβλημάτων από τους ενδιαφερόμενους

Κατάλογος Διαγραμμάτων

- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 1:** Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 2:** Ηλικιακή ομάδα δείγματος
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 3:** Πρώτη επίσκεψη
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 4:** Ιδιότητα «πελάτη»
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 5:** Συνεργασία με τμήμα ΔΤΕ
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 6:** Πρόσβαση στα γραφεία της ΔΤΕ
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 7:** Εικόνα γραφείων της ΔΤΕ
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 8:** Ταχύτητα εξυπηρέτησης
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 9:** Συμπεριφορά από τους εργαζόμενους
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 10:** Επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών-αποτελεσματικότητα
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 11:** Επιδεξιότητα
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 12:** Επιθυμία υποβολής αιτήματος ηλεκτρονικά
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 13:** Άποψη σε σχέση με τον τρόπο καθορισμού της σχετικής συνάντησης /συνεργασίας
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 14:** Άποψη σε σχέση με τον χρόνο αναμονής ή ανταπόκρισης
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 15:** Τεχνική κατάρτιση προσωπικού
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 16:** Κατανόηση από το αρμόδιο τμήμα
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 17:** Παρεχόμενες οδηγίες
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 18:** Ενημέρωση για τα στοιχεία που αφορούν το θέμα του ενδιαφερόμενου
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 19:** Άμεση και έγκαιρη ανταπόκριση αρμοδίων
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 20:** Γενικότερη αντιμετώπιση προσωπικού
- Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 21:** Ιεράρχηση προβλημάτων από τους ενδιαφερόμενους

Εισαγωγή

Στην σημερινή εποχή, λόγω των συνεχόμενων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων που πραγματοποιήθηκαν στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση τα τελευταία χρόνια σε εναρμόνιση των Κατευθυντήριων Ευρωπαϊκών Οδηγιών και ορίζοντα τους στόχους της «κοινωνικής Ευρώπης», το Δημόσιο οφείλει να γίνει «Ανθρώπινα Δυναμικό» με αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του, με εξορθολογισμό των δομών, με απλούστευση διαδικασιών και εστίαση στις ανάγκες της κοινωνίας. (Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης).

Για την επίτευξη των στόχων αυτών θα πρέπει η Δημόσια Διοίκηση να επικεντρωθεί στην ποιότητα, να ενθαρρύνει τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και να στοχεύσει σε μακροχρόνια οφέλη μέσα από την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών. Η ανάγκη ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας κρίνεται απαραίτητη.

Η παρούσα εργασία, αφορά στην διερεύνηση της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΠ στην ΔΤΕ της Περιφέρειας Κρήτης ως εργαλείο οργάνωσης και βελτίωσης της λειτουργίας της η οποία και πραγματοποιείται για πρώτη φορά στην Δ/ση.

Τα αποτελέσματα της έρευνας καταρχάς θα αναδείξουν μερικά από τα προβλήματα που εντοπίζονται στην λειτουργία της, θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους στην συγκεκριμένη Υπηρεσία να κατανοήσουν το ρόλο τους και τη θέση τους μέσα σε αυτήν αλλά και ταυτόχρονα θα αναδείξουν την επιθυμία των συναλλασσόμενων με την ΔΤΕ για αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της.

Στα πλαίσια της ερευνητικής μεθόδου που ακολουθήθηκε, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με τη συλλογή στοιχείων /πληροφοριών που δεν ήταν δυνατόν να παραχθούν από υφιστάμενες πηγές και είχε ως σκοπό την μελέτη των απόψεων συγκεκριμένου πληθυσμού (target group) και ειδικότερα των πελατών της Δ/σης σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης τους με στόχο την άμεση ανάδειξη των προβλημάτων στις διαδικασίες που εκτελούνται εσωτερικά στην Δ/ση. Ως τεχνική της πρωτογενούς έρευνας χρησιμοποιήθηκε αυτή των δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία συμπληρώθηκαν ανώνυμα από τους «πελάτες» της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων.

Πραγματοποιήθηκε και δευτερογενής έρευνα όπου συλλέχθηκαν πληροφορίες που αφορούν το θέμα από πηγές, είτε μέσω της βιβλιογραφίας, είτε επιστημονικών άρθρων και του διαδικτύου.

Παράλληλα αναπτύχθηκαν τα στάδια ανάπτυξης και εφαρμογής ενός ΣΔΠ που αφορούν α) σε διαγνωστική μελέτη της Δ/σης με περιγραφή της φυσιογνωμίας και της οργανωτικής της δομής με περιγραφή των αρμοδιοτήτων της και αποτύπωση κάποιων επιλεγμένων ενδεικτικών διαδικασιών (υπάρχουσα τυποποίησης)

Τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας καθώς και της διαγνωστικής μελέτης με την περιγραφή κάποιων από το σύνολο των διαδικασιών, επεξεργάστηκαν και στην συνέχεια προέκυψαν τα τελικά συμπεράσματα τα οποία οδηγούν στην επιβεβαίωση της ύπαρξης των κυρίως προβλημάτων που αντιμετωπίζει σήμερα η Δημόσια Διοίκηση όπως η υποστελέχωση, η ανάγκη για συνεχή επιμόρφωση, η ανάγκη εκσυγχρονισμού και χρήση συστημάτων πληροφοριών, η ανάγκη βελτίωσης της υλικοτεχνικής υποδομής, η ανάγκη τυποποίησης των διαδικασιών, με ανάδειξη της επιτακτικής ανάγκης για βελτίωση και οργάνωση της λειτουργίας της Δ/σης με την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός ΣΔΠ.

Τέλος γίνονται προτάσεις που αφορούν στα ενδιάμεσα στάδια ανάπτυξης ενός ΣΔΠ στην Δ/ση, ενώ παράλληλα διατυπώνονται και προτάσεις που αφορούν την αναδιοργάνωση της υπηρεσίας σε αναμονή της ανάπτυξης και εφαρμογής ενός προτύπου ποιότητας υποβοηθώντας στην ουσία έναν μελλοντικό σχεδιασμό ΣΔΠ και ταυτόχρονα προετοιμάζοντας το ανθρώπινο δυναμικό με αλλαγή κουλτούρας για μια τέτοιου τύπου αλλαγή.

Κεφάλαιο 1

Ποιότητα - Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας - Πρότυπα

1.1 Ορισμός Ποιότητας

Στην σημερινή εποχή ο όρος «ποιότητα», αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο απασχολεί τους ανθρώπους και το αναζητούν στη ζωή τους είτε αυτό αφορά σε υλικά αγαθά (προϊόντα ή υπηρεσίες που καταναλώνουν ή παρέχουν προς τρίτους) είτε αφορά ψυχικά αγαθά, συναισθηματικά, ποιότητα στις ανθρώπινες σχέσεις κ.τ.λ.

Τι σημαίνει όμως ο όρος «ποιότητα»;



Εικόνα 1. Αναζητώντας την ποιότητα

Μερικοί ορισμοί που μπορούμε να εντοπίσουμε στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Γκούμας & Τέφα 2012) είναι :

- Ποιότητα σημαίνει να ταιριάζει το προϊόν ή η υπηρεσία στο σκοπό ή τη χρήση για την οποία προορίζεται (Juran 1950).
- Η αιωνιότητα είναι ποιότητα, δεν είναι ποσότητα, αυτό είναι το μεγάλο, πολύ απλό μυστικό (N. Καζαντζάκης, 1955).
- Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις (Crosby 1979).
- Ποιότητα σε ένα προϊόν ή σε μια υπηρεσία δεν είναι αυτό που βάζει ο προμηθευτής. Είναι αυτό που παίρνει ο πελάτης και για το οποίο είναι διατεθειμένος να πληρώσει. Αυτό που προσδίδει «ποιότητα» σε ένα προϊόν δεν είναι ούτε η δυσκολία κατασκευής του, ούτε το μεγάλο κόστος του, όπως πιστεύουν συνήθως οι κατασκευαστές. Οι πελάτες πληρώνουν μόνο γι' αυτό που είναι χρήσιμο σ' αυτούς και προσφέρει σ' αυτούς αξία. Τίποτε άλλο δεν αποτελεί «ποιότητα» (Peter Drucker 1985).
- Το λεξιλόγιο ISO 8402 (1986) δίνει τον εξής ορισμό: «Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που συμβάλουν στην ικανότητά του να ικανοποιεί εκφρασμένες ή υπονοούμενες ανάγκες».

- Ποιότητα είναι οτιδήποτε εσύ ορίζεις να είναι π.χ. γεύση, χρώμα, μια προθεσμία, μια μέτρηση, μια λεπτομερής τεχνική προδιαγραφή, μια ημερομηνία παράδοσης (Rogerson 1987).
- Η ποιότητα είναι στην ουσία ένας τρόπος να διευθύνεις την εταιρία (Feigenbaum1991).
- Ποιότητα σημαίνει ανθρώπους, όχι πράγματα. Τα καλύτερα παπούτσια ή κοστούμια τα φτιάχνουν άνθρωποι (Robin de Wilde QC 1996).
- Η ποιότητα δεν είναι κάτι απόλυτο, ούτε ένα πρότυπο που συνεχώς βελτιώνεται. Είναι η αντανάκλαση των προσδοκιών του ατόμου, οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζονται από την κοινωνία και την κατάσταση του Έθνους σε μια δεδομένη στιγμή (Campbell, Διευθύνων Σύμβουλος του UKAS 1998).

Από τους παραπάνω ορισμούς συμπεραίνουμε ότι ο «όρος» ποιότητα αλλάζει με την πάροδο του χρόνου και το γεγονός αυτό είναι σίγουρα συνέπεια της εξέλιξης της τεχνολογίας καθώς και του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων.

Στον Πίνακα 1 αποτυπώνεται εύκολα η εξέλιξη αυτή.

Η ιστορική εξέλιξη της ποιότητας	
1950	Ποσότητα κι όχι ποιότητα.
1960	Η συνειδητοποίηση του καταναλωτή επιβάλλει την επιθεώρηση ποιότητας κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.
1970	Η περιορισμένη ποσότητα των πόρων επιβάλλει τη διασφάλιση ποιότητας με άμεσο στόχο τη μείωση των απωλειών.
1980	Αναδεικνύεται η υπεροχή της Ιαπωνίας στην ποιότητα μέσω της τεχνολογικής αριστείας.
1990	Υιοθέτηση της νοοτροπίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία συνδυάζει την τεχνολογική αριστεία και την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
2000	Πρακτικά παρατηρείται ποιότητα ζωής και κοινωνική ποιότητα.

Πίνακας 1 Η Ιστορική εξέλιξη της ποιότητας
(Πηγή : ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ(2012))

Η ποιότητα λοιπόν συνδέεται στενά με τον πελάτη, δηλαδή με την ευρεία έννοια με την αγορά της επιχείρησης. Επομένως πρέπει να γνωρίσουμε σε ποια ομάδα πελατών απευθυνόμαστε και ποιες είναι οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες τους σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών μας (Γκούμας & Τέφα, 2012).

Θα μπορούσαμε λοιπόν να καταλήξουμε στον ορισμό:

«Ποιότητα είναι το σύνολο των ιδιοτήτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, τα οποία καθορίζει ο κατασκευαστής - προμηθευτής και τα οποία κρίνει ο πελάτης - αποδέκτης ως προς το εάν ικανοποιούν τις απαιτήσεις και/ή τις ανάγκες του» (Βολοτόπουλος, 2014).

1.2 Θεωρίες Ποιότητας – Φιλοσοφία Συστημάτων Διαχείρισης ή Διασφάλισης Ποιότητας ΣΔΠ (Quality Management System)

Ο Αμερικανός στατιστικολόγος Edward Deming (1900-1993) με τον συμπατριώτη του Joseph Juran (1904-2008) είναι εκείνοι οι οποίοι διέδωσαν τη φιλοσοφία της ποιότητας (για τα φυσικά/εμπράγματα αγαθά κυρίως) και ανέπτυξαν πρακτικές για την εφαρμογή της στην Ιαπωνία και στην Αμερική. Ο Deming μέσα σε διάστημα τεσσάρων χρόνων (1950-1954) κατάφερε να μετασχηματίσει την ιαπωνική βιομηχανία και να την καταστήσει κορυφαία ως προς την ποιότητα.

Κατέστησε τον στατιστικό έλεγχο για την ποιότητα σε τρόπο διοίκησης, ο οποίος είναι γνωστός ως «κύκλος του Deming» με τέσσερα βασικά στάδια: **α)** σχεδιασμός (PLAN), **β)** εκτέλεση (DO), **γ)** έλεγχος (CHECK), **δ)** δράση (ACT).



Εικόνα 2. Ο κύκλος ποιότητας Deming

Κεντρικός πυρήνας της φιλοσοφίας διοίκησης που πρότεινε είναι πως ο πελάτης αποτελεί το σημαντικότερο μέρος της αλυσίδας παραγωγής (Nikolayevich, 2015).

Ο Joseph Juran (1904-2008), Αμερικανός ρουμανικής καταγωγής, μηχανικός και σύμβουλος επιχειρήσεων, ήταν υπέρμαχος της άποψης πως τα θέματα ποιότητας, για να γίνονται κατανοητά τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους, θα πρέπει να παρουσιάζονται με κατανοητό τρόπο. Σε λειτουργικό επίπεδο, ο Juran εστίαζε στη συμμόρφωση προς τις προδιαγραφές μέσω μείωσης των ελαττωμάτων των προϊόντων και στη χρησιμοποίηση στατιστικών εργαλείων. Για εκείνον η ποιότητα είναι συνώνυμη με την καταλληλότητα προς χρήση, την οποία διαχώριζε στην ποιότητα σχεδιασμού, στην ποιότητα συμμόρφωσης, στη διαθεσιμότητα και στην παροχή της υπηρεσίας ποιοτική λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης, μαζί με τη δέσμευση όλων των εργαζομένων για ποιότητα σε όλα τα προϊόντα και διαδικασίες (Juran, 1988).

Σημαντική ήταν και η συνεισφορά του Philip Crosby (1926-2001), Αμερικανού επιχειρηματία και συγγραφέα βιβλίων διοίκησης, ο οποίος διατύπωσε τις τέσσερις «απόλυτες» θέσεις του για την ποιότητα, οι οποίες και αντικατοπτρίζουν τη φιλοσοφία του: **1)** Ποιότητα σημαίνει συμμόρφωση στις απαιτήσεις του πελάτη και όχι απλώς αίσθημα υπεροχής. **2)** Ποιότητα σημαίνει πρόληψη ελαττωμάτων. **3)** Το πρότυπο απόδοσης πρέπει να είναι ο μηδενισμός των ελαττωμάτων. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να μην επιτρέπει να επέλθει χαλάρωση σε θέματα ποιότητας και να εφαρμόζει ανάλογες πρακτικές. Επίσης θεωρεί ότι ο μηδενισμός των ελαττωματικών δεν είναι κάτι που συνεπάγεται υψηλό κόστος αλλά μπορεί να προέλθει ως συστηματική και συντονισμένη προσπάθεια όλων **4)** Η μέτρηση και η αξιολόγηση της ποιότητας να γίνεται

με βάση το κόστος μη συμμόρφωσης στις απαιτήσεις του πελάτη. Η εκπαίδευση όλων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για μια νέα νοοτροπία συμπεριφοράς και λειτουργίας εντός της επιχείρησης (Χυτήρης & Άννιμος, 2013).

Οι παραπάνω θεωρίες αποτέλεσαν τις βάσεις για τις μετέπειτα θεωρίες που σχετίζονται με την Διοίκηση ολικής ποιότητας, στην οποία βασίζεται ο σχεδιασμός και η λειτουργία των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας.

Η διαχείριση ποιότητας είναι η βάση της ανάπτυξης για όλους τους οργανισμούς. Ανάπτυξη σημαίνει ικανότητα αντιμετώπισης των προκλήσεων που επιφέρουν οι συνεχείς αλλαγές. Πολλές απαιτήσεις, όπως οι τεχνολογικές εξελίξεις ή η αυξανόμενη πίεση του ανταγωνισμού επιτάσσουν στους οργανισμούς να μεταβάλλονται συνεχώς προκειμένου να προσαρμόζονται στις αγορές τους όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Όσο σημαντική είναι η προσαρμογή αυτή, άλλο τόσο απαραίτητη είναι η συνεχής εξέλιξη της γνώσης – είναι το προαπαιτούμενο για ανάπτυξη και εξέλιξη ενός οργανισμού στην αγορά.

Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) ένα σύστημα διοίκησης μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού, που λειτουργεί από την κορυφή έως τη βάση, με σκοπό την πλήρωση των προδιαγραφών ποιότητας ονομάζεται Σύστημα Διαχείρισης ή Διασφάλισης Ποιότητας ΣΔΠ (Quality Management System). Σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης «Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως θεμέλιο για να καθοδηγήσουν τη βελτίωση της απόδοσης ενός οργανισμού.

Για την εξασφάλιση επιτυχημένων αποτελεσμάτων, οι επιχειρήσεις (οργανισμοί, εργαστήρια, κ.τ.λ.) θα πρέπει να ενεργοποιήσουν διαδικασίες και να εξασφαλίσουν ότι όλοι μέσα στην επιχείρηση είναι γνώστες αυτών των διαδικασιών, ότι τις κατανοούν και αισθάνονται ότι έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν κάτι νέο προς όφελος της επιχείρησης. Όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμφωνήσουν στις διαδικασίες τις οποίες θα εφαρμόζουν και τα εργαλεία τα οποία θα χρησιμοποιούν. Οι διαδικασίες αυτές θα πρέπει να αναθεωρούνται, εάν κάτι τέτοιο θεωρηθεί απαραίτητο.

Σε γενικές γραμμές η φιλοσοφία των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας (ιδιαίτερα στην πιο σύγχρονη εκδοχή τους) ξεφεύγει από τους απλούς ελέγχους κατά τη διάρκεια και το πέρας των εργασιών για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας και ενσωματώνει ένα νέο σκεπτικό, που δεν αντικαθιστά τις παραδοσιακές ιδέες περί ποιότητας, αλλά συμπληρώνει και βελτιώνει τον παλιό τρόπο σκέψης, προσθέτοντας νέες διαστάσεις στην ανάπτυξή της, όπως η βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων, η ισχυροποίηση της επικοινωνίας και η δημιουργία ομαδικού πνεύματος (Σταμπουλόγλου & Καραντζαλος & Γεωργόπουλος 2005).

Εφαρμογές Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας συναντάμε σήμερα

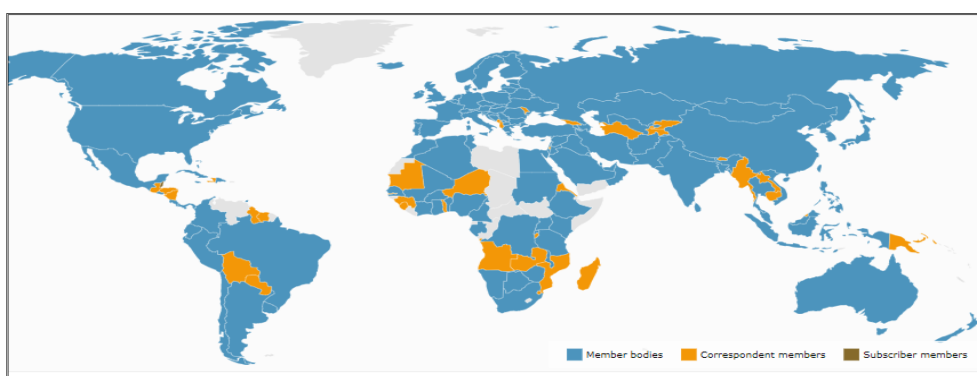
- Στην Δημόσια Διοίκηση και δημόσιους οργανισμούς
- Σε Νοσηλευτικά Ιδρύματα
- Στην Εκπαίδευση (Α' Β' Γ' βαθμια)
- Στην Βιομηχανία τροφίμων
- Στις Τηλεπικοινωνίες-Μεταφορές
- Στις επιχειρήσεις (π.χ. τουριστικές, παροχής υπηρεσιών κτλ) κ.α.

1.3 Πλεονεκτήματα Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας

Τα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση ενός οργανισμού εξασφαλίζοντας ταυτόχρονα την παροχή αναβαθμισμένων ποιοτικά προϊόντων ή υπηρεσιών.

Σε ολόκληρο τον κόσμο, προωθείται η περαιτέρω ανάπτυξη των οργανισμών δημιουργώντας συνθήκες εμπιστοσύνης στις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων ή οργανισμών, των πελατών και των προμηθευτών τους.

Είναι προφανές, παρατηρώντας την παρακάτω εικόνα όπου στον παγκόσμιο χάρτη εμφανίζεται (μπλε χρώμα) να συμμετέχουν 164 κράτη μέλη στον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO), ότι η σύγχρονη τάση της εποχής έχει να κάνει με όρους όπως ποιότητα, τυποποίηση, εφαρμογή προτύπων κ.τ.λ.



Εικόνα 3. Κράτη μέλη του Διεθνή Οργανισμού Τυποποίησης (ISO)

(Πηγή : www.iso.org.com)

Η εφαρμογή των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα των παρακάτω:

- Παροχή εμπιστοσύνης προς τον πελάτη ότι το παρεχόμενο προϊόν και/ή υπηρεσία ικανοποιεί τις αμοιβαία συμφωνημένες απαιτήσεις αλλά και τις εφαρμοστέες νομοθετικές και κανονιστικές διατάξεις.
- Μείωση κόστους μέσω αποτελεσματικότερης λειτουργίας και αύξησης της παραγωγικότητας.
- Συνεχής αύξηση της ικανοποίησης των εκφρασμένων αλλά και μελλοντικών αναγκών τόσο των πελατών όσο και των ενδιαφερομένων μερών (προσωπικό, μέτοχοι και κοινωνικό περιβάλλον).
- Εφαρμογή μέτρων συνεχούς βελτίωσης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.
- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προσέλκυση νέων πελατών και επενδυτών σε διεθνείς αγορές.
- Βελτιστοποίηση της απόδοσης των εταιρικών αποτελεσμάτων της Επιχείρησης, σε συνδυασμό με τους απαιτούμενους πόρους, ώστε να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητά της στο παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον.

Βασικά πλεονεκτήματα των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας κατά τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) είναι:

Απλοποίηση: Αναλύονται και απλοποιούνται τα στάδια εκτέλεσης μιας διαδικασίας.

Ορισμός – Τυποποίηση διαδικασιών: Καθορίζεται η διαδρομή και οι ενέργειες που πρέπει να εκτελεστούν ώστε να παραχθεί το προϊόν ή υπηρεσία.

Έλεγχος: Γίνεται έλεγχος σε όλα τα στάδια μιας διαδικασίας με αναφορά το εφαρμοζόμενο πρότυπο και εντοπίζονται οι αστοχίες και τα λανθασμένα σημεία προς διόρθωση. Έγκαιρη πρόβλεψη και αντιμετώπιση κινδύνου.

Οι **αρχές** των Συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO) και μερικά από τα οφέλη τους είναι:

- Πελατοκεντρική εστίαση
- Ηγεσία
- Συμμετοχή των ανθρώπων
- Προσέγγιση της διαδικασίας
- Βελτίωση
- Λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηρίωσης
- Διαχείριση σχέσεων

Αναλυτικότερα :

Εστίαση του πελάτη

Το πρωταρχικό μέλημα της διαχείρισης της ποιότητας είναι να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις των πελατών και να προσπαθεί να ξεπεράσει τις προσδοκίες τους. Η σταθερή επιτυχία επιτυγχάνεται όταν ένας οργανισμός προσελκύει και διατηρεί την εμπιστοσύνη των πελατών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών.

Βασικά οφέλη

Αύξηση της πελατειακής αξίας - Αυξημένη ικανοποίηση του πελάτη - Βελτιωμένη εμπιστοσύνη πελατών - Ενισχυμένη επαναλαμβανόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα - Ενισχυμένη φήμη του οργανισμού - Διευρυμένη πελατειακή βάση - Αυξημένα έσοδα και μερίδιο αγοράς.

Ηγεσία

Οι υπεύθυνοι και τα στελέχη των οργανισμών σε όλα τα επίπεδα ενώνονται για την επίτευξη του σκοπού και δημιουργούν συνθήκες, δημιουργία οράματος στις οποίες οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην επίτευξη των ποιοτικών στόχων του οργανισμού.

Βασικά οφέλη

Αυξημένη αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων ποιότητας του οργανισμού - Καλύτερος συντονισμός των διαδικασιών του οργανισμού - Βελτιωμένη επικοινωνία μεταξύ επιπέδων και λειτουργιών του οργανισμού - Ανάπτυξη και βελτίωση της ικανότητας του οργανισμού στην παροχή των υπηρεσιών.

Συμμετοχή των ανθρώπων

Όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα είναι απαραίτητο να συμμετέχουν ενεργά για την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά.

Για να υπάρξει αποτελεσματική διαχείριση σε έναν οργανισμό, είναι σημαντικό να εμπλακούν όλοι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα. Η αναγνώριση, η ενδυνάμωση και η ενίσχυση της ικανότητας των εργαζομένων διευκολύνουν τη συμμετοχή τους στην επίτευξη των ποιοτικών στόχων του οργανισμού.

Βασικά οφέλη

Βελτίωση της κατανόησης των στόχων ποιότητας του οργανισμού από τους ανθρώπους στην οργάνωση και αυξημένα κίνητρα για την επίτευξη αυτών των στόχων - Ενίσχυση της συμμετοχής των ατόμων σε δραστηριότητες βελτίωσης - Ενισχυμένη προσωπική ανάπτυξη, πρωτοβουλίες και δημιουργικότητα - Βελτιωμένη ικανοποίηση των ανθρώπων - Ενισχυμένη εμπιστοσύνη και συνεργασία σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Τυποποίηση των διαδικασιών

Τυποποίηση των διαδικασιών με τρόπο ώστε να εκτελούνται με αποτελεσματικότητα ενισχύοντας την απόδοση του οργανισμού.

Βασικά οφέλη

Ενισχυμένη ικανότητα εστίασης της προσπάθειας σε βασικές διαδικασίες και ευκαιρίες βελτίωσης - Συνεπή και προβλέψιμα αποτελέσματα μέσω ενός συστήματος ευθυγραμμισμένων διαδικασιών - Βελτιστοποιημένη απόδοση μέσω αποτελεσματικής διαχείρισης της διαδικασίας, αποτελεσματικής χρήσης των πόρων και μειωμένων διαλειτουργικών εμποδίων.

Βελτίωση

Οι επιτυχημένες οργανώσεις επικεντρώνονται συνεχώς στη βελτίωση. Η βελτίωση είναι το μέρος της Διαχείρισης της Ποιότητας, το οποίο εστιάζει στην αύξηση της ικανότητας, για την ικανοποίηση των απαιτήσεων για την ποιότητα.

Η βελτίωση της ποιότητας είναι μια διαδικασία, η οποία διεκπεραιώνεται από την ανωτάτη διοίκηση, για να βελτιώνει τους τομείς της επιχείρησης και με αυτό τον τρόπο, να αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά της. Είναι ουσιαστικής σημασίας για έναν οργανισμό να διατηρήσει τα τρέχοντα επίπεδα απόδοσης, αλλά ταυτόχρονα να αντιδράσει στις αλλαγές των εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών του και να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες.

Βασικά οφέλη

Βελτιωμένη απόδοση της διαδικασίας, οργανωτικές δυνατότητες και ικανοποίηση του πελάτη - Ενισχυμένη ικανότητα πρόβλεψης και αντίδρασης σε εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους και ευκαιρίες - Βελτιωμένη ώθηση στην καινοτομία.

Λήψη αποφάσεων

Οι αποφάσεις που λαμβάνονται βασίζονται στην ανάλυση και την αξιολόγηση δεδομένων και πληροφοριών.

Η λήψη αποφάσεων μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διαδικασία και πάντα συνεπάγεται κάποια αβεβαιότητα. Συχνά περιλαμβάνει πολλαπλούς τύπους και πηγές εισροών, καθώς και την ερμηνεία τους, η οποία μπορεί να είναι υποκειμενική. Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος και τις πιθανές συνέπειες. Τα γεγονότα, οι αποδείξεις και η ανάλυση δεδομένων οδηγούν σε μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και ασφάλεια στη λήψη αποφάσεων.

Βασικά οφέλη

Βελτιωμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων - Βελτιωμένη αξιολόγηση της απόδοσης της διαδικασίας και της ικανότητας επίτευξης στόχων - Βελτίωση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας - Αυξημένη ικανότητα αναθεώρησης, πρόκλησης και αλλαγής απόψεων και αποφάσεων - Αυξημένη ικανότητα απόδειξης της αποτελεσματικότητας των προηγούμενων αποφάσεων.

Διαχείριση σχέσεων

Για διαρκή επιτυχία, ένας οργανισμός πρέπει να διαχειρίζεται σωστά και έξυπνα τις σχέσεις του με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η σταθερή επιτυχία είναι πιθανότερο να επιτευχθεί όταν ο οργανισμός αναπτύσσει σχέσεις με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η διαχείριση σχέσεων με έναν προμηθευτή αλλά και με τα δίκτυα συνεργατών της έχει ιδιαίτερη σημασία.

Βασικά οφέλη

Κοινή κατανόηση των στόχων και των αξιών μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών - Αυξημένη ικανότητα δημιουργίας αξίας για τα ενδιαφερόμενα μέρη μέσω της ανταλλαγής πόρων και ικανοτήτων και διαχείρισης κίνδυνου που σχετίζονται με την ποιότητα - Μια καλά διαχειριζόμενη αλυσίδα εφοδιασμού που παρέχει μια σταθερή ροή αγαθών και υπηρεσιών.'

Οι βασικές διαφορές μεταξύ των Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή Διαχείρισης Ποιότητας με την Παραδοσιακή Διοικητική όπως εφαρμόζεται μέχρι και σήμερα σε κάποιους οργανισμούς και επιχειρήσεις σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα:

Παραδοσιακή Διοικητική	ΔΟΠ
Προτεραιότητα στο κόστος	Προτεραιότητα στην ποιότητα
Η ποιότητα κοστίζει	Η ποιότητα κερδίζει
Ικανοποίηση προδιαγραφών	Συνεχής βελτίωση της ποιότητας
Αποδεκτό επίπεδο ελαττωματικών	Μηδενισμός ελαττωματικών
Προσανατολισμός στο προϊόν	Προσανατολισμός στην αγορά
Έλεγχος και βελτίωση από ειδικούς	Ομαδική εργασία
Έμφαση στον έλεγχο ποιότητας	Έμφαση στην πρόληψη ελαττωματικών

Πίνακας 2. Διαφορές μεταξύ Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ή Διαχείρισης Ποιότητας με την Παραδοσιακή Διοικητική, (Πηγή : Γκίκα 2016).

Βασικοί παράγοντες της επιτυχημένης εφαρμογής Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας είναι :

- ✓ η κατανόηση, εκ μέρους της διοίκησης, της φύσης και του σκοπού των ΣΔΠ
- ✓ η χρονική περίοδος υιοθέτησής τους
- ✓ η συμπερίληψη των στόχων ποιότητας στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού
- ✓ η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία εφαρμογής.

1.4 Η Έννοια της Τυποποίησης - Πρότυπο

Σύμφωνα με τον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛΟΤ) «σήμερα με τον όρο **τυποποίηση** (Standardization) εννοούμε μια δραστηριότητα που δίνει λύσεις για επαναλαμβανόμενη εφαρμογή σε προβλήματα επιστημονικά, τεχνολογικά ή οικονομικά και αποσκοπεί στο καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση. Γενικά, η τυποποίηση περιλαμβάνει τις διαδικασίες της σύνταξης, της έκδοσης και της εθνικής μεταφοράς **προτύπων**.

Η έννοια του **προτύπου** (standard) ξεκινά από την **τεχνική προδιαγραφή** (technical specification) που όπως είναι γνωστό, είναι έντυπο που αναφέρει τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (π.χ. χαρακτηριστικά ποιότητας, επιδόσεις, χαρακτηριστικά ασφάλειας, διαστάσεις) και μπορεί να περιλαμβάνει ή να ασχολείται αποκλειστικά με ορολογία, σύμβολα, έλεγχο και μεθόδους δοκιμής, συσκευασία ή απαιτήσεις σημάτων ποιότητας (συμμόρφωσης). Τεχνικές προδιαγραφές μπορεί να συντάξει οποιοσδήποτε, πρόσωπο ή οργανισμός, σε ιδιωτικές ή δημόσιες συμφωνίες, στις προμήθειες υλικού στις κατασκευές, στην παραγωγή υλικών ή προϊόντων κτλ.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία (Αγγελάκης, Ζωάκος, Ιακωβίδης, Καλλιάνης, Μαθιουδάκης κ.α.,2008), η λέξη πρότυπο αναφέρεται :

α. είτε ως το προϊόν που κατασκευάζεται σύμφωνα με ορισμένες προδιαγραφές και που χρησιμεύει ως υπόδειγμα για τη μαζική παραγωγή πανομοιότυπων προϊόντων είτε ο τρόπος κατασκευής ή οργάνωσης που χρησιμεύει ως υπόδειγμα ή ως βάση για ανάλογα έργα

β. για κάποιο προϊόν ή υπηρεσία που κατέχει σε βαθμό τελειότητας κάποια χαρακτηριστική ιδιότητα, για την κατηγορία στην οποία ανήκει, και που χρησιμεύει ως παράδειγμα προς μίμηση

Αυτό που διαφοροποιεί την έννοια της τεχνικής προδιαγραφής και οδηγεί στην έννοια του **προτύπου** είναι η προσιότητα στο ευρύ κοινό και κυρίως ο τρόπος δημιουργίας του.

Τα πρότυπα που αναφερόμαστε σήμερα είναι:

Το **εθνικό πρότυπο** (π.χ. πρότυπο ΕΛΟΤ) το οποίο έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων - σε εθνική κλίμακα-και έχει εγκριθεί από αναγνωρισμένο **εθνικό οργανισμό τυποποίησης** (π.χ. ΕΛΟΤ).

Το **ευρωπαϊκό πρότυπο** (EN, ETS κτλ.) το οποίο έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων-σε ευρωπαϊκή κλίμακα - και έχει εγκριθεί από μία από τις τρεις ευρωπαϊκές οργανώσεις τυποποίησης **CEN**, **CENELEC** ή **ETSI** με διακρατική

ευρωπαϊκή ψήφιση (ψήφιση από τις χώρες μέλη μέσω των οργανισμών τυποποίησής τους).

Το **παγκόσμιο πρότυπο** (π.χ. ISO, IEC) το οποίο έχει εκπονηθεί με συναίνεση όλων των ενδιαφερομένων-σε παγκόσμια κλίμακα - και έχει εγκριθεί από μία από τις δύο παγκόσμιες οργανώσεις τυποποίησης **ISO, IEC**.

Σημαντικά οφέλη από την τυποποίηση είναι η βελτίωση της καταλληλότητας των προϊόντων, των διεργασιών και των υπηρεσιών για την προβλεπόμενη χρήση, η πρόληψη των τεχνικών εμποδίων στο εμπόριο και η διευκόλυνση της τεχνολογικής συνεργασίας.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το αποτέλεσμα της τυποποίησης σε εθνικό, ευρωπαϊκό ή διεθνές επίπεδο είναι η έκδοση τυποποιητικών έγγραφων. Ως τέτοια νοούνται τα **πρότυπα**, οι **τεχνικές προδιαγραφές κώδικες πρακτικής**, οι **κανονισμοί** και οι **τεχνικοί κανονισμοί**, όπως αναλυτικά προσδιορίζονται στο ευρωπαϊκό πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020.

Σύμφωνα με το πρότυπο ΕΛΟΤ EN 45020:

«**Πρότυπο**» είναι το έγγραφο που έχει καθιερωθεί με συναίνεση και έχει εγκριθεί από έναν αναγνωρισμένο φορέα, παρέχει, για κοινή και επαναλαμβανόμενη χρήση, κανόνες, κατευθυντήριες οδηγίες ή χαρακτηριστικά, για δραστηριότητες ή τα αποτελέσματά τους και αποσκοπεί στην επίτευξη του βέλτιστου βαθμού τάξης σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο εφαρμογής.

Ως αναγνωρισμένοι φορείς νοούνται οι εθνικοί οργανισμοί τυποποίησης. Κάθε πρότυπο είναι προαιρετικής εφαρμογής, εκτός εάν νομοθετικές ή άλλες διατάξεις το καθιστούν υποχρεωτικής εφαρμογής.

«**Τεχνική προδιαγραφή**» είναι το έγγραφο που καθορίζει τις τεχνικές απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιεί ένα προϊόν, μια διεργασία ή υπηρεσία.

«**Κώδικας πρακτικής**» είναι το τυποποιημένο έγγραφο που περιλαμβάνει πρακτικές ή διαδικασίες για το σχεδιασμό, την κατασκευή, την εγκατάσταση, τη συντήρηση ή τη χρήση εξοπλισμού, κατασκευών ή προϊόντων.

«**Κανονισμός**» είναι το έγγραφο που περιέχει υποχρεωτικούς νομοθετικούς κανόνες και υιοθετείται από μια Αρχή.

«**Τεχνικός κανονισμός**» είναι ο κανονισμός που περιέχει τεχνικές απαιτήσεις, είτε άμεσα ή με αναφορά ή με ενσωμάτωση του περιεχομένου ενός προτύπου, μιας τεχνικής προδιαγραφής ή ενός κώδικα πρακτικής.

Ένας τεχνικός κανονισμός μπορεί να συνοδεύεται από τεχνικές υποδείξεις που περιγράφουν τον τρόπο συμμόρφωσης προς τις απαιτήσεις του Κανονισμού, δηλαδή τη διαδικασία που τεκμαίρει την ικανοποίηση της απαίτησης.

Διεθνείς Φορείς Τυποποίησης είναι:

- Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO (International Organization for Standardization).

Αποτελεί την Παγκόσμια Ομοσπονδία Εθνικών Φορέων Τυποποίησης. Μέλη του είναι οι εθνικοί φορείς τυποποίησης 164 κρατών-μελών. Την Ελλάδα εκπροσωπεί ο ΕΛΟΤ.

- Η Διεθνής Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή IEC (International Electro technical Commission). Έχει σαν αντικείμενο τα θέματα που σχετίζονται με τη Διεθνή Τυποποίηση στα πεδία της Ηλεκτρολογίας και Ηλεκτρονικής Μηχανικής.
- Η Διεθνής Ένωση Τηλεπικοινωνιών ITU (International Telecommunication Union). Ιδρύθηκε το 1865 σαν ένας οργανισμός στο πλαίσιο του οποίου οι κρατικές αρχές και ο διεθνής και ιδιωτικός τομέας θα μπορούσαν να συνεργαστούν προκειμένου να συντονίσουν τη λειτουργία των τηλεπικοινωνιακών δικτύων και υπηρεσιών, ώστε να προαχθεί η ανάπτυξη της τεχνολογίας στον τομέα των επικοινωνιών.

Ευρωπαϊκοί Φορείς Τυποποίησης είναι οι ακόλουθοι:

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή Τυποποίησης CEN
- Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή Ηλεκτροτεχνικής Τυποποίησης CENELEC
- Το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για τα Τηλεπικοινωνιακά Πρότυπα ETSI
- Κοινός Ευρωπαϊκός Οργανισμός Τυποποίησης CEN / CENELEC



Εικόνα 4. ΕΛΟΤ - Εθνικός αντιπρόσωπος στους Διεθνείς Οργανισμούς Τυποποίησης ISO

Ο ΕΛΟΤ είναι ο εθνικός αντιπρόσωπος στους Διεθνείς Οργανισμούς Τυποποίησης ISO και IEC και στους Ευρωπαϊκούς Οργανισμούς Τυποποίησης CEN, CENELEC και ECISS. Ο ΕΛΟΤ εκδίδει τα Εθνικά Πρότυπα και μεταφράζει τα Διεθνή και Ευρωπαϊκά Πρότυπα στην ελληνική γλώσσα. Ο ΕΛΟΤ είναι ο μόνος Φορέας στην Ελλάδα που έχει το δικαίωμα να διαθέτει (πουλά) τα Ελληνικά, Διεθνή και Ευρωπαϊκά Πρότυπα.

Το Ευρωπαϊκό Σύστημα Τυποποίησης είναι μοναδικό στον κόσμο. Μετά τη δημοσίευση ενός ευρωπαϊκού προτύπου, κάθε εθνικός οργανισμός ή επιτροπή εθνικών προτύπων υποχρεούται να αποσύρει κάθε εθνικό πρότυπο που έρχεται σε αντίθεση με το νέο ευρωπαϊκό πρότυπο. Ως εκ τούτου, ένα Ευρωπαϊκό Πρότυπο καθίσταται το εθνικό πρότυπο σε όλες τις χώρες μέλη της CEN και / ή της CENELEC.

1.4.1 Βασικά Πρότυπα

Το 1979 το Βρετανικό Ινστιτούτο Τυποποίησης (British Standards Institution – BSI) εκδίδει το πρότυπο BS 5750, Quality systems, που αποτελεί το πρώτο εμπορικό πρότυπο για συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Το 1979 επίσης εγκρίνεται η δημιουργία της τεχνικής επιτροπής TC 176 του ISO για την ανάπτυξη Διεθνών προτύπων που θα προσδιορίζουν τους κανόνες για συστήματα Διοίκησης Ποιότητας. Αποτέλεσμα των ενεργειών της επιτροπής ISO/TC 176 είναι η έκδοση το 1987 από τον Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης ISO των πρώτων προτύπων της σειράς ISO 9000:1987. Τα πρότυπα αυτά υιοθέτησαν σε μεγάλο βαθμό τα περιεχόμενα και τη δομή του προτύπου BS 5750:1979.

Κατά την έκδοση τους αναφέρθηκε με έμφαση ότι αποτελούσαν το επιστέγασμα των πλέον σύγχρονων πρακτικών και αρχών για τη δημιουργία συστημάτων που θα διασφαλίζουν την ποιότητα. Η τελική έκδοση τους, προϊόν συνεργασίας και συμφωνίας των πλέον αρμόδιων φορέων παγκοσμίως, αποτέλεσε τη βάση για την νέα εποχή στη διοίκηση της ποιότητας. Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000:1987 επικυρώθηκαν από την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Προτύπων CEN ως Ευρωπαϊκά πρότυπα με την ονομασία EN 29000:1987 και υιοθετήθηκαν από τον Αμερικανικό Οργανισμό για τον Έλεγχο της Ποιότητας ASQE με την ονομασία ANSI/ASQC Q90 και αντίστοιχα στον Καναδά από τον Καναδικό Σύνδεσμο Τυποποίησης CSA με την ονομασία CSA:9000. Το 1994 δημιουργήθηκε η πρώτη αναθεώρηση ISO 9000:1994, το 2000 η δεύτερη αναθεώρηση ISO 9000:2000 και το 2008 με σημαντικότερη την αναθεώρηση του μοντέλου ISO 9001 το 2015 και την εκκίνηση αναθεώρησης του σε νέο τον Σεπτέμβριο του 2018 (Αγγελάκης, Ζωάκος, Ιακωβίδης, Καλλιάνης, Μαθιουδάκης κ.α., 2008).

Η νέα διάσταση του ISO 9001:2015 και 2018 αφορά στην εδραίωση της επονομαζόμενης «Νέας Δομής Προτύπων» (High Level Structure). Πρόκειται για ένα πολύ σημαντικό βήμα στην πορεία προς την ενοποίηση των συστημάτων διαχείρισης. Τα σημαντικότερα και πιο διαδεδομένα συστήματα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO) σήμερα είναι:

το ISO 9001 για την ποιότητα

Το πρότυπο ISO 9001 είναι ένα από τα πρότυπα που εμπίπτουν στο φάσμα των προτύπων ISO 9000. Η σειρά ISO 9000 είναι μία σειρά διεθνών προτύπων όσον αφορά τη διοίκηση Ποιότητας, τα συστήματα Ποιότητας και τη διασφάλιση ποιότητας.

Το ISO 9001 καταρτίστηκε και δημοσιεύθηκε το 1987. Αποσκοπούσε στη βελτίωση της οργάνωσης και εκτέλεσης των διαδικασιών μιας επιχείρησης και όχι στη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος ή της παρεχόμενης υπηρεσίας. Σε συνέχεια πολλών αναθεωρήσεων του προτύπου σήμερα αναφερόμαστε στο πρότυπο ISO 9001:2015. Το ISO 9001:2015 ακολουθεί πλέον την ίδια γενική δομή με άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης ISO με σκοπό την βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών και με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάλυση με βάση τους κίνδυνους. Η έννοια της προληπτικής ενέργειας εμφανίζεται γενικότερα μέσα στο νέο πρότυπο μέσω της αναγνώρισης και ελαχιστοποίησης των ρίσκων. Δίνεται επίσης μεγαλύτερη έμφαση στη δέσμευση της ηγεσίας.

το ISO 14001 για την περιβαλλοντική διαχείριση,

Το ISO 14001 είναι το πρώτο της σειράς 14000 και εξειδικεύει τις απαιτήσεις ενός Συστήματος Διαχείρισης του Περιβάλλοντος. Το ISO 14001 προορίζεται να εφαρμόζεται σε όλους τους τύπους και τα μεγέθη των οργανισμών και να συμβιβάζει ποικίλες γεωγραφικές, πολιτισμικές και κοινωνικές συνθήκες. Ο συνολικός στόχος του ISO 14001 και των άλλων προτύπων της ίδιας σειράς είναι να στηρίξουν την περιβαλλοντική προστασία και την πρόληψη της ρύπανσης σε αρμονία με τις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες [Καρβούνης, 2003].

ISO 45001:2018 για την υγεία και ασφάλεια στην εργασία

Το πρώτο Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας και Υγείας που εφαρμόστηκε σε όλο τον κόσμο δημιουργήθηκε το 1999 με επανέκδοση του το 2007. Στη συνέχεια με στόχο την κάλυψη των απαιτήσεων όλων των ενδιαφερομένων μερών και των εργαζομένων και τη διασύνδεση του μοντέλου με άλλα συστήματα διαχείρισης (π.χ. ISO 9001, ISO 14001) δημιουργήθηκε το πρότυπο ISO 45001 και η έκδοση του ISO 45001: 2018.

ISO/IEC 27001:2005

«Τεχνολογία Πληροφοριών – Τεχνικές Ασφάλειας – Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Πληροφοριών – Απαιτήσεις».

ISO/IEC 20000:2005

«Συστήματα Διαχείρισης Υπηρεσιών Τεχνολογίας Πληροφοριών».

ISO 22000:2018

«Συστήματα διαχείρισης της ασφάλειας τροφίμων – Απαιτήσεις για τους οργανισμούς της αλυσίδας τροφίμων».

ISO 19011:2011

Αποτελεί ελληνικό και ευρωπαϊκό πρότυπο με διακριτικό τίτλο ΕΛΟΤ EN ISO 19011:2011 – “Κατευθυντήριες οδηγίες για την επιθεώρηση συστημάτων διαχείρισης”.

Το ISO 37001 είναι ένα Σύστημα Διαχείρισης για την Καταπολέμηση της Δωροδοκίας.

Προσδιορίζει μια σειρά μέτρων για να βοηθήσει τους οργανισμούς να προλαμβάνουν, να εντοπίζουν και να αντιμετωπίζουν τη δωροδοκία. Σε αυτά περιλαμβάνονται η υιοθέτηση μια πολιτικής για την καταπολέμηση της δωροδοκίας, ο διορισμός ενός προσώπου για να επιβλέπει τη συμμόρφωση κατά της δωροδοκίας, η κατάρτιση για το θέμα, η αξιολόγηση των κινδύνων και η δέουσα επιμέλεια για τα έργα και τους συνεργάτες της επιχείρησης, η εφαρμογή οικονομικών και εμπορικών ελέγχων και η θέσπιση διαδικασιών υποβολής εκθέσεων και ερευνών.

Μοντέλο Αριστείας EFQM

Αποτελεί την εφαρμογή κατάλληλων πρακτικών διαχείρισης που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός/επιχείρηση ώστε να διαμορφωθεί ένα συνεκτικό σύνολο που βελτιώνεται διαρκώς και εξυπηρετεί τη στρατηγική του οργανισμού/ επιχείρησης. Οι άριστοι οργανισμοί/επιχειρήσεις προσθέτουν σταθερή αξία για τους πελάτες τους, κατανοώντας, προβλέποντας και εκπληρώνοντας ανάγκες, προσδοκίες και ευκαιρίες. Το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί στην ουσία την συνένωση των θεμελιωδών αρχών των προτύπων ISO 9000. Είναι ένα πλαίσιο που βοηθά τις επιχειρήσεις να κάνουν πράξη τις Θεμελιώδεις Αρχές των προτύπων ISO και τη λογική RADAR.

Οι Θεμελιώδεις Αρχές είναι ένα σύνολο ευρωπαϊκών αξιών, οι οποίες εκφράστηκαν για πρώτη φορά στην ευρωπαϊκή συνθήκη των Ανθρωπίνων δικαιωμάτων (1953) και στον Ευρωπαϊκό Κοινωνικό χάρτη (που αναθεωρήθηκε το 1996). Η συνθήκη αυτή έχει κυρωθεί από τα κράτη μέλη του συμβουλίου της Ευρώπης και οι αρχές της έχουν ενσωματωθεί στις εθνικές νομοθεσίες.

Οι Θεμελιώδεις Αρχές Αριστείας οικοδομούνται πάνω στα θεμέλια των βασικών ανθρωπίνων δικαιωμάτων, με την προϋπόθεση ότι εφαρμόζονται παντού.

Η λογική RADAR είναι ένα δυναμικό πλαίσιο αξιολόγησης και ισχυρό εργαλείο διαχείρισης που παρέχει τον κορμό για την υποστήριξη ενός οργανισμού/επιχείρησης, καθώς αντιμετωπίζει τις προκλήσεις που καλείται να υπερνικήσει στην προσπάθειά του να επιτύχει βιώσιμη αριστεία.

Η λογική RADAR παρέχει μια συγκροτημένη προσέγγιση για τη διερεύνηση της απόδοσης ενός οργανισμού/επιχείρησης. υποστηρίζει επίσης το μηχανισμό βαθμολόγησης του Βραβείου Αριστείας EFQM και άλλων σχημάτων πιστοποίησης ή αξιολόγησης, δύναται να συμβάλλει στην πραγματοποίηση αλλαγών και στη διαχείριση προγραμμάτων βελτίωσης ενός οργανισμού/επιχείρησης (ΕΕΔΕ, 2012).

1.5 Ορισμός Διαχειριστικής επάρκειας δικαιούχων πράξεων δημοσίου χαρακτήρα

Η διαχειριστική επάρκεια Οργανισμών, σύμφωνα με τον ΕΛΟΤ αφορά στην υλοποίηση πράξεων δημόσιου χαρακτήρα με στόχο την επιτυχημένη υλοποίηση των πράξεων. Ειδικότερα αφορά την έγκαιρη, οικονομική και ποιοτική εκτέλεση των συγχρηματοδοτούμενων έργων σύμφωνα με την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης και τις απαιτήσεις του Κοινοτικού και Εθνικού Δικαίου.

Ανάλογα με το είδος των πράξεων που προτίθεται να αναλάβει ο δικαιούχος φορέας, η επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας κατηγοριοποιείται ως εξής:

- ✓ Επιβεβαίωση τύπου Α, για πράξεις με τεχνικό αντικείμενο και πιο συγκεκριμένα δημόσια έργα υποδομής και τεχνικές μελέτες.
- ✓ Επιβεβαίωση τύπου Β, για πράξεις δημοσίων συμβάσεων προμηθειών ή υπηρεσιών.
- ✓ Επιβεβαίωση τύπου Γ, για πράξεις χωρίς τεχνικό αντικείμενο που υλοποιούνται με ίδια μέσα οι οποίες δύναται να περιλαμβάνουν επί μέρους δημόσιες συμβάσεις μέχρι ποσοστού 30% του συνολικού προϋπολογισμού.

Η διασφάλιση της διαχειριστικής ικανότητας των δικαιούχων, κατά την περίοδο 2014-2020 αποτελεί κανονιστική υποχρέωση σύμφωνα με το άρθρο 125, παρ. 3δ του Καν (ΕΕ) αρ. 1303/2013 (Κανονισμός Κοινών Διατάξεων). Σύμφωνα με το ως άνω άρθρο του Κανονισμού Κοινών Διατάξεων (ΚΚΔ), η αρμόδια αρχή διαχείρισης «εξασφαλίζει ότι ο δικαιούχος διαθέτει τη διοικητική, χρηματοοικονομική και επιχειρησιακή ικανότητα να τηρήσει τους όρους που αναφέρονται στο στοιχείο (γ) πριν από την έγκριση της πράξης».

Το πρότυπο που είχε εφαρμοστεί στην προηγούμενη προγραμματική περίοδο 2007-2013 ήταν το ΕΛΟΤ1429:2008 «Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα» το οποίο και εφαρμόζεται για την προγραμματική περίοδο 2014-2020 από τους περισσότερους οργανισμούς τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα σε συνδυασμό των πρότυπων 1431 «Οδηγοί εφαρμογής για δημόσια τεχνικά έργα – προμήθειες και υπηρεσίες – συγκεκριμένες δράσεις με ίδια μέσα».

Οι Οδηγοί Εφαρμογής εντάσσονται στη σειρά προτύπων για τη διαχειριστική επάρκεια των οργανισμών που υλοποιούν έργα δημοσίου χαρακτήρα και αναπτύχθηκαν προκειμένου να παράσχουν κατάλληλη καθοδήγηση για την επεξήγηση των απαιτήσεων

του προτύπου ΕΛΟΤ 1429 με σκοπό να βοηθήσουν τους οργανισμούς υλοποίησης έργων δημοσίου χαρακτήρα να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν ένα σύστημα διαχειριστικής επάρκειας που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ 1429.

Με την εφαρμογή πρότυπου συστήματος διαχειριστικής επάρκειας από τους οργανισμούς επιδιώκεται η επίτευξη των στόχων και η κάλυψη των αναγκών των ωφελουμένων των έργων συμπεριλαμβανομένων των τελικών χρηστών ταυτόχρονα με την αποδοτικότερη αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων και μέσων.

1.6 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας στην Δημόσια Διοίκηση

Στην σύγχρονη εποχή οι προκλήσεις που τίθενται στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, συμπεριλαμβανομένης της υποχρέωσης εκπλήρωσης των διεθνών δεσμεύσεων, απαιτούν την άμεση έναρξη μεταρρυθμίσεων και την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων – συστημάτων διοίκησης όπου θα εξασφαλίζεται κυρίως η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Το 2014 το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ανασυγκρότησης αναφερόταν στον απαιτούμενο «ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, με στόχο να καταστεί η Δημόσια Διοίκηση αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020, Δεκέμβριος 2014, έκδοση 1.0).

Με ορίζοντα το 2020 έτος ορόσημο της «κοινωνικής Ευρώπης», το Δημόσιο οφείλει να γίνει «Ανθρώπινα Δυναμικό» με αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, εξορθολογισμό των δομών, απλούστευση των διαδικασιών και εστιάζοντας στις ανάγκες της κοινωνίας (Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης).



Εικόνα 5. Με ορίζοντα το έτος 2020-Στόχος η αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης

Σήμερα από την ισχύουσα νομοθεσία, τον Νόμο 4369/2016 (Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊστάμενων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις) και τον Νόμο 3230/2004 (Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις), η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα ορίζονται ως οι δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, των οποίων η παρακολούθηση και διαρκής βελτίωση πραγματοποιείται με την εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω Στόχων» στις οργανώσεις του δημοσίου.

Ο όρος «ποιότητα» γίνεται οδηγός για την αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα με δυνατότητας μέτρησης και σύγκρισης στις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δημοσίου.



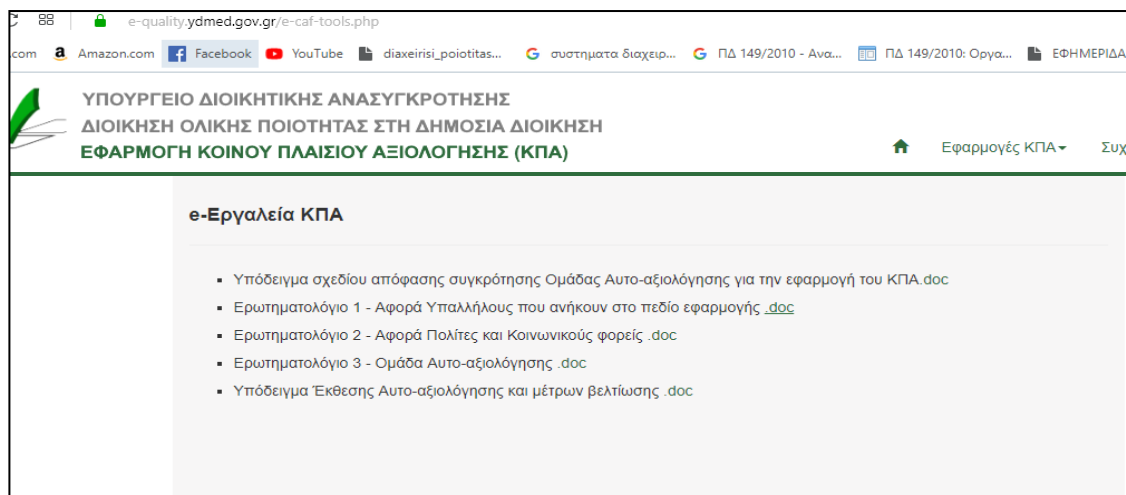
Εικόνα 6. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)
Ευρωπαϊκό Εργαλείο Διαχείρισης Ποιότητας

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), αποτελεί το ευρωπαϊκό εργαλείο διαχείρισης ποιότητας που αναπτύχθηκε από το έτος 2000 ειδικά για τη δημόσια διοίκηση, αποτελεί ένα απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα στις Δημόσιες Οργανώσεις να χρησιμοποιήσουν τεχνικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ώστε να βελτιώσουν την διοικητική τους ικανότητα και τις παρεχόμενες προς πολίτες και επιχειρήσεις υπηρεσίες.

Από το 2000, οπότε και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μέχρι σήμερα, έχουν εγγραφεί ως χρήστες του ΚΠΑ 4000 οργανισμοί του Δημοσίου Τομέα στο Κέντρο Πόρων του ΚΠΑ (Caf Resource Center) του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης, 2019).

Το κείμενο του ΚΠΑ επικαιροποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις της δημόσιας διοίκησης και στις νέες συνθήκες και ανάγκες που διαμορφώνονται συνεχώς στην Ευρώπη.

Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης είναι αρμόδιο για τη διαρκή αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών μέσω διαδικασιών και προτύπων αυτό-αξιολόγησης. Στο πλαίσιο αυτό, το Τμήμα Ποιότητας & Προτύπων της Διεύθυνσης Στρατηγικού Σχεδιασμού & Καινοτομίας είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή πολιτικών αυτό-αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, μέσω προτύπων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.), όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.).



Εικόνα 7. e-Εργαλεία ΚΠΑ (Πηγή : επίσημη ιστοσελίδα Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης)

Στην κατεύθυνση αυτή, έχει δημιουργηθεί η διαδικτυακή εφαρμογή για το Κ.Π.Α., η οποία είναι προσβάσιμη στο δικτυακό τόπο <https://e-quality.minadmin.gov.gr>, όπου παρέχονται πληροφορίες και εργαλεία που μπορούν να υποστηρίξουν έναν Δημόσιο Οργανισμό με στόχο την αυτοαξιολόγηση του και την μέτρηση της αποδοτικότητας του. Δομημένα Ερωτηματολόγια με σκοπό την διερεύνηση των απόψεων είτε των εργαζομένων όσον αφορά την ικανοποίηση τους από την εργασία τους, από την διάχυση της πληροφορίας, από την υποκίνηση τους κ.α. αλλά και των πολιτών όσον αφορά την ικανοποίηση τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, είτε ερωτήσεων που αφορούν την εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Κ.Π.Α., E.F.Q.M., I.S.O.) ή ισορροπημένης βαθμολόγησης (Business Balanced Scorecard) ή μέτρησης της αποδοτικότητας της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης (π.χ. προβλέψεις Ν.3230/2004 και Ν.4369/2016), αποτελούν βασικά εργαλεία της εφαρμογής του.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενες παραγράφους οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναγκαστικά εφάρμοσαν μια μορφή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας για να εξασφαλίσουν την χρηματοδότηση τους από ευρωπαϊκά προγράμματα αποδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο την προαπαιτούμενη για την χρηματοδότηση τους διαχειριστική επάρκεια. Η εφαρμογή προτύπων και η τυποποίηση και τήρηση συγκεκριμένων διαδικασιών σε όλα τα στάδια ενός συγχρηματοδοτούμενου έργου απέδειξε πόσο απαραίτητη είναι η εφαρμογή ενός ΣΔΠ στο σύνολο ενός Δημοσίου Φορέα.

Σήμερα οι δημόσιες επιχειρήσεις που ακολουθούν Συστήματα διαχείρισης ποιότητας και πρότυπα ISO είναι ελάχιστες στην Ελληνική Δημόσια Διοίκησης. Τα συστήματα αυτά εφαρμόζονται κυρίως από εταιρίες πολυεθνικές, κατασκευαστικές είτε από εταιρίες που παράγουν προϊόντα για τον κλάδο των κατασκευών, στο βιομηχανικό κλάδο, στις εταιρίες τροφίμων, σε ξενοδοχειακές μονάδες, κ.α. Κάποιες προσπάθειες και έρευνες υλοποιούνται τα τελευταία χρόνια στον τομέα της δημόσιας Υγείας και της δημόσιας εκπαίδευσης καθώς και στον τομέα των δημόσιων συγκοινωνιών. Μερικά ενδεικτικά παραδείγματα είναι:

- Εφαρμογή συστήματος διαχείρισης ποιότητας ISO 9001:2008 στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας του Γενικού Νοσοκομείου Λάρισας
- ΑΤΤΙΚΟ ΜΕΤΡΟ (πιστοποίηση κατά ISO 9001:2008)

- Εφαρμογή ΣΔΠ σε Ανώτατα Εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΠΘ σε Διατμηματικά Μεταπτυχιακά προγράμματα)
- Ε.Ε.Τ.Α.Α Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (πιστοποίηση κατά ISO9001:2008).

Η εφαρμογή των Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε δημόσιους οργανισμούς δεν είναι εύκολη υπόθεση και έχει πολλές διαστάσεις. Οι Διαχρονικές αδυναμίες που έγκεινται στον οριζόντιο και κάθετο συντονισμό των διοικητικών υπηρεσιών, τις γραφειοκρατικές υστερήσεις και τα αυξημένα διοικητικά βάρη, την ελλιπή στοχοθεσία και τον αργό ρυθμό ενσωμάτωσης καλών πρακτικών, οι αδυναμίες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών να αποτελούν θεμελιώδεις αδυναμίες στη λειτουργία του ελληνικού διοικητικού συστήματος οι οποίες είναι δύσκολο αλλά όχι αδύνατο να αντιμετωπιστούν (Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019, Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης).

Κεφάλαιο2

Η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων Περιφέρειας Κρήτης

2.1 Δομή –Αρμοδιότητες

Η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων (ΔΤΕ) της Περιφέρειας Κρήτης, σύμφωνα με το ΠΔ149/2010 «Οργανισμός της Περιφέρειας Κρήτης», υπάγεται στην Γενική Δ/ση Αναπτυξιακού Προγραμματισμού Περιβάλλοντος και Υποδομών της Περιφέρειας Κρήτης και σύμφωνα με το άρθρο 6 του ΠΔ 149/2010, έχει «...ως αποστολή το σχεδιασμό, προγραμματισμό, τη μελέτη ,εκτέλεση επίβλεψη ,παραλαβή και συντήρηση των τεχνικών έργων που εκτελούνται σε περισσότερες της μία περιφερειακές ενότητες».

Την Διεύθυνση Τεχνικών Έργων απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

1) Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων

2)Τμήμα Εργαστηρίων

3)Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος

Οι αρμοδιότητες της Δ/σης Τεχνικών Έργων κατανέμονται σε αυτά τα τμήματα ως εξής:

1. Στο **Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων** υπάγονται αρμοδιότητες που ανάγονται στην μελέτη και την εκτέλεση των έργων οδοποιίας και των λιμενικών έργων, καθώς και στη διαχείριση και συντήρηση οχημάτων και μηχανημάτων έργων που κατ' αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια.
2. Στο **Τμήμα Εργαστηρίων** υπάγονται οι αρμοδιότητες που ανάγονται στην παρακολούθηση της εξέλιξης της σχετικής νομοθεσίας και τις προδιαγραφές υλικών και του τρόπους κατασκευής των δημοσίων έργων
3. Στο **Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος** υπάγονται οι αρμοδιότητες που ανάγονται στην εκτέλεση και μελέτη εγγειοβελτιωτικών έργων, έργων περιβάλλοντος και υδραυλικών έργων καθώς και στην κατασκευή και συντήρηση κτιριακών και λοιπών αρχιτεκτονικών έργων.

Οι διαδικασίες που ακολουθεί η Δ/ση Τεχνικών Έργων για την υλοποίηση όλων των προηγούμενων ενεργειών, όπως περιγράφηκαν μέσα από τις αρμοδιότητες των τμημάτων που την απαρτίζουν, είναι ο κύριος μοχλός για την επίτευξη του στόχου της που είναι η παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Οι αρμοδιότητες που ανήκουν στην Διεύθυνση Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης, καλύπτουν ένα μεγάλο μέρος της κατασκευής Δημοσίων έργων και εκπόνησης μελετών καθώς και σε εργασίες συντήρησης οδών αρμοδιότητας της.

Τα τρία τμήματα από τα οποία αποτελείται Τμήμα Συγκοινωνιακών έργων, Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος, Τμήμα Εργαστηρίων έχουν άμεση και έμμεση επαφή με τους πολίτες οι οποίοι είτε είναι οι χρήστες των έργων που κατασκευάζονται (οικοδομικά, υδραυλικά, λιμενικά, συγκοινωνιακά κ.α.), είτε είναι οι χρήστες των έργων των οποίων τη συντήρηση έχει αρμοδιότητα το αντίστοιχο τμήμα της Διεύθυνσης αλλά και με τους οικονομικούς φορείς - ενώσεις οι οποίοι συμμετέχουν στις διαδικασίες σύναψης δημοσίων συμβάσεων όπως είναι οι εργοληπτικές επιχειρήσεις, κατασκευαστικές εταιρείες καθώς και οι μελετητές μηχανικοί και μελετητικά γραφεία συμπράξεις κτλ.

Οι προαναφερόμενοι καθώς και Δημόσιες Υπηρεσίες που έχουν συναλλαγές με την ΔΤΕ, αποτελούν το κυρίως σώμα των «πελατών» της Δ/σης Τεχνικών Έργων. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που παράγονται από την Δ/ση απευθύνονται προς εκείνους των οποίων η ικανοποίηση όσον αφορά τις υπηρεσίες που παρέχονται αποτελεί κύριο στόχο της Δ/σης Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης.

2.2 Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων Περιφέρειας Κρήτης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω την Διεύθυνση Τεχνικών Έργων απαρτίζουν τα εξής τμήματα:

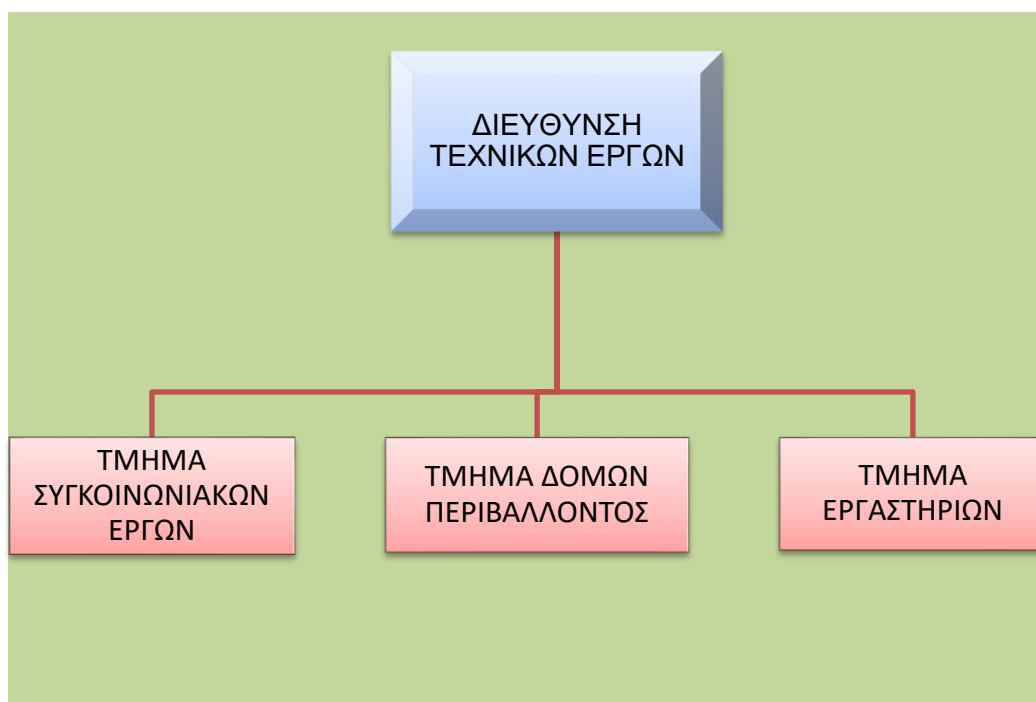
- 1) Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων
- 2) Τμήμα Εργαστηρίων
- 3) Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος

Ο αριθμός των υπαλλήλων που εργάζονται σήμερα στην Δ/ση είναι σαράντα ένα (41) άτομα Σύμφωνα με επίσημα στοιχεία της Δ/σης Διοίκησης /Τμήμα Προσωπικού της Περιφέρειας Κρήτης η κατανομή των υπαλλήλων ανά Τμήμα και Κατηγορία εκπαίδευσης (Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης ΠΕ, Τεχνολογικής εκπαίδευσης ΤΕ και Υποχρεωτικής εκπαίδευσης ΥΕ) είναι σύμφωνα με τους παρακάτω πίνακες:

Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων			
ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
12	6	15	-
Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος			
ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
5	2	1	-
Τμήμα Εργαστηρίων			
ΠΕ	ΤΕ	ΔΕ	ΥΕ
-	-	-	-

Πίνακας 3. Κατανομή των υπαλλήλων ανά τμήμα και κατηγορία εκπαίδευσης

Στο παρακάτω διάγραμμα περιγράφεται σχηματικά το **Οργανόγραμμα της Δ/σης Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης** όπως ισχύει σήμερα:



Εικόνα 8. Οργανόγραμμα Δ/σης Τεχνικών Έργων Περιφέρειας Κρήτης(ΠΔ149/2010)

2.3 Περιγραφή αρμοδιοτήτων

Σήμερα οι αρμοδιότητες οι οποίες ασκούνται στη Δ/ση είναι διακριτές κυρίως ανά τμήμα Παρακάτω θα περιγραφούν οι αρμοδιότητες που ασκούνται από την Δ/ση και τα επιμέρους Τμήματα όπως ισχύουν σήμερα.

Εντός της Δ/σης ασκούνται αρμοδιότητες που αφορούν την Γραμματειακή Υποστήριξη του Δ/ντη καθώς και την πρωτοκόλληση εγγράφων που διακινούνται από και προς την υπηρεσία.

2.3.1 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης

α) Γραφείο – Θέση Δ/ντή:

Γενικά καθήκοντα:

Ο Σχεδιασμός, προγραμματισμός, συντονισμός των τεχνικών έργων όλης της Περιφέρειας (σύμφωνα με το ετήσιο σχέδιο δράσης της Περιφέρειας).

- ✓ Συντονισμός για την Μελέτη, εκτέλεση, επίβλεψη, παραλαβή και συντήρηση των τεχνικών έργων που εκτελούνται σε περισσότερες της μίας περιφερειακές ενότητες.
- ✓ Συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της.
- ✓ Παρέχει οδηγίες και κατευθύνσεις στις αντίστοιχες διευθύνσεις των περιφερειακών ενότητων για την εκτέλεση της αποστολής τους.

Ειδικά Καθήκοντα

1. Προϊσταται της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων και συντονίζει τις εργασίες της με την συνδρομή των Προϊσταμένων των διαφόρων τμημάτων σύμφωνα με το εγκεκριμένο οργανόγραμμα.
2. Είναι αρμόδια για κάθε διοικητικό, τεχνικό και οικονομικό θέμα που αφορά στην ομαλή και αποδοτική λειτουργία της Υπηρεσίας.
3. Μετέχει με την ιδιότητα του ως Διευθυντή στο Τεχνικό Συμβούλιο Δημοσίων Έργων Περιφέρειας Κρήτης ως μόνιμο μέλος αυτής.
4. Συνεργάζεται με τους Διευθυντές άλλων Υπηρεσιών της Περιφέρειας για ειδικά θέματα σχετικά με τα αντικείμενα της Δ/σης και εποπτεύει την υλοποίησή τους.
5. Εξουσιοδοτείται να αποφασίζει και να εισηγείται επί σχετικών θεμάτων αρμοδιότητας της Τεχνικής Υπηρεσίας.
6. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων (Ν.4369/2016 όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 4590/2019 αξιολογεί την αποδοτικότητα των στελεχών και του προσωπικού της, σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό του Περιφέρειας, και εισηγείται όποτε προκύψει η ανάγκη για θέματα εξελίξεως του προσωπικού της υπηρεσίας.
7. Παρακολουθεί και ελέγχει την καθημερινή παρουσία και λειτουργία του προσωπικού της Δ/σης Τεχνικών έργων και την τήρηση των κανόνων.
8. Εισηγείται στον Δ/ντή της Γενικής Διεύθυνσης μετακινήσεις εσωτερικού του προσωπικού της, καθώς και κάθε άλλου θέματος σχετικού με την εύρυθμη λειτουργία της Υπηρεσίας.
9. Εισηγείται προς το αρμόδιο γνωμοδοτικό όργανο της Περιφέρειας επί του συνόλου των θεμάτων που αφορούν τις αρμοδιότητες της Δ/σης.
10. Ενημερώνει τον Περιφερειάρχη για την πορεία υλοποίησης των τεχνικών έργων – μελετών και της εξέλιξης επί του συνόλου των θεμάτων της αρμοδιότητας της Δ/σης καθώς και σε περίπτωση ειδικών έργων που αφορούν την Περιφέρεια Κρήτης.
11. Αρμόδια σύμφωνα με το άρθρο 177 του Ν.4412/2016 για τον συντονισμό που αφορά την εκτέλεση εργασιών με αυτεπιστασία. Εισηγείται προς την Προϊσταμένη Αρχή την εκτέλεση εργασιών με αυτεπιστασία σε περιπτώσεις έργων μικροσυντήρησης (όταν η υπηρεσία μπορεί να διαθέσει τα μέσα (προσωπικό και μηχανήματα) εκτελώντας τα έργα μόνη της και με ευθύνη της.
12. Αρμόδια για την έγκριση **α)** κατασκευής κυκλοφοριακών συνδέσεων ή εισόδων-εξόδων των δραστηριοτήτων οι οποίες είναι εγκατεστημένες σε γήπεδα εκτός ορίων οικισμών και έχουν πρόσωπο στο Εθνικό Δίκτυο αρμοδιότητας της Δ/σης **β)** έγκρισης σχετικά με την χορήγηση άδειας τομής οδοστρώματος που αφορούν το αναφερόμενο δίκτυο **γ)** έγκρισης σχετικά με την χορήγηση ορίων απαλλοτρίωσης επί των οδών αρμοδιότητας της Δ/σης και επί των έργων που κατασκευάστηκαν από την Δ/ση (είτε ως Δ/σα Υπηρεσία, είτε ως Προϊσταμένη Αρχή - Ν.4512/2018).

β) Γραμματειακή Υποστήριξη Δ/ντή: (δεν εμφανίζεται στο Οργανόγραμμα)

Γενικά καθήκοντα:

- ✓ Διοικητική Υποστήριξη του Γραφείου του Δ/ντή
- ✓ Υπεύθυνο αλληλογραφίας (εισερχομένων –εξερχομένων).

γ) Πρωτόκολλο

Γενικά καθήκοντα:

- ✓ Υποστηρίζει τη Δ/ση Τεχνικών έργων όσον αφορά την ροή των εγγράφων που πρωτοκολλώνται σε ενιαία αρίθμηση και με ενημέρωση στο κεντρικό πρωτόκολλο της Περιφέρειας (Ηλεκτρονικό Σύστημα ΠΑΠΥΡΟΣ).
- ✓ Ροή εισερχομένων και Εξερχομένων Εγγράφων.
- ✓ Εισερχόμενα και εξερχόμενα έγγραφα πρωτοκολλώνται μέσω του Ηλεκτρονικού Συστήματος «ΠΑΠΥΡΟΣ» με αρίθμηση ενιαία για όλη την Περιφέρεια Κρήτης.
- ✓ Διανομή των εισερχομένων και Καταγραφή των εξερχομένων εγγράφων κατ' εντολή των αρμοδίων Προϊσταμένων των τμημάτων στους αρμόδιους υπαλλήλους.
- ✓ Τήρηση χρονολογικού αρχείου εγγράφων της Δ/σης.

2.3.2 Τμήμα Συγκοινωνιακών έργων

Αρμοδιότητες Προϊστάμενου Τμήματος

Γενικά καθήκοντα

Προϊσταται του τμήματος Συγκοινωνιακών έργων και συντονίζει εργασίες που αφορούν σε:

- ✓ Μελέτη και εκτέλεση των έργων οδοποιίας και των λιμενικών έργων που κατ' αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια.
- ✓ Διαχείριση και συντήρηση οχημάτων και μηχανημάτων έργων της Περιφέρειας Κρήτης.
- ✓ Σχεδιασμός Οργάνωση Συντονισμός των εργασιών που αφορούν στην αρμοδιότητα της λειτουργίας και συντήρησης του ΒΟΑΚ, (πλην των τμημάτων όπου επεμβαίνει ο ΟΑΚ, βάση του Εσωτ. Κανονισμού Λειτουργίας του και του άρθρου 22 του ν. 4519/2018) και είναι αρμοδιότητα της Περιφέρειας Κρήτης και σύμφωνα με τις αποφάσεις:
 - υπ' αριθ. 3992/12-11-2010 (ΦΕΚ 1905/Β/07-12-2010) απόφαση Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας Κρήτης "Καθορισμός οδών που η συντήρησή τους ανήκει στην αρμοδιότητα της Περιφέρειας Κρήτης.
 - Η υπ.αριθμ.Δ16γ/632/2/443/Γ/31-10-2013(ΦΕΚ2836/Β/2013)απόφαση του υπουργού του ΥΠΟΜΕΔΙ για την έγκριση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας της ΟΑΚ ΑΕ.
- ✓ Συντονίζει εργασίες που αφορούν στην κατασκευή κυκλοφοριακών συνδέσεων ή εισόδων-εξόδων των δραστηριοτήτων οι οποίες είναι εγκατεστημένες σε γήπεδα εκτός ορίων οικισμών και έχουν πρόσωπο σε οδικό δίκτυο αρμοδιότητας της Περιφέρειας Κρήτης.

Ειδικά Καθήκοντα:

1. Καθορίζει επιμέρους αρμοδιότητες στο τμήμα.
2. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων (Ν.4369/2016 όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 4590/2019 αξιολογεί την αποδοτικότητα των στελεχών και του προσωπικού της, σύμφωνα με τον

Εσωτερικό Κανονισμό του Περιφέρειας, και εισηγείται όποτε προκύψει η ανάγκη για θέματα εξελίξεως του προσωπικού της υπηρεσίας.

3. Παρακολουθεί και ελέγχει την καθημερινή παρουσία και λειτουργία του προσωπικού της Υπηρεσίας και την τήρηση των κανόνων.
4. Παρακολουθεί την άρτια, έγκαιρη και ποιοτική εκπλήρωση των υποχρεώσεων κάθε σύμβασης.
5. Παρακολουθεί την τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων.
6. Την εργασιακή ικανοποίηση και εξέλιξη του προσωπικού.
7. Την βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Αρμοδιότητες Υπαλλήλων

- ✓ Επίβλεψη για την εκτέλεση και μελέτη έργων Οδοποιίας, και των λιμενικών έργων που κατ' αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια.
- ✓ Εκτέλεση ενεργειών που αφορούν στην έναρξη διαδικασίας σύναψης σύμβασης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία όπως:
 - Σύνταξη Τεχνικών Δελτίων έργων ή αιτημάτων χρηματοδοτήσεων από Εθνικούς Πόρους ή Ευρωπαϊκά Προγράμματα
 - Σύνταξη προκηρύξεων συμβάσεων (άρθρο 62 & 63 ν.4412/2016)
 - Σύνταξη και λεπτομέρειες δημοσίευσης των προκηρύξεων και γνωστοποιήσεων (άρθρο 65/ν4412/2016)
 - Σύνταξη τευχών δημοπράτησης
- ✓ Συμμετοχή σε επιτροπές ανάθεσης έργου ή μελέτης (ΜΗΜΕΔ)
- ✓ Εκτέλεση ενεργειών όσον αφορά την επιλογή αναδόχου και την σύναψη σύμβασης (Σύνταξη εισηγήσεων για την έκδοση αποφάσεων από το αρμόδιο γνωμοδοτικό όργανο της Περιφέρειας Κρήτης που αφορούν έγκριση πρακτικών διαγωνισμού, κατακύρωσης αναδόχου, συναφθείσα σύμβασης)
- ✓ Συγκεκριμένα όσον αφορά τα έργα (άρθρο 132 Ν.4412/2016)

Υπάρχει ο διακριτός ρόλος του επιβλέποντα και του βοηθού επιβλέποντα.

Με απόφαση της η Διευθύνουσα Υπηρεσία (εδώ η Δ/νση Τεχνικών Έργων) «...ορίζει ως επιβλέποντες και βοηθούς αυτών για το έργο ή τμήματά του ή είδη εργασιών τεχνικούς κατά προτίμηση υπαλλήλους που έχουν την κατάλληλη ειδικότητα, ανάλογα με τα στελέχη που διαθέτει, τις υπηρεσιακές ανάγκες και την αξιολόγηση του έργου και του προσωπικού. Οι επιβλέποντες αποτελούν τους άμεσους βοηθούς του προϊστάμενου της διευθύνουσας υπηρεσίας στην άσκηση των καθηκόντων της που σχετίζονται με το έργο, όπως αυτά ορίζονται στις επί μέρους διατάξεις του παρόντος τίτλου. Η Διευθύνουσα Υπηρεσία όταν ορίζει ομάδα επίβλεψης, περιλαμβάνει τον συντονιστή, τους επιβλέποντες και τους βοηθούς τους, με σαφώς καθορισμένα καθήκοντα στην απόφαση ορισμού, ιδίως σε ότι αφορά τις απαιτήσεις υπογραφής εγγράφων και στοιχείων».

Ο επιβλέπων είναι αρμόδιος για:

- τις ενέργειες που αφορούν την διαδικασία ελέγχου, έγκρισης και παραλαβής της σύμβασης, τον έλεγχο και θεώρηση των λογαριασμών, τη σύνταξη και τον έλεγχο των Συγκριτικών Πινάκων, τη σύνταξη βεβαίωσης περαίωσης των εργασιών της σύμβασης και την εισήγηση στα αιτήματα του αναδόχου για την

αλλαγή συμβατικών όρων, χορήγηση παρατάσεων, καταβολή αποζημίωσης είτε λόγω υπερημερίας εργοδότη είτε για άλλη αιτία.

- την τήρηση και επικαιροποίηση του Φακέλου Δημόσιας Σύμβασης κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης, στον οποίο εμπεριέχονται ιδίως: το χρονοδιάγραμμα, οι παρατάσεις προθεσμιών, οι εκθέσεις προόδου, οι λογαριασμοί, η αλληλογραφία με τον ανάδοχο, οι εγκρίσεις κάθε ενδιάμεσου σταδίου της μελέτης, η βεβαίωση περαίωσης εργασιών, η οριστική παραλαβή της σύμβασης.
 - την παρακολούθηση για την πιστή εκπλήρωση των όρων μιας σύμβασης από έναν ανάδοχο. Στην περίπτωση κατασκευής έργου με ανάθεση σε ανάδοχο, η επίβλεψη αποσκοπεί στην πιστή εκπλήρωση από τον ανάδοχο των όρων της σύμβασης και στην κατασκευή του έργου, σύμφωνα με τους κανόνες της τέχνης, ώστε να ανταποκρίνεται στον προορισμό του.
 - Στην περίπτωση κατασκευής έργου με αυτεπιστασία, η επίβλεψη οργανώνει και διευθύνει τα μέσα που έχει στη διάθεσή της κατά τον οικονομοτεχνικά προσφορότερο τρόπο, για να επιτύχει την κατασκευή του έργου, σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τους κανόνες της τέχνης, ώστε να ανταποκρίνεται στον προορισμό του. Υποχρέωση της επίβλεψης να προβαίνει σε κάθε ενέργεια για την πιστή εκπλήρωση των όρων της σύμβασης από τον ανάδοχο.
- ✓ Όσον αφορά τις μελέτες σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (N4412/2016)

Με απόφαση της η Διευθύνουσα Υπηρεσία «...ορίζει ως επιβλέποντες έναν ή περισσότερους υπαλλήλους της, κατόχους τίτλου σπουδών ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος του πανεπιστημιακού τομέα, που έχουν την τεχνική δυνατότητα να επιβλέψουν τη σύμβαση, λαμβάνοντας υπόψη τη στελέχωση, τις ανάγκες της και τις εν γένει δυσχέρειες της επίβλεψης. Αν ορισθεί ομάδα επιβλεπόντων για την επίβλεψη σύνθετης μελέτης, υποχρεωτικά ορίζεται ένας εξ αυτών συντονιστής. Καθήκοντα και αρμοδιότητες των επιβλεπόντων μελετών είναι ιδίως:

- Η διαρκής παρακολούθηση της σύμβασης, η χορήγηση οδηγιών προς τον ανάδοχο για την έντεχνη και εμπρόθεσμη εκπλήρωση των υποχρεώσεών του και η μέριμνα για τη συμμόρφωση του αναδόχου με τις συμβατικές του υποχρεώσεις.
 - Η διαδικασία ελέγχου, έγκρισης και παραλαβής της σύμβασης, ο έλεγχος και θεώρηση των λογαριασμών, η σύνταξη και ο έλεγχος των Συγκριτικών Πινάκων, η σύνταξη βεβαίωσης περαίωσης των εργασιών της σύμβασης και η εισήγηση στα αιτήματα του αναδόχου για την αλλαγή συμβατικών όρων, χορήγηση παρατάσεων, καταβολή αποζημίωσης είτε λόγω υπερημερίας εργοδότη είτε για άλλη αιτία.
- ✓ Η τήρηση και επικαιροποίηση του Φακέλου Δημόσιας Σύμβασης κατά τη διάρκεια εκτέλεσης της σύμβασης, στον οποίο εμπεριέχονται ιδίως: το χρονοδιάγραμμα, οι παρατάσεις προθεσμιών, οι εκθέσεις προόδου, οι λογαριασμοί, η αλληλογραφία με τον ανάδοχο, οι εγκρίσεις κάθε ενδιάμεσου σταδίου της μελέτης, η βεβαίωση περαίωσης εργασιών, η οριστική παραλαβή της σύμβασης.
- ✓ Αρμοδιότητες έργων - συντήρησης οδικού δικτύου αρμοδιότητας Περιφέρειας Κρήτης.

- ✓ Προγραμματισμός, Σχεδιασμός Εκτέλεση Επίβλεψη εργασιών με ίδια μέσα (μηχανήματα – προσωπικού –υλικά) που απαιτείται να εκτελεστούν άμεσα εξασφαλίζοντας την ασφάλεια και την λειτουργικότητα του οδικού δικτύου όπως καθαρισμός τάφρων, κλαδοκοπές, αντικατάσταση στηθαίων, φωτισμού, φωτεινών σηματοδοτήσεων, πινακίδων κυκλοφορίας, συντήρηση διαγραμμίσεων, ασφαλτικών επιστρώσεων, οδοστρώματος κλπ. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες εμπεριέχονται στην λειτουργία της Αποθήκης - εργοταξίου της Περιφέρειας όπου φυλάσσονται τα απαιτούμενα υλικά για τις απαιτούμενες εργασίες συντήρησης των οδών αρμοδιότητας καθώς και τα μηχανήματα της Δ/σης.
- ✓ Εξέταση των αιτήσεων ενδιαφερόμενων μερών για την χορήγηση βεβαίωσης ορθής κατασκευής κυκλοφοριακών συνδέσεων.
- ✓ Επίβλεψη των εργασιών κατασκευής κυκλοφοριακών συνδέσεων ή εισόδων-εξόδων των δραστηριοτήτων οι οποίες είναι εγκατεστημένες σε γήπεδα με πρόσωπο στο δίκτυο αρμοδιότητας.
- ✓ Εξέταση αιτημάτων ενδιαφερόμενων μερών σε θέματα που αφορούν την χορήγηση στοιχείων σχετικά των ορίων απαλλοτριώσεων ή σε θέματα καταπατήσεων και διορθώσεων.
- ✓ Επίβλεψη μελετών κτηματογραφίσεων για το Οδικό δίκτυο αρμοδιότητας της Περιφέρειας.
- ✓ Διόρθωση-ενημέρωση υφιστάμενων Κτηματολογικών Πινάκων συντελεσμένων απαλλοτριώσεων με την εισαγωγή στοιχείων από νεότερες Δικαστικές Αποφάσεις.

2.3.3 Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος

Αρμοδιότητες Προϊστάμενου Τμήματος

Γενικά καθήκοντα:

- ✓ Προϊσταται του τμήματος Δομών Περιβάλλοντος και συντονίζει εργασίες που αφορούν σε εκτέλεση και μελέτη εγγειοβελτιωτικών έργων, έργων περιβάλλοντος και υδραυλικών έργων.
- ✓ Κατασκευή και συντήρηση κτιριακών και λοιπών αρχιτεκτονικών έργων, που κατά αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια.

Ειδικά Καθήκοντα:

- ✓ Καθορίζει επιμέρους αρμοδιότητες στο τμήμα.
- ✓ Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων (Ν.4369/2016 όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 4590/2019 αξιολογεί την αποδοτικότητα των στελεχών και του προσωπικού της, σύμφωνα με τον Εσωτερικό Κανονισμό του Περιφέρειας, και εισηγείται όποτε προκύψει η ανάγκη για θέματα εξελίξεως του προσωπικού της υπηρεσίας.
- ✓ Παρακολουθεί και ελέγχει την καθημερινή παρουσία και λειτουργία του προσωπικού της Υπηρεσίας και την τήρηση των κανόνων.
- ✓ Παρακολουθεί την άρτια, έγκαιρη και ποιοτική εκπλήρωση των υποχρεώσεων κάθε σύμβασης.
- ✓ Εγκρίνει και θεωρεί τον φάκελο Οριοθέτησης και διευθέτησης ρεμάτων (υπ. αριθ. 140733/21-06-2018 απόφαση Περιφερειάρχη Κρήτης).

- ✓ Αρμοδιότητα συντονισμού για τα έργα και μελέτες Τοπικών Οργανισμών Εγγείων Βελτιώσεων (ΤΟΕΒ – υπ.αριθμ.210493/11-09-2018 απόφαση Περιφερειάρχη Κρήτης).
- ✓ Παρακολουθεί την τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων.
- ✓ Υπεύθυνος για την εργασιακή ικανοποίηση και εξέλιξη του προσωπικού.
- ✓ Υπεύθυνος για την βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Αρμοδιότητες υπαλλήλων

- ✓ Επίβλεψη για την εκτέλεση και μελέτη εγχειοβελτιωτικών έργων, έργων περιβάλλοντος και υδραυλικών έργων καθώς και της κατασκευής και συντήρησης κτιριακών και λοιπών αρχιτεκτονικών έργων.
- ✓ Εκτέλεση ενεργειών που αφορούν στην έναρξη διαδικασίας σύναψης σύμβασης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία όπως:
 - Σύνταξη Τεχνικών Δελτίων έργων ή αιτημάτων χρηματοδοτήσεων από Εθνικούς Πόρους ή Ευρωπαϊκά Προγράμματα
 - Σύνταξη προκηρύξεων συμβάσεων (άρθρο 62 & 63 ν.4412/2016)
 - Σύνταξη και λεπτομέρειες δημοσίευσης των προκηρύξεων και γνωστοποιήσεων (άρθρο 65/ν4412/2016)
 - Σύνταξη τευχών δημοπράτησης
- ✓ Συμμετοχή σε επιτροπές ανάθεσης έργου ή μελέτης (ΜΗΜΕΔ).
- ✓ Εκτέλεση ενεργειών όσον αφορά την επιλογή αναδόχου και την σύναψη σύμβασης (Σύνταξη εισηγήσεων για την έκδοση αποφάσεων από το αρμόδιο γνωμοδοτικό όργανο της Περιφέρειας Κρήτης που αφορούν έγκριση πρακτικών διαγωνισμού, κατακύρωσης αναδόχου, συναφθείσα σύμβασης).

2.3.4 Τμήμα Εργαστηρίων

Σήμερα στο συγκεκριμένο τμήμα δεν υπάρχουν απασχολούμενοι υπάλληλοι.

- ✓ Στο Τμήμα Εργαστηρίων υπάγονται οι αρμοδιότητες που ανάγονται στην παρακολούθηση της εξέλιξης της σχετικής νομοθεσίας και τις προδιαγραφές υλικών και του τρόπους κατασκευής των δημοσίων έργων.
- ✓ Ειδικότερα έχει ως αντικείμενο να παρακολουθεί την εξέλιξη της νομοθεσίας που αφορά την κατασκευή δημοσίων τεχνικών έργων και την εκπόνηση τεχνικών μελετών, τις Ευρωπαϊκές Οδηγίες και Πρότυπες Τεχνικές Προδιαγραφές.
- ✓ Στις αρμοδιότητες του έως το 2015 ήταν και η παρακολούθηση και επίβλεψη κάποιων μελετών Συγκοινωνιακών έργων όπως για παράδειγμα η μελέτη του Νότιου Οδικού άξονα Κρήτης κ.α.
- ✓ Στις αρμοδιότητες του ανήκουν η παρακολούθηση των Προγραμμάτων Ποιότητας που πρέπει να τηρούνται από τους ανάδοχους οικονομικούς φορείς, για όλα τα συμβασιολογημένα έργα και μελέτες με Διευθύνουσα Υπηρεσία την Δ/ση Τεχνικών Έργων. Ελέγχει εάν ο εκάστοτε ανάδοχος έργου ή μελέτης:

- συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις ποιότητας και τα πρότυπα του κυρίου του Έργου(όπως ορίζεται αυτό στα συμβατικά τεύχη δημοπράτησης) ,
- συμμορφώνεται με το Πρόγραμμα Ποιότητας όπως αυτό εγκρίθηκε από την Διευθύνουσα Υπηρεσία,
- συμμορφώνεται με την ισχύουσα Ελληνική και Ευρωπαϊκή Νομοθεσία που αφορά την ποιότητα, ασφάλεια και περιβάλλον.

Από το 2015 έως και σήμερα το συγκεκριμένο τμήμα είναι ανενεργό και οι αρμοδιότητες του έχουν άτυπα εκχωρηθεί στα υπόλοιπα δύο τμήματα της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων.

2.4 Σκοπός εφαρμογής των ΣΔΠ στην Δ/ση Τεχνικών Έργων

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, η διεθνής κρίση που έπληξε έντονα την Ελλάδα λειτούργησε ως καταλύτης για να προχωρήσει η χώρα σε μια σειρά διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, προσπαθώντας να εξορθολογίσει τις οργανωτικές και λειτουργικές της δομές με στόχο την ενίσχυση της απασχόλησης, της ανταγωνιστικότητας και της οικονομίας γενικότερα.

Το κύριο χαρακτηριστικό του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα έχει να κάνει με την χαμηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, τα υψηλά λειτουργικά κόστη, την γραφειοκρατία και γενικά τις προβληματικές δομές και τις παρωχημένες διοικητικές διαδικασίες (Νιάγκου, 2018).

Για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα της χαμηλής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες που θα αφορούν τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών και την εφαρμογή στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Συστημάτων διαχείρισης ποιότητας

Σύμφωνα με έναν από τους σημαντικότερους θεωρητικούς της ποιότητας, E. Deming, για να επιβεβαιωθεί η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή οργανισμού και να υπάρξει ποιότητα στο προϊόν πρέπει να ακολουθείται ο κύκλος ποιότητας Deming «...αρχικά σχεδιάζεται πως μπορεί να βελτιωθεί μια διαδικασία, εφαρμόζονται και ελέγχονται τα αποτελέσματα της προσπάθειας και ακολουθεί δράση ανάλογα με τα αποτελέσματα. Ο κύκλος επαναλαμβάνεται μέχρι η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας να είναι η επιθυμητή (Σχεδιάζω – Ενεργώ – Ελέγχω – Βελτιώνω – Do – Check - Act).

Απαραίτητο στοιχείο για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης είναι να αυξήσει την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών που ακολουθεί, είτε βελτιώνοντας είτε επανασχεδιάζοντας αυτές, σε εφαρμογή του κύκλου ποιότητας του Deming.

Όσον αφορά τις διαδικασίες που αφορούν την υλοποίηση έργων πρέπει να αναφέρουμε ότι σήμερα στην Περιφέρεια Κρήτης και σύμφωνα με την υπ. αριθ. απόφαση 8/2016 (απόσπασμα Πρακτικού 1/27-01-2016) του Περιφερειακού Συμβουλίου Κρήτης, εφαρμόζεται υποχρεωτικά από τις αρμόδιες Υπηρεσίες το «Εγχειρίδιο διαδικασιών διοικητικής Ικανότητας για Συγχρηματοδοτούμενα Έργα» στα πλαίσια της τήρησης των Ευρωπαϊκών Οδηγιών σχετικά με την Εκτίμηση της Διαχειριστικής Ικανότητας Δυνητικών Δικαιούχων ΕΣΠΑ 2014-2020 ,ενώ με απόφαση του αρμόδιου οργάνου μπορεί να βρει εφαρμογή και σε μεγάλα έργα που χρηματοδοτούνται αποκλειστικά από εθνικούς πόρους. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι για τις διαδικασίες που αφορούν την υλοποίηση

συγχρηματοδοτούμενων έργων υπάρχει καταγραφή και τυποποίηση των διαδικασιών και ενεργειών που εκτελούνται αλλά και έλεγχος.

Οι αρμοδιότητες της Δ/σης αφορούν όχι μόνον σε συγχρηματοδοτούμενα έργα αλλά και σε ένα ευρύτερο φάσμα εκτέλεσης εργασιών και παροχής υπηρεσιών προς τον πολίτη και την κοινωνία.

Με την εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας θα υπάρξει αναβάθμιση του παρεχόμενου «προϊόντος» προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη καθιστώντας παράλληλα την Δ/ση Τεχνικών Έργων σε μια Δημόσια Υπηρεσία ανταγωνιστική με χαρακτηριστικά υψηλής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στον χώρο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που θα προκύψουν με την εφαρμογή ΣΔΠ(Vivek 2005) είναι:

- ✓ Μείωση του κόστους λειτουργίας της
- ✓ Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης
- ✓ Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών
- ✓ Επίτευξη ικανοποίησης των απαιτήσεων των πολιτών
- ✓ Αύξηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της ΔΤΕ
- ✓ Αύξηση παραγωγικότητας
- ✓ Βελτίωση των συνθηκών εργασίας
- ✓ Βελτίωση στη διαχείριση κοινοτικών κεφαλαίων
- ✓ Συνεχή συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- ✓ Βελτίωση της εικόνας του οργανισμού.

Κεφάλαιο 3

Προμελέτη εφαρμογής ΣΔΠ στην ΔΤΕ της Περιφέρειας Κρήτης

Εισαγωγή

Στην προσπάθεια να έρθει πιο κοντά η ΔΤΕ της Περιφέρειας Κρήτης στην διαδικασία ανάπτυξης ενός ΣΔΠ, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε μια προσπάθεια καταγραφής της υφιστάμενης κατάστασης της καθημερινή λειτουργίας της υπηρεσίας μέσω της αποτύπωσης των βασικών λειτουργικών διαδικασιών. Επίσης προτάθηκαν κάποιες βελτιώσεις στον τρόπο υλοποίησης κάποιων διοικητικών διαδικασιών αλλά και στο οργανόγραμμα της υπηρεσίας. Ταυτόχρονα πραγματοποιήθηκε μια έρευνα με σκοπό καταρχήν την καταγραφή της ικανοποίησης των αποδεκτών των υπηρεσιών της ΔΤΕ και κατά δεύτερον την διερεύνηση της γνώμη τους για την σκοπιμότητα της ανάπτυξης ενός ΣΠΔ από την ΔΤΕ της Περιφέρειας Κρήτης.

3.1 Σκοπός της έρευνας

Σε συνέχεια και των αναφερομένων στα προηγούμενα κεφάλαια, ο σκοπός της έρευνας που θα διεξάγουμε είναι να διερευνήσουμε εάν η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση και οργάνωση της λειτουργίας της ΔΤΕ της Περιφέρειας Κρήτης.

Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση με εκτενή αναφορά στους όρους της ποιότητας, στα πρότυπα και στην εφαρμογή των ΣΔΠ η οποία παρουσιάστηκε αναλυτικά στα προηγούμενα κεφάλαια.

Στη συνέχεια στα πλαίσια της «επιτόπιας παρατήρησης» ως τρόπο συγκέντρωσης πληροφορίας έγινε η πραγματοποίηση παρατήρησης και συλλογής στοιχείων όσον αφορά τις περισσότερες διαδικασίες που εφαρμόζονται στην Διεύθυνση και έγινε περιγραφή με διαγραμματική απεικόνιση κάποιων από αυτές.

Η αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης με την περιγραφή των διαδικασιών αποτελεί το βασικότερο μέρος στην ανάπτυξη ενός ΣΔΠ και είναι απαραίτητη για τον σωστό σχεδιασμό του.

Επικουρικά κρίθηκε σκόπιμο να γίνει διερεύνηση των απόψεων των «πελατών» της Δ/σης Τεχνικών έργων αναφορικά με την λειτουργία και οργάνωση της ,ώστε να διερευνηθεί αρχικά το κατά πόσο οι πελάτες της ΔΤΕ, είναι ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να εντοπιστούν τα σημεία που χρίζουν βελτίωσης καθώς και το εάν κρίνεται σκόπιμη ή απαραίτητη η εφαρμογή ενός ΣΔΠ στην Δ/ση Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης.

Από τη διεξαγωγή των αποτελεσμάτων θα διαπιστωθεί εάν τελικά υπάρχει απόκλιση ανάμεσα στην πραγματικότητα της υπάρχουσας κατάστασης και τις προσδοκίες, απαιτήσεις των συναλλασσόμενων μερών με την Δ/ση.

3.2 Αποτύπωση υφιστάμενης κατάστασης διαδικασιών στην Δ/ση Τεχνικών έργων (Αποτύπωση της υπάρχουσας τυποποίησης – τεκμηρίωσης)

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία ο ορισμός της λέξης «διαδικασία» αναφέρεται στον καθορισμένο τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια δραστηριότητα αποτελεί «.. μια κάθετη ή οριζόντια οργανωσιακή μορφή, η οποία ενσωματώνει και απεικονίζει την αλληλεπίδραση των έργων, των ρόλων, των ομάδων, των τμημάτων και των λειτουργιών που απαιτούνται για την παροχή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στον πελάτη» (Keettinger, 1997).

Ο ορισμός της λέξης «διεργασία» αναφέρεται στο σύνολο των δραστηριοτήτων που αλληλοσυσχετίζονται ή αλληλεπιδρούν και το οποίο μετασχηματίζει τα εισερχόμενα σε εξερχόμενα.

Οι καταγεγραμμένες διαδικασίες ή «το πώς κάνουμε αυτό που κάθε φορά θέλουμε» είναι βασικό στοιχείο για να αποφευχθεί το χάος. Με σκοπό την αποτύπωση της υπάρχουσας τυποποίησης-τεκμηρίωσης στην Δ/ση έγινε μια προσπάθεια καταγραφής των υφιστάμενων διαδικασιών που ακολουθούνται για την εκτέλεση των διεργασιών που εκτελούνται στα Τμήματα της Δ/σης.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω η Περιφέρεια Κρήτης ακολουθεί για τα συγχρηματοδοτούμενα έργα το «Εγχειρίδιο διαδικασιών διοικητικής Ικανότητας για Συγχρηματοδοτούμενα Έργα» στα πλαίσια της τήρησης των Ευρωπαϊκών Οδηγιών σχετικά με την Εκτίμηση της Διαχειριστικής Ικανότητας Δυνητικών Δικαιούχων ΕΣΠΑ 2014-2020.

Επίσης οι διαδικασίες που αφορούν την σύναψη Δημοσίων Συμβάσεων Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (κατά προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ) περιγράφονται στον Νόμο 4412 (ΦΕΚ Α' 147/08-08-2016) όπου τηρείται υποχρεωτικά από όλο τον Δημόσιο Φορέα.

Στην παρούσα εργασία και με δεδομένο την υποχρεωτική τήρηση διαδικασιών σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία για την εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων έργων μελετών και προμηθειών (Ν.4412/2016) δεν κρίθηκε σκόπιμο να περιγραφούν περαιτέρω μέσω των διαγραμματικών απεικονίσεων.

Πραγματοποιήθηκε όμως περιγραφή μέσω διαγραμματικών απεικονίσεων κάποιων από το σύνολο των υφιστάμενων εσωτερικών κυρίως διοικητικών διαδικασιών. Η επιλογή έγινε με γνώμονα την συχνότητα που εκτελείται η κάθε διαδικασία, τα εμπλεκόμενα μέρη και με σκοπό τον προσδιορισμό των σημείων που επιδέχονται βελτιώσεις.

Αναλυτικότερα συντάχθηκαν τα παρακάτω διαγράμματα ροής (**Παράρτημα Ι**):

1. Διάγραμμα Ροής -Διαδικασία ροής εισερχομένου εγγράφου Δ10.
2. Διάγραμμα Ροής -Διαδικασία έναρξης σύναψης δημόσιας σύμβασης ΔΟ1.

3. Διάγραμμα Ροής - Διαδικασία χορήγησης στοιχείων ορίων απαλλοτριώσεων σε οδούς αρμοδιότητας ΔΟ2(όμοια με τη Διαδικασία χορήγησης στοιχείων ορίων απαλλοτριώσεων σε ζώνες κατάληψης έργων αρμοδιότητας (πχ Φράγματα, Λιμνοδεξαμενές κ.α.).
4. Διάγραμμα Ροής -Διαδικασία χορήγησης άδειας κυκλοφοριακών συνδέσεων ή αδειών εισόδου –εξόδου με οδούς αρμοδιότητας ΔΟ3.
5. Διαγράμματα Ροής-Διαδικασία χορήγησης άδειας τομής επί οδών αρμοδιότητας ΔΟ4.
6. Διάγραμμα Ροής-Διαδικασία εκτέλεσης έργων συντήρησης επί οδών αρμοδιότητας ΔΟ5.
7. Διάγραμμα Ροής-Διαδικασία κατασκευής κυκλοφοριακής σύνδεσης ,προσωρινής & οριστικής παραλαβής της επί οδών αρμοδιότητας ΔΟ6.

3.3 Διερεύνηση απόψεων «πελατών» Δ/σης Τεχνικών Έργων αναφορικά με την λειτουργία και οργάνωση της

Ένα από τα πιο σημαντικά οφέλη της εφαρμογής ΣΔΠ είναι η αύξηση της ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών.

Σε έναν Δημόσιο Οργανισμό ενδιαφερόμενα μέρη είναι το σύνολο των πολιτών / ενδιαφερόμενων μερών οι οποίοι έρχονται εκούσια ή και ακούσια σε επαφή με τις μονάδες του Οργανισμού (παρεχόμενες υπηρεσίες) αλλά και με τα παραγόμενα προϊόντα (έργα υποδομής) από αυτόν. Για να μπορέσει να δημιουργηθεί το όφελος της αύξησης της ικανοποίησης των πολιτών ο Οργανισμός θα πρέπει να ξεκινήσει από την ανίχνευση των αναγκών και των προσδοκιών τους.

Τα αποτελέσματα μιας έρευνας αναγκών πολύ εύκολα μπορούν να ενσωματωθούν σε ένα Σύστημα Διαχείρισης έτσι ώστε μέσω της κατάλληλης διαχείρισης πόρων και της αντίστοιχης στοχοθέτησης να επιτευχθεί βελτίωση είτε των λειτουργιών άμεσης επαφής με τους πολίτες και το σύνολο των εμπλεκομένων με την Δ/ση είτε των λειτουργιών γενικής επίδρασης (Πάσχου, 2015).

Στην έρευνα μας θα ασχοληθούμε με την βελτίωση της λειτουργίας της Δ/σης Τεχνικών έργων με την εφαρμογή ενός ΣΔΠ έχοντας διερευνήσει και την άποψη που έχουν τα ενδιαφερόμενα μέρη όσον αφορά τη λειτουργία της και την ανάγκη εφαρμογής ενός προτύπου ISO.

Για τη διεξαγωγή της έρευνας έγινε διανομή δομημένων ερωτηματολογίων, αφού προηγουμένως είχε γίνει δοκιμαστική διανομή σε «πελάτες» της Δ/σης, ώστε να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα που τυχόν παρουσιασθούν κατά την συμπλήρωση τους.

Τα δομημένα ερωτηματολόγια περιείχαν δεκατρείς (13) συγκεκριμένες ερωτήσεις κλειστού τύπου όπου το εύρος των απαντήσεων είναι περιορισμένο και η επιλογή της απάντησης έγινε από προκαθορισμένες απαντήσεις. στοχεύοντας σε σαφείς απαντήσεις οι οποίες ακολουθούν τη μορφή της κλίμακας Likert με την εξής διαβάθμιση:

(1) = ΟΧΙ ΚΑΛΗ

(2) = ΚΑΛΗ

(3) = ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ

(4) = ΑΡΙΣΤΑ

Στο τέλος του ερωτηματολογίου στην παράγραφο ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ δίδεται η δυνατότητα στους ερωτώμενους να αναπτύξουν ελεύθερα τις απόψεις τους και διατυπώνοντας τις πιθανές προτάσεις τους.

Το Ερωτηματολόγιο (Παράρτημα ΙΙ) χωρίζεται σε τέσσερις ενότητες:

Η πρώτη ενότητα σχετίζεται με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων ,την επαγγελματική τους ιδιότητα καθώς και το τμήμα ή τμήματα με τα οποία συνεργάζονται στη Δ/ση.

Η δεύτερη ενότητα σχετίζεται με την διερεύνηση των απόψεων τους όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών που αφορά είτε τις υποδομές, τον εξοπλισμό είτε την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την συμπεριφορά, την επιδεξιότητα κ.α.

Η τρίτη ενότητα σχετίζεται με την διερεύνηση των απόψεων του δείγματος όσον αφορά τις διαδικασίες που ακολουθούνται, τις ενέργειες που εκτελούνται και τα προβλήματα που εντοπίζουν τα ενδιαφερόμενη μέρη κατά την συναλλαγή τους με την Υπηρεσία.

Η τέταρτη ενότητα εξετάζει την άποψη των πελατών όσον αφορά τα αποτελέσματα που θα επιφέρει η εφαρμογή ενός ΣΔΠ στην λειτουργία της Δ/σης και κατά πόσο κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή ενός προτύπου ISO 9001(2018).

Τέλος δίδεται η δυνατότητα μέσω του πεδίου «ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ» να αναπτύξουν ελεύθερα τις απόψεις τους όσον αφορά το θέμα της έρευνας στην οποία συμμετείχαν.

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν όλοι οι εμπλεκόμενοι με την Δ/ση Τεχνικών Έργων όπως κατηγοριοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο ως εξής: Ιδιώτη / Πολίτη, Μελετητή δημοσίων έργων, Εργολάβου δημοσίων έργων, Δημόσιας υπηρεσίας / άλλου δημόσιου φορέα, Άλλο.

Τα ερωτηματολόγια τα οποία διανεμήθηκαν, κατά την περίοδο από τέλη Ιουνίου έως τέλη Αυγούστου, ήταν σε έντυπη μορφή ή σε ηλεκτρονική μορφή και η διανομή τους έγινε είτε άμεσα όπου έντυπα διατίθεντο σε κεντρικό σημείο της Δ/σης ώστε να μπορεί να συμπληρωθεί από οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο είτε έμμεσα, με διανομή μέσω των υπαλλήλων των αντίστοιχων τμημάτων της Δ/σης προς τους ερωτώμενους, ή μέσω αποστολής ηλεκτρονικού μηνύματος σε Δημόσιες Υπηρεσίες της Περιφέρειας ή των Υπουργείων και Φορέων όπως της ΕΜΔΥΔΑΣ Ανατολικής Κρήτης ή μελών του ΤΕΕ Ανατολικής Κρήτης.

Τα ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώθηκαν ήταν σε αριθμό εβδομήντα πέντε (75) το πλήθος των οποίων κρίνεται ικανοποιητικό καθόσον αντιπροσωπεύουν όχι απαραίτητα ένα μεμονωμένο πρόσωπο που συναλλάσσεται η ΔΤΕ αλλά στο σύνολο μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό όπως μια τεχνική εταιρεία, έναν δημόσιο φορέα μια εργοληπτική επιχείρηση, ένα δικηγορικό γραφείο κ.α.

Κεφάλαιο 4

Ανάλυση και αποτελέσματα προμελέτης

4.1 Εντοπισμός προβλημάτων στην ροή των υφιστάμενων διαδικασιών – Ανάγκη τυποποίησης

Σημαντικό μέρος της ανάπτυξης ενός ΣΔΠ είναι η εκπόνηση διαγνωστικής μελέτης για τον προσδιορισμό των διεργασιών που εφαρμόζει ο δημόσιος οργανισμός για την παροχή υπηρεσιών του. Στα πλαίσια αυτά έγινε επιλογή κάποιων ενδεικτικών διαδικασιών όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο 3 και με τη μέθοδο της διαγραμματικής απεικόνισης περιγράφηκαν οι διεργασίες που εκτελούνται' έγινε καταγραφή και αποτύπωση τους γεγονόσ που δεν είχε πραγματοποιηθεί ποτέ στο παρελθόν.

Η Διαγραμματική απεικόνιση έγινε με σκοπό:

- να προσφέρει μια απτή απεικόνιση της ροής των διεργασιών που εκτελούνται προκειμένου να ολοκληρωθεί μια διαδικασία.
- να βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση των ενδιαμέσων σταδίων και στον εντοπισμό κρίσιμων ή προβληματικών σημείων.
- να βοηθήσει στον επανασχεδιασμό της ροής των εργασιών ώστε η συγκεκριμένη διαδικασία να εκτελείται αποτελεσματικότερα.

Από τις διαγραμματικές απεικονίσεις που έγιναν και σε συνδυασμό με την επιτόπια παρατήρηση που πραγματοποιήθηκε σε κάθε διαδικασία από τις αναφερόμενες διαπιστώθηκαν τα παρακάτω συμπεράσματα:

- Κατά τη διαδικασία ροής των εισερχομένων πραγματοποιείται παράλληλα και βιβλίο παραλαβής των εισερχομένων και χρεωμένων εγγράφων σε έντυπη μορφή από τους υπαλλήλους. Το γεγονός αυτό δημιουργεί σύγχυση και έχει ως αποτέλεσμα την προαιρετική χρήση του συστήματος «Πάπυρος» .

Επίσης παρατηρήθηκε ότι δεν πραγματοποιείται ομαδοποίηση μέσω χαρακτηρισμού των εισερχομένων εγγράφων. Για παράδειγμα θα μπορούσαν τα αιτήματα πολιτών να χαρακτηρίζονται ή ένα έγγραφο που αφορά μια δικάσιμος ημερομηνία που εμπλέκεται η Δ/ση κ.α. ώστε με αυτό τρόπο να καθορίζεται για κάποια κρίσιμα θέματα το επείγον.

- Κατά τη διαδικασία σύναψης δημοσίων συμβάσεων που χρηματοδοτούνται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων δεν εντοπίζεται σε κανένα σημείο της διαδικασίας η καταγραφή του υποβαλλόμενου Τεχνικού Δελτίου σε αρχείο ή μια Βάση Δεδομένων καθώς και τα στοιχεία του υπαλλήλου που συνέταξε το ΤΔΕ στην ΔΤΕ. Οι προτάσεις όπως αρχικά υποβάλλονται δεν συγκεντρώνονται για το σύνολο της Δ/σης αλλά εντοπίζονται ανά Τμήμα ή σε κάποιες περιπτώσεις στον υπάλληλο που συνέταξε το ΤΔΕ.
- Στις διαδικασίες που αφορούν την χορήγηση στοιχείων δεν υπάρχει ικανοποιητική τυποποίηση στις αιτήσεις που υποβάλλουν οι ενδιαφερόμενοι. Επίσης δεν είναι εφικτή η παροχή της δυνατότητας διερεύνησης από τους ίδιους τους ενδιαφερόμενους των στοιχείων που τους αφορούν εξαιτίας του ότι δεν υπάρχει μια Ενιαία Ψηφιακή Βάση Δεδομένων η οποία να είναι διαθέσιμη (Ανοικτά Δεδομένα).

Επίσης στις διαδικασίες ΔΟ3 και ΔΟ4 δεν πραγματοποιείται αρχειοθέτηση των χορηγούμενων στοιχείων με κριτήριο την χιλιομετρική θέση των οδών, με αποτέλεσμα να μην μπορούν εύκολα να αντληθούν πληροφορίες για προγενέστερες σχετικές ενέργειες (π.χ. όμορες αδειοδοτήσεις ή γενικά ενέργειες που έχουν εκτελεστεί)

- Όσον αφορά την διαδικασία άμεσης συντήρησης των οδών αρμοδιότητας της ΔΤΕ, απαιτείται ένα σύστημα που θα καταχωρούνται οι ενέργειες που εκτελούνται συνολικά και αφορούν είτε τις εργασίες που εκτελέστηκαν (π.χ. ασφαλτικά ή κλαδοκοπές κ.τ.λ.) είτε τα μηχανήματα, τα καύσιμα και το προσωπικό ώστε να είναι δυνατός ο απολογισμός των εργασιών που έγιναν με καταγραφή για παράδειγμα της χιλιομετρικής θέσης ή την επισήμανση του σημείου επέμβασης.

Τέλος δεν αναφέρεται στα ενδιάμεσα στάδια ο προγραμματισμός των πιθανών άμεσων μελλοντικών ενεργειών. Παρατηρείται ότι οι περισσότερες συνεννοήσεις και η επικοινωνία πραγματοποιούνται κυρίως προφορικά γεγονός που δικαιολογείται σε ένα ποσοστό εξαιτίας της αιφνίδιας εμφάνισης ενός προβλήματος (π.χ. βλάβης σε φωτεινό σηματοδότη ή φθορά σε οδόστρωμα κυκλοφορίας το οποίο πρέπει να αποκατασταθεί άμεσα).

Σημαντικές διαδικασίες όπως η Διαδικασία παρακολούθησης συμβασιολογημένων έργων –μελετών (χρονοδιαγράμματα-ροή εντύπων – ισχύ - λήξη υφιστάμενων αδειοδοτήσεων) καθώς και η Διαδικασία ελέγχου προόδου έργου – παρακολούθηση χρονοδιαγράμματος και διαχείριση αλλαγών δεν ακολουθούν στο σύνολο της Δ/σης συγκεκριμένη τυποποίηση αλλά έως τώρα τηρούνται αποσπασματικά.

4.2 Ανάλυση – Αποτελέσματα από την διερεύνηση της ικανοποίησης των «πελατών» της Δ/σης Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης

Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα όσον αφορά για κάθε ένα από τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου ξεχωριστά .

Η επεξεργασία και η ανάλυση τους πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του προγράμματος Excel 2007 και με τη δημιουργία διαγραμμάτων κατανομής συχνότητας.

Αναλυτικότερα:

Στο διάγραμμα κατανομής συχνότητων - Διάγραμμα 1, οι γυναίκες που συμμετείχαν αποτελούν ποσοστό 40,00% (30 γυναίκες) σε σχέση με τους άντρες που ήταν 45 αριθμητικά και αποτελούν το 60% των ερωτηθέντων πάνω από το μισό του δείγματος.

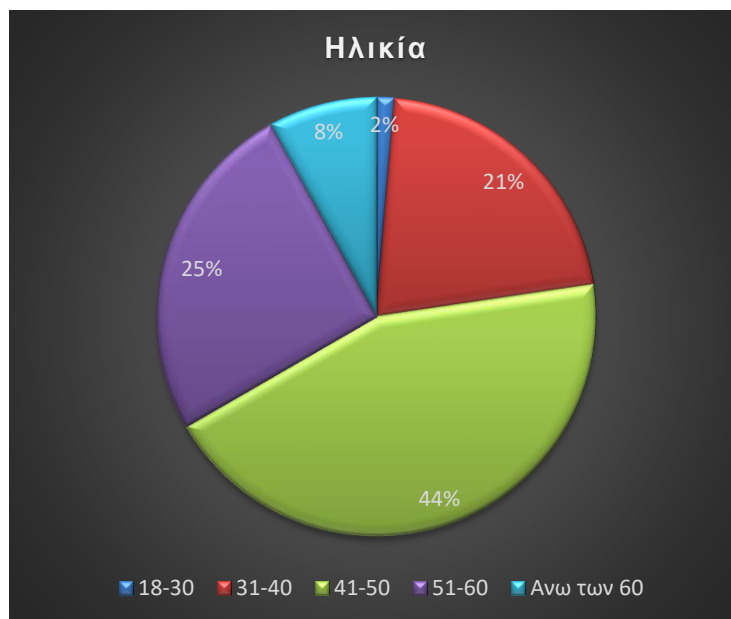


Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 1. Φύλο συμμετεχόντων στην έρευνα (Ερώτηση 1)

Σύμφωνα με τον πίνακα συχνότητων 1 και το διάγραμμα 2 προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έχει ηλικία 41 έως 50 ετών με το μικρότερο ποσοστό να είναι της ηλικίας 18 έως 30 ετών.

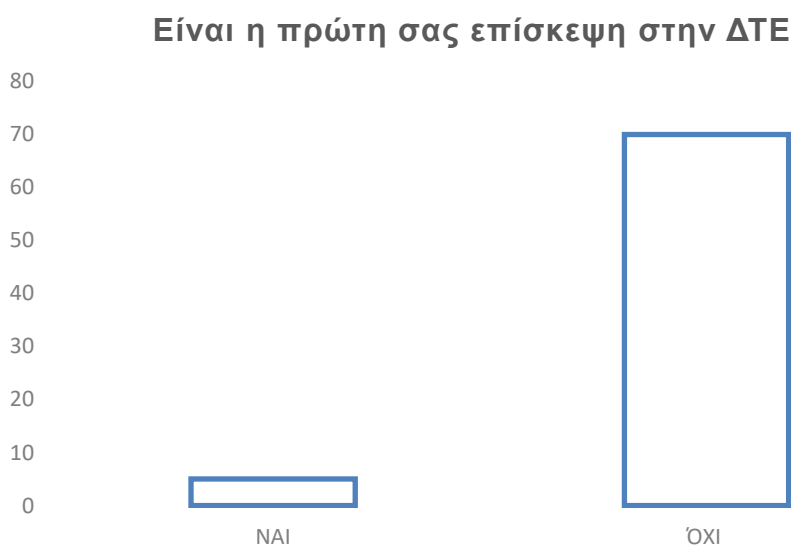
ΗΛΙΚΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ
18-30	1	1,33%
31-40	16	21,33%
41-50	33	44,00%
51-60	19	25,33%
Ανω των 60	6	8,00%

Πίνακας κατανομής συχνότητων 2. Ηλικιακή ομάδα δείγματος



Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 2. Ηλικιακή ομάδα δείγματος(Ερώτηση 2)

Στην ερώτηση (3) σχετικά με το εάν επισκέπτονται πρώτη φορά τα γραφεία της Δ/σης Τεχνικών έργων, πέντε (5) απάντησαν ΝΑΙ και οι υπόλοιποι εβδομήντα ερωτηθέντες απάντησαν ΟΧΙ. Αυτό μας δείχνει ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες ήταν συνεργάτες της ΔΤΕ με εμπειρία στην συνεργασία τους.



Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 3. Πρώτη επίσκεψη (Ερώτηση 3)

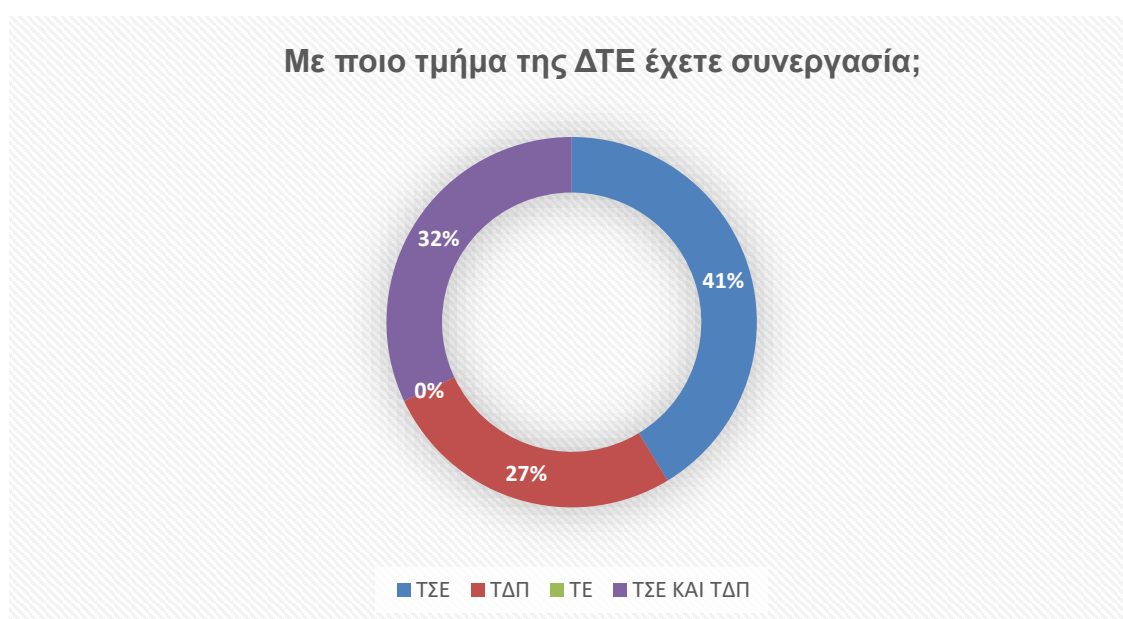
Από το διάγραμμα κατανομής συχνότητων 4, διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έχει την ιδιότητα του Μελετητή δημοσίων έργων με ποσοστό 28%, ακολουθεί το ποσοστό του 25,33% του Εργολάβου δημοσίων έργων και τρίτο το ποσοστό των Δημοσίων Υπηρεσιών με τις οποίες συναλλάσσεται η ΔΤΕ. Από τα ποσοστά που προέκυψαν για το διάστημα των δύο μηνών επιβεβαιώνεται ο πολύπλευρος ρόλος της ΔΤΕ στην Δημόσια Διοίκηση καθώς και το μεγάλο φάσμα αρμοδιοτήτων της.



Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 4. Ιδιότητα «πελάτη» (Ερώτηση 4)

Στο διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 5, διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι ερωτώμενοι είχαν συνεργασία-συναλλαγή με το Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων της Δ/σης σε ποσοστό 41,33%, στη συνέχεια το 26,67% είχε συνεργασία με το Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος και σε ποσοστό 32,00% και με τα δύο τμήματα. Με το Τμήμα Εργαστηρίων δεν είχε κανείς από τους ερωτώμενους συνεργασία καθώς το τμήμα είναι ανενεργό και χωρίς στελέχωση από το 2015 έως σήμερα.

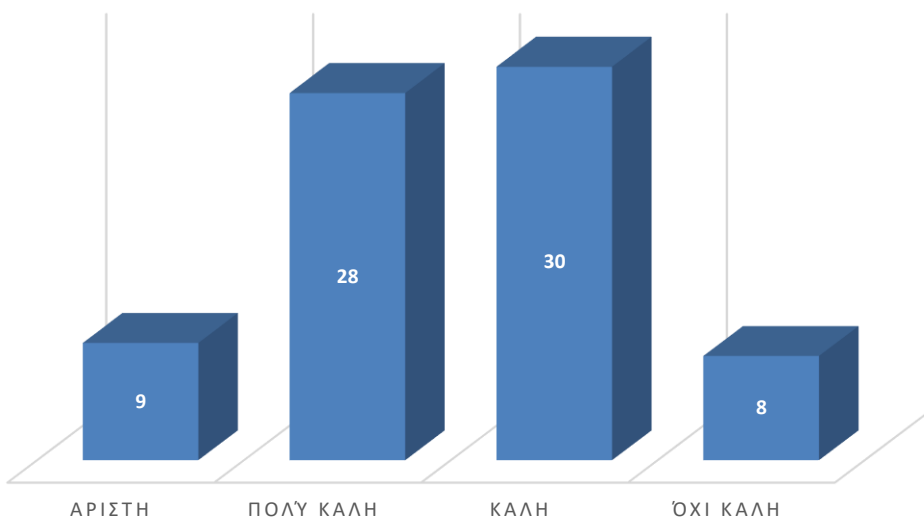
Λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοστά συμπεραίνουμε ότι το Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων συναλλάσσεται με τους περισσότερους εκ των εμπλεκόμενων με την Υπηρεσία. Αυτό το γεγονός είναι προφανές και σε συνάρτηση των αρμοδιοτήτων του όπως περιγράφηκαν σε παραπάνω κεφάλαια.



Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 5. Συνεργασία με τμήμα ΔΤΕ(Ερώτηση 5)

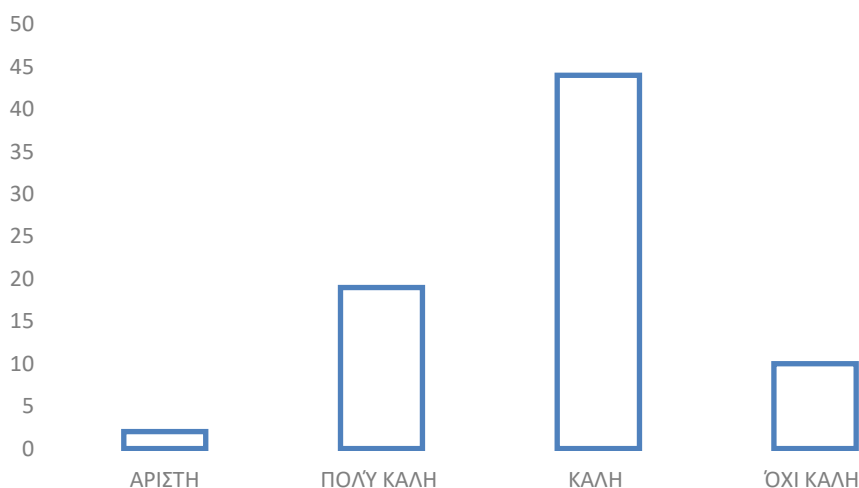
Στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια διερεύνησης των απόψεων των ερωτώμενων όσον αφορά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών είτε αφορούν στις υπάρχουσες υποδομές, στον εξοπλισμό είτε στην ταχύτητα εξυπηρέτησης, στην συμπεριφορά, στην επιδεξιότητα κ.α.

Τα γραφεία στο οποία στεγάζεται η ΔΤΕ έχουν εύκολη πρόσβαση;



Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 6. Πρόσβαση στα γραφεία της ΔΤΕ (Ερώτηση 6.1)

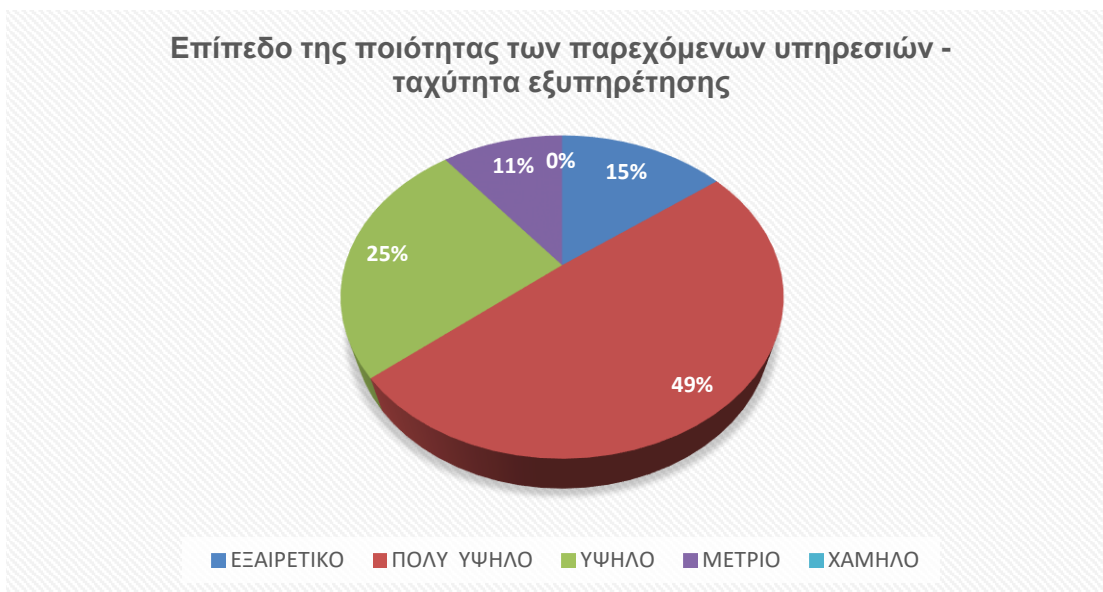
Εικόνα γραφείων που στεγάζεται η ΔΤΕ



Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 7. Εικόνα γραφείων της ΔΤΕ(Ερώτηση 6.2)

Σύμφωνα με τα διαγράμματα κατανομής συχνοτήτων 6 και 7, διαπιστώνεται ότι όσον αφορά την ευκολία πρόσβασης στην Δ/ση το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων πιστεύουν ότι είναι καλή έως πολύ καλή, ενώ όσον αφορά την άποψη τους για την εικόνα των γραφείων που στεγάζεται η ΔΤΕ το μεγαλύτερο ποσοστό 58,67% απάντησε ότι είναι καλή αποτυπώνοντας με αυτόν το τρόπο την μέτρια εικόνα που χαρακτηρίζει τον ευρύτερο χώρο εξωτερικό και εσωτερικό των γραφείων, την αισθητική τους και την

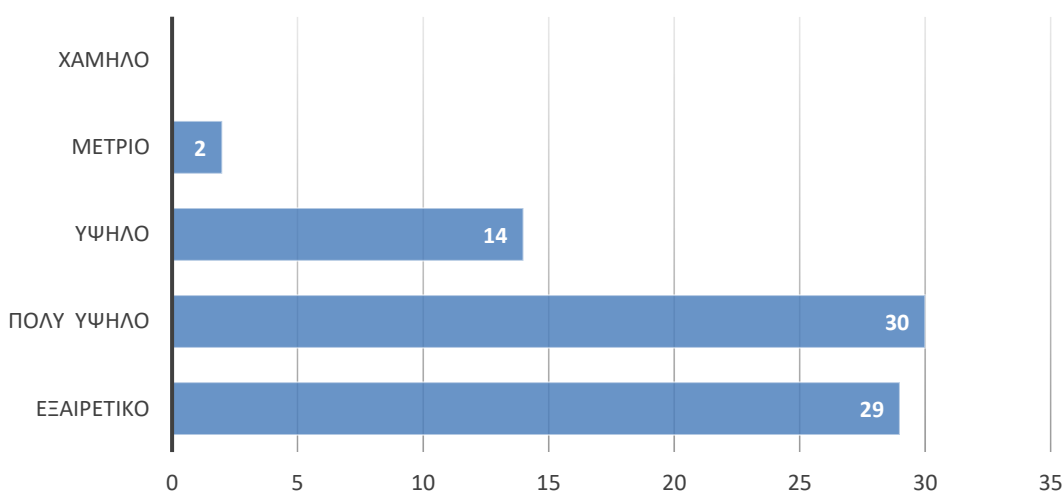
ελλιπή τήρηση των κτιριακών και λειτουργικών προδιαγραφών που πρέπει να χαρακτηρίζουν μια δημόσια υπηρεσία.



Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 8. Ταχύτητα εξυπηρέτησης(Ερώτηση 7.1)

Σύμφωνα με το διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 8 διαπιστώνεται ότι όσον αφορά το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ειδικότερα την ταχύτητα εξυπηρέτησης, διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 49% των απαντήσεων είναι «ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ».

**Επίπεδο ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών -
συμπεριφορά εργαζομένων**



Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 9. Συμπεριφορά από τους εργαζόμενους (Ερώτηση 7.2)

Σύμφωνα με το διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 9 διαπιστώνεται ότι όσον αφορά το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και ειδικότερα την συμπεριφορά των εργαζομένων εξυπηρέτησης, τα υψηλότερα ποσοστά των απαντήσεων είναι «ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΟ» και «ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ» αποδεικνύοντας την ικανοποίηση των συναλλασσόμενων από την συμπεριφορά των εργαζομένων.



Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 10. Αποτελεσματικότητα (Ερώτηση 7.3)



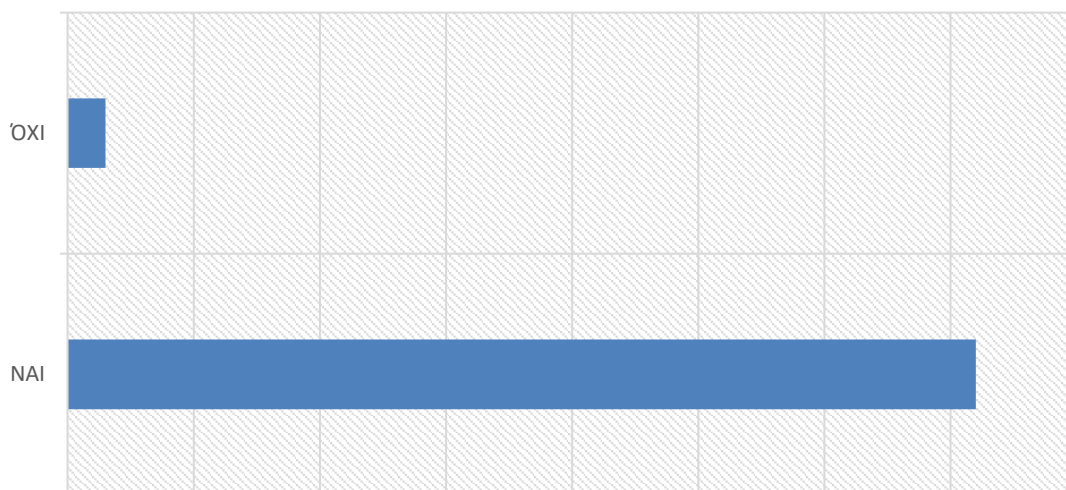
Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 11. Επιδεξιότητα (Ερώτηση 7.4)

Από τα διαγράμματα κατανομής συχνότητων 10,11 διαπιστώνεται η άποψη που έχουν οι ερωτώμενοι για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Είναι ικανοποιημένοι από το επίπεδο της αποτελεσματικότητας και επιδεξιότητας που υπήρξε κατά την συνεργασία τους με την Δ/ση, δίνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά στην απάντηση «Πολύ υψηλό» και όχι «Εξαιρετικό» και σημαντικά ποσοστά στις απαντήσεις «υψηλό» και «μέτριο». Από τα παραπάνω είναι προφανές ότι οι ερωτώμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την ποιότητα των υπηρεσιών αλλά θα ήθελαν περαιτέρω βελτίωση.

Στην τρίτη ενότητα των ερωτήσεων (ερώτηση 8,9,10) γίνεται η διερεύνηση των απόψεων των ερωτώμενων όσον αφορά τις διαδικασίες που ακολουθούνται τις ενέργειες που εκτελούνται. Επίσης με την σύνθετη ερώτηση 10 γίνεται προσπάθεια ιεράρχησης

των προβλημάτων που εντοπίζουν τα ενδιαφερόμενη μέρη κατά την συναλλαγή τους με την Υπηρεσία.

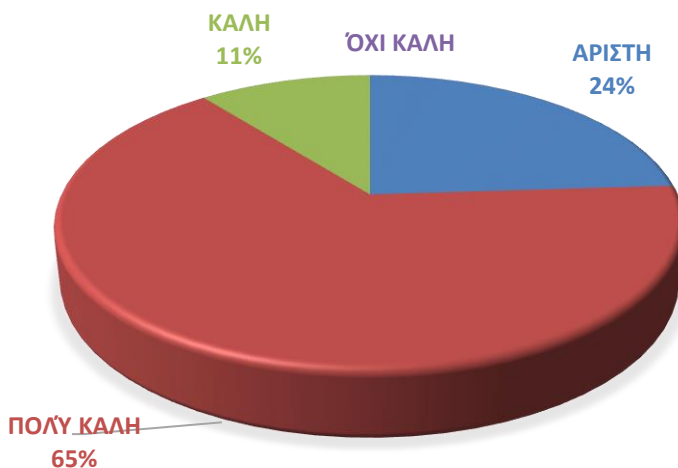
Επιθυμία υποβολής αιτημάτων προς τη ΔΤΕ ηλεκτρονικά



Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 12.
Επιθυμία υποβολής αιτήματος ηλεκτρονικά(Ερώτηση 8)

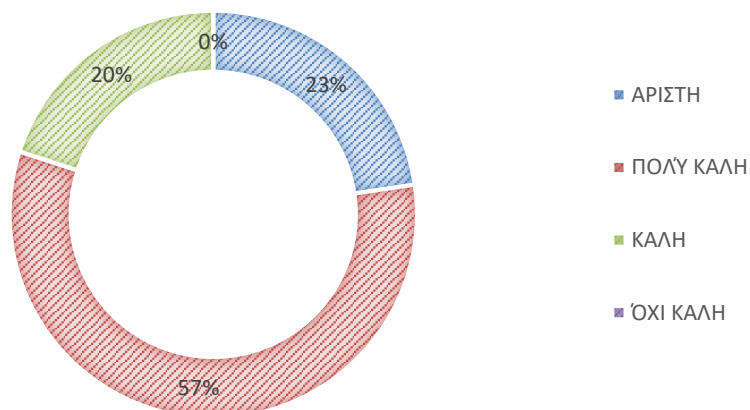
Από το διάγραμμα κατανομής συχνότητων 12 διαπιστώνεται ότι σε ποσοστό 96% οι ερωτώμενοι επιθυμούν την δυνατότητα υποβολής του αιτήματος ηλεκτρονικά. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την ανάγκη για εφαρμογή σύγχρονων τεχνολογιών και περαιτέρω εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνηση στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση καθώς και το ότι οι συναλλασσόμενοι με την Δ/ση είναι κάθε άλλο από επιφυλακτικοί σε μια τέτοιου τύπου συναλλαγή.

Ποια είναι η άποψη σας για τον τρόπο καθορισμού συνάντησης / επίσκεψης σας στη ΔΤΕ



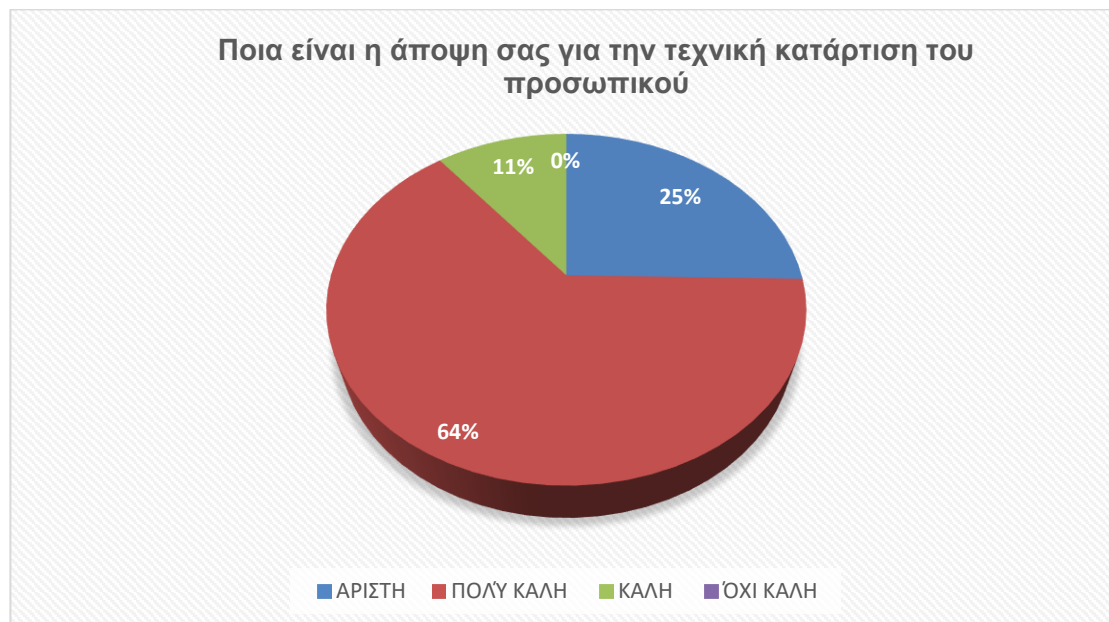
Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 13. Άποψη σε σχέση με τον τρόπο καθορισμού της σχετικής συνάντησης /συνεργασίας(Ερώτηση 9.1)

Ποια είναι η άποψη σας για το χρόνο αναμονής της συνάντησης /επίσκεψή σας



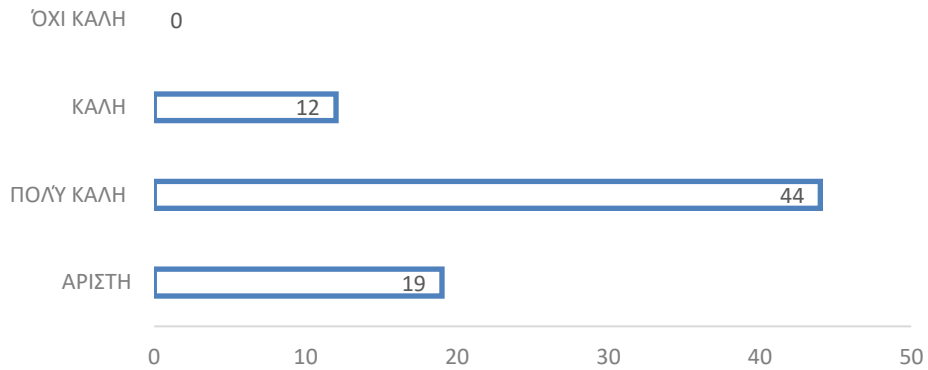
Διάγραμμα κατανομής συχνότητας 14. Άποψη σε σχέση με τον χρόνο αναμονής ή ανταπόκρισης (Ερώτηση 9.2)

Από τα διαγράμματα κατανομής συχνότητας 13, 14 διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σχετική ικανοποίηση των ερωτώμενων όσον αφορά τον τρόπο καθορισμού της σχετικής συνάντησης /συνεργασίας και του χρόνου αναμονής ή ανταπόκρισης, με ποσοστά απαντήσεων «ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ» πάνω από το 50% του συνόλου.



Διάγραμμα κατανομής συχνότητας 15. Τεχνική κατάρτιση προσωπικού (Ερώτηση 9.3.1)

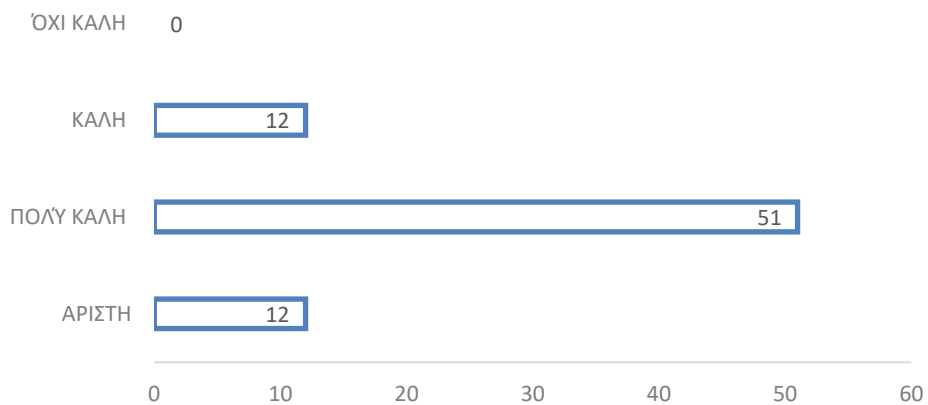
Ποια είναι η άποψη σας για την κατανόηση του αιτήματος σας από τον υπάλληλο της ΔΤΕ



Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 16. Κατανόηση από το αρμόδιο τμήμα (Ερώτηση 9.3.2)

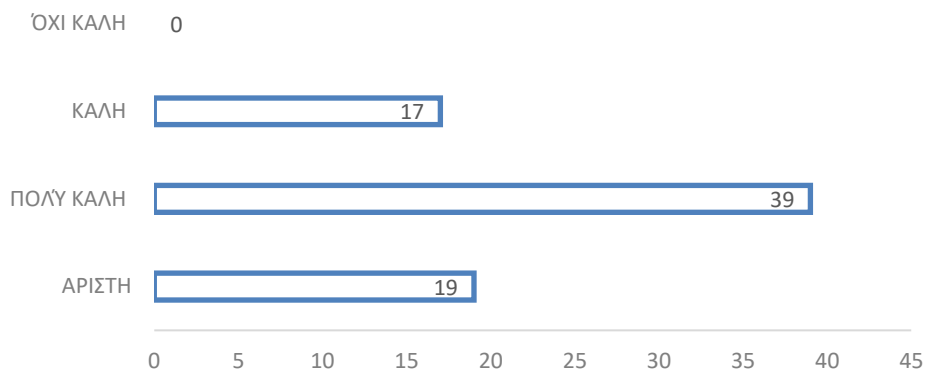
Από τα διαγράμματα κατανομής συχνότητων 15 ,16 διαπιστώθηκε ότι η άποψη των ερωτώμενων όσον αφορά την τεχνική κατάρτιση του προσωπικού καθώς και η ικανοποίηση τους όσον αφορά την κατανόηση του αιτήματος τους από τον αρμόδιο υπάλληλο της ΔΤΕ, είναι θετική σε ποσοστό πάνω από το 50% του συνόλου των απαντήσεων .

Ποια είναι η άποψη σας για τις οδηγίες που δόθηκαν από τον αρμόδιο υπάλληλο της ΔΤΕ



Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 17. Παρεχόμενες Οδηγίες (Ερώτηση 9.3.3)

Ποια είναι η άποψη σας για τις πληροφορίες που σας δόθηκαν σχετικά με το θέμα σας από τον αρμόδιο υπάλληλο της ΔΤΕ

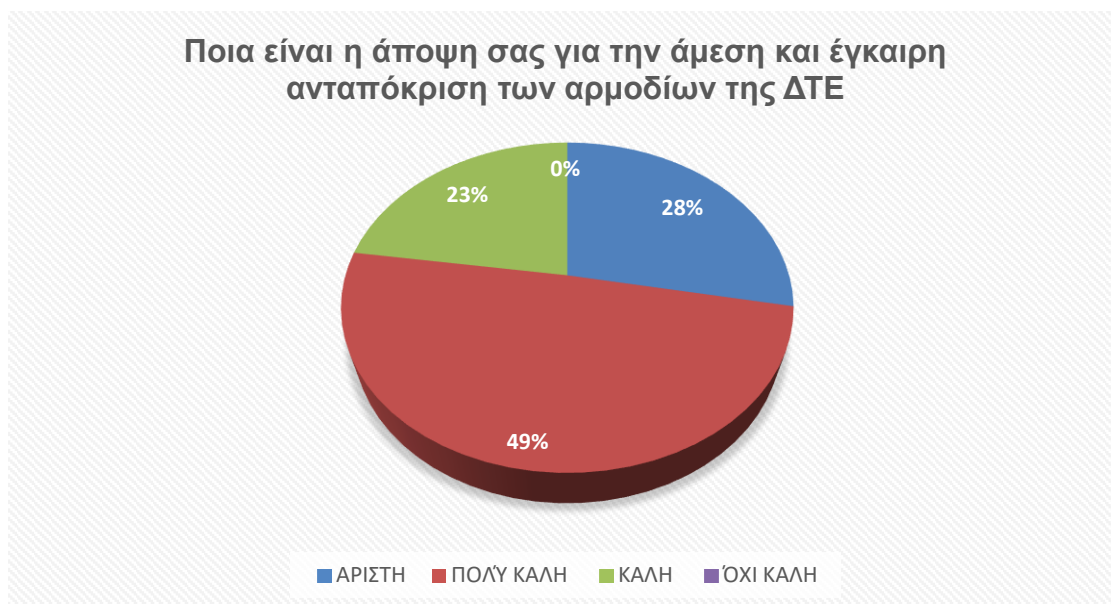


Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 18.

Ενημέρωση για τα στοιχεία που αφορούν το θέμα του ενδιαφερόμενου (Ερώτηση 9.3.4)

Από τα διαγράμματα κατανομής συχνότητων 17, 18 διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σχετική ικανοποίηση των ερωτώμενων όσον αφορά την χορήγηση των οδηγιών και σχετικών πληροφοριών που τους εδόθησαν.

Ειδικότερα στις παρεχόμενες οδηγίες που δόθηκαν για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ένα μεγάλο ποσοστό περί το 68% απάντησε ότι έχει «ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ» άποψη, το 16% έχει «ΑΡΙΣΤΗ» και το 16% «ΚΑΛΗ» και όσον αφορά την ενημέρωση για τα στοιχεία που αφορούν το θέμα τους, το 52% απάντησε ότι έχει «ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ» άποψη, το 25% «ΑΡΙΣΤΗ» και το 23% «ΚΑΛΗ».

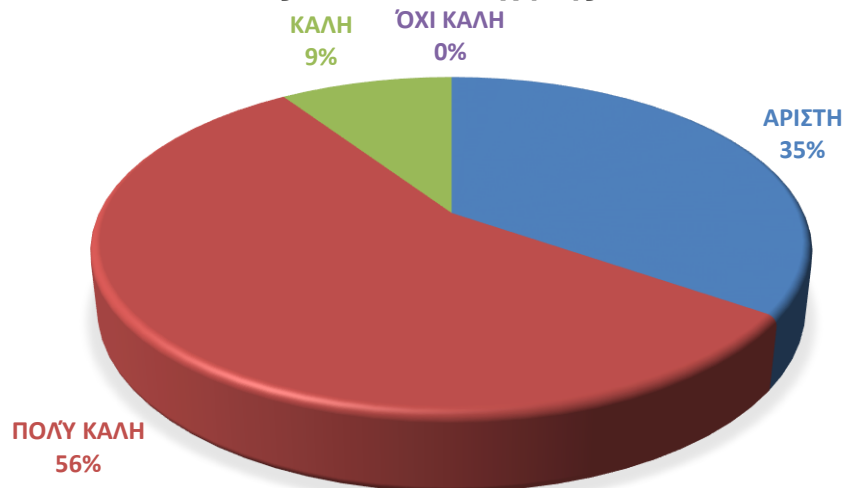


Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 19

Άμεση και έγκαιρη ανταπόκριση αρμοδίων (Ερώτηση 9.4)

Από το διάγραμμα 19 διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σχετική ικανοποίηση των ερωτώμενων όσον αφορά την άμεση και έγκαιρη ανταπόκριση των αρμοδίων, το 49,33% απάντησε ότι έχει «ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ» άποψη ,το 28% «ΑΡΙΣΤΗ» και το 23% « ΚΑΛΗ».

Ποια είναι η άποψη σας για την γενικότερη αντιμετώπιση σας από τα στελέχη της ΔΤΕ



Διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 20

Γενικότερη αντιμετώπιση προσωπικού
(Ερώτηση 9.5)

Από το διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 20 διαπιστώθηκε ότι υπάρχει σχετική ικανοποίηση των ερωτώμενων όσον αφορά την γενικότερη αντιμετώπιση από τα στελέχη της ΔΤΕ ,το 56% απάντησε ότι έχει «ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ» άποψη, το 35% «ΑΡΙΣΤΗ» και το 9% « ΚΑΛΗ».

Συνοψίζοντας από τις απαντήσεις που εδόθησαν, διαπιστώνεται καταρχάς ότι τα περισσότερα ποσοστά των απαντήσεων γύρω στο 50% ανήκουν στην κατηγορία « ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ».

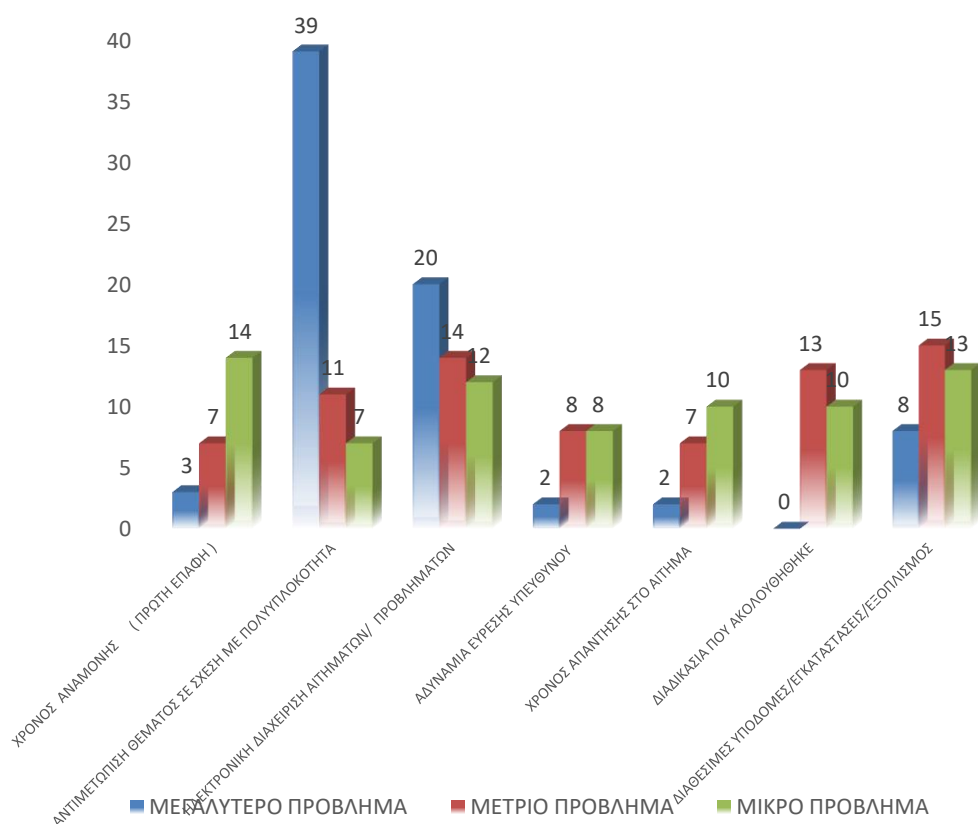
Οι ερωτώμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που τους παρασχέθηκαν αλλά κυρίως από το ανθρώπινο δυναμικό της Δ/σης είτε αυτό αφορά την τεχνική κατάρτιση είτε την συμπεριφορά του. Παράλληλα είναι προφανές το αίτημα των ερωτώμενων για περαιτέρω βελτίωση αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τις δυνατότητες της Δ/σης.

Στην ερώτηση 10 έγινε μια προσπάθεια ιεράρχησης των κυριότερων προβλημάτων που εντοπίζουν οι ερωτώμενοι κατά τη συναλλαγή τους με τη Δ/ση μέσα από ένα σύνολο 7 προκαθορισμένων προβλημάτων. Στον παρακάτω πίνακα κατανομής συχνοτήτων εμφανίζεται αναλυτικά ο αριθμός των απαντήσεων και η ιεράρχηση που έγινε από κάθε ερωτώμενο.

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ (1:ΜΕΓΑΛΗ 3:ΜΙΚΡΟΤΕΡΗ)			ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙ ΤΟΥ ΣΥΝΟΛΟΥ ΤΩΝ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ
	1	2	3		
ΧΡΟΝΟΣ ΑΝΑΜΟΝΗΣ (ΠΡΩΤΗ ΕΠΑΦΗ)	3	7	14	24	58,33%
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΘΕΜΑΤΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ	39	11	7	57	66,67%
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ/ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	20	14	12	46	43,48%
ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΕΥΡΕΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ	2	8	8	18	44,44%
ΧΡΟΝΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΣΤΟ ΑΙΤΗΜΑ	2	7	10	19	52,63%
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΗΚΕ	0	13	10	23	56,52%
ΔΙΑΘΕΣΙΜΕΣ ΥΠΟΔΟΜΕΣ/ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ/ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ	8	15	13	36	41,67%

Πίνακας κατανομής συχνότητων 2

Ιεράρχηση προβλημάτων από τους ενδιαφερόμενους (Ερώτηση 10 Επιλέξτε και κατατάξτε τα τρία σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετώπισατε στην ΔΤΕ, με τη σειρά από το 1 έως το 3 όπου το 1 δηλώνει το πιο μεγάλο πρόβλημα και το 3 το μικρότερο πρόβλημα)



Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 21

Ιεράρχηση προβλημάτων από τους ενδιαφερόμενους (Ερώτηση 10)

Από τον πίνακα κατανομής συχνοτήτων 3 και όπως απεικονίζεται η κατανομή των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτώμενοι στο διάγραμμα κατανομής συχνοτήτων 22, τα προβλήματα που εντοπίζονται ιεραρχούνται από το μεγαλύτερο στο μικρότερο ως εξής:

- 1^ο- Αντιμετώπιση του θέματος σε σχέση με την πολυπλοκότητα της νομοθεσίας.
- 2^ο-Χρόνος αναμονής για την εξυπηρέτηση (πρώτη επαφή επικοινωνία με την Υπηρεσία).
- 3^ο- Διαδικασία που ακολουθήθηκε
- 4^ο -Χρόνος απάντησης στο αίτημα /ερώτημα σας
- 5^ο- Αδυναμία εύρεσης υπευθύνου
- 6^ο- Ηλεκτρονική διαχείριση αιτημάτων / προβλημάτων
- 7^ο- Διαθέσιμες υποδομές (εγκαταστάσεις / εξοπλισμός)

Ως μέγιστο πρόβλημα οι ερωτώμενοι κατέταξαν την αντιμετώπιση του θέματος τους σε σχέση με την πολυπλοκότητα της νομοθεσίας, γεγονός που αρχικά επιβεβαιώνει ότι μια από τις κυριότερες παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί το δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο και δεύτερον αναδεικνύει το θέμα του κατά πόσο οι Δημόσιες Υπηρεσίες είναι ανά πάσα στιγμή ενημερωμένες και έτοιμες να αποδεχθούν κάθε σχετική νομοθετική αλλαγή.

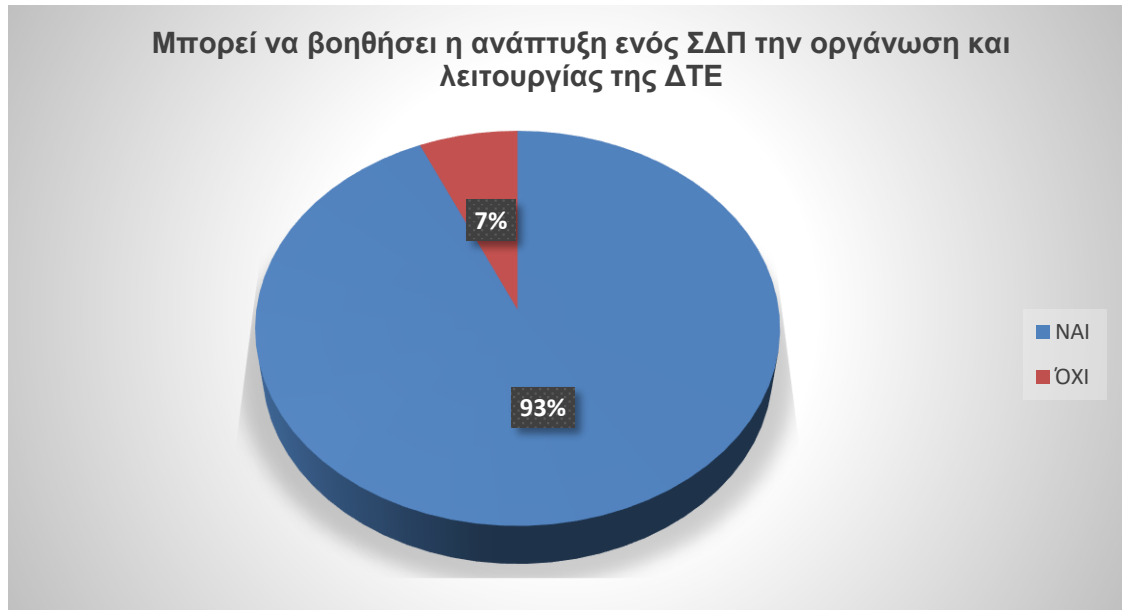
Στην δεύτερη θέση βρίσκεται το πρόβλημα που αντιμετώπισαν στον χρόνο αναμονής για την εξυπηρέτηση τους κατά την πρώτη επαφή-επικοινωνία που είχαν με την Υπηρεσία ενώ στην αμέσως επόμενη θέση βρίσκεται το πρόβλημα της διαδικασίας που ακολουθήθηκε. Στο σημείο αυτό είναι προφανής η ανάγκη βελτίωσης και τυποποίησης των διαδικασιών.

Στις επόμενες θέσεις κατά φθίνουσα σειρά επιλογής βρίσκονται, στην τέταρτη θέση η καθυστέρηση που υπήρξε όσον αφορά τον χρόνο απάντησης στο αίτημα των ενδιαφερομένων, στην πέμπτη θέση η αδυναμία εύρεσης υπευθύνου. Εδώ αντίστοιχα αναδεικνύεται το πρόβλημα της υποστελέχωση και του μεγάλου φόρτου εργασίας που υπάρχει καθώς και το πρόβλημα που δημιουργείται από την έλλειψη μια βάσης δεδομένων για τα αρχεία της Δ/σης και ανά τμήμα με κωδικοποίηση και συγκεκριμένη αναφορά σε προηγούμενες ενέργειες που έχουν γίνει για ένα θέμα καθώς και καταγραφή όλων των εμπλεκόμενων κατά τη κάθε χρονική στιγμή ώστε να είναι εύκολη η άντληση κάθε πληροφορίας.

Τέλος στην έκτη και έβδομη θέση των προβλημάτων όπως ιεραρχήθηκαν από τους ερωτώμενους βρίσκονται αντίστοιχα η αδυναμία της ηλεκτρονικής διαχείρισης των αιτημάτων / προβλημάτων τους και οι διαθέσιμες υποδομές (εγκαταστάσεις / εξοπλισμός) γεγονός που είχε διαπιστωθεί καθαρά στις προηγούμενες ερωτήσεις 6.1,6.2, και στην ερώτηση 8 όπου το 96% των ερωτώμενων επιθυμεί την ηλεκτρονική διαχείριση του αιτήματος του.

Η τέταρτη ενότητα εξετάζει την άποψη των πελατών όσον αφορά τα αποτελέσματα που θα επιφέρει η εφαρμογή ενός ΣΔΠ στην λειτουργία της Δ/σης και κατά πόσο κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή ενός προτύπου ISO 9001(2018).

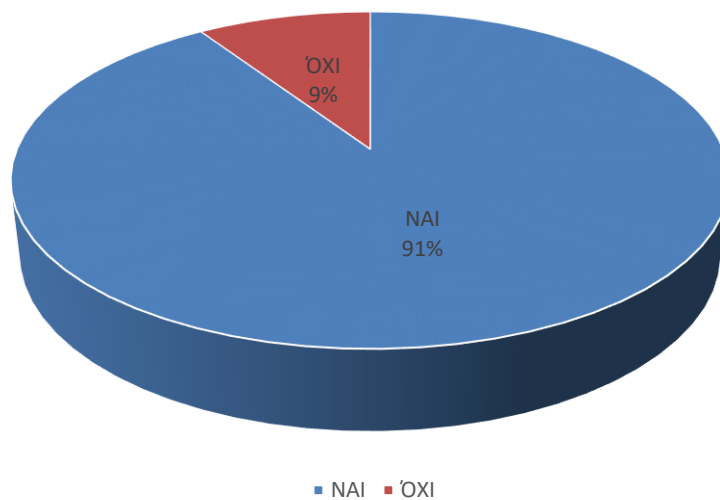
Μπορεί να βοηθήσει η ανάπτυξη ενός ΣΔΠ την οργάνωση και λειτουργίας της ΔΤΕ



Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 22

Μπορεί να βοηθήσει η ανάπτυξη & εφαρμογή ενός ΣΔΠ και η πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO(2018) στη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της ΔΤΕ; (Ερώτηση 11)

Μπορεί να βοηθήσει η ανάπτυξη ενός ΣΔΠ την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών της ΔΤΕ



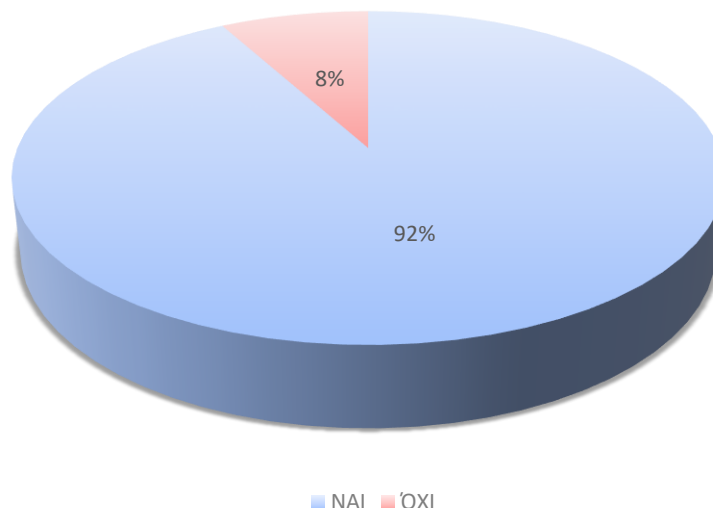
Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 23

Η ανάπτυξη & εφαρμογή ενός ΣΔΠ και η πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO(2018) μπορεί να αναβαθμίσει το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της ΔΤΕ; (Ερώτηση 12)

Σύμφωνα με τα Διαγράμματα κατανομής συχνότητας 22, 23 το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων 93,33% και 90,67% αντίστοιχα, πιστεύουν ότι μπορεί να βοηθήσει η ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός ΣΔΠ καθώς και η πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO(2018) στη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της ΔΤΕ καθώς και ότι η

πιστοποίηση σύμφωνα με το πρότυπο ISO(2018) μπορεί να αναβαθμίσει το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της ΔΤΕ.

Είναι σκόπιμη η αλλαγή στην λειτουργία της ΔΤΕ που θα προκύψει από την ανάπτυξη ενός ΣΔΠ



Διάγραμμα κατανομής συχνότητων 24

Κρίνεται χρήσιμη μια τέτοιου τύπου αλλαγή στην λειτουργία της ΔΤΕ
(Ερώτηση 13)

Στην τελευταία ερώτηση (13) και σύμφωνα με το Διάγραμμα κατανομής 24 επιβεβαιώνεται η επιτακτική ανάγκη βελτίωσης και οργάνωσης στην λειτουργία της Δ/σης καθώς το 92% των απαντήσεων ήταν θετική ως προς την χρησιμότητα μιας τέτοιου τύπου αλλαγής στη λειτουργία της ΔΤΕ.

Τέλος δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτηθέντες της έρευνας μέσω του πεδίου «ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ» του ερωτηματολογίου να αναπτύξουν ελεύθερα τις απόψεις τους όσον αφορά το θέμα της έρευνας στην οποία συμμετείχαν. Σε ποσοστό 45,00% επί του συνόλου των ερωτώμενων διατύπωσαν κάποιες κοινές παρατηρήσεις σε σχέση με τη λειτουργία της ΔΤΕ .

Έγινε ομαδοποίηση των παρατηρήσεων και ως συμπέρασμα προκύπτει ότι είναι αναγκαίο να πραγματοποιηθούν οι ακόλουθες ενέργειες:

- Κρίνεται απαραίτητη η ψηφιοποίηση των αρχείων-σχεδίων που επεξεργάζεται και διαθέτει προς τρίτους η Δ/ση
- Κρίνεται απαραίτητη μια ενιαία Βάση δεδομένων με τα αρχεία-στοιχεία είτε στο σύνολο της Δ/σης είτε ανά Τμήμα
- Κρίνεται απαραίτητη η δυνατότητα ηλεκτρονικής συναλλαγής είτε στο σύνολο των αρμοδιοτήτων της Δ/σης είτε σε κάποιες από αυτές
- Κρίνεται απαραίτητη η τυποποίηση διαδικασιών και η χρήση προτύπων
- Κρίνεται απαραίτητη η βελτίωση των γραφείων που στεγάζεται η Δ/ση
- Κρίνεται απαραίτητη η αναβάθμιση του εξοπλισμού της Δ/σης
- Κρίνεται απαραίτητη η βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα-Προτάσεις – Επεκτάσεις

5.1 Συμπεράσματα

Σε συνέχεια της πραγματοποιηθείσας έρευνας όσον αφορά την άποψη που έχουν οι εμπλεκόμενοι με την ΔΤΕ για την λειτουργία και την οργάνωση της, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη σκοπιμότητα και αναγκαιότητα εφαρμογής ενός ΣΔΠ καθώς και των στοιχείων που συλλέχτηκαν και της αποτύπωσης που πραγματοποιήθηκε της υφιστάμενης κατάστασης της λειτουργίας της Δ/σης και κυρίως της υφιστάμενης τυποποίησης σε κάποιους τομείς και αρμοδιότητες της, καταλήγουμε στο κύριο συμπέρασμα ότι κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στην Διεύθυνση Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης.

Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο διαπιστώθηκε η αναγκαιότητα βελτίωσης στην οργάνωση και λειτουργία της Δ/σης. Οι ερωτώμενοι εστίασαν περισσότερο το ενδιαφέρον τους και επισήμαναν με τις απαντήσεις τους στο ότι η ΔΤΕ έχει τεχνικό προσωπικό πολύ καλά καταρτισμένο και πρόθυμο για να προσφέρει τις καλύτερες υπηρεσίες που μπορεί, όμως θα πρέπει να βελτιώσει τη λειτουργία και οργάνωση της με τη χρήση ενός σύγχρονου εργαλείου όπως το ISO 9001(2018).

Από την περιγραφή της υφιστάμενης τυποποίησης στην ΔΤΕ διαπιστώθηκε ότι κάποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιωθούν και να τυποποιηθούν και να πραγματοποιηθεί η χρήση συγκεκριμένων εντύπων για κάθε διαδικασία με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων αλλά και του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Κρίνεται αναγκαία η βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της Δ/σης με την ανάπτυξη και η εφαρμογή ενός ΣΔΠ σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001:2018

Έως την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός προτύπου, παράλληλα προτείνονται και κάποιες ενέργειες που μπορούν να υλοποιηθούν ώστε να υπάρξει μια αναδιοργάνωση με σκοπό την βελτίωση της λειτουργίας της ΔΤΕ, οι οποίες στην συνέχεια μπορούν συμπεριληφθούν στις διαδικασίες που θα προτείνει το πρότυπο και να αποτελέσουν «θεμέλιο λίθο» για την ευκολότερη ανάπτυξη και εφαρμογή του.

5.1.2 Διαδικασία ανάπτυξης και εφαρμογής ΣΔΠ στην ΔΤΕ

Η ανάπτυξη και εφαρμογή στην Δ/ση Τεχνικών Έργων Περιφέρειας Κρήτης ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) που ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2018, θα πρέπει να περιλαμβάνει (Μαρκέλλου, Γιάνναρας, 2015):

- Τη δημιουργία Ομάδας στελεχών με καθορισμένες αρμοδιότητες για την ανάπτυξη του ΣΔΠ.
- Την εκπαίδευση της Ομάδας, στα πρότυπα της σειράς ISO 9001 (ή άλλα, σε περίπτωση που το ΣΔΠ συμμορφώνεται και με άλλο πρότυπο).
- Τη διατύπωση της πολιτικής ποιότητας, που εκφράζει τη δέσμευση της διοίκησης της για την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών, σύμφωνα με τα κριτήρια ποιότητας.
- Την ανάπτυξη και εφαρμογή του ΣΔΠ από την Ομάδα ή από εξωτερικό Σύμβουλο (ανάθεση σε εξειδικευμένο οργανισμό) σε συνεργασία με την Ομάδα.
- Την εκπόνηση διαγνωστικής μελέτης για τον προσδιορισμό των διεργασιών που εφαρμόζει η ΔΤΕ για την παροχή υπηρεσιών του.
- Τη διαμόρφωση του οργανογράμματος, που ορίζει την κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών εντός της ΔΤΕ.
- Την υλικοτεχνική υποδομή (εξοπλισμός ,λογισμικό κ.α).
- Τη δημιουργία / συγγραφή (περιγραφικά ή μέσω διαγραμμάτων) των απαιτούμενων διαδικασιών, η εφαρμογή των οποίων θα διασφαλίσει την ποιότητα, σύμφωνα με τα πρότυπα της σειράς ISO 9001. Οι διαδικασίες αυτές θα προσδιορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της ΔΤΕ και αποτελούν συνέχεια / προσαρμογή των αποτελεσμάτων της διαγνωστικής μελέτης στις απαιτήσεις του προτύπου ISO 9001:2018.
- Τη δημιουργία / συγγραφή Οδηγίων Εργασίας (τεχνικών λεπτομερειών για τον τρόπο εκτέλεσης μιας συγκεκριμένης εργασίας), όπου κριθεί σκόπιμο.
- Τη σταδιακή εφαρμογή του ΣΔΠ, προκειμένου να εντοπισθούν τυχόν δυσλειτουργίες και να διορθωθούν.
- Την αίτηση σε Φορέα Πιστοποίησης για επιθεώρηση του ΣΔΠ και χορήγηση Πιστοποιητικού Συμμόρφωσης με το ISO 9001:2018 (εφόσον αποφασιστεί από τη Διοίκηση της Περιφέρειας).

Τέλος θα πρέπει να πρέπει να διαθέτει μια οργανική μονάδα υποστήριξης και βελτίωσής. Η μονάδα αυτή υπάγεται, βάσει των απαιτήσεων του προτύπου ENISO 9001, στην Ανώτατη Διοίκηση του Οργανισμού (όπως αυτή ορίζεται κατά περίπτωση) και την εκπροσωπεί ενώπιον φορέων που σχετίζονται με θέματα Ποιότητας (π.χ. Ανεξάρτητες Αρχές Ελέγχου Ποιότητας, Ανεξάρτητοι Διαπιστευμένοι Φορείς Πιστοποίησης κλπ). Η στελέχωσή της εξαρτάται από το μέγεθος και τη δραστηριότητα του υποστηριζόμενου Οργανισμού.

Το σύνολο του προσωπικού της απαιτείται να τύχει ειδικής επιμόρφωσης, μέσω πιστοποιημένων δομών κατάρτισης (π.χ ΕΚΔΔΑ/ ΙΝΕΠ), λόγω των εξειδικευμένων καθηκόντων του.

Μερικές από τις αρμοδιότητες της προαναφερθείσας μονάδας είναι:

- Ανάπτυξη και παρακολούθηση διεργασιών, διαδικασιών, εντύπων και γενικά της τεκμηρίωσης του ΣΔΠ
- Παρακολούθηση, διαρκής αξιολόγηση και συντονισμός των ενεργειών που αφορούν τη βελτίωση του ΣΔΠ
- Συντονισμός και καθοδήγηση υπηρεσιακών δομών στην πλήρη και αποτελεσματική εφαρμογή του ΣΔΠ
- Διενέργεια εσωτερικών επιθεωρήσεων και παρακολούθηση της πορείας των διορθωτικών/ προληπτικών ενεργειών
- Εσωτερική εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα του ΣΔΠ
- Επιλογή και εκπαίδευση εσωτερικών επιθεωρητών του ΣΔΠ
- Συντονισμό και εποπτεία της διεργασίας στοχοθεσίας του Ν. 3230/2004 και της (προαιρετικής) εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ).

Μετά την ολοκλήρωση της ανάπτυξης του Σ.Δ.Π., η αποτελεσματική διαχείριση και βελτίωσή του αποτελεί έργο της οργανικής μονάδας υποστήριξης του, που συνήθως ονομάζεται Τμήμα ή Μονάδα Διασφάλισης Ποιότητας, ανάλογα με το μέγεθος της κάθε Υπηρεσίας/ Οργανισμού.

5.1.3 Προτάσεις αναδιοργάνωσης για την βελτίωση της λειτουργίας της Δ/σης

Στο παρόν κεφάλαιο διατυπώνονται προτάσεις αναδιοργάνωσης που αφορούν την υφιστάμενη κατάσταση σύμφωνα **α)** με το ισχύον Οργανόγραμμα και **β)** με το υπό έγκριση νέο σχέδιο Οργανογράμματος της ΔΤΕ (υπ.αριθμ.134/2019 απόφαση Περιφερειακού Συμβουλίου και υπ.αριθμ814/19-2-2019 έγγραφο Αποκεντρωμένης Διοίκησης Κρήτης)

Αναλυτικότερα:

α) Στο ισχύον Οργανόγραμμα το οποίο αποτελείται από τα τρία τμήματα Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων, Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος, Τμήμα Εργαστηρίων προτείνεται:

- ✓ *Στελέχωση διαφόρων τμημάτων με το αναγκαίο εξειδικευμένο προσωπικό.*

Προσλήψεις μόνιμου ή μέσω προγραμμάτων προσωπικού ώστε να στελεχωθούν τα τμήματα μεγιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους αλλά και για να είναι εφικτός ο στόχος της ανάπτυξης ενός ΣΔΠ στην Δ/ση (Γραφείο Διασφάλισης Ποιότητας).

- ✓ *Περιγραφή θέσεων εργασίας.*
 Να περιγράφει η κάθε θέση εργασίας σήμερα και να υπάρχει εικόνα του «ποιος κάνει τι».
- ✓ *Περιγραφή – τυποποίηση των διαδικασιών.*
 Να γίνει αποτύπωση και καταγραφή των υφιστάμενων διαδικασιών στο σύνολο της ΔΤΕ ώστε να υπάρχει κοινή αναγνωρίσιμη διαδρομή που πρέπει να ακολουθηθεί από τους υπαλλήλους για την εκτέλεση τους. Σχεδιασμός και χρήση συγκεκριμένων βελτιωμένων εντύπων σε σχέση με τα υφιστάμενα έντυπα.
- ✓ *Δημιουργία Γραφείου Γραμματειακής Υποστήριξης Δ/ντη.*
 Ανάγκη γραφείου γραμματειακής υποστήριξης το οποίο θα ασχολείται αποκλειστικά και μόνον με την υποστήριξη του γραφείου του Δ/ντή όπως για παράδειγμα με τη σύνταξη ή αντιγραφή και την αρχειοθέτηση κειμένων, την ταξινόμηση φακέλων, την προφορική ή ηλεκτρονική επικοινωνία και γενικότερα με εργασίες γραφείου που αφορούν μόνον τον Δ/ντή.
- ✓ *Δημιουργία Γραφείου Προγραμματισμού.*
 Είναι αναγκαία η δημιουργία Γραφείου Προγραμματισμού των Έργων καθώς και της Παρακολούθησης προόδου και ελέγχου και διαχείρισης αλλαγών των συμβασιοποιημένων έργων. Το Γραφείο: **α)** θα καταγράφει και ιεραρχεί τα έργα που πρέπει να υλοποιηθούν, και θα καθορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την ωρίμανση τους **β)** θα παρακολουθεί τις ενεργές συμβάσεις, έργα υπό εκτέλεση, τις απορροφήσεις που πραγματοποιούνται, τα χρονοδιαγράμματα κ.α. Οι πληροφορίες που θα συγκεντρώνονται στο Γραφείο Προγραμματισμού θα προκύπτουν από τα Τμήματα της Δ/σης και θα χρησιμοποιούνται με σκοπό τον σωστό σχεδιασμό και προγραμματισμό των απαιτούμενων ενεργειών και προτάσεων συμπεριλαμβάνοντας αυτές ενδεχομένως στο ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης της Περιφέρειας Κρήτης .
- ✓ *Ψηφιοποίηση υφιστάμενου αρχείου.*
 Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ένας τεράστιος όγκος αρχείων σε έντυπη μορφή στην Υπηρεσία και διάσπαρτα στους χώρους εγκατάστασης που θα πρέπει για λόγους καταρχάς ασφάλειας και κατά δεύτερον διατηρησιμότητας αλλά και εύκολης επεξεργασίας τους να ψηφιοποιηθούν σε ηλεκτρονικά αρχεία.
- ✓ *Δημιουργία Βάσης δεδομένων.*
 Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια Ενιαία Βάση Δεδομένων όπου θα καταχωρούνται στοιχεία ομαδοποιημένα ανά τμήμα, ανά γραφείο ανά έργο ανά κατηγορία ή με τρόπο ταξινόμησης που θα επιλεγεί κυρίως από τους χρήστες που στην προκειμένη περίπτωση θα είναι οι υπάλληλοι των γραφείων σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων και τον Δ/ντή (π.χ ισχύουσα νομοθεσία, χάρτες ΓΥΣ 15000, προδιαγραφές, πρότυπα σχέδια, ρέματα, δρόμοι, απαλλοτριώσεις κτλ).

- ✓ *Ενεργοποίηση Τμήματος Εργαστηρίων* ενσωματώνοντας σε αυτή τη φάση τη συλλογή στοιχείων για το γραφείο προγραμματισμού και διασφάλισης -ελέγχου ποιότητας.
- ✓ *Βελτίωση υλικοτεχνικής υποδομής.*

Προμήθεια εξοπλισμού (Η/Υ, GPS, εκτυπωτές, plotter, λογισμικού όπως σχεδιαστικών προγραμμάτων).

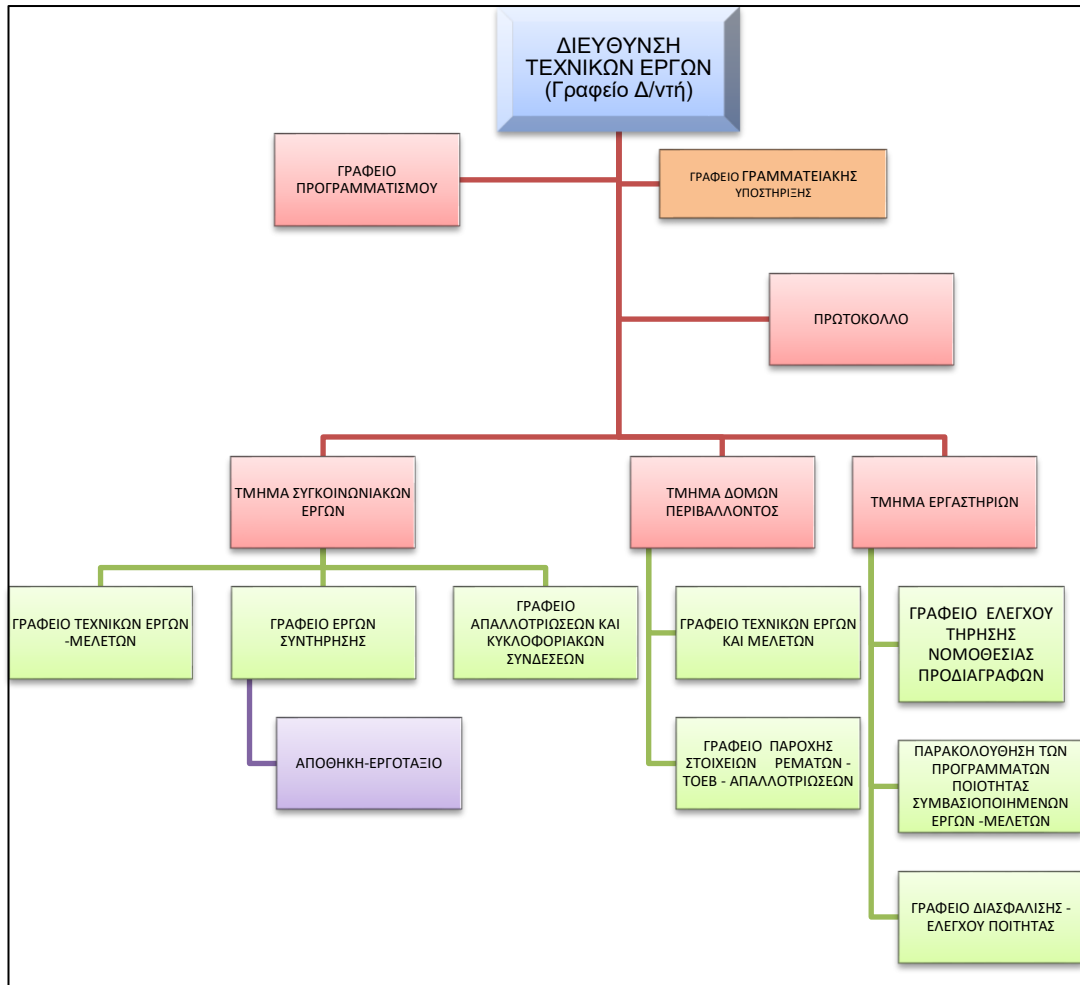
Βελτίωση του χώρου εργασίας και γενικότερα των εγκαταστάσεων της Δ/σης.
- ✓ *Εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της εργασίας- καθοδήγηση (Coaching).*

Για να αντιμετωπιστούν οι συνεχόμενες αλλαγές στο χώρο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης καθώς και της νομοθεσίας που αλλάζει συνεχώς όσον αφορά στην υλοποίηση δημοσίων έργων, θα πρέπει να υπάρξει συνεχής εκπαίδευση είτε με απλούστευση των διαδικασιών συμμετοχής σε εκπαιδευτικά σεμινάρια των ενδιαφερομένων είτε να διοργανώνονται αυτοτελώς από την ΔΤΕ για τους υπαλλήλους της.

Επίσης θα πρέπει να παρέχεται στα στελέχη «επαγγελματική καθοδήγηση»,.. Δηλαδή να εντάσσονται σε προγράμματα που ακολουθούν διαδικασίες ανάπτυξης ικανοτήτων και απόκτησης γνώσεων με στόχο την ικανοποίηση των επιχειρησιακών αναγκών αλλά και την ενδυνάμωση τους .
- ✓ *Περιβαλλοντικά θέματα.*

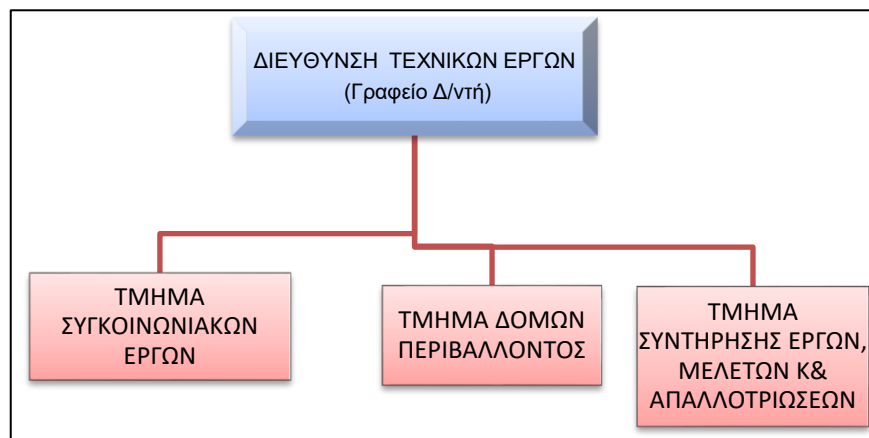
Να υπάρξει αξιολόγηση και διαχείριση των περιβαλλοντικών θεμάτων της Δ/σης όπως θέματα που αφορούν ανακύκλωση, θόρυβο, εξοικονόμηση ενέργειας, συμμόρφωση με νομοθετικές απαιτήσεις και αποφυγή προστίμων, βελτίωση της εικόνας της Δ/σης προς το κοινό.

Το ισχύον Οργανόγραμμα προτείνεται να διαμορφωθεί ως εξής :



Εικόνα 9. Πρόταση στο ισχύον Οργανόγραμμα ΔΤΕ Περιφέρειας Κρήτης

β) Αντίστοιχα με τις προτάσεις που διατυπώθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο με βάση το ισχύον Οργανόγραμμα, στο σημείο αυτό διατυπώνονται προτάσεις σε σχέση με το σχέδιο του υπό έγκριση Οργανογράμματος.



Εικόνα 10. Σχέδιο (υπό έγκριση) νέου Οργανογράμματος (134/2019 απόφαση περιφερειακού συμβουλίου) με κατανομή συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων ανά τμήμα.

Οι αρμοδιότητες κατανέμονται όπως περιγράφονται στο προτεινόμενο σχέδιο του Οργανογράμματος

α. Στο Τμήμα Συγκοινωνιακών Έργων υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες που ανάγονται στη μελέτη και την εκτέλεση των έργων οδοποιίας και των λιμενικών έργων, καθώς και τα ζητήματα οδικής ασφάλειας που σχετίζονται με τις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης, ενώ έχει την ευθύνη ελέγχου και παρακολούθησης των υλικών για τα έργα που εκτελεί. Επίσης, το Τμήμα είναι αρμόδιο για την παρακολούθηση των μελετών που συντάσσονται από τα αντίστοιχα Τμήματα των Περιφερειακών Ενοτήτων.

β. Στο Τμήμα Δομών Περιβάλλοντος υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες που ανάγονται στην εκτέλεση και μελέτη εγγειοβελτιωτικών έργων, έργων περιβάλλοντος και υδραυλικών έργων, καθώς και στην κατασκευή και συντήρηση κτιριακών και λοιπών αρχιτεκτονικών έργων, που κατά αρμοδιότητα ανήκουν στην Περιφέρεια. Επίσης, το Τμήμα έχει την ευθύνη ελέγχου και παρακολούθησης των υλικών για τα έργα που εκτελεί, ενώ είναι αρμόδιο και για την παρακολούθηση των μελετών που συντάσσονται από τα αντίστοιχα Τμήματα των Περιφερειακών Ενοτήτων. Επίσης, στο Τμήμα υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες που αφορούν όλα τα θέματα σχετικά με την εκπόνηση, επίβλεψη και έγκριση μελετών οριοθέτησης – διευθέτησης των υδατορεμάτων, την θεώρηση τοπογραφικών διαγραμμάτων και γραμμών πλημμύρας υδατορεμάτων, καθώς και την εκπόνηση μελετών και εκτέλεση έργων σταθεροποίησης των πρανών υδατορεμάτων, για τμήματα ρέματος που βρίσκονται σε περισσότερες από μια Περιφερειακές Ενοότητες.

γ. Στο Τμήμα Συντήρησης Έργων, Μελετών και Απαλλοτριώσεων υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες για τη μελέτη και συντήρηση τοπικών βελτιώσεων και του υφιστάμενου οδικού δικτύου της Περιφέρειας, καθώς και για τη μελέτη και συντήρηση σήμανσης και σηματοδότησης. Το Τμήμα έχει την αρμοδιότητα της παρακολούθησης της πορείας των μελετών της Γενικής Διεύθυνσης Υποδομών, τηρεί Μητρώο Μελετών και ενημερώνει σχετικά τον Περιφερειάρχη. Για την άσκηση αρμοδιοτήτων που απαιτούν τη χρήση μηχανημάτων έργου και εν γένει μηχανικού εξοπλισμού, το Τμήμα υποστηρίζεται από τα κατά τόπους αρμόδια Τμήματα των Περιφερειακών Ενοτήτων. Επίσης, στην αρμοδιότητα του Τμήματος υπάγονται τα ζητήματα απαλλοτριώσεων και τοπογραφήσεων που αφορούν τη Διεύθυνση, ενώ το Τμήμα έχει και την ευθύνη ελέγχου και παρακολούθησης των υλικών για τα έργα που εκτελεί.

Σημαντικές διαφορές στο γενικό σχεδιασμό του νέου Οργανογράμματος της ΔΤΕ σε σχέση με το ισχύον, είναι η κατάργηση του Τμήματος Εργαστηρίων και η δημιουργία ενός νέου Τμήματος Συντήρησης Έργων, Μελετών και Απαλλοτριώσεων. Σε αυτό θα υπάγονται ιδίως οι αρμοδιότητες για τη μελέτη και συντήρηση τοπικών βελτιώσεων και του υφιστάμενου οδικού δικτύου της Περιφέρειας, καθώς και για τη μελέτη και συντήρηση σήμανσης και σηματοδότησης. Το Τμήμα έχει την αρμοδιότητα της παρακολούθησης της πορείας των μελετών της Γενικής Διεύθυνσης Υποδομών (θα υπάγεται η ΔΤΕ), τηρεί Μητρώο Μελετών και ενημερώνει σχετικά τον Περιφερειάρχη.

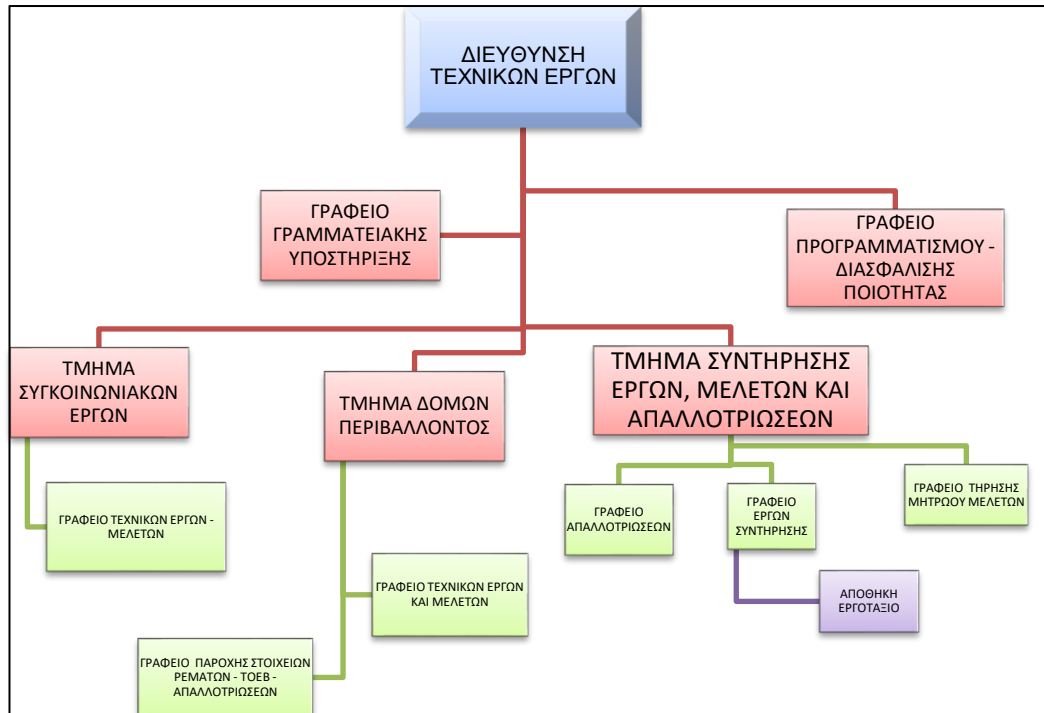
Για την άσκηση αρμοδιοτήτων που απαιτούν τη χρήση μηχανημάτων έργου και εν γένει μηχανικού εξοπλισμού, το Τμήμα υποστηρίζεται από τα κατά τόπους αρμόδια Τμήματα των Περιφερειακών Ενοτήτων. Επίσης, στην αρμοδιότητα του Τμήματος υπάγονται τα ζητήματα απαλλοτριώσεων και τοπογραφήσεων που αφορούν τη Διεύθυνση, ενώ το

Τμήμα έχει και την ευθύνη ελέγχου και παρακολούθησης των υλικών για τα έργα που εκτελεί.

Στο σχέδιο του νέου Οργανογράμματος στο σύνολο των Υπηρεσιών της Περιφέρειας δημιουργείται κεντρικά η Διεύθυνση Οργάνωσης, Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Οργάνωσης, Ποιότητας και Αποδοτικότητας ανάγονται ιδίως στο σχεδιασμό και το συντονισμό δράσεων για το σύνολο των υπηρεσιών της Περιφέρειας με στόχο την εισήγηση οργανωτικών μέτρων που είναι αναγκαία για τη βελτίωση της απόδοσης των υπηρεσιών της Περιφέρειας και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Στα πλαίσια των οργανωτικών μέτρων μπορεί να είναι και η εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας για την Δ/ση Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης.

Επίσης βρίσκεται υπό εξέλιξη ο διαγωνισμός που αφορά την παροχή υπηρεσιών από Τεχνικό Σύμβουλο με αντικείμενο κυρίως την υποστήριξη της Δ/σης σε τεχνικά θέματα. Με την ολοκλήρωση του διαγωνισμού και την ανάδειξη αναδόχου θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η διαδικασία και ο τρόπος επικοινωνίας και συναλλαγής με τον Τεχνικό Σύμβουλο



Εικόνα11. Πρόταση στο υπό έγκριση Σχέδιο νέου Οργανογράμματος (υπ.σριθ.134/2019 απόφαση περιφερειακού συμβουλίου) με κατανομή συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων ανά τμήμα.

Με την έγκριση του νέου Οργανογράμματος προτείνονται κάποιες βελτιωτικές ενέργειες όπως αντίστοιχα αναφέρθηκαν και για το ισχύον Οργανόγραμμα, με την δημιουργία Γραφείων εσωτερικά των Τμημάτων να αποτελεί σημαντική πρόταση ,ενώ το Γραφείο Προγραμματισμού και Γραφείο Διασφάλισης Ποιότητας όπως είχε προταθεί με βάσει το ισχύον Οργανόγραμμα , συνενώνεται.

5.3 Τελικά συμπεράσματα

Υπάρχουν δύο απόψεις σχετικά με την συμβολή των προτύπων και την εφαρμογή τους στα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας ή Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για τη λειτουργία ενός οργανισμού (Πάσχου ,2015)

- η «αισιόδοξη άποψη»

Τα πρότυπα αποτελούν μία καλή αρχή για την διοίκηση ολικής ποιότητας καθώς καθιστούν ευκολότερη τη δέσμευση της ανώτερης διοίκησης προς αυτήν.

- η «απαισιόδοξη άποψη»

Οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην γρήγορη και εύκολη εφαρμογή των προτύπων χωρίς πραγματική δέσμευση και στη ποιότητα. Έτσι αναπτύσσεται ένα στατικό σύστημα μέσα στο οποίο δεν υπάρχει σημαντική βελτίωση και τα πρότυπα δεν μπορούν να προσφέρουν και να εγγηθούν τίποτα το ουσιαστικό.

Η βασική αιτία αποτυχίας μιας αλλαγής σε έναν οργανισμό συνήθως είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις εστιάζουν τη προσοχή τους στον «τεχνικό» σχεδιασμό της νέας κατάστασης χωρίς να δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την επιτυχή υλοποίηση των όσων σχεδιάζουν.

Οι βασικότερες προϋποθέσεις επιτυχίας είναι (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς,2003)

- ✓ Εξασφάλιση της υποστήριξης των κέντρων ισχύος δηλαδή της ανώτατης διοίκησης , ομάδων στελεχών με ισχυρή δύναμη
- ✓ Αντιμετώπιση των αντιστάσεων-εξασφάλιση υποστήριξης ,αφορά την υποστήριξη όσων θα κληθούν να εφαρμόσουν και να υποστούν τις συνέπειες μιας αλλαγής(σύνδεση αλλαγής με όραμα ,η επικοινωνία και η συμμετοχή είναι απαραίτητες ενέργειες)
- ✓ Συστημική προσέγγιση ‘ οποιαδήποτε αλλαγή θα πρέπει να εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση ,την αρμονία και τον συγχρονισμό μεταξύ των στοιχείων του συστήματος
- ✓ Εστίαση σε αποτελέσματα ‘θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι με αποτελέσματα τα οποία θα μπορούν να μετρηθούν και να ελεγχθούν.

Τα βασικότερα εμπόδια στις αλλαγές είναι

- ✓ Έλλειψη ικανοτήτων Διοίκησης Αλλαγών
- ✓ Ανεπαρκής ηγεσία της αλλαγής
- ✓ Στεγανά μεταξύ των οργανωτικών μονάδων
- ✓ Ανεπαρκής επικοινωνία
- ✓ Περιορισμένοι πόροι
- ✓ Βραχυπρόθεσμη προοπτική

Επίσης η αντίσταση σε κάθε αλλαγή κουλτούρας και ο ενδεχόμενος φόβος για υποβάθμιση του ρόλου των εργαζομένων σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, είναι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τους εργαζόμενους όσον αφορά την αποδοχή και την προσαρμογή τους σε μια νέα κατάσταση. Σκόπιμο θα ήταν να προηγηθούν συναντήσεις, συζητήσεις με σκοπό την διευκρίνιση των στόχων που θα πρέπει να επιτευχθούν όπως επίσης να εξεταστεί σε επόμενο στάδιο η ικανοποίηση των υπαλλήλων της Δ/σης μέσα στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού ώστε να ληφθούν υπόψη οι απόψεις τους και οι βελτιωτικές ενέργειες και μέτρα που τυχόν προτείνουν.

Σε κάθε περίπτωση πρέπει να υπογραμμίσουμε ότι ο συνολικός μετασχηματισμός της Δ/σης Τεχνικών έργων με την εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας πρέπει πρωτίστως να στηρίζεται σε ένα όραμα το οποίο θα έλκει τους ανθρώπους που εργάζονται ή συναλλάσσονται με αυτή προς ένα επιθυμητό αποτέλεσμα που θα μπορεί να εκφράσει τόσο τις ατομικές αλλά και τις ομαδικές προσδοκίες των ενδιαφερομένων. Το όραμα μπορεί να περιλαμβάνει επιμέρους στοιχεία όπως, την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, την μέγιστη απόδοση και αποτελεσματικότητα, το βελτιωμένο περιβάλλον εργασίας, την υλικοτεχνική υποδομή, την υψηλή απορροφητικότητα σε ευρωπαϊκά κονδύλια και όλα εκείνα τα στοιχεία που θα μετατρέψουν την Δ/ση Τεχνικών

έργων της Περιφέρειας Κρήτης σε μία Δημόσια Υπηρεσία με παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών προς τον πολίτη.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Γκούμας Σ. Τέφα.Κ., «Διαχείριση Ποιότητας στη μικρή επιχείρηση» (2012), Εκδόσεις ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ Αθήνα.
2. Χυτήρης Λ.& Άννινος Λ. «Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών» (2015)-ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2015.
3. Ε. Σταμπουλόγλου, Κ. Καραντζαλος Α. Γεωργόπουλος, (2005) «Συστήματα Διαχείρισης ποιότητας πρότυπα - τυποποίηση – πιστοποίηση», ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΟ ΦΩΤΟΓΡΑΜΜΕΤΡΙΑΣ ΣΧΟΛΗ ΑΓΡΟΝΟΜΩΝ & ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΤΟΜΕΑΣ ΤΟΠΟΓΡΑΦΙΑΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, 2005.
4. Β. Αγγελάκης, Μ. Ζωάκος, Κ. Ιακωβίδης, Δ. Καλλιάνης, Γ. Μαθιουδάκης κ.α. (2008), «Τυποποίηση και ποιότητα στη σύγχρονη κοινωνία» ΜΕ-ΤΠΔΠ ΤΕΕ, 2008.
5. Καρβούνης Σ., Γεωργάκελλος (2003)., «Διαχείριση του Περιβάλλοντος», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, 2003.
6. Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019 (2017) ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ, ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΑΝΑΣΥΓΚΡΟΤΗΣΗΣ Αθήνα, Εθνικό Τυπογραφείο, 2017.
7. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 , Δεκέμβριος 2014, έκδοση 1.0).
8. Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική μεταρρύθμιση 2017-2019,Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, Αθήνα, 2017)
9. Μ. Νιάγκου, (2018), «Η αναγκαιότητα υλοποίησης ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διαδικασιών στο Δημόσιο Τομέα. Η περίπτωση του ΟΑΕΔ» MSc, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
10. Δ. Πάσχου Δέσποινα ,(2015) «Διαχείριση της ποιότητας στις δημόσιες επιχειρήσεις και οργανισμούς: η περίπτωση της ΔΕΥΑ Τρίπολης», Msc Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιων υπηρεσιών, οργανισμών και επιχειρήσεων, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
11. Ν.Παπαλεξανδρή & Δ.Μπουραντάς (2003) «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» Εκδόσεις Μπενου , Αθήνα 2003.
12. Ο. Μαρκέλλου & Γ. Γιανναράς, (2015) «Διαχείριση ποιότητας Τεχνικών έργων», ΕΚΔΔΑ, 2015.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

13. W. Keettinger (1997), Business Process Change, University of Memphis.
14. Nanda Vivek (2005), Quality management system handbook for product development companies , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, CRC PRESS , 2005
15. Juran, J. M. (1988), Juran on planning for quality, New York: Free Press,1998
16. Joseph M. Juran& A. Blanton Godfrey (1951) , Juran's quality handbook 5th Edition, The McGraw-Hill Companies, USA ,(1999) 1988, 1974, 1962, 1951
17. Crosby, P. (1979), Quality is free. New York: McGraw-Hill Companies, USA, 1979.
18. Luís Miguel Fonseca, (2015) International Journal for Quality, Research from quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A REVIEW OF SEVERAL QUALITY PATHS 9(1) 167–180,2015
19. Mihail Nikolaevich (2015) The Deming Cycle (PDCA) Concept as an Efficient Tool for Continuous Quality Improvement in the Agribusiness Asian Social Science; Vol. 11, No. 1; 2015 Published by Canadian Center of Science and Education

Διαδικτυακές Πηγές

20. Βολοτόπουλος, Μ. (2014), Τι είναι τελικά Ποιότητα; Διαθέσιμο στο <http://prosperity.com.gr/arthra/ti-einai-poioteta> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης 18 Ιουνίου 2019)
21. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης, Διαθέσιμο στο [http:// www.elot.gr](http://www.elot.gr) (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 30 Ιουλίου 2019)
22. Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης – International Organization for Standardization (ISO), Διαθέσιμο στο : <http://www.iso.org> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 30 Ιουλίου 2019)
23. Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης - European Institute of Public Administration, Διαθέσιμο στο <http://www.eipa.eu> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 21 Σεπτεμβρίου 2019)
24. Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων ΕΕΔΕ (2012), Διαθέσιμο στο: <http://www.eede.org> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 15 Ιουλίου 2019).
25. Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΥΠΔΑ) Διαθέσιμο στο <http://www.minadmin.gov.gr/> Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 15 Αυγούστου 2019).
26. Περιφέρεια Κρήτης – Διαθέσιμο στο <http://www.crete.gov.gr> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης, 30 Αυγούστου 2019).

27. TÜV AUSTRIA Hellas Οργανισμός παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών ελέγχου, επιθεώρησης και πιστοποίησης για την ασφάλεια, την ποιότητα, το περιβάλλον και τη διαχείριση πόρων-Διαθέσιμο στο <https://www.tuvaustriahellas.gr> (Ημερομηνία τελευταίας προσπέλασης 26 Αυγούστου 2019).

Νομοθεσία

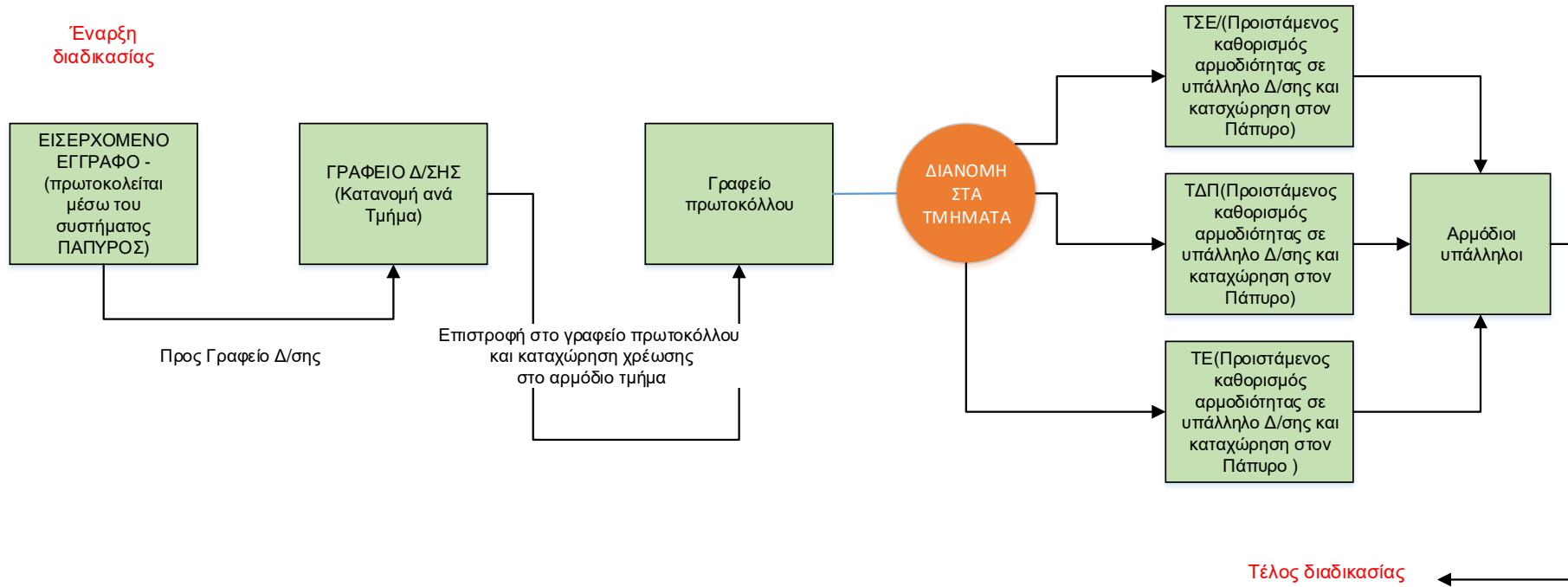
28. Ν.3230/2004, Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.
29. Ν. 4369/2016, Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.
30. ΠΔ 149/2010 «Οργανισμός της Περιφέρειας Κρήτης».
31. Ν.4412/2016 (ΦΕΚ Α' 147/08-08-2016). Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ).
32. Ν.3316/2005 - ΦΕΚ Α 42/22.02.2005 - Ανάθεση και εκτέλεση δημοσίων συμβάσεων εκπόνησης μελετών και παροχής συναφών υπηρεσιών.
33. Ν. 4590/2019-ΦΕΚ 17Α/19 Ενδυνάμωση Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.), ενίσχυση και αναβάθμιση Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.
34. Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Διοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».
35. Συντήρηση οδών Ν. 3481/2006 (ΦΕΚ 162/Α/02- 08-2006) “Τροποποιήσεις στη νομοθεσία για το Εθνικό κτηματολόγιο, την ανάθεση και εκτέλεση συμβάσεων έργων και μελετών και άλλες διατάξεις”.
36. Η υπ.αριθμ. 1341/16-08-2007 (ΦΕΚ 1761/Β/04-09-2007) απόφαση Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας Κρήτης “Καθορισμός οδών που η συντήρησή τους ανήκει στην αρμοδιότητα της Περιφέρειας Κρήτης”.
37. Η υπ.αριθμ. 2221/15-11-2007 (ΦΕΚ 2398/Β/19-12-2007) απόφαση Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας Κρήτης “Καθορισμός οδών που η συντήρησή τους ανήκει στην αρμοδιότητα της Περιφέρειας Κρήτης”.
38. Η υπ.αριθμ. 3992/12-11-2010 (ΦΕΚ 1905/Β/07-12-2010) απόφαση Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας Κρήτης “Καθορισμός οδών που η συντήρησή τους ανήκει στην αρμοδιότητα της Περιφέρειας Κρήτης”.
39. Η υπ.αριθμ.Δ16γ/632/2/443/Γ/31-10-2013(ΦΕΚ2836/Β/2013)απόφαση του υπουργού του ΥΠΟΜΕΔΙ για την έγκριση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας της ΟΑΚ ΑΕ.

40. Οι διατάξεις του Ν. 3669/2008 «Κωδικοποίηση της Νομοθεσίας Κατασκευής Δημοσίων Έργων» όπως ισχύει σήμερα.
41. Οι διατάξεις του Κ.Ο.Κ. και ειδικά τα άρθρα 9 και 44 (Ν.2696/1999 όπως τροποποιήθηκαν και ισχύουν σήμερα (βλ. άτυπη κωδικοποίηση ΚΟΚ 2013)).

Παράρτημα Ι

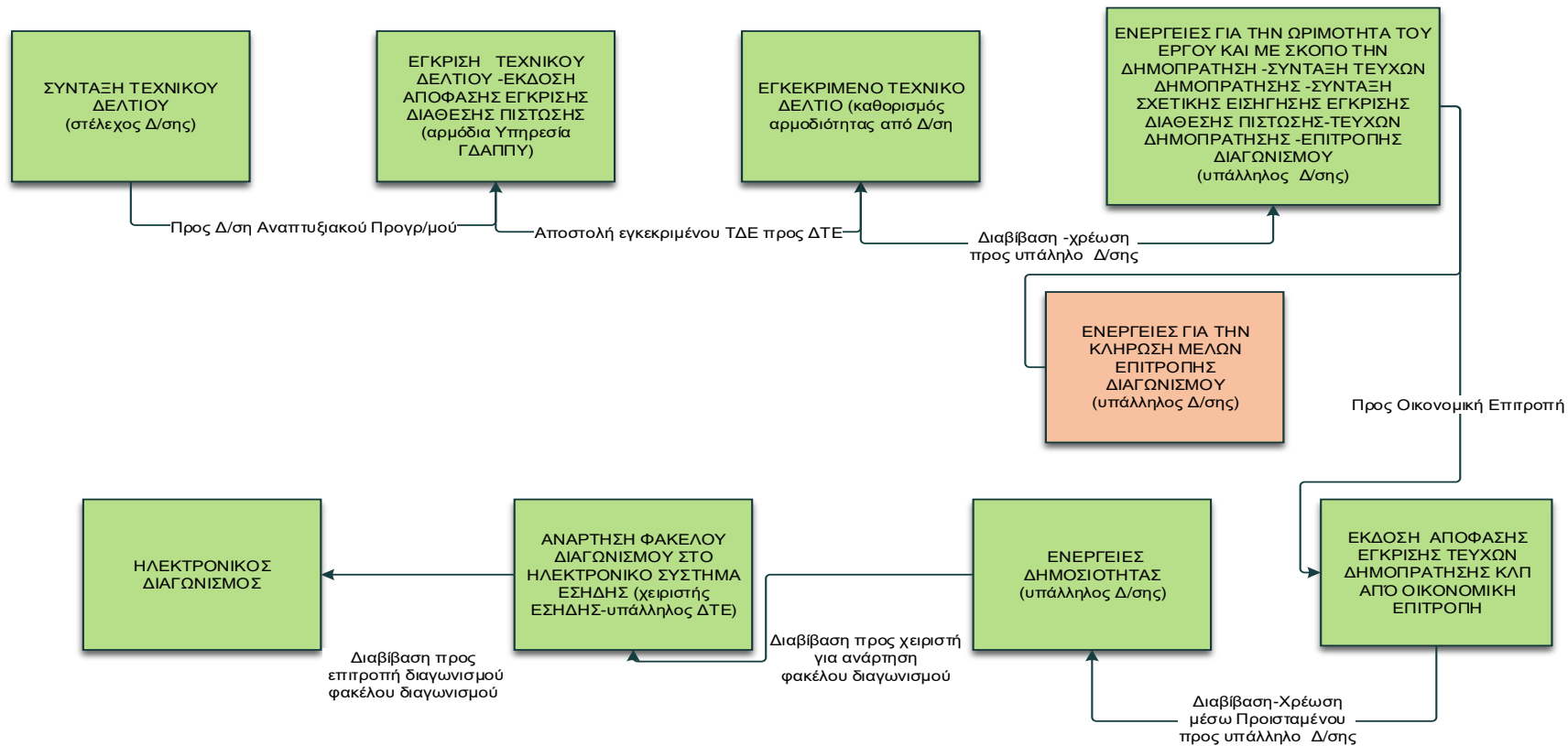
(Διαγραμματική απεικόνιση ενδεικτικών υφιστάμενων διαδικασιών)

Δ10-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΡΟΗΣ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΣΤΗΝ Δ/ΣΗ (Πρωτόκολλο)



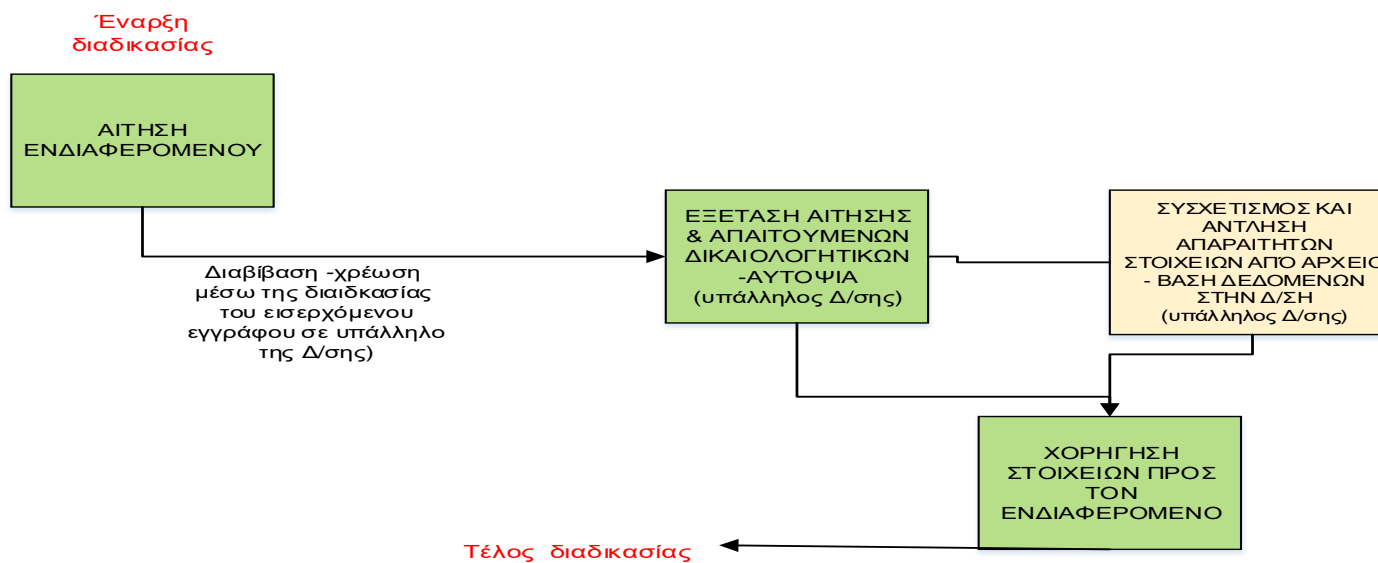
ΔΟ1-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΑΡΞΗΣ ΣΥΝΑΨΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ
(χρηματοδότηση από ΠΔΕ)

Έναρξη διαδικασίας



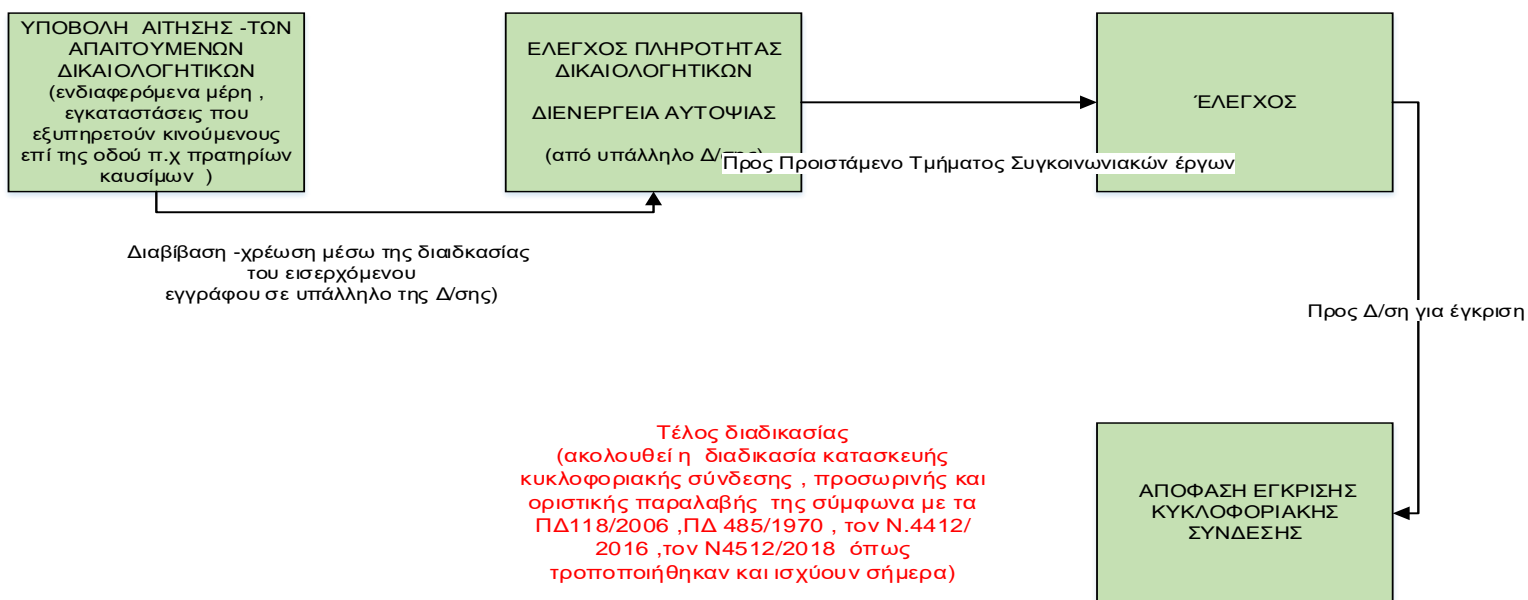
Τέλος διαδικασίας
(έναρξη διαδικασίας διενέργειας
διαγωνισμού σύμφωνα με τον Ν.4412/2016
όπως τροποποιήθηκε και ισχύει σήμερα)

ΔΟ2-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΕΠΙ ΤΩΝ ΣΥΝΤΕΛΕΣΜΕΝΩΝ
ΑΠΑΛΛΟΤΡΙΩΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΟΔΟΥΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ
(αφορούν είτε σε θέματα χορήγησης των ορίων απαλλοτρίωσης, είτε σε
θέματα καταπατήσεων ή διορθώσεων των Κτηματολογικών Πινάκων και
στοιχείων κ.α)



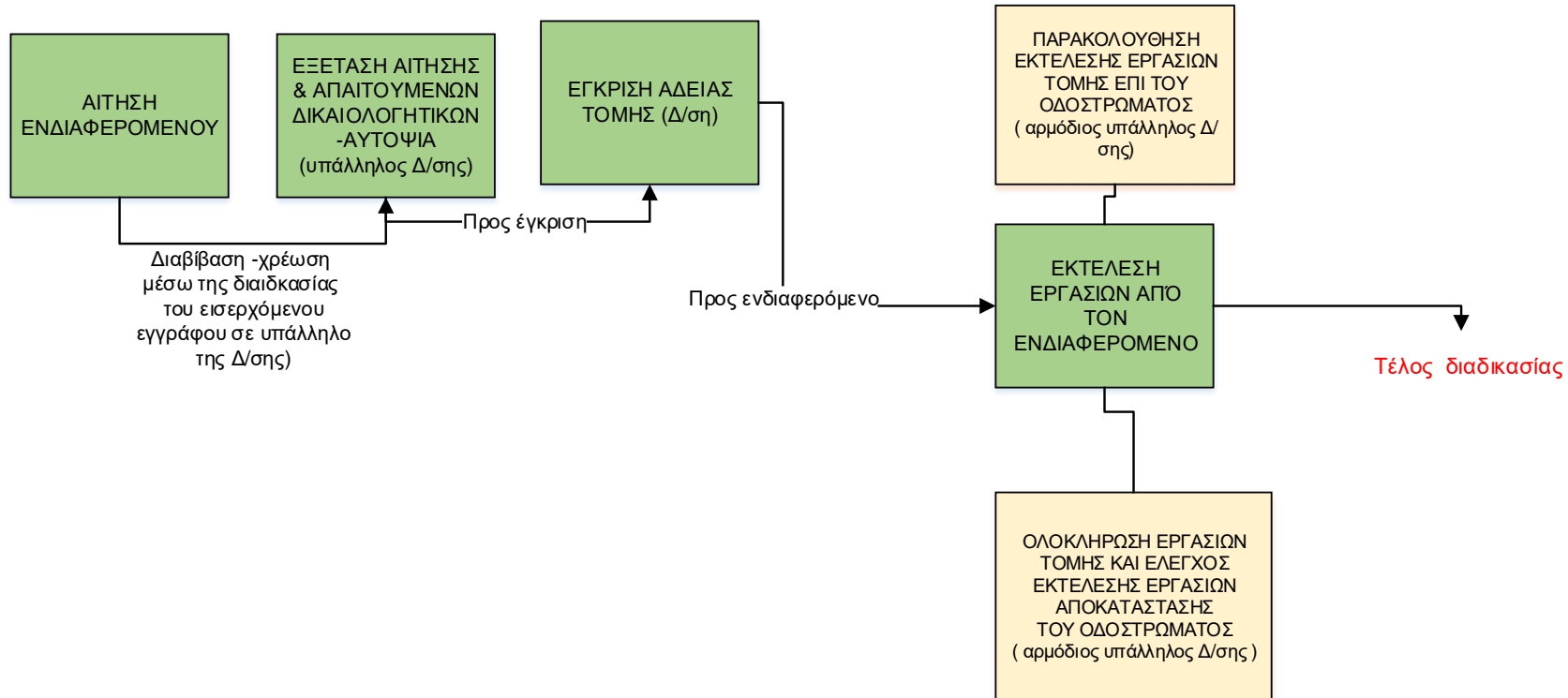
ΔΟ3-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ
(για εγκαταστάσεις τύπου Α ΠΔ118/2006, ΠΔ 485/1970 ,N4412/2016 ,N4512/2018)

Έναρξη διαδικασίας

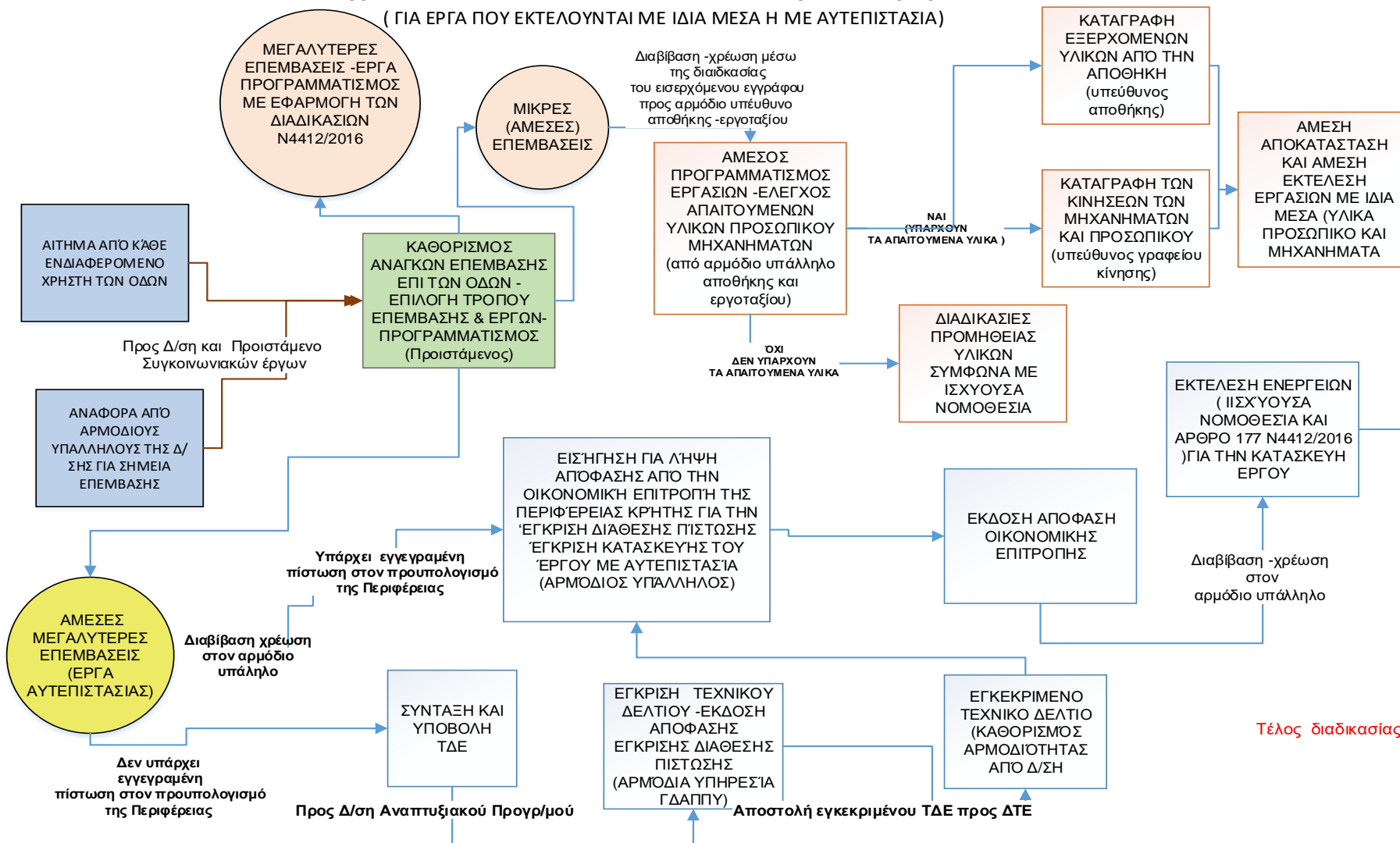


ΔΟ4-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΑΣ ΤΟΜΗΣ ΟΔΟΣΤΡΩΜΑΤΟΣ ΕΠΙ ΤΩΝ ΟΔΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ

Έναρξη διαδικασίας

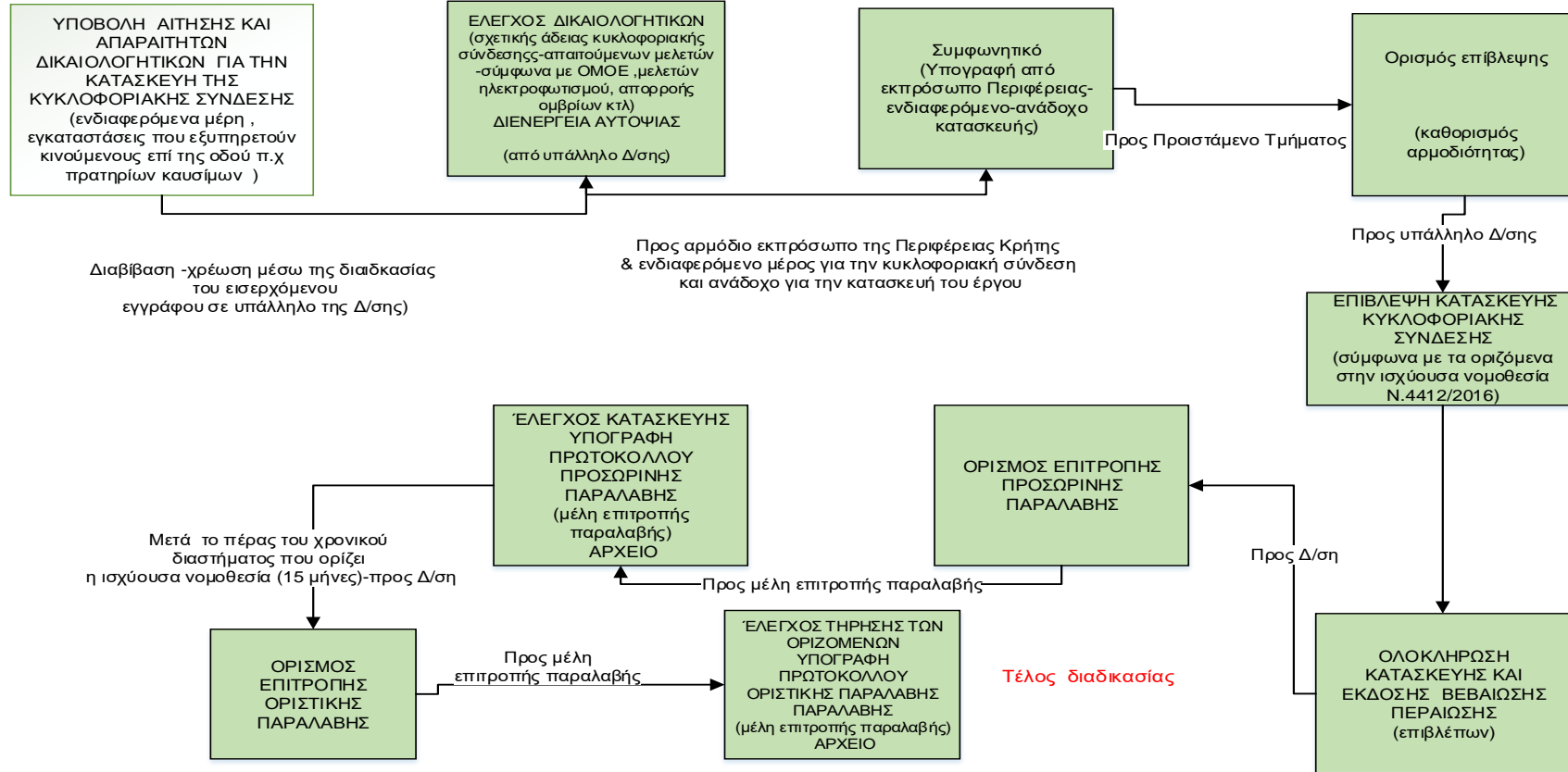


**Δ05-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΈΡΓΩΝ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΕΠΙ ΟΔΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ
(ΓΙΑ ΕΡΓΑ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΟΥΝΤΑΙ ΜΕ ΙΔΙΑ ΜΕΣΑ Η ΜΕ ΑΥΤΕΠΙΣΤΑΣΙΑ)**



**ΔΟ6-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΚΗΣ ΣΥΝΔΕΣΗΣ
ΠΡΟΣΩΡΙΝΗΣ ΚΑΙ ΟΡΙΣΤΙΚΗΣ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ
(για εγκαταστάσεις τύπου Α ΠΔ118/2006, ΠΔ 485/1970)**

Έναρξη διαδικασίας



Παράρτημα II

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

ΩΣ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

ΤΗΣ Δ/ΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΤΗΣ

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΡΗΤΗΣ

Στα πλαίσια της εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα του Μεσογειακού Πανεπιστημίου Κρήτης με τίτλο «Οργάνωση και Διοίκηση για Μηχανικούς», διεξάγω την παρακάτω έρευνα σχετικά με τη Εφαρμογή Συστημάτων Διαχείρισης ποιότητας στις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς και ειδικότερα στην Διεύθυνση Τεχνικών Έργων της Περιφέρειας Κρήτης . Παρακαλώ όπως αφιερώσετε μερικά λεπτά από τον χρόνο σας προκειμένου να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, απαντώντας σε όλες τις ερωτήσεις. Όλες οι απαντήσεις είναι ανώνυμες. Έχουμε λάβει όλα τα απαιτούμενα μέτρα προκειμένου να εξασφαλίσουμε την προστασία των προσωπικών σας δεδομένων. Παρακαλούμε όπως δίνετε μία μόνο απάντηση σε κάθε ερώτηση. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο σας και τη συμμετοχή σας (Μαργέτα Σγουρώ, Αγρονόμος Τοπογράφος Μηχανικός, Μόνιμη υπάλληλος Δ/σης Τεχνικών Έργων Περιφέρειας Κρήτης).

1. Φύλλο:

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία

18-30 31-40 41-50 51-60 >61

3. Είναι η πρώτη σας επίσκεψη στα γραφεία της Δ/σης Τεχνικών Έργων (ΔΤΕ):

Ναι Όχι

4. Συναλλάσσετε με την Διεύθυνση Τεχνικών Έργων με την ιδιότητα του:

Ιδιώτη / Πολίτη

Μελετητή δημοσίων έργων

Εργολάβου δημοσίων έργων

Δημόσιας υπηρεσίας / άλλου δημόσιου φορέα

Άλλο

5. Με ποιο τμήμα της Δ/σης Τεχνικών Έργων έχετε συνεργασία(δυνατότητα επιλογής παραπάνω της μια απάντησης):

ΤΣΕ ΤΔΠ ΤΕ

6.Όσον αφορά τις εντυπώσεις σας από την επίσκεψη σας στη ΔΤΕ:

6.1 Τα γραφεία στα οποία στεγάζεται η ΔΤΕ έχουν εύκολη πρόσβαση

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι Καλή

6.2 Τα γραφεία στα οποία στεγάζεται η ΔΤΕ αποτελούν μια καλή εικόνα της Υπηρεσίας.

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι καλή

7. Βαθμολογήστε το επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από την Δ/ση Τεχνικών ως προς :

7.1 Την ταχύτητα εξυπηρέτησης 7.2 Τη σωστή συμπεριφορά

Εξαιρετικό
Πολύ υψηλό
Υψηλό
Μέτριο
Χαμηλό

Εξαιρετικό
Πολύ υψηλό
Υψηλό
Μέτριο
Χαμηλό

7.3 Την αποτελεσματικότητα

Εξαιρετικό
Πολύ υψηλό
Υψηλό
Μέτριο
Χαμηλό

7.4 Την επιδεξιότητα

Εξαιρετικό
Πολύ υψηλό
Υψηλό
Μέτριο
Χαμηλό

8.Θα επιθυμούσατε να έχετε την δυνατότητα υποβολής και διεκπεραίωσης του θέματος σας ηλεκτρονικά ;

Ναι Όχι

9. Ποια είναι η άποψη σας από την επίσκεψη /συνεργασία που είχατε, όσον αφορά :

9.1. Στην διαδικασία που τυχόν καθορίστηκε στη σχετική συνάντηση /συνεργασία

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι καλή

9.2. Στο χρόνο αναμονής ή ανταπόκρισης για τη σχετική συνάντηση/συνεργασία

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι καλή

9.3 Ειδικότερα στην παροχή τεχνικών υπηρεσιών

9.3.1 Στην τεχνική κατάρτιση του προσωπικού

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι καλή

9.3.2 Στην κατανόηση από το αρμόδιο τμήμα της Δ/σης του θέματος για το οποίο ενδιαφέρεστε /συνεργάζεστε

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι καλή

9.3.3 Στις οδηγίες που σας δόθηκαν για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι καλή

9.3.4 Στην ενημέρωση για τα στοιχεία που αφορούν το θέμα που σας ενδιαφέρει

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι καλή

9.4 Στην άμεση και έγκαιρη ανταπόκριση των αρμοδίων

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι καλή

9.5 Στην γενικότερη αντιμετώπιση από το προσωπικό της υπηρεσίας

Άριστη Πολύ καλή Καλή Όχι καλή

10. Επιλέξτε και κατατάξτε τα τρία σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίσατε στην ΔΤΕ, με τη σειρά από το 1 έως το 3 όπου το 1 δηλώνει το πιο μεγάλο πρόβλημα και το 3 το μικρότερο πρόβλημα.

1. Χρόνος αναμονής για την εξυπηρέτηση (πρώτη επαφή επικοινωνία με την Υπηρεσία)
2. Αντιμετώπιση του θέματος σε σχέση με την πολυπλοκότητα της νομοθεσίας
3. Ηλεκτρονική διαχείριση αιτημάτων / προβλημάτων
4. Αδυναμία εύρεσης υπευθύνου
5. Χρόνος απάντησης στο αίτημα /ερώτημα σας
6. Διαδικασία που ακολουθήθηκε
7. Διαθέσιμες υποδομές (εγκαταστάσεις / εξοπλισμός)

11. Πιστεύετε ότι η ανάπτυξη / εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στην Δ/ση Τεχνικών Έργων και η πιστοποίηση της σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 (2018) μπορεί να βελτιώσει την οργάνωση και τη λειτουργία της;

Ναι Όχι

12. Πιστεύετε ότι η ανάπτυξη / εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας στην Δ/ση Τεχνικών Έργων και η πιστοποίηση της σύμφωνα με το πρότυπο ISO 9001 (2018) μπορεί να αναβαθμίσει το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών της;

Ναι Όχι

13. Κρίνεται χρήσιμη μια τέτοιου τύπου αλλαγή στην λειτουργία της Δ/σης Τεχνικών Έργων;

Ναι Όχι

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ (Σημειώστε τις προτάσεις σας για την βελτίωση των υπηρεσιών μας)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ημερομηνία συμπλήρωσης (προαιρετικά):

Σας ευχαριστώ που διαθέσατε το χρόνο σας