



## ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

### ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΠΟΥ ΕΚΠΟΝΗΘΗΚΕ ΣΤΟ ΠΜΣ

#### “Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ”

**Θέμα:** Το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου για τα Επιχειρησιακά Προγράμματα Ευρωπαϊκών Ταμείων ως εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. Η εφαρμογή του στην Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης Επιχειρησιακού Προγράμματος Περιφέρειας Αττικής

**Issue:** The Management and Control System for the Operational Programs of European Funds as a tool of Total Quality Management in Public Administration. Its implementation in the Management Authority for the Regional Operational Program “Attiki”

**ΑΛΚΜΗΝΗ ΧΟΧΛΙΔΑΚΗ (ΑΜ : ΔΜ1945)**

Επιβλέπων Καθηγητής : κ. Φαίδων Κομισόπουλος

ΑΘΗΝΑ - ΙΟΥΝΙΟΣ 2022

## *Υπογραφές Τριμελούς Επιτροπής*

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Αλκμήνη Χοχλιδάκη του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου ΔΜ1945 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

**Αλκμήνη Χοχλιδάκη**

***Η εργασία είναι αφιερωμένη***

*Στη μνήμη του πατέρα μου  
Στα παιδιά μου και την οικογένειά μου  
Σε όσους με αγαπούν και στηρίζουν  
έμπρακτα το ταξίδι μου στη γνώση*

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΠ	Άξονας Προτεραιότητας
ΔΑ	Διαχειριστική Αρχή
ΔΔ	Δημόσια Διοίκηση
ΔΤ	Δημόσιος Τομέας
ΔΟΠ	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΕΑΣ	Εθνική Αρχή Συντονισμού
ΕΔΕΤ	Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία
Ε&Α	Έρευνα και Ανάπτυξη
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠ	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΕΣΠΑ	Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης
ΕΤΠΑ	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΥΘΥ	Ειδική Υπηρεσία Θεσμικής Υποστήριξης
ΕΦΔ	Ενδιάμεσος Φορέας Διαχείρισης
ΘΣ	Θεματικός Στόχος
ΙΤ	Ιδιωτικός Τομέας
ΚΜ	Κράτος Μέλος
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΟΠΣ	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα ΕΣΠΑ
ΠΠ	Προγραμματική Περίοδος
ΠΕΣΚΕ	Περιφερειακή Στρατηγική για την Κοινωνική Ένταξη
ΣΔΕ	Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου
ΣΔΠ	Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας
ΤΠΕ	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
ΤΣ	Ταμείο Συνοχής

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το τελευταίο στάδιο των σπουδών μου στο ΠΜΣ «Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Πρωτίστως, επιθυμώ να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Φαίδωνα Κομισσόπουλο, για την πολύτιμη αρωγή του στην εκπόνηση της εργασίας καθώς και τους κ.κ. Καθηγητές Ι. Μπουρή και Σ. Μακρίδη που τη συναξιολόγησαν.

Ευχαριστώ τον Καθηγητή και Πρόεδρο του ΠΜΣ κ. Δημήτριο Στράνη για τη συνεχή στήριξή του στους φοιτητές, ιδιαίτερα τη δύσκολη περίοδο της αρχής της πανδημίας του Covid-19 η οποία μας στέρησε τη δυνατότητα παρακολούθησης των μαθημάτων στα πανεπιστημιακά έδρανα.

Σημαντικές ήταν οι γνώσεις που αποκόμισα από όλους τους Καθηγητές του ΠΜΣ, τους οποίους εκτιμώ για την εξαιρετική επιστημονική τους κατάρτιση κι ευχαριστώ για τη μεταλαμπάδευση γνώσεων και αξιών που μας πρόσφεραν με ιδιαίτερη αμεσότητα εδραιώνοντας σχέσεις εμπιστοσύνης.

Επιπλέον, ευχαριστώ θερμά τη Διοίκηση της ΜΟΔ Α.Ε. και της ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής για τη στήριξη, τους συναδέλφους μου για τη συμβολή τους κι επιπλέον φίλους και οικογένεια για την κατανόηση και συμπαράστασή τους.

Συντομογραφίες.....	5
Ευχαριστίες.....	6
Κατάλογος Πινάκων-Διαγραμμάτων-Σχημάτων.....	10
Περίληψη - Λέξεις /φράσειςκλειδιά.....	11
Abstract - Keywords/ phrases.....	12
<b>Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή .....</b>	<b>13</b>
1.1 Αντικείμενο της εργασίας.....	13
1.2 Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας.....	13
1.3 Μεθοδολογία της έρευνας.....	14
1.4 Δομή της εργασίας.....	14
<b>Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....</b>	<b>16</b>
2.1 Η ποιότητα ως έννοια.....	16
2.2 Η εξέλιξη της ποιότητας ιστορικά.....	17
2.3 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ).....	18
2.4 Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	20
2.5 Εμπόδια για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ .....	25
2.6 Συγγραφείς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	25
<b>Κεφάλαιο 3 : Δημόσιος Τομέας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....</b>	<b>31</b>
3.1 Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα.....	31
3.2 Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση .....	34
3.3 Νοοτροπία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα ως προς την Ποιότητα.....	36
3.4 ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	37
3.5 Η τοποθέτηση της ΕΕ για την Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση των ΚΜ.....	40
3.6. Στροφή της ελληνικής ΔΔ στην ποιότητα με χρηματοδότηση από τα ΕΔΕΤ.....	42
3.6.1 ΕΠ «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» 2014-2020.....	42
3.6.2 Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021 (ΕΨΣ).....	44

<b>Κεφάλαιο 4 : ΕΔΕΤ - Δομή ΕΣΠΑ 2014-2020.....</b>	<b>47</b>
4.1. Γενικά για το ΕΣΠΑ 2014-2020.....	47
4.2. Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ).....	49
4.2.1 Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.....	50
4.2.2 Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ).....	51
4.2.3 Ταμείο Συνοχής.....	51
4.3 Κανονισμός Κοινών Διατάξεων (Κανονισμός (ΕΕ) Αριθ. 1303/2013.....	52
4.4 Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΕΠ).....	52
4.4.1 Τομεακά ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020.....	53
4.4.2 Περιφερειακά ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020.....	54
4.5 Αρμόδιες Αρχές για τα ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020.....	56
4.6 Διαχειριστικές Αρχές (ΔΑ).....	57
<b>Κεφάλαιο 5 : Το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ) και το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ).....</b>	<b>61</b>
5.1 Ανάλυση του ΣΔΕ.....	61
5.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή.....	63
5.3 Το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ).....	64
5.4 Η σχέση του ΣΔΕ με το ΟΠΣ.....	67
<b>Κεφάλαιο 6 : Η Περιφέρεια Αττικής, το ΕΠ «Αττική 2014-2020», η ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής και η σχέση του ΣΔΕ με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στην ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής.....</b>	<b>69</b>
6.1 Γνωριμία με την Περιφέρεια Αττικής.....	69
6.2 Έρευνα και Καινοτομία-Σύνδεση με τη ΔΟΠ-Εφαρμογή στην Περ. Αττικής.....	72
6.3 Επιγραμματική παρουσίαση του ΕΠ «Αττική 2014-2020».....	76
6.4 Διάρθρωση και περιγραφή των ΑΠ του ΕΠ «Αττική 2014-2020».....	77
6.5 Η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του ΕΠ της Περιφέρειας Αττικής.....	80
6.6 ΣΔΕ και το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας στην ΕΥΔ ΕΠ Περ. Αττικής... ..	81



<b>Κεφάλαιο 7 : Μεθοδολογία Εργασίας .....</b>	<b>84</b>
7.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών .....	84
7.2 Δεοντολογία Έρευνας.....	85
7.3 Παρουσίαση δείγματος, ερευνητικού εργαλείου και διαδικασίας.....	86
7.4 Παρουσίαση ερωτηματολογίου.....	86
7.5 Συζήτηση συνεντεύξεων.....	87
<b>Κεφάλαιο 8 : Συμπεράσματα – Προτάσεις.....</b>	<b>96</b>
8.1 Συμπεράσματα.....	96
8.2 Προτάσεις προς την ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής.....	98
8.3 Περιορισμοί Έρευνας.....	100
8.4 Θέματα για Μελλοντική Έρευνα.....	100
<b>Βιβλιογραφία - Πηγές.....</b>	<b>101</b>
Ελληνική.....	101
Ξένη.....	102
Ευρωπαϊκές & Κυβερνητικές πηγές - Ιστοσελίδες.....	102
Νόμοι - Κανονισμοί - Εγκύκλιοι.....	104

## ΠΙΝΑΚΕΣ

Σελ.

Πίνακας 1 : Κυριότεροι συγγραφείς και θεωρίες της ΔΟΠ.....	26
Πίνακας 2 : Χρηματοδοτικοί πόροι για την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική ανά ανά ΕΠ και ΘΣ (ΕΤΠΑ και ΕΚΤ).....	46
Πίνακας 3 : Διάκριση ΕΔΕΤ.....	50
Πίνακας 4: Προϋπολογισμός Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΕΣΠΑ 2014-2020...	54
Πίνακας 5 : ΕΠ.ΕΣΠΑ 2014-2020 και Διαχειριστικές Αρχές.....	59
Πίνακας 6 : Στατιστικά στοιχεία για την Περιφέρεια Αττικής.....	71
Πίνακας 7: Άξονες Προτεραιότητας και ενδεικτικές δράσεις του ΕΠ «Αττική 2014-2020».....	78

## ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Διάγραμμα 1 : Κατάταξη ΚΜ του ΟΟΣΑ σε τομείς της ΔΔ (2019).....	33
Διάγραμμα 2 :Συσχέτιση φορέων του ΣΔΕ.....	63
Διάγραμμα 3 : Διασύνδεση ΟΠΣ 2014-2020 με άλλα ΠΣ.....	66
Διάγραμμα 4 : Ένταση Ε&Α ανά ελληνική Περιφέρεια (2019).....	74
Διάγραμμα 5 : Κατανομή της δαπάνης Ε&Α μεταξύ των 13 Περιφερειών (2019)....	75
Διάγραμμα 6 : Δαπάνες Ε&Α των 13 Περιφερειών ανά τομέα εκτέλεσης (2019).....	75

## ΣΧΗΜΑΤΑ

Σχήμα 1 : Από την Επιθεώρηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	17
Σχήμα 2 : Οι έννοιες που περικλείει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.....	18
Σχήμα 3 : Οι βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	20
Σχήμα 4 : Ο κύκλος του Deming.....	26
Σχήμα 5 : Το Μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	40
Σχήμα 6 : Στόχοι Στρατηγικής «Ευρώπη 2020».....	48
Σχήμα 7 : Χάρτης με τις Κατηγορίες Περιφερειών για το ΕΤΠΑ, ΕΚΤ και ΕΓΤΑΑ 2014-2020.....	58
Σχήμα 8 : Υπαγωγή Διαχειριστικών Αρχών Τομεακών ΕΠ, Αρχής Πιστοποίησης και Εθνικής Αρχής Συντονισμού.....	64
Σχήμα 9 : Οργανόγραμμα ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής.....	80

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται πλήθος αλλαγών στη ελληνική δημόσια διοίκηση μέσα από συνεχόμενες μεταρρυθμίσεις. Η εφαρμογή μοντέλων ποιότητας κρίνεται πλέον απαραίτητη για την αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δημόσιων οργανισμών για να γίνουν ανταγωνιστικοί σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και απαιτητικό περιβάλλον. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κατακτά συνεχώς έδαφος και στο δημόσιο τομέα μετά από τα επιτυχή αποτελέσματά του στον ιδιωτικό.

Στην παρούσα εργασία, μετά από τη θεωρητική παρουσίαση των βασικών αρχών της ΔΟΠ και την τεκμηρίωση της επιβολής της στο δημόσιο τομέα, θα εξεταστεί το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου στις Διαχειριστικές Αρχές ως σημείο αναφοράς στις διεργασίες της ποιότητας στα Επιχειρησιακά Προγράμματα των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων. Μέσα από την εφαρμογή του ΣΔΕ στην ΕΥΔ Επιχειρησιακού Προγράμματος Περιφέρειας Αττικής, θα εξεταστεί η συμβολή του στη διασφάλιση της ποιότητας, στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, στο ρυθμό υλοποίησης του ΕΠ και θα περιγραφούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μελέτη της εφαρμογής του.

Επιπλέον, θα επισημανθούν σημεία βελτίωσης ενόψει της επόμενης προγραμματικής περιόδου 2021-2027 δεδομένου ότι τα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου των ΕΠ χρήζουν συνεχώς αναπροσαρμογών σε κάθε νέα προγραμματική περίοδο λόγω ένταξης νέων αρχών, μηχανισμών κι αυστηρότερων διαδικασιών στην παρακολούθηση και τον έλεγχο των έργων που εντάσσονται για χρηματοδότηση.

## ΛΕΞΕΙΣ / ΦΡΑΣΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Δημόσιος Τομέας, Καινοτομία, Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου, Διαχειριστική Αρχή

## **ABSTRACT**

Many changes have taken place in recent years in the Greek public administration through ongoing reforms. The implementation of quality models is now considered necessary to increase the efficiency and effectiveness of public organizations and to become competitive in an ever-changing and demanding environment. Total Quality Management is constantly gaining ground in the public sector after its successful results in the private sector.

In the present work, after the theoretical presentation of the basic principles of TQM and the documentation of its imposition in the public sector, the Management and Control System in the Managing Authorities will be examined as a reference point in the quality processes at the Operational Programs of the European Structural and Investment Funds. Through MCS's application to the Managing Authority of the Attica Region, its contribution to quality assurance, the achievement of specific goals, the pace of implementation of the OP will be examined and the results that emerged from the study of its implementation will be described.

In addition, points of improvement will be identified in view of the next programming period 2021-2027 as the management and control systems of Operational Programs are constantly in need of updates in each new programming period due to the inclusion of new principles, mechanisms and stricter procedures in monitoring and controlling projects for funding.

## **KEYWORDS / PHRASES**

Total Quality Management, Public Sector, Innovation, Management and Control System, Management Authority

## **Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή**

### **1.1 Αντικείμενο της εργασίας**

Η διπλωματική εργασία εξετάζει αν το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (εφεξής ΣΔΕ) των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (εφεξής ΕΠ) Ευρωπαϊκών Ταμείων αποτελεί εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στις Διαχειριστικές Αρχές στο ΕΣΠΑ 2014-2020 και τη συμβολή του στην ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης.

Μέσα από την εφαρμογή του στη Διαχειριστική Αρχή του Επιχειρησιακού Προγράμματος της Περιφέρειας Αττικής, επιχειρείται να γίνει καταγραφή και αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης αναφορικά με τα προβλήματα στην υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων των ΕΠ του ΕΣΠΑ, αναδεικνύοντας τις διαδικασίες που εμφανίζουν αδυναμίες και χρήζουν αναπροσαρμογών με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών των Διαχειριστικών Αρχών.

Τα Συστήματα Διαχείρισης και Ελέγχου των ΕΠ που εφαρμόστηκαν σε προηγούμενες προγραμματικές περιόδους (εφεξής ΠΠ) εμφανίζουν αξιοσημείωτες διαφορές στις διαδικασίες που περιλαμβάνουν από την πρώτη εφαρμογή τους έως σήμερα. Το ΣΔΕ προσαρμόζεται σε κάθε νέα ΠΠ, ενσωματώνοντας τις νέες αρχές που θεσπίζονται και τροποποιώντας αντίστοιχα τους μηχανισμούς, δίνοντας με τον τρόπο αυτό ιδιαίτερη δυναμική και αύξηση στους ρυθμούς υλοποίησης των ΕΠ, στην επίτευξη των τιθέμενων στόχων, στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και στο τελικό αποτέλεσμα, που είναι η απορρόφηση των κονδυλίων των Ταμείων της ΕΕ.

### **1.2 Αξία θέματος και συνεισφορά εργασίας**

Η επιλογή του θέματος της εργασίας βασίστηκε στην επαγγελματική ενασχόληση της ερευνήτριας με τη διαχείριση συγχρηματοδοτούμενων από το ΕΤΠΑ και το ΕΚΤ έργων, μέσα από τη σταδιοδρομία της σε τέσσερις Διαχειριστικές Αρχές από τις αρχές του 2000 έως σήμερα. Ως εκ τούτου, επιλέχθηκε να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εξέταση της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπό το πρίσμα της ευρωπαϊκής διάστασης της Ελλάδας, ως Κράτος Μέλος (εφεξής ΚΜ) της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ειδικότερα, στην εργασία αυτή εξετάζεται αν το ΣΔΕ υιοθετεί, μέσα από την εφαρμογή του, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας κι η προστιθέμενη αξία που δίνει ως εργαλείο στα συγχρηματοδοτούμενα έργα. Επιπλέον διαμορφώνονται προτάσεις βελτίωσης βάσει των αδυναμιών που εντοπίζονται, εξετάζεται η συμβολή του στην

εφαρμογή της ολικής ποιότητας στην ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής και παρουσιάζονται προτάσεις ενίσχυσης της ποιότητας της υπηρεσίας συνολικά.

Ενόψει της νέας Προγραμματικής Περιόδου 2021-2027, η συνεισφορά της εργασίας αποσκοπεί στη βελτίωση του νέου ΣΔΕ με διαδικασίες περισσότερο αποτελεσματικές, με λιγότερη γραφειοκρατία, καλύτερη συνεργασία όλων των εμπλεκομένων Αρχών/φορέων και κυρίως αναπτυξιακή προοπτική για την ελληνική οικονομία με έμφαση στην ποιότητα των διαδικασιών και των χρηματοδοτούμενων έργων πέρα από την κύρια στόχευση της απορρόφησης των κοινοτικών κονδυλίων.

### **1.3 Μεθοδολογία της έρευνας**

Η δομή της διπλωματικής εργασίας στηρίχτηκε στις οδηγίες του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής και μελέτη λοιπών οδηγιών Ανωτάτων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων. Έγινε χρήση βιβλιογραφικών πηγών, μελέτη δημοσιευμένων επιστημονικών άρθρων, ευρωπαϊκών μελετών και ελληνικών μελετών Υπουργείων, νομοθεσίας (Νόμοι, Προεδρικά Διατάγματα, Εγκύκλιοι). Μελετήθηκαν επίσης δημοσιευμένες διπλωματικές εργασίες και επισταμένα το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου και το Εγχειρίδιο Διασφάλισης Ποιότητας της ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής. Το ερευνητικό εργαλείο που κρίθηκε από την ερευνήτρια ως το πλέον κατάλληλο για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων για την *ποιοτική έρευνα* που επιλέχθηκε ήταν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις με τη χρήση ανοιχτού ερωτηματολογίου.

### **1.4 Δομή της εργασίας**

Οκτώ κεφάλαια συνθέτουν την εργασία και επιγραμματικά περιλαμβάνουν πέρα από την εισαγωγή του 1<sup>ου</sup> Κεφαλαίου, τα κάτωθι:

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο εξετάζεται η έννοια της ποιότητας και η ιστορική της εξέλιξη, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και οι αρχές της, τα εμπόδια για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ καθώς και οι συγγραφείς της ΔΟΠ και ο προσανατολισμός τους.

Στο 3<sup>ο</sup> Κεφάλαιο εξετάζονται τα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, οι μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση, η νοοτροπία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα ως προς την Ποιότητα, η ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης. Επιπλέον περιγράφεται η τοποθέτηση της ΕΕ για την Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση των ΚΜ και δίνονται παραδείγματα εφαρμογής της ΔΟΠ σε προγράμματα που συγχρηματοδοτούνται μέσω των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ).

Στο 4ο Κεφάλαιο εξετάζεται η δομή του ΕΣΠΑ 2014-2020, τα ΕΔΕΤ και ο Κανονισμός (ΕΕ) Αριθ. 1303/2013. Γίνεται αναφορά στα Επιχειρησιακά Προγράμματα και τις κατηγορίες τους, στις Αρμόδιες Αρχές των ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020 και στις Διαχειριστικές Αρχές.

Στο 5<sup>ο</sup> Κεφάλαιο αναλύεται το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου, γίνεται μία ιστορική αναδρομή και παρουσιάζεται το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) και η σχέση του με το ΣΔΕ.

Στο 6ο Κεφάλαιο γίνεται γνωριμία με την Περιφέρεια Αττικής μέσα από την παράθεση στοιχείων, εξετάζεται η σχέση ποιότητας και καινοτομίας σε αυτήν, παρουσιάζεται το ΕΠ «Αττική 2014-2020» και η διάρθρωσή του, η ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής και το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητάς της.

Στο 7<sup>ο</sup> Κεφάλαιο γίνεται τεκμηρίωση των μεθοδολογικών επιλογών, παρουσιάζεται η δεοντολογία της έρευνας, η παρουσίαση του δείγματος, του ερευνητικού εργαλείου και της διαδικασίας, η παρουσίαση του ερωτηματολογίου και το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη συζήτηση των συνεντεύξεων.

Στο 8<sup>ο</sup> Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας, οι προτάσεις προς την ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής, οι περιορισμοί της έρευνας καθώς και θέματα για μελλοντική έρευνα.

Τέλος, εργασία κλείνει με την παράθεση των Πηγών.

## Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1 Η ποιότητα ως έννοια

Αδιαμφισβήτητα κάθε άνθρωπος δίνει την δική του ερμηνεία στην έννοια της ποιότητας γιατί δεν έχουν όλοι τα ίδια κριτήρια. Συνήθως ο όρος χρησιμοποιείται με πολλές επεξηγήσεις για να εκφράσει κάτι που υπερτερεί, που υπερέχει, συνυφασμένο με τις έννοιες του καλού, της ομορφιάς, της τελειότητας. Εφόσον υπάρχει υποκειμενικότητα λόγω των διαφορετικών προσεγγίσεων, υπάρχει και πλήθος ορισμών κι όχι ένας γενικά αποδεκτός.

Σε ότι αφορά προϊόντα και υπηρεσίες, αυτές θεωρούνται ότι είναι ποιοτικά/ές όταν ικανοποιούν συγκεκριμένες απαιτήσεις και προσδοκίες του πελάτη. Όταν ο πελάτης αποκτήσει ένα αναγνωρισμένο για τα μοναδικά χαρακτηριστικά του προϊόν ή κάνει χρήση μίας ιδιαίτερης υπηρεσίας κι αυτά του προσφέρουν την αίσθηση της υπεροχής, θα θεωρήσει ότι είναι ταυτόσημα με την έννοια του ποιοτικού αγαθού. Οι προσδοκίες γενικότερα σχετίζονται με την αναμενόμενα χαρακτηριστικά ή την αξία του αγαθού που πιστεύει ο πελάτης ότι διαθέτει. Ο ορισμός της ποιότητας με επίκεντρο τον *πελάτη* παρουσιάστηκε αρχικά στις ΗΠΑ, όπου πολλές δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις ταύτισαν την έννοια της ποιότητας με την εκπλήρωση των προσδοκιών του.

Στην ενότητα 2.6 παρουσιάζονται οι ορισμοί της ποιότητας από τους κυριότερους εκπροσώπους της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Σύμφωνα με τον Μπουραντά<sup>1</sup> «η ποιότητα εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο ένα προϊόν η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές στις οποίες πρέπει να ταιριάζει με βάση το σχεδιασμό του» άποψη που συγκλίνει με εκείνη του Gilmore.

Επομένως, ως ποιότητα ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, χαρακτηρίζονται οι ιδιότητες εκείνες και τα χαρακτηριστικά τους, που αναφέρονται στην επάρκεια και ικανότητά τους να ικανοποιούν ανάγκες των πελατών που είτε έχουν εκφραστεί είτε συνάγονται. Συμπληρωματικά, ο Δερβιτσιώτης όρισε την ποιότητα ως την προσφερόμενη στον πελάτη αξία ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας, για το σύνολο του χρόνου που δύναται να υπάρξει χρήση του, συγκριτικά με το σύνολο του οικονομικού και ψυχολογικού κόστους<sup>2</sup>.

---

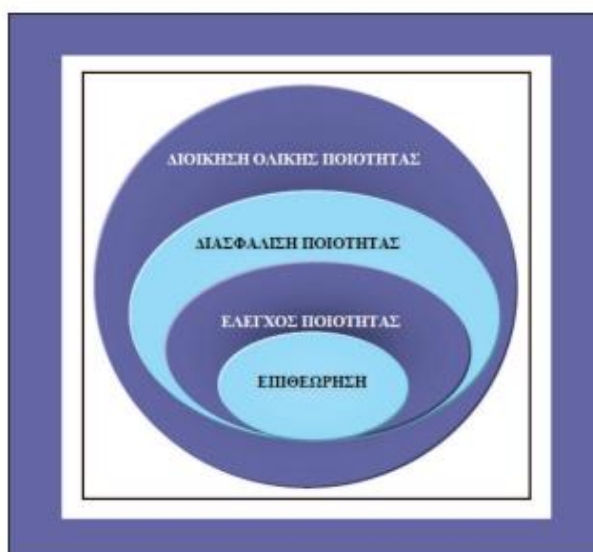
<sup>1</sup>Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Μπένος

<sup>2</sup>Δερβιτσιώτης, Κ., 2001. *Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks



## 2.2 Η εξέλιξη της ποιότητας ιστορικά

Σχήμα 1 : Από την Επιθεώρηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας



(Πηγή: Τζωρτζόπουλος, 2014)

Την δεκαετία του 1950 υπήρχε προσανατολισμός στην ποσότητα κι όχι στην ποιότητα ενώ το 1960 ο πελάτης αποκτά δύναμη, γεγονός που επιφέρει την **επιθεώρηση ποιότητας** στην παραγωγική διαδικασία. Το 1970, λόγω των περιορισμένων πόρων και με στόχο την μείωση των απωλειών, επέρχεται η **διασφάλιση ποιότητας**. Το 1980, η Ιαπωνία που υπερέχει στην ποιότητα, εδραιώνει την **τεχνολογική αριστεία**. Το 1990 υιοθετείται η φιλοσοφία της **Διοίκησης Ολικής Ποιότητας** (ΔΟΠ) και το 2000 πρακτικά παρατηρείται ποιότητα ζωής και **κοινωνική ποιότητα**<sup>3</sup>. Παράλληλα μέσα από τον ανασχεδιασμό στις επιχειρησιακές διαδικασίες (**Business Process Reengineering-BPR**) που εμπνεύστηκαν οι Hammer και Champy, προκύπτουν σε βάθος αναθεωρήσεις των διαδικασιών αυτών, με στόχο να επιτευχθούν θεαματικές βελτιώσεις σε ουσιαστικά μεγέθη όπως το κόστος, η ποιότητα, η υπηρεσία και η ταχύτητα<sup>4</sup>.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η εξέλιξη της ποιότητας, ουσιαστικά προέκυψε ως ενδοεπιχειρησιακή ανάγκη προσαρμογής και διαρκούς βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων και μεγεθών σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

<sup>3</sup>Huxtable, N., 1995. *Small Business Total Quality*. London: Chapman & Hall

<sup>4</sup>Hammer, M. & Champy, J., 1993. *Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης*. Μαρούσι: Γαλαίος

### 2.3. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ)

Η ΔΟΠ περικλείει τρεις θεμελιώδεις έννοιες. Η **διοίκηση** σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό αναφέρεται στα στάδια του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης (ηγεσίας) και του ελέγχου των συντελεστών παραγωγής, λειτουργίες αναγκαίες για να επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι με τη μέγιστη αποτελεσματικότητα. Με την **ολική** υιοθετείται η εμπλοκή όλου του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στόχων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος, η έννοια της **ποιότητας**, όπως αυτή προσεγγίστηκε παραπάνω. Προσδιορίζεται επομένως ένα ανοιχτό σύστημα με συνεχή αλληλεπίδραση με το περιβάλλον που η επιτυχία του βασίζεται στη συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή του στις νέες απαιτήσεις που διαρκώς το αναδιαμορφώνουν.

Σχήμα 2 : Οι έννοιες που περικλείει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας



(Πηγή : Κορρές & Μυλωνάς, 2010)

Η ΔΟΠ αναφέρεται σε σύνολο ενεργειών που στοχεύουν στην κατάλληλη χρήση των υλικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων για την ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων μερών<sup>5</sup>. Αντίθετα από ότι εσφαλμένα εννοείται από πολλούς, δεν

<sup>5</sup>Αποστολάκη, Ι., Μαυροειδή, Ο., 2004. *Τα πρότυπα ποιότητας στις μονάδες υγείας*. Διοικητική Ενημέρωση, 30, Ιούλιος-Σεπτέμβριος

χρησιμοποιείται για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη διαδικασία λειτουργίας ή προγραμματισμού μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού<sup>6</sup>.

Στη φιλοσοφία της ΔΟΠ παρατηρούνται δύο διαστάσεις ως ακολούθως :

**1. Διοίκηση ποιότητας στον κύκλο ζωής του προϊόντος/υπηρεσίας.** Για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, χρησιμοποιούνται αρχικά *μέθοδοι ανίχνευσης* των αναγκών αυτών, τις οποίες στη συνέχεια η ΔΟΠ μετουσιώνει σε προδιαγραφές των προϊόντων και διασφαλίζει την ποιότητά τους με ειδικά εργαλεία και τεχνικές στοχεύοντας στην έγκαιρη διάθεση του προϊόντος στον πελάτη παράλληλα με υποστήριξη κι εξυπηρέτηση μετά την πώληση. Για τη ΔΟΠ ως επιτυχία θεωρούνται οι διαδικασίες και τα τελικά προϊόντα χωρίς λάθη που προσβλέπουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη σε τιμή ανταγωνιστική με έγκαιρη παράδοση<sup>7</sup>.

**2. Δέσμευση και εμπλοκή όλου του οργανισμού στα προγράμματα διασφάλισης και ελέγχου της ποιότητας.**

Για να εφαρμοστεί σωστά η ΔΟΠ είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε όλα τα τμήματα και τις βαθμίδες ιεραρχίας γιατί αν εφαρμόζεται μεμονωμένα δεν θα υπάρχει ορατό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον Μπινιώρη<sup>8</sup>, η ΔΟΠ είναι η αποδοχή (ενσωμάτωση) από το σύνολο των εργαζομένων και στελεχών της *κουλτούρας* που θα επιβάλλει τη συνεχή και χωρίς χρόνο λήξης προσπάθεια να βελτιωθεί το σύνολο των διαδικασιών των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών για να ικανοποιηθούν οι αδιάκοπες ανάγκες του πελάτη στο κατά το δυνατόν χαμηλότερο κόστος, αναπτύσσοντας καινοτομίες, προωθώντας τη συνέπεια και χρησιμοποιώντας σύγχρονες επιστημονικές μεθόδους.

, που επιδιώκει η διαδικασία βελτίωσης να διακατέχεται από συνέχεια και σύστημα. Περικλείει το ανθρώπινο δυναμικό, τις εγκαταστάσεις, τους προμηθευτές, τα υλικά και τις λειτουργίες.

Ως φιλοσοφία διοίκησης επικεντρώνεται στα κάτωθι :

**Ο πελάτης** οδηγεί την επιχείρηση, η οποία στοχεύει στη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη με ολοένα χαμηλότερο κόστος. **Οι εργαζόμενοι** είναι το «κλειδί» σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας γιατί συμμετέχοντας στη διαδικασία της ποιότητας δίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Η διαρκής εκπαίδευσή

<sup>6</sup>Κέφης, Β., 2014. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα-2<sup>η</sup> έκδοση*. Αθήνα: Κριτική

<sup>7</sup>Hradesky, J., 1995. *Total Quality Management Handbook*, McGraw-Hill, Education, Europe

<sup>8</sup>Μπινιώρης, Σ., 2009. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας T.Q.M.- 2<sup>η</sup> έκδοση*, Αθήνα: Πασχαλίδη

τους και η προσαρμογή τους στη διαρκή αλλαγή είναι βασικές παράμετροι της επιτυχίας. **Οι προμηθευτές** είναι οι συνεργάτες που συμμετέχουν με την τεχνογνωσία τους στην τελική ποιότητα εφόσον αυτή βασίζεται στην παραγωγή-μεταποίηση-διάθεση φυσικών/εμπράγματων αγαθών. **Η ηγεσία** διασφαλίζει ότι η επιχείρηση, ως αυτόνομο σύνολο με τους πόρους της, έχει τη βούληση και την ισχύ για να ανταποκριθεί στη ζήτηση και τον ανταγωνισμό. **Η βελτίωση** είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία προϋποθέτει τη συμμετοχή όλων και πραγματοποιείται μέσω τεχνικών και εργαλείων που παρακολουθούν την εφαρμογή και λαμβάνουν προληπτικά μέτρα ώστε να αποφεύγονται τα λάθη (θεωρία μηδενικών λαθών του Crosby). Η βασική προσέγγιση της ΔΟΠ για αλλαγή προς το καλύτερο, στηρίζεται στην Ιαπωνική φιλοσοφία Kaizen που δημιουργεί πρόσφορο έδαφος και κίνητρα στο ανθρώπινο δυναμικό ώστε να αναζητά διαρκώς νέες μεθόδους βελτίωσης.

#### 2.4. Αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στη συνέχεια θα περιγραφούν οι βασικές αρχές της ΔΟΠ και η δυναμική που αυτές δίνουν στη διαδρομή κάθε οργανισμού για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, ως εξής:

**Σχήμα 3 : Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ**



(Πηγή: Δερβιτσιώτης Κ., Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, 2005)

#### ❖ Δέσμευση της διοίκησης

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να δεσμεύονται για διαρκή βελτίωση όλων των διαδικασιών που προσβλέπουν στην ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών. Η

διοίκηση πρέπει να καθοδηγεί με σύστημα κι έργα και να ενθαρρύνει το ανθρώπινο δυναμικό να υιοθετεί τις αρχές της ΔΟΠ για να βελτιωθεί η ποιότητα. Η ΔΟΠ χρειάζεται έναν καθολικό μετασχηματισμό της επιχείρησης με τη συμμετοχή όλων στην παραγωγική διαδικασία κι αποτελεί ευθύνη της διοίκησης να εμφυσήσει στους εργαζόμενους τη φιλοσοφία αυτή. Επίσης η διοίκηση δεσμεύεται για τη χρήση συστημάτων, μεθόδων κι εργαλείων για τη συνεισφορά ατομικά κάθε εργαζόμενου αλλά και ομαδικά ως σύνολο στους στόχους, με προσανατολισμό πάντα στον πελάτη.

#### ❖ **Ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών**

Οι πελάτες συντελούν στην επιβίωση και κερδοφορία μίας επιχείρησης και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι τωρινές τους ανάγκες και να ανιχνεύονται οι μελλοντικές. Οι επιχειρήσεις που έχουν *πελατοκεντρική προσέγγιση στις διαδικασίες* τους, επιτυγχάνουν τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους. Ο προσανατολισμός προς τον πελάτη συνίσταται στην ικανοποίηση των αναγκών του για πιο καλή ποιότητα, μικρότερο κόστος, μεγαλύτερη ευελιξία και γρηγορότερη ανταπόκριση.

Ο πελάτης είναι εκείνος που κρίνει την ποιότητα της επιχείρησης, μέσα από την εκπλήρωση των επιθυμιών και προσδοκιών του ή ακόμα και την υπέρβασή τους, κάνοντας χρήση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της. Συνάγεται ότι θα πρέπει να υπάρχει *εστίαση* σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που βοηθούν τον πελάτη να καταλάβει την αξία τους και τον πείθουν ώστε να τα κάνει κτήμα του.

Στο πλαίσιο της ΔΟΠ η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών έχει ισότιμη αξία.

Οι *εσωτερικοί πελάτες* είναι οι εργαζόμενοι που εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής στην επιχείρηση, ανεξαρτήτως της ιεραρχίας κι είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών. Όταν υφίσταται ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών της επιχείρησης (αυτοί που συμμετέχουν στην παραγωγική διαδικασία), συνάγεται και η ικανοποίηση του τελικού πελάτη, αν σε όλους τους εργαζόμενους έχει γίνει βίωμα η κουλτούρα της ποιότητας. Οι *εξωτερικοί πελάτες* είναι εκείνοι που κάνουν χρήση του προϊόντος. Στην κατηγορία των εξωτερικών πελατών ανήκει και η ευρύτερη κοινωνία από άποψη περιβάλλοντος, υγείας και εκπαίδευσης.

Η καταβληθείσα προσπάθεια άρα είναι συλλογική και ουσιαστικά οι πελάτες αποτελούν προέκταση της επιχείρησης, εφόσον με τις παρατηρήσεις, τις απαιτήσεις τους και γενικά με την άποψή τους εξελίσσουν το σύστημα. Στη ΔΟΠ κάθε μία από

τις επιχειρησιακές λειτουργίες συνιστά πελάτη της επόμενης κι ομοίως κάθε φάση εργασίας είναι πελάτης της επόμενης, σχηματίζοντας μια αδιάκοπη αλυσίδα ποιότητας μέχρι την απόκτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας από τον τελικό πελάτη. Η διάχυση της γνώσης πρέπει να είναι κυρίαρχη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, από τη διοίκηση έως τη βάση της πυραμίδας, με στόχο να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση του πελάτη<sup>9</sup>. Η υιοθέτηση αυτής της στάσης κατευθύνει τα στελέχη σε ολικό σχεδιασμό για να καταστεί η επιχείρηση σύνολο που θα εξυπηρετεί πρωτίστως τον πελάτη.

#### ❖ **Διαρκής εκπαίδευση, βελτίωση και μάθηση**

Βασικό συστατικό επιτυχίας της ΔΟΠ είναι η **εκπαίδευση** των εργαζόμενων. Κατά τον Κανελλόπουλο<sup>10</sup> «εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία βάσει της οποίας οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό. Στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων χειρισμού, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι τεθέντες στόχοι του οργανισμού». Η εκπαίδευση, κατάρτιση και έρευνα για νέες μεθόδους είναι ο μοχλός ανάπτυξης σε μια επιχείρηση που προσδοκά να αποτελείται από εργαζόμενους υπεύθυνους και θέλει να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της. Η εκπαίδευση αποτελεί κύριο επιχειρησιακό εργαλείο που συμβάλλει καθοριστικά σε αλλαγή στη νοοτροπία.

Η **διαρκής βελτίωση** αναφέρεται είτε σε μικρής κλίμακας βελτιώσεις και σταδιακές, είτε σε μεγάλου εύρους βελτιώσεις και ξαφνικές. Αυτές μπορεί να περιέχουν καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες βελτιωμένα, μειωμένο κόστος λόγω λαθών κι ελαττωματικών, αποτελεσματικότερη χρήση των επιχειρησιακών πόρων, καλύτερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών και της αγοράς. Η βελτίωση της ποιότητας συνεχώς και η διαρκής μάθηση πρέπει να συνιστούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής εργασίας για να επιτευχθεί η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

Η **μάθηση** αφορά την προσαρμοστικότητα του διοικητικού συστήματος στις αλλαγές, κι ενσωματώνει πληροφορίες που προέρχονται από το εξωγενές περιβάλλον μέσω νέων προσεγγίσεων και στόχων. Η μάθηση επιτυγχάνεται με ανατροφοδότηση (feedback) μεταξύ των επιχειρησιακών πρακτικών που γίνεται χρήση και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από αυτές. Ένας κύκλος μάθησης ανταποκρίνεται

<sup>9</sup>Τσιότρας, Γ., 2001, *Έλεγχος Ποιότητας και Πρότυπα Διασφάλισης Ποιότητας*, Πάτρα: εκδ. ΕΑΠ

<sup>10</sup>Κανελλόπουλος, Χ. *Διοίκηση Προσωπικού, Τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ (Σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα

στη φιλοσοφία του PDCA (Plan-Do-Check-Act, βλ. 2.5, ο κύκλος του Deming). Επιπλέον η μάθηση συνεισφέρει στη χρήση ενός κοινού κώδικα επικοινωνίας μέσα στις μονάδες της επιχείρησης χρησιμοποιώντας και κατανοώντας εύκολα εργαλεία και τεχνικές που εξυπηρετούν τη βελτίωση της ποιότητας. Με τον τρόπο αυτό όλοι οι εργαζόμενοι καθίστανται συνυπεύθυνοι για την ποιότητα και την επίλυση προβλημάτων. Επίσης, η μάθηση βοηθάει στον προσδιορισμό των προβλημάτων χωρίς καθυστερήσεις, αναλύοντας τεκμηριωμένα τις αιτίες τους και βοηθάει την αποτελεσματική λήψη των σχετικών αποφάσεων για την επίλυσή τους.

#### ❖ **Ενεργή και συστηματική συμμετοχή των εργαζομένων**

Στόχος και ουσία στη ΔΟΠ είναι η *συμμετοχή των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας* (όχι μόνο των ανώτατων στελεχών όπως στην κλασική διοίκηση) στην επίλυση των προβλημάτων και τη βελτίωση της ποιότητας. Προϋποθέτει παρακίνηση από τη διοίκηση, έτσι ώστε κάθε εργαζόμενος να βελτιώσει τις δραστηριότητες του τμήματός του και να συνειδητοποιήσει τη σημαντικότητα της ανάληψης ευθυνών. Για να είναι εφικτό θα πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων χωρίς εμπόδια, να μην εκδηλώνεται φόβος κι ανταγωνισμός αλλά ενθάρρυνση για συμμετοχή με ενθουσιασμό με στόχο ατομικά κι ομαδικά οφέλη.

Σημαντική είναι επίσης η *δημιουργία μικτών ομάδων εργασίας* που στοχεύουν στην καλή συνεργασία και συντονισμό των τμημάτων όλων των βαθμίδων. Τα στελέχη εδραιώνουν κλίμα εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους χωρίς να παρεμποδίζονται από τυπικούς κανόνες. Με *συστήματα ανταμοιβών* επικροτούν τις προτάσεις για συνεχή βελτίωση θεωρώντας ότι η συμμετοχή τους είναι όχι μόνο αναγκαία στη λήψη αποφάσεων που έχουν επιπτώσεις στο τελικό αποτέλεσμα της εργασίας τους αλλά κυρίως απαραίτητη στην αντιμετώπιση συστημικών προβλημάτων.

#### ❖ **Διοίκηση με αντικειμενικά στοιχεία**

Αναφέρεται στην ακριβή περιγραφή των υφιστάμενων προβλημάτων, τη διερεύνηση των αιτίων, τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν για την αντιμετώπισή τους και την επιλογή της καλύτερης από αυτές. Όλες οι διαδικασίες για να βελτιωθούν πρέπει να είναι αναγνωρίσιμες, δηλαδή *μετρήσιμες*. Η στατιστική επιστήμη συμβάλει καθοριστικά προς αυτή την κατεύθυνση.

#### ❖ Έμφαση στην πρόληψη κακής ποιότητας

Η διαδικασία της ποιότητας ενός προϊόντος ή υπηρεσίας δημιουργείται σε όλα τα στάδια που περνά στην παραγωγική διαδικασία κι όχι μεμονωμένα σε κάποιο από αυτά. Αν ο έλεγχος της ποιότητας πραγματοποιηθεί σε μεταγενέστερο στάδιο, τότε αυξάνεται κατά πολύ το κόστος ποιότητας και ο εντοπισμός των αιτιών που δεν φέρνουν ποιότητα είναι δυσκολότερος. Η διαδικασία επομένως που χρησιμοποιείται για να παραχθεί ένα προϊόν ή μία υπηρεσία ασκεί επιρροή και στην ποιότητά του. Ενδεχόμενες διαφοροποιήσεις στο σχεδιασμό, επιφέρουν στο τελικό προϊόν ή υπηρεσία αλλαγές που πιθανώς θα αυξήσουν το ποσοστό παραγωγής ελαττωματικών ενώ η διατήρηση του αρχικού σχεδιασμού μπορεί να αποδειχτεί πιο αποτελεσματική.

#### ❖ Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)

Αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία γίνεται επιλογή κάποιου προϊόντος, διαδικασίας ή καλής πρακτικής ενός άλλου οργανισμού κι αποτελεί μέτρο σύγκρισης ή στόχος βελτίωσης. Χρησιμοποιείται για να κατανοήσουν οι επιχειρήσεις τον τρόπο που λειτουργούν οι ανταγωνιστές τους για να βελτιώσουν τις δικές τους λειτουργίες. Η ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών των ανταγωνιστών δύναται να επηρεάσει την τελική ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης και το κατά πόσο συγκριτικά μπορεί η επιχείρηση να τους «φτάσει» ή ξεπεράσει στη συνολική προσπάθεια για επίτευξη ποιότητας. Συνήθως ακολουθούνται τα εξής στάδια:

Επιλέγεται το προϊόν ή η διαδικασία, ορίζεται μία ομάδα που θα πραγματοποιήσει τη συγκριτική αξιολόγηση, επιλέγονται υποστηρικτικά εξωτερικοί συνεργάτες, συλλέγονται κι αναλύονται δεδομένα από το πρότυπο και το συγκρινόμενο προϊόν ή διαδικασία και τέλος αναλύονται οι ενέργειες για την επίτευξη ή/και την υπέρβαση του στόχου που αποτελεί το πρότυπο.

#### ❖ Διοίκηση με διαλειτουργικές ομάδες

Η «διαλειτουργική ομάδα» συγκροτείται από άτομα που εργάζονται σε διαφορετικά τμήματα κι επιχειρησιακές λειτουργίες και αποτελεί μία σημαντικότερη μορφή ομαδικής εργασίας. Η φιλοσοφία της ΔΟΠ υποστηρίζει *οριζόντιες συνεργασίες*, υπάρχει ενθάρρυνση για ομαδική συμμετοχή, συχνές και δυνατές συνεργασίες μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης καθώς κι εμπλοκή των προμηθευτών και πελατών της για καινοτομία, δημιουργικότητα και αμοιβαία οφέλη.



Η κλασική διοίκηση που βασίζεται στη λειτουργική τμηματοποίηση εμφανίζει επικοινωνιακά προβλήματα, έλλειψη συντονισμού και σύγκρουση συμφερόντων με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος. Με τις μικτές διαλειτουργικές ομάδες μειώνονται αισθητά τα παραπάνω, γιατί εργαζόμενοι διαφορετικών τμημάτων συνεργάζονται αρμονικά για να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης.

## 2.5. Εμπόδια για την επιτυχημένη εφαρμογή της ΔΟΠ

Υπάρχει μία ομαδοποίηση των εμποδίων από τον Adams σε τέσσερις κατηγορίες<sup>11</sup>:

1. Στα *εμπόδια αντίληψης* που συμπεριλαμβάνονται η δυσκολία να απομονωθεί κάποιο πρόβλημα, η τάση περιορισμένου καθορισμού του προβλήματος, η αδυναμία να συλληφθεί το πρόβλημα σφαιρικά και η αδυναμία αποτελεσματικής χρήσης εισροών και πληροφοριών.
2. Στα *εμπόδια κουλτούρας* που εμπίπτουν απαγορεύσεις και προκαταλήψεις που οδηγούν σε συμπεράσματα όπως : όλα τα θέματα λύνονται με επιστημονική σκέψη και χρήμα, το παραδοσιακό είναι προτιμότερο από την αλλαγή, το αίσθημα, η ποιοτική κρίση και η ευχαρίστηση είναι αρνητικά στοιχεία, ο στοχασμός είναι χαμένος χρόνος ενώ η τεκμηρίωση, οι αριθμοί και η πρακτική είναι θετικά στοιχεία.
3. Τα *εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον* είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων, αυταρχικά στελέχη που δεν επιβραβεύουν τους άλλους κι η απόσπαση προσοχής (τηλέφωνα, επισκέψεις κλπ).
4. *Έλλειψη υποστήριξης στην εφαρμογή νέων ιδεών. Συναισθηματικά εμπόδια.* Εδώ βρίσκουμε το φόβο για αποτυχία, λάθη και ριψοκίνδυνες καταστάσεις, την αδυναμία ανοχής της ασάφειας και της αμφιβολίας, επιθυμίες για τάξη και ασφάλεια, προτίμηση στην κριτική των ιδεών και όχι στη δημιουργία τους, αδυναμία χαλάρωσης, αδυναμία διάκρισης του πραγματικού από το φανταστικό.

## 2.6. Συγγραφείς της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται (ταξινόμηση με σειρά χρονολογίας της γέννησής τους) οι κυριότεροι εκπρόσωποι της ΔΟΠ, χαρακτηρισμένοι και ως «γκουρού». Όπως επισήμανε ο Oakland, «μιλούν όλοι την ίδια γλώσσα αλλά χρησιμοποιούν διαφορετικές διαλέκτους»<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Adams, J., 2001. *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas*. New York: Perseus Book Group

<sup>12</sup> Oakland, J., 1989. *Total Quality Management*. Heinemann Professional

## Πίνακας 1 : Κυριότεροι συγγραφείς και θεωρίες της ΔΟΠ<sup>13</sup>

**William Deming (1900-1993)**

Ορισμός Ποιότητας ως «καταλληλότητα ως προς το σκοπό», Προσανατολισμός :  
Πελάτης

**Τα 14 σημεία ποιότητας:**

- Δημιουργία σταθερότητας (και συνέπειας) σκοπού μέσω υιοθέτησης στρατηγικής για τη συνεχή βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών
- Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας της οικονομικής σταθερότητας
- Τερματισμός εξάρτησης από τη μαζική επιθεώρηση για να επιτευχθεί η ποιότητα
- Τερματισμός της επιλογής των προμηθευτών με μοναδικό κριτήριο το κόστος
- Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών
- Θέσπιση της εκπαίδευσης κι επανεκπαίδευσης στην εργασία
- Υιοθέτηση μοντέρνων μεθόδων επίβλεψης και ηγεσίας
- Εκδίωξη του φόβου
- Κατάργηση στεγανών κι υπέρβαση των εμποδίων επικοινωνίας μεταξύ των τομέων του προσωπικού
- Μη χρήση τυποποιημένων συνθημάτων και αφισών
- Αποφυγή προτύπων εργασίας και αριθμητικών στόχων
- Άρση των εμποδίων στην ανάπτυξη της υπερηφάνειας του εργαζόμενου
- Θέσπιση προγράμματος εκπαίδευσης κι επανεκπαίδευσης που στοχεύει στην αυτοβελτίωση όλων των εργαζομένων
- Ανάλυση δράσης με ενέργειες της διοίκησης για συνεχή βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας

**Σχήμα 4 : Ο κύκλος του Deming**

**Ο ΚΥΚΛΟΣ ΤΟΥ DEMING**

**ENERΓΕΙΕΣ**

- Διορθώσεις
- Καθιέρωση νέων μεθόδων εργασίας
- Εκτίμηση εμπειριών

**ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

Τι / γιατί / πως / πότε

**ΕΦΑΡΜΟΓΗ**

Βέλτιστη λύση

**ΕΛΕΓΧΟΣ**

- Μέτρηση αποτελεσμάτων σε σχέση με στόχους
- Έλεγχος αποτελεσματικότητας λύσης

Deming, W. (1986) Out of Crisis, Institute of Technology Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.

<sup>13</sup>Deming, W., 1986. *Out of The Crisis*. MIT,

James, P., 1996. Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Μια εισαγωγή. Κλειδάριθμος

Μπινιώρης, Σ., 2009. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας T.Q.M.-2η έκδοση. Αθήνα: Πασχαλίδη

Κέφης, Β., 2014. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα-2η έκδοση. Αθήνα: Κριτική

Garvin, D., 1984. *What Does Product Quality Mean?*, Sloan Management Review, Fall

Ο κύκλος του Deming (ή κύκλος του Shewhart) περιγράφει μια κυκλική διαδικασία διαρκούς βελτίωσης, βασισμένη σε 4 στάδια το PDCA Cycle (Plan-Do-Check-Act)

**1. Plan (Σχεδιασμός):** Αρχικά γίνεται καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης μιας διαδικασίας. Στη συνέχεια γίνεται συλλογή δεδομένων αναφορικά με τα προβλήματα της διαδικασίας. Μετά αναπτύσσεται ένα σχέδιο βελτίωσης βασισμένο σε δείκτες μέτρησης.

**2. Do (Εκτέλεση):** Υλοποιείται το σχέδιο βελτίωσης, ιδανικά σε μικρή κλίμακα. Καταγράφονται οι αλλαγές και συλλέγονται δεδομένα αναφορικά με την απόδοση της νέας διαδικασίας που θα ελεγχθούν στην αξιολόγηση.

**3. Check (Έλεγχος):** Αξιολογούνται τα δεδομένα της προηγούμενης φάσης και πραγματοποιείται έλεγχος της εγγύτητας της καταγραφείσας απόδοσης σε σχέση με την απόδοση-στόχο.

**4. Act (Ενέργεια):** Αν η επίδοση θεωρηθεί ικανοποιητική, η νέα διαδικασία τυποποιείται και δημοσιοποιείται στους εμπλεκόμενους η βελτίωση. Σε αντίθετη περίπτωση, το σχέδιο τροποποιείται, γίνεται νέος σχεδιασμός και εκτελείται ο κύκλος πάλι από την αρχή ή σταματά το έργο της βελτίωσης.

Ο κύκλος έχει διαρκή ροή καθώς στηρίζεται στη θεμελιώδη αρχή της ΔΟΠ, της συνεχούς βελτίωσης. Αυτή η διαδικασία οδηγεί στο **σύστημα βαθιάς γνώσης**, που προσφέρει εκτίμηση της αξίας του Συστήματος, κατανόηση της σημασίας της απόκλισης, θεωρία της γνώσης και ψυχολογία.

#### Οι επτά θανάσιμες ασθένειες:

- Έλλειψη σταθερότητας σκοπού
- Έμφαση στα βραχυπρόθεσμα κέρδη
- Αξιολόγηση των επιδόσεων ή ετήσια επισκόπηση
- Κινητικότητα των ανώτατων διευθυντικών στελεχών
- Λειτουργία της επιχείρησης με μόνο κριτήριο τους αριθμούς
- Υπερβολικές δαπάνες ιατρικής περίθαλψης
- Υπερβολικές δαπάνες για εγγυήσεις

#### Το σχέδιο δράσης του Deming με βήματα:

- Τήρηση των 14 σημείων
- Ύπαρξη αισθήματος υπερηφάνειας της διοίκησης και μετάδοσή του στους

εργαζόμενους της επιχείρησης

- Αιτιολόγηση αλλαγών στους εργαζομένους. Κατανόηση και εκτίμηση των 14 σημείων, των θανάσιμων ασθενειών κι εμποδίων, από όλους
- Διαχωρισμός δραστηριοτήτων σε στάδια
- Υιοθέτηση οργάνωσης η οποία διασφαλίζει τη διαρκή βελτίωση μέσω της χρήσης του «κύκλου του Deming»
- Συμμετοχή όλων των εργαζομένων
- Υπαρξη οργανωτικής δομής προσανατολισμένη στην ποιότητα

#### **Joseph Juran (1904-2008)**

Ορισμός Ποιότητας ως «καταλληλότητα προς χρήση», Προσανατολισμός : Πελάτης  
*Τριλογία της ποιότητας:* παρουσιάζει τη σύνδεση μεταξύ του σχεδιασμού της ποιότητας, του ελέγχου ποιότητας και της βελτίωσης της ποιότητας

*Τα πέντε χαρακτηριστικά της ποιότητας:* Τεχνολογικά, Ψυχολογικά, Σχετικά με το χρόνο, Συμβατικά, Ηθικά-δεοντολογικά

*Εσωτερικός πελάτης:* τα πρόσωπα μέσα στον οργανισμό που έχουν ως προμηθευτές προηγούμενες διεργασίες μέσα στον οργανισμό.

*Τα 6 στάδια της επίλυσης προβλημάτων* για τη βελτίωση της ποιότητας:

- Εντοπισμός του έργου
- Ορισμός του έργου
- Διάγνωση της αιτίας
- Θεραπεία της αιτίας
- Μονιμοποίηση των βελτιώσεων
- Αναπαραγωγή και νέα εκκίνηση

Συμβούλιο ποιότητας, Η έλικα της ποιότητας

#### **Kaoru Ishikawa (1915-1989)**

Προσανατολισμός : Προμηθευτής

Ταξινόμηση των στατιστικών εργαλείων ποιότητας

Διάγραμμα Ishikawa (“ψαροκόκαλο”)

Έλεγχος ποιότητας σε ολόκληρη την επιχείρηση μέσω των *κύκλων ποιότητας*, ομάδων εργασίας που επιλύουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα χρησιμοποιώντας τα *επτά παλαιά εργαλεία* της ποιότητας (Διάγραμμα Αιτίας-Αποτελέσματος, Ανάλυση Pareto, Διαστρωμάτωση, Ιστογράμματα, Διαγράμματα Ελέγχου Διεργασιών, Διαγράμματα Διασποράς, Φύλλα ελέγχου)

<b>Armand Feigenbaum (1920-2014)</b>
<p>Ορισμός Ποιότητας ως «ικανοποίηση του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος»          Προσανατολισμός : Προμηθευτής  <i><b>Βιομηχανικός κύκλος</b></i> του προϊόντος που περιλαμβάνει το μάρκετινγκ, τη σχεδίαση, την παραγωγή, την εγκατάσταση και την εξυπηρέτηση, Χρήση <i><b>συμβούλου ποιότητας</b></i></p>
<b>Genichi Taguchi (1924-2012)</b>
<p>Προσανατολισμός : Προμηθευτής          Ποιότητα των μεθόδων σχεδιασμού. Εστιάζει στον προσδιορισμό του κόστους που έχει η μη επίτευξη της τιμής που έχει τεθεί σαν στόχος.</p>
<b>Philip Crosby (1926-2001)</b>
<p>Ορισμός Ποιότητας ως «συμμόρφωση στις απαιτήσεις». Η ποιότητα είναι δωρεάν ενώ η απουσία της συνεπάγεται υψηλό κόστος. Προσανατολισμός : Προμηθευτής  <u><b>Οι 5 απαράβατες αρχές της ποιότητας:</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συμμόρφωση προς τις απαιτήσεις</li> <li>➤ Δεν έχει νόημα να μιλάμε για πρόβλημα ποιότητας</li> <li>➤ Δεν έχει νόημα να μιλάμε για οικονομικά της ποιότητας</li> <li>➤ Μόνο μέτρο της απόδοσης είναι το κόστος της ποιότητας</li> <li>➤ Μόνη αρχή της απόδοσης είναι τα «μηδέν ελαττωματικά»</li> </ul> <p style="text-align: center;"><u><b>Το πρόγραμμα 14 σημείων για την ποιότητα:</b></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Δέσμευση των διευθυντικών στελεχών ως προς την ποιότητα</li> <li>➤ Η ομάδα βελτίωσης της ποιότητας</li> <li>➤ Μέτρηση αποτελέσματος προσαρμογής της ποιότητας</li> <li>➤ Μέτρηση κόστους έλλειψης ποιότητας</li> <li>➤ Συνείδηση ποιότητας (ενημέρωση, διαφημίσεις, αφίσες)</li> <li>➤ Διορθωτικές ενέργειες</li> <li>➤ Δέσμευση για «μηδέν ελαττωματικά»</li> <li>➤ Εκπαίδευση</li> <li>➤ Ανταμοιβή για τα «μηδέν ελαττωματικά»</li> <li>➤ Θέσπιση στόχων επίτευξης «μηδέν ελαττωματικών»</li> <li>➤ Άρση των αιτιών των σφαλμάτων</li> <li>➤ Αναγνώριση συνεισφοράς των υπαλλήλων</li> <li>➤ Καθιέρωση επιτροπών ποιότητας</li> <li>➤ «Κάνε το ξανά»-συνεχής βελτίωση της ποιότητας</li> </ul>

**David Garvin (1952-2017)**

Προσανατολισμός : Πελάτης και Προμηθευτής

**Οι 5 βάσεις της ποιότητας :**

- Το υπερβατικό στοιχείο
- Το προϊόν
- Ο χρήστης
- Η κατασκευή
- Η αξία

**Οι 8 διαστάσεις της ποιότητας :**

- Επιδόσεις προϊόντος
- Χαρακτηριστικά γνωρίσματα/Ιδιότητες προϊόντος
- Αξιοπιστία και αντοχή
- Συμμόρφωση προϊόντος στις προδιαγραφές
- Ανθεκτικότητα
- Επισκευασιμότητα
- Αισθητική προϊόντος
- Αντιληπτή από τον πελάτη ποιότητα

## Κεφάλαιο 3: Δημόσιος Τομέας και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

### 3.1 Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι η αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση (εφεξής ΔΔ) που λειτουργεί υπό καθεστώς παραγωγικότητας και αξιοπιστίας είναι πρωταρχικός παράγοντας για την οικονομική ανάπτυξη κι ευημερία μίας χώρας. Πόσο μάλλον σε έναν υπερμεγέθη δημόσιο τομέα όπως τον ελληνικό που «η ρευστότητα των ορίων του όπως αυτός κάθε φορά και διαφορετικά για κάθε λειτουργία, συστελλόμενος ή διαστελλόμενος, ορίζεται, είναι εκπληκτική»<sup>14</sup>.

Σύμφωνα με τον Σωτηρόπουλο<sup>15</sup>, βασικότερη αδυναμία της ΔΔ αποτελεί ο **συγκεντρωτισμός** που τη χαρακτηρίζει καθώς η λήψη των σημαντικότερων αποφάσεων γίνεται στα Υπουργεία και επηρεάζουν τις κεντρικές υπηρεσίες, τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες και τα ΝΠΔΔ που εποπτεύονται από το κράτος. Επιπρόσθετα, δεν παρατηρείται **διοικητική «ελίτ»** που θα έχει την ικανότητα και την ελευθερία αυτόνομης δράσης χωρίς απλά να εκτελεί τις αποφάσεις των πολιτικών προϊσταμένων της ΔΔ. Βασικό πρόβλημα δημιουργεί και ο **έντονος «φορμαλισμός» (νομικισμός)** που στο όνομα της τήρησης της αρχής της νομιμότητας δεν επιδιώκει την αποτελεσματικότητα της ΔΔ και δεν την καθιστά «διοίκηση αποτελεσμάτων».

Το συγκεντρωτικό στη λήψη αποφάσεων κράτος, η πολυνομία και κακονομία, η γραφειοκρατία, η ευθυνοφοβία, η πολυπλοκότητα, η τυπολατρία στις διοικητικές διαδικασίες που δεν εστιάζουν στο τελικό αποτέλεσμα, οι αδύναμοι διοικητικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί που συνεπάγονται έντονα φαινόμενα διαφθοράς, η απουσία μεθόδων και συστημάτων μάνατζμεντ, η έλλειψη προσανατολισμού της ΔΔ στην παρακολούθηση και εφαρμογή συνεκτικών πολιτικών, η διασπορά των διοικητικών δομών, το έλλειμμα συντονισμού των Υπουργείων και λοιπών φορέων της ΔΔ και οι αλληλεπικαλυπτόμενες αρμοδιότητες είναι τα κυριότερα προβλήματα που δημιουργούν **παθογένειες μη εύκολα αναστρέψιμες**.

Επιπρόσθετα σε πολλούς τομείς της ΔΔ παρατηρείται μεγάλη απόσταση μεταξύ των θεσπισμένων ρυθμίσεων και των δράσεων που τελικά υλοποιούνται καθώς και έλλειμμα στη συλλογή και διαχείριση δεδομένων, κριτήριο απαραίτητο για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά οι μεταρρυθμίσεις. Τέλος, οι δημόσιες πολιτικές, από

<sup>14</sup> Μαΐστρος, Π., 2009. Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975-2015+]. Αθήνα: Παπαζήση

<sup>15</sup> Σωτηρόπουλος, Δ., 2021. *Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό*. Αθήνα: διαΝΕΟσις

τις βασικές π.χ. εκπαίδευση έως τις πολιτικές Έρευνας και Ανάπτυξης (εφεξής E&A) και καινοτομίας, δεν παρέχουν ικανοποιητική αρωγή για τη βελτίωση της παραγωγικότητας στο Δημόσιο Τομέα.

Οι παθογένειες που προαναφέρθηκαν φαίνεται να υπερισχύουν κάθε θεσμικής, οργανωτικής ή διοικητικής αλλαγής της οργάνωσης και λειτουργίας του κράτους, εξυπηρετώντας πλήρως την αναπαραγωγή του πελατειακού συστήματος στην ιδιαίτερη μορφή που το συνθέτει, αποτελώντας υπό μία έννοια την προϋπόθεση της ύπαρξής του.

Υπό το πρίσμα αυτό, η πορεία των μεταρρυθμίσεων καθίσταται πολύ πιο σύνθετη από τα περιγραφόμενα και τις εξαγγελίες για ισχυρή πολιτική βούληση αλλαγών. Είναι αναγκαίο να σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί πέρα από την διοικητική μεταρρύθμιση και πολιτική, που για να είναι επιτυχής, απαιτείται πέρα από την τεχνική της ικανότητας και επάρκειας, να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες ανάγκες της κοινωνίας στηριζόμενη σε αξίες τις οποίες να υιοθετεί το μεγαλύτερο μέρος της.

Στον παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό, ήταν καθοριστική στη ΔΔ η συμβολή του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ) στη διαφάνεια και την αξιοκρατία των προσλήψεων. Ιδιαίτερα μέσα από την συνταγματική αναθεώρηση του 2001 ενισχύθηκε ο ρόλος του ΑΣΕΠ. Παρόλα αυτά παρατηρείται ανεπαρκής οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, έλλειψη λογοδοσίας, κακή χρήση ανθρώπινων πόρων (δεν καταλαμβάνει ο κατάλληλος υπάλληλος την κατάλληλη θέση), έλλειψη διαφάνειας ως προς τις προσλήψεις μη μόνιμου προσωπικού δηλαδή έκτακτων, εποχιακών και μετακλητών στελεχών στη ΔΔ. Επιπλέον διαφαίνεται έλλειψη ενδιαφέροντος για την κατάρτιση των κρατικών λειτουργών κι έλλειψη κινήτρων που θα ισχυροποιήσουν το αίσθημα του δημόσιου καθήκοντος που επιτελούν καθώς και αργές, συχνά αναποτελεσματικές μέθοδοι οργάνωσης της εργασίας.

Ένα βασικός παράγοντας των παραπάνω δυσλειτουργιών είναι η **ανισοκατανομή του προσωπικού**, που εκδηλώνεται στη μεγάλη συγκέντρωση δημόσιων λειτουργών στην κεντρική ΔΔ (σε σχέση με την περιφερειακή ΔΔ και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης) οι οποίοι στατιστικά διαθέτουν και υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο.

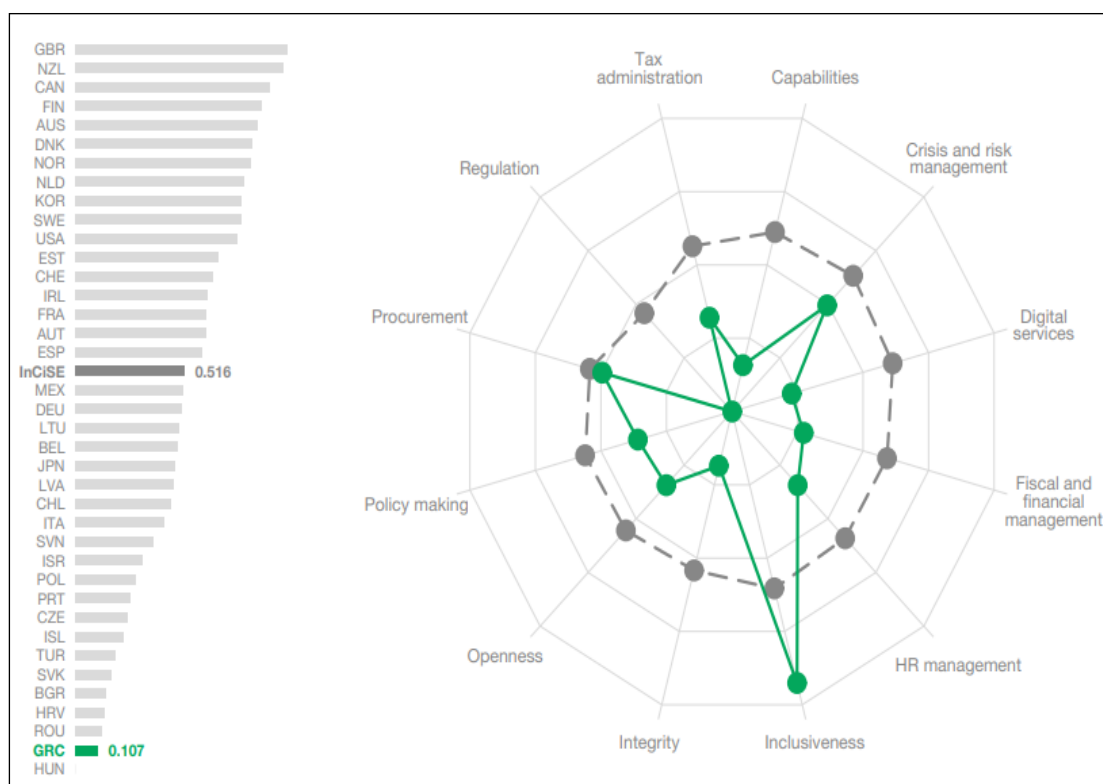
Στην κατάταξη InCiSE (International Civil Service Effectiveness) του έτους 2019, που υπολογίζεται βάσει των επιδόσεων της ΔΔ σε δώδεκα διαφορετικούς τομείς και



συμπεριλαμβάνονται μετρήσεις οργανισμών όπως της Παγκόσμιας Τράπεζας, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 37η θέση σε σύνολο 38 κρατών-μελών του ΟΟΣΑ<sup>16</sup>.

Εντύπωση δημιουργεί ότι η ελληνική ΔΔ παρουσιάζει μεγάλο έλλειμμα στην παραγωγή νόμων και ρυθμιστικών κανόνων (regulation). Χαμηλή βαθμολογία έχουν οι δεξιότητες των εργαζομένων (capabilities) και η ακεραιότητα των εργαζομένων (integrity), ο βαθμός ψηφιοποίησης (digitalservices) (εκτός από τις μετρήσεις αξιολόγησης της ποιότητας και διαθεσιμότητας διαδικτυακών υπηρεσιών σε δηλώσεις φυσικών προσώπων, ΦΠΑ και εταιρικές δηλώσεις), η οικονομική διαχείριση (fiscal and financial management), η διαφάνεια (openness), η διαμόρφωση δημοσίων πολιτικών (policy making), η φορολογική διοίκηση (tax administration) και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HR management). Αντίθετα η βαθμολογία είναι υψηλή σε μετρήσεις που αφορούν ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και ετοιμότητα για μάθηση. Ιδιαίτερα υψηλό εμφανίζεται το ποσοστό των γυναικών που εργάζονται στο ΔΤ, συμπεριλαμβανομένων ανώτερων ιεραρχικά θέσεων.

**Διάγραμμα 1 : Κατάταξη ΚΜ του ΟΟΣΑ σε τομείς της ΔΔ (2019)**



(Πηγή : The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index, Results Report 2019)

<sup>16</sup>The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index., 2019. *Results Report 2019*, Διαθέσιμο στο <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/InCiSE%202019%20Results%20Report.pdf>

### 3.2 Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση

Η ελληνική ΔΔ, αυτός ο «μεγάλος ασθενής» κατά τον Μακρυδημήτρη<sup>17</sup>, βρίσκεται διαρκώς σε διαδικασίες αναδιοργανώσεων και μεταρρυθμίσεων κυρίως λόγω της άσκησης έντονων πιέσεων τόσο από την αστάθεια που επικρατεί στο δημοσιονομικό περιβάλλον όσο και από το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον που τις επιδιώκει.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Μιχαλόπουλος<sup>18</sup>, η ελληνική ΔΔ «μοιάζει με ένα νόμισμα που στην μία του πλευρά έχει την κρίση και στην άλλη του την μεταρρύθμιση» δείχνοντας την αμφίδρομη σχέση που υπάρχει ανάμεσά τους και ότι οι κρίσεις δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για μεταρρυθμίσεις.

Η ΔΔ δέχεται συχνά σφοδρές επιθέσεις για την ταχύτητα, την ποιότητα και αποτελεσματικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών της που σε αρκετές περιπτώσεις φανερώνουν την αδυναμία να ανταποκριθεί στο ρόλο και τους στόχους της. Αναφορικά με την αποτελεσματικότητα, διατυπώνονται κατά καιρούς απόψεις περιορισμού της κρατικής παρέμβασης στο ελάχιστο δυνατό (όπως στους τομείς της εθνικής άμυνας, της εξωτερικής πολιτικής, της εσωτερικής ασφάλειας και δημόσιας τάξης), βάσει των οποίων οι πιο πολλές λειτουργίες που επιτελεί η ΔΔ πρέπει να ανατεθούν στον ιδιωτικό τομέα λόγω της τεχνογνωσίας που αυτός διαθέτει.

Τα τελευταία σαράντα χρόνια, η ΔΔ έκανε προσπάθειες ενσωμάτωσης στοιχείων οργάνωσης και λειτουργίας του ιδιωτικού μανάτζμεντ. Το Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ (ΝΔΜ) διαμόρφωσε μία δέσμη ιδεών και πολιτικών για τη διοικητική μεταρρύθμιση άλλοτε επιτυχώς κι άλλοτε με αποτυχίες. Ο πειραματισμός αυτός ανέδειξε ότι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοικητικής δράσης δεν συνδυαζόταν με τις εγγυήσεις περί διαφάνειας που αποτελούσαν διακηρυγμένους στόχους του ΝΔΜ<sup>19</sup>.

Ο Μαΐστρος έχει διακρίνει χρονικά τρία κύματα μεταρρυθμίσεων<sup>20</sup>.

Το πρώτο κύμα προσδιορίζεται χρονικά την περίοδο μεταξύ 1975 έως 1999 και περιλαμβάνει το Πρόγραμμα ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ, το Πρόγραμμα ΠΟΛΙΤΕΙΑ, το ΑΣΕΠ

---

<sup>17</sup>Μακρυδημήτρης, Α., 1999. *Ο “μεγάλος ασθενής” Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης*, Αθήνα: Παπαζήση

<sup>18</sup>Μιχαλόπουλος, Ν., 2018. *Μπορεί να βελτιωθεί η παραγωγικότητα στο δημόσιο τομέα; Η εμπειρία από την εφαρμογή συστημάτων στοχοθεσίας και βελτίωσης της αποδοτικότητας (Ομιλία από την ημερίδα «Αναβάθμιση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, Βέλτιστες πρακτικές-Ο ρόλος του Μανάτζερ»*. Αθήνα: Ι. Σιδέρης

<sup>19</sup>Καρκατσούλης, Π., 2021. *Η πανδημία ως ευκαιρία μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης*. Διαθέσιμο στο <https://www.kreport.gr/2021/11/19/h-pandimia-os-efkairia-metarrithmisis/>

<sup>20</sup>Μαΐστρος, Π., 2009. *Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975-2015+]*. Αθήνα: Παπαζήση

συνδυαστικά με το Ν. 2190/1994 για το νέο σύστημα προσλήψεων καθώς και το Πρόγραμμα Ι. ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΣ.

Το δεύτερο κύμα είναι από το έτος 2000 έως και το 2015 και περιλαμβάνει το Πρόγραμμα ΣΥΖΕΥΞΙΣ και τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), το Ν. 3230/2004 για την «καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους και τη μέτρηση της αποδοτικότητας» στις δημόσιες υπηρεσίες. Το τρίτο κύμα από το 2016 και μετά.

Μέσα από τις μεταρρυθμίσεις αυτές γίνεται προσπάθεια αποσύνδεσης της ΔΔ από τις πελατειακές σκοπιμότητες και σύνδεση του υπάρχοντος γραφειοκρατικού μοντέλου με κανόνες δικαίου για την παροχή δημόσιων υπηρεσιών με δημοκρατικούς και ισότιμους όρους. Τα θεμελιώδη δικαιώματα των πολιτών εδραιώθηκαν ως βάση της λειτουργίας των θεσμών, δημιουργώντας μια παρακαταθήκη για το μέλλον που διαρκώς ελέγχεται εκ νέου αλλά δεν φαίνεται να τροποποιείται στον πυρήνα της.

Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά η Σπανού<sup>21</sup>, ενώ υπήρξε «μεταρρυθμιστική υπερδραστηριότητα», αυτή σε αρκετές περιπτώσεις δεν είχε συνέχεια, και όπως στο παρελθόν ήταν αλληλοαναιρούμενη και διστακτική. Ιδιαίτερα τα χρόνια των Μνημονίων, οι φιλόδοξες απαιτήσεις της Τρόικας φαίνεται να υποτίμησαν τα πρακτικά εμπόδια, ειδικά εκείνα που προέρχονταν από μια εδραιωμένη άναρχη πραγματικότητα που δεν διασφάλιζε το κατάλληλο υπόβαθρο για ποιοτική αλλαγή.

Πλέον όμως διαφαίνεται, ότι έχει αρχίσει και στην ελληνική ΔΔ, η **αναζήτηση στρατηγικής** οργάνωσης των μεταρρυθμίσεων στις δομές και λειτουργίες του κράτους. Γίνεται κατανοητό ότι άνευ στρατηγικής δεν δύναται να εδραιωθεί ορθή οικονομική διαχείριση, ούτε αποτελεσματική πολιτική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, ούτε ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών και ακυρώνεται πολύ σύντομα κάθε μεταρρυθμιστική προσπάθεια από αντίρροπες δυνάμεις που λαμβάνουν χώρα στα επιμέρους μέρη του διοικητικού συστήματος.

Η στρατηγική προϋποθέτει ευρύτατες κοινωνικές συναινέσεις, ηγεσία ικανή να μπορέσει να επιβληθεί και να στηρίξει με ζήλο τη δύσκολη διαδρομή, η οποία πρέπει να στηρίζεται στα μοναδικά χαρακτηριστικά της ελληνικής ΔΔ. Είναι αναγκαίος ένας ριζικός αναστοχασμός που θα προτάξει και θα δώσει βαρύτητα και νόημα σε εκείνες

---

<sup>21</sup>Σπανού, Κ., 2018. *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης Επισκόπηση/ Περιγραφή/Αποτίμηση*. Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής, Παρατηρητήριο για την κρίση, Διαθέσιμο στο <https://www.eliamer.gr/wp-content/uploads/2018/11/metarrythmiseis-sth-dimosia-dioikisi-sti-diarkeia-tis-krisis.pdf>

«τις αξίες του ελληνισμού που υποβαθμίσθηκαν, λοιδορήθηκαν και, εν τέλει, μετασχηματίσθηκαν σε παράσιτο της ταυτότητάς μας»<sup>22</sup>.

Η παγκοσμιοποίηση, η ταχεία ανάπτυξη ΤΠΕ, ακόμα κι η πανδημία του Covid-19 δημιούργησαν νέες ανάγκες για τη ΔΔ, καθιστώντας απαραίτητες κρίσιμες αλλαγές που έπρεπε δρομολογηθούν ταχύτατα για την προσαρμογή στα νέα δεδομένα. Ως παράδειγμα αναφέρονται τα γρήγορα αντανακλαστικά των υπηρεσιών της ΔΔ και τα αξιοσημείωτα βήματα προόδου στην εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων λόγω των περιορισμών που η υγειονομική κρίση της πανδημίας του Covid-19 επέβαλλε, περιορισμοί που προέβαλλαν επιτακτικά την ανάγκη ψηφιοποίησης των υπηρεσιών του δημοσίου, την εφαρμογή της τηλεργασίας, τη χρήση ΤΠΕ και το διοικητικό συντονισμό.

Επιγραμματικά συμπεραίνεται ότι, παρά τις σημαντικές προσπάθειες για καλύτερο συντονισμό, σχεδιασμό και προγραμματισμό στους επιμέρους τομείς της, η ΔΔ παραμένει υπέρ του δέοντος συγκεντρωτική αν και όχι πλέον υπερδιογκωμένη.

### **3.3 Νοοτροπία Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα ως προς την Ποιότητα**

Στην Ελλάδα υπάρχει μία άτυπη αντιπαλότητα μεταξύ Δημόσιου Τομέα (εφεξής ΔΤ) και Ιδιωτικού Τομέα (εφεξής ΙΤ) εκφραζόμενη κυρίως μέσα από τους εργαζόμενους σε αυτούς και τα συλλογικά τους όργανα. Ο ΔΤ αναφέρεται στα συστήματα λειτουργίας, ποιότητας και αποτελεσματικότητας του ΙΤ με δέος για το όραμα, την οργάνωση, τη στόχευση, τη σαφήνεια των ρόλων, την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό, τη λογοδοσία, την αξιολόγηση, τα κίνητρα που αυτός προσβέβει.

Από την άλλη πλευρά, ο ΙΤ αντιμετωπίζει τον ΔΤ ως αναγκαίο κακό, που με τα χρόνια προβλήματα, τις δυσλειτουργίες, τις αγκυλώσεις και τις άνευ ορατών ποιοτικών αποτελεσμάτων μεταρρυθμίσεών του, λειτουργεί ως η επιβεβλημένη κι αναγκαστική οδός ταλαιπωρίας πολιτών και επιχειρήσεων στο οικονομικό γίνεσθαι.

Ο ΔΤ είναι ουσιαστικά όμως ένας δρόμος που τον βαδίζουν όλοι οι πολίτες ανεξαιρέτως, σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Είναι πελάτες του ανεξάρτητα από τις προσωπικές κι επαγγελματικές τους επιλογές. Στο πλαίσιο αυτής της αναγκαστικής συνύπαρξης οφείλουν ως πολίτες αλλά και ως επαγγελματίες να κατανοήσουν σε βάθος το νόημα της ύπαρξής του και να τον βοηθήσουν να

---

<sup>22</sup>Καρκατσούλης, Π., *Διοικητική παθολογία και διοικητική μεταρρύθμιση*

αποτελέσει σύμμαχο της ιδιωτικής πρωτοβουλίας και της επενδυτικής δραστηριότητας.

«Θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η απαξίωση του δημόσιου τομέα δεν προσδίδει αίγλη στον ιδιωτικό»<sup>23</sup>. Ειδικά σε περιόδους κρίσης, αναφορές που βασίζονται στο παρελθόν και όχι στα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται, μεγαλώνουν τις αρνητικές συνέπειες της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης, καθιστώντας το χάσμα βαθύτερο. Αντιθέτως, με την ένωση των δυνάμεων του ΔΤ και του ΙΤ, το αποτέλεσμα θα είναι εντυπωσιακό στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών την ώρα που πολίτες και επιχειρήσεις το έχουν περισσότερο από ποτέ ανάγκη.

Οι δημόσιοι οργανισμοί στη χώρα μας, έχουν κατανοήσει ότι στο σύγχρονο παγκόσμιο περιβάλλον με τον ολοένα αυξανόμενο ανταγωνισμό και τις συνεχείς κοινωνικές ανακατατάξεις, οφείλουν να επιδείξουν προσαρμοστικότητα, εφαρμόζοντας διοικητικά μοντέλα ανταποκρινόμενα στις νέες απαιτήσεις της κοινωνίας κι οδηγούν σε ποιο αποδοτικές και ποιοτικές υπηρεσίες. Όπως αναφερόταν το 2010 στο πρώτο Μνημόνιο που επιβλήθηκε στην Ελλάδα, «ο αναποτελεσματικός δημόσιος τομέας καταπνίγει την επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω υπερβολικής νομοθεσίας και παράγει ακριβές και κακής ποιότητας δημόσιες υπηρεσίες»<sup>24</sup>. Όπως αναφέρεται στην έκθεση της Επιτροπής Πισσαρίδη<sup>25</sup> κι αποτελεί πλέον κοινή αντίληψη, η μη αποτελεσματική ΔΔ δεν μπορεί να υποστηρίξει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, δεν δύναται να ανταπεξέλθει αποτελεσματικά στις μεταρρυθμίσεις στο σύνολο της οικονομίας και ταυτόχρονα έχει ιδιαίτερα υψηλό δημοσιονομικό κόστος.

#### **3.4 ΔΟΠ στο Δημόσιο Τομέα και το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

Ως ποιότητα στο δημόσιο τομέα μπορεί να οριστεί η ικανοποίηση των προσδοκιών του πολίτη (που αποτελεί τον πελάτη) από τις παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες των οποίων τα χαρακτηριστικά ανταποκρίνονται με βιώσιμο τρόπο στις θεσμικές προδιαγραφές/απαιτήσεις, ικανοποιώντας ταυτόχρονα τις προσδοκίες και των

---

<sup>23</sup> Διέλλας, Γ., 2020. *Η δημόσια διοίκηση στην περίοδο της κρίσης*. Το Βήμα, Διαθέσιμο στο <https://www.tovima.gr/2020/03/31/opinions/i-dimosia-dioikisi-stin-periodo-tis-krisis/>

<sup>24</sup> Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Νομισματικών Υποθέσεων, 2010. *Το Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής για την Ελλάδα*. European Economy, Occasional Paper no 61

<sup>25</sup> Πισσαρίδης, Χ., Βαγιανός, Κ., Βέττας, Ν., Μεγύρ, Κ., 2020. *Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία, Τελική Έκθεση*. Διαθέσιμο στο : <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>

υπολοίπων ενδιαφερόμενων και εμπλεκόμενων μερών (πολιτικά, οικονομικά, θεσμικά όργανα, τους δημόσιους υπαλλήλους κλπ.)<sup>26</sup>.

Όσον αφορά ιστορικά τα πρώτα στάδια της ΔΟΠ στη ΔΔ, το έτος 1997<sup>27</sup>, Επιτροπή του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠΕΣΔΔΑ) εκπόνησε το «Στρατηγικό Σχέδιο Διοικητικής Μεταρρύθμισης» σε εφαρμογή του οποίου εκπονήθηκε το «Επιχειρησιακό Σχέδιο Έργων Εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης». Στο σχέδιο αυτό, στον τομέα της Κεντρικής Διοίκησης, υπήρξαν μεταξύ των άλλων ομάδες έργων για τα Συστήματα διασφάλισης της ποιότητας και βελτίωσης της αποδοτικότητας στα Ελληνικά νοσοκομεία κι έργα του προγράμματος «Ποιότητα για τον Πολίτη» και οργάνωσης του ΥΠΕΣΔΔΑ.

Η εισαγωγή της ποιότητας στις υπηρεσίες της ΔΔ, παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο Διεθνές Συνέδριο με τίτλο «Ποιότητα και Δημόσια Διοίκηση» που πραγματοποιήθηκε στους Δελφούς το 1998, όπου εισήχθηκε η έννοια της στρατηγικής διοίκησης και της μέτρησης των αποτελεσμάτων (με έμφαση στη βελτίωση των επιτελικών λειτουργιών), η λογοδοσία, η διασφάλιση της διαφάνειας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η συνεχή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Κατατέθηκαν συγκεκριμένες προτάσεις του ΟΟΣΑ καθώς και η ευρωπαϊκή εμπειρία.

Η υιοθέτηση των αρχών της ΔΟΠ στη ΔΔ, βρήκε ανταπόκριση στο «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» (εφεξής ΚΠΑ) που είναι το κατεξοχήν εργαλείο ΔΟΠ της Ευρώπης για την αυτοαξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών. Σχεδιάστηκε το 2000 συγκεκριμένα για τη ΔΔ, με εγγεγραμμένες έως σήμερα πάνω από 4.000 Υπηρεσίες στο Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο ΔΔ(EIPA)<sup>28</sup>.

Το ΚΠΑ λειτουργεί ως καταλύτης για μια πλήρη διαδικασία βελτίωσης των οργανισμών ενισχύοντας τη διοικητική τους ικανότητα και τις επιδόσεις τους. Η εφαρμογή του οδηγεί στην ικανοποίηση των προσδοκιών πολιτών/πελατών μέσα από θεαματική βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών για πελάτες και επιχειρήσεις. Έχει τα ακόλουθα, μοναδικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα :

<sup>26</sup>Ιωάννου, Γ., Θεοφίλου, Η., 2016. *Βελτιώνοντας την ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση αξιοποιώντας το εργαλείο Ολικής Διοίκησης Ποιότητας – Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης*, Κυπριακός Σύνδεσμος Ποιότητας

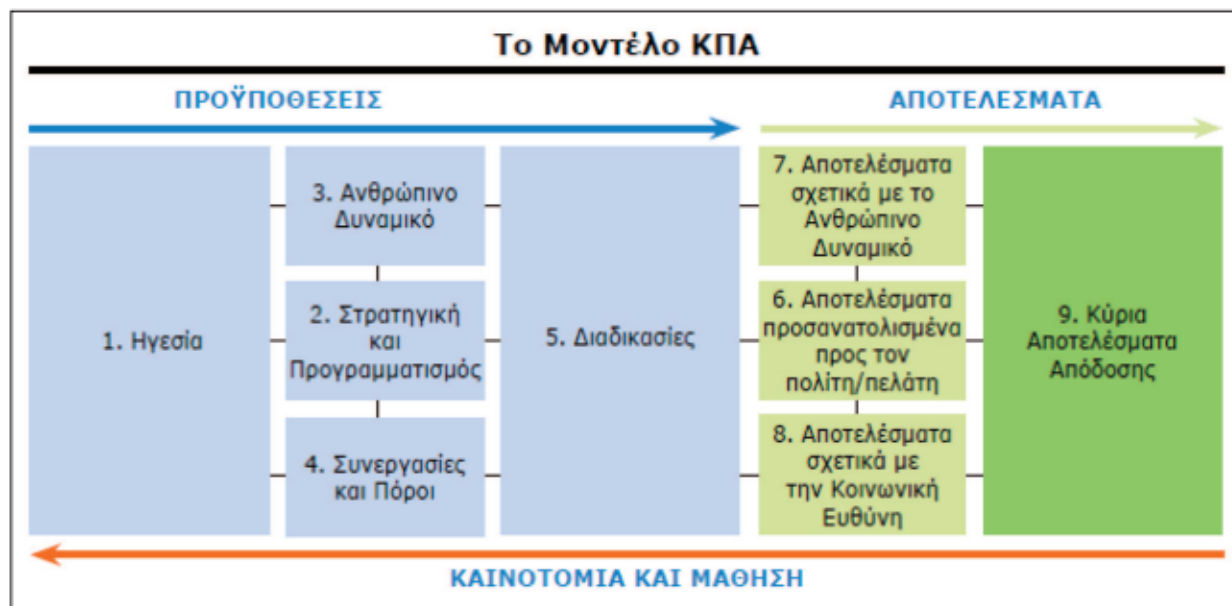
<sup>27</sup>Μαΐστρος, Π., 2009. *Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975-2015+]*. Αθήνα: Παπαζήση

<sup>28</sup>Υπουργείο Εσωτερικών. *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>

- Είναι προσαρμοσμένο στη ΔΔ, έχοντας αναπτυχθεί από δημόσιους οργανισμούς για δημόσιους οργανισμούς.
- Είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα επίπεδα και τομείς του ΔΤ (κεντρικό και περιφερειακό). Παρότι το ΚΠΑ αναπτύχθηκε στον ευρωπαϊκό χώρο, μπορεί να γίνει χρήση του από οποιαδήποτε δημόσια οργάνωση παγκοσμίως.
- Χρησιμοποιεί κοινή γλώσσα κι επιτρέπει σε διευθυντικά στελέχη και προσωπικό την εποικοδομητική συζήτηση για οργανωτικά θέματα.
- Προωθεί τη συγκριτική μάθηση και το διάλογο μεταξύ των δημόσιων διοικήσεων και τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.
- Εφαρμόζει σταδιακά τον κύκλο ΠΕΕΑ (Προγραμματισμός, Εκτέλεση, Έλεγχος, Ανάδραση), την εφαρμογή της αυτοαξιολόγησης μέσω της οποίας γίνεται ένας συνολικός έλεγχος του οργανισμού σε όλα τα στάδια της οργάνωσης και διαφαίνεται η συμμετοχή ή μη του προσωπικού στη βελτίωση.
- Παρουσιάζει μία διάγνωση που αναδεικνύει τα δυνατά σημεία αλλά και τις αδυναμίες συμβάλλοντας στη στρατηγική των δράσεων της βελτίωσης.
- Η βελτίωση στηρίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία, ενθαρρύνοντας τους δημόσιους οργανισμούς στη συγκέντρωση κι αποτελεσματική χρήση πληροφοριών και δεδομένων.
- Έχει δωρεάν διάθεση, προωθούμενο από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πόρων CAF και το δίκτυο των Εθνικών Εκπροσώπων ΚΠΑ.
- Υπάρχει εξωτερική ανατροφοδότηση, με συγκεκριμένη διαδικασία που συστάθηκε το 2009 από το δίκτυο ΚΠΑ, με στόχο την παροχή οδηγιών από εξωτερικούς αξιολογητές για να αναπτυχθεί περαιτέρω ο οργανισμός.
- Δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό που το υιοθετεί να πιστοποιηθεί σχετικά.
- Στηρίζει τις δημόσιες διοικήσεις στην καλλιέργεια κουλτούρας αριστείας για αυτό και λειτουργεί ως πυξίδα για την χάραξη της πορείας προς την αριστεία από τα διευθυντικά στελέχη.

Το Ευρωπαϊκό Μοντέλο ΚΠΑ2020<sup>29</sup> έχει υιοθετήσει τα συμπεράσματα των δράσεων των τελευταίων ετών του ΟΟΣΑ και του ΕΙΡΑ για την ποιότητα και την καινοτομία στη ΔΔ, λαμβάνοντας υπόψη τις τάσεις σε παγκόσμιο επίπεδο.

**Σχήμα 5 : Το Μοντέλο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης**



Πηγή : Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), Υπουργείο Εσωτερικών, 2020

### 3.5 Η τοποθέτηση της ΕΕ για την Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση των ΚΜ

Η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) αναγνωρίζει ότι μια αποτελεσματική, ευέλικτη και αποδοτική ΔΔ αποτελεί μοχλό για την ανάπτυξη των ΚΜ γιατί αν παρέχονται υπηρεσίες με ποιότητα στους πολίτες και τις επιχειρήσεις προσελκύνονται επενδύσεις. Αποτελεί επίσης κεντρικό εργαλείο για να διαρθρωθεί το κυβερνητικό έργο και να μετουσιωθούν σε συγκεκριμένες δράσεις οι κατευθυντήριες γραμμές των πολιτικών. Παρατηρείται όμως χαμηλό επίπεδο ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες της ΔΔ στα ΚΜ σε κεντρικό και περιφερειακό/τοπικό επίπεδο, διαπιστωμένο από τις καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση, στην έκδοση αποφάσεων συχνά χωρίς εμπειρισταωμένη αιτιολόγηση, στην απουσία ισχυρών εσωτερικών ελέγχων, στην έλλειψη κριτηρίων ποιότητας καθώς και στη δυσχέρεια στην χρήση ΤΠΕ.

<sup>29</sup>Υπουργείο Εσωτερικών, Γεν. Δ/ση Δημόσιων Οργανώσεων, Δ/ση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας, Τμήμα Ποιότητας και Προτύπων, 2020. *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων μέσω αυτοαξιολόγησης.*



Ως πηγή του προβλήματος θεωρείται το αναχρονιστικό σύστημα αρμοδιοτήτων, η επιμονή στο συγκεντρωτισμό της κεντρικής διοίκησης ακόμα και σε δράσεις που η τοπική αυτοδιοίκηση έχει συγκριτικό πλεονέκτημα και θα μπορούσε να εξυπηρετήσει αποτελεσματικότερα. Επιπλέον ο ελλιπής συντονισμός των φορέων της διοίκησης προσμετρείται αρνητικά στην ποιότητα της παροχής υπηρεσιών και δημιουργεί εμπλοκές, υπέρμετρες καθυστερήσεις κι έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών και επιχειρήσεων στους θεσμούς της ΔΔ.

Ως αντίβαρο προτείνεται να αξιοποιηθούν οι μεταρρυθμίσεις, να διευρυνθούν καλές πρακτικές όπως τα ΚΕΠ ώστε να διαμορφωθεί ένα ρυθμιστικό πλαίσιο που θα δίνει έμφαση στην ποιότητα της ΔΔ. Για το σκοπό αυτό, προτείνεται στους δημόσιους οργανισμούς, να αποτυπώσουν λεπτομερώς την υφιστάμενη κατάσταση των υπηρεσιών τους μέσω καταγραφής όλων των πεδίων πολιτικής.

Σημαντικός παράγοντας θεωρείται η υιοθέτηση της δημόσιας διαβούλευσης για την αποτύπωση των αναγκών πολιτών και επιχειρήσεων και την αξιολόγηση των παρεχόμενων από τη ΔΔ υπηρεσιών, ώστε κάθε δημόσιος οργανισμός να λαμβάνει σοβαρά υπόψη του, τις προσδοκίες, τις γνώμες και προτάσεις των χρηστών τους.

Με τον τρόπο αυτό θα εντοπιστούν τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης στην ποιότητα των υπηρεσιών (δείκτες όπως ο χρόνος ανταπόκρισης, ο βαθμός ψηφιοποίησης των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αντιστοίχιση με τις προδιαγραφές ποιότητας, λοιπές λειτουργικές πληροφορίες), θα εκτιμηθεί το εσωτερικό και εξωτερικό κόστος ποιότητας, θα γίνει αποτίμηση και αξιολόγηση για τη συνέχιση ή μη των υπηρεσιών.

Επιπλέον θα εμφανιστούν ενδεχόμενες επικαλύψεις με άλλες υπηρεσίες που θα θέσουν τις προϋποθέσεις για ενδεχόμενες αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο και ανασχεδιασμό των οργανισμών βάσει της ανάδρασης μετά την αξιολόγηση και την υιοθέτηση συστημάτων πιστοποίησης που οφείλουν πλέον να υιοθετήσουν. Συμπληρωματικά, υπάρχει ισχυρή σύσταση για την εκπόνηση κι εφαρμογή σχεδίου αξιολόγησης του στελεχιακού δυναμικού των οργανισμών που θα περιέχει εξειδικευμένα προγράμματα εκπαίδευσής τους προς όφελος της ποιότητας.

Οι παραπάνω ενέργειες εκτιμάται ότι θα αποφέρουν σημαντική μείωση του απαιτούμενου χρόνου στις παρεχόμενες υπηρεσίες σε πολίτες και επιχειρήσεις, πιο ποιοτικές και στοχευόμενες διαδικασίες κι αποτελέσματα, μείωση του διοικητικού βάρους κατά 40%, μείωση του ενδο-διοικητικού φόρτου κατά 30% και επιπλέον

σημαντική αύξηση στη διαφάνεια και την κατάταξη μιας χώρας στους πίνακες κατάταξης μετά τις αντίστοιχες μετρήσεις (ΟΟΣΑ, Παγκόσμια Τράπεζα)<sup>30</sup>.

Η ΕΕ υποστηρίζει τις μεταρρυθμίσεις της ΔΔ και της διακυβέρνησης των ΚΜ και παρεμβαίνει παρέχοντας υπηρεσίες τεχνικής υποστήριξης με στόχο τη βελτίωση των επιδόσεων της ΔΔ στους πιο σημαντικούς τομείς της και την αποτελεσματικότερη απορρόφηση των ΕΔΕΤ. Μέσω της Γενικής Διεύθυνσης REFORM συντονίζονται οι δράσεις της ΕΕ στο πεδίο της ΔΔ των ΚΜ.

Οι εκάστοτε κυβερνήσεις των ΚΜ, έχοντας αναγνωρίσει την ανάγκη για αλλαγή, προσπαθούν με την συνδρομή των χρηματοδοτικών εργαλείων της Ε.Ε., να δώσουν λύσεις στα πολλαπλά προβλήματα της ΔΔ. Τα ΚΜ παροτρύνονται να υιοθετήσουν αποτελεσματικότερες μεθόδους διοίκησης όπως το benchmarking, τη διοίκηση μέσω στόχων ISO κλπ.

### **3.6. Στροφή της ελληνικής ΔΔ στην ποιότητα με χρηματοδότηση από τα ΕΔΕΤ**

#### **3.6.1 ΕΠ «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» 2014-2020**

Εξετάστηκε ότι για να έχει αποτελέσματα μία μεταρρύθμιση δεν αρκεί μόνο να εδραιωθεί θεσμικά. Πρέπει τα επιμέρους στοιχεία και χαρακτηριστικά που την συνθέτουν να διαχειριστούν και να εφαρμοστούν σωστά, γεγονός που αποτελεί κεντρικό στοιχείο της κρατικής διοίκησης και προϋποθέτει μία ισχυρή και αποτελεσματική κρατική διακυβέρνηση. Για να διασφαλιστεί **αποτελεσματική δημόσια διαχείριση** υπάρχει ανάγκη να ενισχυθεί η καθοδήγηση, ο συντονισμός και ο σχεδιασμός στο επίκεντρο της κυβέρνησης.

Το ΕΠ «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» 2014-2020 είναι ένα πολυτομεακό και πολυταμειακό πρόγραμμα. Όπως αναφέρει κι η ονομασία του, περιλαμβάνει δράσεις και εντάσσονται έργα που στοχεύουν σε μεταρρυθμίσεις στη ΔΔ μέσω και ΤΠΕ. Με συνολικό προϋπολογισμό 619,9 εκ. ευρώ (συγχρηματοδότηση 289 εκ. ευρώ από το ΕΚΤ - 230,9 εκ. ευρώ από το ΕΤΠΑ - 100 εκ. ευρώ από το REACT EU), αποτελεί το βασικό υποστηρικτικό εργαλείο που συμβάλλει στην εθνική προσπάθεια για να καταστεί η ΔΔ πιο ποιοτική κι αποτελεσματική με προσανατολισμό στα αποτελέσματα, έχοντας παράλληλα περισσότερη ευελιξία κι εξωστρέφεια.

---

<sup>30</sup>[https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance\\_el](https://ec.europa.eu/reform-support/what-we-do/public-administration-and-governance_el)

Χρηματοδοτώντας δράσεις που παρέχουν πολιτοκεντρικές και συνεχώς αναβαθμιζόμενες και ποιοτικές υπηρεσίες στοχεύει να εδραιώσει σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ του κρατικού μηχανισμού με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Μέσω του Ε.Π. εντοπίζονται ανάγκες που χρήζουν μεταρρυθμίσεων τόσο σε **οριζόντιους τομείς πολιτικής** του ΔΤ (αναδιοργάνωση σε διοικητικές δομές, εξορθολογισμός σε βασικές διοικητικές λειτουργίες, αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα και βελτίωση της διαφάνειας και της λογοδοσίας) όσο και σε **κάθετους τομείς** (υγεία, δικαιοσύνη, κοινωνική ασφάλιση κ.α.) που δεν συνδέονται άμεσα με την επιχειρηματικότητα.

Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα στοιχεία, έως σήμερα<sup>31</sup>, τα αποτελέσματα ανά θεματική προτεραιότητα του Ε.Π. έχουν ως εξής:

**Διοικητική και οργανωτική μεταρρύθμιση του ΔΤ :** Μέσα από τις δράσεις των ενταγμένων έργων υπήρξε κωδικοποίηση της νομοθεσίας (δασική, τουριστική νομοθεσία, κοινωνική προστασία και κοινωνική πρόνοια, κ.α). Σε έντεκα δημόσιους φορείς (Υπουργεία Δικαιοσύνης, Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Εσωτερικών, Μεταναστευτικής Πολιτικής, Υγείας, κ.α.) εφαρμόζονται πλέον απλοποιημένες εσωτερικές διαδικασίες. Σε οκτώ τομείς όπως υγεία, μεταναστευτική πολιτική, δικαιοσύνη, ισότητα των φύλων κ.α., επιτεύχθηκε απλούστευση των διαδικασιών και προτυποποίηση των διαδικασιών προς τους πολίτες. Επιπλέον υπήρξε δημιουργία και λειτουργία 127 Τοπικών Μονάδων Υγείας (ΤΟΜΥ).

**Προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης :** Αναβαθμίστηκε η λειτουργία πέντε φορέων του ΔΤ μέσω της χρήσης Συστημάτων ΤΠΕ (Υπ. Οικονομικών "e-ΠΔΕ", Πολεοδομία, Υπ. Υγείας, ΓΓΠΣ). Δέκα μητρώα του δημόσιου τομέα διαλειτουργούν (Δημοτολόγιο - Μητρώο Αστυνομικών Ταυτοτήτων, Δημοτολόγιο - Μαθητολόγιο (Myschool), μητρώο ανέργων και δικαιούχοι κοινωνικού τιμολογίου, Πληροφοριακό Σύστημα Υπ. Υγείας (ΒΙ) με Νοσοκομεία, ΗΔΙΚΑ-ΕΦΚΑ, κ.α.). Έχουν ολοκληρωθεί 11 έργα ΤΠΕ που υποστηρίζουν την αναβάθμιση της λειτουργίας τομέων προτεραιότητας του ΕΠ και την παροχή υπηρεσιών προς πολίτες (Εθνικό Ληξιαρχείο, Ηλεκτρονική Πολεοδομία, Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων, Πληροφοριακό Σύστημα Υποστήριξης των Επιχειρησιακών Λειτουργιών

---

<sup>31</sup>[www.epdm.gr](http://www.epdm.gr), [https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/32514\\_espa-o-apologismos-2021-toy-ep-metarrythmisi-dimosioy-tomea](https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/32514_espa-o-apologismos-2021-toy-ep-metarrythmisi-dimosioy-tomea)

Μονάδων Υγείας του ΕΣΥ, κ.α.). Έξι συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης παρέχονται στους πολίτες (Εκσυγχρονισμός με χρήση ΤΠΕ του ευρωπαϊκού αριθμού κλήσης εκτάκτων αναγκών 112, Εθνικό Ληξιαρχείο, Ψηφιακή υπηρεσία ειδοποίησης και αντιμετώπισης πυρκαγιάς, κ.α.).

**Αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του ΔΤ :** Υπήρξε συμμετοχή 209.993 δημοσίων υπαλλήλων σε προγράμματα κατάρτισης για να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις διοικητικές τους ικανότητες (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργιών) και συμμετοχή 18.325 δημοσίων υπαλλήλων σε προγράμματα εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (ΕΚΔΔΑ, ΕΣΔι). 181.583 δημόσιοι υπάλληλοι πιστοποιήθηκαν σε συνέχεια της παρακολούθησης προγραμμάτων κατάρτισης. 1.456 στελέχη παρακολούθησαν προγράμματα ταχείας εξέλιξης. Καταρτίστηκαν 1.128 στελέχη και τοποθετήθηκαν σε θέσεις του ΔΤ.

**Στήριξη της αποκατάστασης των συνεπειών της πανδημίας του Covid-19:** Συστάθηκαν και είναι σε λειτουργία 282 δομές (Κ.Ομ.Υ.) ειδικού σκοπού και 25 ΚΟΜΥ μοριακών ελέγχων στις οποίες πραγματοποιούνται εμβολιασμοί και δειγματοληψίες σε όλες τις Περιφερειακές Ενότητες της χώρας.

### **3.6.2 Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021 (ΕΨΣ)<sup>32</sup>**

Η Ευρωπαϊκή Ένωση προσδιόρισε ότι η δημιουργία της ψηφιακής ενιαίας αγοράς αποτελεί μία από τις βασικές της προτεραιότητες. Ο ρόλος των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) είναι καταλυτικός για την ανάπτυξη, τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας αλλά και για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Οι δημόσιοι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στο ψηφιακό μετασχηματισμό παρέχουν ταχύτερες, πιο φθηνές και πιο ποιοτικές υπηρεσίες. Μέσω της **ηλεκτρονικής δημόσιας διοίκησης** βελτιώνεται η αποδοτικότητα, αυξάνεται η φιλικότητα προς τον χρήστη, η προσβασιμότητα, μειώνεται ο κίνδυνος διαφθοράς και προωθούνται δεοντολογικές πρακτικές.

Σε ότι αφορά το βαθμό διείσδυσης και επέκτασης των ΤΠΕ στην Ελλάδα αυτή έως πρόσφατα κατατασσόταν στην 26η θέση μεταξύ των 28 ΚΜ της ΕΕ.

Στα έργα ΤΠΕ του Δημοσίου, τα σοβαρά προβλήματα που υπήρχαν, ήταν η καθετοποίηση, η υψηλή διασπορά, οι λειτουργικές επικαλύψεις κι επαναλήψεις, η

---

<sup>32</sup>Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, 2016. *Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021*.

έλλειψη διαλειτουργικότητας-διασύνδεσης των πληροφοριακών συστημάτων, η ανεπαρκής αξιοποίηση, το υψηλό κόστος, θέματα στην ασφάλεια συστημάτων και δεδομένων και πολλές επεκτάσεις συμβολαίων. Επειδή οι ΤΠΕ καλύπτουν ευρύ φάσμα στο οικονομικό και κοινωνικό σύνολο, οι αδυναμίες αυτές είχαν ποικίλες και πολυσύνθετες επιπτώσεις.

Επιπλέον υπήρχε η αδυναμία του Δημοσίου να διαχειριστεί τα έργα ΤΠΕ ως έργα που έχουν ειδικές απαιτήσεις σχεδιασμού, υλοποίησης, παρακολούθησης και εν συνεχεία υποστήριξης, που τις επιβάλλει η ίδια η φύση αλλά κι η ταχύτητα εξέλιξης των τεχνολογιών αυτών.

Η ελληνική ΔΔ έχει κατανοήσει πλήρως ότι ο ρόλος των ΤΠΕ και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι αναγκαίος και καθοριστικός για να επανακαθοριστούν οι σχέσεις πολιτών-ΔΔ και επιχειρήσεων-ΔΔ και να αναβαθμιστεί η ποιότητα στις συναλλαγές προσφέροντας στους χρήστες ευκολία, ταχύτητα κι ορθό αποτέλεσμα.

Το Νέο Πλαίσιο για την Παραγωγή και αξιοποίηση έργων ΤΠΕ του Δημοσίου, υποστηρίζει ουσιαστικές δράσεις μεταρρύθμισης, τόσο προς την κατεύθυνση παροχής ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, με εστίαση στις υπηρεσίες μεγάλης ζήτησης, όσο και προς την κατεύθυνση ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας της ΔΔ. Υποστηρίζει τη ριζική αλλαγή και τον εκσυγχρονισμό του τρόπου σχεδιασμού και προμήθειας έργων ΤΠΕ από το ΔΤ.

Μέσα από την εφαρμογή της ΕΨΣ, το όραμα είναι να αποτελέσουν οι ΤΠΕ το μοχλό για την επανεκκίνηση και ανάπτυξη της οικονομίας, για την ενίσχυση της απασχόλησης, ιδιαίτερα σε τομείς υψηλής εξειδίκευσης, τον καταλύτη για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη ΔΔ καθώς και εργαλείο και μέσο για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών και την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης που διέρχεται η χώρα τα τελευταία χρόνια.

Συγκροτήθηκε σε ανώτατο επίπεδο ένα όργανο με την ευθύνη της χάραξης της στρατηγικής για τον κεντρικό σχεδιασμό, συντονισμό και παρακολούθηση της υλοποίησης των έργων ΤΠΕ αλλά και την συνολική εποπτεία του πλαισίου παραγωγής έργων ΤΠΕ στο ΔΤ. Καταρχήν συστάθηκε η Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής (εφεξής ΓΓΨΠ) και στη συνέχεια το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης για τη δημιουργία ισχυρής κεντρικής δομής για τη ψηφιακή ανάπτυξη της χώρας, συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, των ευρυζωνικών υποδομών, της ψηφιακής ενιαίας αγοράς και της ανάπτυξης του κλάδου των ΤΠΕ.

## Ενσωμάτωση των μέτρων στο ΣΔΕ των ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014 - 2020

Για να ασκηθούν οι αρμοδιότητες της ΓΓΨΠ, όπως προβλέπονται στο Ν. 4389/2016 (άρθρο 160), ως υπερκείμενου φορέα πολιτικής για το σύνολο των δράσεων ΤΠΕ, συμπεριλαμβανομένης και της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, απαιτείται στενή συνεργασία της με τους επιμέρους φορείς πολιτικής δια μέσου των Επιτελικών Δομών, εφόσον αυτές υφίστανται στον φορέα, που θέλει να υλοποιήσει τέτοιας φύσεως έργα. Ο ρόλος των φορέων πολιτικής, σε σχέση με το ΣΔΕ των ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020, συνίσταται στο σχεδιασμό και την εξειδίκευση του περιεχομένου των δράσεων που προκηρύσσονται και υλοποιούνται, στο πλαίσιο της γενικότερης περιγραφής που περιλαμβάνεται στα εγκεκριμένα ΕΠ. Οι προβλεπόμενες ενέργειες των φορέων πολιτικής λαμβάνουν χώρα πριν την έκδοση της πρόσκλησης από κάθε ΔΑ. Οι ενέργειες αυτές, που προβλέπονται από το άρθρο 19 του Ν.4314/2014, περιγράφονται αναλυτικά στη σχετική Εγκύκλιο Εξειδίκευσης της ΕΑΣ (αρ. πρωτ. 32030/ΕΥΣΣΑ 798/20-3-2015).

**Πίνακας 2 : Χρηματοδοτικοί πόροι για την Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική ανά ΕΠ και ΘΣ (ΕΤΠΑ και ΕΚΤ) (σύνολο Δημόσιας Δαπάνης σε εκ. ευρώ)**

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα	ΘΣ 1	ΘΣ 2	ΘΣ 3	ΘΣ 10	ΘΣ 11
ΕΠΑΝΕΚ	1 052.6	665.5	1 130.2	67.4	108.1
ΜΔΤ		223.1			254.8
Αν.Μα.Θρα.	14.1	4.1	52.3	52.7	
Αττικής	29.8	40.0	132.0	66.5	
Βορ.Αιγαίου	6.3	6.3	27.5	17.0	
Δυτ.Ελλ.	11.7	5.9	52.8	23.6	
Δυτ.Μακ.	10.4	10.4	31.1	59.7	
Ηπείρου	10.0	9.0	24.7	16.0	
Θεσσαλίας	11.3	3.1	47.5	12.5	
Ιονίων	4.5	5.0	14.2	21.5	
Κεν.Μακ.	23.0	11.3	104.1	30.6	
Κρήτης	11.7	9.7	30.2	26.0	
Νοτ.Αιγαίου	4.5	4.5	13.4	15.0	
Πελοποννήσου	6.0	3.1	31.9	15.0	
Στερ.Ελλ	5.5	5.5	16.6	12.4	
Αν.ΑΔ-ΔΒΜ				1 159.7	
<b>Σύνολο</b>		<b>1 006.6</b>			

Πηγή : ΕΘΝΙΚΗ ΨΗΦΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ 2016-2021, Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, Δεκέμβριος 2016

## Κεφάλαιο 4: ΕΔΕΤ - Δομή ΕΣΠΑ 2014-2020

### 4.1 Γενικά για το ΕΣΠΑ 2014-2020

Η ελληνική οικονομική κρίση ξεκίνησε στα τέλη του 2009 ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης της περιόδου 2007-2009, πυροδότησε αρνητικές συνέπειες επιβαρύνοντας περισσότερο το έλλειμμα του εθνικού προϋπολογισμού και έφερε ανυπέρβλητα εμπόδια στην ελληνική κοινωνία. Ο ΔΤ λόγω του υψηλού δημόσιου χρέους αδυνατούσε να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του.

Για να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη στην ελληνική οικονομία, να αναβαθμιστεί η πιστοληπτική της ικανότητα και να ξεφύγει από το αδιέξοδο της πτώχευσης, η κυβέρνηση θέσπισε φορολογικές αλλαγές, ιστορικές περικοπές δαπανών και μεταρρυθμίσεις μέσω τριών προγραμμάτων μέτρων λιτότητας που έμειναν στη συνείδηση του λαού ως «τα Μνημόνια». Η κρίση χρέους θεωρείται ότι τυπικά έληξε το 2018 με την ολοκλήρωση του Τρίτου Μνημονίου ή το Σεπτέμβριο του 2019 με την πλήρη άρση των κεφαλαιακών ελέγχων που επεβλήθησαν.

Μέσα στις οικονομικές αδυναμίες και αρνητικές συνέπειες της περιόδου αυτής, το Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης (ΕΣΠΑ 2014-2020) επιδίωξε ως αναπτυξιακός φάρος να αντιμετωπίσει δυναμικά τις διαρθρωτικές αδυναμίες της χώρας και να προσδώσει μία αναπτυξιακή δυναμική για το μέλλον της. Στο ΕΣΠΑ αποτυπώθηκε η στρατηγική της ανάπτυξης της χώρας για την ΠΠ 2014-2020. Τα έργα που εντάσσονται στο ΕΣΠΑ<sup>33</sup> χρηματοδοτούνται από πόρους των Ευρωπαϊκών Διαρθρωτικών και Επενδυτικών Ταμείων (ΕΔΕΤ) της ΕΕ.

Επιπλέον μέσω της αποτελεσματικής υλοποίησης του ΕΣΠΑ 2014-2020, η χώρα καλείται να καλύψει τους τιθέμενους στόχους αναφορικά με τη **Στρατηγική «Ευρώπη 2020»** που έχει στοχεύσει για αυτή την περίοδο στην ανάπτυξη με τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: α) **έξυπνη**, με πιο αποτελεσματικές επενδύσεις στην εκπαίδευση, την έρευνα και την καινοτομία β) **βιώσιμη**, με αποφασιστικές δράσεις για να μεταβεί σε μια οικονομία χαμηλών εκπομπών άνθρακα και γ) **χωρίς αποκλεισμούς**, με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη μείωση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού.

---

<sup>33</sup>Χρησιμοποιείται από την ερευνήτρια ενεστώτας χρόνος δεδομένου ότι το ΕΣΠΑ 2014-2020 θα ολοκληρωθεί το τέλος του 2023 με την εφαρμογή του κανόνα αυτόματης αποδέσμευσης n+3 της ΕΕ που υπάγεται ως ΚΜ η Ελλάδα.

Σχήμα 6 : Στόχοι Στρατηγικής «Ευρώπη 2020»



Πηγή : Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής και Αστικής Πολιτικής Ευρωπαϊκής Επιτροπής, *Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία 2014-2020: Επίσημα κείμενα και σχόλια*, Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, 2016

Περικλείοντας όλα τα παραπάνω, **το αναπτυξιακό όραμα του ΕΣΠΑ** είναι να δημιουργήσει και να διατηρήσει βιώσιμες θέσεις εργασίας στο πλαίσιο μίας επιχειρηματικότητας που θα διαθέτει καινοτομία, ανταγωνιστικότητα και εξωστρέφεια για την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής και της αειφόρου ανάπτυξης και ως εκ τούτου να αναγεννηθεί η ελληνική οικονομία και κοινωνία.

Για την επίτευξη του παραπάνω οράματος σημείο καμπής αποτέλεσε η εκπόνηση **Στρατηγικών Έρευνας και Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση** τόσο σε εθνικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο που συνέβαλαν καθοριστικά στον στρατηγικό σχεδιασμό της περιόδου 2014-2020. Στο άρθρο 2 του Κανονισμού (ΕΕ) αριθ. 1303/2013<sup>34</sup> (βλ.4.3) χαρακτηρίζονται ως «στρατηγικές καινοτομίας που θέτουν προτεραιότητες με στόχο τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ανάπτυξης και αντιστοίχισης των ισχυρών σημείων της έρευνας και καινοτομίας με τις ανάγκες των επιχειρήσεων, για την αξιοποίηση νέων ευκαιριών και των εξελίξεων

<sup>34</sup>Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013, του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17.12.2013



της αγοράς με τρόπο συνεκτικό, αποφεύγοντας την επανάληψη και τον κατακερματισμό των προσπαθειών».

Στην Ελλάδα, στις στρατηγικές αυτές αποτυπώθηκαν επιλεγμένες δράσεις που κρίθηκαν ως προτεραιότητες είτε επειδή διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή επειδή έχουν αναπτυξιακή προοπτική ώστε να δοθεί προτεραιότητα για άμεσα αποτελέσματα στην επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων. Σε επίπεδο χώρας οι κλάδοι αυτοί είναι οκτώ και αναφέρονται στα θεματικά πεδία του περιβάλλοντος/βιώσιμης ανάπτυξης, της ενέργειας, των μεταφορών, του τουρισμού/πολιτισμού/δημιουργικών βιομηχανιών, της υγείας/φαρμάκων, των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών, των υλικών/κατασκευών και της αγρο-διατροφής.

Οι **χρηματοδοτικές προτεραιότητες** του ΕΣΠΑ 2014-2020 στοχεύουν στα εξής :

1. Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων με πιο ποιοτική επιχειρηματικότητα και καινοτόμες δράσεις που αυξάνουν σε εθνικό επίπεδο την προστιθέμενη αξία.
2. Ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού για συγκριτικό πλεονέκτημα στην κοινωνική συνοχή.
3. Προστασία του περιβάλλοντος μεταβαίνοντας σε μία οικονομία φιλική προς αυτό.
4. Ανάπτυξη, εκσυγχρονισμός κι ολοκλήρωση των υποδομών της χώρας που θα λειτουργήσει ως μοχλός οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής προόδου.
5. Βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της κεντρικής ΔΔ και Περιφερειών και ΟΤΑ.

Επιπλέον στο ΕΣΠΑ 2014-2020 δόθηκε μεγάλη βαρύτητα και προτεραιότητα στη χρηματοδότηση στις **Ολοκληρωμένες Χωρικές Επενδύσεις (ΟΧΕ)**. Αφορούν στρατηγικές ανάπτυξης σε περιοχές που κρίθηκαν ότι εμφανίζουν ιδιαίτερα προβλήματα καθώς και σε περιοχές που υπάρχουν πολλές αναπτυξιακές προοπτικές.

#### **4.2 Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία (ΕΔΕΤ)**

Οι πολιτικές των μεταρρυθμίσεων για την ΠΠ 2014-2020 προέρχονται από την στρατηγική «Ευρώπη 2020», οι στόχοι της οποίας αποβλέπουν στη δημιουργία νέων και βιώσιμων θέσεων εργασίας χωρίς κοινωνικούς αποκλεισμούς για τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μέσα από τα ΕΔΕΤ παρέχεται η απαραίτητη χρηματοδοτική στήριξη για να υλοποιηθεί αποτελεσματικά η στρατηγική αυτή παράλληλα με τους

ειδικούς στόχους που έχει το κάθε Ταμείο, συμπεριλαμβανομένης της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής, της βιώσιμης ανάπτυξης των αγροτικών και θαλάσσιων περιοχών και της βιώσιμης διαχείρισης των φυσικών πόρων.

Η λειτουργία των ΕΔΕΤ γίνεται βάσει ενός κοινού πλαισίου ορισμένου από Ευρωπαϊκούς Κανονισμούς. Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διάκρισή τους.

**Πίνακας 3 : Διάκριση ΕΔΕΤ**

<b>1. ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΔΙΑΡΘΡΩΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ :</b>	<b>2. ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΑ ΤΑΜΕΙΑ:</b>
α) Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ), β) Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) γ) Ταμείο Συνοχής	α) Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) β) Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας (ΕΤΘΑ)

Για την πολιτική συνοχής έχουν θεσπιστεί δύο **βασικοί στόχοι**. Ο πρώτος υποστηρίζεται από το ΕΤΠΑ, ΕΚΤ και το ΤΣ κι επενδύει στην ανάπτυξη και την απασχόληση, στόχος κοινός και για τις τρεις κατηγορίες περιφερειών (βλ.4.4.2) ενώ ο δεύτερος υποστηρίζεται από το ΕΤΠΑ κι αναφέρεται στην Ευρωπαϊκή εδαφική συνεργασία. Για την περίοδο 2014-2020 και μέχρι και τη λήξη της ΠΠ το 2023, θα διατεθούν μέσω των ΕΔΕΤ πάνω από 450 δισεκατομμύρια ευρώ για να υποστηριχθούν τα ΚΜ και να ενισχυθούν οι περιφέρειες.

Για την επίτευξη των στόχων των ΕΔΕΤ υπάρχουν **νέοι μηχανισμοί** συγκριτικά με την προηγούμενη ΠΠ του ΕΣΠΑ 2007-2013: ορθή στρατηγική προσέγγιση μέσω προγραμμάτων και συμφωνιών εταιρικής σχέσης, θεματική συγκέντρωση, πλαίσιο επιδόσεων, εκ των προτέρων προϋποθέσεις, στενότερη σύνδεση με την ευρωπαϊκή οικονομική διακυβέρνηση, αυξημένες δυνατότητες αξιοποίησης χρηματοπιστωτικών μέσων, υποστήριξη της θεσμικής ικανότητας, ελάχιστα μερίδια για τη συμμετοχή του ΕΚΤ και μια πρωτοβουλία για την απασχόληση των νέων που έχει θεσπιστεί ειδικά για την καταπολέμηση της ανεργίας στις νεανικές ηλικίες.

#### **4.2.1 Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ)**

Το ΕΚΤ παρεμβαίνει ως Ταμείο σε όλες τις περιφέρειες της ΕΕ και είναι το βασικότερο εργαλείο που επενδύει στον παράγοντα άνθρωπο. Υποστηρίζει δυναμικά δράσεις που προωθούν την απασχόληση, αποσκοπώντας στη δημιουργία νέων

θέσεων εργασίας, στηρίζει την κινητικότητα των εργαζομένων, προωθεί την κοινωνική ένταξη και καταπολεμά τη φτώχεια υποστηρίζοντας τις κοινωνικά ευάλωτες ομάδες. Το 20% των επενδύσεων του ΕΚΤ (θεματική επικέντρωση) διατίθενται σε δράσεις για να βελτιωθεί η κοινωνική ένταξη και να καταπολεμηθεί η φτώχεια. Επιπλέον χρηματοδοτεί έργα που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην εκπαίδευση, την κατάρτιση για την απόκτηση δεξιοτήτων, τη δια βίου μάθηση και τέλος έργα που ενισχύουν τη θεσμική επάρκεια και την αποτελεσματικότητα της ΔΔ.

#### **4.2.2. Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ)**

Το ΕΤΠΑ αποτελεί βασικότατο Ταμείο χρηματοδότησης της πολιτικής συνοχής της ΕΕ. Αποσκοπεί στο να μην υπάρχουν μεγάλες διαφορές στην ανάπτυξη των Περιφερειών της Ευρώπης δίνοντας βαρύτητα στη χρηματοδότηση των Περιφερειών που μειονεκτούν. Για το σκοπό αυτό, προτεραιότητα έχουν νησιωτικές, ορεινές, αραιοκατοικημένες κλπ. περιοχές που αντιμετωπίζουν μεγάλα και σύνθετα προβλήματα λόγω φυσικών, γεωγραφικών ή δημογραφικών παραγόντων.

Το ΕΤΠΑ χρηματοδοτεί δράσεις σε τομείς προτεραιότητας ιδιαίτερα σημαντικούς (θεματική επικέντρωση) που στηρίζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), την έρευνα και καινοτομία, την οικονομία με μειωμένη χρήση άνθρακα, ψηφιακό θεματολόγιο, Η κατανομή των πόρων του ΕΤΠΑ στις παραπάνω προτεραιότητες είναι εξαρτώνται από την κάθε Περιφέρεια και την κατηγορία που ανήκει (βλ.4.4.2).

#### **4.2.3. Ταμείο Συνοχής (ΤΣ)**

Κύριος στόχος του ΤΣ είναι να ενισχυθεί η οικονομική, κοινωνική κι εδαφική συνοχή της ΕΕ μειώνοντας τις ανισότητες, προκειμένου να καταστεί η ανάπτυξη βιώσιμη. Το ΤΣ στηρίζει ΚΜ με κατά κεφαλή Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα (ΑΕΕ) μικρότερο από το 90% του μέσου ευρωπαϊκού όρου καθώς επίσης και ΚΜ που είχαν το 2013 την επιλεξιμότητα για χρηματοδότηση από το ΤΣ, σήμερα όμως το ονομαστικό κατά κεφαλή ΑΕΕ τους δεν καλύπτει την προαπαιτούμενη παραπάνω συνθήκη του 90%. Από το ΤΣ προέρχεται το 21% περίπου των πόρων των επενδύσεων που στοχεύουν σε ανάπτυξη και απασχόληση, πόροι που κατανέμονται στα ΚΜ που διαθέτουν την απαιτούμενη επιλεξιμότητα. Το ΤΣ διαθέτει το σύνολο της χρηματοδότησης για δράσεις που αφορούν σε διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών και στο περιβάλλον.

### 4.3. Κανονισμός Κοινών Διατάξεων (Κανονισμός (ΕΕ) Αριθ. 1303/2013

Για την ΠΠ 2014-2020, ο Κανονισμός Κοινών Διατάξεων είναι ο υπ' αριθμ. 1303/2013 Κανονισμός (ΕΕ) του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17.12.2013.

Καθορίστηκαν **11 Θεματικοί Στόχοι**, μέσω των οποίων ενισχύεται για κάθε ΕΔΕΤ<sup>35</sup>:

Για να επιτευχθεί ο στόχος της *έξυπνης ανάπτυξης* της «Ευρώπης 2020» ενισχύεται η έρευνα, η τεχνολογική ανάπτυξη και η καινοτομία, ενισχύεται η πρόσβαση, η χρήση και η ποιότητα των ΤΠΕ και ενισχύεται η ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ, του γεωργικού τομέα και του τομέα της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας.

Για το στόχο της *βιώσιμης ανάπτυξης* στηρίζεται η μετάβαση προς μια οικονομία μειωμένης χρήσης άνθρακα, προωθείται η προσαρμογή στην κλιματική αλλαγή, η πρόληψη και η διαχείριση κινδύνων. Επιπλέον, διατηρείται και προστατεύεται το περιβάλλον, προωθείται η αποδοτική χρήση των πόρων και οι βιώσιμες μεταφορές και αντιμετωπίζονται τα προβλήματα σε βασικές υποδομές δικτύων.

Τέλος, για το στόχο της *ανάπτυξης χωρίς αποκλεισμούς* προωθείται η βιώσιμη και ποιοτική απασχόληση, υποστηρίζεται η κινητικότητα της εργασίας, προωθείται η κοινωνική ένταξη, καταπολεμείται η φτώχεια και οι διακρίσεις, δίνεται βαρύτητα στην εκπαίδευση, την κατάρτιση για να αποκτηθούν δεξιότητες και στη δια βίου μάθηση. Επιπλέον ενισχύεται η ΔΔ για να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά και η θεσμική επάρκεια των δημόσιων οργανισμών και των φορέων της ΔΔ.

Για κάθε ΕΔΕΤ υπάρχει εξειδίκευση των Θεματικών Στόχων σε ειδικές προτεραιότητες. Οι χρηματοδοτούμενες από τα ΕΔΕΤ πράξεις θα πρέπει να συμμορφώνονται με το εφαρμοστέο ενωσιακό δίκαιο και το σχετικό εθνικό δίκαιο που απορρέει από το ενωσιακό («εφαρμοστέο δίκαιο»)<sup>36</sup>.

### 4.4. Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΕΠ)

Στα ΕΠ το κάθε ΚΜ περιγράφει αναλυτικά τον τρόπο διάθεσης των χρηματοδοτικών πόρων που θα γίνει χρήση (ένα ή περισσότερα ΕΔΕΤ) καθώς και η αναπτυξιακή στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Ένα ΕΠ δύναται να υποβληθεί για έναν Θεματικό Στόχο εθνικής εμβέλειας (π.χ. περιβάλλον) ή για κάποια Περιφέρεια. Τα ΚΜ κάνουν

<sup>35</sup>Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής και Αστικής Πολιτικής Ευρωπαϊκής Επιτροπής, 2016. *Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία 2014-2020: Επίσημα κείμενα και σχόλια*. Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

<sup>36</sup>Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013, του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17.12.2013, Άρθρο 6

υποβολή των ΕΠ με βάση τις δικές τους συμβάσεις εταιρικής σχέσης. Σε κάθε ΕΠ προσδιορίζονται πόσοι και ποιοι Θεματικοί Στόχοι από τους 11 ορισμένους για την ΠΠ 2014-2020 στην πολιτική συνοχής, θα καλυφθούν μέσω της διατιθέμενης χρηματοδότησης των ΕΠ.

**Πίνακας 4: Προϋπολογισμός Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΕΣΠΑ 2014-2020**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ		Δημόσια Δαπάνη* [€]	Συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης [€]	Εθνική Συμμετοχή [€]
<b>ΤΟΜΕΑΚΑ</b>				
1	Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία	4.665.144.590,00	3.646.378.272,00	1.018.766.318,00
2	Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη	5.186.665.146,00	4.333.917.411,00	852.747.735,00
3	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση	2.667.494.916,00	2.104.926.538,00	562.568.378,00
4	Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα	486.913.888,00	377.228.416,00	109.685.472,00
5	Τεχνική Βοήθεια	401.870.438,00	317.612.097,00	84.258.341,00
6	Αγροτική Ανάπτυξη	5.880.192.246,00	4.718.291.793,00	1.161.900.453,00
7	Αλιεία & Θάλασσα	523.406.309,00	388.777.914,00	134.628.395,00
<b>ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ</b>				
8	Ανατολική Μακεδονία & Θράκη	507.739.340,00	406.191.468,00	101.547.872,00
9	Κεντρική Μακεδονία	964.864.185,00	771.891.345,00	192.972.840,00
10	Θεσσαλία	401.130.674,00	320.904.539,00	80.226.135,00
11	Ηπειρος	325.846.893,00	260.677.513,00	65.169.380,00
12	Δυτική Ελλάδα	490.985.732,00	392.788.583,00	98.197.149,00
13	Δυτική Μακεδονία	330.737.741,00	264.590.187,00	66.147.554,00
14	Στερεά Ελλάδα	190.052.422,00	95.026.211,00	95.026.211,00
15	Πελοπόννησος	270.342.339,00	216.273.871,00	54.068.468,00
16	Ιόνια Νησιά	226.924.700,00	181.539.758,00	45.384.942,00
17	Βόρειο Αιγαίο	301.669.500,00	241.335.599,00	60.333.901,00
18	Κρήτη	434.883.125,00	347.906.498,00	86.976.627,00
19	Αττική	1.139.966.974,00	911.973.576,00	227.993.398,00
20	Νότιο Αιγαίο	168.170.562,00	84.085.281,00	84.085.281,00
<b>ΣΥΝΟΛΟ (Τομεακά και Περιφερειακά)</b>		<b>25.565.001.720,00</b>	<b>20.382.316.870,00</b>	<b>5.182.684.850,00</b>

Πηγή : Επίσημη διαδικτυακή πύλη του ΕΣΠΑ 2014-2020, Κατανομή των χρηματοδοτικών πόρων της ΠΠ 2014-2020 ανά ΕΠ (σε ευρώ)

Διακρίνονται σε τομεακά και περιφερειακά ΕΠ ως ακολούθως :

#### 4.4.1 Τομεακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020<sup>37</sup>

Τα Τομεακά ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020 αφορούν ένα ή περισσότερους τομείς, έχουν ως γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής όλη τη χώρα και είναι επτά :

- **ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» (ΕΠΑνΕΚ).** Το πρόγραμμα είναι πολυταμειακό (κυρίως από το ΕΤΠΑ αλλά και από το ΕΚΤ).

<sup>37</sup>Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 265/Α/23.12.2014) «Α) Για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2014–2020, Β) Ενσωμάτωση της Οδηγίας 2012/17 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 13ης Ιουνίου 2012 (ΕΕ L 156/16.6.2012) στο ελληνικό δίκαιο, τροποποίηση του ν. 3419/2005 (Α 297) και άλλες διατάξεις»

- **ΕΠ «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη» (ΥΜΕΠΕΡΑΑ).** Το πρόγραμμα είναι πολυτομεακό και πολυταμειακό (ΕΤΠΑ και ΤΣ).
- **ΕΠ «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού - Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση».** Είναι πρόγραμμα πολυτομεακό και μονοταμειακό (ΕΚΤ).
- **ΕΠ «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα»** (βλ. ανάλυση στο 3.6.1)
- **ΕΠ «Τεχνική Βοήθεια».** Το πρόγραμμα είναι πολυταμειακό (ΕΤΠΑ, ΕΚΤ και ΤΣ).
- **Πρόγραμμα «Αγροτική Ανάπτυξη» (ΠΑΑ) σε εθνικό επίπεδο.** Το πρόγραμμα είναι μονοταμειακό (με τη συνδρομή του ΕΓΤΑΑ) και πολυτομεακό και καλύπτει όλη την επικράτεια.
- **Πρόγραμμα «Αλιείας και Θάλασσας».** Το πρόγραμμα είναι μονοταμειακό (Ευρωπαϊκό Ταμείο Θάλασσας και Αλιείας-ΕΤΘΑ).

#### 4.4.2. Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020

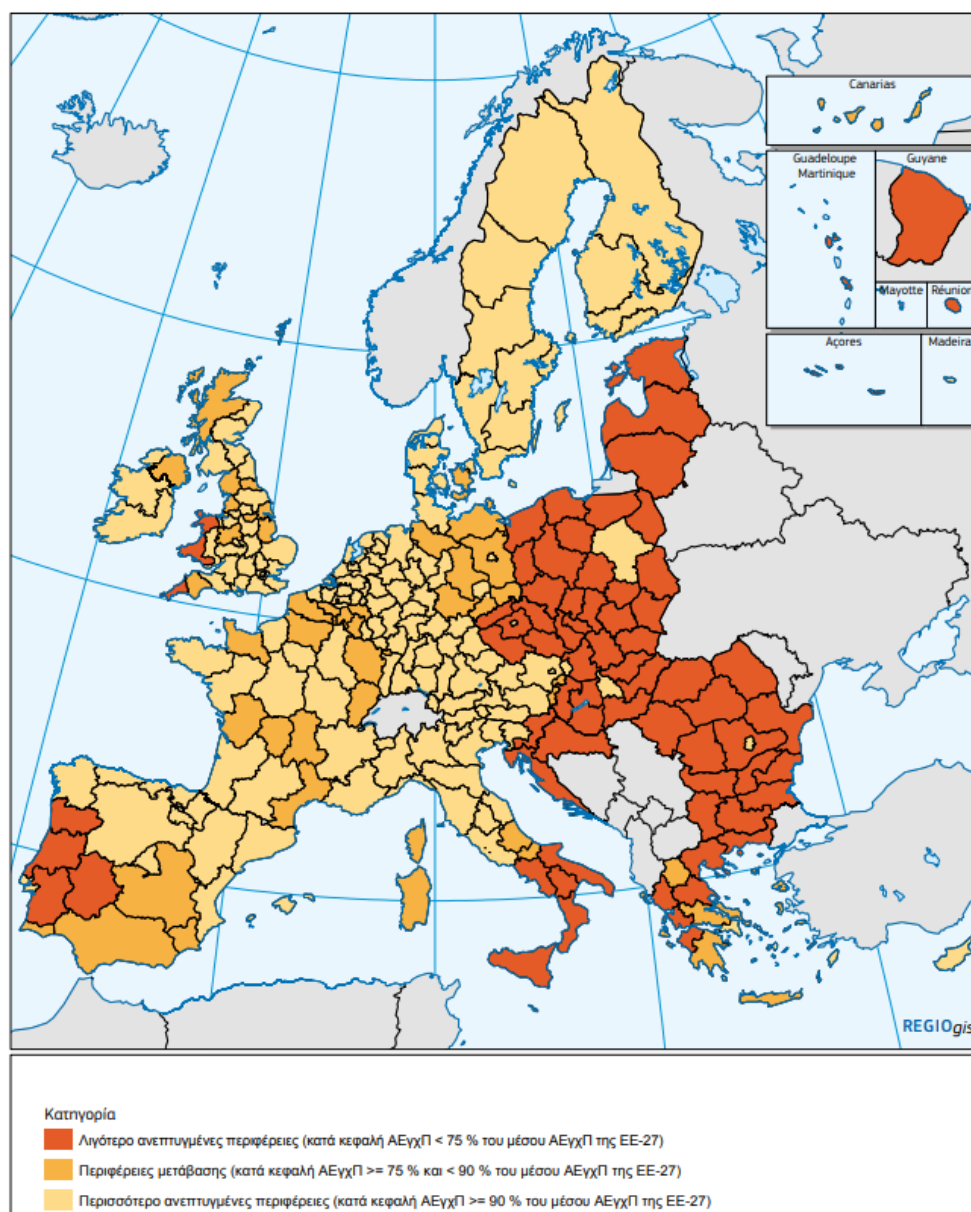
Τα ΕΔΕΤ υποστηρίζουν τον στόχο Επενδύσεις στην ανάπτυξη και την απασχόληση σε όλες τις περιφέρειες που αντιστοιχούν στο επίπεδο 2 της κοινής ονοματολογίας των εδαφικών στατιστικών μονάδων («επίπεδο NUTS 2»)<sup>38</sup> που θεσπίστηκε με τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 1059/2003 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, της 26ης Μαΐου 2003, για τη θέσπιση μιας κοινής ονοματολογίας των εδαφικών στατιστικών μονάδων (NUTS) και τροποποιήθηκε με τον Κανονισμό (ΕΚ) αριθ. 105/2007 της Επιτροπής, της 1ης Φεβρουαρίου 2007. Οι πόροι κατανέμονται μεταξύ των ακόλουθων τριών κατηγοριών περιφερειών επιπέδου NUTS 2:

- α) *στις λιγότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες* με κατά κεφαλήν Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕγχΠ) κατώτερο του 75% του μέσου (ΑΕγχΠ) της ΕΕ των 27 ΚΜ
- β) *στις περιφέρειες μετάβασης* με κατά κεφαλήν ΑΕγχΠ μεταξύ του 75% και του 90% του μέσου ΑΕγχΠ της ΕΕ των 27 ΚΜ και
- γ) *στις περισσότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες* με κατά κεφαλήν ΑΕγχΠ ανώτερο του 90 % του μέσου ΑΕγχΠ της ΕΕ των 27 ΚΜ.

<sup>38</sup>Η Eurostat δημιούργησε την ονοματολογία των στατιστικών εδαφικών μονάδων (NUTS – Nomenclature of Territorial Units for Statistics) προκειμένου να υπάρχει σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης μία ενιαία και ομοιόμορφη κατανομή των εδαφικών μονάδων για την παραγωγή περιφερειακών στατιστικών στοιχείων (Πηγή : <https://simap.ted.europa.eu/web/simap/nuts>)

Στην Ελλάδα τα Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) είναι ένα για κάθε μία από τις 13 ελληνικές περιφέρειες και περιλαμβάνουν δράσεις περιφερειακής εμβέλειας. **Οι λιγότερες ανεπτυγμένες περιφέρειες** είναι της Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης, Κεντρικής Μακεδονίας, Θεσσαλίας, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας. **Οι περιφέρειες μετάβασης** είναι της Δυτικής Μακεδονίας, Ιονίων Νήσων, Στερεάς Ελλάδας, Πελοποννήσου, Βορείου Αιγαίου και Κρήτης. **Οι περισσότερο ανεπτυγμένες περιφέρειες** είναι της Αττικής και Νοτίου Αιγαίου.

**Σχήμα 7: Χάρτης με τις Κατηγορίες Περιφερειών για το ΕΤΠΑ, ΕΚΤ ΚΑΙ ΕΓΤΑΑ 2014-2020**



Πηγή : Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής και Αστικής Πολιτικής Ευρωπαϊκής Επιτροπής, 2016. *Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία 2014-2020: Επίσημα κείμενα και σχόλια*. Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης

#### 4.5. Αρμόδιες Αρχές για τα ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020

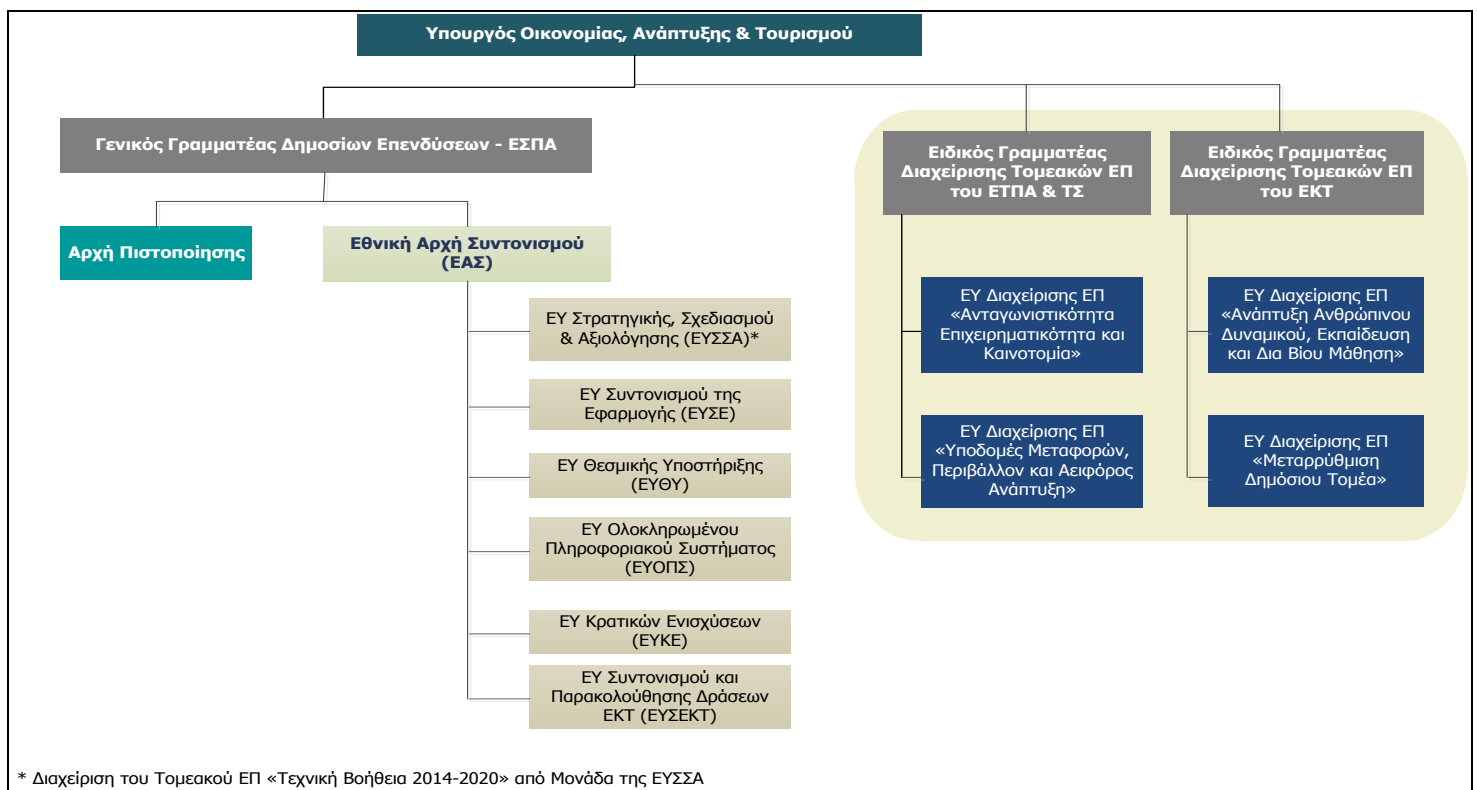
Οι Αρχές/φορείς που βάσει των απαιτήσεων του Κανονισμού (ΕΕ) 1303/2013 έχουν αναλάβει τις αρμοδιότητες διαχείρισης, πιστοποίησης και ελέγχου όπως προσδιορίζονται στο Νόμο 4314/2014 – Μέρος Ι, είναι:

- Οι **Διαχειριστικές Αρχές (ΔΑ)**, που διαχειρίζονται τα 18 ΕΠ στο πλαίσιο του παρόντος ΣΔΕ (βλ. ανάλυση στο 4.6).
- Η **Αρχή Πιστοποίησης (ΑΠ)**, που ασκεί αρμοδιότητες πιστοποίησης. Ως ΑΠ έχει οριστεί η «Ειδική Υπηρεσία Αρχή Πιστοποίησης και Εξακρίβωσης Συγχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων» που υπάγεται στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων και είναι κοινή για τα 18 ΕΠ. Πριν αποσταλούν τα αιτήματα πληρωμής στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, η ΑΠ έχει ελέγξει τις δηλωμένες στα ΕΠ δαπάνες ως προς την ακρίβεια και την αξιοπιστία τους. Ειδικότερα πιστοποιεί τη συμμόρφωση των δαπανών με τους κανόνες και τα κριτήρια των ΚΜ και της ΕΕ, διασφαλίζει επαρκή ενημέρωση των ΔΑ προς υποστήριξη των αιτημάτων τους, συνεκτιμά τις εκθέσεις ελέγχου, συλλέγει δεδομένα σε ηλεκτρονική μορφή και καταγράφει τα μη χρησιμοποιηθέντα/ανακτηθέντα κονδύλια που επιστρέφονται στην ΕΕ.
- Η **Αρχή Ελέγχου (ΑΕ)**, ελέγχει την ορθή και ουσιαστική λειτουργία του ΣΔΕ και είναι κοινή για τα 18 ΕΠ. Ως Αρχή Ελέγχου έχει οριστεί η «Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου (ΕΔΕΛ)» στο Υπουργείο Οικονομικών. Είναι λειτουργικά ανεξάρτητη από τις ΔΑ και την Αρχή Πιστοποίησης.
- Οι **Ενδιάμεσοι Φορείς (ΕΦ)**, δημόσιοι ή ιδιωτικοί φορείς που τους έχουν ανατεθεί από μία ΔΑ σχέση με δικαιούχους που υλοποιούν πράξεις σύμφωνα με τον Κανονισμό 1083/2006 (ΕΚ). Ελέγχονται από τη ΔΑ για την οποία ενεργούν ή εκτελούν καθήκοντα με σαφείς και καθορισμένους ρόλους.
- Η **Εθνική Αρχή Συντονισμού (ΕΑΣ)** που αποτελεί επιτελική υπηρεσία, επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης Υπουργείου και υπάγεται στο Γενικό Γραμματέα Δημοσίων Επενδύσεων - ΕΣΠΑ του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων. Αποστολή της είναι να ασκεί καθήκοντα συνδέσμου και να παρέχει πληροφορίες στην Επιτροπή, να συντονίζει τον προγραμματισμό και την εφαρμογή των ΕΠ του ΕΣΠΑ, την εναρμονισμένη εφαρμογή του ενωσιακού και εθνικού δικαίου και να καθοδηγεί τις ΔΑ για να εξασφαλίζεται αποτελεσματικότητα και νομιμότητα στη διαχείριση και εφαρμογή των ΕΠ.



- Οι **Επιτελικές Δομές**, που είναι Ειδικές Υπηρεσίες σε κάθε Υπουργείο (δυνητικά) που σχεδιάζουν τις πολιτικές του Υπουργείου, όσον αφορά τον προγραμματισμό, την εξειδίκευση, την προετοιμασία και την υλοποίηση έργων ή δράσεων που χρηματοδοτούνται από τα ΕΔΕΤ μέσω των ΕΠ.

**Σχήμα 8 : Υπαγωγή ΔΑ Τομεακών ΕΠ, Αρχής Πιστοποίησης και Εθνικής Αρχής Συντονισμού**



\* Διαχείριση του Τομεακού ΕΠ «Τεχνική Βοήθεια 2014-2020» από Μονάδα της ΕΥΣΣΑ

Πηγή : Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου

#### 4.6. Διαχειριστικές Αρχές (ΔΑ)

Σύμφωνα με την πολιτική συνοχής της ΕΕ για την ΠΠ 2014-20, οι ΔΑ, ή αλλιώς Ειδικές Υπηρεσίες Διαχείρισης (ΕΥΔ), έχουν την ευθύνη για την αποτελεσματική διαχείριση και υλοποίηση των Τομεακών και Περιφερειακών ΕΠ σύμφωνα με το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (βλ. 5.1) και την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης. Η ΔΑ κάθε ΕΠ πρέπει να υποβάλλει στην Επιτροπή ετήσια έκθεση υλοποίησης μέχρι τις 31 Μαΐου κάθε έτους.

Βασικά καθήκοντα της κάθε διαχειριστικής αρχής είναι:

- Η διασφάλιση ότι πληρούνται τα κριτήρια του ΕΠ στις επιλεγμένες για χρηματοδότηση δράσεις
- Ο έλεγχος ότι η παροχή των συγχρηματοδοτούμενων προϊόντων και υπηρεσιών είναι σύμφωνη με τους εθνικούς και ευρωπαϊκούς κανόνες νομιμότητας
- Η καταγραφή και αποθήκευση λογαριασμών και η διασφάλιση της τήρησης της διαδρομής ελέγχου
- Η διασφάλιση της αξιόπιστης αξιολόγησης των επιδόσεων του ΕΠ.

Στο πλαίσιο του παρόντος Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου έχουν οριστεί δεκαοκτώ (18) ΔΑ, μία για κάθε ΕΠ.

Οι ΔΑ όλων των Τομεακών ΕΠ (συνολικά 5) υπάγονται στο Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων ενώ οι ΔΑ των ΕΠ των Περιφερειών (συνολικά 13, μία κάθε ΕΠ Περιφέρειας) υπάγονται διοικητικά στον οικείο Περιφερειάρχη.

Για την ΠΠ 2014-2020 ακολουθείται κοινή γραμμή στις ΔΑ για την κατανομή των αρμοδιοτήτων σε Μονάδες ως ακολούθως:

- **Προγραμματισμού και Αξιολόγησης**
- **Διαχείρισης Πράξεων** (Εντάσσονται και οι αρμοδιότητες προληπτικών ελέγχων δημοσίων συμβάσεων και επιτόπιων επαληθεύσεων)
- **Οργάνωσης και Υποστήριξης** (Περιλαμβάνονται και οι αρμοδιότητες της ΔΑ ως Δικαιούχου για Πράξεις Τεχνικής Βοήθειας, εξασφαλίζοντας την απαραίτητη διάκριση από τις αρμοδιότητες διαχειριστικών επαληθεύσεων).

Ανάλογα με το μέγεθος του ΕΠ και την δομή της κάθε ΔΑ, ο αριθμός των Μονάδων μπορεί να είναι περισσότερος αλλά οι κατηγορίες παραμένουν οι ίδιες. Επιπρόσθετα, τη **διαχείριση κινδύνων** και την **αξιολόγηση κινδύνων απάτης** αναλαμβάνουν ομάδες στελεχών που συγκροτούνται με απόφαση του Προϊστάμενου της κάθε ΔΑ.

**Πίνακας 6: Επιχειρησιακά Προγράμματα ΕΣΠΑ 2014-2020 και ΔΑ**

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ		ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ	ΕΠΙΣΗΜΟΣ ΟΡΙΣΜΟΣ
1	Ανταγωνιστικότητα Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ «Ανταγωνιστικότητα Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία» Υπαγωγή στον Ειδικό Γραμματέα Διαχείρισης Τομεακών ΕΠ του ΕΤΠΑ, και ΤΗΣ, Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων	N. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρα 5 και 6 YA 67743/ΕΥΘΥ 615/22.06.15 (ΦΕΚ 1248/Β/24.06.15)
2	Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ «Υποδομές Μεταφορών, Περιβάλλον και Αειφόρος Ανάπτυξη» Υπαγωγή στον Ειδικό Γραμματέα Διαχείρισης Τομεακών ΕΠ του ΕΤΠΑ, και ΤΗΣ, Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων	N. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρα 5 και 6 YA 53683/ΕΥΘΥ 459/18.05.15 (ΦΕΚ 981/Β/28.05.15)
3	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» Υπαγωγή στον Ειδικό Γραμματέα Διαχείρισης Τομεακών ΕΠ του ΕΚΤ, Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων	N. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρα 5 και 6 YA 53684/ΕΥΘΥ 460/18.05.15 (ΦΕΚ 948/Β/27.05.15) YA 23500/ΕΥΘΥ 177/ 23.02.17 (ΦΕΚ 619/Β/28.02.17)-τροπ. Της YA 53684
4	Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα» Υπαγωγή στον Ειδικό Γραμματέα Διαχείρισης Τομεακών ΕΠ του ΕΚΤ, Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων	N. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρα 5 και 6 YA55231/ΕΥΘΥ 474/21.05.15 (ΦΕΚ 949/Β/27.05.15) YA 15619/ΕΥΘΥ 193/10.2.16 (ΦΕΚ 500/Β/29.2.16)- τροπ. Της YA 55231
5	Τεχνική Βοήθεια	Ειδική Υπηρεσία Στρατηγικής Σχεδιασμού και Αξιολόγησης (ΕΥΣΣΑ), Μονάδα Δ. Υπαγωγή στο Γενικό Γραμματέα Δημοσίων Επενδύσεων-ΕΣΠΑ, Υπουργείο Ανάπτυξης & Επενδύσεων	N. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρα 5, 14 και 15 YA 69136/ΕΥΘΥ 627/22.06.15 (ΦΕΚ 1451/Β/10.07.15)
6	Περιφέρεια Ανατολικής Μακεδονίας-Θράκης	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Ανατ. Μακεδονίας-Θράκης	N. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 YA32674/ΕΥΘΥ 330/23.3.15 (ΦΕΚ714/Β/24.4.15)
7	Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας	N. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 YA32677/ΕΥΘΥ 332/23.3.15 (ΦΕΚ716/Β/24.4.15), YA 517/ΕΥΘΥ 002/4.1.16 (ΦΕΚ 13/Β/12.01.16)- τροποποίηση της YA 32677, YA 82451/ΕΥΘΥ 778/ 3.8.16 (ΦΕΚ 2750/Β/1.9.16)- τροποποίηση της YA 32677
8	Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας	N. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 YA32663/ΕΥΘΥ 323/23.3.15 (ΦΕΚ 712/Β/24.4.15) YA 58147/ΕΥΘΥ 575/ 1.6.16 (ΦΕΚ 1762/Β/16.6.16) - τροπ. της YA 32663

9	Περιφέρεια Ηπείρου	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Ηπείρου	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32679/ΕΥΘΥ 333/23.3.15 (ΦΕΚ714/Β/24.4.15)
10	Περιφέρεια Θεσσαλίας	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Θεσσαλίας	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32675/ΕΥΘΥ 331/23.3.15 (ΦΕΚ713/Β/24.4.15)
11	Περιφέρεια Ιονίων Νήσων	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Ιόνιων Νησιών	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32671/ΕΥΘΥ 328/6.5.15 (ΦΕΚ 791/Β/6.5.15) Διόρθωση Σφάλματος (ΦΕΚ 1943/Β/9.9.15)
12	Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδας	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32681/ΕΥΘΥ 335/ 23.3.15 (ΦΕΚ713/Β/24.4.15), ΥΑ 519/ΕΥΘΥ 004/4.1.16 (ΦΕΚ 13/Β/12.01.16)- τροποποίηση της ΥΑ 32681
13	Περιφέρεια Στερεάς Ελλάδας	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Στερεάς Ελλάδας	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32667/ΕΥΘΥ 325/23.3.15 (ΦΕΚ717/Β/24.4.15)
14	Περιφέρεια Αττικής	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Αττικής	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32670/ΕΥΘΥ 327/23.3.15 (ΦΕΚ715/Β/24.4.15)
15	Περιφέρεια Πελοποννήσου	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Πελοποννήσου	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32672/ΕΥΘΥ 329/23.3.15 (ΦΕΚ715/Β/24.4.15)
16	Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Βορείου Αιγαίου	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32680/ΕΥΘΥ 334/6.5.15 (ΦΕΚ 791/Β/6.5.15)
17	Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Νοτίου Αιγαίου	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32666/ΕΥΘΥ 324/23.3.15 (ΦΕΚ717/Β/24.4.15)
18	Περιφέρεια Κρήτης	Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης ΕΠ Περιφέρειας Κρήτης	Ν. 4314/2014 – Μέρος Ι, άρθρο 7 ΥΑ32668/ΕΥΘΥ 326/23.3.15 (ΦΕΚ716/Β/24.4.15)

Πηγή: Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ)  
Α.Ε., 2017. *Ευρετήριο Όρων Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020*. Αθήνα

## Κεφάλαιο 5 : Το Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ) και το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ)

### 5.1 Ανάλυση του ΣΔΕ

Ο όρος **Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ)** αναφέρεται στο πλαίσιο καθορισμένων διοικητικών αρχών μεταξύ των οποίων υπάρχει αλληλεξάρτηση, διάρθρωση με τυποποιημένη δομή οργάνωσης και δραστηριότητες που αποσκοπούν στη χρηστή δημοσιονομική διαχείριση των πόρων (οικονομία, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα).

Στο ΕΣΠΑ 2014-2020, εφαρμόζεται ένα **κοινό ΣΔΕ** για τα ΕΠ τα οποία χρηματοδοτεί το ΕΤΠΑ, το ΕΚΤ και το ΤΣ στο πλαίσιο του στόχου του Στόχου «Επενδύσεις στην Ανάπτυξη και την Απασχόληση (ΕΑΑ)».

Στο σχεδιασμό του έπαιξε σημαντικό ρόλο η γνώση που αποκτήθηκε από την εφαρμογή του ΣΔΕ 2007-2013 της ΠΠ 2007-2013 στη βάση του οποίου δομήθηκε. Πέρα από την εμπειρία και τις βελτιώσεις που διενεργήθηκαν, ενσωματώθηκαν τα αποτελέσματα του Κανονισμού (ΕΕ) 1303/2013 για τη νέα ΠΠ και τη νέα αρχιτεκτονική των ΕΠ.

Σύμφωνα με το ΣΔΕ, κρίσιμοι παράγοντες για να εφαρμοστεί επιτυχώς η αναπτυξιακή στρατηγική για την ΠΠ 2014-2020, είναι τα ΕΠ να προγραμματίζονται, διαχειρίζονται και υλοποιούνται από τους εμπλεκόμενους φορείς αποτελεσματικά και να συντονίζονται μεταξύ τους χωρίς προβλήματα και καθυστερήσεις.

#### Η Δομή του ΣΔΕ περιλαμβάνει :

- το **σύνολο των διοικητικών Αρχών/φορέων** που διαχειρίζονται, πιστοποιούν, ελέγχουν και συντονίζουν τα ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020 σύμφωνα με τις απαιτήσεις του Κανονισμού (ΕΕ) 1303/2013
- Τη **δομή** και τις **αρμοδιότητες** των Αρχών/φορέων
- Το **συσχετισμό** των Αρχών/φορέων με έμφαση στην εφαρμογή της αρχής της διάκρισης των αρμοδιοτήτων μεταξύ τους
- Τις εφαρμοζόμενες από τις Αρχές/φορείς **γραπτές διαδικασίες** που αποτυπώνονται στο Εγχειρίδιο ΣΔΕ και περιέχει το σύνολο των τυποποιημένων εντύπων και οδηγιών.
- Τις απαιτούμενες **κανονιστικές πράξεις** για τον ορισμό των Αρχών/φορέων και την εφαρμογή των ΕΠ

Η πληροφόρηση για τις δομές και τις διαδικασίες που προβλέπονται στο ΣΔΕ είναι απαραίτητη για τους Δικαιούχους που προσβλέπουν σε ένταξη πράξεων στο ΕΣΠΑ καθώς και την παρακολούθησή τους εφόσον ενταχθούν. Οι Δικαιούχοι έχουν υποχρέωση να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις διαδικασίες των πράξεων όσον αφορά το πώς αυτές εντάσσονται μετά από την έκδοση της πρόσκλησης από την αρμόδια Διαχειριστική Αρχή και την άμεση ή συγκριτική αξιολόγηση των προτάσεων που έχουν υποβληθεί, τους κανόνες βάσει των οποίων οι δαπάνες θεωρούνται επιλέξιμες, τις επαληθεύσεις και τους ελέγχους του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των πράξεων, τους ελέγχους για τη νομιμότητα των δημοσίων συμβάσεων, τα μέτρα πρόληψης και καταπολέμησης της απάτης, κλπ.).

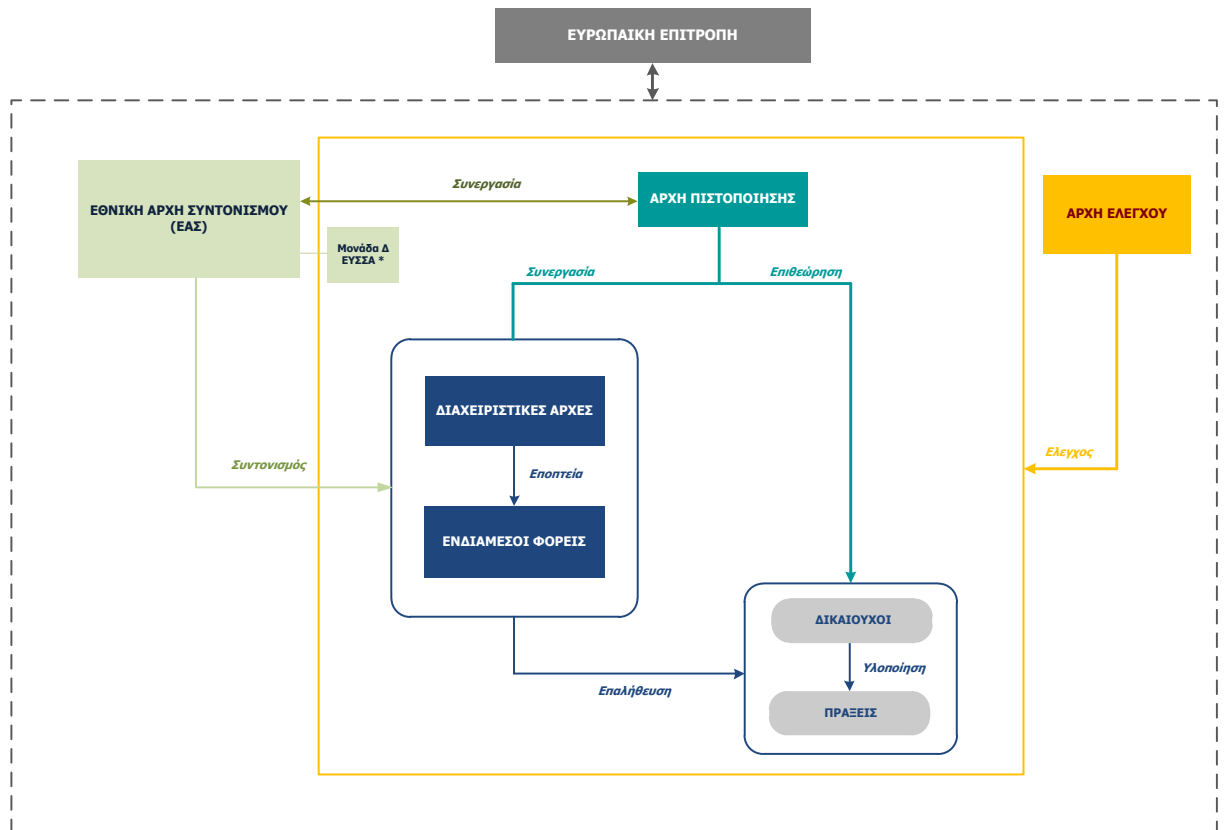
Στο πλαίσιο αυτό, το ΣΔΕ 2014-2020 υιοθετεί και στηρίζει τις ακόλουθες αρχές:

- Υπάρχουν **κοινοί κανόνες** που διέπουν τη διαχείριση και παρακολούθηση των ΕΠ του ΕΣΠΑ 2014-2020 βάσει της αρχής της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης των πόρων και στοχεύουν στη έγκαιρη διερεύνηση τυχόν προβλημάτων για να ληφθούν διορθωτικά μέτρα.
- Όλα τα **δεδομένα** των Δικαιούχων και των Αρχών/φορέων ανταλλάσσονται **υποχρεωτικά ηλεκτρονικά** μέσω του Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος (ΟΠΣ) για να μειωθεί στο ελάχιστο η διοικητική επιβάρυνση.
- Υπάρχει **διαλειτουργικότητα του ΟΠΣ** με τα πληροφοριακά συστήματα των Δικαιούχων και των Ενδιάμεσων Φορέων, αλλά και άλλων φορέων της Γενικής Κυβέρνησης για να μειωθεί η γραφειοκρατία, να είναι πιο γρήγορη η πληροφόρηση κι αποτελεσματικότερη η όλη λειτουργία και διαδρομή.
- Οι πράξεις **χρηματοδοτούνται έγκαιρα** μέσω του Κεντρικού Λογαριασμού ΕΣΠΑ συνδυαστικά με την ηλεκτρονική διασύνδεση των ΠΣ του ΟΠΣ με το ΠΔΕ και την Τράπεζα της Ελλάδας.

Το ΣΔΕ περιέχει οκτώ Παραρτήματα που αναλύουν αντίστοιχα τα ακόλουθα :

Δομή Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου, Διαχειριστικές Αρχές, Αρχή Πιστοποίησης, Ενδιάμεσοι Φορείς, Εθνική Αρχή Συντονισμού, Πληροφοριακό Σύστημα, Εγχειρίδιο Διαδικασιών ΣΔΕ, Υποστηρικτικά Έντυπα ΣΔΕ.

Διάγραμμα 2 : Συσχέτιση φορέων του ΣΔΕ



Πηγή : Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου

## 5.2 Σύντομη Ιστορική Αναδρομή

Εξετάζοντας σε βάθος χρόνου τις διαδικασίες παρακολούθησης και ελέγχου στις προγραμματικές περιόδους παρατηρούμε συνοπτικά τα εξής<sup>39</sup>:

- Στο Α΄ ΚΠΣ (1989-1993) υπήρχε ένα σχετικά απλό σύστημα παρακολούθησης, συγκριτικά με τα επόμενα, το οποίο οδηγούσε σε χρηματοδοτήσεις έργων χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις και σύνδεση με επίτευξη στόχων.
- Στο Β΄ ΚΠΣ (1994-1999) καθιερώθηκε ένα σχήμα διαχείρισης στο οποίο υιοθετήθηκε η επίτευξη ποσοτικών στόχων και η «εταιρική σχέση», βάσει της οποίας υπήρχε συνυπευθυνότητα μεταξύ του ΚΜ και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
- Στο Γ΄ ΚΠΣ (2000-2006) εγκαθιδρύθηκε ένας διαχειριστικός κι εποπτικός μηχανισμός υλοποίησης των ΕΠ. Μέσα σε ένα συμφωνημένο προγραμματικό πλαίσιο

<sup>39</sup> ΔιΑΝΕΟσις, 2016. *Αξιοποιώντας το ΕΣΠΑ 2014 - 2020 Προτάσεις βέλτιστης στόχευσης και διαχείρισης*. Διαθέσιμο στο [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2016/03/ESPA\\_2014-2020\\_ver3.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2016/03/ESPA_2014-2020_ver3.pdf)

το ΚΜ ήταν πλέον υπεύθυνο να εξειδικεύσει το σχεδιασμό και την υλοποίηση των ΕΠ, ενώ παράλληλα ενισχύθηκαν οι αρμοδιότητες ελέγχου της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Επιπλέον εδραιώθηκαν καινούργιες αρχές διαχείρισης και ελέγχου των ΕΠ, υπήρξαν καινούργια κριτήρια, όροι και σχήματα χρηματοδότησης, δημιουργήθηκε ένα ενιαίο Ολοκληρωμένο Πληροφορικό Σύστημα για την παρακολούθηση και την διαχείριση των ΕΠ (ΟΠΣ «Εργόγραμμα») και ο τελικός Δικαιούχος ως έννοια απέκτησε συγκεκριμένη υπόσταση στο γενικό πλαίσιο. Λόγω των καθυστερήσεων στην υλοποίηση των προηγούμενων ΠΠ, επήλθαν αυστηρότερα χρονικά πλαίσια επιτρεπόμενης ανταπόκρισης στην απορρόφηση των πόρων βάσει του κανόνα «n+2», η μη ικανοποίηση του οποίου επέφερε απώλεια πόρων οριστικά και επιστροφή των απολεσθέντων ποσών στον προϋπολογισμό της ΕΕ.

- Στο ΕΣΠΑ 2007-2013 διαμορφώθηκε ένα νέο διαχειριστικό και ελεγκτικό πλαίσιο με την έγκριση ενιαίων διατάξεων εφαρμογής για όλα τα ΕΠ και την υιοθέτηση ενός κοινού Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου με καινούργιες διαδικασίες και έντυπα.

### **5.3 Το Ολοκληρωμένο Πληροφορικό Σύστημα (ΟΠΣ)**

Οι διαδικασίες του ΣΔΕ κι η εφαρμογή τους υποστηρίζεται από ένα κεντρικό πληροφοριακό σύστημα που λειτουργεί στην Εθνική Αρχή Συντονισμού κι ονομάζεται Ολοκληρωμένο Πληροφορικό Σύστημα (ΟΠΣ-ΕΣΠΑ). Το ΟΠΣ υποστηρίζει την ηλεκτρονική ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ των εμπλεκόμενων στα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα Αρχών/φορέων και είναι οι χρήστες του (Δικαιούχοι των πράξεων, Διαχειριστικές Αρχές και Ενδιάμεσοι Φορείς, η Αρχή Πιστοποίησης, η Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου (ΕΔΕΛ), Οριζόντιες Υπηρεσίες του ΕΣΠΑ καθώς και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή και Υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης).

Ένα τμήμα του ΟΠΣ αποτελεί και το λογιστικό σύστημα της Αρχής Πιστοποίησης, που λειτουργεί ως βάση για να πιστοποιηθούν οι λογαριασμοί των δαπανών προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Σε κάθε νέα Προγραμματική Περίοδο πραγματοποιείται επανασχεδιασμός, εμπλουτισμός και επέκταση του ΟΠΣ για να αποτυπώσει ενδεχόμενες αλλαγές στην εφαρμογή των Διαδικασιών του ΣΔΕ, για να ενσωματώνονται οι απαιτούμενες τροποποιήσεις του κανονιστικού και θεσμικού πλαισίου και προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις των χρηστών του, γεγονός που το καθιστά ένα πλήρως δυναμικό σύστημα.



Η δομή του ΟΠΣ είναι τέτοια, ώστε να υπάρχει ροή πληροφορίας μεταξύ των διαφορετικών ρόλων των χρηστών, επίπεδων ιεραρχίας και Αρχών. Υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των δεδομένων, των παραγόμενων εγγράφων των διαδικασιών για να εξασφαλίζεται η συνέπεια και η συνέχεια της συνολικής διαδικασίας μέσω της υποβολής υποχρεωτικών και προαπαιτούμενων βημάτων.

Μέσω του σχεδιασμού του ΟΠΣ ΕΣΠΑ εξασφαλίζεται :

- η διαχείριση της πληροφορίας από το ανώτερο επίπεδο (ΕΣΠΑ και ΕΠ) έως το κατώτερο επίπεδο (πράξη/υποέργο, παραστατικά πληρωμής)
- η κάλυψη όλων των διαχειριστικών διαδικασιών σε όλο το εύρος από τον προγραμματισμό έως το κλείσιμο του ΕΠ και των πράξεων
- η κάλυψη όλων των διαστάσεων της διαχείρισης, που αφορούν σε οικονομικό και φυσικό αντικείμενο, χρονοδιάγραμμα, διοικητικό και θεσμικό πλαίσιο
- η κάλυψη των κανόνων λειτουργίας του, σε ότι αφορά στα στοιχεία που περιέχει και επηρεάζουν τις αιτήσεις πληρωμής (όπως οι κανόνες αυτοί έχουν οριστεί από την Αρχή Πιστοποίησης), ώστε το ΟΠΣ να αποτελεί ένα άρτιο και αποδεκτό λογιστικό σύστημα
- η διενέργεια διαδικασιών διαχείρισης με ηλεκτρονικό - αυτοματοποιημένο τρόπο και η αποτύπωση όλης της διαδρομής ελέγχου των πράξεων
- η μείωση του διοικητικού φόρτου και η πιθανότητα σφαλμάτων ή καθυστερήσεων
- η επικοινωνία των πληροφοριών με τη βάση SFC της Ευρωπαϊκής Επιτροπής
- Η απαιτούμενη διασύνδεση με άλλα ΠΣ για ανταλλαγή δεδομένων ηλεκτρονικά.

Το ΟΠΣ προσαρμόστηκε στις κανονιστικές απαιτήσεις της ψηφιακής συνοχής (e-cohesion) και εναρμονίστηκε με τις βέλτιστες πρακτικές που πρέπει να ακολουθούνται από τα ΠΣ της σύγχρονης ΔΔ δίνοντας έμφαση στον κανόνα της μοναδικότητας κατά την εισαγωγή της πληροφορίας. Προσαρμόζεται συνεχώς στις αλλαγές των διαδικασιών και στις νέες ανάγκες που προκύπτουν και οι διασυνδέσεις που υπάρχουν συντηρούνται και βελτιώνονται. Τα ΠΣ που διασυνδέεται ανήκουν σε Υπουργεία ή συγκεκριμένες υπηρεσίες του Δημοσίου και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ενώ οι τρόποι διασύνδεσης ποικίλουν και επηρεάζονται από το περιεχόμενο και τις ανάγκες της ανταλλαγής δεδομένων. Στο ακόλουθο διάγραμμα αποτυπώνεται μια αντιπροσωπευτική αλλά όχι περιοριστική εικόνα της διαλειτουργικότητας του ΟΠΣ με άλλα ΠΣ.

**Διάγραμμα 3: Διασύνδεση ΟΠΣ 2014-2020 με άλλα ΠΣ**



(Πηγή : ΣΔΕ, Πληροφοριακό Σύστημα, Παράρτημα 6)

Για να λειτουργεί εύρυθμα το ΟΠΣ, περιλαμβάνει ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών μεταξύ τους εφαρμογών, μέσω των οποίων διασφαλίζονται λειτουργίες κι έλεγχοι που στοχεύουν :

- Στην ικανοποίηση των διαχειριστικών απαιτήσεων σε όλα τα επίπεδα της δενδροειδούς ανάλυσης
- στη διασφάλιση των σχέσεων που πρέπει να έχουν τα επίπεδα
- στην εξυπηρέτηση των Υπευθύνων ανά επίπεδο στην αποτελεσματική παρακολούθηση των δεσμεύσεων, δρομολόγηση ενδεχομένως τροποποιήσεων στα κατάλληλα επίπεδα, παρακολούθηση των ρυθμών υλοποίησης, στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, στην άντληση αναφορών μέσω πολλαπλών κριτηρίων αναζήτησης ανάλογα με τις ανάγκες του χρήστη
- στην ανάλυση και απεικόνιση των δεδομένων, με πίνακες, γραφήματα, στατιστικά εργαλεία και γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών, ανάλογα με τις απαιτήσεις ενημέρωσης, διαχείρισης και δημοσιότητας.

Χρήστες του ΟΠΣ είναι όλες οι εμπλεκόμενες Αρχές/ Φορείς και ειδικότερα οι Δικαιούχοι των Πράξεων, οι Αρχές/φορείς Διαχείρισης (Διαχειριστικές Αρχές, Ενδιάμεσοι Φορείς), η Αρχή Πιστοποίησης, η Επιτροπή Δημοσιονομικού Ελέγχου (ΕΔΕΛ), οριζόντιες υπηρεσίες του ΕΣΠΑ και υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Οι χρήστες του ΟΠΣ είναι υπεύθυνοι για την έγκαιρη καταχώρηση στο ΟΠΣ των δεδομένων και εγγράφων της αρμοδιότητάς τους, καθώς για επικαιροποιήσεις ή τροποποιήσεις αυτών επισυνάπτοντας και πρόσθετα έγγραφα αν χρειάζεται. Επιπλέον έχουν ελέγξει την ακρίβεια, την ποιότητα και πληρότητα των στοιχείων αυτών. Το ΟΠΣ διαθέτει ένα σύνολο με ελέγχους επικύρωσης σε κάθε φόρμα του, διαθέτοντας παράλληλα ποικιλία σε εργαλεία κι αναφορές, συνδράμοντας αποτελεσματικά τους χρήστες για ποιοτικό παραγόμενο τελικό αποτέλεσμα.

Το ΟΠΣ διαθέτει Σύστημα Διαχείρισης Ασφάλειας Πληροφοριών, το οποίο ικανοποιεί τις απαιτήσεις του προτύπου ISO/IEC 27001:2005. Το σχήμα ασφάλειας που εφαρμόζεται κατοχυρώνει την ασφάλεια, την ακεραιότητα και τον εμπιστευτικό χαρακτήρα των δεδομένων/στοιχείων και την επαλήθευση της ταυτότητας του αποστολέα σύμφωνα με τον Κανονισμό (ΕΕ) αριθ. 1303/2013. Κατά την επεξεργασία των πληροφοριών διασφαλίζεται η προστασία της ιδιωτικότητας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα των φυσικών προσώπων και την προστασία του εμπορικού απορρήτου των νομικών προσώπων.

Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο<sup>40</sup>, η Ειδική Υπηρεσία ΟΠΣ ασκεί τις αρμοδιότητες των άρθρων 14, 15 και 55 του Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 265/Α/23.12.2014) που αφορούν τις ανάγκες του ΟΠΣ του ΕΣΠΑ και άλλων Αναπτυξιακών Προγραμμάτων.

#### **5.4. Η σχέση του ΣΔΕ με το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα**

Για την εφαρμοστεί αποτελεσματικά το ΣΔΕ από όλες τις εμπλεκόμενες Αρχές/φορείς του ΕΣΠΑ 2014-2020 έχει αναπτυχθεί ένα σύνολο από γραπτές διαδικασίες, ο σχεδιασμός των οποίων έγινε με στόχο την κάλυψη όλων των λειτουργιών που αποτελούν το πεδίο εφαρμογής του ΣΔΕ περιγράφοντας αναλυτικά όλες τις απαραίτητες ενέργειες.

Το ΟΠΣ, ως εργαλείο διαχείρισης, *υποστηρίζει την εφαρμογή των διαδικασιών του ΣΔΕ*. Σε αυτό καταχωρίζονται δεδομένα που αφορούν στις διαδικασίες και στα στοιχεία προγραμματισμού, διαχείρισης, ελέγχου και υλοποίησης του ΕΣΠΑ, των ΕΠ και των πράξεων. Για κάθε πράξη τηρούνται τα δεδομένα που αναφέρονται στην παρακολούθηση της υλοποίησης στις επαληθεύσεις και τους ελέγχους της πράξης, σε ενδεχόμενες δημοσιονομικές διορθώσεις και στην πιστοποίηση των δαπανών της.

---

<sup>40</sup>ΥΑ 69132/ΕΥΘΥ 625/2015 (ΦΕΚ 1451/Β/10-07-2015) όπως αντικαταστήθηκε με την ΥΑ 44204/ΕΥΘΥ 316/2017 (ΦΕΚ 1404/Β/25-04-2017)

Επιπλέον το ΟΠΣ αποτελεί το μέσο ηλεκτρονικής ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των δικαιούχων, των Διαχειριστικών Αρχών και των Ενδιάμεσων Φορέων, της Αρχής Πιστοποίησης, της Αρχής Ελέγχου και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.

Υπάρχει τυποποίηση των εντύπων στις διαδικασίες του ΣΔΕ συνοδευόμενα από οδηγούς/οδηγίες που δίνουν αναλύουν με λεπτομέρειες την ορθή εφαρμογή συγκεκριμένων πεδίων στο πλαίσιο των διαδικασιών. Το σύνολο των εγγράφων αποτελεί το «Εγχειρίδιο Διαδικασιών ΣΔΕ» (Παράρτημα 7) που είναι κοινό για Πράξεις πλην Κρατικών Ενισχύσεων και Πράξεις Κρατικών Ενισχύσεων.

Στην αναλυτική περιγραφή κάθε διαδικασίας του ΣΔΕ αναφέρεται **ο τρόπος που αυτές διαβιβάζονται και τα στοιχεία που καταχωρίζονται στο ΟΠΣ** καθώς και οι αρμοδιότητες καταχώρησής τους στο σύστημα, με διακριτούς ρόλους και διασφάλιση της αξιοπιστίας του τελικού αποτελέσματος.

Βάσει των προβλεπόμενων στο ΣΔΕ προσδιορίζεται και ο ρόλος που θα έχει ο κάθε χρήστης του ΟΠΣ και είναι απόρροια των λειτουργιών και αρμοδιοτήτων που έχει η Αρχή/φορέας στον οποίο ο χρήστης υπάγεται. Κάθε δικαιούχος έχει δικαίωμα καταχώρησης σε συγκεκριμένα πεδία στις φόρμες του ΟΠΣ και στη συνέχεια οι ΔΑ μετά την υποβολή των φορμών αυτών, εγκρίνουν ή απορρίπτουν τις καταχωρήσεις των δικαιούχων. Κάποιοι ρόλοι έχουν δικαίωμα μόνο για ανάγνωση ή πρόσβαση σε επιτελικές αναφορές, βάσει των απαιτήσεων.

Στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών ΣΔΕ περιλαμβάνονται διαδικασίες για την παρακολούθηση προόδου υλοποίησης πράξεων, τις επαληθεύσεις και τους ελέγχους, τον εντοπισμό των παρατυπιών και τις δημοσιονομικές διορθώσεις, την παρακολούθηση συμμόρφωσης σε συστάσεις επαληθεύσεων/ ελέγχων, την εξέταση ενδείξεων απάτης, την αναφορά υπονοιών απάτης, την κατάρτιση ενδιάμεσης αίτησης πληρωμής και την κατάρτιση της ετήσιας σύνοψης μέσω των οποίων εξασφαλίζεται η διαβίβαση των σχετικών πληροφοριών από τη ΔΑ στην Αρχή Πιστοποίησης.

Επιπλέον, μέσω της διασύνδεσης μεταξύ ΟΠΣ ΕΣΠΑ και ΟΠΣ ΕΔΕΛ και της αυτόματης διαδικασίας ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ των δύο συστημάτων, οι χρήστες της ΕΔΕΛ τροφοδοτούν το ΟΠΣ ΕΣΠΑ με δεδομένα ελέγχων, στα οποία έχει πρόσβαση η Αρχή Πιστοποίησης. Η Αρχή Πιστοποίησης με τον καθορισμό των κανόνων λειτουργίας του ΟΠΣ, διασφαλίζει ότι οι επεξεργασίες από το ΟΠΣ, γίνονται σύμφωνα με τα οριζόμενα στους Κανονισμούς των Διαρθρωτικών Ταμείων και του Ταμείου Συνοχής, προκειμένου να αποτελεί ένα άρτιο και αποδεκτό λογιστικό σύστημα και να παρέχει πιστή αποτύπωση της διαδρομής ελέγχου.

## Κεφάλαιο 6 : Η Περιφέρεια Αττικής, το ΕΠ «Αττική 2014-2020», η ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής και η σχέση του ΣΔΕ με το Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας στην ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής

### 6.1. Γνωριμία με την Περιφέρεια Αττικής

Κάθε Περιφέρεια αποτελεί μία γεωγραφική μονάδα που έχει προσδιορισμένη εδαφική έκταση, έδρα και πληθυσμό και παράλληλα οριοθετεί μία ενιαία και αυτοτελή διοικητική μονάδα αποκέντρωσης της κρατικής διοίκησης. Συγκροτείται από όργανα και υπηρεσίες που έχουν αρμοδιότητες να σχεδιάζουν, να προγραμματίζουν, να συντονίζουν και να εφαρμόζουν τις πολιτικές της οικονομικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης της συγκεκριμένης περιοχής που ορίζει.

Οι Περιφέρειες ιδρύθηκαν με το Ν.1622/1986<sup>41</sup> (άρθρο 61) καθώς και το Προεδρικό Διάταγμα 51/1987<sup>42</sup> βάσει των οποίων, η Ελλάδα διαιρείται σε 13 Περιφέρειες. Ακολούθησε ο Ν. 2218/1994<sup>43</sup> που συγκρότησε τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και τα Περιφερειακά Ταμεία και μερικά χρόνια αργότερα, οι Περιφέρειες αναβαθμίστηκαν με τους Ν.2503/1997<sup>44</sup> και Ν.2647/1998<sup>45</sup>.

Η Αττική και κυρίως η Αθήνα, πρωτεύουσα της Ελλάδας από το 1834, ανέκαθεν υπήρξε το επίκεντρο όλων των πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων της χώρας αποτελώντας το κύριο βιομηχανικό και παραγωγικό κέντρο της. Η Περιφέρεια Αττικής, με έδρα την Αθήνα είναι η πολυπληθέστερη Περιφέρεια της χώρας, με ποσοστό 35,4% επί του συνολικού πληθυσμού και η πιο πυκνοκατοικημένη. Η πιο δραματική αύξηση στον πληθυσμό της επήλθε με τους πρόσφυγες μετά την Μικρασιατική Εκστρατεία και Καταστροφή, ως αποτέλεσμα της ελληνοτουρκικής Σύμβασης του 1923 «περί ανταλλαγής των Ελληνικών και Τουρκικών πληθυσμών» που περιλήφθηκε στη Συνθήκη της Λωζάννης.

<sup>41</sup>Ν.1622/1986 (ΦΕΚ 92/Α/14.07.1986) «Τοπική Αυτοδιοίκηση-περιφερειακή ανάπτυξη και δημοκρατικός προγραμματισμός»

<sup>42</sup>Π.Δ. 51/1987 (ΦΕΚ 26/06.03.1987) «Καθορισμός των περιφερειών της χώρας για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό της περιφερειακής ανάπτυξης»

<sup>43</sup>Ν. 2218/1994 (ΦΕΚ 90/Α/13.06.1994) «Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια και άλλες διατάξεις» που συγκρότησε τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και τα Περιφερειακά Ταμεία»

<sup>44</sup>Ν.2503/1997 (ΦΕΚ 107/Α/30.05.1997) «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»

<sup>45</sup>Ν.2647/1998 (ΦΕΚ 237/Α/22.10.1998) «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»

Σύμφωνα με τα στοιχεία της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, ο μόνιμος πληθυσμός της Περιφέρειας το 2011 ανερχόταν στα 3.828.434 άτομα εκ των οποίων 1.845.663 άνδρες και 1.982.771 γυναίκες. Περισσότερο από το 95% κατοικούν στην μητροπολιτική περιοχή της Αθήνας. Στην Περιφέρεια Αττικής περιλαμβάνονται και τρεις από τους δέκα μεγαλύτερους σε πληθυσμό Δήμοι της Ελλάδας (Αθηναίων, Πειραιά και Περιστερίου).

Γεωγραφικά η Αττική αποτελεί μία χερσόνησο τριγωνικού σχήματος, βρίσκεται στο ανατολικότερο τμήμα της Στερεάς Ελλάδας που βρέχεται από το Αιγαίο Πέλαγος, και καλύπτει 3.814 km<sup>2</sup>, ποσοστό 2,89% επί του συνόλου της χώρας. Την Περιφέρεια Αττικής συνθέτουν πόλεις με μεγάλη ιστορία όπως η Ελευσίνα, τα Μέγαρα, το Λαύριο και ο Μαραθώνας και από νησιά περιλαμβάνει τη Σαλαμίνα, την Αίγινα, τον Πόρο, την Ύδρα, τις Σπέτσες, τα Κύθηρα και τα Αντικύθηρα. Επιπλέον ένα μικρό μέρος της Πελοποννήσου (επαρχία Τροιζηνίας) ανήκει στην Περιφέρεια Αττικής. Τα εδάφη της Αττικής είναι ημιορεινά (61,2%), πεδινά (31,2%), αλλά και ορεινά (7,2%).

Η περιοχή πρωτεύουσας και το υπόλοιπο Αττικής είναι οι υποενότητες της Περιφέρειας Αττικής. Η πρώτη περιλαμβάνει όλους τους δήμους Αθηνών-Πειραιώς που ανήκαν στην τέως διοίκηση πρωτεύουσας, και οριοθετείται από τον Σαρωνικό κόλπο και τα βουνά της Πάρνηθας, του Υμηττού και της Πεντέλης που ορίζουν το λεκανοπέδιο Αττικής.


Η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αθηνών-Πειραιώς, γνωστή και ως Υπερνομαρχία Αθηνών-Πειραιώς περιλάμβανε στο παρελθόν τα νομαρχιακά διαμερίσματα Αθηνών και Πειραιώς που καταργήθηκαν με το πρόγραμμα Καλλικράτης και σήμερα η Περιφέρεια διαιρείται σε οκτώ περιφερειακές ενότητες.

Η πρώην Νομαρχία Αθηνών διασπάστηκε σε τέσσερις περιφερειακές ενότητες: **Κεντρικού Τομέα Αθηνών** (8 Δήμοι), **Βόρειου Τομέα Αθηνών** (12 Δήμοι), **Δυτικού Τομέα Αθηνών** (7 Δήμοι) και **Νότιου Τομέα Αθηνών** (8 Δήμοι). Η πρώην Νομαρχία Πειραιώς διασπάστηκε στην Περιφερειακή Ενότητα **Πειραιώς** (5 Δήμοι) και στην Περιφερειακή Ενότητα **Νήσων Αττικής** (8 Δήμοι). Οι Νομαρχίες Ανατολικής Αττικής και Δυτικής Αττικής μετατράπηκαν στις αντίστοιχες περιφερειακές ενότητες **Ανατολικής Αττικής** (13 Δήμοι) και **Δυτικής Αττικής** (5 Δήμοι).

Η Περιφέρεια Αττικής διαθέτει το υψηλότερο κατά κεφαλήν ΑΕΠ (23,3 χιλ. ευρώ, τρέχουσες τιμές 2018) κι ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά ανεργίας (13%, Α΄

τρίμηνο 2021) μεταξύ των 13 Περιφερειών ωστόσο οι ανάγκες της είναι ποικίλες, σημαντικές και διαχρονικές. Όπως καταγράφεται στην έκθεση του ΟΟΣΑ για την πολιτική συνοχής (Regional Policy for Greecepost 2020 – OECD 2020), με ρυθμό ανάπτυξης της Ελλάδας 2% ετησίως, η χώρα θα επανέλθει σε επίπεδα προ κρίσης σε 15 έτη, ενώ με το ρυθμό ανάπτυξης της Περιφέρειας Αττικής 3% ετησίως, η περίοδος ανάκαμψης μειώνεται στα μισά έτη. Η παραγωγικότητα επομένως της Αττικής είναι το κλειδί για την ανάκαμψη του συνόλου των οικονομικών μεγεθών της χώρας<sup>46</sup>.

**Πίνακας 6: Στατιστικά στοιχεία για την Περιφέρεια Αττικής**

eurostat  My region	
<b>Attiki (EL30)</b> Greece	
Population, 2019	3 742 235 inhabitants
Life expectancy at birth, 2018	81.3 years
Employment rate (ages of 20-64), 2019	61.9 %
Unemployment rate (15 years or over), 2019	30.7 %
Tertiary educational attainment (ages of 30-34), 2019	52.2 %
<b>➤ GDP per inhabitant in PPS (% of EU-27 avg.), 2019</b>	<b>90 % (e)</b>
Gross domestic expenditure on R&D, 2018	1.56 % of GDP
Nights spent in tourist accommodation, 2019	7 991 236 nights
Passenger cars, 2018	779 per 1 000 inhabitants
Fatal road accidents, 2018	48 per million inhabitants

(Πηγή : Επίσημη ιστοσελίδα Eurostat, διαθέσιμο στο

[https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCI/myregion/#?reg=EL30&ind=17-2\\_nama\\_10r\\_2gdp](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/RCI/myregion/#?reg=EL30&ind=17-2_nama_10r_2gdp))

<sup>46</sup>ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής – Πρόγραμμα «Αττική 2021-2027» - Συνοπτική Παρουσίαση, Διαθέσιμο στο : <https://www.pepattikis.gr/basiki-selida/shedio-esp-2021-2027>

## 6.2 Έρευνα και Καινοτομία - Σύνδεση με τη ΔΟΠ - Εφαρμογή στην Περιφέρεια Αττικής

Οι καινοτομίες είναι διαδικασίες βάσει των οποίων εμπειρία προερχόμενη από μία επιχείρηση ή από τους ανταγωνιστές της, χρησιμοποιείται για να δημιουργηθεί και να εισαχθεί στην αγορά ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία που δεν προϋπήρχε στο παρελθόν. Η καινοτομία δεν λειτουργεί ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Συνιστά **τμήμα** της επιχειρησιακής στρατηγικής στις οικονομικές μονάδες που την υιοθετούν, που στοχεύει μέσω των καινοτόμων δράσεων να αυξήσει την παραγωγικότητα.

Στη συνείδηση του επιχειρηματικού κόσμου ο όρος της καινοτομίας αποτελεί συνδυαστικό αποτέλεσμα της τεχνογνωσίας με τις επιχειρηματικές ευκαιρίες και προσδιορίζεται από την πορεία μετασχηματισμού μιας ιδέας σε ένα τελικό προϊόν ή σε μια νέα παραγωγική διαδικασία.

Έως πρόσφατα η καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών αποτελούσε για τους μελετητές της ΔΟΠ διακριτό κεφάλαιο στην επιχειρηματικότητα γιατί θεωρούσαν ότι το κόστος παραγωγής και η ποιότητα ήταν τα χαρακτηριστικά που καθόριζαν την ανταγωνιστικότητα προϊόντων και υπηρεσιών στο οικονομικό περιβάλλον.

Τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται μία στροφή στις απόψεις αυτές και η συνέργεια της ποιότητας με την έννοια της καινοτομίας υποστηρίζεται εφόσον αυτή βελτιώνει τις διαδικασίες των επιχειρήσεων ενώ παράλληλα ενισχύει τις ενέργειες των διοικητικών αλλαγών<sup>47</sup>. Ο G. Kangi<sup>48</sup> θεωρεί ότι μέσω μίας τέτοιας συμμαχίας θέτονται οι βάσεις για να δημιουργηθεί ένα μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Peters και Waterman τόνισαν ότι «οι καινοτόμες επιχειρήσεις διαθέτουν την επιδεξιότητα να ανταποκρίνονται στις οποιεσδήποτε μεταβολές του περιβάλλοντος τους κι έχουν το προνόμιο να στελεχώνονται από άτομα τα οποία έχουν την ικανότητα να σχεδιάζουν και να παράγουν νέα προϊόντα».

Όταν η ποιότητα (καλύτερα προϊόντα) συνοδεύεται από διαρκή προσπάθεια ανάπτυξης καινοτομιών (διαφορετικά προϊόντα), οι επιχειρήσεις αποκτούν ισχυρό και μόνιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πολύπλοκο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης.

<sup>47</sup>Κέφης, Β., 2005. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική

<sup>48</sup>Kangi, G., 1996. *Can total quality management help innovation?*. Journal of Total Quality Management 7(1)



Η καινοτομία διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο στις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής<sup>49</sup>, ειδικά για την Ευρωπαϊκή Πράσινη Συμφωνία, για μια οικονομία στην υπηρεσία των πολιτών και για να καταστεί η Ευρώπη έτοιμη για την ψηφιακή εποχή. Η ένωση καινοτομίας και ποιότητας καθώς και η ενσωμάτωση της πληροφορικής στις οικονομίες των ΚΜ, οδηγεί στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και στην ανάπτυξη συγκριτικών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η προώθηση της καινοτομίας βρίσκεται στο επίκεντρο των προγραμμάτων της Πολιτικής Συνοχής για την ΠΠ 2014-2020, όπου περίπου 65 δισ. ευρώ διατίθενται στην καινοτομία και στην έρευνα. Περίπου το 30% των συνολικών κονδυλίων της Πολιτικής Συνοχής επενδύεται στην καινοτομία με την ευρύτερη έννοια.

Σε επίπεδο Περιφερειών, η ικανότητα από αυτές εφαρμογής καινοτομιών, συνδέεται άρρηκτα με τη βιώσιμη ανάπτυξη κι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο προσαρμογής στο ασταθές οικονομικό περιβάλλον των τεχνολογικών εξελίξεων και αλλαγών. Οι στρατηγικές έξυπνης εξειδίκευσης τονώνουν τις δυνατότητες καινοτομίας όλων των περιφερειών της ΕΕ.

Η Περιφέρεια Αττικής βάσει των κατευθύνσεων της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (Π.Σ.Ε.Ε. – RIS3), ίδρυσε μία δομή για να υποστηρίξει την Έρευνας και Καινοτομία (Ε&Κ), το Κέντρο Καινοτομίας της Περιφέρειας Αττικής (ΚΕ.Κ.Π.Α.)<sup>50</sup>. Για την Αττική τα τρία επιλεγμένα πεδία εξειδίκευσης είναι η Δημιουργική Οικονομία, η Γαλάζια Οικονομία και η Βιώσιμη Οικονομία των Αναγκών. Το ΚΕ.Κ.Π.Α. συμβάλει στην εύρυθμη λειτουργία του Περιφερειακού Συστήματος Καινοτομίας και τη συνεχή λειτουργία Διαδικασιών Επιχειρηματικής Ανακάλυψης. Ενισχύει τη διασύνδεση επιχειρήσεων, ερευνητικών κέντρων και ακαδημαϊκών ιδρυμάτων δίνοντας προτεραιότητα στην ανάπτυξη και την προώθηση καινοτόμων λύσεων και υποστηρίζει το Περιφερειακό Συμβούλιο Έρευνας & Καινοτομίας Αττικής (Π.Σ.Ε.Κ.) στη διαμόρφωση πολιτικής και στρατηγικής, τη λήψη αποφάσεων και τη γενικότερη λειτουργία του.

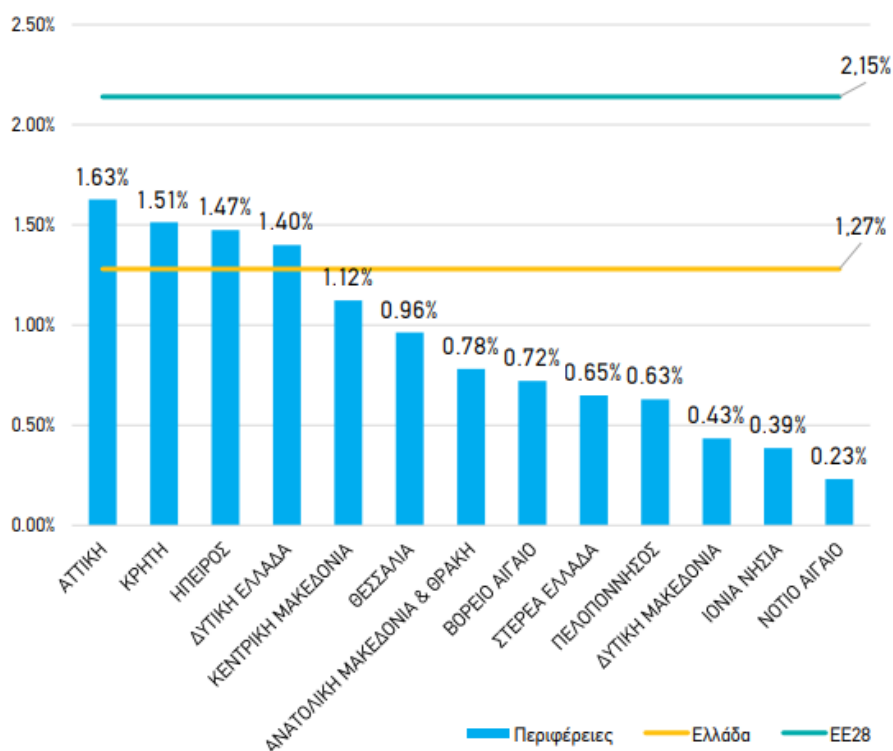
---

<sup>49</sup>Έρευνα και Καινοτομία, Επίσημος ιστότοπος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/el/policy/themes/research-innovation/](https://ec.europa.eu/regional_policy/el/policy/themes/research-innovation/)

<sup>50</sup><http://www.innovationattica.gr/>

#### Διάγραμμα 4 : Ένταση E&A ανά ελληνική Περιφέρεια (2019)<sup>51</sup>

(Δαπάνες E&A της κάθε Περιφέρειας ως ποσοστό του ΑΕΠ της)



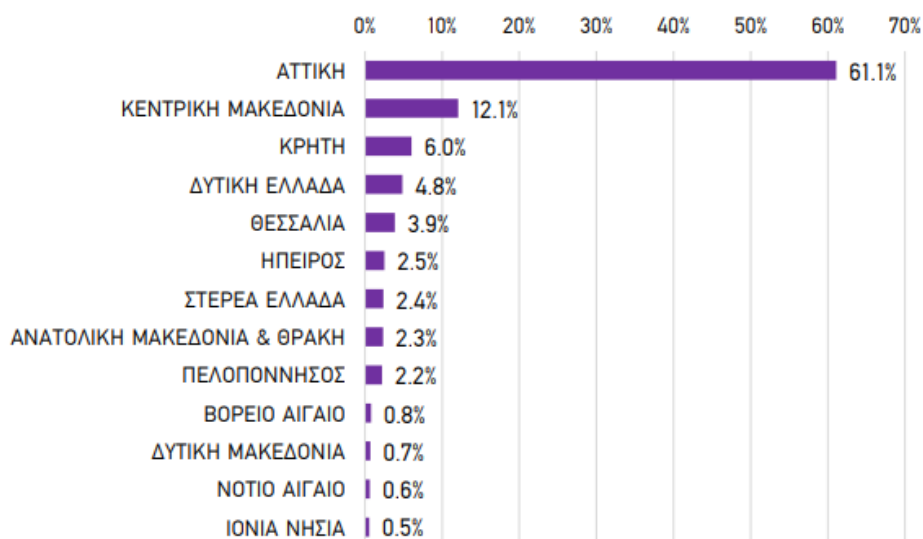
Ο πιο σημαντικός δείκτης της αξίας που δίνει κάθε Περιφέρεια στην E&A είναι η ένταση E&A δηλ. η δαπάνη E&A ως ποσοστό του ΑΕΠ (Διάγραμμα 4). Για το 2019, ο μέσος όρος (Μ.Ο.) της έντασης σε επίπεδο χώρας ήταν 1,27% του ΑΕΠ. Τέσσερις ελληνικές Περιφέρειες έχουν υπέρβαση σε σχέση με τον εθνικό Μ.Ο., με πρώτη την Περιφέρεια Αττικής με 1,63% του ΑΕΠ. Συγκριτικά όμως με τον αντίστοιχο κοινοτικό Μ.Ο. του 2,15% του ΑΕΠ, παρουσιάζει σημαντική διαφορά.

Στην Περιφέρεια Αττικής παρατηρείται το πιο μεγάλο ποσοστό της δαπάνης E&A (61,1%, Διάγραμμα 5) με σημαντική διαφορά συγκριτικά με τις υπόλοιπες δώδεκα Περιφέρειες, ενώ ο επιχειρηματικός τομέας πραγματοποιεί το μεγαλύτερο μέρος της E&A στην Περιφέρεια Αττικής (58%, (Διάγραμμα 6).

<sup>51</sup>Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (ΕΚΤ), 2021. *Έρευνα, Ανάπτυξη & Καινοτομία στις Ελληνικές Περιφέρειες. Έκδοση 2021*, Αθήνα, Διαθέσιμο στο : [https://metrics.ekt.gr/sites/metrics-ekt/files/ekdoseis-pdf/2022/RDIGreekRegions\\_2021\\_el.pdf](https://metrics.ekt.gr/sites/metrics-ekt/files/ekdoseis-pdf/2022/RDIGreekRegions_2021_el.pdf)

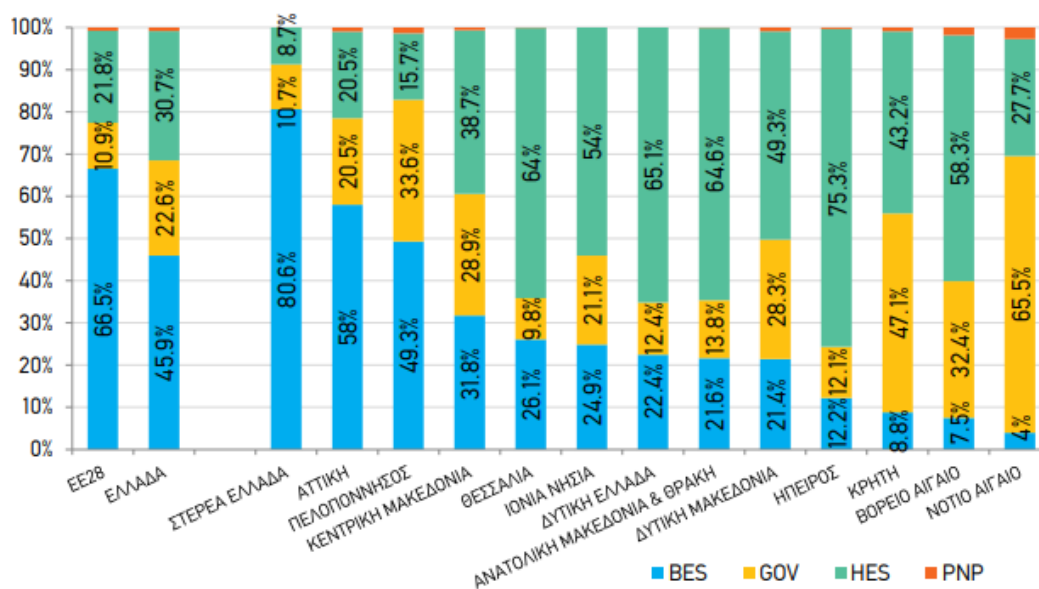
## Διάγραμμα 5: Κατανομή της δαπάνης E&A μεταξύ των 13 Περιφερειών (2019)<sup>52</sup>

(Μερίδια των ελληνικών Περιφερειών επί του συνόλου της εθνικής δαπάνης E&A)



## Διάγραμμα 6: Δαπάνες E&A των 13 Περιφερειών ανά τομέα εκτέλεσης (2019)<sup>53</sup>

(% κατανομή του συνόλου των δαπανών E&A κάθε Περιφέρειας ανά τομέα εκτέλεσης E&A)



<sup>52</sup> Ομοίως με το 49

<sup>53</sup> Ομοίως με το 49. Οι 4 τομείς εκτέλεσης E&A βάσει των συμβολισμών της Eurostat:

BES - Business Sector : Τομέας Επιχειρήσεων

GOV - Government Sector : Κρατικός Τομέας

HES - Higher Education Sector : Τομέας Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

PNP - Private Non Profit Organizations : Τομέας Ιδιωτικών μη Κερδοσκοπικών Ιδρυμάτων

### **6.3. Επιγραμματική παρουσίαση του ΕΠ «Αττική 2014-2020»**

Το όραμα του ΕΠ «Αττική 2014-2020» είναι η ανασυγκρότηση της Περιφέρειας Αττικής σε κοινωνικό, οικονομικό και περιβαλλοντικό επίπεδο, με κινητήριο δύναμη την πολιτιστική της ταυτότητα, τις τοπικές παραγωγικές δυνάμεις, την τεχνολογία και καινοτομία. Η ενεργοποίηση της κοινωνίας των πολιτών κι η ενθάρρυνση της συμμετοχής τους στο στόχο για ολοκληρωμένη και ισόρροπη ανάπτυξη της Αττικής κρίνεται ως αναγκαίο σημείο αναφοράς που δίνει μεγάλη ώθηση στο ΕΠ.

Οι στρατηγικές ανάπτυξης αναφέρονται στην εμπάθунση, διεύρυνση και εδραίωση υφιστάμενων και διαμόρφωση νέων και βιώσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε όλους τους τομείς της οικονομίας της Περιφέρειας Αττικής.

Ως κύριος στόχος του ΕΠ έχει τεθεί η αναστροφή της συρρίκνωσης της παραγωγικής βάσης της Περιφέρειας Αττικής και η βαθμιαία αναδιάρθρωσή της, με μετατόπιση σε κλάδους υψηλής προστιθέμενης αξίας και χαμηλής περιβαλλοντικής όχλησης.

Επιμέρους στόχοι είναι η δημιουργία θέσεων εργασίας, η ενίσχυση της εξωστρέφειας, η καινοτόμος επιχειρηματικότητα και η φιλική και έξυπνη αξιοποίηση των ΤΠΕ. Επιπλέον η βελτίωση της ελκυστικότητας της Αττικής ως τόπος κατοικίας και προσέλκυσης επενδύσεων, μέσω της προστασίας και διαχείρισης του φυσικού και ανθρωπογενούς περιβάλλοντος και της προσαρμογής στην κλιματική αλλαγή καθώς και η διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής.

Το ΕΠ στηρίζεται σε τέσσερις βασικούς πυλώνες:

**Α. Την Περιφερειακή Στρατηγική Έξυπνης Εξειδίκευσης (RIS3)** που περιλαμβάνει δράσεις ενίσχυσης της έρευνας και της καινοτομίας, της χρήσης ΤΠΕ και της επιχειρηματικότητας.

**Β. Το Περιβάλλον και την Κλιματική Αλλαγή** που επικεντρώνεται στην υλοποίηση και ολοκλήρωση βασικών και μεγάλης κλίμακας έργων που σχετίζονται με την προστασία του περιβάλλοντος, σε παρεμβάσεις στον τομέα της ενεργειακής αναβάθμισης, των μεταφορών και στην υλοποίηση έργων στους τομείς της εκπαίδευσης και της κοινωνικής πρόνοιας.

**Γ. Την Κοινωνική Συνοχή μέσω της Περιφερειακής Στρατηγικής για την Κοινωνική Ένταξη (ΠΕΣΚΕ)**

Η εκπόνηση της ΠΕΣΚΕ και η αξιοποίηση των πόρων του ΕΚΤ προσδίδουν στο ΕΠ έντονα κοινωνικό χαρακτήρα, με έμφαση σε δράσεις που αποσκοπούν στην αντιμετώπιση της ανθρωπιστικής κρίσης, στην ενίσχυση της απασχόλησης και στην καταπολέμηση των διαφόρων μορφών της κοινωνικής περιθωριοποίησης.

#### **Δ. Τις Ολοκληρωμένες Χωρικές Επενδύσεις (ΟΧΕ)**

Μέσω των ΟΧΕ παρέχεται η δυνατότητα χρηματοδότησης παρεμβάσεων βιώσιμης αστικής ανάπτυξης, μεγάλης εμβέλειας και ολοκληρωμένου χαρακτήρα, με απώτερο στόχο την κοινωνική, οικονομική και περιβαλλοντική αναζωογόνηση και ανάπτυξη αστικών περιοχών με εντοπισμένα προβλήματα ή/και αναπτυξιακές δυνατότητες.

Δικαιούχοι που μπορούν να υποβάλλουν προτάσεις στο Ε.Π. και να ωφεληθούν από τις χρηματοδοτούμενες δράσεις είναι:

- Εθνικές, Περιφερειακές & Τοπικές Αρχές, Αναπτυξιακοί Φορείς (Υπουργεία και εποπτευόμενοι φορείς, Αυτοδιοίκηση και φορείς της, ΟΤΑ α' και β' βαθμού, Αναπτυξιακές Εταιρείες ΟΤΑ, κλπ.)
- Ακαδημαϊκά Ιδρύματα, Ερευνητικά Κέντρα – Ινστιτούτα, Τεχνολογικοί Φορείς και Ερευνητικά Πανεπιστημιακά Ιδρύματα της Περιφέρειας Αττικής
- ΜΜΕ και νεοφυείς επιχειρήσεις, συνεργατικά σχήματα, κλπ.
- Ειδικές κατηγορίες και ευπαθείς ομάδες πληθυσμού (μακροχρόνια άνεργοι, μετανάστες, πρόσφυγες, παλιννοστούντες, άτομα με αναπηρία, ψυχικά ασθενείς, Ρομά, κλπ.)
- Κάτοικοι της Περιφέρειας Αττικής
- Ο Συνολικός προϋπολογισμός του Ε.Π. είναι 1.139.966.972 ευρώ (δημόσια δαπάνη), από τα οποία 911.973.576 ευρώ είναι η συμμετοχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης και 227.993.396 ευρώ είναι η εθνική συμμετοχή.

#### **6.4 Διάρθρωση και περιγραφή των Αξόνων Προτεραιότητας του ΕΠ «Αττική 2014-2020»**

Η διάρθρωση του ΕΠ «Αττική 2014-2020» σε Άξονες Προτεραιότητας (Α.Π.) ακολουθεί την «μονοταμειακή» λογική και την ευθεία συσχέτιση κάθε ΑΠ με ένα Θεματικό Στόχο (ΘΣ). Η «αρχιτεκτονική» του ΕΠ της Περιφέρειας Αττικής περιλαμβάνει 13 ΑΠ που καθένας τους αντιστοιχεί/συσχετίζεται με ένα ΘΣ, με εξαίρεση τους ΑΠ 12 και 13 που αφορούν στην Τεχνική Βοήθεια του ΕΠ.

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται επιγραμματικά οι ΑΠ του ΕΠ καθώς και ενδεικτικές δράσεις σε καθένα από αυτούς.

**Πίνακας 7: Άξονες Προτεραιότητας και ενδεικτικές δράσεις του ΕΠ «Αττική 2014-2020»**

<b>ΑΠ</b>	<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ / ΣΤΟΧΕΥΣΗ</b>	<b>ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ</b>
<b>1</b>	<i>Ενίσχυση των Μηχανισμών &amp; των Επενδύσεων των ΜΜΕ της Περιφέρειας Αττικής στην Έρευνα &amp; την Καινοτομία (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Περιφερειακές υποδομές Ε&amp;Κ</li> <li>➤ δημιουργία clusters</li> <li>➤ ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων και υπηρεσιών στους τομείς της ΠΣΕΕ</li> </ul>
<b>2</b>	<i>Διάδοση &amp; Ανάπτυξη Καινοτόμων Προϊόντων &amp; Υπηρεσιών των ΜΜΕ με τη χρήση ΤΠΕ (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων και υπηρεσιών</li> <li>➤ ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων ή/και προσαρμογή επιχειρησιακών μοντέλων στους τομείς της ΠΣΕΕ</li> <li>➤ χρήση ΤΠΕ στις αστικές μετακινήσεις</li> </ul>
<b>3</b>	<i>Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας &amp; της εξωστρέφειας των ΜΜΕ – Βελτίωση της ελκυστικότητας της Περιφέρειας Αττικής για προσέλκυση Επενδύσεων &amp; προαγωγή της Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ΜΜΕ,</li> <li>➤ προώθηση της νεοφυούς επιχειρηματικότητας στους τομείς της ΠΣΕΕ</li> <li>➤ προσαρμογή της εγχώριας παραγωγής σε διεθνώς εμπορεύσιμα αγαθά &amp; υπηρεσίες</li> <li>➤ διαφοροποίηση σε τεχνολογίες</li> </ul>
<b>4</b>	<i>Προώθηση της ενεργειακής απόδοσης της χρήσης ΑΠΕ και της Συμπαράγωγης &amp; Προώθηση Χαμηλών εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα στις Αστικές Περιοχές (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Εξοικονόμηση ενέργειας - ενεργειακή αποδοτικότητα σε δημόσια κτήρια και επιχειρήσεις</li> <li>➤ ενεργειακή αναβάθμιση ιδιωτικών κτηρίων στο πλαίσιο δράσεων Βιώσιμης Αστικής Ανάπτυξης</li> <li>➤ συμπαράγωγή (ΣΥΘΗΑ) σε επιλεγμένα δημόσια κτήρια</li> </ul>
<b>5</b>	<i>Προώθηση της Προσαρμογής στην Κλιματική Αλλαγή, καθώς και της Πρόληψης &amp; Διαχείρισης Κινδύνων (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Έργα αντιπλημμυρικής προστασίας βάσει των προβλέψεων του αντίστοιχου περιφερειακού σχεδιασμού</li> <li>➤ στενευμένες δράσεις σύστασης και ενίσχυσης μηχανισμών ασφάλειας και πολιτικής προστασίας</li> <li>➤ δράσεις προστασίας, προβολής και ανάδειξης περιοχών Natura τοπικής κλίμακας</li> </ul>
<b>6</b>	<i>Βελτίωση της Ποιότητας Ζωής στο Αστικό Περιβάλλον (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ολοκλήρωση περιβαλλοντικών υποδομών για την εκπλήρωση των απαιτήσεων της Ε.Ε.</li> <li>➤ δράσεις ολοκληρωμένης αστικής ανάπτυξης</li> </ul>

7	<i>Ενίσχυση της Περιφερειακής Κινητικότητας &amp; των Πολυτροπικών Μεταφορικών Συνδέσεων της Περιφέρειας Αττικής (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ολοκλήρωση της επέκτασης του Τραμ προς τον Πειραιά</li> <li>➤ αναβάθμιση/επέκταση των υποδομών κρουαζιέρας στον Πειραιά</li> <li>➤ επενδύσεις σε υποδομές &amp; συστήματα οδικής ασφάλειας</li> </ul>
8	<i>Προώθηση της Ανάπτυξης των Δεξιοτήτων &amp; της Προσαρμοστικότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού στους Τομείς της Περιφερειακής Στρατηγικής Έξυπνης Εξειδίκευσης (ΕΚΤ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ενίσχυση της επιχειρηματικότητας (start-ups) και της προσαρμοστικότητας των επιχειρήσεων &amp; των εργαζόμενων σε αυτές</li> <li>➤ καταρτίσεις στους τομείς που θα αναδειχθούν μέσω της ΠΣΕΕ</li> </ul>
9	<i>Προώθηση της Κοινωνικής Ένταξης &amp; Καταπολέμηση της Φτώχειας &amp; Διακρίσεων – Διασφάλιση της Κοινωνικής Συνοχής (ΕΚΤ).</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Παροχή υπηρεσιών υγείας &amp; φροντίδας παιδιών</li> <li>➤ λειτουργία one-stop shops/ Κέντρα Κοινότητας</li> <li>➤ ανοιχτά κέντρα ημέρας για αστέγους, ΚΗΦΗ</li> <li>➤ ανοιχτά κέντρα φιλοξενίας αιτούντων άσυλο</li> <li>➤ υποστήριξη κοινωνικών συνεταιριστικών επιχειρήσεων, κ.α.</li> </ul>
10	<i>Ανάπτυξη – Αναβάθμιση Στοχευμένων Κοινωνικών Υποδομών &amp; Υποδομών Υγείας (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συμπλήρωση &amp; βελτίωση των υποδομών στους τομείς της υγείας (Α΄-βάθμια υγεία, ψυχική υγεία)</li> <li>➤ της κοινωνικής πρόνοιας (παιδικοί, βρεφονηπιακοί σταθμοί)</li> <li>➤ υποδομές για αιτούντες άσυλο και διεθνούς προστασίας</li> </ul>
11	<i>Ανάπτυξη – Αναβάθμιση Στοχευμένων Υποδομών Εκπαίδευσης (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Συμπλήρωση, βελτίωση και εκσυγχρονισμός των υποδομών &amp; του αναγκαίου εξοπλισμού όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης &amp; της δια βίου μάθησης</li> </ul>
12	<i>Τεχνική Υποστήριξη Εφαρμογής (ΕΠΠΑ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Πληροφόρηση - Δημοσιότητα,</li> <li>➤ μελέτες - εμπειρογνωμοσύνες,</li> <li>➤ τεχνικοί σύμβουλοι,</li> <li>➤ εργαλεία - συστήματα οργάνωσης,</li> <li>➤ κάλυψη λειτουργικών δαπανών (μικρής κλίμακας) των δικαιούχων του ΠΕΠ</li> </ul>
13	<i>Τεχνική Υποστήριξη Εφαρμογής (ΕΚΤ)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ομοίως όπως ΑΠ 12</li> </ul>

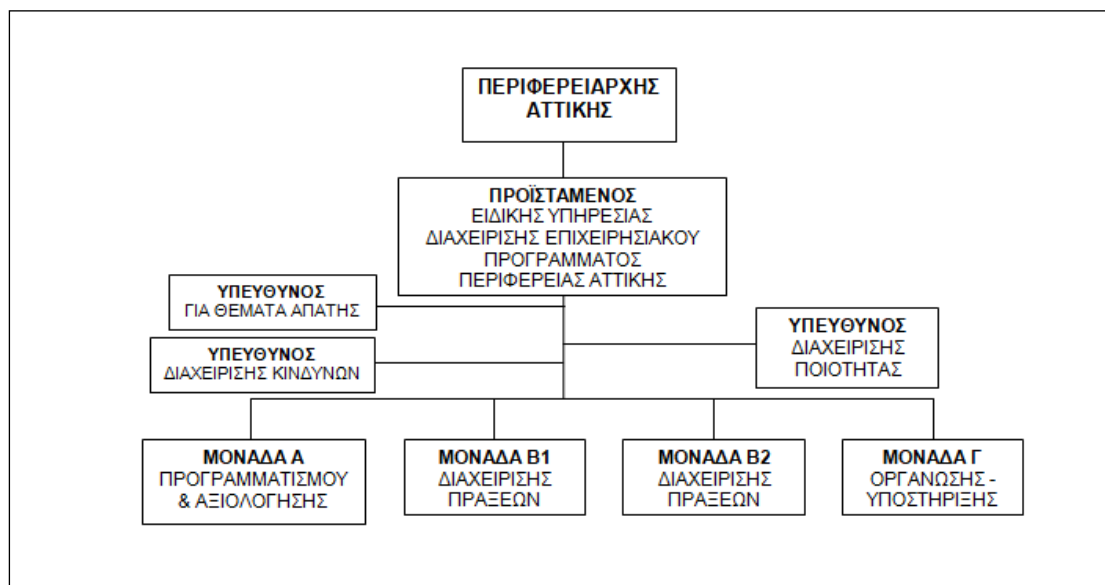
## 6.5. Η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του ΕΠ της Περιφέρειας Αττικής

Αρμόδια Αρχή για τη διαχείριση του ΕΠ είναι η Ειδική Υπηρεσία Διαχείρισης του ΕΠ Περιφέρειας Αττικής, η οποία υπάγεται απ' ευθείας στον οικείο Περιφερειάρχη. Συστάθηκε με την παρ. 1 του άρθρου 7 του Ν. 4314/2014 και σύμφωνα με την ΥΑ 32670/ΕΥΘΥ/327/24-4-2015 (ΦΕΚ 715/Β/24-4-2015).

Η διάρθρωσή της ΕΥΔ ΕΠ ως προς τις υπηρεσιακές της Μονάδες έχει ως εξής :

- Μονάδα Α: Προγραμματισμού και Αξιολόγησης
- Μονάδα Β1: Διαχείρισης Πράξεων Αξόνων Προτεραιότητας 04, 05, 06, 07, 10, 11, 12
- Μονάδα Β2: Διαχείρισης Πράξεων Αξόνων Προτεραιότητας 01, 02, 03, 08, 09, 13
- Μονάδα Γ: Οργάνωσης - Υποστήριξης.

**Σχήμα 9 : Οργανόγραμμα ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής**



Πηγή: ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής, Εγχειρίδιο Διαχείρισης της Ποιότητας, εκδ. 2018



## 6.6 ΣΔΕ και το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας στην ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής

Η λειτουργία της ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής βασίζεται στις διαδικασίες που περιγράφονται στο Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ) γιατί τα έργα της Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020 υλοποιούνται με το ΣΔΕ και το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) της περιόδου αυτής.

Το θεσμικό κανονιστικό πλαίσιο σύστασης και λειτουργίας της ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής διαμορφώνει ένα σύνθετο από πλευράς νομικών και κανονιστικών απαιτήσεων περιβάλλον, μέσα στο οποίο η ΕΥΔ έχει πλήρως την αρμοδιότητα και την ευθύνη της διαχείρισης της υλοποίησης του ΕΠ «Αττική 2014-2020», αναφορικά με τις πράξεις που εντάσσονται για χρηματοδότηση από το ΕΠ και γεωγραφικά ανήκουν στην Περιφέρεια Αττικής. Η ΕΥΔ ως μέρος της ΔΔ πρέπει να εξασφαλίζει ότι διαθέτει τα συστήματα, τις διαδικασίες και τον απαραίτητο εξοπλισμό προκειμένου να ανταποκριθεί στους διαχειριστικούς ρόλους των ΕΔΕΤ.

Η διοίκηση της ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής, θεωρεί την υιοθέτηση του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας μία απόφαση στρατηγικής σημασίας για την αποτελεσματική λειτουργία της, γι αυτό και υπάρχει έγγραφη δέσμευσή της στην τήρηση και προαγωγή της Ποιότητας.

Η αποτελεσματική λειτουργία της ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής αποτελεί κρίσιμο σημείο για την επίτευξη των συγκεκριμένων στόχων του ΕΠ, γιατί ως Υπηρεσία διαχειρίζεται συνολικά την υλοποίησή του, αξιολογεί συνεχώς τα αποτελέσματά του, εισηγείται και αναλαμβάνει την υλοποίηση κατάλληλων διορθωτικών παρεμβάσεων, αποτελεί το συνδετικό κρίκο μεταξύ πολλών και διαφορετικών μεταξύ τους φορέων και οργανισμών που εμπλέκονται στην υλοποίηση του ΕΠ.

Για να αντεπεξέλθει με επιτυχία στο σύνθετο έργο που επιτελεί, η ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής, ενσωμάτωσε μία επιχειρησιακή πρακτική που διευκολύνει τη συνεκτική και ομοιογενή λειτουργία, προάγει την τυποποίηση των απαιτούμενων εργασιών, παρέχει τη δυνατότητα για αποτελεσματικότερη παρακολούθηση και έλεγχό τους, επιτρέπει την ανάδειξη των αστοχιών και παρεκκλίσεων. Η λήψη διορθωτικών μέτρων γίνεται με την εφαρμογή μεθοδολογιών μέτρησης, ανάλυσης και βελτίωσης των επιδόσεων των δραστηριοτήτων της, με σκοπό την ικανοποίηση των συμφωνημένων ή συναγόμενων απαιτήσεων κάθε αποδέκτη των υπηρεσιών της.

Η ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής έχει καθορίσει και εφαρμόζει σε όλες τις βαθμίδες της οργάνωσής της, τις διεργασίες για την διαχείριση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχει, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των «πελατών» της. Ως μέσο υλοποίησης των καθορισμένων διεργασιών, η ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής έχει εγκαταστήσει, τεκμηριώσει και εφαρμόζει το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας, το οποίο καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 με εξαίρεση τις απαιτήσεις «Έλεγχος των συσκευών παρακολούθησης και μέτρησης». Η εξαίρεση αυτή επιβάλλεται από τη φύση του «προϊόντος» της ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής (Παροχή υπηρεσιών μη μετρήσιμων με συσκευές παρακολούθησης και μέτρησης).

Το διεθνώς αποδεκτό αυτό πρότυπο καθορίζει ένα σύνολο απαιτήσεων για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας που εφαρμόζεται, συντηρείται και βελτιώνεται συνεχώς, όσον αφορά την αποτελεσματικότητά του και κατ' επέκταση αυτή των παρεχομένων υπηρεσιών. Το πεδίο εφαρμογής του Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας της ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής καλύπτει όλες τις επιχειρησιακές της δραστηριότητες, οι οποίες συνοψίζονται στη «Διαχείριση, παρακολούθηση & εφαρμογή συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων στην Περιφέρεια Αττικής».

Η Δομή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας (ΣΔΠ) της ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής στηρίζεται σε τρία επίπεδα:

### ***ΕΠΙΠΕΔΟ I: Εγχειρίδιο Διαχείρισης της Ποιότητας***

Το **Εγχειρίδιο Διαχείρισης της Ποιότητας** αποτελεί το ανώτατο επίπεδο τεκμηρίωσης του ΣΔΠ και μέσα σε αυτό παρουσιάζεται ο τρόπος που καλύπτονται οι απαιτήσεις του Προτύπου ISO 9001:2015 για την ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής.

Λειτουργεί ως ευρετήριο του ΣΔΠ των παρεχόμενων υπηρεσιών και περιλαμβάνει το αντικείμενο του ΣΔΠ, την πολιτική για την ποιότητα της ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής, τον τρόπο που καλύπτονται οι απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015. Όσον αφορά στις διεργασίες περιλαμβάνει αναφορές σε αυτές, την αλληλεπίδρασή τους, τις διαδικασίες, οδηγούς εργασίας, περιγραφές θέσεων εργασίας και λοιπές μεθόδους και μέσα υλοποίησης της πολιτικής για την ποιότητα και την οργανωτική δομή της ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής (οργανόγραμμα).

Το Εγχειρίδιο Διαχείρισης της Ποιότητας συντάχθηκε για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις της Επιτροπής Διαχείρισης του Προγράμματος, του Ελληνικού Δημοσίου,

του Υπουργείου Ανάπτυξης και Επενδύσεων, καθώς και των δικαιούχων και αποδεκτών των ενισχύσεων του ΕΠ Αττική και αποδεικνύει την ικανότητα της ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής να διαχειρίζεται αποτελεσματικά το ΕΠ Αττική με τρόπο σύννομο και συμμορφωμένο με τις κανονιστικές απαιτήσεις, όπως αυτές προκύπτουν από τις Κοινοτικές οδηγίες και τη σχετική Ελληνική Νομοθεσία. Ισχύει και είναι απολύτως δεσμευτικό για όλες τις θέσεις εργασίας που προβλέπονται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της Υπηρεσίας σύμφωνα με το ισχύον οργανόγραμμα.

***ΕΠΙΠΕΔΟ II: Διαδικασίες Διαχείρισης της Ποιότητας (ΔΔΠ), Διαδικασίες Λειτουργίας και Οδηγοί Εργασίας***

Περιλαμβάνουν την περιγραφή ή/και την εξειδίκευση των ενεργειών που υλοποιούνται στο πλαίσιο εφαρμογής του ΣΔΠ και καθορίζουν την αλληλουχία των σχετικών ενεργειών, την κατανομή αρμοδιοτήτων, καθηκόντων κι ευθυνών, προσδιορίζοντας επακριβώς ποιοί θα υλοποιήσουν τις ενέργειες.

Επιπλέον τα αρχεία τα οποία τηρούνται κατά την εκτέλεση των ενεργειών, ώστε να επιβεβαιώνεται η ελεγχόμενη εκτέλεσή τους και οι παραπομπές σε άλλες σχετικές Διαδικασίες, Οδηγούς Εργασίας, και λοιπά έγγραφα αναφοράς,, ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη εικόνα της δραστηριότητας ή του τομέα δραστηριοτήτων.

***ΕΠΙΠΕΔΟ III: Λοιπά Έγγραφα (π.χ. Έντυπα Εργασίας), Αρχεία του ΣΔΠ***

Τα έγγραφα αυτά και τα αρχεία αποδεικνύουν άμεσα ή έμμεσα την ελεγχόμενη λειτουργία του ΣΔΠ της ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττική, Υπάρχει τεκμηριωμένη διαδικασία για τον έλεγχο όλων των εγγράφων που απαιτούνται για τη λειτουργία του ΣΔΠ. Με την εφαρμογή της προαναφερόμενης διαδικασίας διασφαλίζεται ότι η καταλληλότητα και επάρκεια των εγγράφων παίρνει έγκριση πριν την έκδοσή τους, ότι τα έγγραφα όταν υπάρξει ανάγκη ενημερώνονται ή αναθεωρούνται και εγκρίνονται εκ νέου κι ότι οι αλλαγές και η ισχύουσα έκδοση αναγνωρίζονται.

Επιπλέον ότι κάθε θέση εργασίας έχει πρόσβαση σε όλες τις ισχύουσες εκδόσεις των εγγράφων ή σημεία χρήσης που σχετίζονται με το αντικείμενο που πραγματεύονται και διασφάλιση ότι τα έγγραφα παραμένουν ευανάγνωστα και εντοπίζονται εύκολα. Σύμφωνα με το ΣΔΕ ***η πλειονότητα των εγγράφων που εκδίδονται από την Υπηρεσία παράγονται από το ΟΠΣ*** κι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του ΣΔΠ της.

## Κεφάλαιο 7 : Μεθοδολογία Εργασίας

Η μεθοδολογία της εργασίας στοχεύει στη διερεύνηση των απόψεων υπαλλήλων που ανήκουν στο στενό κι ευρύτερο ΔΤ και εργάζονται στην ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής αναφορικά με την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και τις Διαχειριστικές Αρχές. Ειδικότερα ερευνάται η χρήση του ΣΔΕ ως βασικό εργαλείο στις Διαχειριστικές Αρχές και η εφαρμογή ή μη των αρχών της ΔΟΠ μέσα από αυτό για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επιπρόσθετα ερωτάται ο εμπειρογνώμονας που έχει πιστοποιήσει την υπηρεσία κατά ISO.

### 7.1 Τεκμηρίωση μεθοδολογικών επιλογών

Στην καθημερινή ζωή η έρευνα είναι συνδεδεμένη με τις πληροφορίες και τις νέες γνώσεις που αναζητούνται για να ικανοποιηθεί κάποια ανάγκη ή να επιλυθεί ένα πρόβλημα. Η έρευνα στις επιστήμες είναι βασισμένη στην πειραματική μέθοδο για να επαληθεύσει ή όχι υποθέσεις τιθέμενες από τον ερευνητή και διακρίνεται σε ποσοτική και ποιοτική.

Η *ποσοτική έρευνα* χρησιμοποιεί αριθμητικά δεδομένα, μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές μεθόδους για να διερευνήσει τα ερευνητικά ερωτήματα με σκοπό την εύρεση σχέσεων μεταξύ διαφόρων παραγόντων. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκεται γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων γίνεται με δομημένα πρωτόκολλα, όπως ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων.

Με την *ποιοτική έρευνα* διερευνούνται σε βάθος αναπαραστάσεις, στάσεις, αντιλήψεις, κίνητρα, καθώς και δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων. Στόχος της ποιοτικής διερεύνησης δεν αποτελεί απλά η περιγραφή μιας στάσης ή μιας συμπεριφοράς αλλά η ολιστική κατανόηση διερευνώντας την εμπειρία των ατόμων και τα υποκειμενικά νοήματα που τη συγκροτούν.

Στην εργασία αυτή, κρίθηκε ως η κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή η ποιοτική έρευνα, διότι διερευνά, μέσα από την εμπειρία των ατόμων που αποτελούν το δείγμα, την επαλήθευση του ερευνητικού ερωτήματος, κατανοώντας παράλληλα το ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο η υπηρεσία ενσωματώνεται δηλ. με διερευνητική προσέγγιση. Αυτή ήταν και η αιτία της επιλογής μικρού σχετικά δείγματος ερωτηθέντων ώστε μέσα από την ανάλυση των κειμένων και των λόγων τους να υπάρξει σε βάθος εισχώρηση στο ερευνητικό ερώτημα και να απαντηθούν ερωτήματα σχετικά με το «πώς» και το «γιατί».

Η Marshall αναφέρει ότι «το κατάλληλο μέγεθος δείγματος για μια ποιοτική μελέτη είναι αυτό που απαντάει επαρκώς στην ερευνητική ερώτηση». Η Καλλινικάκη θεωρεί ότι ένας ερευνητής είναι σε θέση να κατανοήσει πότε έχει φτάσει αυτό το σημείο, όταν «το νέο υλικό συμπίπτει και είναι αντίστοιχο με εκείνο που έχει ήδη παραχθεί γιατί επαναλαμβάνονται πληροφορίες κι επανέρχονται έννοιες που έχουν ήδη αναφερθεί ή έχουν περιγραφεί λεπτομερώς»<sup>54</sup>.

## 7.2 Δεοντολογία Έρευνας

Σημείο αναφοράς στην ποιοτική αλλά και στην ποσοτική έρευνα, αποτελεί η δεοντολογία, από τα αρχικά στάδια σύλληψης έως και τα αποτελέσματα που καταλήγει. Δεν υπάρχει διαφορά στη δεοντολογία ανάμεσα στην ποσοτική και την ποιοτική έρευνα, επειδή όμως η δεύτερη έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και βάσει της προσέγγισής της, οι αρχές δεοντολογίας διαφέρουν ως προς ορισμένες διαστάσεις τους ή εμφανίζουν διαφορετική σημασία (Howitt, 2010· Willig, 2008)<sup>55</sup>.

Στην παρούσα εργασία υπήρξε συγκατάθεση των ατόμων που αποτελούν το δείγμα. Ενημερώθηκαν αρχικά για τους σκοπούς της έρευνας, το δικαίωμά τους για αποχώρηση χωρίς επιπτώσεις, τη διατήρηση των στοιχείων τους μετά το τέλος της έρευνας, κ.λπ. επομένως έπραξαν συνειδητά και με τρόπο που η όλη διαδικασία έμεινε στη μνήμη τους. Τηρήθηκε ανωνυμία, προστασία από ενδεχόμενο κίνδυνο και γενικότερα υπήρξε προστασία των προσωπικών τους δεδομένων, λαμβάνοντας υπόψη τον Γενικό Κανονισμό για την Προστασία Δεδομένων<sup>56</sup> που ισχύει για τα φυσικά πρόσωπα στην ΕΕ.

## 7.3 Παρουσίαση δείγματος, ερευνητικού εργαλείου και διαδικασίας

Το *δείγμα* της παρούσας εργασίας αποτελείται από επτά άτομα. Τα έξι από αυτά είναι υψηλόβαθμα στελέχη της ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής με προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 15 έτη συνδυαστικά σε Διαχειριστικές Αρχές και στη συγκεκριμένη υπηρεσία. Ο έβδομος είναι ο εμπειρογνώμονας σε θέματα ποιότητας ο οποίος συμμετείχε στη

<sup>54</sup> Ίσαρη, Φ. και Πουρκός, Μ., 2015. *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα (Διαθέσιμο στο [www.kalippos.gr](http://www.kalippos.gr))

<sup>55</sup> Ομοίως 52

<sup>56</sup> Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων αυτών

διαδικασία Πιστοποίησης κατά ISO. Το δείγμα επιλέχθηκε βάσει των Μονάδων που είναι διαρθρωμένη η ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής (Μονάδα Προγραμματισμού και Αξιολόγησης, δύο Μονάδες Διαχείρισης Πράξεων, Μονάδα Οργάνωσης και Υποστήριξης) ώστε να υπάρχει αντιπροσώπευση από τουλάχιστον ένα άτομο ανά Μονάδα.

Η εμπειρία κρίθηκε απαραίτητη προϋπόθεση από την ερευνήτρια ως βασικό κριτήριο για την κατανόηση των ερωτημάτων και τη διασφάλιση της αναγκαίας πληροφορίας που απαιτεί η χρήση του ερευνητικού εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε. Τόσο η πολυετής εμπειρία σε Διαχειριστικές Αρχές όσο και η καλή γνώση των διαδικασιών λειτουργίας της Υπηρεσίας και της κουλτούρας της ήταν ο σημαντικότερος παράγοντας επιλογής του ανωτέρω δείγματος.

Η ημδομημένη συνέντευξη με την χρήση ερωτηματολογίου αποτέλεσε το *εργαλείο* βάσει του οποίου συλλέχθηκαν τα ερευνητικά δεδομένα.

Η *διαδικασία* που ακολουθήθηκε ήταν αρχικά η αποστολή στους επιλεγθέντες προς έρευνα, ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, υπήρχε περιορισμός ως προς τη διεξαγωγή συνέντευξης με φυσική παρουσία εξαιτίας της πανδημίας του Covid-19 και την ευρεία χρήση της τηλεργασίας.

Ως εκ τούτου δόθηκε ένα χρονικό διάστημα δύο εβδομάδων για την μελέτη και απάντηση των ερωτήσεων. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με τον κάθε ερωτηθέντα, η οποία διεξήχθη μέσω MsTeams αξιοποιώντας την δυνατότητα που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία, σε ώρες που εξυπηρετούσαν τον κάθε ερωτηθέντα. Στόχος ήταν να δοθεί η δυνατότητα να εμπλουτιστούν οι απαντήσεις τους και να εξαλειφθεί η πιθανότητα της προσωπικής κρίσης και εκτίμησης της ερευνήτριας δηλ. να εισέπραξε κάτι διαφορετικό ως συμπέρασμα από τις ήδη δοθείσες μέσω ηλεκτρικού ταχυδρομείου απαντήσεις στα ερωτήματα.

#### **7.4 Παρουσίαση ερωτηματολογίου**

Οι ερωτήσεις που απαντήθηκαν γραπτώς και πάνω στις οποίες έγινε συζήτηση ήταν:

- 1) Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ);
- 2) Εφαρμόζετε τις αρχές της ΔΟΠ στις δραστηριότητες του τμήματός σας;  
Εξηγείστε αναλυτικά.
- 3) Με ποιούς μηχανισμούς ελέγχετε τη σωστή εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ;

- 4) Πως αξιολογείτε την συνεισφορά του Συστήματος Διαχείρισης και Ελέγχου (ΣΔΕ) στην αποτελεσματική τήρηση των αρχών της ΔΟΠ στο τμήμα σας;
- 5) Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της ποιότητας και την εφαρμογή της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση;
- 6) Ποια θεωρείται ότι είναι τα βασικά προβλήματα για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στις Διαχειριστικές Αρχές και ποιές είναι οι προκλήσεις;
- 7) Η ΕΥΔΕΠ Περιφέρειας Αττικής έχει εγκαταστήσει, τεκμηριώσει και εφαρμόζει το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας που καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 και βασίζεται ως επί το πλείστον στο ΣΔΕ. Ενόψει της νέας προγραμματικής περιόδου 2021-2027 τι θα αλλάζατε/βελτιώνατε στις διαδικασίες του;

### **7.5 Συζήτηση συνεντεύξεων**

#### **1<sup>η</sup> Ερώτηση : Γνωρίζετε τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ);**

Οι 1<sup>ος</sup>, 2<sup>ος</sup>, 3<sup>ος</sup> και 4<sup>ος</sup> από τους ερωτηθέντες απάντησαν με ΝΑΙ ότι δηλ. γνωρίζουν τις αρχές της ΔΟΠ. Ο 5<sup>ος</sup> ερωτηθέντας αναφέρει ότι η γνώση του αναφορικά με τις αρχές της ΔΟΠ είναι ελάχιστες. Ο 6<sup>ος</sup> ερωτηθέντας απάντησε ότι γνωρίζει τις αρχές της ΔΟΠ, αλλά θεωρεί ότι δεν μπορούν να εφαρμοστούν όλες σε μια δημόσια υπηρεσία. Ο 7<sup>ος</sup> ερωτηθέντας απάντησε ότι τις αναγνωρίζει μέσα από τις διαδικασίες του ΣΔΕ.

#### **2<sup>η</sup> Ερώτηση : Εφαρμόζετε τις αρχές της ΔΟΠ στις δραστηριότητες του τμήματός σας; Εξηγείστε αναλυτικά.**

Ο 1<sup>ος</sup> ερωτηθέντας ανέλυσε ότι η ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής εφαρμόζει τις αρχές της εστίασης στην ικανοποίηση των δικαιούχων, των ωφελούμενων και γενικά όλων των εμπλεκόμενων. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά, εκπαιδεύονται διαρκώς και βελτιώνονται, είναι εστιασμένοι στις διαδικασίες και υπάρχει ομαδικότητα. Για όλους τους παραπάνω λόγους θεωρεί ότι ως ΔΑ εμφανίζει υψηλό βαθμό επιτυχίας.

Ο 2<sup>ος</sup> ερωτηθέντας αναφέρει ότι η ΕΥΔΠ Περιφέρειας Αττικής οφείλει να λειτουργεί με βάση τις διαδικασίες που προβλέπονται στο ΣΔΕ. Η συμμόρφωση στις διαδικασίες του ΣΔΕ συνεπάγεται και την συμμόρφωση και εφαρμογή του Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας, δεδομένου ότι αυτό έχει δομηθεί πάνω στις εφαρμοζόμενες διαδικασίες και έγγραφα του ΣΔΕ.

Ο 3<sup>ος</sup> ερωτηθέντας αναφέρει ότι στο τμήμα του εφαρμόζουν τις αρχές της ΔΟΠ κυρίως μέσα από τις διαδικασίες που περιέχονται στο ΣΔΕ του ΕΣΠΑ.

Ο 4<sup>ος</sup> ερωτηθέντας αναφέρει ότι η Μονάδα Β1 (παρακολούθησης) εφαρμόζει το ΣΔΕ στα τμήματα της διαχείρισης και παρακολούθησης πράξεων που εμπίπτουν στην αρμοδιότητά της. Η εφαρμογή των διαδικασιών είναι κοινή από όλα τα στελέχη και ειδικά σε επίπεδο πράξης αντιμετωπίζονται τα θέματα με τον ίδιο ακριβώς τρόπο.

Ο 5<sup>ος</sup> ερωτηθέντας απάντησε ότι η προσπάθεια που καταβάλλεται στη Μονάδα του, είναι όλα τα στελέχη της Μονάδας να εφαρμόζουν το ίδιο τις διαδικασίες του εγκεκριμένου ΣΔΕ, με δεδομένο ότι το αντικείμενο της εργασίας τους, που είναι κυρίως η παρακολούθηση της υλοποίησης των ενταγμένων πράξεων στο ΕΠ, περιγράφεται αναλυτικά στις προβλεπόμενες διαδικασίες. Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου γίνονται αρκετές συζητήσεις σε προσωπικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο Μονάδας. Πολλές φορές το αποτέλεσμα των συζητήσεων αυτών μπορεί να οδηγήσει στην κατάρτιση οδηγίων και πρότυπων εγγράφων που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη της Μονάδας, αλλά και από τους δικαιούχους των πράξεων.

Ο 6<sup>ος</sup> ερωτηθέντας απάντησε ότι εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ ως εξής:

Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά και κάθε στέλεχος έχει τη δυνατότητα της έκφρασης τόσο της γνώμης του, της δυσαρέσκειας του ή ακόμα και να προτείνει τρόπους βελτίωσης της διαδικασίας μιας εργασίας.

Υπάρχει άμεση αντιμετώπιση της Μονάδας στα εμφανιζόμενα προβλήματα γεγονός που είναι καθοριστικό στην ομαλή λειτουργία της και στην προσπάθεια της υπηρεσίας να βελτιώσει την ποιότητα της συνολικά.

Οι διαδικασίες που πρέπει να γίνουν περιγράφονται στο ΣΔΕ κάτι που αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο 7<sup>ος</sup> ερωτηθέντας αναφέρει ότι η Διαχειριστική Αρχή ως μία Ειδική Υπηρεσία που ως αντικείμενο έχει τη διαχείριση έργων-πράξεων που χρηματοδοτούνται από την Ε.Ε., υποχρεούται να εφαρμόζει διαδικασίες που καθορίζονται από κοινοτικά έγγραφα και το ΣΔΕ. Οι διαδικασίες αυτές αποβλέπουν στην ποιοτική και απαλλαγμένη από πιθανές, μη αποδεκτές ως προς την ποιότητα υπηρεσίες. Έμμεσα συνεπώς θεωρεί ότι εφαρμόζονται οι αρχές της ΔΟΠ.

### **3<sup>η</sup> Ερώτηση : Με ποιούς μηχανισμούς ελέγχετε τη σωστή εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ;**

Ο 1ος ερωτηθέντας απάντησε με «μέτρηση βαθμού ικανοποίησης, υψηλό βαθμό συμμετοχής και προσήλωση στις διαδικασίες». Ο 2ος ερωτηθέντας απάντησε μέσω



των διαδικασιών που προβλέπει το ΣΔΕ. Ο 3ος ερωτηθέντας «με αναφορές από το ΟΠΣ, εσωτερικούς και εξωτερικούς ελέγχους και επιθεωρήσεις, πιστοποίηση ISO».

Ο 4ος ερωτηθέντας ανέλυσε ότι η Μονάδα εκδίδει οδηγίες προς τα στελέχη. Εκδίδει διευκρινιστικά έγγραφα για διάφορα θέματα. Κοινοποιεί προς όλα τα στελέχη οδηγίες και διευκρινήσεις που εκδίδονται από άλλους φορείς. Πραγματοποιεί συσκέψεις σε επίπεδο Μονάδας ώστε το σύνολο των στελεχών να ενημερώνεται για τις λεπτομέρειες εφαρμογής της διαχείρισης. Συντάσσει πίνακα με τις πράξεις που παρακολουθεί και με αυτό τον τρόπο παρακολουθεί τη σωστή εφαρμογή των διαδικασιών καθώς και τις αποκλίσεις που πιθανόν υπάρχουν μεταξύ των στελεχών ή στον τρόπο διαχείρισης των πράξεων.

Ο 5ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «δεν έχει αναπτυχθεί μηχανισμός παρακολούθησης, πέρα των προβλεπόμενων στο ΣΔΕ». Ο 6ος ερωτηθέντας αναφέρει «από την αξιολόγηση των εργασιών, τις συχνές συναντήσεις με το προσωπικό και των Προϊσταμένων Τμήματος και Υπηρεσίας κι από τον ετήσιο έλεγχο και από το σύμβουλο του ISO». Ο 7ος αναφέρει «μέσω του ΣΔΕ και των διαδικασιών που προβλέπονται στο ISO για εσωτερικούς ελέγχους».

#### **4η Ερώτηση : Πως αξιολογείτε τη συνεισφορά του ΣΔΕ στην αποτελεσματική τήρηση των αρχών της ΔΟΠ στο τμήμα σας;**

Ο 1ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο λειτουργίας». Ο 2ος ερωτηθέντας ότι η συνεισφορά είναι «ικανοποιητική», ο 3ος ερωτηθέντας τη χαρακτηρίζει ως «εξαιρετική». Ο 4ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «κρίνεται πολύ σημαντική η συνεισφορά του ΣΔΕ στην ποιοτική παραγωγή αποτελέσματος από την διαχείριση των πράξεων. Το ΣΔΕ αποτελεί το βασικό εργαλείο διαχείρισης και παρακολούθησης του προγράμματος και των πράξεων. Συχνά υπεισέρχεται σε πολύ μεγάλη ανάλυση και περιγραφή των διαδικασιών, δίδοντας βάση σε λεπτομέρειες που δεν έχουν σημαντικό όφελος στο αποτέλεσμα και συχνά η ΔΑ φαίνεται να παραβλέπει ή να απομακρύνεται από την ορθή χρήση αυτού του εργαλείου. Δημιουργείται κατ' αυτό τον τρόπο πρόσθετο διαχειριστικό βάρος χωρίς ωστόσο να βελτιώνεται και το συνολικό αποτέλεσμα. Το πρόβλημα γίνεται εντονότερο όταν αυτές οι αποκλίσεις, στις λεπτομέρειες, διαπιστώνονται από εξωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου και καλείται η Διαχειριστική Αρχή να δικαιολογήσει και τεκμηριώσει τις αποκλίσεις αυτές. Γενικά θα έπρεπε να δίδονται και περιγράφονται γενικές κατευθύνσεις διαχείρισης και όχι όλα τα λεπτομερή βήματα. Όταν ένα

σύστημα είναι λεπτομερές και πολύ αναλυτικό οδηγεί συχνά σε παραλήψεις που φαντάζουν ως διαχειριστικές παραλήψεις με ότι αυτό συνεπάγεται».

Ο 5ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «είναι γεγονός ότι μέσω της εφαρμογής του ενιαίου ΣΔΕ και του περιγράμματος θέσης εργασίας δίνεται η δυνατότητα στο κάθε στέλεχος να αντιληφθεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλείται να παρέχει της υπηρεσίες του». Ωστόσο δεν δύναται να απαντήσει στο κατά πόσο το ΣΔΕ συμβάλλει στην αποτελεσματική τήρηση των αρχών της ΔΟΠ. Ο 6ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «το ΣΔΕ είναι ένα πολύ καλό εργαλείο με σημαντική συνεισφορά γιατί σε αυτό εμπεριέχονται όλες οι εργασίες όλων των τμημάτων». Ο 7ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι η συνεισφορά είναι «αξιοσημείωτη, με προστιθέμενη αξία στην ποιότητα των έργων».

#### **5η Ερώτηση : Πως αντιλαμβάνεστε την έννοια της ποιότητας και την εφαρμογή της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση;**

Ο 1ος ερωτηθέντας θεωρεί ότι «θεμελιώδη λίθο χρηστής λειτουργίας στη ΔΔ αποτελεί η εφαρμογή κανόνων τους οποίους αναμφίβολα θέτει η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ο 2ος ερωτηθέντας «ως εργαλείο της διοίκησης για την τήρηση και προαγωγή της ποιότητας προϊόντων & υπηρεσιών».

Ο 3ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «κάθε ενέργεια που γίνεται στη ΔΔ και βελτιώνει αποδεδειγμένα τα χρόνια προβλήματα που την ταλαιπωρούν προσθέτει δυναμική στην ποιότητα που αναμένει ο πολίτης την παροχή των υπηρεσιών της. Η ΔΟΠ συμβάλλει στο να γίνουν αυτές οι ενέργειες συγκεκριμένες και αποτελεσματικές».

Ο 4ος ερωτηθέντας «ως ένα σύστημα διαδικασιών που έχει ως σκοπό την διαφάνεια των ενεργειών, την απόδοση αποτελέσματος με δίκαιο τρόπο, ως ένα σύστημα που στοχεύει στην ποιοτική και αποτελεσματική παραγωγή προϊόντων (έργων κλπ). Επίσης ως ένα σύστημα που να επιτρέπει την εφαρμογή της διοίκησης με ίδιο τρόπο από όλα τα στελέχη του δημόσιου τομέα».

Ο 5ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «είναι γεγονός ότι η ΔΔ καταλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος παρεχόμενων υπηρεσιών, επομένως είναι δύσκολο να οριστεί η έννοια της ποιότητας. Στην περίπτωση των ΔΑ θεωρώ ότι η ποιότητα σχετίζεται κυρίως με την αμεσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δικαιούχους των πράξεων και με τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων του ΕΠ».

Ο 6ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «στη ΔΔ το προϊόν που παρέχεται είναι οι υπηρεσίες προς τους πολίτες. Ο ελάχιστος χρόνος διεκπεραίωσης των αιτημάτων, η άμεση ανταπόκριση είτε τηλεφωνικώς είτε με e-mail προς τον πολίτη, η μη ύπαρξη ουράς και καθυστέρησης από την πλευρά της υπηρεσίας, η σωστή τήρηση αρχείου του πρωτοκόλλου, η ψηφιοποίηση του πρωτοκόλλου, η non paper διαδικασία, η διακίνηση εγγράφων με ψηφιακή υπογραφή δείχνουν την ανάγκη της ΔΔ να εκσυγχρονιστεί, να υπάρχει καλύτερος συντονισμός και καλύτερη οργάνωση στο εσωτερικό της. Φυσικά όλη αυτή η διαδικασία και η ανάγκη του εκσυγχρονισμού, από την εξυπηρέτηση του γκισέ στην ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών, έγινε έντονη λόγω της πανδημίας του covid-19».

Ο 7ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «η ποιότητα δίνει προστιθέμενη αξία στα δημόσια αγαθά και υπηρεσίες και το κυνήγι της είναι πλέον μονόδρομος στη ΔΔ λόγω του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και τις αυξημένες ανάγκες των πολιτών άρα και η εφαρμογή της ΔΟΠ επιβεβλημένη».

**6<sup>η</sup> Ερώτηση :Ποια θεωρείται ότι είναι τα βασικά προβλήματα για την επιτυχή εφαρμογή της ΔΟΠ στις Διαχειριστικές Αρχές και ποιές είναι οι προκλήσεις;**

Ο 1<sup>ος</sup> ερωτηθέντας αναφέρει «την ορθή εφαρμογή από το προσωπικό του ΣΔΕ και των διαδικασιών για την ποιότητα». Ο 2<sup>ος</sup> ερωτηθέντας «την πολυπλοκότητα και την πληθώρα γραφειοκρατικών διαδικασιών που προβλέπονται από το ΣΔΕ». Ο 3<sup>ος</sup> ερωτηθέντας «την κουλτούρα των στελεχών και την προσαρμογή στις απαιτήσεις του ΕΣΠΑ/ΣΔΕ».

Ο 4<sup>ος</sup> ερωτηθέντας αναφέρει «τις αυξημένες αρμοδιότητες των στελεχών που δημιουργούν έλλειψη χρόνου για προσανατολισμό σε πιο ποιοτικές διαδικασίες γιατί ήδη καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα πολύ πιεστικό και φορτωμένο σύστημα».

Ο 5<sup>ος</sup> ερωτηθέντας αναλύει ότι «τα βασικότερα προβλήματα για την εφαρμογή της ΔΟΠ είναι καταρχήν η έλλειψη ανεξαρτησίας των ΔΑ και η εξάρτησή τους σε μεγάλο βαθμό από τους Πολιτικούς τους Προϊσταμένους καθώς και το μειωμένο ενδιαφέρον ορισμένων υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επομένως, προκειμένου να προχωρήσει η εφαρμογή της ΔΟΠ στις ΔΑ θα πρέπει να υπάρξει μεγαλύτερη ελευθερία στις ΔΑ και να καθιερωθεί ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των στελεχών και των Προϊσταμένων».

Ο 6<sup>ος</sup> ερωτηθέντας αναφέρει ότι «οι Διαχειριστικές αρχές δεν έχουν ανταγωνιστές, ούτε συναγωνίζονται μεταξύ τους. Η κάθε μια έχει τον δικό της προϋπολογισμό, τους

δικούς της στόχους που ορίζονται από τον Πολιτικό Προϊστάμενο, τον Προϊστάμενο Υπηρεσίας και τους προϊσταμένους τμημάτων. Έχουν συγκεκριμένη γεωγραφική δράση, διαφορετικά προβλήματα και ανάγκες. Η κάθε μια στοχεύει στο πως μπορεί να οργανωθεί καλύτερα, τόσο σε προσωπικό και υλικοτεχνική υποδομή, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών».

Ο 7<sup>ος</sup> ερωτηθέντας ανέφερε ότι «η πίεση για απορρόφηση των κονδυλίων και ο προσανατολισμός στα οικονομικά μεγέθη είναι πολλές φορές ανασταλτικός παράγοντας για την ποιότητα τόσο των έργων όσο και των διαδικασιών του συστήματος».

**7<sup>η</sup> Ερώτηση : Η ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής έχει εγκαταστήσει, τεκμηριώσει και εφαρμόζει το Σύστημα Διαχείρισης της Ποιότητας που καλύπτει τις απαιτήσεις του προτύπου ΕΛΟΤ EN ISO 9001:2015 και βασίζεται στο ΣΔΕ. Ενόψει της νέας προγραμματικής περιόδου 2021-2027 τι θα αλλάζατε/βελτιώνατε στις διαδικασίες του;**

Ο 1ος ερωτηθέντας απάντησε ότι «πρέπει να εξειδικευτεί περαιτέρω στα έντυπα του ΣΔΕ η αντιστοίχιση της διαδικασίας ωρίμανσης μιας πράξης (Ανάληψη νομικών δεσμεύσεων/Έναρξη Υποέργου, Απόκτηση γης/απαλλοτριώσεις, Απαιτούμενες διοικητικές ενέργειες) ή/και στη φάση του διαγωνισμού γιατί παρατηρείται εμπλοκή.

Οι ενέργειες ωρίμανσης που απαιτούνται θα πρέπει να αξιολογούνται (με βαθμολόγηση) κατά την ένταξη της πράξης κυρίως ως προς τον απαιτούμενο χρόνο (που πολλές φορές δεν επαρκεί), με αποτέλεσμα να καθυστερεί η έναρξη της υλοποίησης.

Προτείνεται ένα σύστημα παρακολούθησης των καθυστερήσεων μεταξύ των ακόλουθων σταδίων: 1) Απόφασης ένταξης και αιτήματος προέγκρισης δημοπράτησης 2) Προέγκρισης δημοπράτησης και αιτήματος προέγκρισης υπογραφής σύμβασης 3) Προέγκρισης υπογραφής σύμβασης και υποβολής Τεχνικού Δελτίου Υποέργου 4) Υποβολής Τεχνικού Δελτίου Υποέργου και υποβολής 1ου Δελτίου Δήλωσης Δαπανών. Η καθυστέρηση ανά στάδιο πρέπει να εμφανίζεται με διακριτά χρώματα ώστε να διαπιστώνεται με ευκολία η παρακολούθηση της πράξης/δικαιούχου.

Ο 2ος ερωτηθέντας απάντησε ως εξής : «αναφορικά με την ενεργοποίηση του ΕΠ και την έκδοση των προσκλήσεων, σε πολλές περιπτώσεις απαιτείται η διατύπωση γνώμης από επιτελικές δομές και λοιπές εμπλεκόμενες ειδικές υπηρεσίες, με

αποτέλεσμα καθυστερήσεις και τροποποιήσεις της εξειδίκευσης λόγω αλλαγών στο περιεχόμενο των δράσεων (φυσικό αντικείμενο, καθορισμός δεικτών, επιλεξιμότητα δαπανών κτλ.) Στο σχεδιασμό των δράσεων από Επιτελικές Δομές, προτείνεται η συμμετοχή στελεχών από τις Μονάδες Α και Β, ώστε να αναδεικνύονται και να προλαμβάνονται τυχόν προβλήματα που πιθανόν να προκύπτουν τόσο κατά την διαδικασία της αξιολόγησης όσο και στη διαδικασία της παρακολούθησης. Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει μεγάλη δυσκολία στην επιλογή κατάλληλου δείκτη. Θα πρέπει να υπάρχει κεντρικά καλύτερος συντονισμός στα θέματα επιλογής δεικτών χωρίς καθυστερήσεις.

Θα μπορούσε να δημιουργηθεί υπόδειγμα/πρότυπο προσκλήσεων ανά κατηγορία δράσης, για χρήση από τις ΔΑ/ΕΦΔ. Να υπάρχει δυνατότητα στο ΟΠΣ να επεμβαίνει ο χρήστης σε διάφορα πεδία στο προτυποποιημένο έντυπο της πρόσκλησης ώστε να μπορεί να συμπληρώνει ή και να διαγράφει στοιχεία ανάλογα με την εκάστοτε πρόσκληση. Στο ΟΠΣ στην εφαρμογή σύνταξης των προσκλήσεων, υπάρχει μια πληθώρα από πεδία για τα οποία δεν υπάρχει επαρκής επεξήγηση, δεν υπάρχει αντιστοίχιση με το κείμενο της πρόσκλησης, αλλά μπορεί να επηρεάζουν τη διαδικασία της ένταξης άρα θα πρέπει να υπάρξει μια καλύτερη επεξήγηση των πεδίων αυτών».

Ο 3ος ερωτηθέντας αναφέρει ως βασικά προβλήματα τη γραφειοκρατία, την έντονη τυποποίηση των διαδικασιών και προτείνει έλεγχο επιδόσεων των δικαιούχων. Συγκεκριμένα «διαπιστώνονται προβλήματα/καθυστερήσεις στα έργα από το στάδιο της ένταξης ακόμα με την επιλογή του αρμοδίου επικοινωνίας από πλευρά του δικαιούχου. Θα πρέπει να αποτυπωθεί στο ΣΔΕ συγκεκριμένο τρόπος επικοινωνίας με τους φορείς, στην περίπτωση που ζητηθούν συμπληρωματικά στοιχεία ή διευκρινίσεις αλλά και σε όλα τα στάδια υλοποίησης των πράξεων. Πρέπει να εξεταστεί η δυνατότητα ειδικής εμπειρογνωμοσύνης για τον προσδιορισμό εξειδικευμένων κριτηρίων σε κάποιες προσκλήσεις (ειδικά αυτές που έχουν να κάνουν με RIS και επιχειρηματικότητα». Θεωρεί ότι πολλά θέματα χρήζουν βελτίωσης προκειμένου να απλοποιηθούν οι διαδικασίες και να γίνει πιο ουσιαστική και επομένως ποιοτικότερη η εργασία των στελεχών της και να ενσωματωθούν σε συνέχεια αξιολόγησης του τρέχοντος ΣΔΕ στο νέο ΣΔΕ της ΠΠ 2021-2027.

Ο 4ος ερωτηθέντας ανέφερε ότι «θα μπορούσε να υπάρχει μια αυτοματοποιημένη διαδικασία ενημέρωσης των ΔΑ/ΕΦΔ για τα νέα υποδείγματα/πρότυπα προσκλήσεων που προετοιμάζονται από το σύστημα του ΕΣΠΑ (ΔΑ, Υπηρεσίες ΕΑΣ κλπ) ώστε να

χρησιμοποιείται κατά περίπτωση. Επιπλέον οι προδημοπρασιακοί έλεγχοι των έργων θα μπορούσαν να είναι αντικείμενο της ένταξης (μια και συχνά υποβάλλονται τεύχη δημοπράτησης στο φάκελο αξιολόγησης) ή ακόμα και να καταργηθούν. Εφόσον διατηρηθεί η εκχώρηση πράξεων του Προγράμματος Αγροτικής Ανάπτυξης στις περιφέρειες, θα πρέπει το σύστημα παρακολούθησης του ΠΑΑ κι η ορολογία του να προσαρμοστεί στη δομή του υπόλοιπου ΕΣΠΑ. Επιπλέον απαιτείται πιο ελαφρύ σύστημα για την παρακολούθηση πράξεων με σκοπό πάντα τη διευκόλυνση των Δικαιούχων και τη μείωση της γραφειοκρατίας. Παράλληλα, πιο αυστηρά κριτήρια για την Ένταξη Πράξεων με ενδιάμεσα στάδια μεταξύ ένταξης και παρακολούθησης που θα αφορούν στην ωρίμανση των έργων και τη διευκόλυνση της συμβασιοποίησης».

Ο 5ος ερωτηθέντας αναφέρει ότι «το ΕΠ “Αττική 2014-2020”, εξειδικεύτηκε σταδιακά τόσο με τη διαδικασία της φυσικής διενέργειας των Επιτροπών Παρακολούθησης όσο και με τη Διαδικασία των Γραπτών Διαδικασιών. Επειδή η διαδικασία της εξειδίκευσης είναι πολύ καθορισμένη θα μπορούσε να υποστηρίζεται από κάποιο πληροφοριακό σύστημα (ενδεχομένως και από το ΟΠΣ) που θα βοηθούσε στην παρακολούθηση του ΕΠ από το στάδιο της εξειδίκευσης. Για την αποφυγή τροποποιήσεων ιδιαίτερα όταν αυτή γίνεται για λόγους δεικτών κι επιφέρει μεγάλο διαχειριστικό κόστος προτείνεται η συνεργασία και η διατύπωση γνώμης με τις επιτελικές υπηρεσίες να γίνεται στο επίπεδο της εξειδίκευσης της δράσης. Επιπλέον οι δείκτες θα μπορούσαν να μην αποτελούν αντικείμενο έγκρισης από την Επιτροπή. Στη συγκριτική αξιολόγηση, η βαθμολόγηση των κριτηρίων τα οποία έχουν αριθμητική βαθμολογία πρέπει να στηρίζεται σε αδιαμφισβήτητους μαθηματικούς τύπου και εν γένει αντικειμενικά προσδιοριζόμενο αποτέλεσμα (βαθμός) ούτως ώστε ο δικαιούχος να γνωρίζει κατά τη υποβολή της πρότασής του πότε μπορεί να λάβει τη μέγιστη βαθμολογία. Αυτό έχει ως συνέπεια και ενδεχόμενη ένστασή του να μπορεί να απαντηθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα. Σε περιπτώσεις οριζοντίων προσκλήσεων τα εν λόγω κριτήρια να προτείνονται από τις αρμόδιες Επιτελικές Δομές».

Ο 6ος ερωτηθέντας τόνισε ότι «η Διοικητική /Επιχειρησιακή Επάρκεια του δυνητικού δικαιούχου, να αποτελέσει μέρος της καρτέλας του Δικαιούχου στο ΟΠΣ για να μην ανεβαίνει σε κάθε νέα πρότασή του το συνοδευτικό υλικό. Κατά την αξιολόγηση μιας πράξης, να γίνεται αξιολόγηση της Διοικητικής Ικανότητας στην αρχή μόνο. Στη συνέχεια να αποστέλλονται προς αξιολόγηση μόνο στοιχεία για την Επιχειρησιακή

Ικανότητα, δηλαδή οι Πίνακες 6 – 6Α – 7 – 8 που αντιστοιχούν στα Πρότυπα του ΣΔΕ (ή ενδεχομένως και τα στοιχεία για χρηματοοικονομική ικανότητα εφόσον απαιτείται). Τα στοιχεία για την αξιολόγηση της Διοικητικής Ικανότητας να αποστέλλονται εκ νέου μόνο εφόσον έχει γίνει αλλαγή στο Εγχειρίδιο Διαδικασιών του δικαιούχου ή μετά από ενδεχόμενες νομοθετικές αλλαγές που επηρεάζουν τη Διοικητική Ικανότητα του δικαιούχου. Να εξεταστεί το ενδεχόμενο η αξιολόγηση της επάρκειας να διενεργείται από εξωτερικό ανεξάρτητο αξιολογητή, όπως γίνεται στην περίπτωση που ένας φορέας έχει λάβει πιστοποίηση ISO. Να εξεταστεί η δυνατότητα ο κάθε δικαιούχος να πιστοποιείται/αξιολογείται για το μέγιστο αριθμό έργων που δύναται να εκτελεί στο ΕΣΠΑ με βάση το στελεχιακό δυναμικό που διαθέτει, την εμπειρία του σε ανάλογα/παρεμφερή έργα και την γενικότερη απόδοση και ανταπόκρισή του στο προηγούμενο ΕΣΠΑ.

Ο 7ος αναφέρει «να δίνεται η δυνατότητα στην ΔΑ ορισμού μεγαλύτερης προθεσμίας για την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, από τις 60 ημέρες που ισχύει σήμερα, τόσο στην άμεση όσο και στη συγκριτική αξιολόγηση. Ειδικά στην συγκριτική αξιολόγηση, η τήρηση της προθεσμίας είναι ανέφικτη όταν στην διαδικασία έκδοσης Απόφασης ένταξης εμπλέκεται η γνωμοδότηση άλλων ΕΥ. Ενίσχυση των δικαιούχων για γρήγορη και αποτελεσματική (με σωστά στοιχεία) αποστολή συμπληρωματικών/διορθωτικών στοιχείων. Επιπλέον προτείνει θεσμοθέτηση μητρώου αξιολογητών μη κρατικών ενισχύσεων (ανάθεση δηλ. σε φυσικά πρόσωπα του ελέγχου ή και την προ-συμπλήρωση των πεδίων του Φύλλου Αξιολόγησης Πράξης) για επιτάχυνση της διαδικασίας αξιολόγησης. Να αναλυθούν περαιτέρω τα πρότυπα για τις προγραμματικές συμβάσεις και να δοθούν στις ΔΑ/δικαιούχους για αξιοποίηση. Εμπλουτισμός και αναβάθμιση του Helpdesk του ΟΠΣ με όλες τις ΔΑ-ΕΥΘΥ ώστε να καθίσταται ευκολότερη και πιο γρήγορη για τις ΔΑ η αναζήτηση πληροφοριών».

## Κεφάλαιο 8 : Συμπεράσματα - Προτάσεις

### 8.1 Συμπεράσματα

Η νέα Προγραμματική Περίοδος 2021-2027 θα ξεκινήσει σε μία ιδιαίτερα δύσκολη οικονομικά και κοινωνικά χρονική συγκυρία. Η Ελλάδα εξέρχεται από την πολυετή δημοσιονομική κρίση προσπαθώντας να θωρακίσει την οικονομία της μέσα στον οικονομικά και κοινωνικά ευπαθή ευρωπαϊκό χώρο που έχει υποστεί μεγάλες απώλειες λόγω της πανδημίας του Covid-19. Επιπλέον, οι κλυδωνισμοί λόγω του πολέμου μεταξύ Ρωσίας και Ουκρανίας δημιουργούν επιπλέον πρωτόγνωρες επιπτώσεις στα ΚΜ της ευρωπαϊκής οικογένειας κυρίως στον τομέα της ενέργειας.

Ο εκσυγχρονισμός της Δημόσιας Διοίκησης με εφαρμογή μοντέλων ΔΟΠ στις Υπηρεσίες είναι αναγκαίος για να αναβαθμιστεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και να εξυπηρετείται αποτελεσματικότερα το δημόσιο συμφέρον.

Το κυριότερο συμπέρασμα της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι ότι το ΣΔΕ ως εργαλείο τηρεί τις βασικές της αρχές της ΔΟΠ κι έχει συμβάλλει αποτελεσματικά στην αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών της ΔΔ, ειδικότερα στο νευραλγικό κομμάτι της που αναφέρεται στη διαχείριση των ευρωπαϊκών κονδυλίων κι έχει τεράστιες επιπτώσεις στον οικονομικό και παραγωγικό ιστό της χώρας. Η πολύπλευρη, απαιτητική και ογκώδης από άποψη πλήθους έργων λειτουργία των ΔΑ οφείλει να ενισχύεται με άτομα προσανατολισμένα στην ποιότητα που θα λειτουργούν μέσα σε ένα σύστημα που ευνοεί το ομαδικό πνεύμα μεταξύ του προσωπικού.

Η εφαρμογή του ΣΔΕ στην ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής που διαχειρίζεται το μεγαλύτερο σε προϋπολογισμό περιφερειακό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του ΕΣΠΑ 2014-2020 αποτελεί απαραίτητο όσο και πολύτιμο εργαλείο για την αποτελεσματικότητα και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. Αποτελεί δέσμευση της διοίκησης η εφαρμογή του και η συμβολή της στη συνεχή βελτίωσή του. Όταν αναπτύσσεται ένα σύστημα ποιότητας αυτός είναι κι ο ευρύτερος στόχος, να υπάρχει δηλ. επίτευξη ποιότητας ως αποτέλεσμα διαρκούς παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν μετά από αντικειμενικές μετρήσεις.

Η ενεργός και καθολική συμμετοχή του όλων των εμπλεκόμενων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της εφαρμογής του ΣΔΕ. Πέρα από τις όποιες αλλαγές θα βελτιώσουν το ΣΔΕ στην επόμενη ΠΠ, το πρίσμα των αλλαγών πρέπει να προσβλέπει ουσιαστικά στη διαμόρφωση χρηστών με ενιαία κουλτούρα, που αποβλέπουν σε ΔΔ



και ΔΑ που θα λειτουργούν με μεγαλύτερη στόχευση, ομαδικότητα, εξωστρέφεια, συνέργειες κι έμφαση στην ποιότητα.

Οι Χυτήρης και Άννινος<sup>57</sup> επισημαίνουν ότι για να αναπτυχθεί και είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα ελέγχου θα πρέπει να εξασφαλίζεται μέσω αυτού η ροή, η επεξεργασία και η αξιοποίηση των πληροφοριών και να ληφθεί υπόψη το κόστος λειτουργίας και το κόστος ενδεχόμενων προβλημάτων που θα προκαλέσει η αντίδραση των εργαζομένων που θα το χρησιμοποιήσουν. Το ΣΔΕ κινείται προς αυτή την κατεύθυνση προσφέροντας αξιοπιστία σε όλα στάδια της πληροφορίας.

Ο Χυτήρης<sup>58</sup> ανέλυσε ότι οι αρχές που πρέπει να διέπουν το όποιο σύστημα ελέγχου, σε οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα, κερδοσκοπική ή όχι, παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών και ανεξαρτήτως μεγέθους είναι οι παρακάτω:

- Να εστιάζει στις βασικότερους τομείς και ενέργειες δηλ. στις δραστηριότητες εκείνες που κρίνονται ως προτεραιότητα σημαντικές γιατί καθορίζουν τη βιωσιμότητα, το κέρδος και το προφίλ του οργανισμού.
- Να είναι ευέλικτο και να μπορεί εύκολα να προσαρμόζεται στις αλλαγές που προκύπτουν π.χ. στους νόμους, στους δικαιούχους, σε εργασιακά θέματα κ.α. ώστε να γίνεται εκ νέου έλεγχος των παραπάνω τομέων/ενεργειών.
- Οι πληροφορίες που παρέχονται να είναι επίκαιρες για να προλαμβάνουν δυσάρεστες καταστάσεις κι επιπλέον να διαχέονται γρήγορα και με ασφαλιστικές δικλείδες.
- Οι πληροφορίες να έχουν ακρίβεια στον τύπο, μορφή και περιεχόμενο κάτι που θα εξασφαλίζεται μέσα από ένα σύστημα επαλήθευσης για να αποφεύγεται η υποκειμενικότητα των στελεχών που τις παρέχουν.
- Οι παρεχόμενες πληροφορίες να είναι αντικειμενικές και βασισμένες σε αντικειμενικά δεδομένα, μετρήσεις και δευτερευόντως, σε υποκειμενικές ερμηνείες των αποκλίσεων ή των αποτελεσμάτων.
- Να έχει εξασφαλίσει την αποδοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα από τη φάση σχεδιασμού του ακόμα ώστε κατά την λειτουργία του να είναι πλήρως κατανοητή από αυτούς η αναγκαιότητα και η σκοπιμότητά του κάτι που

---

<sup>57</sup>Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ., 2015. *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Διαθέσιμο στο [www.kalippos.gr](http://www.kalippos.gr)

<sup>58</sup>Χυτήρης, Λ., 2013. *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, 2013, Αθήνα:Φαίδιμος

προϋποθέτει καλό εργασιακό κλίμα, θετικά προσκείμενη ηγεσία και εδραιωμένη εταιρική κουλτούρα.

- Να συνδέεται με τον προγραμματισμό στο στάδιο του οποίου να υπάρχει ο ορισμός των προτύπων που θα αξιολογούν την σωστή εκτέλεση των σχεδίων δράσης και των καθορισθέντων στόχων.

Συμπεραίνεται ότι το ΣΔΕ έχει συμπεριλάβει τις παραπάνω αρχές στο σχεδιασμό του και λειτουργεί αποτελεσματικά ως ένα σύστημα ελέγχου (άνθρωποι, τεχνολογία, διαδικασίες, μέθοδοι). Στην επιτυχία του συντέλεσε ο συνυπολογισμός πολλών παραμέτρων που διέπουν την διαχείριση των έργων όπως το εξωτερικό περιβάλλον, ο τύπος των διαδικασιών, η οργανωτική δομή και το εύρος ελέγχου, το οργανωσιακό κλίμα και οι υφιστάμενοι κανόνες ελέγχου π.χ. κανονισμοί, εγκύκλιοι, οδηγίες, πρακτικές, πρότυπες διαδικασίες, περιγραφές θέσεων εργασίας.

Η υιοθέτησή του από την ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής ήταν καθοριστική στην ακριβή αποτύπωση των διαδικασιών που τη διέπουν, στην προτυποποίηση των εντύπων, στην παρακολούθηση της πορείας του ΕΠ και τη χρήση του ως βάση στην οποία στηρίζεται το Σύστημα Διασφάλισης της Ποιότητας. Ένα τεκμηριωμένο σύστημα διαχείρισης ποιότητας στηρίζεται στα ακόλουθα **αξιώματα**: δέσμευση για τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας και την καινοτομία, επιστημονική γνώση (τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης ποιότητας) και ισχυρός ανθρώπινος παράγοντας (ομαδική εργασία και συμμετοχή όλων).

Οι αδυναμίες του συγκλίνουν κυρίως σε χρονικές καθυστερήσεις (στην έκδοση προσκλήσεων σε σχέση με την έγκριση της εξειδίκευσης του ΕΠ, καθυστερήσεις στη διαδικασία των αξιολογήσεων των πράξεων λόγω μεγάλου όγκου προτάσεων προς αξιολόγηση και προβλημάτων των δικαιούχων, στη διαδικασία έγκρισης διακήρυξης κλπ). Επιπλέον οι συχνές τροποποιήσεις του φυσικού και οικονομικού αντικειμένου των έργων που υλοποιούνται δημιουργεί σημαντικό φόρτο εργασίας για τη ΔΑ για την έκδοση των προεγκρίσεων τροποποίησης νομικής δέσμευσης. Κάποιες διαδικασίες επίσης πρέπει να επανεξεταστούν ως προς την χρησιμότητά τους ώστε να μην δημιουργούν πρόσθετο διαχειριστικό βάρος (π.χ. εισήγηση απόφασης ένταξης).

## **8.2. Προτάσεις προς την ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής για τη βελτίωση της Ποιότητας**

Η ερευνήτρια θεωρεί ότι το σημαντικότερο σημείο προς τη βελτίωση είναι η εύρεση τρόπων καταπολέμησης των εμποδίων που αποτρέπουν την ορθή εφαρμογή της ΔΟΠ

(βλ. 2.6) εστιάζοντας αρχικά σε εκείνα που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον γιατί αυτό διαμορφώνει τα εμπόδια κουλτούρας που με τη σειρά τους μετατρέπονται σε εμπόδια αντίληψης. Προς την κατεύθυνση αυτή προτείνεται:

Η **εκπαίδευση όλων των στελεχών** για την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ και του ΣΔΠ. Έχοντας τη γνώση αυτή, το κάθε στέλεχος συμβάλει καθοριστικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Στο πεδίο εξουσίας και ευθύνης του, συνεισφέρει εφαρμόζοντας τις αρχές της ΔΟΠ για να ικανοποιήσει εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Επομένως να υπάρχει τόνωση κι αναγνώριση της σημασίας της εκπαίδευσης κι ενεργή συμμετοχή των στελεχών σε εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η **συνεχής βελτίωση** των εργαζομένων μέσω υποκίνησης και ενθάρρυνσής τους και η αναγνώριση των προσπαθειών τους. Ενθάρρυνση των εργαζομένων σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας για συμμετοχή. Κατάργηση των μη απαραίτητων διακρίσεων και αποσαφήνιση καθηκόντων και αξιών.

Η συμμετοχή όλων στη διενέργεια των **εσωτερικών ελέγχων του ΣΔΕ** και του ΣΔΠ σε όλες τις Μονάδες της Υπηρεσίας για να εξασφαλιστεί ότι το ΣΔΕ και το ΣΔΠ τηρείται εσωτερικά στην ΕΥΔ ΕΠ όπως έχει περιγραφεί στις διαδικασίες. Επιπλέον συχνή επικοινωνία Προϊσταμένων-στελεχών κι έμφαση σε μεγαλύτερη συνεργασία των Μονάδων.

Η **καλλιέργεια κουλτούρας προσανατολισμένης στις αρχές της ποιότητας** και η προβολή της προς τα έξω με στόχο την προσέλκυση νέων στελεχών. Υπόδειξη από την Διοίκηση στους νεοεισερχόμενους στην Υπηρεσία της αξίας της ποιότητας και καθιέρωση συναντήσεων με σχετικό θέμα ώστε να γίνει απόλυτη ενσωμάτωση της έννοιάς της στις διαδικασίες της Υπηρεσίας. Μεγάλο ποσοστό εναλλαγής ή αποχώρησης προσωπικού δημιουργεί προβλήματα στη γνώση του ΣΔΕ και του ΣΔΠ που λειτουργεί συσσωρευτικά κάθε χρόνο, δημιουργώντας επιβάρυνση σε κόστος και χρόνο. Προτείνεται η **ιοθέτηση του Μοντέλου του Kotter**<sup>59</sup> που περιέχει οκτώ φάσεις ως εξής : 1) Δημιουργία αίσθησης του αναγκαίου και του επείγοντος 2) Δημιουργία ομάδας καθοδήγησης 3) Ανάπτυξη διακριτού οράματος και στρατηγικής 4) Μετάδοση του οράματος της αλλαγής 5) Ενίσχυση της δράσης σε όλα τα επίπεδα με ενθάρρυνση πρωτοβουλιών και καινοτομιών 6) Επίτευξη βραχυχρόνιων επιτυχιών 7) Εμπέδωση των οφελών και δημιουργία περισσότερων αλλαγών 8) Ενσωμάτωση των νέων προσεγγίσεων στην κουλτούρα.

---

<sup>59</sup>Kotter, J., 1995. *Leading Change*. Harvard Business Review

Η χρήση της ιστοσελίδας, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κι η *διενέργεια δράσεων* για την προβολή των σχετικών με την ποιότητα αποτελεσμάτων, βελτιώνουν την διαφάνεια και δίνουν προστιθέμενη αξία στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της υπηρεσίας.

Η *δημιουργία συνεργειών* με άλλες Διαχειριστικές Αρχές για ανταλλαγή και υιοθέτηση καλών πρακτικών με δράσεις προσανατολισμένες στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Η *εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)* που όπως εξετάστηκε έχει ως κριτήρια τη διοικητική ηγεσία του κάθε οργανισμού, τον προγραμματισμό και τη στρατηγική του, τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, τους πόρους και τις εξωτερικές συνεργασίες του, τη διοίκηση των διαδικασιών και της αλλαγής, τα αποτελέσματα προς τους πολίτες-«πελάτες» και το προσωπικό του, τα αποτελέσματα σε σχέση με τις προσδοκίες της κοινωνίας από τον οργανισμό και την αποστολή του.

### **8.3 Περιορισμοί Έρευνας**

Το στελεχιακό δυναμικό της ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής, όπως σε όλες τις Διαχειριστικές Αρχές, προέρχεται είτε με απόσπαση από τη Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ ΑΕ) είτε είναι αποσπασμένο ή έχει μετακινηθεί από λοιπούς φορείς του ΔΤ.

Το δείγμα της έρευνας, λόγω των υψηλού μορφωτικού επιπέδου των ερωτηθέντων στελεχών (κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ και μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών) δεν αντιπροσωπεύει σε προσόντα την πλειονότητα των υπαλλήλων των Δημόσιων οργανισμών. Επιπλέον, δεν αντικατοπτρίζονται στην εργασία οι απόψεις νεοεισερχόμενων στελεχών για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και το ΣΔΕ.

Ως περιορισμός θεωρείται και η αδυναμία πραγματοποίησης δια ζώσης συνεντεύξεων λόγω των περιορισμών κατά της πανδημίας Covid-19.

### **8.4 Θέματα για Μελλοντική Έρευνα**

Ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η μελέτη του ΣΔΕ στο τέλος της επόμενης Προγραμματικής Περιόδου 2021-2027 ώστε να διαπιστωθεί η εξελικτική του πορεία, η κάλυψη αδυναμιών προς όφελος όλων των εμπλεκόμενων στη διαχείριση των ΕΔΕΤ και η συμβολή του στην παραγωγή ολόενα και πιο ποιοτικών διαδικασιών στις ΔΑ και τη ΔΔ (με το λιγότερο δυνατό διαχειριστικό κόστος για τη «ραχοκοκαλιά» του μηχανισμού που είναι τα στελέχη των Διαχειριστικών Αρχών και οι δικαιούχοι).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Αποστολάκης, Ι. και Μαυροειδής, Ο., 2004. *Τα πρότυπα ποιότητας στις μονάδες υγείας*. Διοικητική Ενημέρωση, 30, Ιούλιος-Σεπτέμβριος
- Δερβιτσιώτης, Κ., 2001. *Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Interbooks
- Δερβιτσιώτης, Κ., 2005. *Διοίκηση ολικής ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη
- Ίσαρη, Φ. και Πουρκός, Μ., 2015. *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα (Διαθέσιμο στο [www.kalippos.gr](http://www.kalippos.gr))
- Κανελλόπουλος, Χ., *Διοίκηση Προσωπικού Τα ανθρώπινα προβλήματα του Μάνατζμεντ (Σε Οργανισμούς, Επιχειρήσεις και Υπηρεσίες) Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα
- Κέφης, Β., 2014. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα-2η έκδοση*. Αθήνα: Κριτική
- Κέφης, Β., 2005. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική
- Κορρές, Μ. και Μυλωνάς, Δ., 2010. *Πιλοτική Έρευνα για την Αξιολόγηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Μονάδα Εντατικής Θεραπείας Δημόσιου Νοσοκομείου*. Επιθεώρηση Υγείας, Τόμος 21, Τεύχος 127
- Μαΐστρος, Π, *Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975-2015+]*. Αθήνα: Παπαζήση
- Μακρυδημήτρης, Α., 1999. *Ο “μεγάλος ασθενής” Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: Παπαζήση
- Μιχαλόπουλος, Ν., 2018. *Μπορεί να βελτιωθεί η παραγωγικότητα στο δημόσιο τομέα; Η εμπειρία από την εφαρμογή συστημάτων στοχοθεσίας και βελτίωσης της αποδοτικότητας, Ομιλία από την ημερίδα «Αναβάθμιση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, Βέλτιστες πρακτικές-Ο ρόλος του Μάνατζερ*. Αθήνα: Σιδέρης
- Μπινιώρης, Σ., 2009. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας T.Q.M.-2η έκδοση*. Αθήνα: Πασχαλίδη

- Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος
- Σωτηρόπουλος, Α., 2021. *Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό*. Αθήνα: διαΝΕΟσις
- Τζωρτζόπουλος Α., 2017. *Εφαρμογή αρχών και εργαλείων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον υγειονομικό τομέα- εγγύηση στην ποιοτική αναβάθμιση των νοσοκομείων και του ΕΣΥ*. Διαθέσιμο στο <https://docplayer.gr/104676780-A-tzortzopoulos-1-2.html>
- Χυτήρης, Λ. και Άννινος, Λ., 2015. *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα (Διαθέσιμο στο [www.kalippos.gr](http://www.kalippos.gr))

## Ξένη

- Adams, J., 2001. *Conceptual Blockbusting: A Guide to Better Ideas*. New York: Perseus Book Group
- Deming, W., 1986. *Out of The Crisis*. MIT
- Garvin, D., 1984. *What Does Product Quality Mean?*, Sloan Management Review, Fall
- Hradesky, L., 1995. *Total Quality Management Handbook*. McGraw-Hill, Education, Europe
- Hummer, M., Champy, J., 1993, *Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης*, Μαρούσι: Γαλαίος
- Huxtable, N., 1995, *Small Business Total Quality*, Chapman & Hall, London
- James, P., 1996. *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας Μια εισαγωγή*. Κλειδάριθμος
- Kotter, J., 1995. *Leading Change*, Harvard Business Review
- Oakland, J. 1989. *Total Quality Management*, Heinemann Professional

## Ευρωπαϊκές & Κυβερνητικές Πηγές - Ιστοσελίδες

- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών και Νομισματικών Υποθέσεων, 2010. *Το Πρόγραμμα Οικονομικής Προσαρμογής για την Ελλάδα*. European Economy, Occasional Paper no 61

- Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, Τηλεπικοινωνιών και Ενημέρωσης, Γενική Γραμματεία Ψηφιακής Πολιτικής, Δεκέμβριος, 2016. *Εθνική Ψηφιακή Στρατηγική 2016-2021*
- Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής και Αστικής Πολιτικής Ευρωπαϊκής Επιτροπής, 2016. *Ευρωπαϊκά Διαρθρωτικά και Επενδυτικά Ταμεία 2014-2020: Επίσημα κείμενα και σχόλια*. Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης
- The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index., 2019. *Results Report 2019*. Διαθέσιμο στο <https://www.bsg.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-04/InCiSE%202019%20Results%20Report.pdf>
- ΔιαΝΕΟσις, 2016. *Αξιοποιώντας το ΕΣΠΑ 2014 - 2020 Προτάσεις βέλτιστης στόχευσης και διαχείρισης*. Διαθέσιμο στο [https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2016/03/ESPA\\_2014-2020\\_ver3.pdf](https://www.dianeosis.org/wp-content/uploads/2016/03/ESPA_2014-2020_ver3.pdf)
- ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής. *Πρόγραμμα «Αττική 2021-2027» - Συνοπτική Παρουσίαση*. Διαθέσιμο στο : <https://www.pepattikis.gr/basiki-selida/shedio-espa-2021-2027>
- ΕΥΔ ΕΠ Περιφέρειας Αττικής, 2018. *Εγχειρίδιο Διαχείρισης της Ποιότητας*. Έκδοση 2η, Αθήνα
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και Ηλεκτρονικού Περιεχομένου (ΕΚΤ), 2021. *Έρευνα, Ανάπτυξη & Καινοτομία στις Ελληνικές Περιφέρειες*. Έκδοση 2021. Αθήνα Διαθέσιμο στο : [https://metrics.ekt.gr/sites/metrics-ekt/files/ekdoseis-pdf/2022/RDIGreekRegions\\_2021\\_el.pdf](https://metrics.ekt.gr/sites/metrics-ekt/files/ekdoseis-pdf/2022/RDIGreekRegions_2021_el.pdf)
- Ιωάννου, Γ., Θεοφίλου, Η., 2016. *Βελτιώνοντας την ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση αξιοποιώντας το εργαλείο Ολικής Διοίκησης Ποιότητας-Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης*. Κυπριακός Σύνδεσμος Ποιότητας Διαθέσιμο στο : <https://docplayer.gr/35896755-Veltionontas-tin-poiotita-sti-dimosia-dioikisi-axiopoiontas-to-ergaleio-olikis-dioikisis-poiotitas-koino-plaisio-axiologisis.html>
- Μονάδα Οργάνωσης της Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (ΜΟΔ) Α.Ε., 2017. *Ευρετήριο Όρων Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020*, Αθήνα
- Επίσημη διαδικτυακή πύλη του ΕΣΠΑ 2014-2020. *Κατανομή των χρηματοδοτικών πόρων της προγραμματικής περιόδου 2014-2020 ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα*. Διαθέσιμο στο : [https://www.espa.gr/el/Documents/OPs2014-2020\\_FinancialData.pdf](https://www.espa.gr/el/Documents/OPs2014-2020_FinancialData.pdf)

- Πισσαρίδης, Χ., Βαγιανός, Κ., Βέττας, Ν., Μεγήρ Κ., 2020. *Σχέδιο Ανάπτυξης για την Ελληνική Οικονομία, Τελική Έκθεση*. Διαθέσιμο στο : <https://government.gov.gr/schedio-anaptixis-gia-tin-elliniki-ikonomia/>
- Σύστημα Διαχείρισης και Ελέγχου ΕΣΠΑ 2014-2020
- Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Διεύθυνση Δημόσιων Οργανώσεων, Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού και Καινοτομίας, Τμήμα Ποιότητας και Προτύπων, 2020. *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων μέσω αυτοαξιολόγηση ΚΠΑ 2020*
- Υπουργείο Εσωτερικών. *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ): Εγχειρίδιο και Οδηγός Εφαρμογής*. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypes.gr/koino-plaisio-axiologisis-kpa-egcheiridio-kai-odigos-efarmogis/>
- <https://www.epdm.gr> (επίσημη διαδικτυακή πύλη ΕΠ ΜΔΤ 2014-2020)
- [https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/32514\\_espa-o-apologismos-2021-toy-ep-metarrythmisi-dimosioy-tomea](https://www.imerisia.gr/epiheiriseis/32514_espa-o-apologismos-2021-toy-ep-metarrythmisi-dimosioy-tomea)

### **Νόμοι - Κανονισμοί - Εγκύκλιοι**

- Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1305/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Δεκεμβρίου 2013 για τη στήριξη της αγροτικής ανάπτυξης από το Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης (ΕΓΤΑΑ) και την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1698/2005 του Συμβουλίου (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Διαθέσιμο στο :<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1305&from=EL>)
- Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1304/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17 Δεκεμβρίου 2013 για το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1081/2006 του Συμβουλίου (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1304&from=el>)
- Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1303/2013, του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17.12.2013 (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Διαθέσιμο στο : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1303&from=el>)



- Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1301/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Δεκεμβρίου 2013 σχετικά με το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και για τη θέσπιση ειδικών διατάξεων σχετικά με τον στόχο «Επενδύσεις στην ανάπτυξη και την απασχόληση» και για την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1080/2006, (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Διαθέσιμο στο :<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1301&from=el>)
- Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 1300/2013 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 17ης Δεκεμβρίου 2013 σχετικά με το Ταμείο Συνοχής και την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1084/2006 (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Διαθέσιμο στο : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1300&from=EL>)
- Κανονισμός (ΕΚ) αριθ. 105/2007 της Επιτροπής, της 1ης Φεβρουαρίου 2007, για τροποποίηση των παραρτημάτων του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1059/2003 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου για τη θέσπιση μιας κοινής ονοματολογίας των εδαφικών στατιστικών μονάδων (NUTS) (Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Διαθέσιμο στο : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0105&from=EL>)
- Κανονισμός (ΕΕ) αριθ.2016/679 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 27ης Απριλίου 2016 για την προστασία των φυσικών προσώπων έναντι της επεξεργασίας των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα και για την ελεύθερη κυκλοφορία των δεδομένων αυτών και την κατάργηση της οδηγίας 95/46/ΕΚ (Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων)
- Ν. 4314/2014 (ΦΕΚ 265/Α/23.12.2014) «Α) Για τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή αναπτυξιακών παρεμβάσεων για την προγραμματική περίοδο 2014–2020»
- Ν.2647/1998 (ΦΕΚ 237/Α/22.10.1998) «Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»
- Ν.2503/1997 (ΦΕΚ 107/Α/30.05.1997) «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»

- Προεδρικό Διάταγμα 51/1987 (ΦΕΚ 26/Α/06.03.1987) «Καθορισμός των περιφερειών της χώρας για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και συντονισμό της περιφερειακής ανάπτυξης»
- ΥΑ 137675/ΕΥΘΥ 1016/19-12-2018 (ΦΕΚ 5968/Β/31.12.2018) «Εθνικοί κανόνες επιλεξιμότητας δαπανών για τα προγράμματα του ΕΣΠΑ 2014-2020- Έλεγχοι νομιμότητας δημοσίων συμβάσεων συγχρηματοδοτούμενων πράξεων ΕΣΠΑ 2014-2020 από Αρχές Διαχείρισης και Ενδιάμεσους Φορείς- Διαδικασία ενστάσεων επί των αποτελεσμάτων αξιολόγησης πράξεων»
- ΥΑ (ΦΕΚ 715/Β/24.4.2015) «Αναδιάρθρωση της Ειδικής Υπηρεσίας Διαχείρισης του ΕΠ Περιφέρειας Αττικής, σύμφωνα με το άρθρο 7 του Ν. 4314/2014 και αντικατάσταση της αριθμ. 1310/Γ'ΚΠΣ 310/17-01-2001 (ΦΕΚ 33/Β) ΚΥΑ, όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει»
- ΥΑ 44204/ΕΥΘΥ 316/2017 (ΦΕΚ 1404/Β/25.04.2017) «Αντικατάσταση της υπ' αριθμό 69132/ΕΥΘΥ 625/2015 (ΦΕΚ 1451/Β/10.07.2015) ΥΑ για την Αναδιάρθρωση της Ειδικής Υπηρεσίας ΟΠΣ του άρθρου 15 παρ. 4 του Ν. 4314/2014 και κατάργηση της υπ' αριθμ. 11447/2-4-2001 (ΦΕΚ 358/Β/03.04.2001) κοινής υπουργικής απόφασης»