



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΣΧΟΛΗ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**

**ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ,  
ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Θέμα:**

**Τίτλος στα Ελληνικά**

**Δημόσια Αγαθά και Υπηρεσίες «Δυνατά και Αδύνατα σημεία -Η  
περίπτωση ΕΥΔΑΠ»**

**Τίτλος στα Αγγλικά**

**Public needs and Services «Strong and Weak points -The case of  
ΕΥΔΑΠ»**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή ΜΠΟΥΤΣΕΛΗΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ**

**(Α.Μ.: ΔΜ2107)**

**Επιβλέπων καθηγητής: Ιωάννης Δ. Μπουρής**

**Αθήνα 2022-2023**

## ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον ΜΠΟΥΤΣΕΛΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗ (ΑΜ: ΔΜ2107), συγγραφέα της, ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής. Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από τον Υπογράφων, και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη εργασία, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο φοιτητής θα απορρίπτεται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή



## ΜΕΛΗ ΤΡΙΜΕΛΟΥΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ Μπουρή Ιωάννη για τον χρόνο που μου αφιέρωσε καθώς και την υπομονή του για την ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών για τις περαιτέρω γνώσεις που μου πρόσφεραν .Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου και συγκεκριμένα τον πέντε μου παιδιά, που με στήριξαν κυρίως ψυχολογικά σε όλο αυτό το ταξίδι γνώσεων και ήταν δίπλα μου σε δύσκολα σημεία κατά την διάρκεια αυτού του διαστήματος, δεδομένου ότι είχαν και αυτά με την σειρά τους τον αγώνα για τις δικές τους σπουδές. Τέλος μένει να πω και ένα ευχαριστώ στο φιλικό μου περιβάλλον που με τον τρόπο τους μου έδιναν κουράγιο να προχωρήσω παρακάτω.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ & ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	8
ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΓΓΛΟΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΟΡΩΝ.....	9
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ .....	10
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	11
ABSTRACT .....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	13
ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	13
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	13
1.1. ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	13
1.2 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ.....	14
1.3 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ .....	14
1.3α ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	16
1.3β ΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ.....	18
1.3γ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ.....	19
1.3δ ΑΝΙΔΙΟΤΕΛΕΙΑ ΚΑΙ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ .....	20
1.3ε ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ .....	20
1.3ζ ΙΣΟΤΗΤΑ .....	21
1.3η ΑΝΑΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ.....	21
1.3θ ΕΧΕΜΥΘΕΙΑ-ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΑΠΟΡΡΗΤΟ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ .....	21
1.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	23
1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	25
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	25
2.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ.....	25
2.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	25
2.3 ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ.....	26
2.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ .....	27
2.5 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	30
2.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	31
2.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	34
ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	34
3.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΝεοΔημοσιοΜανατζμεντ (ΝΔΜ).....	35
3.2 Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ (ΝΔΜ) ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ .....	37
3.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΝΔΜ .....	38
3.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΝΔΜ.....	39
3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΝΔΜ .....	40
3.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΝΔΜ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	40
3.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	41
3.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	43
ΠΕΛΑΤΗΣ ΠΟΛΙΤΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	43
4.1 ΣΧΕΣΗ ΠΟΛΙΤΗ/ΠΕΛΑΤΗ.....	43
4.2 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ/ΠΟΛΙΤΗ.....	43
4.3 ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΜΕΝΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ.....	45
4.4 Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΡΧΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	46
4.5 ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	47
4.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ Servqual.....	53
4.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	59
4.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	61
Η ΜΑΥΡΗ ΛΙΣΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΤΑΛΑΙΠΩΡΟΥΝ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ .....	61
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε.Υ.Δ.Α.Π. ΔΥΝΑΤΑ/ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ-ΠΡΟΚΛΙΣΕΙΣ /ΑΠΕΙΛΕΣ.....	61
5.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ.....	61
5.2 ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ .....	62
5.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ .....	62
5.4 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ .....	63
5.5 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .....	64
5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΤΟΥ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ .....	66
5.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ .....	66
5.8 ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ .....	68
5.9 ΠΕΛΑΤΕΣ-ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ .....	70
5.9.α ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΛΕΝΧΟΥ (Control Environment) .....	72
5.9.β ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (Risk Management).....	73

5.9.γ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΚΛΕΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (Control Activities).....	73
5.9.δ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (Information and Communication) .....	73
5.9.ε ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ (Monitoring) .....	74
5.10 ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	78
5.11 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ .....	81
ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	82

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ & ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

ΑΜΕΑ	Άτομα με ειδικές ανάγκες
ΑΝ	Αναγκαστικός νόμος
Βλ.	Βλέπε
ΔΕφ ΑΘ	Διοικητικό Εφετείο Αθηνών
Δηλ.	Δηλαδή
ΔΟΥ	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
ΔΠρωτ.	Διοικητικό Πρωτοδικείο
Η/Υ	Ηλεκτρονικός υπολογιστής
ΙΧ	ιδιωτικής χρήσης
κ.λπ.	και λοιπά
ΚΔΔ	Κώδικας διοικητικής διαδικασίας
ΚΕΠΥΟ	Κέντρο Πληροφορικής Υπουργείου Οικονομικών
Λ.χ.	Λόγου χάρι
Ν.	Νόμος
ΟΕΕ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
ΟΑΕΔ	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
π.χ.	παραδείγματος χάριν
παρ.	παράγραφος
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
περ.	περίπτωση
ΠΚ	Ποινικός Κώδικας
ΣτΕ	Συμβούλιο της Επικρατείας
Τμ	Τετραγωνικά μέτρα
ΤΠΔ	Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων
ΥΑ	Υπουργική απόφαση
ΥΚ	Υπαλληλικός κώδικας
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης
ΤΠΕ	Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών
SERVice	υπηρεσία
QUALity	ποιότητα
ΧΥΚ	Χάρτη Υποχρεώσεων Καταναλωτή
ΣΔΠ	Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας
ΣΕΕ	Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου
ΚΠΑ	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΔΔ	Διοικητικού Δικαίου



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΓΓΛΟΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΟΡΩΝ

Benchmarking	συγκριτική αξιολόγηση
one stop	μια στάση
Governance	διακυβέρνησης
Public Administration	Δημόσια Διοίκηση
Controlling	έλεγχος
Interactive Management	διαδραστικό μάνατζμεντ
Local Governmen	Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης
SERVice	υπηρεσία
QUALity	ποιότητα
fishbone diagram	Ψαροκόκαλο
flowchart	διάγραμμα ροής
brainstorming	καταιγισμός ιδεών
Reliability	Αξιοπιστία
Responsiveness	Ανταπόκριση
Assurance	Διασφάλιση
Empathy	Ενσυναίσθηση
Tangibility	Απτότητα
Control Environment	Περιβάλλον Ελέγχου
Risk Management	Διαχείριση Κινδύνων
Control Activities	Μηχανισμούς Ελέγχου
Information and Communication	Πληροφόρηση & Επικοινωνία
Monitoring	Παρακολούθηση
Control Environment	Περιβάλλον Ελέγχου
workshop	ομάδα εργασίας
de facto	ξεκάθαρο
Gap	χάσμα

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1 ΕΙΚΟΝΙΚΟΣ ΚΟΚΑΛΟ ΨΑΡΙΟΥ.....	48
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ PARETO.....	49
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3 ΚΑΤΑΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ.....	50
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ Κ.Π.Α.....	51,53
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5 GAP/ ΤΑ ΧΑΣΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	56,57
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6 ΕΥΔΑΠ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ.....	67
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7 ΕΥΔΑΠ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	68,69
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8.ΜΟΝΤΕΛΟ 3 ΣΕΙΡΩΝ.....	79
ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9. ΠΙΝΑΚΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ GRI.....	83

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τον σύγχρονο ρόλο και τις μελλοντικές προοπτικές της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Για αυτό, έχει χτιστεί συστηματικά με βάση τη θεωρία, με βάση τη βιβλιογραφία και τα υπάρχοντα γραπτά, με βάση νόμιμες πηγές πληροφοριών από επίσημους θεσμούς για την ελληνική πραγματικότητα. Η δημόσια διοίκηση εμπλέκεται στη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των κοινών συμφερόντων των πολιτών της χώρας και συνδέεται πλήρως με την εφαρμογή του δημόσιου δικαίου και της δημόσιας τάξης. Η μέτρηση της απόδοσης και η αποτελεσματικότητά της είναι οι καταλύτες για τη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Δυστυχώς, για πολλά χρόνια η ελληνική κυβέρνηση ήταν οργανωμένη σε ένα γραφειοκρατικό μοντέλο. Η σημερινή διοίκηση βρίσκεται σε κρίση και χαρακτηρίζεται κυρίως από αποδιοργάνωση και αναποτελεσματικότητα. Ταυτόχρονα, η παντελής έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ πολιτικών και κοινωνικών παραγόντων και διοικητικών υπαλλήλων δυσχεραίνει τις αλλαγές στον εκσυγχρονισμό τους. Ειδικά σε δύσκολες μακροοικονομικές συνθήκες, υπάρχει ανάγκη για αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης μέσω αποτελεσματικών στρατηγικών, σωστής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και χρήσης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Η εργασία αυτή καλύπτει και την περίπτωση της ΕΥΔΑΠ Α.Ε λόγω της προσωπικής εμπειρίας μου με τον οργανισμό. Η αναδιάρθρωση του ρόλου της ΕΥΔΑΠ Α.Ε θα επιτευχθεί μέσα από μια ενοποιημένη εθνική κυβέρνηση για την επίτευξη στόχων με ένα ισχυρό πλαίσιο διακυβέρνησης, μέσω κανονισμών, δυναμικής μεταξύ ανθρώπων, δομής και πόρων, ηθικής και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση με βάθρο την σκληρή δουλειά.

**Λέξεις κλειδιά.** Διοίκηση, Ιθαγένεια, Πελάτες, ΕΥΔΑΠ Α.Ε., Υπηρεσίες, Διοίκηση, Ποιότητα Δημόσιου Τομέα

## ABSTRACT

The aim of this thesis is to investigate the contemporary role and future prospects of the Greek public administration. For this purpose, the analysis is structured through a methodological theoretical basis, based on existing literature and journalism, as well as through authoritative sources of public bodies as to the Greek reality. Public administration takes part both in the formulation and implementation of policy, with a view to the satisfaction of the general interest of the citizens and being absolutely connected with the application of public law and public policy. Measuring performance and effectiveness are catalytic elements in achieving efficiencies in public administration. Unfortunately, in Greece the public administration was organized within the bureaucratic model for many years. Today, public administration is in crisis, characterized by disorganization and low efficiency of services. At the same time there is no dialogue between operators and employees in the public administration, so it is more difficult for changes to modernize the sector. Especially due to the difficult macroeconomic environment, public administration needs reorganization through an effective strategy, human resources management and utilization of electronic administration. The proposal thesis shall be approached for the case of E.Y.D.A.P A.E because of a personal experience with that sector of the public administrator . The adjustment of the role of E.Y.D.A.P A.E can be done through a dynamic interaction between settings, people, structures and resources, morality and ethics, e-governance through a national unified effort with visionary goal under a strong governance framework.

**Key- words.** Public Administration, citizen, customer, E.Y.D.A.P A.E, Public service, Public Management, Quality of Public region.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΜΕΤΡΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

#### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Η αλλαγή επηρεάζει τη ζωή και την καθημερινή ζωή των ανθρώπων με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, άλλοτε περισσότερο, άλλοτε λιγότερο. Η πρόσφατη πανδημία του ιού COVID-19 έχει προκαλέσει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο ζωής των ανθρώπων διεθνώς. Η ανάγκη για κοινωνική απομόνωση και τα μέτρα περιορισμού της μετάδοσης του ιού έχουν επηρεάσει την προσωπική και επαγγελματική ζωή όλων. Έχει επιφέρει αλλαγές στον τρόπο που οι άνθρωποι επικοινωνούν, εργάζονται και παίζουν. Θέματα που σχετίζονται με την υγεία, την ευημερία και τις συνθήκες εργασίας αφορούν αρχές και άτομα και δημιουργείται ένα κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον ( Hoek , 2020).

Ειδικά στον τομέα της εργασίας, η πανδημία έχει επιφέρει μια σειρά από ριζικές αλλαγές που σχετίζονται με τη φύση της εργασίας. Οι κοινωνικές ανισότητες αυξάνονται, ενώ η ικανότητα προσαρμογής των εργαζομένων στα νέα δεδομένα δεν είναι η ίδια για όλους. Για παράδειγμα, είναι ευκολότερο για έναν καλά αμειβόμενο και καλά μορφωμένο εργαζόμενο να εργάζεται εξ αποστάσεως παρά για κάποιον που ανήκει στα φτωχότερα και λιγότερο μορφωμένα μέλη της κοινωνίας ( Kalina , 2020).

#### 1.1. ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Σε όλη την ιστορική εξέλιξη και διαμόρφωση της δημόσιας διοίκησης, έχουν σχεδιαστεί και εφαρμοστεί διάφορες δημόσιες πολιτικές για τη βελτίωσή της δημόσιας υπηρεσίας . Όμως, ενώ μπορούν να τεκμηριωθούν πιθανά θετικά βήματα, η ανάλυση εγγράφων αναδεικνύει τα «διοικητικά ελαττώματα» που διαπερνούν κάθε υποσύστημα της ελληνικής κοινωνίας. Η διοίκηση της Ελλάδας στις αρχές του 21ου αιώνα χαρακτηρίζεται από έλλειψη στρατηγικής δράσης, επάρκειας, ανεπαρκή σπατάλη δημοσίων πόρων, διαφθορά και δομική αδράνεια και νομολογία, διοικητική ιεραρχία, ατροφία νομικής πειθαρχίας, απόδοση και έλλειψη ορθολογικού σχεδίου δράσης. Η πρακτική συνέπεια αυτής της πραγματικότητας είναι ότι το κόστος παροχής αποτελεσμάτων δημόσιας υπηρεσίας είναι μικρότερο από το όφελος.

Ως αποτέλεσμα, το αίτημα για εθνική μεταρρύθμιση για επανασύνδεση με τη φύση και την αποστολή της δημόσιας διοίκησης είναι ίσως πιο ισχυρό από ποτέ. Στην ιστορική εποχή της παγκοσμιοποίησης, το κράτος ανασυγκροτείται με ουσιαστικό στρατηγικό στόχο που μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες της κοινωνίας ικανοποιητικά. Επομένως, η αποστολή της κυβέρνησης έχει δύο θεμελιώδη στοιχεία α) την δικαιοσύνη σε όλα τα επίπεδα της κοινωνίας και β) την οικονομική ευμάρεια . Αυτές οι προϋποθέσεις καθορίζουν τη μεταρρυθμιστική στρατηγική της ελληνικής δημόσιας διοίκησης . Παρ όλα αυτά όντας στην σημερινή εποχή υπάρχει το πρόβλημα του σχεδιασμού και της οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών με στόχο την αποκατάσταση της διοίκησης. Συμπερασματικά, μπορεί να τονιστεί ότι η σημερινή ανάληψη οργάνωση και λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης εμποδίζει την οικονομική ανάπτυξη και εμποδίζει τον

ανταγωνισμό.

## 1.2 ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΟΣ

Αποτελεί τον κύριο πυρήνα της δράσης των δημοσίων υπηρεσιών αλλά και κάθε υπαλλήλου. Η δημόσια διοίκηση έχει υποχρέωση την αποκλειστική επιδίωξη του δημοσίου συμφέροντος, είναι το κέντρο δημόσιας υπηρεσίας και δραστηριότητας όλων των εργαζομένων. Είναι καθήκον της κυβέρνησης να προωθούν μόνο το δημόσιο συμφέρον. Αν και δεν προσδιορίζεται η έννοια του δημοσίου συμφέροντος, η εξειδίκευσή του ακολουθεί την αρχή της νομιμότητας. Αυτό σημαίνει ότι η απόκλιση από την αρχή της νομιμότητας δεν μπορεί να δικαιολογηθεί για λόγους δημοσίου συμφέροντος<sup>1</sup>. Εξυπηρέτηση και σεβασμός προς τον πολίτη είναι η δραστηριότητα και πρωταρχικό μέλημα των δημοσίων υπαλλήλων και βασίζεται σε δύο θεμελιώδεις νόμους σύμφωνα με τον πρώτο οι κρατικές εξουσίες εξυπηρετούν μόνο υπέρ του λαού, και σύμφωνα με το δεύτερο, οι δημόσιοι υπάλληλοι λειτουργούν αποκλειστικά στην υπηρεσία του ελληνικού λαού<sup>2</sup>. Η προάσπιση της νομιμότητας, συμπεριφορά της Διοίκησης και των στελεχών της βασίζεται εξ ολοκλήρου στους βασικούς κανόνες του Συντάγματος, τους άμεσα ισχύοντες ευρωπαϊκούς νομικούς κανονισμούς, τις διεθνείς συνθήκες που έχουν εγκριθεί από το Κοινοβούλιο, τους νόμους, τα προεδρικά διατάγματα και τους διοικητικούς κανόνες που εκδίδονται με νόμο. Αυτό σημαίνει ότι οι δημόσιοι λειτουργοί θα πρέπει να απέχουν από ενέργειες που απαγορεύονται από τους παραπάνω νόμους και να κάνουν μόνο ό,τι υποχρεούνται να κάνουν και είναι εξουσιοδοτημένοι να κάνουν<sup>3</sup>.

## 1.3 ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Συμπεριφορά σε άμεση προσωπική ή τηλεφωνική επικοινωνία. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι μόνο δημόσιοι υπάλληλοι, είναι και πολίτες. Επομένως, θα πρέπει να συμπεριφέρονται στους πολίτες όπως συμπεριφέρονται στους συναδέλφους τους και στους αγαπημένους τους με ευπρέπεια και σεβασμό. Οι δημόσιοι υπάλληλοι πρέπει πάντα να ενεργούν με τρόπο που να κερδίζουν την εμπιστοσύνη του κοινού. Όποια και αν είναι η ψυχική του κατάσταση, θα πρέπει να ακολουθούν τους βασικούς κανόνες καλής συμπεριφοράς σε όλες τις περιστάσεις<sup>4</sup>. Υπάρχουν εσωτερικός κώδικας που υποχρεούται να ακολουθεί όπως.

Προσεγμένη και αξιοπρεπή εμφάνιση.

Να είναι φιλικός και ευγενικός

<sup>1</sup> [Άρθρο 103 παράγραφος 1 του Συντάγματος και Ν. 3528/2007 (ΥΚ, ΦΕΚ 26Α), άρθρο 24]

<sup>2</sup> [Σύνταγμα άρθρα 1 παρ. 3 και 103 παρ. 1]

<sup>3</sup> [Ν. 3528/2007 Άρθ. 24, 25 (ΥΚ ΦΕΚ 26Α)]

<sup>4</sup> [Άρθρο 103 Άρθρο 1 του Συντάγματος και άρθρο 27 Ν. 3528/2007. 1 (ΥΚ, ΦΕΚ 26Α)]

Αναφέρεται σε πολίτες στον πληθυντικό.

Δεν καπνίζει<sup>5</sup>

Υπηρετεί το κοινό εντός των ωρών που ορίζει η υπηρεσία και αφιερώνεται εξ ολοκλήρου και αποκλειστικά στα καθήκοντά του πέραν του πραγματικού χρόνου που απαιτείται για την υπηρεσία σύμφωνα με τις γενικές και ειδικές διατάξεις που επιβάλλουν τούτο<sup>6</sup>.

Εντος δουλειάς δεν χρησιμοποιεί υπολογιστή για προσωπικές ανάγκες.

Ακρόαση μουσικής απαγορεύεται εκτός αν προβλέπετε από ηχητικό σύστημα της υπηρεσίας.

Δεν διακόπτει την επικοινωνία με τους πολίτες με τους οποίους συναλλάσσεται. Από την άλλη πλευρά, εάν ο λόγος είναι αρκετά σοβαρός για να διακόψει τη συνομιλία, ο υπάλληλος θα πρέπει να ζητήσει συγγνώμη από το κοινό και να ζητήσει από έναν άλλο συνάδελφο να συνεχίσει τη συναλλαγή<sup>7</sup>.

Απαντά στο τηλέφωνο, δηλώνει το όνομά του και απαντά ευγενικά στις ερωτήσεις που του γίνονται. Διευκολύνει τους πολίτες να βρίσκουν τον αριθμό τηλεφώνου και το όνομα μιας επαφής. Όπου αυτό δεν είναι δυνατό, οι πολίτες παραπέμπονται σε δημόσιες υπηρεσίες πληροφόρησης<sup>8</sup>.

Αν έρθει σε επαφή με έναν αδέξιο ή ιδιαίτερα μαχητικό πολίτη, θα πρέπει να του φερθεί με ψυχραιμία και σύνεση, αποφεύγοντας την ένταση και τους καβγάδες. Ακόμα κι αν οι πολίτες τον προσβάλλουν, ο δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει να διατηρήσει τον αυτοέλεγχό του και αν χρειαστεί να ζητήσει βοήθεια από τους ανωτέρους του για να προσαρμόσει την κατάσταση.

Δεν πρέπει να εκφράζει ή να κοινοποιεί πολιτικές, θρησκευτικές ή φιλοσοφικές πεποιθήσεις κατά την

---

<sup>5</sup> [N. 3868/2010 Άρθρο 17 (ΦΕΚ 129Α) και ΥΑ Γποκ. 104720/2010 (ΦΕΚ 1315/Β/25-8-2010)]

<sup>6</sup> [Αρθ. 29 και Σ.Σ. κζ, παράγραφος 1, παράγραφος 107 του Ν. 3528/2007]Ν. 3528/2007, αντικαταστάθηκε από την παρ. 2 του ν. 4057/2012) ΥΑ ΔΙΑΔΠ / ΤΒ1 / 14757 / 25-7-2011 (ΕΕ Β 1659)]

<sup>7</sup> [ παρ.2, άρθρο 27 και περ. κθ, παρ.1, άρθρο 107 του Ν. 3528/2007

Ν.3528/2007 όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν.4057/2012]

Βλ. και Ευρωπαϊκό Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (2005), άρθρο 12.

<sup>8</sup>[Ν.3528/2007Αρθ.27Vol2(ΥΚ,ΦΕΚ26Α), περ.ιβ,άρθρο1,άρθρο107τουΝ.3528/2007,αντικαταστάθηκε από το άρθρο 2/ΕΚ του ν. 4057/2012, ΔΙΣΚΠΟ/Φ.18. 15584/10-7-2006]

άσκηση των καθηκόντων του <sup>9</sup>.

Δεν επηρεάζεται από το φύλο, την εθνικότητα, τη φυλή, τη γλώσσα, την καταγωγή, τη θρησκεία ή άλλες πεποιθήσεις ενός ατόμου <sup>10</sup>.

Γενικά αποφεύγει συμπεριφορά που βλάπτει ή μπορεί να επηρεάσει τον χαρακτήρα ή την επαγγελματική κατάσταση εκείνων με τους οποίους συναλλάσσεται .

### 1.3α ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΣΜΟΣ

Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να έχουν άριστες επαγγελματικές γνώσεις και να είναι συνεχώς ενήμεροι για τις εξελίξεις στους επαγγελματικούς τους τομείς. Σύμφωνα με τη νομοθεσία και τη νομολογία, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενεργούν με αξιοπρέπεια και προσοχή (αποφυγή σαρκασμού, ασέβειας, σεξουαλικής παρενόχλησης κ.λπ.) ώστε να μην βλάπτεται η φήμη των δημοσίων λειτουργών <sup>11</sup>. Οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να συμπεριφέρονται δίκαια στους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους. Η ανήθικη συμπεριφορά ,που περιλαμβάνει δημόσια κριτική για τη δουλειά ενός διευθυντή, χρήση εσκεμμένων ψευδών πληροφοριών, χρήση προφανώς ακατάλληλης γλώσσας, χρήση βίας, εκφοβισμό και προσβολές προς άλλους υπαλλήλους, εκφραστική και ανοιχτή σεξουαλική παρενόχληση <sup>12</sup>.

Ο επαγγελματισμός διέπεται από κανόνες

Προσπαθεί να εξηγήσει στους πολίτες τι είναι σχετικό με την περίπτωσή τους με απλό και κατανοητό τρόπο και τους καθοδηγεί ανάλογα.

Αποφύγετε τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται σε συνοπτικά ή ασαφή δεδομένα.

Να είναι όσο το δυνατόν πιο χρήσιμοι δηλαδή να απαντάνε σε ερωτήσεις όσο το δυνατόν ακριβέστερα και να αποφεύγετε τη νομική ή δύσκολη ορολογία και να λένε πάντα τη γνώμη τους . Κάτι που αντίκειται στη φύση των επίσημων καθηκόντων <sup>13</sup>( αναφέρεται η άρνηση παροχής πληροφοριών και η "καμία πληροφορία δεν δόθηκε").

Πρέπει να ενημερώνει τον πολίτη για τα προστατευτικά μέτρα που έχει στη διάθεσή του, τις αρχές ενώπιον των οποίων μπορούν να εφαρμοστούν και τις προθεσμίες χρήσης τους.

<sup>9</sup> [Άρθρο 29 παράγραφος 3 του Συντάγματος, άρθρο 18 Ν. 1835/1987. 2 (ΦΕΚ 195Α)]

<sup>10</sup> [Άρθρο 5 παρ.2 του Συντάγματος και άρθρο 27 του Νόμου 3528/2007. 3 ( ΥΚ , ΦΕΚ 26Α)]

<sup>11</sup> [Ν. 3528/2007 Άρθρο 27 παράγραφος 1, ΚΔΕ 1511/1995 , ΚΔΕ 1305/2008 , ΚΔΕ 1317/2008 ,ΚΔΕ 2138/2008, SR 484/2008, SR 3386/2009, SR 350/2009]

<sup>12</sup> [Ν. 3528/2007 άρθρο 107 παρ. 1 περ. ιζ όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν.4057/2012, ΣτΕ 505/2010, ΣτΕ 11/2009, ΔΕφ ΑΘ 93/2009, ΔΕφ ΑΘ 995/2008 ΣτΕ 796/2008, ΔΕφ ΑΘ 92/2009 κ.λπ.]

<sup>13</sup> [Εγκύκλιος ΔΙΣΚΠΟ /Φ.18/οικ.6190/12-3-2012 (ΑΔ: Β44ΥΧ-ΦΗ0), «Δικαιώματα πολιτών και επιχειρήσεων σε σχέση με τις δημόσιες υπηρεσίες»]



- Οι πολίτες ενθαρρύνονται να ζητούν υπηρεσίες γραπτώς, εάν το θέμα είναι πολύ περίπλοκο για επεξεργασία ή εάν οι ζητούμενες πληροφορίες ή εξήγηση δεν μπορούν να παρασχεθούν προφορικά.
- Τήρηση προτεραιότητας εξυπηρέτησης και υποδοχής των πολιτών(άτομα με αναπηρία, έγκυες γυναίκες, φροντιστές παιδιών, ηλικιωμένοι κ.λ.π).
- Να αντιμετωπίζουν τους πολίτες με προσοχή και φροντίδα, ειδικά εάν ανήκουν σε ευάλωτες κοινωνικές ομάδες (άνεργοι, ηλικιωμένοι, αναλφάβητοι κ.λπ.).
- Ειδικά αν είναι ξένοι και δεν μιλάνε καλά ελληνικά, λαμβάνουν επιπλέον προφυλάξεις. Προσπαθεί να κατανοήσει με κάθε δυνατό τρόπο και όταν χρειάζεται και αναζητά βοήθεια από συναδέλφους.
- Χρησιμοποιούν την Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) για να επικοινωνούν και να αλληλεπιδρών με τους πολίτες και με φορείς του δημόσιου τομέα.
- Εξυπηρετεί τους πολίτες χρησιμοποιώντας ο ίδιος από το διαδίκτυο τις απαραίτητες ή αποκτούμενες πληροφορίες ή τους βοηθά ώστε να τις βρουν μόνοι τους<sup>14</sup>
- Κατά την άσκηση των καθηκόντων του, εξυπηρετεί τους πολίτες αποφεύγοντας την περιττή ή υπερβολική χρήση των δημόσιων πόρων.
- Στο γραφείο του τοποθετήθηκε σε περίοπτη θέση μια ειδική πινακίδα που έφερε το όνομα και τον τίτλο του<sup>15</sup>.
- Ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα της δουλειάς του, παραδέχεται τα λάθη του και προσπαθεί να μην τα επαναλάβει στο μέλλον. Εάν διαπιστώσει ότι η πράξη ή η παράλειψή του παραβιάζει τα πολιτικά δικαιώματα, θα πρέπει να ζητήσει αμέσως συγγνώμη και να προβεί σε όλες τις νόμιμες ενέργειες για επανόρθωση.
- Εάν έχει χάσει τα έγγραφα μιας αστικής υπόθεσης, θα πρέπει να προχωρήσει στα απαραίτητα μέτρα για την επανάκτηση και αποκατάσταση<sup>16</sup>
- Είναι απόλυτα συνεπής στις δεσμεύσεις προς τους πολίτες. Σε κάθε περίπτωση, εάν δεσμευτεί να στείλει

<sup>14</sup> Βλ. άρθρο 19 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Ορθής Διοικητικής Πρακτικής (2005).

Βλ. παράγραφο 22(2) του Ευρωπαϊκού Κώδικα Ορθής Διοικητικής Πρακτικής (2005).

<sup>15</sup> [Εγκύκλιος ΔΙΣΚΠΟ/Φ.18/οικ.15584/10-7-2006]

<sup>16</sup>[N. 3242/2004 (άρθρο 6 παράγραφος 5) και το ΠΔ 114/2005 (ΕΕ 165Α)]

γραπτή απάντηση (σε χρονικό διάστημα μικρότερο από αυτό που προβλέπει ο αστικός νόμος) . Εάν αυτό δεν είναι δυνατό, το κοινό θα πρέπει να ενημερωθεί αμέσως <sup>17</sup>.

Συμπεριφορά κατά την αλληλεπίδραση με πολίτες ,μια άλλη πτυχή της συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων σχετίζεται με την εκτέλεση των καθηκόντων τους, όταν συνήθως σχετίζεται με την άσκηση των καθηκόντων τους, παρά με την άμεση επαφή με πολίτες (π.χ. έκδοση υλικού, πιστοποιητικών, έκδοση πάσης φύσεως αποφάσεων κ.λπ.).

### **1.3β ΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΝΟΜΙΜΟΤΗΤΑΣ**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι ενεργούν σύμφωνα με το νόμο και επιβάλλουν τους κανόνες που ορίζονται στο σύνταγμα, την ευρωπαϊκή νομοθεσία και τις νομοθετικές πράξεις. Οι αποφάσεις της πρέπει πάντα να βασίζονται στο νόμο και να ακολουθούν νομικούς κανόνες. Η ειδοποίηση δεν αποτελεί νομική απαίτηση. Περιέχει οδηγίες και επομένως δεν μπορεί να αντικαταστήσει κανένα νόμο .

Η έρευνά είναι χρήσιμη, αλλά σχετίζεται πάντα με την έρευνα κανονιστικού πλαισίου.

Ακολουθεί το πνεύμα του νομοθετικού οργάνου, το οποίο επίσης απορρέει από τις γενικές αρχές του νομικού συλλογισμού και των πρακτικών.

Ακολουθεί την αρχή της αναλογικότητας κατά την εφαρμογή του νόμου και δεν περιορίζει τα δικαιώματα των πολιτών.

Διακριτικότητα είναι μέρος της νόμιμης συμπεριφοράς ενός εργαζομένου. Όταν νόμοι ή σχετικοί κανονισμοί εξουσιοδοτούν δημόσιους υπαλλήλους να επιλέγουν από μια σειρά νομικών λύσεων που δεν επηρεάζουν το δημόσιο συμφέρον, οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να επιλέγουν την πιο επιεικής λύση για τους πολίτες.

Κατά τη σύνταξη νομοθεσίας, οι υπάλληλοι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την αναγκαιότητα, αναλογικότητα, απλότητα και τη ξεκάθαρη τοποθέτηση του νόμου, επίσης τη διαφάνεια άλλα και τη δυνατότητα υποβολής προτάσεων από τους πολίτες και τελευταίο άλλα πολύ βασικό είναι η ισότητα των φύλων, δημοκρατική νομιμότητα και άλλες αρχές του<sup>18</sup>.

Ο υπάλληλος πρέπει να ακολουθήσει την τελική απόφαση του δικαστηρίου, να ενημερώσει το τμήμα και να προτείνει συγκεκριμένες μεθόδους και μέσα, για την πλήρη εφαρμογή του <sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> [N. 2690/1999 Αρθ. 4 (ΚΔΔ, ΦΕΚ 45Α, Ν. 3242/2004 (ΦΕΚ 102Α) Αρθ. 6)]

<sup>18</sup> Άρθρο 2 (Α' /34) Ν 4028/2012.

<sup>19</sup> [Σύνταγμα άρθρα 94 παρ.4 και 95 παρ.5, ΠΔ 61/2004 (ΦΕΚ 54 Α)] Βλ. και Ευρωπαϊκό Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (2005), άρθρο 4

### 1.3γ ΑΝΕΞΑΡΤΗΣΙΑ ΚΑΙ ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ

Οι ανεξάρτητοι και αμερόληπτοι υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντά τους δίκαια , χωρίς εξωτερική παρέμβαση <sup>20</sup>.

Να διασφαλίζουν αμερόληπτη κρίση για νομολογίες , ενώ επισημαίνουν ενέργειες που επηρεάζουν όλους τους πολίτες . Με άλλα λόγια, καμία μορφή προκατάληψης.

Όταν κάνει πράξεις που επηρεάζουν κάθε πολίτη, ένας κυβερνητικός αξιωματούχος πρέπει να παρέχει στους πολίτες τουλάχιστον μια αμερόληπτη και αντικειμενική κρίση, δηλαδή απαλλαγμένο από κάθε προκατάληψη.

Ο υπάλληλος αποφεύγει τις στενές κοινωνικές σχέσεις , να αποφεύγει να ασχολείται με δεσμεύσεις<sup>21</sup>.

Η κοινωνική, επαγγελματική ή οικονομική κατάσταση των πολιτών δεν πρέπει να επηρεάζουν τη χρονική προτεραιότητα των υποθέσεων ή το περιεχόμενο της εξέτασής τους.

Ο υπάλληλος απέχει ή ζητά να αποκλειστεί από τη διαδικασία εάν:

α) η ικανοποίηση των προσωπικών του συμφερόντων σχετίζεται με την επίλυση της υπόθεσης

β) είναι σύζυγος ή συγγενής εξ αίματος σε συγγενική ή ευθεία γραμμή, αλλά χωρίς ουσιαστικό περιορισμό μέχρι τέταρτου βαθμού μετά ενδιαφερόμενα μέρη.

(γ) έχουν ιδιαίτερη σχέση φιλίας ή εχθρότητας με τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Εάν κρίνει ότι συντρέχουν λόγοι να παραμείνει ουδέτερος, θα ενημερώσει αμέσως την ανώτερη αρχή ή τον πρόεδρο του συλλογικού οργάνου και θα απέχει από κάθε δραστηριότητα μέχρι να ληφθεί σχετική απόφαση <sup>22</sup>.

Εξετάζει και αξιολογεί αντικειμενικά όλα τα στοιχεία των υποθέσεων που εξετάζονται προκειμένου να λάβει τις σωστές αποφάσεις.

Δεν επηρεάζεται από τις πολιτικές του πεποιθήσεις κατά την άσκηση των καθηκόντων του<sup>23</sup>. Το καθήκον πολιτικής ουδετερότητας του δημοσίου υπαλλήλου συνεπάγεται ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να παραμένει αμέτοχος σε πολιτικές διαφορές και να εκτελεί τα καθήκοντά του αμερόληπτα και αντικειμενικά. Η πολιτική ουδετερότητα συνδέεται και εξισορροπείται από το δικαίωμα μονιμότητας των

<sup>20</sup>[N.3528/2007,άρθρο107,N.4057/2012 (ΦΕΚ 54Α) αντικαθιστά το άρθρο 2 και το Ν.2690/1999 άρθρο 7 (ΚΔΔ, ΦΕΚ 102Α)]

<sup>21</sup>[ N. 3528/2007 άρθρο 107 παρ. 1 περ. κβ όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν.4057/2012 (ΦΕΚ 54 Α), απόφαση ΔΕφ ΑΘ 93/2009]

<sup>22</sup> [N. 2690/1999 άρθρο 7 παρ. 3 (ΚΔΔ, ΦΕΚ 102 Α) και Ν. 3528/2007 άρθρο 36 (ΥΚ, ΦΕΚ 26 Α)]

<sup>23</sup>Βλ. και Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς (2005), Άρθ. 8.

δημοσίων υπαλλήλων. Η υποχρέωση της πολιτικής ουδετερότητας δεν μπορεί να αρθεί εντελώς διότι είναι υπεύθυνος για τη συνεπή εφαρμογή των κανόνων, ανεξάρτητα από το αν συμφωνεί με αυτούς.

### **1.3δ ΑΝΙΔΙΟΤΕΛΕΙΑ ΚΑΙ ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι οικοδομούν την εμπιστοσύνη του κοινού από κάθε άποψη και απέχουν από ενέργειες που αμφισβητούν την ακεραιότητα, την επιμέλεια και την ηθική ακεραιότητα των πολιτών. Σε περίπτωση αμφιβολιών, αποφυγή οποιαδήποτε ενέργεια που μπορεί να δημιουργήσει υποψίες ότι έχει παραβιάσει το νόμο ή τον κώδικα δεοντολογίας που διέπει τη συμπεριφορά του <sup>24</sup>.

□ Δεν δέχεται δώρα από πολίτες οποιασδήποτε επιχείρησης (παροχή αγαθών ή υπηρεσιών χρηματικής αξίας, δάνεια, εκπτώσεις, εγκαταστάσεις, ψυχαγωγία, φιλοξενία, ταξίδια, διαμονή, φθινό φαγητό και εκπαίδευση). Εάν λάβει οποιοδήποτε δώρο από φίλο ή την οικογένειά του, θα επιστραφεί εγκαίρως ή θα καταβληθεί στην αγοραία αξία στο τμήμα στο οποίο ανήκει <sup>25</sup>.

□ Δεν θα χρησιμοποιεί τη θέση του για προσωπικό όφελος οποιουδήποτε προϊόντος, υπηρεσίας, επιχείρησης ή τρίτου εν γένει ή για να προωθήσει τα συμφέροντά του σε συγγενή ή φίλο. Εκμεταλλεζόμενος τη θέση του άμεσα ή έμμεσα <sup>26</sup>.

□ Δεν εμπλέκετε σε άσεμνη ή ανάρμοστη συμπεριφορά προς υπαλλήλους που βρίσκονται εντός ή εκτός υπηρεσίας <sup>27</sup>. υποστηρικτικοί και δικαιολογημένοι στις αποφάσεις και τις ενέργειές τους <sup>28</sup>.

### **1.3ε ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ελευθερία λόγου αλλά και δεν έχουν δικαίωμα να ασκούν δημόσια κριτική στους ανωτέρους τους, εφόσον το δικαίωμα αυτό ασκείται με τρόπο που δεν επηρεάζει την εικόνα της δίκαιης και αντικειμενικής δημόσιας συμπεριφοράς <sup>29</sup>. Πρέπει να διασφαλίζουν τη συνέχεια των διοικητικών δραστηριοτήτων και την ενότητα των δημοσίων υποθέσεων. Οι λόγοι για τη μη διεκπεραίωση ή την καθυστέρηση της διεκπεραίωσης αστικών υποθέσεων δεν μπορούν να αναφέρονται ως αναφορά σε αλλαγές στο προσωπικό ή τη διοίκηση του οργανισμού. Ο υπάλληλος λαμβάνει αίτημα από ενδιαφερόμενο, εάν δεν

<sup>24</sup> [Σύνταγμα άρθρο 103 παρ. 1 και Ν. 3528/2007 άρθρο 107 παρ. 1 περ. δ, ιδ και κα, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν.4057/2012 (ΦΕΚ 54 Α)]

<sup>25</sup> [Ν. 3528/2007 Άρθρο 107 Άρθρο 1 \_Αντικαταστάθηκε από το άρθρο 2 του Ν. 4057/2012]

<sup>26</sup> [Ν. 3528/2007 Πράξη 4057/2012 όπου το άρθρο 107 παρ. 1 αντικαταστάθηκε από την πράξη 2 , άρθρο 7 παρ. 2 πράξη 2690/1999 (ΚΔΔ ΦΕΚ 45Α)]

<sup>27</sup> [Ν. 3528/2007 άρθρο 26, Ν. 3528/2007, άρθρο 107 παρ. 1 περ. η, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο δεύτερο του Ν. 4057/2012 και ΠΚ άρθρο 252]

<sup>28</sup> [Ν. 3528/2007 άρθρο 26 (ΥΚ, ΦΕΚ 26 Α)]

<sup>29</sup> [Ν. 2690/1999 άρθρο 5 παρ. 3 (ΚΔΔ, ΦΕΚ 102 Α) και Ν. 2472/1997 (ΦΕΚ 50 Α)]

είναι αρμόδιο το τμήμα του, θα φροντίσει να διαβιβαστεί στην αρμόδια υπηρεσία εντός της ταχθείσας προθεσμίας και θα ειδοποιήσει εγγράφως τους ενδιαφερόμενους<sup>30</sup>. Οι δημόσιοι υπάλληλοι σέβονται την αρχή της ισότητας, αντιμετωπίζουν τους ανθρώπους που βρίσκονται στην ίδια κατάσταση με τον ίδιο τρόπο και αποφεύγουν ενέργειες που συνιστούν άδικες διακρίσεις<sup>31</sup>.

### 1.3ξ ΙΣΟΤΗΤΑ

□ Οι εργαζόμενοι θα διασφαλίζουν την τήρηση των αρχών της ισότητας, των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης κατά τον χειρισμό υποθέσεων. Όπου η μεταχείριση διαφέρει, ο εργαζόμενος διασφαλίζει ότι δικαιολογείται από τα αντικειμενικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης περίπτωσης<sup>32</sup>.

□ Ένας δημόσιος υπάλληλος δεν μπορεί να υποβάλει ένα άτομο σε γραφειοκρατικά ή άλλα εμπόδια (π.χ. καθυστέρηση στη διεκπεραίωση μιας υπόθεσης) για λόγους φύλου, φυλετικής ή εθνικής καταγωγής, θρησκείας, πολιτικών ή φιλοσοφικών πεποιθήσεων, αναπηρίας, ηλικίας ή σεξουαλικού προσανατολισμού. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, ειδικά όταν ασκούν τις διακριτικές τους εξουσίες, δεν επιτρέπεται να ασκούν τις εξουσίες τους με διαφορετικούς τρόπους ανάλογα με τις πεποιθήσεις των πολιτών ή να δημιουργούν γραφειοκρατικά εμπόδια για να καθυστερήσουν την εκτέλεση των κυβερνητικών καθηκόντων<sup>33</sup>.

### 1.3η ΑΝΑΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ

Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιβεβαιώνουν ότι τα μέτρα που λαμβάνονται είναι ανάλογα με τους επιδιωκόμενους στόχους. Ότι τα μέτρα είναι απαραίτητα, κατάλληλα και αποτελεσματικά. Εάν το αίτημα υποβληθεί σε μη αρμόδια αρχή, η τελευταία οφείλει να το διαβιβάσει στην αρμόδια αρχή και να ενημερώσει το αρμόδιο προσωπικό εντός 3 ημερών. Στην περίπτωση αυτή, η προθεσμία αρχίζει από τη στιγμή της αποδοχής της αίτησης από την αρμόδια αρχή<sup>34</sup>. Εξαρτάται από τους στόχους που έχουν τεθεί. Αποφύγετε ο περιορισμό των δικαιωμάτων ή την εφαρμογή επαχθών μέτρων που δεν συνάδουν με τη σημασία των δημοσίων ή ιδιωτικών συμφερόντων<sup>35</sup>.

### 1.3θ ΕΧΕΜΥΘΕΙΑ-ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΑΠΟΡΡΗΤΟ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Οι κυβερνητικοί αξιωματούχοι –υπάλληλοι δεν χρησιμοποιούν εμπιστευτικές πληροφορίες από γραπτή διάταξη χαρακτηρισμένες ως απόρρητες και όταν απαιτείται από την κοινή πείρα και λογική των γεγονότων ή πληροφοριών που έχει στην κατοχή του για την άσκηση της υπηρεσίας ή του αξιώματός του

<sup>30</sup> [N. 2690/1999 Άρθρο 4 (ΚΔΔ, Έκδοση 102 Α)]

<sup>31</sup> [N. 3528/2007, άρθρο 27 παράγραφος 3 (Υ.Κ, Δημοσίευση 26Α ) ]

<sup>32</sup> [N. 1735/1987, εδάφιο 18, παράγρ. 1 (ΦΕΚ 195 Α) και Αρθ. 107 Ν.3528/2007. περίπου 1 \_ ζ, όπως τροποποιήθηκε με τον Ν. 4057/2012]

<sup>33</sup> [Παράγραφος 4 του Καταστατικού. 2 παρ. και 5 παρ. 2, Ν. 3304/2005 (Ανακοίνωση 16 Α), Άρθρο 18 Τμήμα 2 του Ν. 1735/1987.1 (Ανακοίνωση 195 Α)]

<sup>34</sup> Βλέπε παράγραφο 5 του Ευρωπαϊκού Κώδικα Ορθής Διοικητικής Πρακτικής (2005).

<sup>35</sup>[Άρθρο25,Άρθρο1τουΣυντάγματος]

και αδικαιολόγητα προς το δημόσιο συμφέρον.<sup>36</sup>.

Το προσωπικό διασφαλίζει την εμπιστευτικότητα των πληροφοριών που χειρίζεται <sup>37</sup>, ιδίως όταν χρησιμοποιεί νέες τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών .

Πληροφορίες (ή άλλα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα) που σχετίζονται με την προσωπική και οικογενειακή ζωή των πολιτών <sup>38</sup> δεν αποκαλύπτονται

Όταν ο πολίτης ζητήσει πληροφορίες που χαρακτηρίζονται ως εμπιστευτικές, οι αρχές θα πρέπει να εξηγήσουν γιατί δεν επιτρέπονται τέτοιες πληροφορίες και να ανατρέξουν στους σχετικούς κανονισμούς.

Παροχή νομικά συμβατών υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προστατεύονται <sup>39</sup> ως προσωπικά δεδομένα και δεν υπάρχει προσωπική ευπάθεια .

Οι δημόσιοι υπάλληλοι βοηθούν τους πολίτες στην απόκτηση διοικητικών εγγράφων (ηλεκτρονικών ή μη) καθώς και ιδιωτικών εγγράφων (ηλεκτρονικών ή μη) που είναι δημόσιας επιχείρησης και εκκρεμούν ή υποβάλλονται σε επεξεργασία.

Ασχολείται με την εγκυρότητα, την πληρότητα, την ακρίβεια και το νομιμότητα των πληροφοριών που είναι προσβάσιμες σε εργαζόμενους του δημόσιου τομέα με ή χωρίς τη χρήση Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) <sup>40</sup>.

Φροντίζουν στους πολίτες να γνωρίζουν τα έγγραφά τους, σέβονται τους ισχύοντες νομικούς περιορισμούς (απόρρητο, ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα κ.λπ.) και δεν χρησιμοποιούν αυτούς τους περιορισμούς αλαζονικά<sup>41</sup>.

Διευκόλυνση την περαιτέρω χρήση των εγγράφων που εκδίδονται ή βρίσκονται στην κατοχή των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα για εμπορικούς ή μη σκοπούς, εφόσον επιτρέπεται<sup>42</sup>.

Κατά την έκδοση του εγγράφου για περαιτέρω χρήση, εγγυάται την ειδική επεξεργασία του εγγράφου για την αφαίρεση προσωπικών δεδομένων.

Οι εργαζόμενοι δεν θα αποκαλύπτουν τα στοιχεία της υπηρεσίας τους. Δεν παρέχουν πληροφορίες που δεν έχουν προεγκριθεί και επαληθευτεί ως προς την ακρίβεια τους.

Ενημερώνει τους πολίτες για αποφάσεις που επηρεάζουν τα δικαιώματα και τα συμφέροντά τους.

---

<sup>36</sup>[N. 3528/2007 παράγραφος 26, αντικαταστάθηκε με το ν. 3528/2007, το άρθρο 107 (συνέχεια)περ.1\_η παράγραφος 2 του ν. 4057/2012 και το άρθρο 252 ΑΚ]

<sup>37</sup> [N. 3528/2007 Αρθ. 26 ( ΥΚ , ΦΕΚ 26Α ) ]

<sup>38</sup> [N. 2690/1999 Αρθρο 5(3) (ΚΔΔ, ΦΕΚ 102Α) και N. 2472/1997 (ΦΕΚ 50Α)]

<sup>39</sup>[N.3979/2011(ΦΕΚΑ138),άρθ.7παρ.1)]

<sup>40</sup> [N.3979/2011 (ΦΕΚ Α 138), άρθρο 4, παρ. 3]

<sup>41</sup> [Σύνταγμα άρθρο 10 παρ. 3, Ν. 2690/1999άρθρο5(ΚΔΔ,ΦΕΚ45Α),N.3528/2007άρθρο26παρ.(ΥΚ,ΦΕΚ26Α)]

<sup>42</sup> [N.3448/2006 (ΦΕΚ 57 Α)]

□ Ενδιαφερόμενα μέρη ενημερώνονται για τις υποθέσεις τους καθώς γίνονται γνωστά νέα γεγονότα ή νόμοι.

#### **1.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις απόψεις, τις ιδέες και τις ανησυχίες των πολιτών ως τελικών χρηστών για τη δημιουργία δημόσιας αξίας. Η σωστή επεξεργασία είναι απαραίτητη προϋπόθεση του μεγέθους των μηνυμάτων και εκτίμηση από πλευρά τους, με κατάλληλη εκπαίδευση των δημόσιων υπαλλήλους μπορεί να επιτευχθεί, το προσωπικό του δημόσιου τομέα θα πρέπει να εκπαιδευτεί ώστε να κατανοεί διεξοδικά τη χρησιμότητα και πως καταλαβαίνουν παράλληλα τους κινδύνους όπου παραδοκούν εξαιτίας άγνοιας της κακής χρήσης, ώστε να τα υιοθετήσουν ως εργαλεία εξυπηρέτησης της επικοινωνίας με τον πολίτη αλλά και τους συνάδελφους. Για τους δημοσίους υπαλλήλους, πρέπει με παράλληλο τρόπο να ξεχωρίζουν τη προσωπική ζωή από την υπηρεσιακή τους και να το κατανοήσουν βαθιά ότι στην ώρα της εργασίας αντιπροσωπεύουν τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και όχι τον εαυτό τους. Σε κάθε περίπτωση είναι απαραίτητο να διορθωθεί ο σκεπτικισμός και την αδιαφορία της δημόσιας διοίκησης απέναντι σε οτιδήποτε νέο.

Η γραφειοκρατία μπορεί να χρησιμεύει στη διατήρηση μιας δικλίδας ασφαλείας μεταξύ οργανισμού και πολιτών, αλλά οι νέες τεχνολογίες τείνουν να τις εκμηδενίζουν, επομένως είναι μάλλον μάταιο για τη Δ.Δ να σταμάτα να ακούει όταν αποτελούν προσαρτημένο μέρος της καθημερινότητας. Πρέπει να επισημανθεί επίσης ότι είναι βασικό να προσαρτηθούν οι νέοι δίαυλοι επικοινωνίας που περιλαμβάνουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και δια μέσου αυτών να βγουν οι ευκαιρίες που προσφέρονται από την πλευρά της Δ.Δ για να μην αποσταθεροποιηθεί η σχέση της με τον πολίτη. Η κοινωνία απαιτεί την αρμόζουσα συνύπαρξη και επικοινωνία των δύο πλευρών, την σωστή δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας και φυσικά εκμηδένισης της καχυποψίας, ώστε να υπάρξει γενικά στο δημόσιο πρίσμα η επιθυμητή ποιότητα. Ο ρόλος των δημοσίων υπαλλήλων είναι βασικός, οι οποίοι είναι ενεργή γέφυρα των πολιτικών ως προς τους δημοσίους οργανισμούς που εκπροσωπούν. Έτσι κι αλλιώς, υποχρέωση της Δ.Δ είναι να προσεγγίσει τους υφιστάμενους της, γιατί ο δρόμος προς το μέλλον είναι κοινός και απαιτεί πίστη και σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Η εκπαίδευση του προσωπικού, η ενίσχυση, η δημιουργία σωστών προτύπων μπορούν να δημιουργήσουν στέρεα θεμέλια για την αλλαγή της πορείας της Δ.Δ ώστε να προσεγγίσει τον πολίτη και να δημιουργήσει δημόσια αξία.

#### **1.5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η συνύπαρξη ενός απαρχαιωμένου, γραφειοκρατικού και αναποτελεσματικού συστήματος δημόσιας διοίκησης (εφεξής «Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ)»), μαζί με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, την παγκοσμιοποίηση και την ανάγκη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες, οδήγησαν στη μετάβαση από τη Δημόσια Διοίκηση (Δ.Δ) στο Δημόσιο Management (Βασιλάκη, 2017). Η ανάγκη για

μεταρρυθμίσεις που θα επιτρέψουν στη διοίκηση δημοσίων υποθέσεων να εργάζεται πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά αποτελεί πάγιο αίτημα. Ωστόσο, η ικανότητα όλων των μεταρρυθμίσεων ήταν πολύ χαμηλή λόγω της αδυναμίας της διοίκησης να ελέγχει αποτελεσματικά τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της ελληνικής οικονομίας και κοινωνίας. Έτσι, η κρίση ήταν που ουσιαστικά έδωσε ώθηση στη διοικητική μεταρρύθμιση μέσω προγραμμάτων οικονομικής προσαρμογής για την αντιμετώπιση των μακροπρόθεσμων ελλείψεων και αδυναμιών που οδήγησαν στην αποτελεσματική Δ.Δ (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018).

Η σωστή Δ.Δ διασφαλίζει τόσο τη μέγιστη χρήση των πόρων από τους δημόσιους φορείς όσο και την κατανομή των πλεοναζόντων δημόσιων πόρων στην κοινωνία των πολιτών σε δραστηριότητες που προάγουν την οικονομική ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, οι πολύπλευροι στόχοι του απαιτούν η απόδοσή του να μην περιορίζεται σε μια απλή ανάλυση κόστους-οφέλους, αλλά να περιλαμβάνει επίσης το ουσιαστικό στοιχείο της προσφοράς αξίας στους πολίτες ( Τριβυζά , 2016). Επομένως, στη σημερινή κοινωνία , η ανταγωνιστικότητα των ευρωπαϊκών χωρών εξαρτάται από την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους πολίτες και τις επιχειρήσεις ( Ροσίδης & Μπιτσάνης , 2011). Στην ίδια κατεύθυνση θα πρέπει να προχωρήσει και η ελληνική ΔΔ. Όπως τονίζει η Λαδή (2015), δίνει έμφαση στη βελτίωση της ποιότητάς της.

Η μείωση των δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ ή η ελάττωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων δεν αρκεί για να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική ανάπτυξη. Όπως αναφέρετε με τη συστημική προσέγγιση και θεωρώντας το Δ.Δ ως σύστημα, είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη όλες οι σχέσεις εντός του συστήματος καθώς και το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε οι πληροφορίες που λαμβάνονται να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για βελτίωση (Καρβούνης, 2017). Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητη η εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) προκειμένου να βελτιωθούν οι υπηρεσίες ενός οργανισμού για την κάλυψη των αναγκών των πολιτών.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

#### 2.1 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Οι τρέχουσες οικονομικές και κοινωνικές εξελίξεις οδήγησαν τα θεσμικά όργανα της ΕΕ να ενεργήσουν με επιτυχία για να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών τους. Η ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την αξιοπιστία της δημόσιας διοίκησης. Η περίπτωση της ΚΟΜΙΣΙΟΝ είναι συγκεκριμένη, με τη δήλωσή της το 1997 ότι «οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να παρέχονται στο κοινωνικό σύνολο, της οποίας οι βασικές αρχές λειτουργίας είναι η συνέχεια, η καθολικότητα, η διαφάνεια και οι ίσες ευκαιρίες». Η ποιοτική διακυβέρνηση πρέπει να λάβει μέτρα για τον εξορθολογισμό των διαδικασιών, την επιτάχυνση των υπηρεσιών προς τους πολίτες, την ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ κυβέρνησης και πολιτών και την αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού της επιστήμης και της τεχνολογίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του σχεδίου είναι η αποσαφήνιση των χαρακτηριστικών των δημόσιων έργων και των δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών. Περιλαμβάνει την καταγραφή ρόλων και ευθυνών, τον περιορισμό των ευθυνών. Αυτό μπορεί να γίνει δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα συνεργασίας και σαφήνειας. Διαφάνεια που επιτρέπει αντικειμενική αξιολόγηση και δίκαιη αποζημίωση <sup>43</sup>. Η νέα διοικητική και πολιτική αντίληψη θα πρέπει να καταστήσει την ποιότητα των υπηρεσιών ως απώτερο στόχο και να διασφαλίσει την ποιότητα των υπηρεσιών μέσω της εφαρμογής της δημόσιας διαχείρισης <sup>44</sup>.

#### 2.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Μια υπηρεσία ορίζεται γενικά ως μια δραστηριότητα που παρέχει ένα άτομο για να ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός άλλου. Σύμφωνα με τους Kotler και Armstrong (1991), οι υπηρεσίες περιγράφονται ως περιουσιακά στοιχεία ή οφέλη που ένα μέρος μπορεί να προσφέρει σε ένα άλλο, είναι άυλα στη φύση και δεν καθορίζουν την ιδιοκτησία του εμπορεύματος. Μία υπηρεσία δεν μπορεί να είναι ορατή από τους πελάτες. Οι πελάτες μπορούν να δουν διάφορα απτά στοιχεία που σχετίζονται με την υπηρεσία, όπως υπαλλήλους, εγκαταστάσεις και εξοπλισμό.

Τα έγκυρα χαρακτηριστικά που τους ξεχωρίζουν είναι η υπηρεσία είναι μια διαδικασία που βιώνουμε με τις αισθήσεις και όχι με ένα φυσικό αντικείμενο. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα ενός συστηματικού και οργανωμένου οργανισμού δεν μπορεί να είναι εγγυημένη, επομένως θα υπάρχει πάντα διαφορά στην απόδοσή τους. Οι υπηρεσίες αρχικά παράγονται, μετά πωλούνται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Βασικός παράγοντας είναι η συμμετοχή των καταναλωτών στη δημιουργία υπηρεσιών και οι αλληλεπιδράσεις με άλλους πελάτες. Αυτή η συνθήκη αντικαθιστά την υπηρεσία. Η παραίτηση είναι

---

<sup>43</sup> (Κέφης Β., 2005)

<sup>44</sup> (Τσέκος Θ., 2007)

αποτυχία διατήρησης και επιστροφής των υπηρεσιών. Συγκεκριμένα, μια υπηρεσία χάνεται εάν δεν χρησιμοποιήθηκε ποτέ κατά τη δημιουργία της. Το πρόβλημα με αυτό το χαρακτηριστικό είναι ότι είναι δύσκολος ο συγχρονισμός της προσφοράς και της ζήτησης <sup>45</sup>.

## 2.3 ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Σύμφωνα με την πύλη EUR-LEX<sup>46</sup>, ο όρος δημόσια υπηρεσία έχει δύο έννοιες μπορεί να αναφέρεται σε μια οντότητα που παρέχει μια υπηρεσία ή μπορεί να αναφέρεται στην αποστολή δημόσιας υπηρεσίας που έχει ανατεθεί σε αυτήν την οντότητα. Για να ενθαρρύνουν ή να επιτρέψουν την εκτέλεση αποστολών δημόσιας υπηρεσίας, οι δημόσιες αρχές μπορούν να επιβάλλουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις δημόσιας υπηρεσίας στους φορείς που τις παρέχουν (για παράδειγμα, τομείς χερσαίων, αεροπορικών, σιδηροδρομικών μεταφορών ή ενέργειας). Αυτές οι υποχρεώσεις μπορούν να εφαρμοστούν σε εθνικό ή περιφερειακό επίπεδο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι άνθρωποι συχνά συγχέουν τις δημόσιες υπηρεσίες με τον δημόσιο τομέα (συμπεριλαμβανομένης της κυβέρνησης). Συγχέουν δηλαδή την αποστολή με το νομικό καθεστώς, τον παραλήπτη με τον αιτούντα. Η Wikipedia αναπτύσσει τη βιολογική και de facto έννοια της δημόσιας υπηρεσίας ως εξής: Δημόσια υπηρεσία με τη βιολογική έννοια είναι η οργάνωση κρατών και άλλων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, με φυσικά πρόσωπα και υλικά μέσα για την επίτευξη των στόχων τους. Οι στόχοι επιτεύχθηκαν και οι δημόσιες εξουσίες ασκήθηκαν. Ουσιαστικό στοιχείο αυτής της έννοιας είναι ότι η οργάνωση και λειτουργία αυτών των βιολογικών μονάδων που διέπεται από ειδικές διατάξεις του Διοικητικού Δικαίου(Δ.Δ)( εξ ου οι νομαρχίες, εφορίες, πανεπιστήμια, δημόσια νοσοκομεία κ.λ.π). Βασικά, ο σκοπός μιας δημόσιας υπηρεσίας είναι να παρέχει αγαθά ή υπηρεσίες στους διοικούμενους για την κάλυψη ορισμένων πρωταρχικών αναγκών (εκπαίδευση, μεταφορές, ηλεκτρισμός, νερό κ.λπ.) που εντάσσονται στις δραστηριότητες του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ)κ.λ.π. Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο παγκόσμιο σενάριο οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να μεταμορφώνονται συνεχώς για να ανταποκρίνονται στις τεχνολογικές και οικονομικές προκλήσεις. Οι διεπαφές επικοινωνίας του κόσμου είναι το προϊόν μιας επανάστασης πληροφοριών που αλλάζει την πολιτική, κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα. Σε αυτήν την ταχέως αναπτυσσόμενη κοινωνία, η μεταρρύθμιση των δημόσιων υπηρεσιών είναι ουσιαστική και υπάρχει ανάγκη για μια εξελικτική κατεύθυνση που στοχεύει πάντα στην εξυπηρέτηση των συμφερόντων της χώρας, καλύπτοντας παράλληλα τις ανάγκες των πολιτών της. Θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, δηλαδή όχι μόνο να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες, αλλά και να λειτουργεί με το χαμηλότερο δυνατό κόστος.

Είναι λοιπόν .

---

45 ( Parsuraman and Tsai Taimur , 1985)

46 Οδηγία 2014/24/ΕΕ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ άρθρο 53 παράγραφος 1, το άρθρο 62 και το άρθρο 114

- ♣ απαραίτητος ο καθορισμός και η ανάπτυξη στρατηγικών
- ♣ ο καθορισμός εφικτών στόχων και η μέτρηση των αποκλίσεων από αυτούς,
- ♣ η κατάλληλη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού
- ♣ η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα
- ♣ η μεγιστοποίηση της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).
- ♣ Λαμβάνονται μέτρα ώστε στην ΕΕ να μην προκύψουν νέες απειλές στο μέλλον και οι δημόσιες υπηρεσίες να κατευθύνονται με εξωστρεφή προσανατολισμό, διασφαλίζοντας ότι οι λειτουργίες τους είναι διαφανείς, παραγωγικές, εξωστρεφείς και ευέλικτες για την αποτελεσματική λειτουργία των θεσμών και των πολιτών στην καθημερινή ζωή.

## 2.4 ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών, συνιστάται να αναφέρουμε ορισμένα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις υπηρεσίες από τα προϊόντα. Ο ποιοτικός έλεγχος των υπηρεσιών θεωρείται πιο δύσκολος από τον ποιοτικό έλεγχο των αγαθών<sup>47</sup>. Μερικά από τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας<sup>48</sup> είναι:

- Δεδομένου ότι αυτές οι υπηρεσίες είναι άυλες, κινδυνεύουν να εντοπιστούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω προβλήματα για τους πολίτες και τους παρόχους.
- Οι πολίτες συχνά συμμετέχουν ενεργά στην παροχή υπηρεσιών.
- Η ενέργεια χρήσης της υπηρεσίας μπορεί να χρησιμοποιηθεί ταυτόχρονα κατά την παροχή της υπηρεσίας.
- Οι πολίτες δεν θεωρούνται «ιδιοκτήτες» των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μια υπηρεσία είναι μια δραστηριότητα ή διαδικασία που δεν ελέγχεται από τους πολίτες πριν παραχθεί (π.χ. όπως γίνεται με τα αγαθά).
- Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό, τη διαφήμιση και την εξυπηρέτηση του κοινού.
- Η ποιότητα της υπηρεσίας βασίζεται από ορισμένες παραμέτρους :
- Φυσικά στοιχεία, κτίρια, εξοπλισμός .

<sup>47</sup> (Kieron Walsh, 1991; Black St. et al., 2001)

<sup>48</sup> Bowen & Schneider, 1988; Chelladurai and Chang, 2000; Kotler, 1996, 1997; Citraki et al., 2006).

- Αξιοπιστία, επιφέρει την ακρίβεια, τη συνέπεια και τη δικαιοσύνη των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Υπευθυνότητα σημαίνει διάθεση για εξυπηρέτηση των πολιτών.
- Τα προσόντα είναι οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται από ένα άτομο που παρέχει μια υπηρεσία.
- Η ευγένεια είναι ένα πολύ σημαντικό κριτήριο στην αντιμετώπιση του κοινού.
- Ασφάλεια, δηλαδή, οι πολίτες δεν πρέπει να έχουν καμία αμφιβολία για τις υπηρεσίες που τους παρέχονται.
- Κατανοείτε το τι σημαίνει για τους δημόσιους υπαλλήλους να νοιάζονται για τους πολίτες .
- Πρόσβαση δηλαδή η εύκολη πρόσβαση σε όλες τις κατηγορίες της κοινωνίας των πολιτών είναι σημαντική.
- Επικοινωνία, οι υπάλληλοι πρέπει να είναι κατανοητοί από το κοινό.
- Για παράδειγμα, σε ένα σχολείο χρειάζονται πολυτελή κτίρια, περισσότερες αίθουσες διδασκαλίας, κατάλληλος υλικοτεχνικός εξοπλισμός (υπολογιστές, βιβλιοθήκες κ.λπ.) και δάσκαλοι με σχετικές γνώσεις για να καλύψουν τις ανάγκες των μαθητών.
- Το θέμα μέσω της ενημέρωσης με σεμινάρια θα κάνουν το θέμα συναρπαστικό, έτσι ώστε οι μαθητές να μπορούν να αναλύσουν, να συνθέσουν και να αξιολογήσουν την κατάσταση. Το αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι ένας χαρούμενος μαθητής που ενδιαφέρεται για το μάθημα, θέλει να εστιάσει και επομένως θέλει να μάθει.
- Σε ένα νοσοκομείο είναι απαραίτητο να υπάρχουν άριστες κτιριακές κατασκευές, με ευκολία πρόσβασης (άνετα μέσα μεταφοράς, πρόσβαση σε ΑΜΕΑ, ανελκυστήρες, έπιπλα δωματίου, κλιματισμός, άριστα χειρουργεία κ.λπ.). Να υπάρχουν καθαροί χώροι, καλή συμπεριφορά από το προσωπικό, που πρέπει να είναι ευγενικό, να εμπνέει ασφάλεια και εμπιστοσύνη και να είναι διαθέσιμο, ώστε να υπάρχει δίκαιη κατανόηση των πολιτών. Ειδικά για ένα νοσοκομείο, είναι εύκολο να γίνει κατανοητό ότι όλες οι παράμετροι που αναλύθηκαν πρέπει να υπάρχουν. Επομένως, κατά το σχεδιασμό μιας υπηρεσίας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες:
- Τρόπους και μέσα
- Συμπεριφορά των εργαζομένων

- Δεξιότητες και γνώσεις των εργαζομένων <sup>49</sup>.
- Επομένως, οι ανθρώπινοι παράγοντες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην παροχή υπηρεσιών. Όμως η πραγματική ποιότητα των υπηρεσιών, η κατανόηση των προκλήσεων και των προσδοκιών των πολιτών μπορεί να θεωρηθεί ως ποιότητα υπηρεσιών <sup>50</sup>. Ένας κοινός ορισμός είναι «η ποιότητα της υπηρεσίας είναι εκείνη η ποιότητα υπηρεσιών που ικανοποιεί πλήρως τους πολίτες». Ωστόσο, εάν οι πολίτες δεν είναι απόλυτα ικανοποιημένοι, η ποιότητα των υπηρεσιών θα είναι κακή. Οι κύριοι λόγοι για την κακή ποιότητα των υπηρεσιών είναι:
  - Γραφειοκρατική διαδικασία.
  - Ελλειψη πληροφόρησης.
  - Η επεξεργασία των ερωτήσεων χρειάζεται πολύ χρόνο.
  - Εχθρική μεταχείριση.
  - Περιττές μετακινήσεις μεταξύ γραφείων και υπηρεσιών.
  - Αδιαφάνεια<sup>51</sup> κ.λ.π.

---

<sup>49</sup> (Ζαβλανός Μ., 2006)

<sup>50</sup>Black St.et al., 2001

<sup>51</sup> Σπυροπούλου Λ., 2009

## 2.5 ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΥΠΕΡΗΣΙΩΝ

Η ποιότητα της υπηρεσίας κατορθώνεται από έναν οργανισμό ή υπηρεσία μέσω των παρακάτω βημάτων:

- Αλλάγη της νοοτροπίας και της συμπεριφοράς των κρατικών στελεχών.
- Προώθήσει της ομαδικής εργασίας και της συνεργασίας σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας διαχείρισης.
- Χρήση της αρχής συγκριτικής αξιολόγησης.
- Αξιοποιήσει όλων των πόρων . (υλικών , άυλων , ανθρώπινων κ.λπ.)
- Εφαρμογή εφικτών στόχων που να μπορούν να κατανοήσουν όλοι. (Ατομικούς/Οργανισμοί )
- Βελτίωση της πληροφόρησης για τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα βελτιώνοντας την πρόσβαση στην πληροφόρηση.

Οι εσωτερικοί έλεγχοι θα πρέπει να εφαρμόζονται ως διορθωτικοί μηχανισμοί, όχι ως μηχανισμοί εκφοβισμού<sup>52</sup>. Στην ελληνική πραγματικότητα, ο δημόσιος τομέας βρίσκεται ακόμη στα πρώτα στάδια καθορισμού της πολιτικής ποιότητας και η δημόσια διοίκηση είναι ουσιαστικά άγνωστη. Η έννοια της ποιότητας είναι ευρεία και το περιεχόμενό της εξαρτάται από τον καθορισμό στόχων που επικεντρώνεται στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών και όχι στις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Οι πολίτες πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο των ενεργειών επιβολής, επομένως πρέπει να αναπτυχθούν πολιτικές και στρατηγικές ώστε να παρέχονται δημόσιες υπηρεσίες στους πολίτες<sup>53</sup>. Μία από τις πρόσφατες πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει ο ελληνικός δημόσιος τομέας είναι το Πρόγραμμα Ποιότητας του Υπουργείου Εσωτερικών , το οποίο συμμετέχουν υπουργεία, περιφέρειες, νομαρχίες και δήμοι.

Οι πολίτες που έρχονται σε επαφή με δημόσιες υπηρεσίες θα έχουν κάποιες αλλαγές και βελτιώσεις στις παρεχόμενες υπηρεσίες.. Δυνατότητες υπάρχουν όταν εκδιώκοντε τολμηρές αποφάσεις και διαδικασίες που οδηγούν στην αλλαγή στη δημόσια υπηρεσία και την οργανωτική κουλτούρα. Οι πολίτες θα πρέπει να βρίσκονται στο επίκεντρο της κυβερνητικής δράσης και οι εξαιρετικά γραφειοκρατικές διαδικασίες που συγγέουν την εφαρμογή των αρχών ποιότητας να ανήκουν στο παρελθόν. Η συνειδητοποίηση της σημασίας της ποιότητας των υπηρεσιών έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Οι εφαρμογές του περιλαμβάνουν σχολεία, πανεπιστήμια, εφορίες και γενικές υπηρεσίες που μπορούν να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες, ενώ ο ιδιωτικός τομέας περιλαμβάνει ξενοδοχεία, εστιατόρια, τράπεζες κ.λπ. Ποιότητα

---

<sup>52</sup> (Κέφης Β., 2005).

<sup>53</sup> (Μιχαλόπουλος Ν., 2003)

Δημοσίων Υπηρεσιών σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη στην Ελλάδα σχετίζεται με το επίπεδο εμπιστοσύνης προς την κυβέρνηση, την ευκολία επιχειρηματικής δραστηριότητας και την κοινωνική πρόνοια. Είναι επίσης ένας σταθερός δείκτης του πόσο καλά πρέπει να τα πάει το κράτος συνολικά.

## 2.6 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Πρέπει ιεραρχικά να αλλάξει ουσιαστικά η δημόσια διοίκηση δηλαδή :

- Η δημιουργία ενός συστήματος απόδοσης προσανατολισμένου στην απόδοση και ορθολογικής απόδοσης.
- Καθιέρωση στόχων, επιχειρηματικού σχεδίου και σχεδίου δράσης.
- Δημιουργία πληροφοριακού συστήματος με το σύστημα στρατηγικής διαχείρισης.
- Υποστήριξη της κουλτούρας ενός οργανισμού μέσω εκπαίδευσης και ενημέρωσης συνολικά σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.
- Σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων .Στρατηγικά , αυτά είναι τα πράγματα που πρέπει να αλλάξουν και να ξεκαθαρίσουν για να πετύχουν διαχείριση και σωστή δημόσιας απόδοσης.

Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης απόδοσης, του συστήματος αξιολόγησης που βασίζεται στην απόδοση, το σύστημα αποδοχών , το εκπαιδευτικό και το πληροφοριακό σύστημα δεν πρέπει μόνο τώρα αλλά γενικά να γίνει η αλλαγή που πρέπει να καταγράφεται και να αξιολογείται συνεχώς έτσι ώστε η ελληνική Δ.Δ να είναι αποτελεσματική όχι μόνο τώρα αλλά και στο μέλλον και να το λαμβάνει τις σωστές κινήσεις για την ανάπτυξη μιας σύγχρονης δημόσιας διοίκησης.

Ειδικότερα, εκπαίδευση, ενημέρωση και τροποποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.Η τεχνολογία είναι ένας παράγοντας που πρέπει να αλλάξει όταν παρατηρούνται αδυναμίες στο δυναμικό του δημόσιου ιδρύματος και ως εκ τούτου με την συγκεκριμένη διαδικασία δεν μπορεί να κατανοήσει τους στόχους του οργανισμού ούτε την ευθύνη που απορρέει από την θέση τους, που τους επηρεάζει αρνητικά την διαχείριση. Καθορισμός των στόχων του επιχειρηματικού σχεδίου και του σχεδίου δράσης και ειδικότερα του πρώτου είναι κάτι που πρέπει να καθοριστεί από την αρχή για να μπορέσει να έρθει η σταθερότητα για την αντιμετώπιση και δράση της δημόσιας διοίκησης στο μέλλον με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο.

Η αλματώδης ανάπτυξη της τεχνολογίας κάνει την εφαρμογή μέτρησης ισχύος υποχρεωτική ως διαδικασία αξιολόγησης σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα .Μέτρηση και καθεστώς ελέγχου για την ανίχνευση αποτελεσματικής χρήσης των δημόσιων πόρων και κατά πόσο λειτουργούν αποτελεσματικά και αποδοτικά, με απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

## 2.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα δεν χαρακτηρίζεται από συνεκτική δομή και περιέχει δυσλειτουργικά στοιχεία για πολίτες και εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν γραφειοκρατία και περιττό φόρτο εργασίας. Κάποια από τα προφανή προβλήματα της δημόσιας διοίκησης είναι η κακής λειτουργίας οργανωτική δομή, η ταλαιπωρία των εργαζομένων, οι σχέσεις με τους πελάτες, η γραφειοκρατία, η εσωστρέφεια ή η έλλειψη στόχων και φιλοσοφίας διαχείρισης, η ενσωμάτωση πολιτικών παραγόντων και ο συγκεντρωτισμός στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η λειτουργία του κράτους ως προς την αλλαγή της φιλοσοφίας είναι ένας τρόπος εργασίας που δεν δίνει ελπίδα σε όσους εργάζονται σε αυτό. Η έλλειψη οράματος και σκοπού και η κακόβουλη μετάδοση πρακτικών από το εξωτερικό χωρίς προηγούμενη προσαρμογή στην κυρίαρχη κουλτούρα στην ελληνική κοινή γνώμη είναι μερικές από τις κακές λέξεις.

Ο δημόσιος τομέας έχει απομακρυνθεί από την κατανόηση της ποιότητας και αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη. Ο τρόπος με τον οποίο ενεργεί η διοίκηση της κρατικής υπηρεσίας μπορεί να συμβάλει στη διασφάλιση της σαφήνειας των λειτουργιών για την κάλυψη των αναγκών και στη δημιουργία ενός οργανωμένου εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται τους εργαζόμενους. Επιπλέον, οι ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες χαρακτηρίζονται από έλλειψη πολιτικών, η οποία οφείλεται σε μια άγνωστη αναπτυξιακή πολιτική σε επίπεδο διακυβέρνησης, στον βαθμό διοικητικής αυτονομίας, στο βαθμό συγκέντρωσης στη λήψη αποφάσεων και στο χαμηλό επίπεδο αρμοδιοτήτων. Η αποτυχία ενός προγράμματος του Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) να επιτύχει την επιδιωκόμενη επιτυχία οφείλεται σε πολλούς παράγοντες. Τα πιο σημαντικά είναι η ανυπομονησία της διοίκησης για άμεσα και απτά αποτελέσματα και ορισμένες υλοποιήσεις του ΔΟΠ υλοποιούνται εξαρτώμενες και χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι τρέχουσες συνθήκες. λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε οργανισμού. Το πρόβλημα, ωστόσο, είναι ότι οι δημόσιοι θεσμοί εξακολουθούν να είναι πολύ διαφορετικοί για να εφαρμόσουν ΔΟΠ σε όλα τα επίπεδα.

Ωστόσο, η διοίκηση είναι ο σύνδεσμος με την πολιτική ηγεσία που παρέχει τον προσανατολισμό, το όραμα και τις αξίες του δημόσιου θεσμού. Ως εκ τούτου, πρέπει να εξεταστούν ορισμένες εναλλακτικές λύσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη της φιλοσοφίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει ο δημόσιος τομέας. Αναγνωρίζοντας ότι το ΔΟΠ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό, πολλοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης αρχίζουν τώρα να κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση. Στόχος τους είναι να διαφοροποιηθούν από τις παραδοσιακές προσεγγίσεις θέτοντας όραμα και αποστολές, στρατηγικούς στόχους, δέσμευση εργαζομένων, κάλυψη των αναγκών των πολιτών και αξιολόγηση του κόστους ποιότητας. Είναι σημαντικό να έχουμε ένα όραμα για διοικητική μεταρρύθμιση αλλά να ακολουθούμε μια ενιαία, κοινώς αποδεκτή στρατηγική. Για να είναι επιτυχημένο το μεταρρυθμιστικό κίνημα από την ηγεσία στις οργανωτικές μονάδες, πρέπει να υπάρξει αλλαγή στην οργανωτική κουλτούρα, τις πρακτικές και τα συστήματα ώστε να μπορούμε να μιλάμε για βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις και αλλαγές πρέπει να είναι



συντονισμένες και συνεκτικές για να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν και να γίνουν σεβαστοί. Η πλήρης αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης απαιτεί απλουστευμένες διοικητικές διαδικασίες, εισαγωγή νέων πρακτικών διαχείρισης και αλλαγή του ρυθμιστικού πλαισίου, με απώτερο στόχο την εξάλειψη της διαφθοράς, τη λήψη δραστικών μέτρων για την εξάλειψη της γραφειοκρατίας και την εξάλειψη της κρατικής επιρροής. Στη συνέχεια είναι απαραίτητη η χρήση συνεχούς ενημέρωσης, εκπαίδευσης του προσωπικού και αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης πληροφοριών με στόχο την ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την απλοποίηση των διαδικασιών.

Η δημιουργία μιας νέας κουλτούρας και η αποτελεσματική χρήση των εργαλείων ΔΟΠ δεν μπορεί να γίνει κατανοητή χωρίς τη συμμετοχή των εργαζομένων και δεν μπορούμε να μιλήσουμε για απόδοση και δημιουργία καλύτερου εργασιακού περιβάλλοντος. Απαιτείται εκσυγχρονισμός και υιοθέτηση νέων τάσεων με επίκεντρο τον πολίτη για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων απόδοσης με απώτερο στόχο το δημόσιο συμφέρον. Για να μπορέσουν να μιλήσουν για την επιτυχία των αλλαγών, οι πολίτες, ως τα πιο ενδιαφερόμενα μέρη, πρέπει να αισθάνονται ότι όλα αυτά τα μέτρα ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους, χωρίς οι εμπλεκόμενοι να βαλτώνουν σε περιττές διαδικασίες, γραφειοκρατία και αντιφάσεις που υπάρχουν στο κανονιστικό πλαίσιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Έννοια της Δημόσιας Διοίκησης .Ο Μακρυδημήτρης (1998) δηλώνει ότι η δημόσια διοίκηση είναι η διοίκηση ιδρυμάτων και δημόσιων υπηρεσιών που λειτουργεί υπό την πλήρη διεύθυνση και επίβλεψη των εθνικών αρχών. Σύμφωνα με το άρθρο 26 του Ελληνικού Συντάγματος, η εκτελεστική εξουσία ορίζεται ως διακριτή εκτελεστική λειτουργία από νομοθετική και δικαστική. Χρησιμοποιείται και επιβάλλεται από την κυβέρνηση και διοικητικούς φορείς. Ως εκ τούτου, η δημόσια διοίκηση συνδέεται άμεσα με το κράτος και εξυπηρετεί τα δημόσια συμφέροντα και τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ η ιδιωτική διοίκηση εξυπηρετεί ιδιωτικούς σκοπούς.

Το ελληνικό Σύνταγμα θεσπίζει σύστημα αποκεντρωμένης οργάνωσης και ειδικότερα το άρθρο 101 ορίζει: Διοικητική δομή στην Ελλάδα και η κεντρική διοίκηση διατηρεί την εκτελεστική εξουσία και διαδραματίζει συντονιστικό και παρεμβατικό ρόλο σε θέματα εθνικής πολιτικής σημασίας. Η λειτουργία του εθνικού σχεδιασμού προωθείται από τις τοπικές αρχές και υλοποιείται από την κεντρική διοίκηση. Οι βασικές αρχές της διοίκησης είναι:

- 1) Η αρχή της νομιμότητας, δηλαδή η οργάνωση, λειτουργία και διεξαγωγή της διοίκησης βασίζεται στις διατάξεις του νόμου.
- 2) Προώθηση του δημόσιου συμφέροντος. Το δημόσιο συμφέρον είναι συμφέρον όλων των πολιτών. Η δημόσια διοίκηση στοχεύει στην κάλυψη των πρωταρχικών αναγκών των μελών της κοινωνίας όπως η υγεία, η εκπαίδευση και η ασφάλεια.
- 3) Προστασία των διοικούμενων, δηλαδή τα συμφέροντα και τα νόμιμα δικαιώματα των διοικούμενων προστατεύονται με δημόσια διοικητική δράση.

Η ανάπτυξη του κράτους έφερε αλλαγές στη διοίκηση. Με άλλα λόγια, αξιολογούν την προσαρμογή της χώρας σε αλλαγές σε οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς ή εκπαιδευτικούς στόχους<sup>54</sup>, διακρίνοντας τη διαχείριση του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα. Μια νέα τάση στη διαχείριση των δημόσιων φορέων είναι η εφαρμογή μεθόδων και πρακτικών διαχείρισης του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, δεδομένων των σημαντικών διαφορών μεταξύ του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, η μεταφορά ορισμένων τεχνολογιών δεν είναι πάντα δυνατή. Εν κατακλίδει, ο στόχος ενός έθνους είναι να καλύψει τις βασικές ανάγκες των πολιτών του. Αντίθετα, ο ιδιωτικός τομέας χαρακτηρίζεται από κίνητρο κέρδους. Όπως είπε ο Winsniewski ο ίδιος Donnelly M. (1996) (Οι δημόσιες υπηρεσίες εξαρτώνται από τον κρατικό προϋπολογισμό ως την

---

<sup>54</sup> (Λαγκάκης, 1991)

κύρια πηγή χρηματοδότησής τους, ενώ οι ιδιωτικές εταιρείες εξαρτώνται από τους πελάτες τους). Επιπλέον, το σύνταγμα ορίζει τις λειτουργίες της εκτελεστικής εξουσίας, οι οποίες ασκούνται με λιγότερους νομικούς περιορισμούς. Η διοίκηση ελέγχεται επίσης από πολιτικούς ηγέτες των οποίων το έργο υπόκειται σε δικαστικό, εξωδικαστικό και κοινοβουλευτικό έλεγχο. Αντίθετα, οι διευθυντές στον ιδιωτικό τομέα είναι υπόλογοι στους επιχειρηματίες. Εν ολίγοις, οι πολίτες βασίζονται σε υπηρεσίες που παρέχονται από το δημόσιο ενώ επιλέγουν ιδιωτικές υπηρεσίες. Βέβαια, τα τελευταία χρόνια ο ιδιωτικός τομέας εμπλέκεται ολοένα και περισσότερο σε θέματα και δραστηριότητες που προηγουμένως αποτελούσαν την αποκλειστική αρχή του δημόσιου τομέα. Είναι μια αμοιβαία καθιέρωση σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

### **3.1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΝεοΔημοσιοΜανατζμεντ (NAM)**

Προκειμένου να διεξάγει τις δημόσιες υποθέσεις αποτελεσματικά και ευέλικτα, και κυρίως για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πολιτών η ελληνική δημόσια διοίκηση χρειάζεται επείγουσα μεταρρύθμιση. Σχεδιασμένο για να θέσει σε εφαρμογή συστήματα για την αντιμετώπιση των ανισοτήτων, της διαφθοράς, της δυσλειτουργίας και της ανασφάλειας στη συμπεριφορά μεταξύ των πολιτών και του δημόσιου τομέα, αυτό το σχέδιο δράσης θα υποστηρίξει την αποτελεσματική χρήση των διαρθρωτικών οικονομικών και αναπτυξιακών μεταρρυθμίσεων της ΕΕ. Προτεινόμενες δράσεις πολιτικής είναι όπως :

- | Ενίσχυση των διαδικασιών σχεδιασμού, εφαρμογής και παρακολούθησης της δημόσιας πολιτικής.
- | Διοικητική αναδιοργάνωση.
- | Κωδικοποίηση της νομοθεσίας.
- | Ανάπτυξη και εφαρμογή στόχων και συστημάτων αξιολόγησης.
- | Επανασχεδιασμός εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών και εξορθολογισμός διαδικασιών διαχείρισης.
- | Προηγμένο σύστημα ελέγχου.
- | Προώθηση της διαφάνειας και των πολιτικών κατά της διαφθοράς.
- | Εφαρμογές Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Δημιουργία ή ενημέρωση συστημάτων ΤΠΕ για την υποστήριξη της καλύτερης οργάνωσης και λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Ανάπτυξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις για να εξαλειφτεί διαλειτουργικότητα μεταξύ των δημόσιων υπηρεσιών.
- | Όπως διατυπώνει ο Μιχαλόπουλος (2001), στόχος της εκπαιδευτικής κατάρτισης είναι η μετάβαση από τη διαχείριση διαδικασιών στην πελατοκεντρική διαχείριση αποτελεσμάτων και η διασφάλιση της νομιμότητας των διοικητικών ενεργειών με την επίτευξη αποτελεσμάτων. Αυτό επιτυγχάνεται με την εφαρμογή της νέας διοίκησης. Είναι ένα σημαντικό εργαλείο για το κράτος βελτιώνοντας την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες της.

Η δεκαετία του 1980 είδε την άνοδο της νέας διοίκησης στη Βρετανία ως μια μορφή θεσμικής ανάπτυξης. Έχει υιοθετηθεί γρήγορα στις Ηνωμένες Πολιτείες, την Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία και έχει γίνει διεθνής τάση. Οι λόγοι ίδρυσής του είναι κοινωνικοί, οικονομικοί και πολιτιστικοί σύμφωνα με τους Osborne & Gaebler (1992). Τα βασικά σημεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι:

—Για κάθε διοικητική μονάδα και οι στόχοι κάθε ενότητας θα πρέπει να καθοριστούν, και οι επιτυχίες θα πρέπει να προκαθοριστούν για τη μέτρηση της επίτευξης των στόχων.

—Πρώτα έρχεται το προϊόν και τα αποτελέσματα και μετά η διαδικασία.

—Το κράτος παραγκωνίζεται.

—Δημιουργείται συνθήκη ανταγωνιστικότητας .

— Νέα αντίληψη και βαρύτητα που αποδίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό είναι "εσωτερικοί πελάτες.

Οι ιεραρχίες είναι συμμετοχικές και όχι άκαμπτες και αυταρχικές. Το ΝΔΜ είναι ένας νέος τρόπος εργασίας στον δημόσιο τομέα που περιλαμβάνει δράση :

•Για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες

• Οι πολίτες χειρίζονται ως πελάτες.

•Καταργήσει της γραφειοκρατίας.

•Χρήση τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών.

•Βελτίωση λόγω της ανταγωνιστικότητας.

•Επίλυση κοινωνικών προβλημάτων.

•Οι αποφάσεις θα λαμβάνονται με διαφανή τρόπο μετά από διαβούλευση.

•Εφαρμογή διαχείρισης αποτελεσμάτων με στόχους και μετρήσεις.

Την ίδια ώρα, η συζήτηση για τη διοικητική μεταρρύθμιση έχει βελτιωθεί στη χώρα μας και ακόμη και μια απλή σύγκριση των τελευταίων πακέτων μεταρρυθμίσεων της πολιτείας , με παρόμοια σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες δείχνει ότι στην Ελλάδα υπάρχει παρόμοια κατάσταση.

Το πιο σημαντικό, δεν πρόκειται για τον εντοπισμό του προβλήματος και την εύρεση λύσεων, αλλά την αποτελεσματική αντιμετώπιση του προβλήματος. Βρισκόμαστε στην εποχή των συνεπειών, και έτσι αυτά τα καθαρά λόγια καταδίκης και οι ανεκπλήρωτες υποσχέσεις για μεταρρυθμίσεις που καλύπτουν μόνο κακώς γραμμένα κείμενα αμφισβητούνται έντονα. Μια σημαντική άλλη εξίσου σημαντική αλλαγή από πριν από δεκαετίες, όταν το επίκεντρο ήταν ο εξορθολογισμός των υπηρεσιών με την ελπίδα να ωφεληθούν οι πολίτες που τις χρησιμοποιούν βγαίνοντας σε αντίθεση με τη σημερινή διοίκηση. Σήμερα, η

διακυβέρνηση, οι δημόσιοι θεσμοί απομακρύνονται από την εποχή της εσωστρέφειας, της νομιμότητας και της εσωτερικής αναδιοργάνωσης των συμβουλίων, η οποία μετριέται με αποτελέσματα που απευθύνονται στους πολίτες. Αντικειμενική παρόρμηση και υποκειμενική επιθυμία αλλαγής των οικονομικών, πολιτικών και κοινωνικών διαδικασιών και ο σχηματισμός αυτών των τριών επιτυχιών που αναφέρθηκαν πριν. Η παραγωγή σχετικών πληροφοριών είναι ιδιαίτερα ρευστή, ειδικά από οικονομικά και κοινωνικά ανεπτυγμένες χώρες. Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα αυτής της κινητικότητας ονομάζεται «Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ».

### **3.2 Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥ (ΝΔΜ) ΚΑΙ ΤΟΥ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟΥ**

Οι ενέργειες του ΝΔΜ στοχεύουν με έμφαση στους πελάτες- πολίτες του δημόσιου τομέα και βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των πολιτών και η επιτυχία των μεταρρυθμίσεων μετράται σε σχέση με την επίτευξη αυτού του στόχου από τις δημόσιες υπηρεσίες. Η "Διοίκηση" δίνει έμφαση σε διαδικασίες που παράγουν αποτελέσματα. Ειδικά στην ορθή εφαρμογή των νομικών κανόνων βάσει των οποίων τακτοποιούνται είναι απλό συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών. Το οικονομικό πλαίσιο και η αξιολόγηση των οφελών, καθώς και η αξιολόγηση κόστους-αποτελεσματικότητας, είναι θεμελιώδη εργαλεία του ΝΔΜ και οι επιπτώσεις του ΝΔΜ στο μάρκετινγκ είναι προφανείς. Η οικονομία της διοικητικής δραστηριότητας αντικατοπτρίζεται στις προθεσμίες του δημόσιου προϋπολογισμού εκ των προτέρων. Εκτός από την κλασική επιχειρηματική ανάλυση και αξιολόγηση για την ανάλυση του οικονομικού αντίκτυπου των διοικητικών δραστηριοτήτων, το ΝΔΜ βασίζεται σε στόχους και βάσει αποτελεσμάτων σχεδιασμού και παρακολούθησης διοικητικών δραστηριοτήτων, δείκτες μέτρησης πολιτικής και αξιολόγησης, που χρησιμοποιούνται ευρέως στη δημόσιες υπηρεσίες αλλά και εμπορικά εργαλεία, όπως η συγκριτική αξιολόγηση υπηρεσιών και ανταγωνισμός μεταξύ άλλων υπηρεσιών. Οι λειτουργίες του ΝΔΜ είναι αντίθετες με τη γραφειοκρατική και παραδοσιακή αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι απλά εργαλεία για την εκπλήρωση της βούλησης των πολιτικών προϊσταμένων. Οι μεμονωμένοι υπάλληλοι έχουν επίσης ευθύνες με βάση την περιγραφή της εργασίας τους. Η απόδοση των μεμονωμένων εργαζομένων μετράται και συγκρίνεται με αυτή άλλων εργαζομένων. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι τα συστατικά στοιχεία του ίδιου του οργανισμού. Υπάρχει μια μοναδική φράση που υποδηλώνει μια νέα αντίληψη και τη βαρύτητα που αποδίδεται στο ανθρώπινο δυναμικό είναι «εσωτερικοί πελάτες». Το ΝΔΜ αμφισβητεί επίσης την έννοια της κάθετης ιεραρχίας, μιας οργανωτικής δομής που λειτουργεί ως ζώνη για την μεταφορά εντολών από πάνω προς τα κάτω σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Υπάρχουν εν προκειμένω οργανωτικές επιλογές, ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι το ΝΔΜ ακολουθεί τον μεθοδολογικό πλουραλισμό και αρνείται την αντίφαση νέων και παραδοσιακών οργανισμών και επιχειρήσεων.

Οι βασικές αρχές του ΝΔΜ (Ποιότητα, Αποτελεσματικότητα, Οικονομία) συμπληρώνουν τις παραδοσιακές αρχές της νομιμότητας και των ίσων ευκαιριών για την εκ νέου νομιμοποίηση του πολιτικού συστήματος

και την ενίσχυση της αγοράς. Οι οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις έχουν αλλάξει τη σχέση μεταξύ των κοινωνικών υποσυστημάτων, ιδιαίτερα του κράτους και της οικονομίας, και άλλων κοινωνικών υποσυστημάτων. Οι σχέσεις έχουν επαναπροσδιοριστεί. Δεδομένου ότι το ΝΔΜ είναι ένα κρατικό μέσο και η εφαρμογή του έχει ξεκινήσει από την κυβέρνηση, είναι σαφές ότι το πολιτικό σύστημα θα αντλήσει πολιτικά θετικά αποτελέσματα από το ΝΔΜ. Ωστόσο, η θέση της επιβολής της πολιτικής στο κράτος και στην αγορά θεωρείται αδύναμη. Η τρέχουσα κατάσταση δείχνει ότι ενδέχεται να δούμε την υιοθέτηση του νέου καθεστώτος. Το πολιτικό σύστημα των κρατών-μοντέλων ανακάμπτει και δυναμώνει. Κρατικός παρεμβατισμός, πολλοί από τους υποστηρικτές του υποστηρίζουν την αποδυνάμωση του κράτους, αλλά μάλλον την ενίσχυση του ρόλου της διοίκησης. Υπάρχει επιστημονικά οριοθετημένη περιοχή που καλύπτεται από το ΝΔΜ. Το ΝΔΜ δεν είναι ένα καθαρά επιστημονικό πεδίο. (η ψυχολογία, νομική και πολιτική επιστήμη) ενσωματώθηκαν στο ΝΔΜ, αλλά δεν ακολουθήθηκε μια ενιαία και καλά καθορισμένη μεθοδολογία. Σε κάθε περίπτωση, η τεκμηρίωση του ΝΔΜ είναι απαραίτητη για την επιστημονική ανάπτυξη της μεθοδολογίας. Οι χώρες που ξεκίνησε και εφαρμόστηκε το ΝΔΜ όπως στις ΗΠΑ. Το ΝΔΜ μεταφέρει τις βασικές αξίες και τις πρακτικές διαχείρισης των ιδιωτικών εταιρειών στον δημόσιο τομέα, ενώ στην Ευρώπη συνδέεται στενότερα με την έννοια της λεγόμενης διακυβέρνησης. Η ηγεσία είναι ένας ευρύτερος όρος και διαφέρει στο ότι η ηγεσία περιλαμβάνει έννοιες όπως η κοινωνία των πολιτών και η κοινωνική δικαιοσύνη. Ωστόσο, ακόμη και στην Ευρώπη, η υιοθέτηση μεθόδων και τεχνικών ώστε στο ΝΔΜ είναι άنيση. Ακριβώς όπως υπάρχουν ποικίλοι βαθμοί κατανόησης και επίγνωσης των εννοιών και των πρακτικών που συνθέτουν το ΝΔΜ. Για παράδειγμα, ορισμένες χώρες, όπως η Γερμανία, άργησαν να εφαρμόσουν πραγματικά μεταρρυθμίσεις τη δεκαετία του 1980, δίνοντας έμφαση στην πολιτική και θεσμική ολοκλήρωση, αλλά επιτάχυναν τη δεκαετία του '90. Στην Ολλανδία συνέβη το αντίθετο. Η δεκαετία του 1980 προηγήθηκε της σωρευτικής εφαρμογής των μεταρρυθμίσεων και η επόμενη δεκαετία είδε τη θεσμοθέτηση των μεταρρυθμίσεων με αλλαγή κατεύθυνσης στη διοικητική μεταρρύθμιση που αναπτύχθηκε σταδιακά στο ΝΔΜ, όπως ξεκίνησε και αναπτύχθηκε στις αγγλοσαξονικές χώρες. Ακολούθησαν χώρες με παράδοση θετικού δικαίου. Ωστόσο, στα τέλη της δεκαετίας του '90, το μοντέλο διαχείρισης του ΝΔΜ αναπροσανατολίστηκε προς την παράδοση της Κεντρικής Ευρώπης. Το ΝΔΜ χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλές χώρες όπως οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Νότια Ζηλανδία, ο Καναδάς, η Αυστραλία, η Φινλανδία, η Νορβηγία και η Ολλανδία. Επιπλέον, αυτές οι χώρες γνώρισαν μια από τις μεγαλύτερες οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές ανθίσεις των τελευταίων ετών, γεγονός που δημιούργησε ένα πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη νέων μοντέλων διακυβέρνησης. Επικρατεί η λογική του πραγματισμού και υπάρχουν περισσότερες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη μοντέλων οργάνωσης και διαχείρισης όπως εκφράζεται στο ΝΔΜ. Το ΝΔΜ χαρακτηρίζεται από την τήρηση της εφαρμογής και τη δημιουργία αποτελεσμάτων, αλλά από κανονιστική μίμηση και θεσμική εδραίωση.

### **3.3 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΝΔΜ**

Οι ενέργειες που απαρτίζουν το ΝΔΜ δεν αντιπροσωπεύουν μια αυστηρά καθορισμένη ατζέντα, αλλά δίνουν τον σωστό τόνο για μια σειρά μεταρρυθμίσεων με βάση τις χώρες στις οποίες εφαρμόζονται. Περιλαμβάνει την κλασική εταιρική διακυβέρνηση και ελέγχους για τη διοικητική συμπεριφορά. Οι πιο εμφανείς εφαρμογές του ΝΔΜ είναι:

- Διαχείριση Αποτελεσμάτων
- Διαχείριση Ολικής Ποιότητας
- Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
- Συγκριτική αξιολόγηση
- Έλεγχος
- Προϋπολογισμός βάσει απόδοσης
- Αμοιβές εργαζομένων με βάση την απόδοση
- Ρυθμιστικά προγράμματα για διάφορα προγράμματα διοικητικής βελτίωσης και μεταρρυθμίσεις.

Το επίπεδο πολυπλοκότητας και επιτυχίας αυτών των προγραμμάτων ποικίλλει σημαντικά από χώρα σε χώρα, αλλά είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα προγράμματα μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης είναι δύσκολο να βρεθούν σήμερα. Συμπεριλαμβανομένης της μη λήψης ορισμένων από τα προηγούμενα μέτρα και υπό αυτή την έννοια, το ΝΔΜ μπορεί να ειπωθεί ότι είναι μια πρόταση για την οργάνωση και λειτουργία μιας παγκόσμιας δημόσιας διοίκησης. Σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber, μια ολοκληρωμένη και ξεχωριστή πρόταση για πρώτη φορά, γεγονός που εξηγεί τη σημασία ενός νέου παραδείγματος που εγκαινιάζει μια νέα εποχή.

### **3.4 ΕΜΠΟΔΙΑ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΝΔΜ**

Τα κύρια εμπόδια στην επιτυχία του ΝΔΜ είναι οι εθνικιστικές απόψεις πολιτών και πολιτικών, η διαφθορά θεσμών και υπαλλήλων, ο κατακερματισμός των οργανωτικών δομών που οδηγεί σε κατακερματισμό και επικάλυψη ευθυνών. Οι περιορισμοί είναι σημαντικοί στο γραφειοκρατικό μοντέλο και αρχικά υποτιμώνται. Θεωρούνται ως τεχνολογικοί περιορισμοί και όχι ως κοινωνικές και οργανωτικές αντιλήψεις και συμπεριφορές. Διευκολύνει την αλλαγή αντίστασης. Η αρχή της «οργάνωσης που μαθαίνει» είναι ότι τόσο ο οργανισμός όσο και ο εργαζόμενος «ξεχνούν» τι ήξεραν, τι είναι διαφορετικό, τι όχι. Οι προσπάθειες ως προς αυτό θα είναι αναμφίβολα χρονοβόρες και δαπανηρές και μπορεί να σχετίζονται με αντιρρήσεις για την αποτελεσματικότητα του ΝΔΜ. Η μεταρρύθμιση της δεοντολογίας έχει αποτρεπτικό αποτέλεσμα στην προώθηση της μεταρρύθμισης του ΝΔΜ. Ο πλουραλισμός, η σύγχυση δικαιοδοσίας μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων διακυβέρνησης και ο οργανωτικός κατακερματισμός για την προστασία των συνδικαλιστικών συμφερόντων παραμένουν και παραμένουν σημαντικά εμπόδια στη διοικητική μεταρρύθμιση στην εφαρμογή του ΝΔΜ. Μέσα σε αυτά τα εμπόδια, η διαφθορά είναι ιδιαίτερα σοβαρή

σήμερα.

### **3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΝΔΜ**

Στη δεκαετία του 1980, τα υπερατλαντικά έθνη της Ευρώπης, οι Κάτω Χώρες και το Ηνωμένο Βασίλειο, καθώς και οι Ηνωμένες Πολιτείες και ο Καναδάς, είδαν την πρόταση ΝΔΜ ως μια θεωρητική, ιδιαίτερα πρακτική και πολιτική πανάκεια. Το πρόβλημα που πρέπει να λύσει η κεντρική κυβέρνηση ήταν το πρόβλημα της ορθολογικής διαχείρισης των πόρων . Ο εξορθολογισμός με στοχευμένα μέτρα και δράσεις του ΝΔΜ έχει βελτιώσει σημαντικά τη δημοσιονομική διαχείριση ιδίως των τοπικών κυβερνήσεων (τοπικές αρχές, δήμοι).

Η ευρεία χρήση συμβάσεων/συμφωνιών και οι λεπτομέρειες της συνεργασίας μεταξύ των τοπικών κυβερνήσεων και οι υποχρεώσεις και των δύο μερών έχουν προκαλέσει το επιχείρημα για «ιδιωτικοποιημένα δημόσια αγαθά». Οι πολίτες δεν είναι απλώς πελάτες και ο ρόλος των δημόσιων υπηρεσιών δεν μπορεί να περιοριστεί στην παροχή υπηρεσιών. Αυτή η πολιτική φαίνεται να συνάδει με την ανάγκη της κοινωνίας για εθνική ηγεσία. Εισήγαγε ένα νέο εργαλείο, τη χρήση δημοψηφισμάτων στις τοπικές κοινωνίες. Σε αυτό το επίπεδο διακυβέρνησης, η άμεση δημοκρατία είναι πιο βιώσιμη από ό,τι σε επίπεδο κεντρικής κυβέρνησης. Θα διεξαγάγει δημοψήφισμα για τον τρόπο αντιμετώπισης των τοπικών ανησυχιών. Παραμένει αμφισβητήσιμο, αλλά εάν αυτή η μορφή διακυβέρνησης μπορεί να θεωρηθεί, τουλάχιστον στην Ευρώπη, ως εναλλακτική λύση στη μακρά παράδοση εκπροσώπησης της κυβέρνησης και της κοινωνίας των πολιτών, η πρώτη φαίνεται να είναι αντιφατική, ενώ η δεύτερη έχει τη δύναμη λήψης αποφάσεων. Η διαδικασία περιλαμβάνει τη συμμετοχή των πολιτών. Όλο και περισσότερες αποφάσεις λαμβάνονται συλλογικά («διαδραστική διαχείριση»). Φυσικά, το επίπεδο αποδοχής και επιτυχίας των προηγούμενων μέτρων εξαρτάται από την κουλτούρα διαλόγου και συναίνεσης που επικρατεί στην τοπική κοινωνία .

### **3.6 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΝΔΜ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα έχει εφαρμόσει διάφορα προγράμματα για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται από δημόσιους φορείς και την «κυβέρνηση». Οι κύριες λειτουργίες αυτών των σχεδίων είναι:

-Τηλεφωνικά αιτήματα

- Εισαγωγή νέας τεχνολογίας στις υπηρεσίες των πολιτών (φαξ, e-mail, ηλεκτρονικές σελίδες δημόσιων υπηρεσιών στο Διαδίκτυο)

- Απλοποίηση και κατάργηση διαδικασιών

- Έντυπο ενοποίησης και ηλεκτρονικής διαχείρισης

- Δημιουργία μιας υπηρεσίας μιας στάσης.



- Λειτουργία της υπηρεσίας την νύχτα.
- Έκδοση χαρτών δικαιωμάτων πολιτών.
- Κωδικοποίηση και ανάπτυξη κανόνων.

Τα μειονεκτήματα της ελληνικής περίπτωσης περιλαμβάνουν τον βαθμό των σχέσεων με τους πελάτες και τις ανισορροπίες στην επιβολή της πολιτικής αυτής .

### 3.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στην Ελλάδα χρησιμοποιούνται εδώ και πολύ καιρό πολλά προγράμματα στη λογική του Ν.Δ.Μ . Αυτή η αλλαγή από τη γραφειοκρατία στο Ν.Δ.Μ ήταν απρόθυμη στην αρχή, αλλά υπήρξε και μεγάλη χρονοκαθυστέρηση. Υπάρχουν επίσης οικονομικοί και κοινωνικοί λόγοι για αυτό και πολιτικούς λόγους που συνέβαλαν σε αυτή την καθυστέρηση. Ο σημαντικότερος παράγοντας χρηματοδότησης είναι σίγουρα ο ευρωπαϊκός .Αλλά και Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ) , τα τελευταία χρόνια μέσα από τα μνημόνια προωθεί πολλές τέτοιες μεταρρυθμίσεις στη χώρα μας, πολλές από αυτές που πληρούν τα πρότυπα άλλων χωρών. Τα μεταρρυθμιστικά μέτρα είχαν θετική ανταπόκριση .Συναντώνται στα προγράμματα του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού «Ποιότητα για την Πολίτη» και «Πολιτεία» με στόχο τη βελτίωσή του Ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. Επίσης σπουδαίο πρόγραμμα συγκροτεί το «TAXIS» του Υπουργείου Οικονομικών, αποσκοπώντας την βελτίωση των υπηρεσιών των εφοριών. Οι κύριες δράσεις των προγραμμάτων είναι:

- Τηλεφωνικές εφαρμογές
- την εισαγωγή σύγχρονων τεχνολογιών για την υποστήριξη του Πολίτη (π.χ. email)
- η απλοποίηση των διαδικασιών με λιγότερη γραφειοκρατία
- η ηλεκτρονική εφαρμογή σε όλα τα επίπεδα των διοικητικών εντύπων
- Απογευματινή λειτουργία κάποιων υπηρεσιών ( π.χ. ΚΕΠ)
- η έκδοση δελτίων πολιτικών δικαιωμάτων
- την κωδικοποίηση και σημαντική βελτίωση της ποιότητας κανονιστικών ρυθμίσεων
- την εισαγωγή συστημάτων μέτρησης της αντίστοιχης απόδοσης για τον οργανισμό στο σύνολό του και ο κάθε εργαζόμενο ειδικότερα.

Η μέχρι τώρα ελληνική εμπειρία δεν είναι διαφορετική αυτά που έχει σχεδόν κάθε άλλο κράτος. Από την άλλη πλευρά πάντως σε κάθε περίπτωση οι πελατειακές σχέσεις καταγράφονται και η κακή ροή στην

άσκηση δημόσιας τάξης από τους πολιτικούς. Ωστόσο, το γενικό αποτέλεσμα είναι ότι το Ν.Δ.Μ μάλλον συνέβαλε θετικά στη διοικητική κατάσταση της χώρας.

### 3.8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στη συνέχεια, από αυτή τη σύντομη ανάλυση που κάναμε παραπάνω, μπορούμε να συμπεράνουμε τη σημασία του ρόλου της ιεραρχίας στη διαχείριση, καθώς και τη λειτουργία της με συγκεκριμένες παραμέτρους, όπως η τεχνολογία που χρησιμοποιείται και η τεχνογνωσία που υπάρχει στον οργανισμό. Ουσιαστικό είναι επίσης το περιβάλλον που έχει δημιουργηθεί και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που φέρνουν μαζί τους τα μέλη της οργάνωσης. Για να απλουστευτεί η σχέση μεταξύ αυτών των μεταβλητών, χρησιμοποιούμε τη συνδυασμένη εφαρμογή των δύο θεμελιωδών αξιωμάτων της οργανωτικής συμπεριφοράς του Lawrence και του Lorsch. Πρώτον, έχουν επισημάνει ότι όσο πιο ισχυρό και ρευστό είναι το οργανωτικό περιβάλλον, τόσο πιο δυνατή είναι η ανάγκη για οργανωτική διαφοροποίηση και εσωτερική ένωση. Όσο πιο δυνατό είναι το περιβάλλον και όσο πιο ισχυρή η οργανωτική διαφοροποίηση, τόσο πιο δαιδαλώδης γίνονται οι τακτικές ενότητας και συντονισμού.

Η ιεραρχία είναι μια από τις θεμελιώδεις συνεκτικές μεθόδους οργανωσιακής λειτουργίας. Ωστόσο, η σημασία του είναι αντιστρόφως ανάλογη με το επίπεδο διαφοροποίησης που υπάρχει εντός του οργανισμού, ιδιαίτερα όσον αφορά την εξειδίκευση της γνώσης, και το επίπεδο πολυπλοκότητας και δυναμικής φύσης των περιβαλλοντικών συνθηκών. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η ιεραρχία ολοκληρώνεται, δεν αντικαθίσταται, από άλλα συστήματα μη ιεραρχικής φύσης, όπως π.χ. συνεργατικές ομάδες, δίκτυα, λειτουργική αλληλεξάρτηση, σχεδιασμός και έναρξη δράσεων μέσα σε ένα πλαίσιο δεδομένων στόχων.

Η ουσία αυτών των ενεργειών είναι ανάλογη με το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Ο τύπος της τεχνολογίας οργάνωσης είναι επίσης πολύ σημαντικός τώρα. Νέα επαγγέλματα ή νέες εξειδικεύσεις που βασίζονται σε παραδοσιακές επιστήμες, όπως μηχανολόγοι μηχανικοί, οικονομολόγοι, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, οικονομολόγοι επιχειρήσεων) εργάζονται όλο και περισσότερο με την παραγωγική διαδικασία και τη διαχείριση. Ως τελική λύση, όσοι κατείχαν παραδοσιακά αυτούς τους ρόλους αλλά δεν είχαν την ίδια επιστημονική τεχνογνωσία περιθωριοποιούνται.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΠΕΛΑΤΗΣ ΠΟΛΙΤΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

#### 4.1 ΣΧΕΣΗ ΠΟΛΙΤΗ/ΠΕΛΑΤΗ

Πελάτης είναι κάποιος που είναι πρόθυμος να πληρώσει μια προκαθορισμένη τιμή για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία. Ο Juran (1992) δήλωσε ότι ο πελάτης είναι αυτός που πληρώνει για μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Όπως ορίζουν οι Γρηγοράδης Ευάγγελος και Σίσκος Ιωάννης:

α) ο Εξωτερικός πελάτης που σύμφωνα με τον Dutka(1995) είναι το άτομο που καθορίζει την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών .

β) Σύμφωνα με τον Juran (2004), εσωτερικός πελάτης είναι αυτός που δρα εντός της εταιρείας και συμβάλλει στην παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Στις δημόσιες υπηρεσίες δημοσίου συμφέροντος, ο πελάτης δεν είναι το μόνο άτομο που λαμβάνει την υπηρεσία με συγκεκριμένο κόστος. Πολίτες – πελάτες είναι και οι αποδέκτες των δημοσίων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, είναι ο αποδέκτης του προϊόντος της διαδικασίας, που καταβάλλεται έμμεσα μέσω φόρων.

#### 4.2 ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ/ΠΟΛΙΤΗ

Το σύνταγμα περιορίζει την άσκηση της κρατικής εξουσίας και προστατεύει τα δικαιώματα των πολιτών. Από αυτή την άποψη, στους πολίτες διασφαλίζονται επίσης τα ακόλουθα κοινωνικά δικαιώματα :

- Δικαίωμα στην εκπαίδευση
- Δικαίωμα στην εργασία
- Δικαίωμα στην υγεία,
- Προστασία του φυσικού και πολιτιστικού κοινωνικού περιβάλλοντος
- Βοήθεια για τη δημιουργία συνθηκών εργασίας. , παρέχοντας ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και λαμβάνοντας μέτρα για τη θεμελίωση του δικαιώματος στην κοινωνική υγεία.

Οι απαιτήσεις του Κράτους αναφέρονται στην παροχή προληπτικών ιατρικών, και νοσοκομειακών υπηρεσιών που καταχωρούνται στο άρθρο 21 του Συντάγματος.Το κράτος διαχειρίζεται και μεριμνά για την υγεία, προστατεύει τη νεολαία, ηλικιωμένους, ανάπηρους και λαμβάνει μέτρα για τη φροντίδα αυτών που έχουν ανάγκη.

Το άρθρο 22 αναφέρει: «Η προστασία του φυσικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος αποτελεί καθήκον. Η κατεύθυνση του κράτους και τα δικαιώματα όλων των ανθρώπων». Δεσμεύεται να λαμβάνει μέτρα για την

εφαρμογή πολιτικών βιώσιμης ανάπτυξης. Τα δικαιώματα κοινωνικής πρόνοιας ορίζονται ως εκείνα τα δικαιώματα της κοινωνίας που αδυνατούν να εκπληρώσουν ψυχολογικές, πνευματικές, ηθικές και κοινωνικές ανάγκες Παροχή υλικών ή πνευματικών υπηρεσιών χωρίς αποζημίωση σε μειονεκτούσες ομάδες. Μια διοικητική αναφορά στα δικαιώματα των πολιτών στις δημόσιες υπηρεσίες και την προστασία αυτών των δικαιωμάτων στο πλαίσιο της αναδιάρθρωσης, Τα αρμόδια υπουργεία έχουν, πρόσφατα, δημιουργήσει κατάλληλο θεσμικό πλαίσιο και υπηρεσίες και επιτροπές για την επίβλεψη των βελτιώσεων στην ποιότητα των υπηρεσιών, την αποτελεσματικότητα και την καταπολέμηση της διαφθοράς. Ο νόμος 2690/1999 εισήγαγε στο Κώδικα Διοικητικής Δικονομίας. Χειρίζεται αστικές υποθέσεις σύμφωνα με τις αρχές του διαφάνεια, δικαιοσύνη, ίση μεταχείριση και χρηστή διακυβέρνηση που διέπουν τις μεθόδους επικοινωνίας, σκοπός των ανώτερων νόμων και των συμπληρωματικών ανακοινώσεων που εκδίδονται είναι οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τους πολίτες δίκαια, ισότιμα και αναλογικά.

Όλοι οι πολίτες γνωρίζουν πόσο σημαντικά είναι τα δικαιώματά τους, επομένως κάθε οργανισμός μπορεί να συντάξει έναν χάρτη των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των πολιτών. Προώθησει την εμπιστοσύνη του κοινού, τη χρηστή διακυβέρνηση και τη διαφάνεια και βασίζεται στις αρχές που :

- Διέπουν τη λειτουργία του έθνους.
- Για τις αποφάσεις και τις δραστηριότητες εκείνων που επηρεάζουν τις πολιτικές τους δραστηριότητες
- Πληροφορίες παρέχονται στο κοινό έγκαιρα και υπεύθυνα με έντυπα, ηλεκτρονικά και άλλα πρόσφορα μέσα.
- Συμμετοχή των πολιτών στις διαβούλευση. Η συμμετοχή των πολιτών επηρεάζει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαδικασία επικοινωνίας μεταξύ των πολιτών και των οργάνων λήψης αποφάσεων.
- Η αποτελεσματικότητα παρεμβαίνει άμεσα στις υποθέσεις των πολιτών για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- Ενεργεί δίκαια και αμερόληπτα μόνο προς το δημόσιο συμφέρον.

Σύμφωνα με τον Kotler (1997) (Citizen and Customer Satisfaction), «ικανοποίηση είναι η ευχαρίστηση ή η απογοήτευση που βιώνει ένας πελάτης όταν η αντιληπτή απόδοση συγκρίνεται με τις προσδοκίες πριν από την αγορά». Οι κριτικές σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, η νέα διοίκηση έχει σχεδιαστεί για να εστιάζει και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών της πόλης.

Η μέτρηση της ικανοποίησης πολιτών και πελατών έχει τις ρίζες της στον τομέα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και προσελκύει επίσης τη συμμετοχή επιστημονικών ερευνητών. Πρόκειται για μια σχετικά σύνθετη διαδικασία καθώς οι ανάγκες των πολιτών αλλάζουν συνεχώς. Ο Πάχος (2007) εμφανίζει τα στοιχεία που διαμορφώνουν την ικανοποίηση των πελατών σύμφωνα με έρευνα που έχει γίνει ως ακολούθως:

- ⇒ Ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσίας
- ⇒ Φιλικότητα του προσωπικού
- ⇒ Διαχείριση προβλημάτων και παραπόνων
- ⇒ Ταχύτητα εξυπηρέτησης
- ⇒ Γνώση αντικειμένου
- ⇒ Διαχείριση αιτημάτων –αποριών
- ⇒ Καλή συμπεριφορά
- ⇒ Ικανότητα του προσωπικού
- ⇒ Ευκολία επίλυσης προβλημάτων
- ⇒ Συνεχής ενημέρωση και πληροφόρηση

Σύμφωνα με τον Masnik (1997), οι πηγές πληροφόρησης για την ικανοποίηση των πολιτών είναι: Έρευνα ικανοποίησης πολιτών και η έρευνα ικανοποίησης εργαζομένων .Τα οφέλη από τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών μπορούν να συνοψιστούν ως εξής.

- 1.Ένα πρόγραμμα μέτρησης ποιότητας βελτιώνει την επικοινωνία με το κοινό.
2. Γίνεται σαφές εάν οι υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πολιτών και εάν νέες πρακτικές επηρεάζουν τους πολίτες.
3. Η γνώμη του πολίτη καθορίζει την ποιότητα της υπηρεσίας.
4. Προσδιορισμός μεταρρυθμίσεων και τρόπων εφαρμογής τους.
5. Ενέργειες που βελτιώνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

#### **4.3 ΑΡΧΗ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΛΟΓΗΜΕΝΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ**

Η αρχή αυτή σχετίζεται με την αρχή της καλής θέλησης. Όταν μια κυβέρνηση ενεργεί αντίθετα με τις προσδοκίες των πολιτών της, παραβιάζει την αρχή της καλής πίστης.

Εν ολίγοις, εάν μια κυβερνητική υπηρεσία στη συνέχεια, ξαφνικά ή χωρίς προειδοποίηση, αποσύρει τα κίνητρα που προβλέπονται από το νόμο για να εμπλέξει πολίτες σε μια συγκεκριμένη ενέργεια ή εάν αυτή η ενέργεια είναι αντίθετη με κυβερνητικές δεσμεύσεις ή επίσημες πληροφορίες ,εάν ναι, είναι παράνομη. Πληροφορίες που παρέχονται από τις αρμόδιες αρχές ή από το νόμο και η νόμιμη εμπιστοσύνη των πολιτών στην κυβέρνηση βασίζεται σε μια εδραιωμένη πεποίθηση ότι οι πραγματικές συνθήκες που επηρεάζουν τους πολίτες θα συνεχιστούν και στο μέλλον.

Οπότε οι πολίτες οφείλουν:

- Σεβασμό στο σύνταγμα και νόμους και ενεργώντας σύμφωνα με αυτούς τους κανόνες και τους διοικητικούς κανονισμούς.
- Μην δίνονται ψευδείς πληροφορίες, παραποίηση εγγράφων ή πληροφοριών.
- Μέσα απόδειξης της ταυτότητάς μέσω της ισχύουσας νομοθεσίας.
- Να είναι ευγενικοί και με σεβασμό .
- Οι πολίτες μην επηρεάζονται, εξαναγκάζονται ή παρακινούνται να παραβιάσουν οποιονδήποτε νόμο, κανονισμό ή γενική υποχρέωση.
- Μην αποκρύπτουν καμία πράξη ή παράλειψη εναντίον της εγκυρότητας.
- Η αμέλεια συμβάλλει στη διοικητική διαφθορά και στη σπατάλη των δημοσίων πόρων.
- Σεβασμός στη δημόσια περιουσία και χρησιμοποίησής αυτής με σύνεση .
- Αποφύγει την κατάχρηση των δικαιωμάτων ( όπως η υποβολή αόριστων ή διπλών αιτημάτων).
- Να ακολουθούνται οι σχετικοί υγειονομικοί κανονισμοί και σεβασμός στη δημόσια υγείας.
- Καθαριότητα κατά την επίσκεψη σε καταστήματα διαχείρισης διοικητικών αρχών.
- Συνεισφορά στις προσπάθειες για την εξυπηρέτηση των πολιτών με αναπηρία και του ευρύτερου κοινού και επιδεικνύοντας την απαιτούμενη κατανόηση.

#### **4.4 Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΡΧΩΝ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Η λογική της αποκατάστασης είναι σπουδαίο και σημαντικό , και περιλαμβάνει ένας σύνολο οργανισμών που έχουν τη δικαιοδοσία να θεσπίζουν τέτοιους κανόνες που διέπουν τον πληθυσμό μιας κοινωνίας<sup>55</sup>. Στην Ελλάδα δυστυχώς η έννοια αυτή γύρισε σε όργανο που εξυπηρετεί ατομικών συμφερόντων των ηγεμόνων, των εταιρειών, και διάφορων επαγγελματικών ομάδων. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τη συσσώρευση παθολογίας που χαρακτηρίζουν τον δημόσιο τομέα και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα σήμερα. Η γραφειοκρατία και οι αναποτελεσματικές διαδικασίες είναι τα κύρια χαρακτηριστικά του. Επί πλέον, η δημόσια διαχείριση πονάει από αρμοδίως ανώτερα στελέχη με δεξιότητες διοίκησης, αφού η εξουσία των οργανώσεων συγκεντρώνεται στα πολιτικά κόμματα και των συνδικαλιστών, που φυσικά αδυνατούν να εξασφαλίσουν αποτελεσματική διαχείριση, η οποία θα βοηθήσει στην υλοποίηση των σχεδίων, με απώτερο σκοπό το κοινό ενδιαφέρον.

Μια άλλη παθολογία του κράτους είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε αυτό. Υπάρχει σοβαρός πρόβλημα μέχρι ανησυχίες του παράλογος κατανομή από υπαλλήλους. Σε αυτούς εξάλλου στις δημόσια οργανώσεις υπάρχει πλεόνασμα των υπαλλήλων «back-office», δηλαδή κέντρο υποστήριξης και προσωπικού

<sup>55</sup> <http://en.wikipedia.org/wiki/kratos>

υπηρεσίας και ελλείμματα όσων εργάζονται στην «πρώτη γραμμή», δηλαδή εκεί πού παράγει υπηρεσία και εξυπηρετεί στους πελάτες. Η έλλειψη συστήματος προγραμματισμού, ελέγχου και μέτρησης απόδοσης, π.χ είναι η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Επομένως τα βασικά προβλήματα των δημόσιων οργανισμών εντοπίζονται στην έλλειψη καλής οργάνωσης τους, καθώς και προς την κακοί διαχείριση<sup>56</sup>.

Ίσως ωστόσο η υπάρχον κρίση βοηθήσει παρά όλα αυτά σε ουσιώδης ανακατάταξη του δημοσίου τομέα και εφαρμογή από θεσμικής δομής στη διαχείριση με στόχους<sup>57</sup>. Καθίσταται απαραίτητο ένα ολοκληρωμένο σχέδιο αναδιάρθρωσης του δημοσίου τομέα, το οποίο είναι ουσιώδες αναγκαίο οπότε και αποτελεσματικό όχι με βάση τη λήψη επίσημων μέτρων, αλλά με ένα θεμελιώδες ανατροπή του υπάρχοντος καθεστώτος διαχείρισης με στόχους από υπαλλήλους και δημόσιο τομέα. Η ισοπέδωση των υπαλλήλων μόνο προβλήματα μπορεί να προκαλεί .

#### **4.5 ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Ορισμένα εργαλεία έχουν νόημα για την επίτευξη συνολικής ποιότητας στον δημόσιο τομέα. Τα εργαλεία ποιότητας βοηθούν να επιλύονται προβλήματα, να βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα μέσω της συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών και δεδομένων.

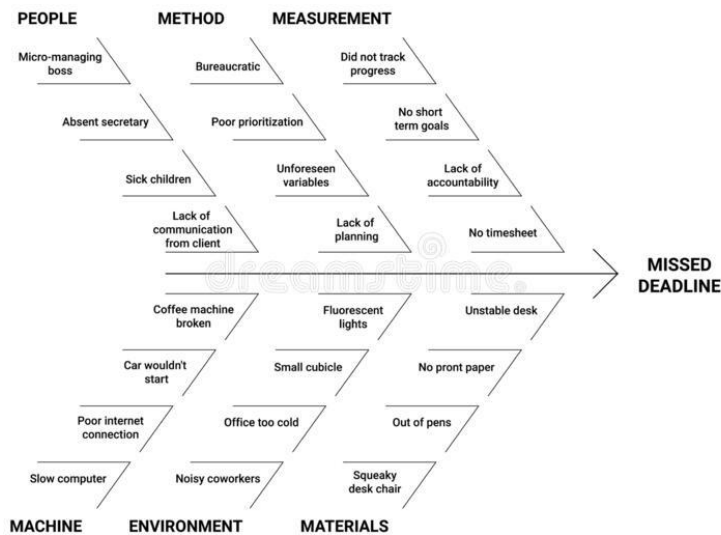
Ένα από τα σημαντικά εργαλεία ποιότητας είναι το διάγραμμα αιτιότητας ή ψαροκόκαλου(fishbone)(εικόνα). Αυτό το διάγραμμα βοηθά στην κατανόηση του προβλήματος και εξετάζει τις σχέσεις και τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των βασικών αιτιών του .

Πιο συγκεκριμένα, αναπαριστά γραφικά τη σχέση μεταξύ ενός αποτελέσματος και όλων των πιθανών αιτιών του. Ο στόχος είναι να εντοπιστεί η αιτία του προβλήματος. Επομένως, θα πρέπει να εξετάζετε μόνο ένα πρόβλημα κάθε φορά και να αντιμετωπίζετε πρώτα τη βασική αιτία και μετά τη δευτερεύουσα αιτία.

---

<sup>56</sup>( Μπουραντάς, 2011: <http://www.protagon.gr/?i=protagon.el.8emata&id=9339> ).

<sup>57</sup>(N. 3230/2004).

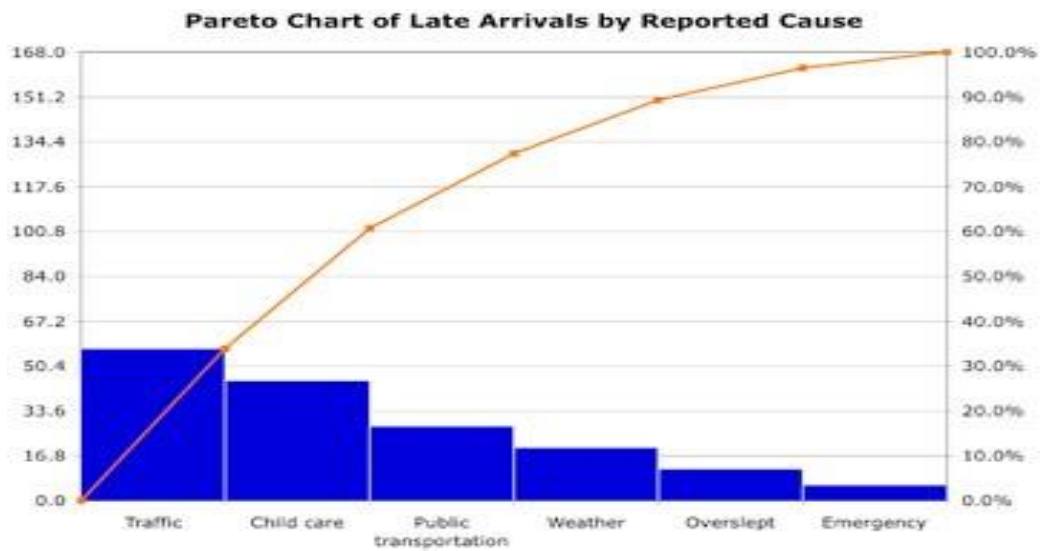


**Σχεδιάγραμμα 1** Εικονικός κόκαλο ψαριού (Κεν Ισικάουα)

**ΠΗΓΗ:** Levin, K. (2020) Διάγραμμα ψαροκόκαλου Ishikawa μεθοδολογικό σχήμα αιτία και αποτέλεσμα  
 Απεικόνιση αποθεμάτων - εικονογραφία από : 203442772, Dreamstime. Available at:  
<https://gr.dreamstime.com> [ανεύρεση στο internet, 2023]..

Ένα άλλο εργαλείο ποιότητας είναι η **ανάλυση Pareto**, με βάση την ιεράρχηση προτεραιοτήτων και αντιμετώπιση προβλημάτων που έχει μια οργάνωση. Η ταξινόμηση από τα προβλήματα σε αυτή την περίπτωση λύνονται ξεκινώντας από τα πιο δύσκολα σημαντικά πρόβλημα και καταλήγει στο πιο απλό και λιγότερο σημαντικό. Ο Ιταλός οικονομολόγος Pareto, εκφράζεται του άποψη ότι το 80% από προβλήματα ένας οργάνωση οφείλεται στο 20% από αιτίες και ότι το 80% της εργασίας πραγματοποιείται από το 20% των εργαζομένων. Ο σκοπός λοιπόν του γραφήματος Pareto είναι η διάκριση μεταξύ των σημαντικών αιτιών προβλημάτων από τις λιγότερο σημαντικές ή καθόλου σημαντικές. Ο πιο ψηλά στην διαχείριση της διοίκησης πετυχαίνει να δίνει λύσης προς τα σημαντικά προβλήματα, μπορεί να προχωρή στην επίλυση και λιγότερο σημαντικών, και με την ανάλυση από πιο λίγο σπουδαία φτάνει στην βελτίωση της ποιότητας υπό την προϋπόθεση της επίβλεψη της υπηρεσίας του πάντα με γνώμονα το όφελος των πολιτών σε σημαντικά εύλογο χρόνο.





**Σχεδιάγραμμα 2:** Διάγραμμα Pareto, παράπονα πολιτών σχετικά με το χρόνο εξυπηρέτησής τους

**ΠΗΓΗ :** Λογοθέτης, Ν., Μανατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Κεφάλαιο 8, σελ. 274

Άλλο ένα εργαλείο που δυστυχώς δεν εφαρμόζεται αρκετά στον δημόσιο τομέα, ενώ στον ιδιωτικό τομέα εφαρμόζεται είναι ο **(καταιγισμός ιδεών=brainstorming)**



### Σχεδιάγραμμα 3. Καταιγισμός ιδεών

ΠΗΓΗ.Α.[https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fcoffeemug.ai%2Fblog%2Fhow-to-create-a-remote-place-to-brainstorm-creative-ideas%](https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fcoffeemug.ai%2Fblog%2Fhow-to-create-a-remote-place-to-brainstorm-creative-ideas%2F)

ΠΗΓΗ.Β.<https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fcreately.com%2Fel%2Fusage%2Fkainotomia-diadikasia-idees%2F&sig=AOvVaw0WltYEGZ-vW-83OYRO992b&ust=1673287211702000&source=images&cd=vfe&ved=0CAMQjB1qFwoTCPjSpuHGUPwCFQAAAAAdAAAAABBz>

Σε αυτό οι διευθυντές και υπάλληλοι μεσαίου και χαμηλού επιπέδου μπορούν και εκφράζουν ελεύθερα τις ιδέες τους και τις σκέψεις τους και αφού ομαδοποιηθούν αυτές προωθούνται στην ανώτερη διοίκηση να παίρνουν αποφάσεις. Το πιο σημαντικό ωστόσο εργαλείο ποιότητας είναι συνδεδεμένο με το δημόσιο πεδίο εφαρμογής το οποίο είναι το **(Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α-CAF))**



**Σχεδιάγραμμα 4 :Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

ΠΗΓΗ:[https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.kat-hosp.gr%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F01%2Fkpa\\_model.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.kat-hosp.gr%2Fti\\_einai\\_to\\_kpa%2F&tbnid=UXPh5aRTAmUXoM&vet=12ahUKEwic59Crh8f8AhWjW6QEHbnTCXEQMygAegQIARAK..i&docid=7i0yS7T4Uqk7NM&w=701&h=496&q=%CF%84%CE%BF%20%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%BF%20%CE%BA.%CF%80.%CE%B1&ved=2ahUKEwic59Crh8f8AhWjW6QEHbnTCXEQMygAegQIARAK](https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.kat-hosp.gr%2Fwp-content%2Fuploads%2F2018%2F01%2Fkpa_model.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.kat-hosp.gr%2Fti_einai_to_kpa%2F&tbnid=UXPh5aRTAmUXoM&vet=12ahUKEwic59Crh8f8AhWjW6QEHbnTCXEQMygAegQIARAK..i&docid=7i0yS7T4Uqk7NM&w=701&h=496&q=%CF%84%CE%BF%20%CE%BC%CE%BF%CE%BD%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%BF%20%CE%BA.%CF%80.%CE%B1&ved=2ahUKEwic59Crh8f8AhWjW6QEHbnTCXEQMygAegQIARAK)

Το ΚΠΑ είναι ένα πρότυπο πρόγραμμα επανεκτίμησης των ικανοτήτων στους δημόσιους οργανισμούς. Το ΚΠΑ είναι καρπός της συνεργασίας των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της ΕΕ, σε προσπάθεια προς την εισαγωγή της εξουσίας στις αρχές Διαχείρισης Διοικητικής Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς. Χρησιμοποιούνται κριτήρια, που αφορούν βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και ξεχωρίζουν σε Συνθήκες και Αποτελέσματα.

#### Συνθήκες

- Εντολή
- Στρατηγική Και Προγραμματισμός
- Το Ανθρώπινο Δυναμικό
- Συνεργασίες Και Πόροι
- Διαδικασίες

#### Αποτελέσματα

- Αποτελέσματα προσαρμοσμένα προς τον πολίτη/πελάτη
- Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό
- Αποτελέσματα προς την κοινωνία

- Κυρία Αποτελέσματα επίδοσης .

Με βάση την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.1/6-4-2005 και ΔΙΠΑ/Φ.1/Οκ.6304/12-3-2007 Ελληνικό Υπουργείο Εσωτερικών, υπηρεσίες και φορείς του Δημόσιου Τομέα υποχρέωση έχουν να ενημέρωνουν την ΔΙΠΑ για την εφαρμογή και συνέπειες<sup>58</sup> του Κ.Π.Α Η ΔΙΠΑ υποστηρίζει την υλοποίηση δημόσιων υπηρεσιών με την δημοσιεύει Κ.Π.Α με σχετικές οδηγίες εφαρμογής<sup>59</sup>. Αυτή η εφαρμογή οδηγός υπάρχει σε Τμήμα του Υπουργείου Εσωτερικών <sup>60</sup>.

Η εφαρμογή της Κ.Π.Α είναι εθελοντική και η ουσία της δεν αξιολογείται .Δημόσιες πολιτικές που μπορούν να εφαρμοστούν από τις δημόσιες αρχές αλλά οι διοικητικές λειτουργίες της μπορούν να αξιολογηθούν. Απογοητευτικό ωστόσο είναι μικρή συμμετοχή από Ελληνικές Δημόσιες Υπηρεσίες σε εφαρμογή από Κ.Π.Α <sup>61</sup>.Με βάση την εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ.1/6-4-2005 και ΔΙΠΑ/Φ.1/Οκ.6304/12-3-2007 Ελληνικό Υπουργείο Εσωτερικών, υπηρεσίες και φορείς του Δημόσιου Τομέα υποχρέωση έχουν να ενημέρωνουν την ΔΙΠΑ για την εφαρμογή και συνέπειες<sup>62</sup> του Κ.Π.Α Η ΔΙΠΑ υποστηρίζει την υλοποίηση δημόσιων υπηρεσιών με την δημοσιεύει Κ.Π.Α με σχετικές οδηγίες εφαρμογής<sup>63</sup>. Αυτή η εφαρμογή οδηγός υπάρχει σε Τμήμα του Υπουργείου Εσωτερικών <sup>64</sup>.

Η εφαρμογή της Κ.Π.Α είναι εθελοντική και η ουσία της δεν αξιολογείται .Δημόσιες πολιτικές που μπορούν να εφαρμοστούν από τις δημόσιες αρχές αλλά οι διοικητικές λειτουργίες της μπορούν να αξιολογηθούν. Απογοητευτικό ωστόσο είναι μικρή συμμετοχή από Ελληνικές Δημόσιες Υπηρεσίες σε εφαρμογή από Κ.Π.Α <sup>65</sup>.

---

<sup>58</sup> Ποτέ Αυτό Ν. 3230/04, Εφημερίδα 44Α, - Καθιερωμένος Αυτό Διαχείριση Διαχείριση Ποτέ στόχος, η μέτρηση επιδεξιότητα και στρατηγική διαχείριση. Σύμφωνα με τις διατάξεις του ανωτέρω νόμου, Ομοσπονδιακό Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού και Ποιοτικού Ελέγχου επιδεξιότητα Πήγαινε έξω κάνω γνωστό Εξυπηρέτηση μετά την πώληση (ΔΙΠΑ).

<sup>59</sup> [en.wikipedia.org/wiki/Common\\_Evaluation\\_Framework](http://en.wikipedia.org/wiki/Common_Evaluation_Framework)

<sup>60</sup> <http://www.gspa.gr/%284915361766892290%29/eCPortal.asp?id=3771&nt=19&lang=1&pid=235&p2id=811&μήκος=1>

<sup>61</sup> (Π. Αναστασίου – Μόσχου, 2010)

<sup>62</sup> Ποτέ Αυτό Ν. 3230/04, Εφημερίδα 44Α, - Καθιερωμένος Αυτό Διαχείριση Διαχείριση Ποτέ στόχος, η μέτρηση επιδεξιότητα και στρατηγική διαχείριση. Σύμφωνα με τις διατάξεις του ανωτέρω νόμου, Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού και Ποιοτικού Ελέγχου επιδεξιότητα (DIPA).

<sup>63</sup> [en.wikipedia.org/wiki/Common\\_Evaluation\\_Framework](http://en.wikipedia.org/wiki/Common_Evaluation_Framework)

<sup>64</sup> <http://www.gspa.gr/%284915361766892290%29/eCPortal.asp?id=3771&nt=19&lang=1&pid=235&p2id=811&μήκος=1>

<sup>65</sup> (Π. Αναστασίου – Μόσχου, 2010)

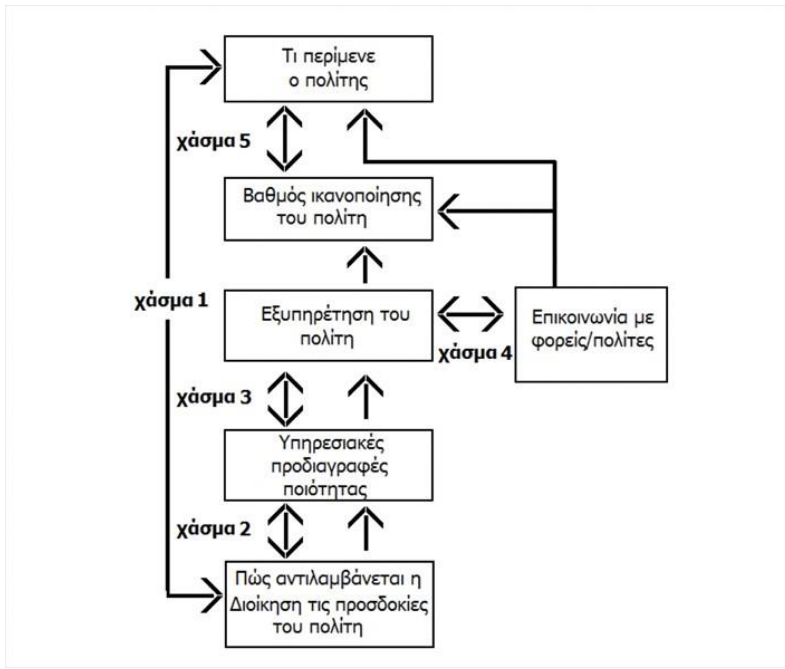
#### 4.6 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ Servqual

Η διαχείριση ολικής ποιότητας έχει ως κύρια προτεραιότητα την ικανοποίηση για τους πολίτες. Ο μέτρηση του ικανοποίηση των πολιτών όπως αναφέρθηκε παραπάνω πρέπει να περιοριστεί σε βασικό στόχο προτεραιότητας για τους οργανισμούς. Ένα γνωστό μοντέλο μέτρηση ικανοποίηση των πολιτών είναι ο πρότυπο ServQual . Το 1985 οι Αμερικανοί δασκάλους Parasuramam , Berry και Zeithaml σχεδίασαν το πρότυπο ServQual με πεδίο εφαρμογής προς την ερμηνεύσει και προς την μετρήσει της έννοιας της ποιότητας μιας υπηρεσίας. Άλλωστε από το όνομα SERVQUAL προέρχεται από τι λέξεις(Service=Υπηρεσίας) (Quality= Ποιότητα) , δηλαδή ποιότητα υπηρεσιών. Αυτό το μοντέλο εστιάζει στη συγκριτική ανάλυση των προσδοκιών πολιτών-πελατών με τις προσφερόμενες υπηρεσίες<sup>66</sup>. Σύμφωνα με το πρότυπο servqual ο μέτρηση της ποιότητας υπηρεσίας καθορίζεται με βάση πέντε εκπρόσωπικά μεγέθοι , τα οποία χωρίς αντιπροσωπευτική σειρά είναι:

- Αξιοπιστία (RELIABILITY), η ικανότητα του οργανισμού να κάνει αυτό που κάνει ,υποσχέση ποιότητας και χωρίς χρονικές καθυστερήσεις.
- Ανταπόκριση( RESPONSIVENESS ), δεξιότητες από υπαλλήλους και από οργανισμούς προς την κατεύθυνση των αναγκών των πολιτών .
- Διασφάλιση( ASSURANCE ), ο αυτοπεποίθηση που εμπνέει το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού μέσω της γνώσης και της κατάρτισης που έχει στη διάθεσή του .
- Ενσυναίσθηση (EMPATHY), η ικανότητα των εργαζομένων του οργανισμού προς την προμήθεια εξατομικευμένων υπηρεσιών στους πολίτες.
- Απτότητα(TANGIBILITY) , περιλαμβάνει τις δομές του οργανισμού με εμφάνιση επιτελικό προσωπικό .

Πρώτα βήματα εφαρμοσμένης λειτουργίας του servqual έχουν πραγματοποιηθεί σε ομάδες πελατών και περιλαμβάνει κριτήρια ικανοποίησης, ενώ προς την Συνέχεια (Parasuraman et al., 1991, 1994) όλα αυτά τα κριτήρια έχουν ομαδοποιηθεί στις παραπάνω 5 Βασικές κατηγορίες μεθόδων ικανοποίησης. Ο πολίτης καλός πραγματοποιεί σύγκριση μεταξύ υπηρεσίας που περίμενε να του παρασχέθει με την υπηρεσία που του παρέσχετε τελικά. Το αποτέλεσμα αυτής της σύγκρισης καθορίζει και την τελική εντύπωση που έχει ο πολίτης για την ποιότητα των υπηρεσιών. Αυτό βέβαια σημαίνει ότι η ποιότητα των υπηρεσιών είναι σχετική και όχι απόλυτος, διαφορετικά οι πολίτες-πελάτες μπορούν να λάβουν διαφορετικό επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών, καθώς και η ποιότητα που σχετίζεται με τις υπηρεσίες μπορεί να επιτευχθεί με την ικανοποίηση ή την υπέρβαση των προσδοκιών ακόμη και από την αλλαγή προσδοκιών . Η λογική του servqual απεικονίζεται αναλυτικά στο παρακάτω διάγραμμα.

<sup>66</sup> Parasuraman., 1985, 1988, 1991, 1994, Zeithaml et et al ., 1992



A

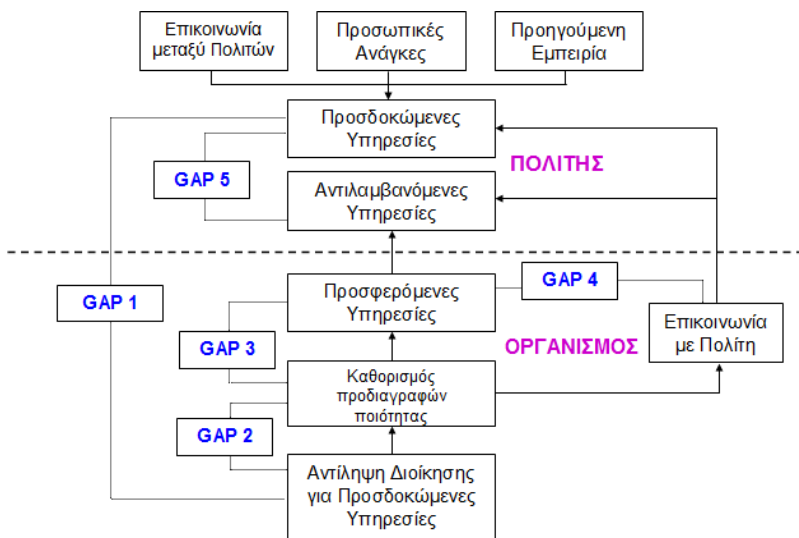
**Χάσμα 1:** Ανάμεσα στις προσδοκίες των πολιτών και στο πώς τις βλέπουν οι κυβερνήσεις.

**Χάσμα 2:** Μεταξύ των προσδοκιών των πολιτών και των αντιλήψεων των πολιτικών ηγετών σχετικά με τα πρότυπα ποιότητας των υπηρεσιών.

**Χάσμα 3:** Το χάσμα μεταξύ των προτύπων ποιότητας των υπηρεσιών και των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες.

**Χάσμα 4:** Υπηρεσίες προς τους πολίτες και εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών.

**Χάσμα 5:** Το χάσμα μεταξύ της ικανοποίησης των πολιτών και των προσδοκιών



B



Γ

## Σχεδιάγραμμα 5 (Α,Β,Γ).GAP

ΠΗΓΗ. Gaps: Τα "εμπόδια" στην ικανοποίηση των προσδοκιών του πελάτη (2016) Excellence & Lean. βρίσκεται στο: <https://www.excellence-lean.gr/gaps-ta-empodia-stin-ikanopoiisi-ton-prosdokion-tou-pelati> [ανεύρεση στο internet, 2023].

Στο παραπάνω επιπεδομετρικό σχέδιο υπάρχουν πέντε χάσματα (GAP) που περιγράφουν γιατί οι οργανώσεις αποτυγχάνουν να προσφέρουν ποιοτικές υπηρεσίες σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας που οι πολίτες περιμένουν.

1 gap είναι το κενό μεταξύ προσδοκιών των πολιτών και τον τρόπο που ο οργανισμός (διεύθυνση) κατανοεί αυτές τις προσδοκίες. Το πρώτο κενό απορρέει από την έλλειψη γνώσης του οργανισμού για τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών. Οι έλλειψη έρευνας, αναλύσεις των παραπόνων, παράπονα και εσωτερικής επικοινωνίας του οργανισμού είναι από τους λόγους δημιουργίας του πρώτο κενού(gap).

2 gap είναι το κενό που απορρέει από την έλλειψη του οργανισμού να μεταφράσει τις επιθυμίες των πολιτών, ακόμη και όταν μπορεί να μάθει τι πραγματικά είναι αυτές, σε ειδικά πρότυπα για του επίτευξη των σχετικών υπηρεσιών.

Φυσικά, η βασική αιτία που φέρνει έναν οργανισμό σε ενέργεια ενώ γνωρίζει τι ο πολίτης θέλει, και να μην του το προσφέρει είναι ότι το σύνολο των διαχειριστών που είναι η ανώτατη διοίκηση δεν πιστεύει πραγματικά στη σημασία της ποιότητας και δεν πιστεύει ότι έχουν αναπτυχθεί κατάλληλα τα προγράμματα

και οι διαδικασίες που προσφέρουν πραγματικά ποιοτικές υπηρεσίες. Έτσι, για να εξαλειφθεί το δεύτερο κενό, τα κορυφαία και ανώτερα στελέχη του οργανισμού πρέπει να υιοθετήσουν μια νέα φιλοσοφία για την ποιότητα και χρειάζεται να προσαρμόσουν την λειτουργία του οργανισμού σύμφωνα με τις προσδοκίες των πολιτών. Η αλλαγή της φιλοσοφίας μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, για παράδειγμα, με τη διεξαγωγή σχετικών και εύστοχων σεμιναρίων καθόσον και η δημιουργία μιας ουσιαστικής Διεύθυνση Ποιότητα.

3 gap το κενό που προκύπτει από τις σταθερές προδιαγραφές από τον οργανισμό για την ποιότητα των υπηρεσιών και την τελική παράδοσή τους. Η μείζονος αιτία προκαλείται από την δημιουργία κενού από την διαίρεση και απομάκρυνση υπαλλήλων σχετικά με την παροχή υπηρεσιών. Εργαζόμενοι που έρχονται σε επαφή με πολίτες και η αντιμετώπισή τους διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή Ποιότητας Υπηρεσίας. Ωστόσο υπάρχουν λόγοι που δεν επιτρέπει να προσφέρουν το προσωπικό Ποιότητα Υπηρεσίας διότι μπορεί να βρίσκονται οι απόψεις και τα πιστεύω σε σύγκρουση με όσα η διαχείριση της επιχείρησης νομίζει ότι πρέπει να βάλει ως προτεραιότητα, για την οργάνωση και τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών, που μπορούν να επιβαρύνουν σοβαρά τους εργαζόμενους του οργανισμού (ίσως λόγω ανεπαρκούς τεχνολογίας, απουσία καθορισμένων ρόλων, ομαδική εργασία κ.λπ.). Όχι πολλές φορές οι εργαζόμενοι δεν έχουν καταλάβει τι και πώς πρέπει να ενεργήσουν, επομένως εξυπηρετεί τους πολίτες σύμφωνα με τα πρότυπα και τις προδιαγραφές που ορίζει η διοίκηση. Για να ξεπεραστεί το gap 3, οι εργαζόμενοι που εξυπηρετούν τους πολίτες να έχουν υποστήριξη από την διαχείριση της διοίκησης, τόσο όσο και από υπόλοιπους υπαλλήλους και φυσικά η επιλογή των ατόμων να γίνεται με βάση τις κατάλληλες δεξιότητες που απαιτούνται για την ποιότητα υπηρεσίας προς τους πολίτες.

4 gap είναι το χάσμα μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και του εξωτερικού επικοινωνία με τους πολίτες, δηλαδή σε αυτό που υπόσχεται να κάνει ο οργανισμός για να προσφέρει στους πολίτες και τι πραγματικά προσφέρει. Αποφύγει αυτού του κενού πρέπει να εξαφανιστεί η τάση της οργάνωση που υπόσχεται περισσότερο από όσα μπορεί να προσφέρει. Επιπλέον, οι οργανισμοί πρέπει να πληροφορούν σωστά στους πολίτες για το πως αυτοί μπορούν να κάνουν χρήση από τις υπηρεσίες του οργανισμού. Ο πολίτης θα πρέπει να γνωρίζει όλες τις απαραίτητες ενέργειες που πρέπει να κάνει με την σειρά προς την απόκτηση του μεγίστου από τις υπηρεσίες που είναι προσφέρουν οι οργανώσεις.

Τα τέσσερα παραπάνω gap οδηγούν στο 5 gap, οι οποίες συνιστά την άρνηση των προσδοκιών των πολιτών, δηλαδή το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών των πολιτών και πως αντιλαμβάνονται τελικά, το τι τους προσφέρει η οργάνωση. Το αν η υπηρεσία καλώς λαμβάνει υπόψη αν έχει χαμηλή ή υψηλή ποιότητα, εξαρτάται από το πώς πολίτες είναι τελικά ικανοποιημένοι με το αποτέλεσμα της υπηρεσίας<sup>67</sup>.

---

<sup>67</sup> Ζαβλάνος Μ., 2006, Γούναρης Σπ., 2003, Wisniewski M.E Donnelly M., 1996).



Οι επικρίσεις για το μοντέλο servqual ποικίλλουν και αντιμετωπίζουν και τις δύο αδυναμίες την εφαρμογή του σε τομείς άλλους από τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών<sup>68</sup>, ή στον σαφή και αξιόπιστο προσδιορισμό του εξαιρετικού επιπέδου απόδοσης<sup>69</sup>, ή στον προσδιορισμό της ικανοποίησης με την ποιότητα των υπηρεσιών<sup>70</sup>. Επιπλέον, χωρίς σωστή πληροφόρηση τόσο για τις προσδοκίες όσο και για την πραγματική αντίληψη των πολιτών-πελατών, η επαναφορά από έρευνες μπορεί να αποδειχθεί εντελώς επικίνδυνη. Τα πρώτα αποτελέσματα μελετών για την εφαρμογή της μεθόδου servqual σε δημόσιους οργανισμούς στο Ηνωμένο Βασίλειο έδειξαν ότι οι διευθυντές πολλές φορές αντιλαμβάνονται υπέρμετρα λανθασμένα τις προσδοκίες των πολιτών<sup>71</sup>. Αλλά η βαρύτητα του μοντέλου SERVQUAL ως εργαλείου ποιότητας έχει τεκμηριωθεί καλά ( Alexandris K. et al., 2002).

Η μέτρηση της ικανοποίησης πολιτών-πελατών έχει πλέον καταστεί βασικός στόχος προτεραιότητας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. (Black St. et al., 2001) Υπάρχουν αρκετοί οργανισμοί στο εξωτερικό που αναθέτουν σε ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης για την διεξαγωγή σχετικών μελετών ( Buttle Fr., 1996). Το Northern Illinois University των ΗΠΑ ίδρυσε το εργαστήριο επεξεργασίας της κοινής γνώμης, το οποίο κατά διαστήματα συνομιλεί με φορείς του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων, καταγράφοντας τις αντιδράσεις πολιτών-πελατών. Το κράτος ενεργεί με τον ίδιο τρόπο με την βοήθεια του Πανεπιστημίου του SAN Francisco με την Δημόσια Έρευνα του Ινστιτούτου (Public Research Institute) το οποίο, σε συνεργασία με την Καλιφορνέζικη εταιρεία ValueStar, αξιολογεί και επεξεργάζεται την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε μεγάλο ποσοστό πολιτών-πελατών ( Neely A., 1998). Στην Ελλάδα, κατά την περίοδο 2009-2010, το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και το Εργαστήριο Επιχειρηματικής Αριστείας του Πανεπιστημίου Μακεδονίας μεθόδευσαν έρευνα με εντολή της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας εκ μέρους της Διεύθυνσης Αγροτικής Ανάπτυξης και Δασαρχείου Θεσσαλονίκης με επικεφαλίδα «Έρευνα Ικανοποίησης Πολιτών». Βασικός στόχος της έρευνας ήταν η αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις προαναφερθείσες υπηρεσίες και ο προσδιορισμός του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών.

Το σύστημα Servqual επομένως γενικά θεωρείται από αρκετούς ενδιαφερομένους του είδους ως μια καινοτόμα και σωστά εφαρμόσιμη μεθοδολογία για τη αξιολόγηση των προσδοκιών και των αντιλήψεων των ανθρώπων (πολίτη-πελάτη) στον τομέα των υπηρεσιών. Ακόμη και με τους Babakus and McGold (1992) αυτό το εργαλείο βοηθά στη επεξεργασία των δεδομένων που καθιστούν δύσκολη την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Dotchin και Oakland (1994), το μοντέλο Servqual έχει την πληρέστερη έκφραση των ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι καταναλωτές κατά την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, στον ευρύ δημόσιο τομέα, που επίσης διεξάγεται σε πολλές

<sup>68</sup> ( Hill, 1996)

<sup>69</sup> ( Gronin και Taylor, 1992, Teas, 1993, 1994

<sup>70</sup> Bitner και Hubbert, 1994

<sup>71</sup> ( Donnelly M., Wisniewski M., Dalrymple J., Curry A., 1995)

εταιρείες του ιδιωτικού τομέα, θα πρέπει να διοριστούν κατάλληλοι διαχειριστές , οι οποίοι, χρησιμοποιώντας το εργαλείο Servqual, θα έχουν την ικανότητα να εντοπίσουν τα κενά που διέπουν μεταξύ στο τι θέλει ο πολίτης και στο τι είναι τελικά η υπηρεσία. του προσφέρει. Ένας από τους κύριους στόχους όλων των δημόσιων οργανισμών θα ορίζεται να υπάρχει η διαρκής καλυτέρευση της ποιότητας των αρμοδιοτήτων που έχουν και υπάρχουν αρκετά εργαλεία για να το πετύχουν αυτό <sup>72</sup>

---

<sup>72</sup>(Baggs Sc. and Kleiner Br., 1996)

## 4.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Είναι πιθανό οι πελάτες-πολίτες να είναι τόσο ικανοποιημένοι απλώς και μόνο επειδή δεν υπάρχουν τόσες πολλές εναλλακτικές στις μικρές πόλεις και επομένως οι πελάτες-πολίτες επισκέπτονται πολύ συχνά τους ίδιους οργανισμούς. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο φιλικές και προσωπικές σχέσεις μεταξύ πελατών-πολιτών και εργαζομένων. Άρα ίσως ο ίδιος ο εργαζόμενος, όταν βλέπει τον συγκεκριμένο πελάτη-πολίτη, έχει μεγαλύτερη πρόθεση εξυπηρέτησης και έτσι ο πελάτης-πολίτης παραμένει πάντα ικανοποιημένος. Χωρίς να επηρεάζεται ελάχιστα από την εργασιακή ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια του εργαζομένου. Επίσης δεν επηρεάζεται από την πλήξη του εργαζομένου, γιατί ίσως η μεταξύ τους σχέση είναι ένα μέσο για να ξεφύγει ο εργαζόμενος από την πλήξη. Η δημιουργία τέτοιων σχέσεων πελάτη-πολίτη και εργαζομένων οδηγεί τους πρώτους στην αφοσίωση στον οργανισμό. Σε περίπτωση εσκεμμένης τύφλωσης, ενδέχεται να υπάρχει σφάλμα στην εξυπηρέτηση, άλλα και είδη αλληλεπιδράσεων μεταξύ των δύο ομάδων που δεν θα συνέβαιναν υπό άλλες συνθήκες (για παράδειγμα, όταν ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει έναν νεο πελάτη-πολίτη όσο ευγενικοί κι αν είναι με τον δεύτερο). Αυτό που επηρεάζει περισσότερο την εργασιακή πλήξη που βιώνει ένας εργαζόμενος πρώτης γραμμής στον χώρο εργασίας είναι κυρίως η ηλικία και η εκπαίδευσή του, τα οποία με τη σειρά τους διορθώνονται μέσω της συστηματικής εκπαίδευσης και της αντικατάστασης των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας με νεότερους εργαζόμενους πρώτης γραμμής. Τον ίδιο ρόλο παίζει και η εκπαίδευση των εργαζομένων στους οργανισμούς, μιλάμε για την ακαδημαϊκή τους κατάρτιση. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σήμερα έχουν πτυχίο πανεπιστήμιου ή ακόμα και μεταπτυχιακό. Παράγοντες όπως το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση και η αρχαιότητα των εργαζομένων δεν φαίνεται να επηρεάζουν το επίπεδο δυσφορίας που βιώνουν στην εργασία τους. Ο ιδανικός συνδυασμός για εξυπηρέτηση είναι ότι ο πελάτης βρίσκεται αντιμέτωπος με χαρούμενους και αφοσιωμένους υπαλλήλους που εξυπηρετούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο παρέχοντάς τους την καλύτερη εξυπηρέτηση που έχει ο οργανισμός. Οι πελάτες της Bürger είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με αυτό και σκοπεύουν να επισκέπτονται το κατάστημα ξανά και ξανά. Για να συμβούν όλα αυτά, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, να απολαμβάνουν αυτό που κάνουν και να μην επιδίδονται σε ανεπιθύμητες και αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Στον συγκεκριμένο τομέα, πιστεύω ότι η έλλειψη ικανοποίησης και η παρουσία άγχους επηρεάζονται από ορισμένους βασικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι: Προσωπικά θέματα που δεν σχετίζονται με την εργασία, ωστόσο οι εργαζόμενοι το σκέφτονται αρκετά ώστε να επηρεάσουν την απόδοση της εργασίας τους. Το κλίμα στην εργασία, διαφορές απόψεις με συναδέλφους, διαφορές απόψεων ή ακόμα και αντιφάσεις χαρακτήρα έχουν ως αποτέλεσμα την πλήξη και την έλλειψη δέσμευσης και απόδοσης. Επομένως, η πλήξη στο χώρο εργασίας οδηγεί σε ανεπιθύμητες υπηρεσίες. Σχετίζεται άμεσα με την κακή εργασιακή ικανοποίηση και την έλλειψη δέσμευσης. Και τέλος, επηρεάζει αρνητικά την ικανοποίηση των πελατών-πολιτών και την αφοσίωση στον οργανισμό, γιατί όλα τα προηγούμενα απουσιάζουν. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι άτομα που έχουν συμπληρώσει αρκετά χρόνια σπουδών και έχουν αποκτήσει εξειδικευμένες γνώσεις σε έναν τομέα. Όταν αυτός ο

υπάλληλος ονειρεύεται το μέλλον του με μια δουλειά που ταιριάζει με την ακαδημαϊκή του επάρκεια και στη συνέχεια επιστρέφει στην πραγματικότητα και μια δουλειά με την οποία δεν αισθάνεται άνετα, δεν ασχολείται με τις ονειροπολήσεις του ως συνήθως και οδηγείται σε έναν τρόπο που είναι μι επιθυμητό από τις υπηρεσίες . Με αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες-πολίτες αποξενώνονται γιατί δεν ήταν ικανοποιημένοι από την αλληλεπίδραση και τη συνολική διαδικασία εξυπηρέτησης του εκάστοτε υπαλλήλου. Οποτε η βαρύτητα είναι καθοριστικός παράγοντας για να έχει τον έλεγχο είναι επιτακτική ανάγκη, ώστε το σωστό άτομο να βρίσκεται στο σωστό μέρος.

#### **4.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Όταν λοιπόν κατανοούμε τον ορισμό των «δημοσίων σχέσεων και διαχείρισης πελατών και παραπόνων», καταλαβαίνουμε ότι δεν είναι απλώς ένας ορισμός που εφαρμόζεται μέσω μιας απλής επίσημης κοινωνικής διαδικασίας, αλλά κάτι πολύ περισσότερο και ουσιαστικό. Είναι μια επικοινωνιακή προσέγγιση μεταξύ οργανισμών δημοσίου συμφέροντος και πολίτη - πελάτη, με κύριο στόχο την ικανοποίηση του τελευταίου, ώστε να γίνει τακτικός πελάτης με όσο το δυνατόν λιγότερα παράπονα, ώστε να αναπτυχθεί και να πραγματοποιηθεί περαιτέρω αυτή η σχέση μέσω του κοινού και του πολίτη . πελάτες , εφαρμόζονται διάφορες τεχνικές και προγράμματα μέσα από τα οποία αναπτύσσονται σχέσεις, εστιάζει στη διατήρησή τους και στόχος του είναι να χτίζει ισχυρές πελατειακές σχέσεις με την πάροδο του χρόνου. Συνοψίζοντας, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επιτυχία και η ανάπτυξη ενός δημόσιου φορέα βασίζεται κυριολεκτικά στην ικανοποίηση των πελατών - πολιτών μέσω ισχυρών στρατηγικών τακτικών σχέσεων , που προσπαθούν συνεχώς να εξαλείψουν τα παράπονα και ταυτόχρονα στην ικανοποίηση των πελατών ενός μη κερδοσκοπικού οργανισμού - εξαρτάται και από την προσπάθεια του πελάτη-πολίτη να εκφράσει σωστά και σωστά τα παράπονά του στον οργανισμό, εάν υπάρχουν, με στόχο να ικανοποιήσει τον ίδιο τον πολίτη του και όχι απλώς μια ανάγκη που πηγάζει πάντα από αυτόν. Ο οργανισμός επιτυχίας και ανάπτυξης που αυτός, ο πελάτης-πολίτης ανήκει

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΜΑΥΡΗ ΛΙΣΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΠΟΥ ΤΑΛΑΙΠΩΡΟΥΝ ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ

Κυβερνητικά τμήματα, δικαστήρια και πολεοδομία παραμένουν οι μεγαλύτεροι «πονοκέφαλοι» στις επιχειρηματικές σχέσεις με το δημόσιο, με την επιχειρηματική ικανοποίηση από αυτές τις υπηρεσίες κάτω από το 10%, σύμφωνα με την τελευταία έρευνα που διεξήγαγε η MRB για λογαριασμό της επιχειρηματικής κοινότητας Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (Σ.Ε.Β).. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν περισσότερες από τρεις φορές περισσότερες αρνητικές κριτικές από τις θετικές κριτικές και το χειρότερο είναι ότι το 2023 δεν έχει βελτιωθεί σημαντικά σε σύγκριση με το 2019. Αντίθετα, υπάρχουν υπηρεσίες που υπάρχουν εδώ και χρόνια και εξακολουθούν να διατηρούν υψηλό επίπεδο. Η νέα ψηφιακή πύλη της κυβέρνησης (gov.gr)- σίγουρα ο λόγος για το περίφημο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών( ΚΕΠ) - υπηρεσιών για πολίτες και επιχειρήσεις . Το gov.gr και το ΓΕΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΜΗΤΡΩΟ (ΓΕΜΗ) λειτουργούν ηλεκτρονικά από τον Απρίλιο του 2011 και συνεχίζουν να βελτιώνονται παρέχοντας περισσότερες υπηρεσίες σε επιχειρήσεις. Εν τω μεταξύ, η συνολική εικόνα των λειτουργιών του δημόσιου τομέα παραμένει αρνητική, με κάθε τομέα να παρουσιάζει δυνατότητες βελτίωσης, ιδιαίτερα σε μεγάλες προσπάθειες ψηφιακού μετασχηματισμού π.χ πρόσφατη μολυσματική ασθένεια(COVID19). Κατά συνέπεια, το γεγονός ότι η επιχειρηματική ικανοποίηση με την ποιότητα των δημόσιων εγκαταστάσεων/υπηρεσιών μειώθηκε το 2023 και υποδηλώνει ότι οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού και μετασχηματισμού δεν επαρκούν για να συνεχιστεί η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στη δημόσια διοίκηση το 2023. Βελτίωση στο συνολικό επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών, ανέφερε ο ΣΕΒ. Η σωστή λειτουργία και η αποδοτικότητα ,και η παροχή δημόσιας υπηρεσίας σε καλό περιβάλλον και χωρίς λάθη ή καινά έλαβε τη χειρότερη βαθμολογία.

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε.Υ.Δ.Α.Π. ΔΥΝΑΤΑ/ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ-ΠΡΟΚΛΙΣΕΙΣ /ΑΠΕΙΛΕΣ

#### 5.1 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ

Η Εταιρεία Ύδρευσης και Αποχέτευσης Πρωτεύουσας (ΕΥΔΑΠ Α.Ε) είναι η μεγαλύτερη ελληνική εταιρεία που δραστηριοποιείται στην αγορά νερού. Υπάρχουν περίπου 4 εκατομμύρια συνδρομητές νερού (1.796.500 συνδέσεις) και το μήκος του αγωγού είναι 7.940 km . Ο τομέας των λυμάτων εξυπηρετεί 3.300.000 κατοίκους και έχει συνολικό μήκος αγωγού 5.800 km. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 1068/1980 («Περί Ιδρύσεως Ενιαίας Κεφαλαιουχικής Εταιρείας Άρδευσης και Αποστράγγισης», ΦΕΚ Α 190/08/23/1980), συστάθηκε ανώνυμη εταιρεία με την επωνυμία «Εταιρεία Ύδρευσης ΚΑΙ Αποχέτευσης Πρωτεύουσας ». . Έχει τον δικό της τίτλο «ΕΥΔΑΠ» μαζί με τον « Οργανισμό Αποχέτευσης

Πρωτεύουσας » («Ο.Α.Π») άρδευσης και επεξεργασίας λυμάτων της πρωτεύουσας και «Ανώνυμη Ελληνική Εταιρεία Υδάτων Πόλεων Αθηνών-Πειραιώς». ("Ε.Ε.Υ") και τους υποκείμενους νόμους που διέπουν τις δραστηριότητες της Εταιρείας. Εκτός εάν ο νόμος ορίζει διαφορετικά, λειτουργεί σύμφωνα με τους κανόνες μιας εταιρείας περιορισμένης ευθύνης. Η νομική μορφή και άλλα συναφή θέματα διέπονται από τις κοινές προσπάθειες του Υπουργού Οικονομίας. Η προσπάθεια επέκτασης θα υπόκειται στους όρους της ΕΥΔΑΠ. Από τις 25 Οκτωβρίου 1999 παραχωρήθηκαν στην ΕΥΔΑΠ αποκλειστικά δικαιώματα ύδρευσης. Εγκαταστάσεις αποχέτευσης και εγκατεστημένες υποδομές, δραστηριότητες ύδρευσης και αποχέτευσης αποτελούν φυσικά μονοπώλια εντός της γεωγραφικής δικαιοδοσίας της για μια περίοδο 20 ετών από τις 25 Οκτωβρίου 1999 του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας Για να εξασφαλίσει την παροχή νερού στις μητροπολιτικές περιοχές της πρωτεύουσας η ΕΥΔΑΠ αγοράζει ακατέργαστο νερό από το κράτος. Αν και απαιτείται από τον Ν. 2477/99 και σύμβαση με την Ελληνική Κυβέρνηση του Νοεμβρίου 1999, μέχρι το 2004 η τιμή του ακατέργαστου νερού ήταν η τιμή που προέβλεπε η ΕΥΔΑΠ για τη συντήρηση και λειτουργία σταθερών στοιχείων του ΕΥΔΑΠ ΝΠΔΔ. Αυτό αντισταθμίστηκε από το κόστος της υπηρεσίας. Ο Ν. 3429/2005 (άρθρο 15, παράγραφος 2) διαχώρισε την εταιρεία από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα και τον Ιανουάριο του 2000 η ΕΥΔΑΠ Α.Ε εισήχθη στην κύρια αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

## **5.2 ΑΡΧΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

A) Η νομιμότητα των προσώπων που ασκούν τα καθήκοντά τους, τα οποία, κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, υποχρεούνται να συμμορφώνονται με τις υποχρεώσεις της Εταιρείας ως προς την ισχύουσα νομοθεσία, συμμετοχή σε εθνικούς και διεθνείς οργανισμούς, ενώσεις, ιδρύματα και κοινωνικές οργανώσεις σύμφωνα με τον Κώδικα Δεοντολογίας και Υποδομής. Επιπλέον, πρέπει να αναφέρονται τυχόν παράνομες πράξεις, παραβιάσεις των επιχειρηματικών κανόνων ή άλλες παραβιάσεις των υποχρεώσεων των υποχρεών προσώπων της εταιρίας στον προϊστάμενό οι όποιες ανακαλύπτονται κατά τη διάρκεια των εργασιών.

B) Συμμόρφωση με τους Φορολογικούς Νόμους .Το λογιστικό γραφείο της Εταιρείας θα διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τη φορολογική νομοθεσία με την αποκάλυψη απαιτούμενων βιβλίων και πληροφοριών, την έγκαιρη υποβολή των απαιτούμενων δηλώσεων και την υποβολή φορολογικών νόμων, τη γενική συμμόρφωση με τις εταιρικές φορολογικές υποχρεώσεις και τη συμμόρφωση με τη φορολογική νομοθεσία. Γενικότερα την ολοκλήρωση των φορολογικών υποχρεώσεων της, καθώς και την έννομη τοποθέτηση και σε καμιά περίπτωση οποιασδήποτε πράξης ή συναλλαγής που μπορεί να επιφέρει την φοροδιαφυγή .

## **5.3 ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ**

Βασικοί πυλώνες και προϋποθέσεις παρουσίας της ΕΥΔΑΠ στον επιχειρηματικό κόσμο και τις βιώσιμες επιχειρηματικές της δραστηριότητες είναι ο σεβασμός στους ανθρώπους, οι ανθρώπινες αξίες και η τήρηση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης. Με αυτή την λογική, οι αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ) αναφέρονται σε όλες τις εταιρικές δραστηριότητες που διέπονται από εσωτερικούς κανόνες με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, την κοινωνική ευημερία, τη διαφάνεια, την ακεραιότητα και την ηθική. Αποτελεί το θεμέλιο όλων των επιχειρηματικών στρατηγικών σε επίπεδο ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και προστασίας του περιβάλλοντος. Πρέπει επίσης να ενισχύσει και να υποστηρίξει το ανθρώπινο δυναμικό, να εξασφαλίσει καλές συνθήκες εργασίας και να παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων και επαγγελματική κατάρτιση. Εκτός αυτού, η ΕΥΔΑΠ είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί πλήρως στην περαιτέρω υλοποίηση και ενσωμάτωση νέων πρωτοβουλιών και δράσεων με στόχο τη μεγιστοποίηση της συνεισφοράς της στην κοινωνία και την παροχή της τεχνογνωσίας της σε περιοχές που επηρεάζονται από φυσικά φαινόμενα. Λαμβάνει σαφείς κοινωνικά εστιασμένες δράσεις, εκφράζει την κοινωνική ευαισθησία, υποστηρίζει ευπαθείς κοινωνικές ομάδες και ειδικευτείτε σε ευάλωτες ομάδες καταναλωτών όπως φιλανθρωπικά ιδρύματα, πολύτεκνες οικογένειες, νοσοκομεία, ηλικιωμένους και ιδρύματα. Τέλος, το επίκεντρο είναι η διαπιστευμένη εκπαίδευση για τη συστηματική υποστήριξη μη κερδοσκοπικών οργανισμών, φιλανθρωπικών οργανώσεων, ιατρικών οργανώσεων, ιατρικών υπηρεσιών και κοινωνικού ακτιβισμού.

#### **5.4 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ**

Η εταιρεία διαθέτει εγκεκριμένο, ενημερωμένο οργανόγραμμα που αντιπροσωπεύει την οργανωτική δομή της εταιρείας και περιγράφει τις βασικές λειτουργίες και την ισορροπία δυνάμεών της. Το οργανόγραμμα λαμβάνει υπόψη την ανταπόκριση της εταιρείας σε δύο βασικές προκλήσεις:

- α) αξιοποίηση του ηγετικού δυναμικού της εταιρείας
- β) εφαρμογή ενός ιδιαίτερα φιλόδοξου επενδυτικού σχεδίου και έμφαση στον μετασχηματισμό της εταιρείας και στην παράδοση βασικών έργων.

Η Εταιρεία διαθέτει μια ανεξάρτητη οργανωτική μονάδα (Τμήμα Διεύθυνσης Στρατηγικής και Καινοτομίας) που συντονίζει τις υπηρεσίες της για να διασφαλίσει την ανάπτυξη και υλοποίηση των στρατηγικών στόχων της Εταιρείας και την εξερεύνηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Η εταιρεία προσπαθεί να παρακολουθεί συστηματικά την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών προτεραιοτήτων της για να μεταμορφώσει τις υπηρεσίες της. Τα αποτελέσματα αναρτώνται ετησίως στην επίσημη ιστοσελίδα της εταιρείας μέσω παρουσιάσεων και ενημερωτικών δελτίων (αποτελέσματα, ετήσιες εκθέσεις κ.λπ.). Επεκτάθηκε η διαδικασία προετοιμασίας του Ετήσιου Προϋπολογισμού των Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, η προετοιμασία στοιχείων προϋπολογισμού και η υποβολή της διαδικασίας στο Συμβούλιο για έγκριση και επίβλεψη των Τριμηνιαίων Οικονομικών

Αναφορών/Συγκριτικών Λογαριασμών Ίδρυσης. - Αύξηση ευκαιριών και μεθόδων που σχετίζονται με τους τομείς δραστηριότητας της ΕΥΔΑΠ .

Τα καταστατικά έγγραφα της εταιρείας διασφαλίζουν την ορθή διεξαγωγή των εργασιών της ορίζοντας σχετικές αποφάσεις και ρυθμίσεις σχετικά με το μετοχικό κεφάλαιο, το πετρέλαιο κ.λπ. Ως μέρος των Αρχών Εταιρικής Διακυβέρνησης για τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με το πλαίσιο που διέπει τις δραστηριότητές της, έχει αναπτύξει και εφαρμόζει ένα ευρύ φάσμα κανόνων, πολιτικών και διαδικασιών που σχετίζονται με τις βασικές λειτουργίες και διαδικασίες της. Καθοδήγηση των εργαζομένων σε θέματα που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της Εταιρείας και διαχείριση πιθανών λειτουργικών κινδύνων που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν.

Η Εταιρεία επιβάλλει τους ισχύοντες κανόνες και πολιτικές και εφαρμόζει και διατηρεί τα συστήματα και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου της . Το οργανόγραμμα μιας εταιρείας αποτελεί σημαντικό μέρος των εσωτερικών ελέγχων. , και μπορεί να οριστεί ως ένα σχηματικό διάγραμμα της οργανωτικής δομής ή των λειτουργιών ενός οργανισμού. Το Διαδίκτυο είναι ένας εύκολος τρόπος παρακολούθησης ενός οργανογράμματος Η βασική δομή ενός οργανισμού πρέπει να είναι ορατή, ώστε τα μέλη του και οι γύρω τους να μπορούν να την αναγνωρίζουν, να την κατανοούν και να την σέβονται.

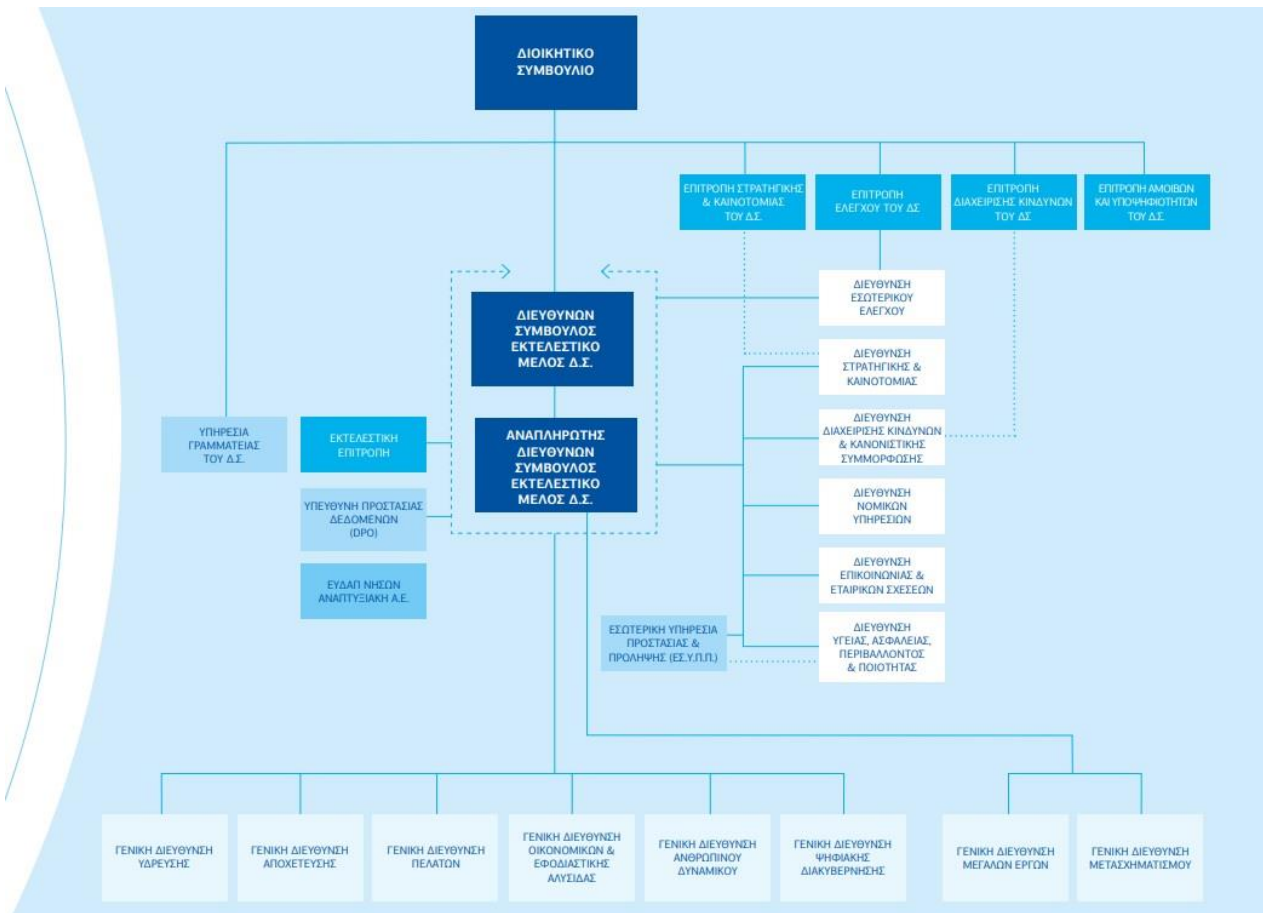
## **5.5 ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ**

Ένα οργανόγραμμα πρέπει να τεκμηριώνει την οργανωτική δομή του οργανισμού όπως δηλώνει:

- Η τοποθεσία κάθε οργανικής μονάδας εντός του οργανισμού.
- Ο τίτλος κάθε ατόμου εντός του οργανισμού.
- Πολύ βασικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους, τόσο εντός όσο και εκτός εργασίας. Ωστόσο, εκτός από την οργανωτική δομή, τα οργανογράμματα παρέχουν επίσης άλλες χρήσιμες πληροφορίες για τον οργανισμό όπως:
- Πιθανό Κέντρο Κόστους και Προϋπολογισμού.
- Επιχειρηματική ή άλλη οργανωτική μονάδα.
- Πρωτεύον κανάλι όπως η επίσημη επικοινωνία.

Τα οργανογράμματα χωρίζονται σε διαφορετικές κατηγορίες που ταξινομούν τις εταιρείες σύμφωνα με διαφορετικά κριτήρια. Μια τέτοια κατηγορία είναι η λειτουργική οργανωτική δομή που χωρίζει την εταιρεία σε βασικές επιχειρηματικές λειτουργίες. Υπάρχει μια οργανωτική δομή προϊόντος, η οποία κατηγοριοποιεί τους πόρους μιας εταιρείας, και μια γεωγραφική οργανωτική δομή, η οποία χωρίζει την εταιρεία σε μεγάλες γεωγραφικές περιοχές. Τέλος, υπάρχει μια δομή μήτρας που επιτρέπει τη δημιουργία και οργάνωση επιχειρηματικών λειτουργιών σε δύο ή περισσότερα επίπεδα και επιτρέπει στους υπαλλήλους να αναφέρουν σε δύο ή περισσότερους προϊστάμενους τους.

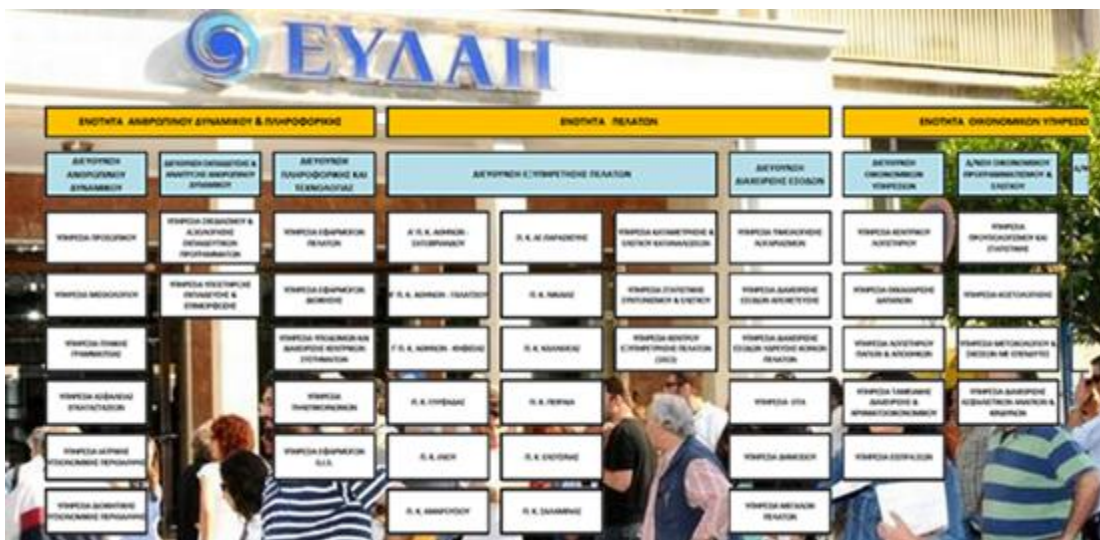




A

ΠΗΓΗ: <https://www.eydap.gr/TheCompany/CorporateGovernance/chart/>

### Ε.Υ.Δ.Α.Π ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ



B

### ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6. Ε.Υ.Δ.Α.Π ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

ΠΗΓΗ: <https://sekes-eydap.gr/i-protasi-kai-i-diadikasia-diavoulefs/>

## 5.6 ΑΝΑΛΥΣΗ ΙΣΤΟΥ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Εάν εξετάσετε το οργανόγραμμα της εταιρείας , θα διαπιστώσετε ότι είναι οργανωμένο σε διευθυντικά στελέχη, τμήματα και τμήματα που έχουν σαφείς και συγκεκριμένους στόχους. Οι αρμοδιότητες υπηρεσίας μπορούν να κατανεμηθούν ανεπίσημα μεταξύ διαφόρων οργανωτικών μονάδων και τμημάτων για την κάλυψη των λειτουργικών αναγκών κάθε μονάδας υπηρεσίας. Εκτός αυτού , η εμπέλεια και οι αρμοδιότητες κάθε Διεύθυνσης, Διοίκησης και Υπηρεσίας μπορεί να επανατοποθετούνται κατά καιρούς με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου με βάση τις επικρατούσες ανάγκες.

## 5.7 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

Σύμφωνα με την εταιρική παρουσίαση (04/11/2013) της ΕΥΔΑΠ Α.Ε., ιδίως όσον αφορά το διαχειριστικό έλεγχο του κύκλου του νερού με την ΕΥΔΑΠ, η εταιρεία παρέχει:

"Η εξυπηρέτηση Πελατών βρίσκεται στο επίκεντρο της επιχείρησής "

Επιπλέον, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού του χώρου εφαρμογών, η εταιρεία αναφέρει συγκεκριμένα:

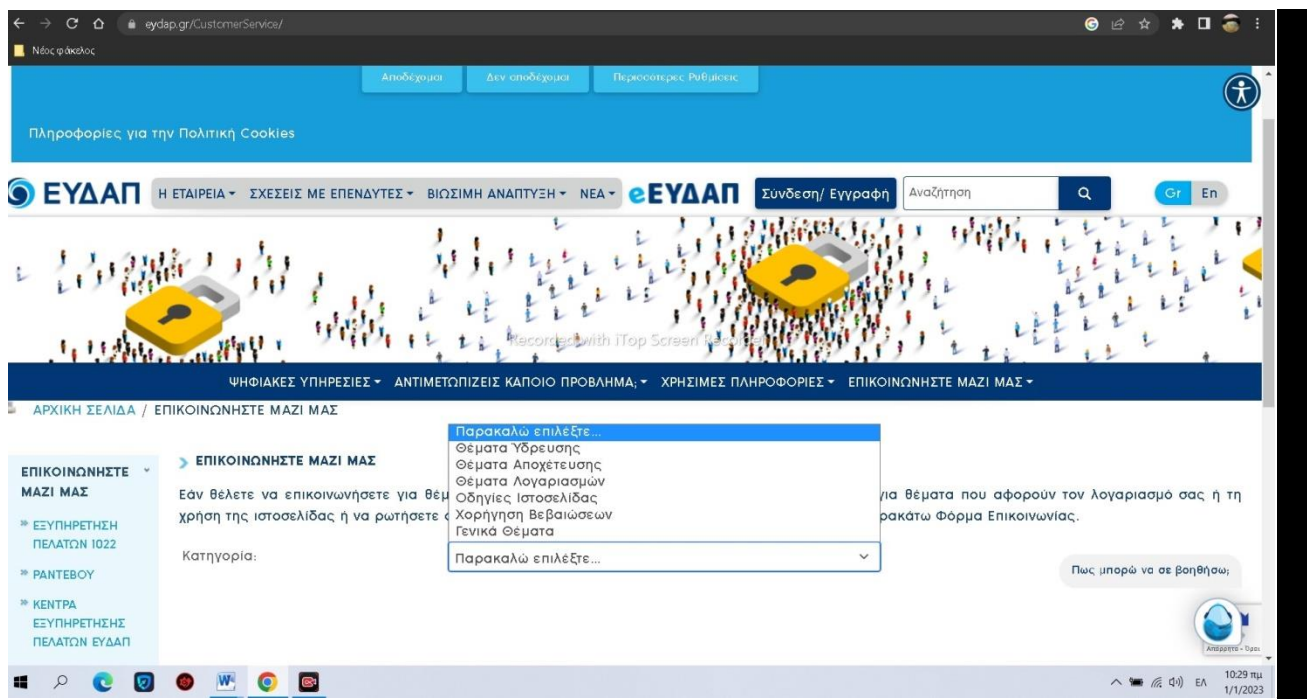
1) Λειτουργικό συναγερμό και ταξινόμηση παραπόνων πελατών

.

2) Ενημέρωση εσωτερικών και καταναλωτικών πληροφοριών.

Τέλος, ως μέρος του εκσυγχρονισμού της επιχείρησής , διαφοροποιήθηκε το γραφείο διασύνδεσης πελατών σε συνεργασία με τον Συνήγορο του Καταναλωτή, και στην πιστοποίηση ISO 9001:2008 του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών της εταιρείας . Σύμφωνα με το εταιρικό προφίλ, τα κέρδη μετά από φόρους της ΕΥΔΑΠ αυξήθηκαν κατά 79,23% το 2012. Σύμφωνα με την TÜV HELLAS, ISO 9001:2008 Quality Management System, <http://www.tuv-nord.com>, Quality Management System (QMS), ένα σύστημα

διαχείριση \_\_\_\_\_ μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μια εταιρεία ως εργαλείο.



## ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7(Α,Β).ΕΥΔΑΠ ΕΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ

### ΠΗΓΗ.ΕΥΔΑΠ.GR

Βεβαιώνετε ότι πληρούνται οι απαιτήσεις των πελατών, οι νόμοι ή η ίδια η εταιρεία. Συγκεκριμένα, το ISO 9001 είναι ένα διεθνώς αναγνωρισμένο πρότυπο διαχείρισης ποιότητας. Το συγκεκριμένο (πρότυπο «ISO») παρέχει έναν συστηματικό τρόπο διαχείρισης των εργασιών της εταιρείας ώστε να διασφαλίζεται ότι οι ανάγκες των πελατών ικανοποιούνται. Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη των πελατών, αυξάνει την εργατικότητα-ευαισθησία των εργαζομένων στον

ποιοτικό έλεγχο και ενισχύει τη φήμη μιας εταιρείας με την δημιουργία σωστών και επικαίρων μηχανισμών ελέγχου και μέτρησης για τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών. Σκοπός του είναι μια επιχειρηματική διαδικασία που ενισχύει τη φήμη της εταιρείας. Δημιουργείτε προστιθέμενη αξία, επίσης Διεθνές Διαχείριση Τυποποίηση (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης «International Standardization Organization» - ISO , Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας «Quality management systems» - Απαιτήσεις «Requirements» , ISO 9001 :2008, <http://www.iso.org> ) το τελικό προϊόν ικανοποιεί τις απαιτήσεις του πελάτη και αντιπροσωπεύει αμοιβαίο όφελος ( win - win situation ).

Συγκεκριμένα, το ISO 9001:2008 ορίζει βασικά πρότυπα για συστήματα διαχείρισης ποιότητας που πρέπει να αποδεικνύουν την ικανότητα ενός οργανισμού να παρέχει με συνέπεια προϊόντα (υπηρεσίες) που πληρούν τις απαιτήσεις των πελατών και των νομικών απαιτήσεων. Στόχος είναι να βελτιωθεί η ικανοποίηση των πελατών και να διασφαλισθεί η συμμόρφωση με τους σχετικούς νόμους, κανονισμούς και απαιτήσεις πελατών εφαρμόζοντας αποτελεσματικά ένα σύστημα ποιότητας που περιλαμβάνει μια συνεχή διαδικασία βελτίωσης του συστήματος. Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι τα επίπεδα ποιότητας και ικανοποίησης χρήσης είναι αλληλένδετα και επηρεάζονται άμεσα από την ύπαρξη μηχανισμών και διαδικασιών που ρυθμίζουν την εφαρμογή και λειτουργία κάθε διάταξης. Έτσι, η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας περιλαμβάνει παρακολούθηση για παράδειγμα βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανάπτυξης σε κάθε στάδιο.

## **5.8 ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ**

Ο Συνήγορος του Καταναλωτή, ιδιαίτερα στην περίπτωση της ΕΥΔΑΠ ΑΕ, έχουν την ικανότητά τους να επιλύουν θέματα αρμοδιότητας καθώς και να προβαίνουν σε οποιαδήποτε νομοθετική συνηγορία που απαιτείται κατά την κρίση τους σύμφωνα με την άρθρο 3 παρ.10 του Ν. 3297/2004 (Φ.Ε.Κ. Α΄259) όπως ισχύει με τις τροποποιητικές ρυθμίσεις . Ενόψει του ανωτέρω νομικού πλαισίου και γεγονότων, σημειώνετε ότι η έλλειψη πλήρους, αντικειμενικής, αξιόπιστης, διαφανούς και ελεγχόμενης συνολικής διαδικασίας του δικτύου δράσης για λογαριασμό της ΕΥΔΑΠ, που ρυθμίζει τη διαδικασία εντοπισμού της αόρατης διαρροής από το μετρητή και συνακόλουθη ενημέρωση των στοιχείων του καταναλωτή. Αυτή η διαδικασία ανανέωσης περιορίζεται στην ανάρτηση ενός συγκεκριμένου δελτίου ειδοποίησης στον τοίχο των οικιών ή των επιχειρήσεων , το οποίο από τη φύση του παρέχει πληροφορίες σε ιδιοκτήτες και χρήστες και δεν εγγυάται την έγκαιρη ειδοποίηση αλλαγών κατανάλωσης (φθορές μετρητή - αόρατες ζημιές).

Έλλειψη αντικειμενικής πληροφόρησης για την υποστήριξη της ενημέρωσης των καταναλωτών (σημειώστε ότι η ΕΥΔΑΠ δεν παρείχε αντίγραφα των σχετικών εντύπων αναφοράς) - οι προειδοποιήσεις για αποφυγή εμπιστευτικότητας επιβαρύνουν αδικαιολόγητα την απόδειξη των γεγονότων της ενημέρωσης των καταναλωτών, περιορίζοντας έτσι την ευθύνη του παρόχου. Η έλλειψη πλήρους ροής πληροφοριών παρέχει στοιχεία και αντικειμενικές και ελεγχόμενες υποθέσεις στα στάδια της πορείας ανάπτυξης της εφαρμογής της, εμποδίζει σε μεγάλο βαθμό την απενεργοποίηση λόγω χρέους και συναφών κατασχέσεων, αλλά επίσης

αποτρέπει τη δυσλειτουργία του μετρητή ή όχι εάν εντοπίσει μια ανωμαλία. Η οδηγία 2000/60/EK και ο Ν 3199/2003 εισήγαγαν την αρχή της αποζημίωσης για το κόστος των υπηρεσιών ύδρευσης. Η συνολική κατανομή των τιμών βασίζεται στο κόστος που επιβαρύνει τον χρήστη και αναφέρεται ρητά στην Πολιτική Τέλους που παρέχεται στον χρήστη. Κατάλληλα κίνητρα για αποτελεσματική χρήση του νερού . Επιπλέον, η διαχείριση των υδάτων πρέπει να διασφαλίζει τη διατήρηση του νερού χρησιμοποιώντας τεχνολογικές προσεγγίσεις, οικονομικά κίνητρα και εργαλεία που έχουν σχεδιαστεί για την προστασία του νερού και της επάρκειάς του μακροπρόθεσμα. Συνεπώς, η αειφόρος διαχείριση των υδάτινων πόρων δεν περιορίζεται στη δομή και τους χρήστες του συστήματος τιμολόγησης του νερού, αλλά σε δυναμικά εφαρμόσιμες ορθές πρακτικές διαχείρισης που συμβάλλουν στη διατήρηση και έμμεση μείωση της επάρκειας του νερού. Απαιτεί τη συμμετοχή συνδεδεμένων μερών μέσω υιοθεσίας καταναλωτών με κόστος περιόδου. Στοχεύει στη μείωση της απώλειας πολύτιμων υδάτινων πόρων και στη μείωση της οικονομικής επιβάρυνσης των καταναλωτών από άυλες απώλειες, κάτι που αποτελεί θεμελιώδες δόγμα των συστημάτων ποιότητας.

Ο Συνήγορος του Καταναλωτή λέει ότι η ΕΥΔΑΠ θα εφαρμόσει μια ολοκληρωμένη διαδικασία έγκαιρης ειδοποίησης για τους ιδιοκτήτες υπηρεσιών και τους χρήστες τους με πρόσθετες μεθόδους ειδοποίησης (όπως σταθερά τηλέφωνα, ενημερώσεις email, απάντηση σε φαξ) , εάν το δεύτερο είναι διαφορετικό από το πρώτο. Υποχρεωτική ανάκτηση και αρχειοθέτηση των σχετικών επαφών ιδιοκτήτη και χρήστη με ενημέρωση της βάσης δεδομένων πελατών της ΕΥΔΑΠ. Συνιστάτε επίσης να διατηρούνται σχετικά αποδεικτικά στοιχεία για εύλογο χρονικό διάστημα (τουλάχιστον έξι μήνες). Με βάση το παραπάνω πλαίσιο και της Αρχής Προστασίας του Καταναλωτή, με τον εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της ΕΥΔΑΠ, ο Συνήγορος του Καταναλωτή θα ενημερώσουν και θα αναπτύξουν την εφαρμογή και θα την ενσωματώσουν στον ενημερωμένο Χάρτη Υποχρεώσεων Καταναλωτή (Χ.Υ.Κ).Επιπλέον, ο Συνήγορος του Καταναλωτή προωθεί την καθιέρωση επιχειρηματικών πρακτικών για τη βελτίωση της ποιότητας της εξυπηρέτησης των καταναλωτών, τη διαφάνεια και την ισορροπία των συμφερόντων όλων των εμπλεκόμενων, καθώς και πρακτικές χωρίς αποκλεισμούς και υπεύθυνες επιχειρηματικές πρακτικές .

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι κλιμακωτές πολιτικές τιμολόγησης έχουν σχεδιαστεί για να χρεώνουν τους καταναλωτές σύμφωνα με το συνολικό όφελος που παρέχεται. Ταυτόχρονα, κατ' αναλογία, τα δικαιώματα, οι υποχρεώσεις, οι κίνδυνοι, τα συμφέροντα μεταξύ των δύο μερών εξισορροπούνται, βλάπτοντας τα συμφέροντα του καταναλωτή και κατά παράβαση των διατάξεων της Αρχής της Καλής Θέλησης (άρθρο 288 Α.Κ). Παραβίαση των απαιτήσεων καλής πίστης της ΕΥΔΑΠ (δηλαδή του ισχυρότερου εργολάβου) με την εξασφάλιση των κερδών της εταιρείας με δυσανάλογο τρόπο σε σύγκριση με ασθενέστερους και λιγότερο καταναλωτικούς εργολάβους. συμβάλλουν στη δημιουργία ανισοτήτων της εταιρείας. Ενδεικτικά αναφέρετε ότι η εταιρεία έχει σταματήσει να παρέχει τιμές και χρεώνει τέλος αποχέτευσης (75%) που αποτελεί σημαντικό μέρος της τελικής τιμής (π.χ. 1% ΝΔ 1068/42). Ο σχεδιασμός ενός συστήματος τιμολόγησης, εκτός από την κάλυψη του συνεχούς οικονομικού κόστους προσφοράς,

παρέχει κίνητρα για τη συνειδητή και ορθολογική χρήση της φύσης των πολύτιμων πόρων. Στην περίπτωση αυτή, ο δικαιούχος δεν θα καταναλώσει εν γνώσει του και οικειοθελώς το αντίστοιχο τιμολογημένο νερό, δεν σπαταλά το τιμολογημένο νερό ή αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα λόγω απροσδόκητης και ειδικής αλλαγής των συνθηκών κατανάλωσης. Επιπλέον, δεν δημιουργήτε ένα ενιαίο πραγματικό κόστος για να βασίζεται στη φιλοσοφία και τη δομή των τιμών, συνοψίζοντας το γεγονός ότι:

α) Απορροφάται από το έδαφος μέσω αόρατης διαρροής χωρίς τη χρήση αποχετευτικών συστημάτων, μεταβάλλοντας έτσι το υδατικό φορτίο και την αναλογία των ρύπων (παρ. 3 ν. 2744/1999) και επηρεάζοντας σημαντικά την κατανάλωση. Αναπροσαρμογή των συνολικών τελών αποχέτευσης (σχετικό συνολικό μίσθωμα) και των τελών αποχέτευσης που επιβλήθηκαν για την αντίστοιχη περίοδο με βάση τη σχετική μέση κατανάλωση του προηγούμενου έτους και τη σχετική τιμολογιακή σχέση που επιβλήθηκε (βλ. και Μπρ Αθ 248/2011) σχετικά με την επιβολή τελών αποχέτευσης επί της πραγματικής κατανάλωσης.

β) Λαμβάνοντας υπόψη ότι αυτή η χρήση δεν είναι σκόπιμη σπατάλη νερού, ο Συνήγορος του Καταναλωτή προτείνει αναδιατύπωση της τιμής για την χρήση νερού κατά τις επισκέψεις των υδρομετρητών και την αποστολή ειδοποιητικών επιστολών (όπως ζητήθηκε από την ΕΥΔΑΠ) κατά τα ισχύοντα της πρώτης κλίμακας τιμολόγησης.

γ) Για ορισμένες από τις συνολικές χρεώσεις που αντιστοιχούν στην περίοδο κατανάλωσης, ο Συνήγορος του Καταναλωτή προτείνει την προσαρμογή των χρεώσεων σε μέση βάση λόγω της έλλειψης πλήρους και ολοκληρωμένης πληροφόρησης με την κανονική χρήση του προηγούμενου έτους.

δ) Περαιτέρω, με βάση τα παραπάνω, ο Συνήγορος του Καταναλωτή είναι της άποψης ότι οι καταναλωτές δεν θα πρέπει να θεωρούνται υπεύθυνοι για τυχόν πρόσθετες χρεώσεις ή αξιώσεις που προκύπτουν από αμφισβητούμενες αξιώσεις.

ε) Η παραπάνω προτεινόμενη έκπτωση προορίζεται να ισχύει σε περιπτώσεις που οι καταναλωτές παραλείπουν ανεύθυνα τη νέα έκπτωση. Υποβάλετε αίτηση για απαλλαγή πριν από τη συμπλήρωση δύο ετών. Τέλος, η ανωτέρω εταιρεία θα ειδοποιήσει εγγράφως την Αρχή εάν αποδεχτεί τους όρους της παρούσας γραπτής προσφοράς εντός δεκαπέντε (15) ημερών από την παραλαβή της παρούσας γραπτής προσφοράς και εάν ο αιτών δεν αποδεχτεί τους όρους που περιέχονται στην παρούσα, θα πρέπει να ειδοποιηθεί. Σύμφωνα με την πρόταση αυτή, ο Συνήγορος του Καταναλωτή μπορεί να στηριχτεί και να ενεργήσει με τις διατάξεις του άρθρου 4, παράγραφος 5, του ν. 3297/2004, όπως τροποποιήθηκε μεταγενέστερα, του νόμου περί προστασίας των καταναλωτών.

## **5.9 ΠΕΛΑΤΕΣ-ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΕΣ**

Από την άλλη πλευρά, όταν πρόκειται για χαμηλές τιμές και υψηλή ποιότητα, οι αγοραστές είναι συχνά η πιο ανταγωνιστική δύναμη όταν.

(α) Χαμηλό κόστος μεταγωγής,

(β) Υψηλή κατανάλωση, που είναι σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις,

(γ) Χαμηλή ζήτηση και λιγότεροι αγοραστές,

(δ) Για νέα προϊόντα, ή βασικές υπηρεσίες έχουν μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη

(ε) Σύμβαση με εγγύηση της εταιρείας. Οι πελάτες της ΕΥΔΑΠ είναι η βιομηχανία, οι επαγγελματίες και ιδιώτες καταναλωτές. Η βασική τους απαίτηση είναι να καλύπτουν τις ανάγκες ύδρευσης των πελατών τους με οικονομικά αποδοτική, σωστή ποιότητα, επαρκές νερό και έγκαιρη αποστράγγιση. Το μεγαλύτερο πρόβλημα για τους πελάτες είναι ότι η συνεχιζόμενη οικονομική κρίση που έχει αυξήσει τις καθυστερήσεις πληρωμών για τους περισσότερους καταναλωτές. Οι μεμονωμένοι καταναλωτές έχουν λιγότερη διαπραγματευτική δύναμη από τους μαζικούς καταναλωτές επειδή καταναλώνουν όλο και λιγότερο. Ωστόσο, ο αυξανόμενος αριθμός καταναλωτών που αθετούν τα δάνειά τους, άσκησε γενικά πίεση στις εταιρείες να διατηρήσουν αμετάβλητους τους λογαριασμούς νερού ή να τους μειώσουν όπου χρειάζεται. Ακόμη και οι μεγάλοι καταναλωτές δεν μπορούν να ασκήσουν αδικαιολόγητη πίεση σε μια εταιρεία καθώς η συνολική τους κατανάλωση και τα κέρδη για την εταιρεία είναι σχετικά μικρότερα σε σύγκριση με το σύνολο. Ως αποτέλεσμα, οι πελάτες έχουν λιγότερη διαπραγματευτική δύναμη και γίνονται επιφυλακτικοί. Πελάτες με την ευρεία έννοια είναι και όσοι αγοράζουν τις υπηρεσίες που παρέχει η ΕΥΔΑΠ όπως ΟΤΑ, ΕΥΔΑΠ Παγίων κ.λπ. Τα κύρια χαρακτηριστικά των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) είναι η ακρίβεια και η αξιοπιστία της παροχής λογιστικών και λειτουργικών δεδομένων, καθώς και η διασφάλιση της ασφάλειας και της αποτελεσματικότητάς τους. Αξιοποιούν τους πόρους της εταιρείας για την επίτευξη στρατηγικών στόχων και τη συνολική λειτουργική αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα. Το Διοικητικό Συμβούλιο(Δ.Σ) της εταιρείας θέτει το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, επιβλέποντας την αποτελεσματικότητα του (ΣΕΕ). Τα βασικά στελέχη της εταιρείας είναι υπεύθυνα για τις λειτουργικές διαδικασίες, τις διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και το σχεδιασμό πολιτικής, την εφαρμογή, τη διαχείριση, τη συνεχή διαχείριση και τη συνεχή αξιολόγηση. Όλοι οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή του (ΣΕΕ) στον τομέα ευθύνης τους. Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι για την παροχή πληροφοριών στο Διοικητικό Συμβούλιο σχετικά με την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας. Το σύστημα περιβαλλοντικής διαχείρισης περιλαμβάνει μηχανισμούς

- α Περιβάλλον Ελέγχου (Control Environment)
- β Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management)
- γ Μηχανισμούς Ελέγχου και τις Δικλείδες Ασφαλείας (Control Activities)
- δ Πληροφόρηση & Επικοινωνία (Information and Communication)
- ε Παρακολούθηση (Monitoring)

### 5.9.α ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΛΕΝΧΟΥ (Control Environment)

Ένα ελεγχόμενο περιβάλλον είναι το θεμέλιο του (ΣΕΕ) μιας εταιρείας. Περιλαμβάνει τις αποφάσεις και τις ενέργειες του Εκτελεστικού Συμβουλίου. Ανώτατα στελέχη σχετικά με τη διαχείριση κοινωνικών κινδύνων λειτουργούν ως πυλώνας για την επίτευξη των βασικών στόχων του (ΣΕΕ). Το περιβάλλον ελέγχου είναι ένας σημαντικός παράγοντας στη διαδικασία διαμόρφωσης της εταιρικής στρατηγικής, του καθορισμού εταιρικών στόχων, του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας και του εντοπισμού, της αξιολόγησης και της διαχείρισης των εταιρικών κινδύνων. Περιλαμβάνει επίσης το σχεδιασμό και τη λειτουργία μηχανισμών ελέγχου και βαλβίδων ασφαλείας, συστημάτων πληροφοριών και επικοινωνιών και συστημάτων παρακολούθησης του (ΣΕΕ). Το περιβάλλον ελέγχου αποτελείται από πολλά διακριτά στοιχεία που διέπουν τη συνολική οργάνωση και τον τρόπο διαχείρισης και λειτουργίας της εταιρείας

- **Οργανωτική Δομή:** Παρέχει ένα πλαίσιο για τον προγραμματισμό, την εκτέλεση, τη διαχείριση και την παρακολούθηση δραστηριοτήτων. Αυτό περιλαμβάνει τον εντοπισμό βασικών τομέων ευθύνης και την ανάπτυξη κατάλληλων εταιρικών πολιτικών.
- **Κατανομή εξουσίας και ευθύνης:** Η εξουσία και η ευθύνη μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας και του διοικητικού οργανισμού είναι σαφείς και ο καταμερισμός της ευθύνης είναι σαφής.
- **Ακεραιότητα, ηθικές αξίες και συμπεριφορά διαχείρισης:** Η εταιρία δεσμεύεται στοχεύοντας αυστηρά πρότυπα ακεραιότητας, ηθικής και ηθικής συμπεριφοράς για όλους τους υπαλλήλους.
- **Πολιτικές και Διαδικασίες Ανθρώπινου Δυναμικού:** Η διαχείριση των ανθρώπινων παραγόντων διέπεται από ένα σαφές πλαίσιο πολιτικής και διαδικασίας (π.χ. διαδικασία πρόσληψης, προγράμματα κατάρτισης κ.λπ., ανάλογα με το σχετικό νομικό πλαίσιο). Αυτό καταδεικνύει τη δέσμευση του διοικητικού συμβουλίου για την ανάπτυξη γνωστικών δεξιοτήτων και τη δημιουργία αποδεκτών προτύπων δράσης και συμπεριφοράς.



## **5.9.β ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ (Risk Management)**

Το (ΣΕΕ) έχει σχεδιαστεί και υλοποιηθεί για την αποτελεσματική διαχείριση του λειτουργικού κινδύνου. Το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση και την έκταση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η εταιρεία (προφίλ κινδύνου) και το επίπεδο ανάληψης κινδύνου όπως καθορίζεται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Αποτελεί μέρος της πολιτικής διαχείρισης κινδύνων της Εταιρείας, η δυνατότητα μετριασμού των επιπτώσεων των υφιστάμενων κινδύνων λαμβάνοντας υπόψη το λειτουργικό κόστος ορισμένων διασφαλίσεων σε σχέση με τα οφέλη από τη διαχείριση των υφιστάμενων κινδύνων. Η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης κινδύνου εξαρτάται από:

- Καθορισμός επιχειρηματικών στόχων της εταιρείας που ορίζουν συγκεκριμένους στόχους που σχετίζονται με την αποστολή και το όραμά τους για να τις βοηθήσουν να εντοπίσουν και να διαχειριστούν τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Η συμμετοχή σε όλα τα επίπεδα διασφαλίζει την επίτευξη της στρατηγικής και των στόχων της εταιρείας. Αφού εντοπιστούν οι κίνδυνοι, θα πρέπει να γίνει σωστή ταξινόμηση και ευθυγράμμιση με τους στόχους της εταιρείας και τις δραστηριότητες της εταιρείας που επηρεάζονται από αυτούς.

- Δεδομένης της επάρκειας και των ελεγκτικών μηχανισμών που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται, μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η επιτροπή ελέγχου και το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας ενημερώνονται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνου. Λαμβάνοντας υπόψη την ανοχή κινδύνου που ορίζει το Δ.Σ. Η Επιτροπή Ελέγχου και το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας ενημερώνονται για τις ενέργειες που γίνονται για τη διαχείριση του κινδύνου .

## **5.9.γ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΙΣ ΔΙΚΛΕΙΔΕΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ (Control Activities)**

Ο έλεγχος και οι διασφαλίσεις περιλαμβάνουν τη θέσπιση πολιτικών, διαδικασιών και λειτουργιών για τη διασφάλιση της εφαρμογής μέτρων που σχετίζονται με τον έλεγχο των υφιστάμενων κινδύνων. Βρίσκονται σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας και μπορούν να εφαρμοστούν από όλους τους εργαζόμενους. Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά την επιλογή του κατάλληλου εξοπλισμού ελέγχου και των δικλίδων ασφαλείας. Αυτοί οι μηχανισμοί περιλαμβάνουν πλαίσια πολιτικής και διαδικασίες αδειοδότησης και όρια αδειών, διαδικασίες ελέγχου, λογιστική και άλλων διαχωρισμό καθηκόντων που εφαρμόζουν στην εταιρεία για να ρυθμίσουν τις δραστηριότητές τους και να μειώσουν τους λειτουργικούς κινδύνους. Οι μηχανισμοί ελέγχου που εφαρμόζονται στα πληροφοριακά συστήματα διαδραματίζουν επίσης σημαντικό ρόλο.

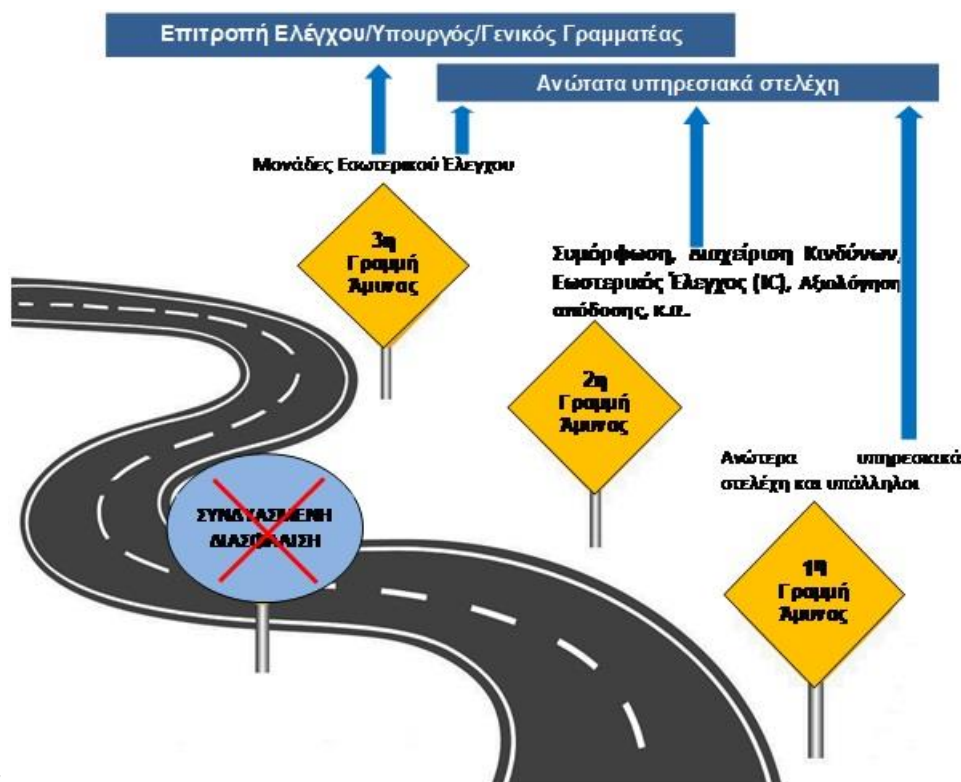
## **5.9.δ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (Information and Communication)**

Ένας σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό της αποτελεσματικότητας ενός (ΣΕΕ) είναι η παροχή εσωτερικών και εξωτερικών εργαλείων πληροφόρησης και επικοινωνίας. Το περιεχόμενο πληροφοριών αφορά χρηματοοικονομικές, μη χρηματοοικονομικές πληροφορίες και πληροφορίες για τον (ΣΕΕ). Η

Εταιρεία χρησιμοποιεί δομές πληροφόρησης και επικοινωνίας με ενδιαφερόμενα μέρη και ασφαλιστές για την επίτευξη των στόχων της για το (ΣΕΕ), τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Οι εσωτερικές δομές πληροφοριών και επικοινωνίας ορίζουν όλους τους τρόπους με τους οποίους οι πληροφορίες κινούνται, ροές προς τα πάνω και προς τα κάτω ή από κάτω προς τα πάνω μέσα σε μια επιχείρηση. Αυτά ισχύουν για όλα τα κανάλια επικοινωνίας της εταιρείας, όπως email, ανακοινώσεις ιστότοπου κ.λπ. Ενημερώσεις σε εταιρικά εσωτερικά δίκτυα, εκδηλώσεις προώθησης ή συστήματα πληροφοριών εταιρείας. Οι εξωτερικές δομές πληροφόρησης και επικοινωνίας αναφέρονται επίσης σε όλα τα κανάλια επικοινωνίας με εξωτερικά μέρη, όπως ρυθμιστικές αρχές, μετόχους και το κοινό, μέσω των οποίων ζητούνται ή σχετίζονται με ρυθμιστικές υποχρεώσεις. Θα δοθούν πληροφορίες ώστε αυτά τα κανάλια να μπορούν να αντιπροσωπεύονται από σχετικές αναφορές (περιοδικών και έκτακτων), email και εταιρικές ανακοινώσεις.

### 5.9.ε ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ (Monitoring)

Αυτή είναι μια επισκόπηση του τρόπου με τον οποίο αξιολογούνται με συνέπεια η δομή της εταιρείας και τα στοιχεία του (ΣΕΕ). Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και τυχόν εντοπισμένες ευπάθειες του (ΣΕΕ) θα πρέπει να αναφέρονται αμέσως στη διοίκηση, τη διοίκηση ή το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας. Ο σχεδιασμός και η παρακολούθηση της δομής του(ΣΕΕ)βασίζεται στην υιοθέτηση ενός μοντέλου τριών



σειρών.

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ

7.ΜΟΝΤΕΛΟ

3

ΣΕΙΡΩΝ

ΠΗΓΗ. Ενισχύοντας τις γραμμές άμυνας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης - Προκλήσεις και Ευκαιρίες capital.gr

•Εστιάζει στη συμβολή της επίτευξη στρατηγικών στόχων και στη δημιουργία αξίας για συγκεκριμένες οργανικές μονάδες που σχετίζονται με το (ΣΕΕ). Εξασφαλίζοντας την «προστασία» της εταιρικής αξίας. Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που ορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελούν το κορυφαίο λειτουργικό όργανο της Εταιρείας, κυρίως για τη διαμόρφωση των αναπτυξιακών στρατηγικών και πολιτικών της Εταιρείας και την επίβλεψη και διαχείριση της διαχείρισης των περιουσιακών της στοιχείων. Καθήκοντα του Διοικητικού Συμβουλίου είναι να συμβουλεύει για όλα τα θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση, τη διοίκηση, την εκπροσώπηση και τις γενικές δραστηριότητες της Εταιρείας και να λαμβάνει όλες τις ενέργειες και αποφάσεις που είναι κατάλληλες για την επίτευξη των σκοπών της Εταιρείας, απόδοση και υλοποίηση των λειτουργιών του. Σύμφωνα με το άρθρο 4 παράγραφος 2 του ν. 4706/2020, το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας. Παροχή υπηρεσιών στους πελάτες της Εταιρείας και σε όσους κατέχουν και διαχειρίζονται τους κινδύνους της Εταιρείας.

Άμεση συναλλαγή (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης κινδύνου) και χρήση πόρων της εταιρείας για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων διατηρώντας την επικοινωνία με το ΔΣ. Έκθεση για την απόδοση της σχετικής εταιρείας. Το κύριο καθήκον στην πρώτη γραμμή του είναι να δημιουργεί και να διατηρεί κατάλληλες δομές και διαδικασίες για τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τη διαχείριση κινδύνων, συμπεριλαμβανομένου του (ΣΕΕ). Νομικό, ρυθμιστικό και ηθικό πλαίσιο. Η δεύτερη γραμμή περιλαμβάνει οργανικές μονάδες ή οντότητες αφιερωμένες στη διαχείριση κινδύνων και υπεύθυνες για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των κινδύνων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες της εταιρείας. Η δεύτερη γραμμή επίσης περιλαμβάνει τη συμμόρφωση με το Τμήμα Διαχείρισης Κινδύνων και τις ρυθμιστικές υπηρεσίες. Ο ρόλος του περιλαμβάνει κυρίως υποστήριξη. Η διαχείριση κινδύνων λειτουργεί μέσω της ανάπτυξης, εφαρμογής και συνεχούς βελτίωσης του (ΣΕΕ), των διαδικασιών και των συστημάτων και των λειτουργικών κανονισμών.

Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς, συμμόρφωση με δεοντολογικά και πρότυπα δεοντολογικής συμπεριφοράς, εσωτερικούς ελέγχους, πληροφορική και τεχνολογία, ασφάλεια, βιωσιμότητα και διαχείριση ποιότητας.

Τρίτη γραμμή περιλαμβάνει Πράξη Εσωτερικός Έλεγχος.Ο εσωτερικός έλεγχος έχει πρωταρχικές υποχρεώσεις αναφοράς προς την επιτροπή ελέγχου και το διοικητικό συμβούλιο. Αξιολογήσει της επάρκειας και την αποτελεσματικότητα του (ΣΕΕ) και διατηρήσει της ανεξαρτησίας του από τη διοίκηση. Παρέχετε μια ανεξάρτητη και αντικειμενική αξιολόγηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της εταιρικής διακυβέρνησης και των πλαισίων διαχείρισης εταιρικού κινδύνου για τη διοίκηση της εταιρείας

και τα βασικά στελέχη .Παρέχουν ολοκληρωμένη εγγύηση και συμβουλευτική υπηρεσία . Εταιρικοί στόχοι και συνεχής βελτίωση. αναφορά στο Διοικητικό Συμβούλιο. Σε καταστάσεις όπου η ανεξαρτησία και η αμεροληψία κινδυνεύουν, λαμβάνονται οι κατάλληλες και απαραίτητες διασφαλίσεις. Εξωτερικοί πάροχοι ασφάλισης επιπλέον των τριών παραπάνω γραμμών. Το μοντέλο περιλαμβάνει εξωτερικούς παρόχους ασφάλισης που παρέχουν πρόσθετη διασφάλιση για την κάλυψη νομικών εξόδων και κανονιστικές απαιτήσεις που αποσκοπούν στην προστασία των συμφερόντων της κοινωνίας. Αυτά αποτελούν μέρος του μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης.. Η διοίκηση και τα διοικητικά συμβούλια, οι νομικές και ρυθμιστικές αρχές έχουν σχεδιαστεί για να προστατεύουν τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων και του κοινού. Οι επενδυτές (όπως οι νόμιμοι ελεγκτές) θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι η εταιρεία πληροί τις παραπάνω απαιτήσεις (ΣΕΕ) από εξωτερικούς συμβούλους. Οι αρχές και τα καθήκοντα των οργανισμών που συμμετέχουν στην εφαρμογή του συστήματος περιβαλλοντικής διαχείρισης είναι ευθύνη όλων των εργαζομένων της εταιρείας. Υπεύθυνος για το εύρος των εργασιών είναι το (ΣΕΕ) όπως

- Υπηρεσίες Κανονιστικής Συμμόρφωσης

- Διαχείρισης Κινδύνων

- Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου.

Οι παραπάνω οργανικές μονάδες λειτουργούν ανεξάρτητα και συνεργάζονται για την επίτευξη ενός αποτελεσματικού (ΣΕΕ). Διαχείριση της (ΣΕΕ) και των λειτουργιών της . Κανονιστική Συμμόρφωση της Υπηρεσίας Πρακτικής Κώδικα 36/240 Αρ. 7 Ιουλίου 2021 Υπηρεσία Διασφάλισης Ποιότητας (ISO). Η κανονιστική συμμόρφωση είναι υπεύθυνη για τους έλεγχους στο νομικό –κανονιστικό περιβάλλον . Η ρυθμιστική αρχή έχει επίσης καθήκον να επιβλέπει την ανάπτυξη του πλαισίου και να βοηθά στην εφαρμογή του εντός της εταιρείας. Ενίσχυση του ρυθμιστικού πλαισίου και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει ώστε να συμμορφώνεται με τις κανονιστικές απαιτήσεις με τη μορφή προσαρμογής και συνεχούς λειτουργίας του σύμφωνα με τους νόμους που θεσπίζει η χώρα και τους κανόνες που ορίζει η διοίκηση της εταιρείας για τη διασφάλιση και συμμόρφωσης . Αναφορά στον εσωτερικό έλεγχο σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος κανονιστικής συμμόρφωσης στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της είναι:

- Εποπτεία και κατάρτιση θεμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή του ελληνικού και κοινοτικού δικαίου. Αλλαγές στο νομικό/ρυθμιστικό πλαίσιο που διέπει τις λειτουργίες της εταιρείας. Επιτρέπει στην εταιρεία να υιοθετεί και να συμμορφώνεται με τους ισχύοντες νόμους στο νομοθετικό αναπτυξιακό/ρυθμιστικό πλαίσιο.

- Παροχή συμβουλών στη διοίκηση και τα τμήματα σχετικά με τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς και τις εσωτερικές πρακτικές και διαδικασίες, την πολιτική ή κανονιστική υιοθέτηση και τις απαραίτητες αλλαγές

υπό το πρίσμα των σχετικών αλλαγών στο νομικό/ρυθμιστικό πλαίσιο και εφαρμογή των διεθνών βέλτιστων πρακτικών και συντονισμός

- Δραστηριοτήτων για την εταιρεία .Να αναπτύξει κανονιστικό πλαίσιο για τη διοίκηση και τους εργαζομένους.

- Την ορθή εφαρμογή του συστήματος συμμόρφωσης, προβλέπουμε τη διαμόρφωση των παραπάνω σε σχέση με την εφαρμογή των πολιτικών και διαδικασιών που έχει υιοθετήσει η Εταιρεία για τη διαμόρφωση και προώθηση της «κουλτούρας» νοοτροπίας συμμόρφωσης του Δ.Σ. Συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος κανονιστικής συμμόρφωσης με βάση την εταιρική στρατηγική και τους ετήσιους επιχειρηματικούς

- Στόχους, σχεδιασμός και εφαρμογή συνεχών προγραμμάτων παρακολούθησης από την άποψη αυτή, μέτρηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος, εντοπισμός θετικών αποτελεσμάτων και διατύπωση.

- Οι ετήσιες εκθέσεις και οι εσωτερικοί έλεγχοι προς το Διοικητικό Συμβούλιο της Εταιρείας εμπίπτουν στο πεδίο αρμοδιότητάς του.

- Ως μέρος της εφαρμογής της πολιτικής για σύγκρουση συμφερόντων, η Regulatory Compliance Services είναι υπεύθυνη για την παρακολούθηση και τη διαχείριση όλων των περιστατικών σύγκρουσης συμφερόντων που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της εργασίας όπως παραπάνω. Το Τμήμα Διαχείρισης Κινδύνων είναι υπεύθυνο για τη διαμόρφωση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων διαχείρισης κινδύνου και την αναφορά στον Διευθύνοντα Σύμβουλο και στο Διοικητικό Συμβούλιο. Η Επιτροπή Ελέγχου έχει επίγνωση των κινδύνων που αντιμετωπίζει η Εταιρεία και επηρεάζει την ικανότητά της να επιτύχει τους στόχους της και πιστεύει ότι εντοπίζονται πιθανές βελτιώσεις στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Εταιρείας, αντιμετωπίζονται έγκαιρα και εφαρμόζονται πιο αποτελεσματικά. Είναι υπεύθυνος για την αποτελεσματική παρακολούθηση των ανοιγμάτων σε λειτουργικούς κινδύνους που συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της ΕΥΔΑΠ για διατήρηση της σταθερότητας, της συνέχειας και της ανάπτυξης των δραστηριοτήτων της Εταιρείας . Παρακολουθείται ο λειτουργικός κίνδυνος, ο οποίος χωρίζεται σε κατηγορίες( λειτουργικός κίνδυνος, οικονομικός κίνδυνος, στρατηγικός κίνδυνος και κίνδυνος συμμόρφωσης). Τα κύρια καθήκοντα της λειτουργίας διαχείρισης κινδύνου είναι :

- Προετοιμασία αναφορών με συγκεκριμένο πλαίσιο επικοινωνίας για τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και το Διοικητικό Συμβούλιο.

- Επιβλέπει τη σωστή εφαρμογή και διατήρηση του πλαισίου και των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων της ΕΥΔΑΠ.

- Ελέγχος των έγγραφων πλαισίου διαχείρισης κινδύνου ετησίως.

- Παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης διαχείρισης κινδύνου (συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης) στη διοίκηση και τους εργαζόμενους της ΕΥΔΑΠ.

- Υποστήριξη των βασικών δραστηριοτήτων διασφάλισης κινδύνου της ΕΥΔΑΠ για την προώθηση στρατηγικών διαχείρισης και μείωσης κινδύνου σε επίπεδο εταιρείας και οργανικής μονάδας για την αντιμετώπιση των πιο σχετικών κινδύνων .

- Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα διασφάλισης και παροχής συμβουλών με στόχο την προσθήκη αξίας και τη βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού.

Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και το έργο της επιβλέπεται από την επιτροπή ελέγχου του διοικητικού συμβουλίου. Οι διευθυντές συμμορφώνονται με την ισχύουσα ελληνική νομοθεσία, τους κανόνες λειτουργίας που έχουν εγκριθεί από το Διοικητικό Συμβούλιο, τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου για την Επαγγελματική Πρακτική του Εσωτερικού Ελέγχου, το Ινστιτούτο Εσωτερικού Ελέγχου που λειτουργεί σύμφωνα με τον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας και τις Βασικές Αρχές Ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος υποστηρίζει τη διοικητική ομάδα της εταιρείας, το διοικητικό συμβούλιο μέσω ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, και δίνει τη δυνατότητα σε στελέχη και υπαλλήλους να εκτελούν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά διασφαλίζοντας τη λειτουργία του συστήματος, την επίτευξη των εταιρικών στόχων, εσωτερικός έλεγχος και Σύστημα Διαχείρισης Κινδύνων και Πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης<sup>73</sup>. Ο σκοπός της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου είναι:

- Το σύστημα παρέχει διασφάλιση και συμμόρφωση με τις συνήθεις επιχειρηματικές διαδικασίες και την ισχύουσα νομοθεσία με προστασία της περιουσίας της εταιρείας με σωστή οικονομική χρήση των πόρων. Αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων ,αξιοπιστία και πληρότητα των πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων. Προσδιορισμός κινδύνου και σωστή διαχείριση με επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.

- Ενημέρωση της διοίκησης για τα αποτελέσματα του ελέγχου και τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

- Παρακολούθηση της εφαρμογής των συμφωνηθέντων μέτρων.

- Πραγματοποίηση εξειδικευμένους ελέγχους όπως απαιτείται από τη διοίκηση . Συνεργασία με εξωτερικούς ελεγκτές για την κάλυψη τομέων υψηλού κινδύνου που θέτουν την επιχείρησή σε κίνδυνο και αποφυγή διπλών ελέγχων.

## 5.10 ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

---

<sup>73</sup> ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ Σελίδα 38 από 240 ΕΚΔΟΣΗ 7η, ΙΟΥΛΙΟΣ 2021, ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (ISO)

Προσδιορισμός θεμάτων που σχετίζονται με τη βιωσιμότητα. Στην πρώτη φάση της ανάλυσης, η ΕΥΔΑΠ αναθεώρησε τις αρχές και το πλαίσιο βιωσιμότητας του GRI

Πίνακες περιεχομένων GRI

GRI 102-55

GRI 102-55		Σελίδα εντύπου ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ 2021
101-	FOUNDATION	
102-	ΓΕΝΙΚΕΣ ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΕΙΣ	
102-1, 102-2, 102-3, 102-4, 102-5, 102-6, 102-7	<b>Σχετικά με την Εταιρεία</b> Το όνομα του οργανισμού, δραστηριότητες, μάρκες, προϊόντα και υπηρεσίες, Έδρα οργανισμού, Τοποθεσίες δραστηριοποίησης, βιοτεχνολογικό κέντρο και νομική μορφή, Άγορας που εξυπηρετούνται, Μέγεθος οργανισμού	19, 22, 24, 27, 29
102-8	Πληροφορίες για υπαλλήλους και άλλους εργαζόμενους	184, 188
102-9	Εφοδιαστική αλυσίδα	234
102-11	Προέγγιση ή αραφή επί οθονογράφου <i>Top Screen Recorder</i>	62, 68, 70, 74, 80, 88
102-12, 102-13	Πρωτοβουλίες τρίτων, Ενώσεις, εθνικοί και διεθνείς οργανισμοί υποστήριξης	44, 45
102-14	Δίλλωση της Προέδρου Δ.Σ. του Διευθύνοντος Συμβούλου και του Αναπληρωτή Διευθύνοντα Σύμβουλου	6
102-15	Βασικές επιπτώσεις, κίνδυνοι και ευκαιρίες	12,13, 38, 74
102-16	Αέρες, αρχές, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς του οργανισμού, όπως κώδικες συμπεριφοράς και κώδικες δεοντολογίας	190, 193-195, 220, 221
102-17	Μεταναστοί μέλη: σχετικά με τη Επικρατηματική ηθική	218-223
102-18, 102-19, 102-20, 102-22, 102-23, 102-24, 102-25, 102-26, 102-27, 102-28	<b>Ηγεσία - Αρμοδιότητες - Δράσεις</b> Διατή Διακυβέρνησης του Οργανισμού, Αρχή Ανάθεσης - Εσωτερικό Σύστημα Διαχείρισης, Εκτελεστικές θέσεις με ευθύνη Οικονομικά, Περιβαλλοντικά και Κοινωνικά θέματα, Σύστημα Διαδικαστικού Συμβούλου & Επιτροπών Αρμοδιότητες της Προέδρου του Ανώτατου Οργάνου Διαμόρφωσης, Επιλογή των Μελών του Δ.Σ. και των Επιτροπών Αξιολόγηση του Δ.Σ. και διασφάλιση της σύγκρουσης συμφερόντων, Ο ρόλος της Ανώτατης Διοίκησης στη διαμόρφωση της στρατηγικής και των στόχων Βιώσιμης Ανάπτυξης, Ενδυνάμωση συλλογικής γνώσης της Ανώτατης Διοίκησης, Αξιολόγηση Ανώτατης Διοίκησης	32-36
102-21	Διαβούλευση με τα Ενδιαφερόμενα μέρη για Οικονομικά, Περιβαλλοντικά και Κοινωνικά θέματα	57
102-29	Αναγνώριση και Διαχείριση Οικονομικών Περιβαλλοντικών και Κοινωνικών Επιπτώσεων	32, 37, 57
102-30, 102-31, 102-32	Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων	32, 215, 216-217
102-35, 102-36	Διαδικασία Προσδιορισμού Αμοιβών	33, 171

(Αρχές της Συμμετοχικότητας των Ενδιαφερόμενων Μερών) για τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων και με δραστηριότητες και ζητήματα που σχετίζονται με τους ενδιαφερόμενους. Τα αποτελέσματα βασίζονται στις ακόλουθες αξιολογήσεις.

- Ετήσιες και εταιρικές ετήσιες εκθέσεις
- Εσωτερικά έγγραφα που καλύπτουν πολιτικές, διαδικασίες, στρατηγικές και αποτελέσματα διαβουλεύσεων με υπάρχοντες ενδιαφερόμενους φορείς .
- Εκθέσεις βιωσιμότητας από «ξένες» παρόμοιες εταιρείες του κλάδου.
- Η επίτευξη των στόχων του επιχειρηματικού μοντέλου της.
- Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις αποφάσεις των ενδιαφερομένων της ΕΥΔΑΠ. Η ταχεία ανάπτυξη της επιχειρήσης, η ευθύνη παροχής νερού στο 40% σχεδόν του πληθυσμού της Ελλάδας, η επέκταση στη στέγαση και φυσικά η δέσμευση της εταιρείας προς τους μετόχους είναι μερικοί από τους λόγους που απαιτούνται από την ΕΥΔΑΠ την ανοδική τροχιά για σημαντικά έργα και υψηλές αποδόσεις. Ως εκ τούτου, το όραμα και ο βασικός άξονας της αποστολής της εταιρείας είναι:

1) Παροχή υψηλής ποιότητας πόσιμο νερό και υπηρεσίες στους πελάτες .

- 2) Η εταιρεία εργάζεται με στόχο τη διασφάλιση της καλύτερης δυνατής οικονομικής απόδοσης από τα επενδυμένα κεφάλαια με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους της.
- 3) Επεκτείνετε το εύρος των εργασιών σε βιομηχανίες για να υποστηριχτεί η περαιτέρω ανάπτυξη της εταιρείας.

Ως αποτέλεσμα, η ΕΥΔΑΠ έχει εφαρμόσει ένα αισιόδοξο σχέδιο αναδιάρθρωσης τα τελευταία χρόνια για να λειτουργήσει ως μια σύγχρονη εταιρεία με διευρυνόμενα ιδιωτικά και οικονομικά πρότυπα, νέους στόχους και νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες. Οι προσωπικοί στόχοι και οι στρατηγικές της εταιρείας περιλαμβάνουν:

- ❖ Εκσυγχρονισμός για τη βελτίωση των επιχειρηματικών λειτουργιών και των οικονομικών επιδόσεων με ταυτόχρονη μείωση του λειτουργικού κόστους
- ❖ Βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν.
- ❖ Καλύτερη παροχή νερού και αποχέτευση.
- ❖ Βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών.
- ❖ Εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.
- ❖ Χρήση και ανάπτυξη παγίων περιουσιακών στοιχείων.
- ❖ Χρήση επίσης τεχνολογική υποδομής.
- ❖ Υιοθέτηση και εφαρμογή νέων τεχνολογιών και πληροφοριακών συστημάτων
- ❖ Επέκταση σε γειτονικές περιοχές και δημιουργία εξωτερικών δικτύων
- ❖ Συνεργασία με άλλες ξένες εταιρείες ύδρευσης και αποχέτευσης για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση έργων σε τρίτες χώρες
- ❖ Έναρξη νέων επιχειρήσεων όπως ενέργεια, τηλεπικοινωνίες, συμβουλευτικές υπηρεσίες κ.λπ. Αξιοποίηση αποτελεσματικά την υπάρχουσα υποδομή και γνώση που διαθέτει η ΕΥΔΑΠ.
- ❖ Εγγραφεί στο εταιρικό πρόγραμμα για να δημιουργηθούν νέες ροές εσόδων για να αυξηθούν τις πωλήσεις.



## 5.11 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Είναι πολύ σημαντικό οι διευθυντές όσο και οι εργαζόμενοι να αναγνωρίσουν ότι ο οργανισμός πρέπει να ενεργεί προς το συμφέρον των πολιτών . Οι δημόσιες ώρες λειτουργίας είναι τυπικές για τις περισσότερες δημόσιες υπηρεσίες, όπως ανακοίνωσε το Υπουργείο Εσωτερικών. Είναι αυτονόητο ότι οι πολίτες θέλουν τη μεγαλύτερη δυνατή υπηρεσία. Δεν είναι εύκολο, αλλά και δεν είναι σωστό να εξυπηρετεί κανείς το κοινό μόνο για μία ή δύο ώρες. Τέλος, όσον αφορά την ποιοτική πτυχή, η διαθεσιμότητα σύγχρονου εξοπλισμού είναι πολύ ευεργετική τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους ωφελούμενους καθώς μειώνει τον χρόνο αναμονής.

Επιπλέον, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα σχόλια και τις απόψεις του κοινού. Αξιολογώντας πρώτα αυτά και ορίζοντας κατάλληλα αντίμετρα, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορεί να μεγαλώσει την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών . Ως εκ τούτου, θα πρέπει να διεξάγονται σε τακτική βάση έρευνες για να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες του κοινού, οι οποίες φαίνεται να αλλάζουν συχνά. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί επίσης να προσδιοριστή εάν τα προηγούμενα διορθωτικά μέτρα του οργανισμού ήταν επιτυχή. Ταυτόχρονα, συνιστάται η εγκατάσταση ενός κουτιού παραπόνων και καταγγελιών προς όλες τις Υπηρεσίες των Ηνωμένων Εθνών, οι πληροφορίες που περιέχονται σε αυτήν, αξιολογούνται από ειδικούς για να βοηθήσουν στη βελτίωση και τη βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών των πολιτών. Όλα τα δημόσια ιδρύματα θα πρέπει να είναι εξοπλισμένα με την τελευταία λέξη της τεχνολογίας.

Η πλήρης ψηφιοποίηση όλων των υπηρεσιών θα καταστήσει τις δημόσιες υπηρεσίες πιο αποτελεσματικές και αποδοτικές. Η ηλεκτρονική διασύνδεση μεταξύ των εθνικών δημόσιων υπηρεσιών θα πρέπει να εφαρμοστεί κάποια στιγμή. Για παράδειγμα, οι πολίτες δεν πρέπει να επισκέπτονται δύο ή τρεις υπηρεσίες για να συλλέξουν τα έγγραφα που απαιτούνται από τον ΟΕΕ(ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΕΛΛΑΔΟΣ) για τη διανομή των παροχών (π.χ Εάν άλλα ιδρύματα επιτύχουν ένα θετικό χάσμα μεταξύ προσδοκιών και αντιλήψεων, θα πρέπει να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση για άλλους δημόσιους φορείς). Η διαχείριση ποιότητας πρέπει να καθιερωθεί εντός του οργανισμού για την επίτευξη των ίδιων στόχων. Αποτελείται από τα κατάλληλα άτομα και υποστηρίζεται πάντα από την ανώτατη διοίκηση. Εφόσον ο καθένας πιστεύει στην ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας και συνεισφέρει με τον δικό του τρόπο, υπάρχουν τρόποι βελτίωσης της ικανοποίησης πολιτών και εργαζομένων

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η δημόσια διοίκηση εμπλέκεται στη διαμόρφωση και εφαρμογή πολιτικών που στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των κοινών συμφερόντων των πολιτών της χώρας και συνδέεται πλήρως με την εφαρμογή του δημόσιου δικαίου και της δημόσιας τάξης. Τα μέτρα απόδοσης και αποτελεσματικότητας είναι οι καταλύτες για τη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Αυτό επιτρέπει στον οργανισμό (ΕΥΔΑΠ Α.Ε.) να αξιολογήσει την κατάστασή του και να επιλέξει τις βέλτιστες πρακτικές παραγωγής και διαχείρισης. Ως εκ τούτου, τα μέτρα απόδοσης και αποτελεσματικότητας μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό και τη διόρθωση πιθανών αστοχιών, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι η δημόσια διοίκηση λειτουργεί με τον πιο οικονομικό και αποδοτικό τρόπο. Δυστυχώς, η μέτρηση της απόδοσης και της αποδοτικότητας της Ελλάδας υστερεί σε σχέση με άλλες χώρες όσον αφορά την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης. Κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, το τεράστιο έλλειμμα και το εθνικό χρέος της ελληνικής οικονομίας αύξησαν τις πραγματικές εντάσεις της Ελλάδας. Ωστόσο, γίνονται ορισμένες προσπάθειες εκσυγχρονισμού για τη βελτίωση της διοικητικής οργανωτικής δομής, την καλύτερη χρήση του ανθρώπινου δυναμικού που εμπλέκεται στη λειτουργία του και τη διασφάλιση της υψηλής ποιότητας του τελικού αποτελέσματος των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Για πολλά χρόνια η κυβέρνησή έχει χτιστεί στο μοντέλο της γραφειοκρατίας. Η σημερινή διοίκηση βρίσκεται σε κρίση και χαρακτηρίζεται κυρίως από αποδιοργάνωση και αναποτελεσματικότητα. Ένας εξίσου σημαντικός στόχος του διοικητικού εκσυγχρονισμού είναι η μεταρρύθμιση του ρυθμιστικού πλαισίου. Ο κοινός πύνακας αποτελεσμάτων έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης, ένα ολοκληρωμένο εργαλείο ποιοτικού ελέγχου που χρησιμεύει ως βάση για τις αξιολογήσεις απόδοσης με στόχο τον εντοπισμό αδυναμιών στη δημόσια διοίκηση και την ενθάρρυνση μέτρων βελτίωσης. Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στη διαχείριση των προσπαθειών εκσυγχρονισμού είναι η τεχνολογική ανάπτυξη συστημάτων υπολογιστών και προγραμματισμού. Αν και η διοίκησή έχει προχωρήσει και εκσυγχρονιστεί, είναι σαφές ότι πρέπει να συνεχίσουν να μελετούν και να βελτιώνουν τη διοικητική υποδομή προκειμένου να φτάσουν σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκσυγχρονισμού. .. Ειδικά σε δύσκολο μακροοικονομικό περιβάλλον, η ΕΥΔΑΠ Α.Ε. είναι ένας από τους βασικούς κλάδους που χρήζουν αναδιάρθρωσης, κάτι που μπορεί να επιτευχθεί με αποτελεσματικές στρατηγικές, σωστή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και χρήση ηλεκτρονικής διαχείρισης. Δεδομένων των προκλήσεων της αναδιάρθρωσης των ρόλων και του περιβάλλοντος, είναι απαραίτητο να δοθεί έμφαση στις δυναμικές σχέσεις μεταξύ ανθρώπων, δομών και πόρων. Η Ελλάδα αντιμετωπίζει μια πολυδιάστατη κρίση και η δομή της έχει πολλές κοινωνικές, οικονομικές, πολιτικές και διοικητικές επιπτώσεις. Καθοδηγούμενοι από τη δεοντολογία και το δεοντολογικό μοντέλο της δημόσιας διοίκησης, μπορεί να αποτελέσουν την κινητήρια δύναμη για την αντιμετώπιση, την αποκάλυψη και την αντιμετώπιση μακροχρόνιων εμποδίων στο ελληνικό σύστημα δημόσιας διοίκησης. Η ηλεκτρονική

διακυβέρνηση διαδραματίζει επίσης σημαντικό ρόλο στον εκσυγχρονισμό της χώρας και των διοικήσεων που βασίζονται στην Τεχνολογία Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες και πιο αποτελεσματική και αποδοτική διοίκηση. Ως εκ τούτου, η στρατηγική κατεύθυνση θα πρέπει επίσης να καθοριστεί ταυτόχρονα. Είναι σαφές ότι η ελληνική διοίκηση αντιμετωπίζει αυξανόμενες προκλήσεις όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα καθώς και την έλλειψη οικονομικών και άλλων περιορισμών πόρων στο τρέχον αβέβαιο περιβάλλον. Μεγάλη εθνική προτεραιότητα σήμερα είναι η αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης. Η υλοποίηση της προτεινόμενης παρέμβασης θα απαιτούσε αλλαγές σε όλους τους οριζόντιους τομείς που διέπουν τον δημόσιο τομέα στο σύνολό του και σε κάθετους τομείς πολιτικής που δεν επηρεάζουν άμεσα την επιχειρηματικότητα, αλλά έχουν ένα ισχυρότερο πλαίσιο διακυβέρνησης. Απαιτούνται σαφείς στόχοι με διαφανή κριτήρια για να εξασφαλιστεί η αξιολόγηση. Τέλος, για μελλοντική έρευνα, συνιστάται περαιτέρω η συνέχιση μελέτη προκειμένου να εξεταστούν περαιτέρω βελτιώσεις στη διοικητική υποδομή, ώστε το επίπεδο εκσυγχρονισμού να κριθεί επαρκές.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aucoin, P., (1995), *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*, IRPP, Montreal
- Barzelay, M., (1992), *Breaking through Bureaucracy: A new Vision for Managing in Government*, Berkeley
- Dilulio, Jr., J.J., Garvey G, and Kettl, D.F., (1993), *Improving Government Performance: An Owner's Manual*, Washington, D.C.
- Έκθεση Βιώσιμης Ανάπτυξης 2020 (2020). ΕΥΔΑΠ. Available at: [https://www.eydap.gr/userfiles/Presentations/viosimi\\_anaptyxi\\_2020\\_FINAL.pdf](https://www.eydap.gr/userfiles/Presentations/viosimi_anaptyxi_2020_FINAL.pdf) [ανεύρεση στο internet, 2023].
- Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης An official website of the European Union How Available at: <https://eur-lex.europa.eu/browse/summaries.html> [ανεύρεση στο internet, 2023].
- Fitzgerald, L., Ferlie, E., Ashburner, L., & Pettigrew, A. M. (1996). *The New Public Management in Action*, (1st ed.) Oxford University Press
- Glossary of summaries, Available at: <https://eur-lex.europa.eu/summary/glossary.html>
- Hood C., (1991), A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69, 1 (Spring), 3-19
- Jones, L., and Thompson, F., (1999), *Public management: Institutional Renewal for the 21st Century*, Stanford
- Kotler, P. and Armstrong, G., (1991). *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Lynn, Laurence E., (1996), *Public Management as Art, Science and Profession*, Chatham, NJ
- Μανιφάβα, Δ. (2021) Η «μαύρη» λίστα των υπηρεσιών που ταλαιπωρούν το επιχειρείν. *Η Καθημερινή*. Available at: <https://www.kathimerini.gr/economy/561198262/h-mayri-lista-ton-ypiresion-poy-talairoroun-to-epicheirein/> [ανεύρεση στο internet, 2023].
- Michalopoulos, C., (2001) *Developing Countries in the WTO* Palgrave Macmillan Books, Palgrave Macmillan, number 978-1-4039-0748-6 from <https://ideas.repec.org/b/pal/palbok/978-1-4039-0748-6.html> [ανεύρεση στο internet, χρονολογία άγνωστη]
- Osborne, D. and Gaebler, T., (1992), *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector from Schoolhouse to Statehouse, City Hall to the Pentagon*. Reading, MA: Addison Wesley
- Παπαναγιώτου, Δ., (2012) Διαχείριση Ποιότητας Στο Δημοσιο Τομέα – Μετρηση Ικανοποίησης Πολιτών Μεσω Servqual Στον Οργανισμό Εργατικής Εστίας. Available at: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14783/3/PapapanagioutouDimitraMsc2012.pdf> [ανεύρεση στο internet, 2023].
- Pollitt, C., (1993), *Managerialism and the Public Services*, Oxford
- Wisniewski M. and Donnelly, M., (1996) Measuring service quality in the public sector: The potential for SER- VQUAL Total Quality Management, No. 7, pp. 357-367, 1996

## Διαδικτυακοί τόποι και ιστοσελίδες

<https://estia.hua.gr/file/lib-/default/data/2997/theFile>

<https://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/->

<https://www.slideshare.net/ktenidisforpresident/4-42678401>

<https://m.naftemporiki.gr/story/1836799>

<https://el.wikipedia.org>

<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CF%81%CE%AC%CF%84%CE%BF%CF%82>

<https://www.slideshare.net/ktenidisforpresident/4-42678401>