

**ΤΕΙ ΛΑΡΙΣΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ»**

**ΤΙΤΛΟΣ :
ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ
ΤΟΥ Ε.Σ.Π.Α 2007-2013 ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΑΘΗΝΑ ΧΑΡΤΑΛΑΜΗ**

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΦΙΤΣΙΛΗΣ

**ΛΑΡΙΣΑ
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2014**

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Τμήματος Διοίκησης και Διαχείρισης Έργων του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, υπό την επίβλεψη του καθηγητή κου Παναγιώτη Φιτσιλή. Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Παναγιώτη Φιτσιλή, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον αντικείμενο που ανταποκρίνεται απολύτως στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα καθώς και για την αμέριστη συμπαράστασή του καθ' όλη την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής.

Επίσης θέλω να ευχαριστήσω και τα υπόλοιπα μέλη της τριμελούς επιτροπής, τους καθηγητές κυρίους Παντελή Υψηλάντη και Κλεάνθη Συρακούλη, για την αποτελεσματική συνεργασία και την συμβολή τους στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας.

Επιπλέον ευχαριστώ το προσωπικό της γραμματείας, που με την άμεση εξυπηρέτηση και την έγκαιρη πληροφόρηση με διευκόλυναν σε πολλά διαδικαστικά θέματα.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους φίλους και συγγενείς μου που πίστεψαν σε μένα και με ενθάρρυναν σε κάθε στάδιο των σπουδών μου καθώς και όσους συναδέλφους και συμφοιτητές μου συνέβαλαν με τα σχόλια, την κριτική και τις γνώσεις τους στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που αντιμετώπισα.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θέλω να εκφράσω προς την οικογένειά μου για την διαχρονική συμπαράστασή τους και την υλική και ηθική στήριξη των επιλογών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Από το 1986, με την έναρξη, του Μεσογειακού Ολοκληρωμένου Προγράμματος (Μ.Ο.Π.), του πρώτου Κοινοτικού Προγράμματος, μέχρι σήμερα με την εφαρμογή του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.), η χώρα μας έχει επωφεληθεί σημαντικά από τις οικονομικές ενισχύσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε). Μεγάλα οικονομικά ποσά διοχετεύονται για την υλοποίηση των έργων, τα οποία συμβάλλουν στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου της χώρας μας και ταυτόχρονα στην ανάπτυξη της. Αποδέκτες των κοινοτικών κονδυλίων είναι οι Τελικοί Δικαιούχοι (φορείς και επιχειρήσεις του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα που είναι επιφορτισμένοι με την εκτέλεση πράξεων – έργων, που παλιότερα ονομάζονταν φορείς υλοποίησης), οι οποίοι έχουν την ευθύνη της υλοποίησης των έργων και των παρεμβάσεων γενικότερα. Σκοπός τους είναι η αποτελεσματική υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων, με συνεχή προσήλωση στις απαιτήσεις της κάθε προγραμματικής περιόδου.

Στο τέλος της III Προγραμματικής Περιόδου και στις αρχές της IV Προγραμματικής Περιόδου, η επάρκεια των Τελικών Δικαιούχων (Τ.Δ.) ήταν σημαντικό ζήτημα για την περαιτέρω πορεία της χώρας στο τομέα των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Σύμφωνα με τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, οι Τ.Δ. των έργων θα έπρεπε να επιβεβαιώνουν την ικανότητα τους, για να μπορούν να ανταποκριθούν στα καθήκοντα και τις ευθύνες που συνεπάγεται ο σύνθετος ρόλος τους.

Παρά την ύπαρξη του νομοθετικού πλαισίου για την εφαρμογή της επάρκειας των Τ.Δ. ακόμη και σήμερα ενόψει της έναρξης της V Προγραμματικής Περιόδου Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020 το συγκεκριμένο ζήτημα εξακολουθεί να απασχολεί όλους όσους εμπλέκονται στην υλοποίηση κοινοτικών έργων και μία από τις χρηματοδοτικές προτεραιότητες είναι βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αποτίμηση του συστήματος της διαχειριστικής ικανότητας - επάρκειας των τελικών δικαιούχων που υλοποιούν συγχρηματοδοτούμενα έργα στο Ε.Σ.Π.Α. κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο 2007-2013.

Το κύριο μέρος της παρούσας εργασίας δομείται σε έξι (6) κεφάλαια :

Στο πρώτο κεφάλαιο, δίνεται μία γενική περιγραφή του θέματος, παρατίθενται τα

ii.

ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Γίνεται αναφορά στο εύρος της εργασίας και στους περιορισμούς της έρευνας επίσης εξηγείται σύντομα η σημαντικότητα της εργασίας. Τέλος αναπτύσσονται τα κίνητρα της ερευνήτριας για την εκπόνηση της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθεται η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος, παρουσιάζονται οι δημοσιεύσεις τόσο από τη διεθνή όσο και από την ελληνική πραγματικότητα. Παρατίθενται οι ορισμοί της ικανότητας – επάρκειας, οι λόγοι που επιβάλλουν την εφαρμογή της διαχειριστικής επάρκειας στο δημόσιο τομέα, τους παράγοντες επιτυχίας αλλά και τις δυσκολίες εφαρμογής της. Στη συνέχεια περιγράφονται τα επίπεδα διαχειριστικής επάρκειας και τα βήματα ανάπτυξης ενός μοντέλου ωριμότητας. Ακόμη γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα, στα μειονεκτήματα και στις διαφορές των μοντέλων ωριμότητας. Τέλος γίνεται η παρουσίαση του Ελληνικού Προτύπου ΕΛΟΤ 1429 (αντικείμενο, υπόβαθρο, δομή, διαδικασίες κ.λπ.). Στην τελευταία ενότητα του κεφαλαίου γίνεται σύντομη περιγραφή πέντε (5) διεθνών καλών πρακτικών εφαρμογής συστημάτων διαχειριστικής ικανότητας - επάρκειας.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία έρευνας που εφαρμόστηκε. Η συλλογή των στοιχείων έγινε μέσω της εκπόνησης ερωτηματολογίου στο οποίο ζητήθηκε η άποψη των στελεχών που ήταν επιφορτισμένα με την εφαρμογή της διαχειριστικής επάρκειας. Το δείγμα αποτελούνταν από τους φορείς σε όλη την Ελλάδα. Τα αποτελέσματα αναλύθηκαν με τη βοήθεια του Στατιστικού Πακέτου Ανάλυσης Δεδομένων Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) και ό,τι προέκυψε συντέλεσε στη σύνταξη των συμπερασμάτων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα της έρευνας και αναπτύσσονται σχόλια για τα βασικά ενδιαφέροντα σημεία επίσης παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο διατυπώνονται οι προτάσεις για την αναβάθμιση της ικανότητας των φορέων

Στο έκτο κεφάλαιο, παρατίθενται οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Παραρτήματα :

Παράρτημα Ι : Παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο

ABSTRACT

Since 1986, with the launch of the Mediterranean Integrated Programme (MOP), the first Community program to date with the implementation of the National Strategic Reference Framework (NSRF), our country has benefited greatly from the financial support of the European Union (EE). Big financial amounts channeled for the implementation of projects, which contribute to improving the living standards of our country and at the same time to its development. Recipients of EU funds are the final beneficiaries (operators and public and private sector that are responsible for implementing acts - projects formerly called promoters), which are responsible for the implementation of projects and interventions in general. Their purpose is the effective implementation of co-financed projects, a continuous adherence to the requirements of each program period.

At the end of the Programming Period III and early IV Programming Period, the adequacy of the Final Beneficiaries (TD) was an important issue for further development of the country in the field of co-financed programs. According to the guidelines of the European Commission, the TD projects should confirm their ability to be able to undertake the duties and responsibilities of their complex role

At the end of the C Programming Period and early IV Programming Period, the adequacy of the Final Beneficiaries (TD) was an important issue for further development of the country in the field of co-financed programs. According to the guidelines of the European Commission, the TD projects should confirm their ability to be able to undertake the duties and responsibilities of their complex role.

Despite the legislative framework for the implementation of the adequacy of TD still in view of the start of V Programming Period 2014-2020 Programming Period this issue continues to employ all those involved in implementing community projects and one of the funding priorities are improving institutional capacity and efficiency of public administration and local government. The purpose of this study is the valuation the management capacity system - adequacy of final beneficiaries implement co-funded projects in the NSRF in the current programming period 2007-2013.

The main part of this paper is structured in six (6) sections:

In the first chapter, a general description of the subject is given, lists the research questions of study. Reference is made to the extent of work and the research restrictions

also briefly explained materiality of the study. Finally develop incentives researcher for the preparation of study.

The second chapter presents the literature review of the subject, presented publications both the international and the Greek reality. Here are the definitions of capacity-competence, the reasons enforce the managerial capacity in the public sector, the success factors and difficulties of implementation. Thereafter describe the management competence levels and steps to develop a maturity model. Also reference is made to the advantages, disadvantages and differences of maturity models. Finally we present the Greek EL0T 1429 (subject, background, structure, procedures, etc.)The final section of the chapter, a brief description of five (5) international best practice application management capacity systems - adequacy.

The third chapter analyzes the research methodology employed. The data were collected through questionnaire development in requesting the opinion of the staff to be responsible for the implementation of management competence. The sample consisted of actors all over Greece. The results were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and what emerged was instrumental in drawing the conclusions
In the fourth chapter, we present and analyze the findings the survey and comments are developed for key points of interest also presents the findings of the investigation.

The fifth chapter puts forward the proposals to upgrade the capacity of actors

The sixth chapter presents the sources used for the writing of this thesis.

Annexes I: The questionnaire presented.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	i
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	vi
Πίνακας Συντομογραφιών ή Συμβολισμών	ix
Ελληνικές συντομογραφίες	ix
Ξενόγλωσσες συντομογραφίες	x
Κατάλογος Σχημάτων	xi
Κατάλογος Πινάκων	xii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ	1
1.2 ΓΕΝΙΚΑ	1
1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2
1.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	3
1.5 ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	3
1.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	4
1.7 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	4
1.8 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ	6
2.1 ΓΕΝΙΚΑ	6
2.1.1 Ορισμοί	6
2.1.2 Λόγοι για την εισαγωγή διαχειριστικής επάρκειας στο Δημόσιο Τομέα	7
2.1.3 Παράγοντες επιτυχίας	8
2.1.4 Δυσκολίες εφαρμογής	9
2.2. ΔΙΕΘΕΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ	10
Project Management Institute (PMI)	10
International Project Management Association (IRMA)	11
Association for Project management (APM)	11
Office of Government Commerce (OGC)	12
Ευρωπαϊκό μοντέλο πιστοποίησης (EFQM)	13
2.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	13
2.3.1. Γενικά	13
2.3.2 Επίπεδα Διαχειριστικής Ωριμότητας	14
Το μοντέλο CMM (Capability Maturity Model)	14
Το μοντέλο CMMI (Capability Maturity Model Integration)	15
Το μοντέλο PMMM (Project Management Maturity Model)	16
Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας EFQM Model	18
Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας	18

2.3.3	Βήματα στην ανάπτυξη ενός μοντέλου ικανότητας	19
2.3.4	Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μοντέλων	20
2.3.5	Διαφορές μεταξύ των διαφόρων μοντέλων διαχειριστικής ωριμότητας	21
2.4	ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	22
2.4.1	Ιστορικό	22
2.4.2	Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 : 2008	24
2.4.2.1	Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας	24
2.4.2.2	Αντικείμενο	25
2.4.2.3	Στόχοι	26
2.4.2.4	Το υπόβαθρο	26
2.4.2.5	Η δομή	26
2.4.2.6	Διαδικασίες	31
2.4.2.7	Προβλήματα κατά την εφαρμογή του προτύπου	31
2.4.2.8	Μέτρα πρόληψης προβλημάτων και εμποδίων	32
2.4.2.9	Αποτελέσματα από την εφαρμογή του προτύπου	33
2.5	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ	34
2.5.1	Κορέα	35
2.5.2	Η.Π.Α.	42
2.5.3	Αυστραλία	46
2.5.4	Μοζαμβίκη	50
2.5.5	Πακιστάν	59
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	63
3.1	ΓΕΝΙΚΑ	63
3.2	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	63
3.3	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	64
3.4	ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	65
3.5	ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.	65
3.6	ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	69
3.7	ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ-ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ	70
3.8	ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	71
3.9	ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	72
3.10	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	72
3.11	ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	72
3.12	ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	73
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
4.1.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ	74
4.1.1	Στοιχεία οργάνωσης & Τεχνικές δυνατότητες των Τ.Δ.	76
4.1.2	Σύστημα διαχειριστικής επάρκειας	83
4.1.3	Προτάσεις βελτίωσης του Σ.Δ.ΕΠ.	93
4.2.	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ	94
4.2.1	Διαφοροποίηση ανάλογα με τη χρονική διάρκεια εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ.	95
4.2.2	Διαφοροποίηση ανάλογα με τη νομική μορφή των Τ.Δ.	96
4.2.3	Διαφοροποίηση ανάλογα με τη περιοχή εφαρμογής των Τ.Δ.	98

4.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	99
4.3.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ	99
4.3.1.1 Εξωτερικό περιβάλλον	99
4.3.1.2 Εσωτερικό περιβάλλον	99
4.3.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ Σ.Δ.ΕΠ.	101
4.3.2.1 Ωφέλειες από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.	101
4.3.2.2 Τα αρνητικά σημεία της εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ.	102
4.3.2.3 Διαφοροποίηση ανάλογα από το χρόνο εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ.	102
4.3.2.4 Διαφοροποίηση ανάλογα με τη Νομική Μορφή των Τ.Δ.	102
4.3.2.5 Διαφοροποίηση ανάλογα με τη περιοχή εφαρμογής των Τ.Δ.	102
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	103
5.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΕΛΙΚΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥΣ	103
5.1.1 Εξωτερικό περιβάλλον Τελικών Δικαιούχων	103
5.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον Τελικών Δικαιούχων	103
5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ Σ.Δ.ΕΠ	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	104
Ελληνική	104
Ξενόγλωσση	107
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	110

Πίνακας Συντομογραφιών ή Συμβολισμών

Ελληνικές συντομογραφίες	
Α.Ε.	Ανώνυμη Εταιρεία
Α.Α.Ε. Ο.Τ.Α	Αναπτυξιακή Ανώνυμη Εταιρεία των Ο.Τ.Α.
ΔΕΚΟ	Δημόσιες Επιχειρήσεις Και Οργανισμοί
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Επιτροπή
Ε.Π.	Επιχειρησιακή Προγράμματα
Ε.Σ.Π.Α.	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΛ.Ο.Τ.	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
Ι.Ε.Κ.Ε.Μ.- Τ.Ε.Ε.	Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Και Επιμόρφωσης Μελών ΤΕΕ
Κ.Π.Σ.	Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
Κ.Υ.Α.	Κοινή Υπουργική Απόφαση
Μ.Δ.Ε.	Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία
Μ.Ο.Δ.	Μονάδα Οργάνωσης και Διαχείρισης
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Ε.	Ομόρρυθμη Εταιρεία
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ο.Π.Σ.	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Ε.Τ.Α.	Πληροφόρηση-Επιμόρφωση Τοπική Ανάπτυξη
Σ.Δ.Ε.Π.	Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας
Τ.Δ.	Τελικοί Δικαιούχοι
Τ.Ε.Ε.	Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος
Τ.Ε.Ι.	Τεχνικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογία της Πληροφορίας
ΤΕΔΚΝΑ	Τοπική Ένωση Δήμων & Κοινοτήτων Νομού Αττικής
ΥΠ.ΟΙ.Ο	Υπουργείο Οικονομικών και Οικονομικών
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

Ξενόγλωσσες συντομογραφίες	
ANSI	American National Standards Institute
APM	Association for Project management
BS	British Standard
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
E.F.Q.M.	European Foundation for Quality Management
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Standards Organization
OGC	Office of Government Commerce
OPM	Organizational Project Management
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OPM	Organizational Project Management
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PMMM	Project Management Maturity Model
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TQM	Total Quality Management

Κατάλογος Σχημάτων	
Σχήμα 2.1	Επίπεδα Διαχειριστικής Ωριμότητας Μοντέλου CMMI
Σχήμα 2.2	Επίπεδα Διαχειριστικής Ωριμότητας Μοντέλου PMMM
Σχήμα 2.3	Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας
Σχήμα 2.4	Δομή συστήματος διαχειριστικής επάρκειας.
Σχήμα 2.5	Τεκμηρίωση Συστήματος Διαχείρισης Ποιότητας και Διαχειριστικής Επάρκειας
Σχήμα 2.6	Υπόδειγμα συστήματος διαχειριστικής επάρκειας
Σχήμα 2.7	Οι διεργασίες υλοποίησης του έργου
Σχήμα 2.8	Ιστορική αναδρομή του Κέντρου Αξιολόγησης
Σχήμα 2.9	Βασικό Πρόγραμμα Ηγεσίας
Σχήμα 2.10	Αυστραλιανό Πλαίσιο Αξιών
Σχήμα 2.11	Μοντέλο Ικανότητας Ανθρώπινου Δυναμικού
Σχήμα 2.12	Πλαίσιο ικανοτήτων Ανώτερης Εκτελεστικής Ηγεσίας
Σχήμα 3.1	Κατανομή Προϋπολογισμού Δημ. Δαπ. στα Επιχ/κά Προγράμματα
Σχήμα 3.2	Κατανομή Φορέων ανά Περιφέρεια
Σχήμα 3.3	Σχήμα 3.3 : Κατανομή Προϋπολογισμού ανά Περιφέρεια
Σχήμα 4.1	Οργανόγραμμα, μονάδα προγραμματισμού, στρατηγική & στόχοι και νομική υποστήριξη στους φορείς
Σχήμα 4.2	Διαδικασίες προγραμματισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των έργων
Σχήμα 4.3	Αστοχίες / προβλήματα κατά την εκτέλεση των συμβάσεων έργου
Σχήμα 4.4	Συνηθέστερες πηγές προβλημάτων η αστοχιών κατά την υλοποίηση των έργων
Σχήμα 4.5	Ελλείψεις προσωπικού ανά τομέα και βαθμό
Σχήμα 4.6	Τρόποι επικοινωνίας της διοίκησης με τους εργαζόμενους
Σχήμα 4.7	Συνάφεια εργασίας με το Σ.Δ.ΕΠ
Σχήμα 4.8	Εφαρμογή Συστήματος Ποιότητας
Σχήμα 4.9	Υποχρεωτική εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.
Σχήμα 4.10	Εφαρμογή αν δεν ήταν υποχρεωτική θα την εφαρμόζατε;

Κατάλογος Σχημάτων	
Σχήμα 4.11	Συμμετοχή στην εισαγωγή του Σ.Δ.ΕΠ
Σχήμα 4.12	Αλλαγές στην εργασία από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.
Σχήμα 4.13	Αξιολόγηση των προβλημάτων κατά την εισαγωγή του Σ.Δ.ΕΠ
Σχήμα 4.14	Ύπαρξη προβλημάτων πριν ή μετά την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.
Σχήμα 4.15	Τομείς εκπαίδευσης προσωπικού για την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ
Σχήμα 4.16	Τομείς που βοήθησε η εφαρμογή Σ.Δ.ΕΠ.
Σχήμα 4.17	Βαθμός βελτίωσης από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.

Κατάλογος Πινάκων	
Πίνακας 2.1	Δομή του Πρότυπου Λεξικού ικανότητας
Πίνακας 2.2	Οι ικανότητες του μοντέλου Senior Civil Service
Πίνακας 2.3	Το μοντέλο ικανότητας για τους κατώτερους Managers
Πίνακας 3.1	Κατανομή Προϋπολογισμού (Δημόσιας Δαπάνης) ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
Πίνακας 3.2	Φορέων & Προϋπολογισμού ανά Περιφέρεια
Πίνακας 4.1	Κατανομή ερωτηματολογίων ανά Περιφέρεια
Πίνακας 4.2	Κατανομή ερωτηματολογίων ανά νομό
Πίνακας 4.3	Νομική Μορφή των Τελικών Δικαιούχων
Πίνακας 4.4	Ταξινόμηση των πηγών προβλημάτων από την έρευνα της Μ.Ο.Δ. & της παρούσας
Πίνακας 4.5	Νομική μορφή Τ.Δ. και πηγές προβλημάτων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ξεκινώντας την παρουσίαση της διπλωματικής εργασίας παρατίθενται η επεξήγηση των βασικών εννοιών που χρησιμοποιούνται σ' αυτή, για να βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση του θέματος (ΕΛ.Ο.Τ., 1429:2008).

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

Έργο Δημοσίου Χαρακτήρα: Έργο ή προμήθεια ή παροχή υπηρεσίας ή συνδυασμός αυτών, με ή χωρίς τεχνικό αντικείμενο, που λαμβάνει δημόσια χρηματοδότηση για το κοινό όφελος.

Διαχείριση Έργου: Σχεδιασμός, οργάνωση, παρακολούθηση, έλεγχος και αναφορά όλων των θεμάτων ενός έργου καθώς και η παρακίνηση των ενδιαφερόμενων στην επίτευξη των στόχων του έργου.

Διαχειριστική Επάρκεια Οργανισμού: Ικανότητα του οργανισμού να υλοποιεί έργα και να βελτιώνει τις επιδόσεις του.

Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας – Σ.Δ.ΕΠ.: Σύνολο διεργασιών για τη διασφάλιση και την αναβάθμιση της ικανότητας υλοποίησης έργων.

Επιβεβαίωση Διαχειριστικής Επάρκειας Οργανισμού: Επαλήθευση, μέσω της παροχής αποδεικτικών στοιχείων, ότι ένας οργανισμός έχει την ικανότητα να υλοποιεί έργα με επαρκή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Διεργασία: Σύνολο αλληλένδετων δραστηριοτήτων με αλληλεπιδράσεις που μετασχηματίζουν εισερχόμενα σε αποτελέσματα με σκοπό την προσθήκη αξίας.

Διαδικασία: Καθορισμένος τρόπος για την εκτέλεση μιας διεργασίας ή δραστηριότητας.

Αποδοτικότητα: Σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων και των χρησιμοποιούμενων πόρων.

Αποτελεσματικότητα: Βαθμός επίτευξης των στόχων.

Κύκλος Ζωής Έργου: Λογική ακολουθία δραστηριοτήτων για την επίτευξη των σκοπών ή των στόχων του έργου.

1.2 ΓΕΝΙΚΑ

Η διαχειριστική επάρκεια των Τελικών Δικαιούχων (Τ.Δ.) αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων και

αναδεικνύεται σε δείκτης ποιότητας. Οι επιτυχίες τους και οι αποτυχίες τους διαμορφώνουν το πλαίσιο των ενεργειών που είναι χρήσιμο να υφίστανται αλλά και τα πεδία δράσης για άμεσες βελτιωτικές παρεμβάσεις. Με γνώμονα αυτή τη λογική, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ε.Ε.) καθόρισε πως για τους δικαιούχους των έργων που θα συγχρηματοδοτούνται από τα Επιχειρησιακά Προγράμματα της Προγραμματικής Περιόδου 2007-2013, θα πρέπει να επιβεβαιώνουν την επάρκειά τους, δηλαδή την ικανότητά τους, ως φορείς υλοποίησης των έργων.

Προκειμένου να επιβεβαιωθεί αυτή απαιτείται η εφαρμογή κατάλληλων συστημάτων, που να καλύπτουν τόσο τα κριτήρια με βάση τα οποία θα προκύπτει η επάρκεια κάθε συγκεκριμένου φορέα – δικαιούχου συγχρηματοδοτούμενων έργων, όσο και τις διαδικασίες που είναι ικανές να επιβεβαιώσουν την επάρκεια των Τ.Δ. και πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τις ιδιαιτερότητες των φορέων προς τους οποίους απευθύνονται.

Με δεδομένη πλέον τη συζήτηση γύρω από τα θέματα της επάρκειας των Τ.Δ., σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της υφιστάμενης διαχειριστικής ικανότητας και η εξαγωγή συμπερασμάτων για την επάρκεια των Τ.Δ. των συγχρηματοδοτούμενων έργων της IV Προγραμματικής Περιόδου. Ταυτόχρονα, δίνεται και μία σειρά από προτάσεις ώστε οι Τ.Δ. που εμφανίζουν κάποιο έλλειμμα στον τομέα αυτό να καταστούν, κατά την επόμενη προγραμματική περίοδο, ικανοί για τη διαχείριση και την υλοποίηση των έργων τους.

1.3 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κύριος σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αποτίμηση του συστήματος της διαχειριστικής επάρκειας (Σ.Δ.ΕΠ.) των τελικών δικαιούχων (Τ.Δ.) που υλοποιούν συγχρηματοδοτούμενα έργα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.) 2007-2013 κατά την τρέχουσα προγραμματική περίοδο. Συγκεκριμένα μελετώνται οι πρακτικές που εφαρμόστηκαν στους Τ.Δ. και τα προβλήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.

Οι δευτερεύοντες σκοποί της έρευνας είναι :

- Η διερεύνηση της υπάρχουσας ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας αλλά και της ελληνικής η οποία δεν είναι αρκετά πλούσια εξ' αιτίας του γεγονότος ότι πολύ πρόσφατα στην Ελλάδα απασχόλησε η έννοια της επάρκειας των φορέων.

- Τα προβλήματα που αντιμετώπισαν κατά την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.
- Που βοήθησε και ποιες βελτιώσεις επέφερε η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. τόσο στην οργάνωση και απόδοση των Τ.Δ. όσο και στην ορθή υλοποίηση των έργων.

Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να συνεισφέρει στην επικαιροποίηση των διαπιστώσεων, συμπερασμάτων και προτάσεων της διαχειριστικής επάρκειας και της ικανότητας των τελικών δικαιούχων και να βοηθήσει τους εμπλεκόμενους φορείς με τα συγχρηματοδοτούμενα έργα να τα διαχειριστούν αποτελεσματικότερα μετριάζοντας ή εξαλείφοντας τυχόν αστοχίες.

1.4 ΤΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΤΙΘΕΝΤΑΙ ΕΙΝΑΙ :

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας αφορούν την διαφοροποίηση των απαντήσεων στις κρίσιμες ερωτήσεις σε σχέση με προγενέστερες έρευνες.

Ερώτημα 1^ο: Πως διαφοροποιούνται οι διαπιστούμενες πηγές προβλημάτων κατά την υλοποίηση των έργων ανάλογα με το χρόνο εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ., τη νομική μορφή του τελικού δικαιούχου και της περιοχή εφαρμογής του.

Ερώτημα 2^ο : Πως διαφοροποιείται ο τρόπος που ωφελήθηκαν οι Τελικοί Δικαιούχοι από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. ανάλογα με το χρόνο εφαρμογής του, τη νομική μορφή του τελικού δικαιούχου και της περιοχή εφαρμογής του.

1.5 ΕΥΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Όσον αφορά στο εύρος της έρευνας ισχύουν τα εξής:

- i. Η διαχειριστική επάρκεια και ικανότητα έχει εντοπιστεί μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης
- ii. Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε μόνο στους τελικούς δικαιούχους του Ε.Σ.Π.Α.
- iii. Δεν ρωτήθηκαν φορείς που είναι πιστοποιημένοι και υλοποιούν συγχρηματοδοτούμενα έργα άλλων κοινοτικών προγραμμάτων όπως για παράδειγμα του Προγράμματος της Αγροτικής Ανάπτυξης.

1.6 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα διεξήχθη σε όλους τους Τ.Δ. του Ε.Σ.Π.Α. σε όλη την Ελλάδα. Η ανταπόκριση ήταν κατώτερη της αναμενόμενης από την ερευνήτρια για τους λόγους που αναφέρονται παρακάτω :

- α) γιατί γενικά οι φορείς δεν απαντούν σε ερωτηματολόγια και
- β) γιατί τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την επικοινωνία με τους Τ.Δ. ήταν ελλιπή (τα στοιχεία αυτά που χρησιμοποιήθηκαν αντλήθηκαν από τα αρχεία του Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (Ο.Π.Σ.). Για κάποιους φορείς δεν υπήρχαν καθόλου στοιχεία επικοινωνίας, ενώ σε άλλους ήταν λανθασμένα. Παρ' όλη την επαναλαμβανόμενη πολλές φορές επιμονή της ερευνήτριας το αποτέλεσμα δεν είναι ανάλογο των προσπαθειών.

1.7 ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η χρησιμότητα της έρευνας έγκειται στην ανάγκη να διερευνηθεί η σημερινή κατάσταση της πιστοποίησης της επάρκειας - ικανότητας διαχείρισης των φορέων (τελικών δικαιούχων). Επίσης, η αξία της έγκειται στο γεγονός ότι παρουσιάζει χρήσιμες προτάσεις για τους Τ.Δ. για τη βελτίωση της διαχείρισης των έργων τους και της ωριμότητάς τους.

Επιπρόσθετα, η παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματά της θα αποτελέσουν ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των εμπλεκόμενων με την υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων έργων όπως υπουργεία, περιφέρειες, δήμοι, τελικοί δικαιούχοι κ.α. φορείς που θα είναι επιφορτισμένοι με τη διαχείριση των κοινοτικών κονδυλίων της επόμενης προγραμματικής περιόδου 2014-2020. Το προαναφερόμενο κρίνεται απαραίτητο και αναγκαίο γιατί βάσει της 3^{ης} εγκύκλιου (Εγκύκλιος για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων περιόδου 2014-2020) μία από τις χρηματοδοτικές προτεραιότητες της, είναι *η βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής Αυτοδιοίκησης* (3^η Εγκύκλιος, 2014).

Τέλος, το έγγραφο παρουσιάζει ορισμένες χρήσιμες προτάσεις για τους Τ.Δ., για τη βελτίωση της διαχείρισης των έργων τους και της ωριμότητάς τους και για άλλους την εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης του έργου.

1.8 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Σύμφωνα με τον Fisher (2004), το θέμα της πτυχιακής εργασίας πρέπει να ενδιαφέρει προσωπικά τον συγγραφέα της εργασίας. Ο ερευνητής, για να μπορέσει να φέρει σε πέρας την έρευνα του, πρέπει το θέμα της έρευνας να έχει να έχει ενδιαφέρον για αυτόν ώστε να υπάρχει παρακίνηση και δέσμευση κατά την εκπόνησή της. Επίσης, το αντικείμενο της εργασίας πρέπει να ενδιαφέρει και άλλους ώστε τα αποτελέσματά της να έχουν και γενικότερο ενδιαφέρον.

Η ερευνήτρια δουλεύοντας τα τελευταία δέκα πέντε (15) χρόνια ως στέλεχος αναπτυξιακής εταιρείας και συμμετέχοντας σε ομάδες έργου, συχνά διαπιστώνονταν ότι τα υλοποιούμενα έργα παρέκκλιναν του αρχικού σχεδιασμού και πολλές φορές υπήρχε ο προβληματισμός για το τι μπορεί να πήγε στραβά και τι δε λήφθηκε υπόψη στην υλοποίησή τους. Πέραν όμως της άποψης αυτής από την πλευρά αυτού που υλοποιεί το έργο, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η άποψη του χρηματοδότη σχετικά με το τι θα έπρεπε να προγραμματισθεί καλύτερα ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχία του έργου. Από τη συμμετοχή της ερευνήτριας στις συναντήσεις του Δικτύου των αναπτυξιακών εταιρειών (αναπτυξιακές εταιρείες σε όλη την Ελλάδα) προκύπτει ότι τα ίδια ερωτήματα έχουν και άλλα στελέχη των αναπτυξιακών εταιρειών, των δήμων και των φορέων που υλοποιούν έργα. Η πληθώρα των σχετικών ερευνών που εμφανίζονται στη βιβλιογραφία, ενδυναμώνει το επιχείρημα του γενικού ενδιαφέροντος του θέματος.

Σημαντικά στοιχεία στη συγγραφή της εργασίας είναι η ύπαρξη επαρκούς και σχετικής βιβλιογραφίας (ξενόγλωσσας) καθώς και η πρόσβαση σε αυτή, ώστε να γίνει η ερευνητική επισκόπηση (Fisher, 2004). Μέσω της σχετικής υποδομής που προσφέρει από το Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, η πρόσβαση στη βιβλιογραφία είναι δεδομένη. Η σχετική έρευνα έδειξε ότι υπάρχει περισσότερη από αρκετή βιβλιογραφία πάνω στο θέμα.

Πέραν της βιβλιογραφίας, για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το μεθοδολογικό εργαλείο του ερωτηματολογίου. Για τη διενέργεια του ερωτηματολογίου έπρεπε να υπάρχει πρόσβαση στους κατάλληλους ανθρώπους (Fisher, 2004). Και εδώ, λόγω της επαγγελματικής ιδιότητας της ερευνήτριας, υπήρξε πρόσβαση τόσο στα στελέχη των αναπτυξιακών εταιρειών, των δήμων, των υπηρεσιών όσο και των εν γένει φορέων που υλοποιούν χρηματοδοτούμενα έργα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ

2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Η έννοια της ικανότητας - επάρκειας είναι πολύ παλιά και μπορεί να αναχθεί στην Ρωμαϊκή Εποχή, όταν για την στελέχωση του ρωμαϊκού στρατού υπήρχε ένα προφίλ χαρακτηριστικών του «καλού Ρωμαίου στρατιώτη». Στην σύγχρονη εποχή, η εφαρμογή της επάρκειας ξεκίνησε περίπου το 1970 και από τότε μέχρι σήμερα η ανάπτυξή της και η χρήση της ήταν ραγδαία τόσο στους ιδιωτικούς όσο και στους δημόσιους φορείς. (Draganidis & Mentzas, 2006).

Με τη σύγχρονη μορφή της, εμφανίστηκε ως μια ιδέα για τον ιδιωτικό τομέα στις Ηνωμένες Πολιτείες (Η.Π.Α.) και λίγο αργότερα στο Ηνωμένο Βασίλειο (U.K.) στη δεκαετία του 1980 (O.E.C.D., 2010). Το περιβαλλοντικό πλαίσιο ήταν ίδιο και στις δύο χώρες, δηλαδή η αλλαγή της τεχνολογίας, η αύξηση του ανταγωνισμού, η αναζήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η απαίτηση για βελτιωμένες επιδόσεις (O.E.C.D., 2010). Και στις δύο χώρες οι πρωτοβουλίες για τις δεξιότητες ήταν σε εθνικό επίπεδο.

2.1.1. Ορισμοί

Υπάρχει σημαντική και ποικίλη βιβλιογραφία που αναφέρεται στον ορισμό της επάρκειας - ικανότητας (Nunes et al., 2007). Παρακάτω παρατίθενται μία επιλογή από ορισμούς της επάρκειας – ικανότητας :

(Draganidis & Mentzas, 2006). Η ικανότητα είναι ένας συνδυασμός της γνώσης, της συμπεριφοράς και των δεξιοτήτων που δίνει σε κάποιον τη δυνατότητα να είναι αποτελεσματικός στην εκτέλεση της εργασίας του.

Boyatzis (1982). Οι ικανότητες είναι τα χαρακτηριστικά ενός ατόμου, τα οποία σχετίζονται με την αποτελεσματική επίδοση του στην εργασία. (O.E.C.D., 2010).

UK National Vocational Council for Vocational Qualification (1997) περιγράφει ως ικανότητα τα πρότυπα επιδόσεων, τη δυνατότητα να εκτελέσει τους ρόλους εργασίας ή των θέσεων εργασίας σύμφωνα με τα πρότυπα που απαιτούνται στον τομέα της απασχόλησης. (Draganidis & Mentzas, 2006).

- Jackson and Schuler (2003). Η επάρκεια ορίζεται ως «οι δεξιότητες, οι γνώσεις, οι ικανότητες και τα άλλα χαρακτηριστικά που χρειάζεται κάποιος για να εκτελέσει μια εργασία αποτελεσματικά» (Draganidis & Mentzas, 2006).
- PeopleSoft Μία σειρά από μετρήσιμες και παρατηρήσιμες γνώσεις, δεξιότητες και συμπεριφορές που συμβάλλουν στην επιτυχία στη δουλειά / θέση. (Draganidis & Mentzas, 2006).
- Erling S. Andersen & Svein Arne Jessen : Υποστηρίζουν ότι η ικανότητα και η ωριμότητα είναι πλεγμένα μεταξύ τους, προκειμένου να αυξήσουν την επιτυχία του έργου. Ικανότητα θεωρείται ότι είναι ένας συνδυασμός των σχετικών γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων που επηρεάζει τις αποδόσεις.
- Vacola et al, (2007). Από τη συγχώνευση των πολλών ορισμών προκύπτει ότι : η επάρκεια του ατόμου σχετικά με τη δουλειά του είναι ένα σύνολο συμπεριφορών του εργαζομένου που έχουν σχέση με την αποτελεσματική ή και την ανώτερη απόδοση του στην εργασία του, όταν ενεργεί είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο.

2.1.2. Λόγοι για την εισαγωγή ικανότητας - επάρκειας στο Δημόσιο Τομέα

Είναι ευρέως διαδεδομένο ότι εάν οι δημόσιοι οργανισμοί επιθυμούν να επιβιώσουν και να ευημερήσουν στην σύγχρονη παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική οικονομία πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο που σκέπτονται και ενεργούν (Zerrou & Sotirakou, 2010). Η μετάβαση της δημόσιας διοίκησης από την παραδοσιακή, γραφειοκρατική της υπόσταση στην ευέλικτη, ανοικτή και συμμετοχική μορφή οργάνωσης οριοθετεί την ατζέντα του διοικητικού εκσυγχρονισμού, του New Public Management (NPM). Στα πλαίσια της φιλοσοφίας του NPM δρομολογήθηκαν προγράμματα μεταρρύθμισης, τα οποία βασίστηκαν σε τεχνικές και μεθόδους που εφαρμόστηκαν στον ιδιωτικό τομέα, όπως Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management, TQM), Ανασχεδιασμός Διαδικασιών (Business Process Reengineering, BPR), Στρατηγικό Management (Strategic Management), Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking) κ.λπ.

Η εισαγωγή των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων μέσω των μοντέλων ωριμότητας και των προτύπων διαχειριστικής ικανότητας και επάρκειας στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα γίνεται διάφορους λόγους. Η επιθυμία για αλλαγή φαίνεται να αποτελεί

τον πιο σημαντικό παράγοντα που καθορίζει την ανάγκη να εφαρμόσουν πρακτικές διαχείρισης ικανοτήτων. Ο Ο.Ε.С.Д., (2010). αναφέρεται σε τέσσερις δυνάμεις που οδηγούν στη διαχείριση της ικανότητας - επάρκειας.

- Πρώτον, **η φύση της εργασίας έχει αλλάξει** από μαζική παραγωγή σε παραγωγή που εστιάζεται στον καταναλωτή, στις γνώσεις και στις υπηρεσίες.
- Δεύτερον, **η παγκοσμιοποίηση** συνεπάγεται ένα **αυξανόμενο ανταγωνισμό** στον οποίο το **ανθρώπινο δυναμικό** παίζει το ρόλο του βασικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Τρίτον, το **μεταβαλλόμενο περιβάλλον** συνεπάγεται αυξανόμενο ανταγωνισμό μεταξύ των οργανισμών.
- Τέταρτον, οι οριζόντιες οργανωτικές δομές απαιτούν αναθεώρηση των παραδοσιακών σύγχρονων οργανωτικών.

Επίσης οι ικανότητες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως ισχυρό εργαλείο επικοινωνίας, διότι προσφέρουν μια κοινή γλώσσα και κοινή κατανόηση των συμπεριφορών που απαιτούνται για να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους. (Ο.Ε.С.Д., 2010).

Τέλος, η διαχείριση των ικανοτήτων αυξάνει την απασχολησιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων και ως εκ τούτου, την παραγωγικότητά τους τώρα και στο μέλλον. Αν ο οργανισμός αποφασίσει να διανύσει μια διαφορετική πορεία, τότε οι ευέλικτοι δημόσιοι υπάλληλοι είναι σε καλύτερη θέση για να διαμορφώσουν τη νέα κατεύθυνση. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός μειώνει την αβεβαιότητα των υπαλλήλων του από τη μία πλευρά και από την άλλη ο οργανισμός γίνεται αποτελεσματικότερος, αποδοτικότερος και μπορεί να επιβιώσει καλύτερα σε δύσκολες στιγμές (Ο.Ε.С.Д., 2010).

2.1.3. Παράγοντες επιτυχίας

Ο Marrelli (1998) αναφέρει τους παράγοντες που συμβάλλουν σταθερά στην επιτυχία των προσπαθειών για μοντελοποίηση της επάρκειας – ικανότητας, οι οποίοι είναι:

- Σε κάθε οργανωτική αλλαγή, η έγκαιρη και συχνή επικοινωνία με όλους τους εργαζόμενους που εμπλέκονται είναι απαραίτητη. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα σαφή ορισμό του πεδίου εφαρμογής τους και των σκοπών του έργου καθώς και τα αναμενόμενα οφέλη του. Χρειάζονται συχνές εκθέσεις προόδου και ευκαιρίες για να παρέχουν στοιχεία για το έργο και τις προοπτικές τους.

- Τα κορυφαία στελέχη να υποστηρίζουν και να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε χαμηλότερα επίπεδα.
- Οι εργαζόμενοι θα έχουν προτεραιότητα την επάρκεια αν το ίδιο κάνουν και τα κορυφαία στελέχη.
- Συνεχής σύνδεση της επίτευξης οργανωτικών στόχων και των ικανοτήτων.
- Δημιουργία λεπτομερών σχεδίων εφαρμογής, όπως η κατανομή των ρόλων, των ευθυνών για τη διαχείριση και των ανθρώπινων πόρων.
- Ενθάρρυνση όλων των εργαζομένων να συμμετάσχουν στη διαδικασία προσδιορισμού των αρμοδιοτήτων.
- Υποστήριξη των εργαζομένων σε όλα τα στάδια της προσπάθειας για επάρκεια - ικανότητα.
- Εργαλεία αξιολόγησης, «ανατροφοδότηση», φύλλα επάρκειας, οδηγοί για τη δημιουργία αναπτυξιακών σχεδίων, coaching, συναντήσεις, εργαστήρια είναι όλα αυτά που μπορεί να κάνει τη πραγματική διαφορά στην επιτυχία του έργου.

2.1.4 Δυσκολίες εφαρμογής

Οι κύριες δυσκολίες της εφαρμογής της διαχείρισης ικανοτήτων έγκειται στην αναγνώριση των ικανοτήτων, στην κατασκευή του πλαισίου των ικανοτήτων, στη διασφάλιση της δέσμευσης και της συμμετοχής των ανώτερων και μεσαίων στελεχών, καθώς και των εργαζομένων.

Πρόσφατη έρευνα δείχνει, ότι ένα από τα πιο δύσκολα διοικητικά και ηγετικά ζητήματα παραμένει η μετάφραση της επιχειρηματικής στρατηγικής σε επιμέρους ικανότητες, που απαιτούνται για την υλοποίηση και την υποστήριξη αυτής της στρατηγικής σε επιχειρησιακό επίπεδο στους οργανισμούς (O.E.C.D., 2010)

Ο προσδιορισμός των κατάλληλων δεξιοτήτων για την οργάνωση και τη δημιουργία του κατάλληλου μοντέλου ικανότητας απαιτεί μια πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία (Vakola et al., 2007).

Οι Nunes, Martin and Duarte (2007) βρίσκουν ότι η δέσμευση είναι ένα από τα κύρια προβλήματα που ανακύπτουν κατά την εφαρμογή της διαχείρισης ικανοτήτων. Ανώτερα και μεσαία στελέχη, καθώς και οι εργαζόμενοι έχουν συχνά μειωμένο επίπεδο δέσμευσης και συμμετοχής.

Ένα άλλο ζήτημα που προβληματίζει είναι ότι οι ικανότητες, όσον αφορά τη στρατηγική και την οργανωτική αλλαγή, πιο συχνά καταλήγουν ως οπισθοδρομικές ενέργειες παρά σε ενέργειες προσανατολισμένες στο μέλλον. Τα μοντέλα ικανότητας ωριμότητας τείνουν επίσης να επικεντρώνονται σε αυτό που κάνουν σήμερα οι διαχειριστές και όχι σε ό, τι χρειάζεται για να εκτελέσουν αποτελεσματικά στο μέλλον, κάτι που θέτει σε κίνδυνο τη δυνατότητα των ικανοτήτων, ώστε να ενεργεί ως μοχλός για την εφαρμογή της αλλαγής (Vakola et al., 2007).

2.2. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΑ

Στο σημείο αυτό θα αναφερθούμε στα διεθνή πρότυπα που σχετίζονται με τη διαχείριση του έργου. Αυτά είναι τα εξής:

- Διαχείρισης Έργων Body of Knowledge (PMBOK) από PMI
- Ένωση για το Project Management (APM) BOK από το Ηνωμένο Βασίλειο APM
- Διαχείριση έργου σε ελεγχόμενα περιβάλλοντα (PRINCE2) από το Γραφείο της κυβέρνησης Εμπορίου του Ηνωμένου Βασιλείου και τέλος
- Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διαχείριση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management E.F.Q.M).

Project Management Institute (PMI)

Το Project Management Institute είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός παγκοσμίως που ασχολείται με το αντικείμενο της διοίκησης έργων. Ιδρύθηκε το 1969 και το 2010 αναφέρει ότι διαθέτει 220.000 εγγεγραμμένα μέλη και πάνω από 180.000 πιστοποιημένα στελέχη σε 175 χώρες. Τη στρατηγική του PMI χαράσσει 15μελές Διοικητικό Συμβούλιο, τα μέλη του είναι εθελοντές και εκλέγονται κάθε τρία χρόνια.

Το PMI πρωταγωνιστεί σε διεθνές επίπεδο στην ανάπτυξη προτύπων για τη διοίκηση έργων. Το πιο σημαντικό πρότυπο που έχει αναπτύξει είναι : A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) Που έχει εγκριθεί από το ANSI από το Αμερικάνικο Ινστιτούτο εθνικών προτύπων

Η Δομή του (PMBOK Guide) είναι η παρακάτω :

1^ο Μέρος : Βασικοί ορισμοί

2^ο Μέρος : Διαργασίες (5)

- Εκκίνησης
- Σχεδιασμού και προγραμματισμού
- Εκτέλεσης
- Παρακολούθησης και ελέγχου
- Κλεισίματος

3^ο Μέρος : Γνωστικές περιοχές της διοίκησης έργου.

- Διαχείριση ολοκλήρωσης έργου
- Διαχείριση φυσικού αντικειμένου
- Διαχείριση χρόνου
- Διαχείριση κόστους
- Διαχείριση ποιότητας έργου
- Διαχείριση επικοινωνιών
- Διαχείριση κινδύνου
- Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Διαχείριση προμηθειών

International Project Management Association (IRMA)

Με ιστορία πάνω από 50ετών περίπου (Ιδρύθηκε το 1964) έχει εξελιχθεί σε ένα πολύ σημαντικό οργανισμό για την προώθηση της διοίκησης έργων, με 40.000 μέλη σε 50 χώρες περίπου. Αποτελεί την Ευρωπαϊκή απάντηση στο PMI.

Association for Project management (APM)

Σύμφωνα με τη δήλωση της αποστολής του, «αποσκοπεί στην ανάπτυξη και προώθηση των επαγγελματικών τομέων της διοίκησης έργων και προγραμμάτων για το κοινό όφελος». Ιδρύθηκε το 1972 και εδρεύει στο Ηνωμένο Βασίλειο. Σήμερα αριθμεί περισσότερες από 13.500 ατομικές επιχειρήσεις και 300 εταιρικά μέλη.

Η APM έχει αναπτύξει ένα ανεξάρτητο πρότυπο της γνώσης, το APM Body of Knowledge σήμερα βρίσκεται στην πέμπτη έκδοση του. Το έγγραφο αυτό λαμβάνει μια σημαντικά διαφορετική προοπτική για τη διαχείριση του έργου από αυτή που παρουσιάζεται από το PMBOK Guide η οποία είναι σχετική με τι θεωρεί ότι είναι ενδιαφέρον και το πώς αυτή η μεταφέρεται η πληροφορία. Είναι δομημένο σε επτά (7)

κεφάλαια, τα οποία καλύπτουν 51 γνωστικές περιοχές που σχετίζονται με τη διοίκηση των έργων.

Η δομή του προτύπου APM BOK έχει ως παρακάτω :

- Πλαίσιο του έργου (5 γνωστικές περιοχές)
- Σχεδιάζοντας τη στρατηγική (7 γνωστικές περιοχές)
- Εκτελώντας τη στρατηγική (8 γνωστικές περιοχές)
- Τεχνικές (7 γνωστικές περιοχές)
- Επιχειρηματικές και εμπορικές δραστηριότητες 5 γνωστικές περιοχές
- Οργάνωση και διακυβέρνηση 10
- Άνθρωποι και επάγγελμα 9

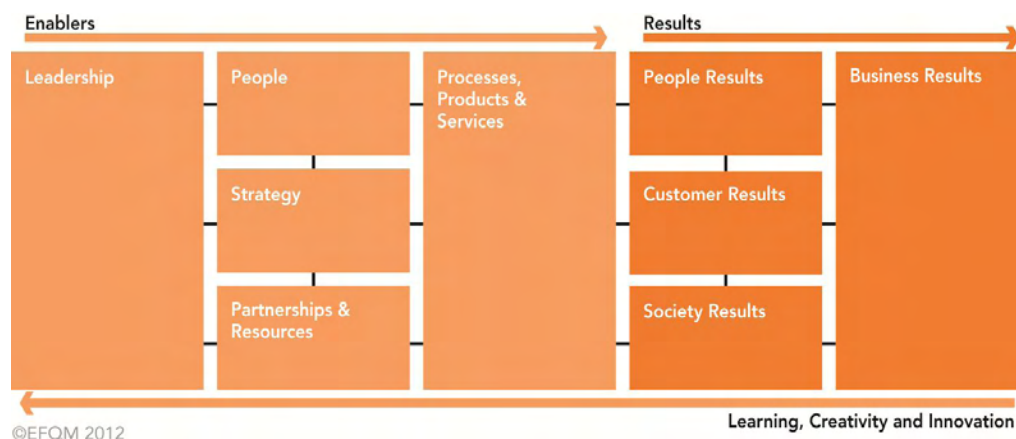
Office of Government Commerce (OGC)

Αποτελεί ανεξάρτητη υπηρεσία του Βρετανικού Υπουργείου Οικονομικών και συνεργάζεται με οργανισμούς του δημοσίου τομέα με σκοπό να συνδράμει την κεντρική κυβέρνηση και άλλους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να υλοποιούν έργα με επιτυχία, δηλαδή σε χρόνο, το κόστος και την ποιότητα. Έχει αναπτύξει τη μεθοδολογία διοίκησης έργων PRINCE2 η οποία έχει εξελιχθεί de facto standard σε αρκετές χώρες και τυγχάνει μεγάλης αποδοχής και στην Ελλάδα

Η PRINCE2 είναι οργανωμένο σε οκτώ διεργασίες :

- Έναρξη
- Σχεδιασμός
- Εκκίνηση
- Διεύθυνση έργου
- Έλεγχος σταδίου
- Διαχείριση παράδοσης προϊόντων
- Διαχείριση ορίων σταδίων
- Κλείσιμο έργου

Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση της Ποιότητας (European Foundation for Quality Management E.F.Q.M).



Το E.F.Q.M. είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός, ο οποίος ιδρύθηκε το 1988. Σήμερα, είναι ο κύριος φορέας στην Ευρώπη που παρέχει εργαλεία και μεθόδους για την επίτευξη αριστείας σε οργανισμούς πάσης φύσεως - ανεξάρτητα μεγέθους, είδους ή χαρακτήρα, δημοσίων ή ιδιωτικών - που θέλουν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους. (E.F.Q.M., 2012) www.efqm.com.org

2.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

2.3.1. Γενικά

Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν συνεχώς πιέσεις για να αποκτήσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για να βρουν τρόπους για τη μείωση του κόστους, τη μείωση του χρόνου και τη βελτίωση της ποιότητας των έργων που υλοποιούν. Για να βοηθήσουν τους οργανισμούς στην προσπάθεια αυτή έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα ωριμότητας. Τα μοντέλα αυτά χρησιμοποιούνται ως βάση για την αξιολογική και συγκριτική βελτίωση, προκειμένου να καθοριστεί μία τεκμηριωμένη προσέγγιση για την αύξηση της ικανότητας σε μία συγκεκριμένη περιοχή εντός του οργανισμού. **Τα μοντέλα ωριμότητας έχουν σχεδιαστεί για να αξιολογήσουν την ωριμότητα δηλαδή την ικανότητα, την επάρκεια, την δυνατότητα και το επίπεδο εξειδίκευσης, που βασίζεται σε ένα σύνολο κριτηρίων του επιλεγμένου τομέα** (De Bruin & Rosemann, 2005).

2.3.2. Επίπεδα Διαχειριστικής Ωριμότητας

Κάθε έργο που υλοποιείται διέρχεται από συγκεκριμένες φάσεις ανάπτυξης. Η κατανόηση των φάσεων επιτρέπει τον καλύτερο έλεγχο των πόρων για την επίτευξη των αναγκαίων στόχων. Οι φάσεις - διεργασίες αυτές (έναρξη, προγραμματισμός & ανάπτυξη, εκτέλεση & έλεγχος και κλείσιμο έργου) αποτελούν τον κύκλο ζωής του προϊόντων. (PMbok)

Η τυποποίηση των διεργασιών του έργου προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στον οργανισμό που υλοποιεί το έργο, όπως την εξάλειψη των εσωτερικών συγκρούσεων, την επιτάχυνση της υλοποίησης του έργου και τη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων (Fitsilis & Chalatsis, 2014). Σ' αυτή τη βάση της δημιουργίας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους οργανισμούς (όπως προαναφέρθηκε) αναπτύχθηκαν τα μοντέλα - πρότυπα της διαχειριστικής ικανότητας ή ωριμότητας ή επάρκειας των οργανισμών. Τα πρότυπα αυτά αποσκοπούν στο «να αναπτύξουν την εσωτερική δυνατότητα ενός οργανισμού, προκειμένου αυτός να μπορεί να διαχειριστεί ταυτόχρονα, τα έργα, τους πόρους και τις διαδικασίες του, με τη μέγιστη δυνατή επάρκεια». Η χρήση των προτύπων πραγματοποιήθηκε τόσο από τους ιδιωτικούς φορείς όσο και από δημόσιους. Επιπλέον η επιστημονική έρευνα υποδείκνυε όλο και περισσότερους τομείς του οργανισμού που θα μπορούσε να έχει εφαρμογή. Τέλος η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων βοήθησε αποτελεσματικά στην ποσοτική παρακολούθηση της απόδοσης των οργανισμών.

Το μοντέλο CMM (Capability Maturity Model)

Το πρώτο μοντέλο ωριμότητας που αναπτύχθηκε ήταν στην Αμερική τη δεκαετία του 1990 από το Πανεπιστήμιο του Carnegie Mellon. Το Capability Maturity Model (C.M.M.) είναι το παλαιότερο και πιο γνωστό μοντέλο που εφαρμόστηκε για τη βελτίωση των διαδικασιών του λογισμικού στη συνέχεια επεκτάθηκε και σε άλλους τομείς. Το μοντέλο ορίζει πέντε (5) επίπεδα ωριμότητας για την αξιολόγηση των διαδικασιών της ικανότητας του οργανισμού μετρώντας τον βαθμό στον οποίο ορίζονται και διαχειρίζονται.

- Επίπεδο 1: Αρχικό (Initial)
- Επίπεδο 2: Επαναλήψιμο (Repeatable)
- Επίπεδο 3: Καθορισμένο (Defined)
- Επίπεδο 4: Διαχειρισμένο (Managed)

- Επίπεδο 5: Βελτιστοποίηση (Optimizing)

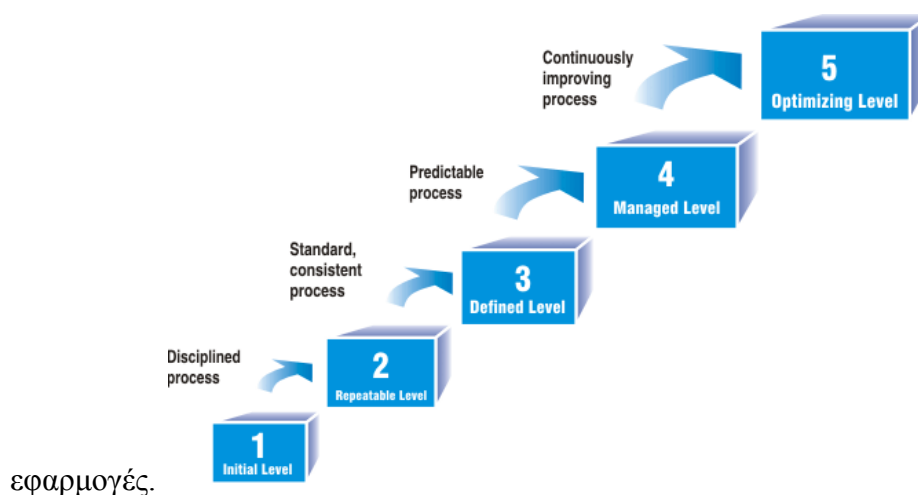
Το μοντέλο CMMI (Capability Maturity Model Integration)

Το διάδοχο μοντέλο του C.M.M. είναι το **Capability Maturity Model Integration (CMMI)** αναπτύχθηκε από την ενσωμάτωση πολλών προηγούμενων μοντέλων με τις ίδιες βασικές ιδέες και στόχους αλλά διαφορετικές προς τη δομή και το πεδίο εφαρμογής. Πρόκειται για μοντέλο που η κύρια εστίασή του είναι η βελτίωση του τεχνολογικού και οργανωτικού τομέα του οργανισμού. Ασχολείται με τα δεδομένα και τις διαδικασίες και στοχεύει στην επίτευξη μιας ενιαίας προσέγγισης για έναν οργανισμό.

Τα στάδια του μοντέλου είναι πέντε (5) τα εξής :

Στάδιο 1: Αρχικό (Initial). Οι διαδικασίες για το λογισμικό χαρακτηρίζονται ως συγκεκριμένου σκοπού και περιστασιακά ακόμα και χαοτικές. Καθορίζονται λίγες διαδικασίες και η επιτυχία εξαρτάται από ατομικές προσπάθειες.

Στάδιο 2: Επαναλήψιμο (Repeatable). Βασικές διαδικασίες διαχείρισης έργων καθιερώνονται για να παρακολουθείται το κόστος, το χρονοδιάγραμμα και η λειτουργικότητα. Η απαραίτητη πειθαρχία στις διαδικασίες είναι σε θέση να οδηγήσει σε επανάληψη προηγούμενων επιτυχιών σε έργα με παρόμοιες



Σχήμα 2.1 : Επίπεδα Διαχειριστικής Ωριμότητας Μοντέλου CMMI

Στάδιο 3: Καθορισμένο (Defined). Η διαδικασία λογισμικού, τόσο για διαχειριστικές όσο και για μηχανικές δραστηριότητες, είναι τεκμηριωμένη, τυποποιημένη, και ενοποιημένη σε μία ενιαία διαδικασία για τον οργανισμό. Όλα τα έργα

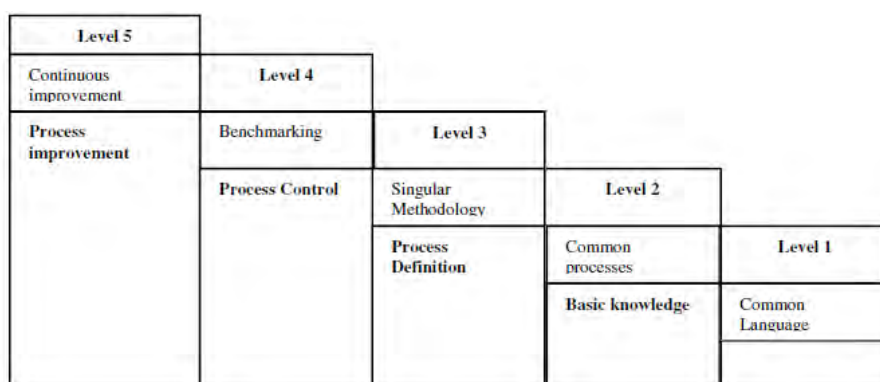
χρησιμοποιούν μία εγκεκριμένη, προσαρμοσμένη έκδοση της τυποποιημένης διαδικασίας του οργανισμού για την ανάπτυξη και τη συντήρηση λογισμικού.

Στάδιο 4: Διαχειρισμένο (Managed). Συλλέγονται λεπτομερή μέτρα της διαδικασίας λογισμικού και της ποιότητας προϊόντων. Οι διαδικασίες και τα προϊόντα λογισμικού κατανοούνται και ελέγχονται.

Στάδιο 5: Βελτιστοποίηση (Optimizing). Η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών ενεργοποιείται από την ποσοτική ανατροφοδότηση από τις διαδικασίες και από τις πιλοτικές καινοτόμες ιδέες και τεχνολογίες.

Το μοντέλο Project Management Maturity Model (PMMM)

Το μοντέλο P.M.M.M. γίνεται όλο και πιο δημοφιλές λόγω του ότι βοηθά τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις θεμελιώδεις πτυχές της διαχείρισης των έργων (το χρόνο και το κόστος), όπως επίσης και τη βελτίωση της πιθανότητας ενός αποτελέσματος ποιότητας, τέλος βοηθά στην επιτυχή έκβαση ώστε μειώσει την πιθανότητα εμφάνισης των κινδύνων που επηρεάζουν δυσμενώς τα έργα. Η επίτευξη της αριστείας στη διαχείριση έργων μπορεί να επιτευχθεί με το μοντέλο ωριμότητας της διαχείρισης έργου (PMMM), η οποία αποτελείται από πέντε επίπεδα, όπως φαίνεται στο παρακάτω Σχήμα 2.2 Καθένα από τα πέντε επίπεδα αντιπροσωπεύει ένα διαφορετικό βαθμό ωριμότητας στην διαχείριση του έργου (Paradaki et al., 2014)



Σχήμα 2.2 : Επίπεδα Διαχειριστικής Ωριμότητας Μοντέλου PMMM

Επίπεδο 1^ο - (Initial Process) Κοινή γλώσσα: Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός αναγνωρίζει τη σημασία της διαχείρισης του έργου και την ανάγκη για μια

καλή κατανόηση των βασικών γνώσεων σχετικά με τη διαχείριση του έργου η οποία θα συνοδεύεται από κοινή γλώσσα και ορολογία.

Επίπεδο 2- (Process) Κοινές Διεργασίες : Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός αναγνωρίζει ότι οι κοινές διεργασίες πρέπει να καθοριστούν και να αναπτυχθούν έτσι ώστε η επιτυχία για το έργο να επαναληφθεί και σε άλλα έργα. Σε αυτό το επίπεδο, οι διαδικασίες που αναπτύσσονται είναι η εγκατάσταση του έργου, ο σχεδιασμός του έργου, η παρακολούθηση και ο έλεγχος, τη διαχείριση των ενδιαφερόμενων μερών και των επικοινωνιών, η διαχείριση απαιτήσεων, η διαχείριση των κινδύνων, διαχείριση των προμηθευτών και η διαχείριση του εξωτερικού περιβάλλοντος.

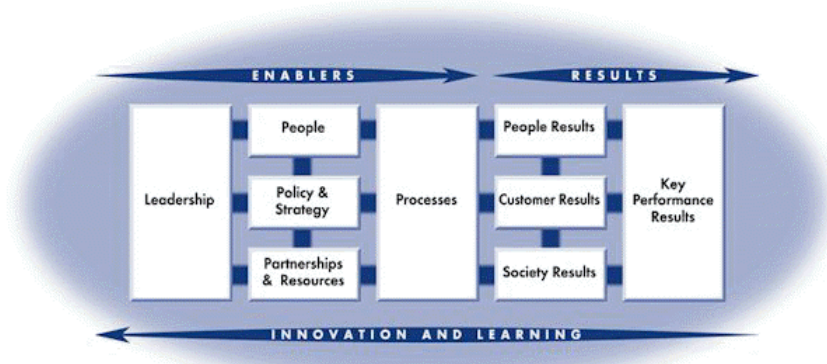
Επίπεδο 3-Singular Μεθοδολογία (Ορίζεται Process): Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός αναγνωρίζει το συνεργιστικό αποτέλεσμα του συνδυασμού όλων μεθοδολογιών σε μια μοναδική μεθοδολογία, το κέντρο της οποίας είναι η διαχείριση του έργου. Σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται οι βασικοί τομείς όπως : τα πλεονεκτήματα της διαχείρισης, η διαχείριση των πληροφοριών, η οργανωτική εστίαση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων, η υποβολή εκθέσεων, ο έλεγχος του κύκλου ζωής, η δικτύωση της ομάδας συντονισμού και η διασφάλιση της ποιότητας.

Επίπεδο 4-Benchmarking (Managed Process) Συγκριτική αξιολόγηση: Αυτό το επίπεδο περιλαμβάνει την αναγνώριση ότι η βελτίωση της διαδικασίας είναι απαραίτητη για να διατηρήσει ο οργανισμός ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συγκριτική αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε συνεχή βάση. Η εταιρεία πρέπει να αποφασίσει ποιον να συγκρίνουν και με τι. Μέσα σε αυτό το επίπεδο, μετρικές διαχείρισης, διαχείριση της ποιότητας, την οργανωτική της πολιτιστικής ανάπτυξης και διαχειριστική ικανότητα.

Επίπεδο 5-Συνεχής Βελτίωση (Βελτιστοποιημένη Διαδικασία): Σε αυτό το επίπεδο, ο οργανισμός αξιολογεί τις πληροφορίες που λαμβάνονται μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης και πρέπει στη συνέχεια αποφασίζει αν η πληροφορία αυτή δεν θα ενισχύσει τη μεθοδολογία. Οι βασικοί τομείς της διαδικασίας είναι ενεργή - προληπτική διαχείριση του προβλήματος, η διαχείριση της τεχνολογίας και η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών.

Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας E.F.Q.M. Model

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας (E.F.Q.M.) δεν είναι ένα κλασσικό μοντέλο ωριμότητας αλλά χρησιμοποιείται με στόχο την ολοκληρωμένη διαχείριση της ποιότητας. Οι τρεις βασικοί πυλώνες είναι : η ηγεσία, οι διαδικασίες και τα επιχειρηματικά αποτελέσματα, οι οποίοι συμπληρώνονται από συγκεκριμένες περιοχές εφαρμογής (άνθρωποι, πολιτική, στρατηγική και πόροι). Αν συγκριθεί με το μοντέλο CMMI μπορούμε να πούμε ότι έχουν πολλά κοινά σημεία όπως για παράδειγμα τον ορισμό και τη βελτίωση των διαδικασιών.



Σχήμα 2.3 : Ευρωπαϊκό μοντέλο ποιότητας

Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας

Το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδας δημιούργησε μία ομάδα εργασίας με αντικείμενο την τυποποίηση της ποιότητας (2008, pp 7). Η οποία περιγράφει τη διαδικασία εγκατάστασης ενός συστήματος διαχείρισης έργων να αποτελείται από εννέα (9) στάδια και συγκεκριμένα:

- Δημιουργείται ομάδα στελεχών με αντικείμενο την ανάπτυξη του συστήματος.
- Η ομάδα εκπαιδύεται στο πρότυπο, το οποίο θα αποτελέσει την βάση για το σύστημα διαχείρισης που επιθυμεί να αναπτύξει ο οργανισμός.
- Η διοίκηση διατυπώνει το όραμα για το νέο σύστημα και δεσμεύεται για την υλοποίηση των προβλεπομένων σε αυτό.
- Εκπονείται διαγνωστική μελέτη, για την ανίχνευση των εσωτερικών διεργασιών που παράγει ο οργανισμός, κατά τη διαχείριση των έργων του.
- Διαμορφώνεται το νέο οργανόγραμμα του οργανισμού.
- Συγγράφεται η αναλυτική τεκμηρίωση του συστήματος (γραπτές διαδικασίες, τυποποιημένα έντυπα, πρότυπα αρχεία), με βάση τις απαιτήσεις του προτύπου.

- Καταρτίζονται οδηγίες εργασίας, δηλαδή τεχνικές λεπτομέρειες για την υλοποίηση των οριζόμενων στο σύστημα.
- Αρχίζει η εφαρμογή του νέου συστήματος και καταγράφονται δυστοκίες, οι οποίες χρήζουν διόρθωσης.
- Εφόσον ο οργανισμός επιθυμεί πιστοποίηση του συστήματος (στην Ελλάδα αυτό αποτελεί κανόνα), υποβάλλεται αίτηση για επιθεώρηση σε αναγνωρισμένο φορέα πιστοποίησης.

2.3.3. Βήματα στην ανάπτυξη ενός μοντέλου ικανότητας

Η ανάπτυξη ενός μοντέλου ικανότητας διανύει βήματα για τη δημιουργία, ανάπτυξη μέχρι την οριστικοποίησή του, για τους Draganidis & Mentzas (2006) είναι τα παρακάτω :

Βήμα 1^ο: Δημιουργία ομάδας συστήματος ικανότητας. Η ομάδα αποτελείται από την ομάδα του ανθρώπινου δυναμικού, τα κορυφαία στελέχη και τους εργαζόμενους που έχουν βαθιά τεχνογνωσία των θεμάτων που θα περιλαμβάνονται στο μοντέλο.

Βήμα 2^ο: Μέτρηση της απόδοσης και επικύρωση του δείγματος. Δημιουργία κλίμακας επάρκειας προκειμένου να καθοριστεί ανώτερο, μέσο και οριακό επίπεδο απόδοσης για τις θέσεις εργασίας που περιλαμβάνονται στο μοντέλο.

Βήμα 3^ο: Δημιουργία ενδεικτικού καταλόγου ικανοτήτων. Η ομάδα αναπτύσσει ένα ενδεικτικό κατάλογο των ικανοτήτων που χρησιμεύει ως βάση για τη δημιουργία του μοντέλου. Η δημιουργία ενός τέτοιου καταλόγου μπορεί να είναι επιτυχής, μέσω ανασκόπησης άλλων μοντέλων ικανοτήτων που έχουν ήδη αναπτυχθεί από άλλους οργανισμούς και λαμβάνοντας υπόψη και τις δικές τους επιχειρηματικές στρατηγικές.

Βήμα 4^ο: Ορισμός των ικανοτήτων και των δεικτών συμπεριφοράς. Συλλέγονται πληροφορίες σχετικά με το τι ικανότητες απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας μέσω συνεντεύξεων, ομάδων εστίασης, καθώς και με έρευνες των εργαζομένων αλλά των και των εργαζομένων στις ανώτερες βαθμίδες (διευθυντών).

Βήμα 5^ο: Ανάπτυξη ενός αρχικού μοντέλου ικανότητας. Η ομάδα αναπτύσσει ένα αρχικό μοντέλο ικανότητας με βάση τις πληροφορίες του προηγούμενου βήματος λαμβάνοντας υπόψη την ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Βήμα 6^ο :Διασταύρωση του αρχικού μοντέλου. Είναι σημαντικός ο έλεγχος αν το αρχικό μοντέλο είναι ακριβές, με τη διεξαγωγή ερευνών σε επιπλέον ομάδων εστίασης, με συνεντεύξεις ή με έρευνες σε ομάδες διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων που δεν συμμετέχουν στον καθορισμό των αρχικού μοντέλου.

Βήμα 7^ο: Τελειοποίηση του μοντέλου. Οι ίδιοι τύποι ανάλυσης που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη της ικανότητας στο αρχικό μοντέλο, χρησιμοποιούνται από την ομάδα για την βελτίωση - τελειοποίηση του μοντέλου.

Βήμα 8^ο: Επικύρωση των προσπαθειών. Το μοντέλο επικύρωσης αρχίζει με τη μετατροπή των αρμοδιοτήτων σε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βαθμολόγηση της ατομικής αποτελεσματικότητας. Τα άτομα που έχουν οριστεί προηγουμένως ως ανώτεροι, αποτελεσματικοί βαθμολογούνται πάνω σ' αυτό ερωτηματολόγιο από πολλά άτομα, αν είναι δυνατόν, από διαχειριστές, από τους συναδέλφους τους κ.α. Οι αξιολογήσεις σχετικά με το ερωτηματολόγιο ικανότητας συσχετίζονται με τις αξιολογήσεις των επιδόσεων για να καθορίσει εάν η κάθε ικανότητα σχετίζεται με την απόδοση εργασίας

Βήμα 9^ο:Οριστικοποίηση του μοντέλου Το τελευταίο βήμα περιλαμβάνει την κατάργηση τυχόν ικανοτήτων που δεν συσχετίζονται με τα μέτρα απόδοσης που έχουν αναλυθεί και την οριστικοποίηση του μοντέλου.

2.3.4. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μοντέλων

Η εφαρμογή των μοντέλων ωριμότητας έχει πολλά πλεονεκτήματα, λόγω αυτών έχουν κερδίσει σημαντικό έδαφος μεταξύ των ακαδημαϊκών και επαγγελματιών που ασχολούνται με τη διαχείριση των έργων. Μερικά από τα **κύρια πλεονεκτήματα** των μοντέλων ωριμότητας διαχείρισης αναφέρονται παρακάτω (Jaffer, 2009) :

- Εντοπίζουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του οργανισμού σε σχέση με την προβολή της γνώσης και τις διαδικασίες διαχείρισης.
- Εφόσον το ίδιο μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί επανειλημμένα, το μοντέλο αυτό μπορεί να παρέχει πληροφορίες συγκριτικής αξιολόγησης.
- Ένα άλλο πλεονέκτημα των μοντέλων ωριμότητας διαχείρισης του έργου, ιδίως σε μοντέλα στα οποία τα χαρακτηριστικά και οι απαιτήσεις του μοντέλου ωριμότητας ορίζονται με σαφήνεια, είναι ότι προσφέρει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να προβλέψουν το αναμενόμενο ποσοστό απόδοσης των επενδύσεων.

Από την άλλη πλευρά, τα μοντέλα ωριμότητας διαχείρισης έργου συνδέονται και με ορισμένα **μειονεκτήματα** και περιορισμούς που σύμφωνα με τους Backund, Chroner & Sundqvist, (2014) είναι τα παρακάτω :

- Τα μοντέλα είναι άκαμπτα, ενώ για τη διαχείριση των αλλαγών και βελτιώσεων του έργου απαιτείται ένα ευέλικτο μοντέλο. Επίσης δεν διευκολύνουν τη μέτρηση της προόδου με την πάροδο του χρόνου.
- Τα μοντέλα είναι συνήθως προσανατολισμένα προς τον εντοπισμό του προβλήματος και την ευαισθητοποίηση, αλλά όχι την επίλυση των προβλημάτων.
- Τα μοντέλα δεν λαμβάνουν υπόψη τον ταχύ ρυθμό των αλλαγών με τις οποίες οι οργανισμοί – οι επιχειρήσεις υιοθετούν νέες τεχνολογίες, την αλλαγή των διαδικασιών, τις πρακτικές και τα συστήματα διαχείρισης.
- Τα πέντε επίπεδα ωριμότητας του μοντέλου δεν προσφέρουν αρκετά βαθύ επίπεδο ανάλυσης των στοιχείων για τη μέτρηση της προόδου με την πάροδο του χρόνου.
- Τα μοντέλα είναι υπερβολικά πειθαρχικά, μη πρακτικά και συντριπτικά μεθοδολογικά.
- Τα μοντέλα εστιάζουν στις διαδικασίες εργασίας και αγνοούν το ανθρώπινο δυναμικό ή τις οργανωτικές πλευρές.

2.3.5. Διαφορές μεταξύ των διαφόρων μοντέλων διαχειριστικής ωριμότητας

Οι διαφορές μεταξύ των διαφόρων μοντέλων ωριμότητας διαχείρισης έργου μπορεί, σε γενικές γραμμές, να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες. Οι κυριότεροι αναφέρονται παρακάτω:

- Δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτό μοντέλο ή μεθοδολογία για τη μέτρηση της διαχειριστικής ωριμότητας του έργου, ή τις ικανότητες των οργανισμών (Ibbs & Kwak, 2000).
- Υπάρχει μια γενική έλλειψη συμφωνίας για τον ορισμό του έργου και τους παράγοντες επιτυχίας του. (Cooke-Davies, 2004).
- Υπάρχουν μια σειρά από ζητήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη λήψη απόφασης σχετικά με το πεδίο εφαρμογής του μοντέλου ωριμότητας που θα μπορούσε να έχει σημαντική επίδραση στο πώς το μοντέλο είναι δομημένο (De Bruin et al., 2005).

- Ένας άλλος λόγος για τις διαφορές μεταξύ των διαφόρων μοντέλων ωριμότητας διαχείρισης του έργου είναι η αδυναμία να γίνει διάκριση μεταξύ της επιτυχίας του έργου και την επιτυχία της διαχείρισης του έργου και η διαφωνία για το τι θέτει σε κίνδυνο την επιτυχία του έργου (De Bruin et al., 2005).

2.4 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.4.1. Ιστορικό

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ε.Ε.) έκανε μία πολύ σοβαρή διαπίστωση, που αφορούσε την εφαρμογή του ΙΙΙ Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΙΙΙ Κ.Π.Σ.), η οποία ήταν ότι οι φορείς υλοποίησης παρουσιάζουν αδυναμία ως προς το να προγραμματίσουν και να εκτελέσουν τα έργα στους συμβατικούς χρόνους, στα οικονομικά πλαίσια τους και με την αναγκαία ποιότητά τους (Τουλιάτος, 2006). Η αδυναμία αυτή οδήγησε στην υλοποίηση των έργων με παρατυπίες. Παρατυπίες που είχαν σχέση με παραβάσεις της κοινοτικής νομοθεσίας. Αποτέλεσμα όλων αυτών ήταν να υποχρεωθεί η χώρα μας στην επιστροφή κοινοτικών κονδυλίων ύψους 500εκ.€. (Πατεράκη, 2007). Στο πλαίσιο της προετοιμασίας του Εθνικού Στρατηγικού Σχεδίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.) 2007 - 2013, η Ε.Ε. έθεσε προϋπόθεση για την συγχρηματοδότηση των έργων των Τελικών Δικαιούχων (πρώην φορείς υλοποίησης), στο πλαίσιο του Ε.Σ.Π.Α., την πιστοποίησή της επάρκειά τους (Τουλιάτος, 2006).

Κατόπιν των ανωτέρω, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών (ΥΠ.ΟΙ.Ο.) ανέθεσε στην Μονάδα Οργάνωσης Διαχείρισης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων Α.Ε. (Μ.Ο.Δ.) τη μελέτη για τη διερεύνηση της υφιστάμενης διαχειριστικής ικανότητας & επάρκειας των Τ.Δ. των συγχρηματοδοτούμενων έργων, με σκοπό την διατύπωση διαπιστώσεων, συμπερασμάτων και προτάσεων. (Μ.Ο.Δ. Α.Ε., 2005). Απώτερος στόχος, της μελέτης, ήταν να βοηθήσει το ΥΠ.ΟΙ.Ο. στην προσπάθειά του για τη βελτίωση και την αναδιάρθρωση των μελλοντικών Τ.Δ. της 4^{ης} προγραμματικής περιόδου, 2007-2013. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παραπάνω μελέτης, ένας μεγάλος αριθμός δυνητικών τελικών δικαιούχων, περίπου το 22% δεν είναι ικανοί στη διαχείριση έργων και ακόμα μεγαλύτερο ποσοστό που κυμαίνεται από 30% έως 65%, ανάλογα με τα κριτήρια που εφαρμόζονται, δεν χρησιμοποιούν σύγχρονες ή αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης έργων (Fitsilis et al., 2008). Ένας λόγος είναι η υποστελέχωση των δημοσίων υπηρεσιών (Ζαφείρης, 2005). Τα ευρήματα της έρευνας δεν ήταν κάτι καινούργιο, επιβεβαίωσαν τα

στοιχεία των ενδιάμεσων αξιολογήσεων των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του III Κ.Π.Σ. (Ενδιάμεσες Αξιολογήσεις των Ε.Π. του III Κ.Π.Σ.)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση με τον κανονισμό 1080/2006 (L210/1-31.07.2006) και το άρθρο 16 προβλέπει την καθιέρωση συστήματος ελέγχου των δικαιούχων πράξεων του προγράμματος και προβλέπει ότι το κάθε κράτος-μέλος θα πρέπει να ορίζει «εξακριβωτές» της τήρησης του συστήματος αυτού. Στο άρθρο 13 του ίδιου κανονισμού, επιβάλλεται ενιαίο σύστημα διαχείρισης και ελέγχου των συγχρηματοδοτούμενων έργων, σε όλους τους δικαιούχους του κάθε κράτους-μέλους. Επιπρόσθετα ο Κανονισμός 1083/2006 (L201- 31.07.2006) στο Άρθρο 92, ορίζει ότι σε περίπτωση που η Επιτροπή διαπιστώσει ελλείψεις στο σύστημα διαχείρισης και παρακολούθησης του προγράμματος, έχει το δικαίωμα να αναστείλει τις πληρωμές (ενδιάμεσες ή τελικές) της πράξης.

Στη συνέχεια το ΥΠ.ΟΙ.Ο ανέθεσε τη σύνταξη του Ελληνικού Προτύπου στον Ελληνικό Οργανισμό Τυποποίησης (ΕΛ.Ο.Τ.). Τον Αύγουστο του 2007, άρχισε η διαδικασία σύνταξης του Ελληνικού Προτύπου για την *διοίκηση και διαχείριση των συγχρηματοδοτούμενων έργων της περιόδου 2007 – 2013 και τη θέσπιση κριτηρίων για την επιβεβαίωση της διαχειριστικής επάρκειας των τελικών δικαιούχων τους*. Η σύνταξη του προτύπου ολοκληρώθηκε στις 7/7/2008 και η εφαρμογή του ξεκίνησε την 1.1.2009 ως Πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008 (ΕΛ.Ο.Τ., 2008) Η ανάπτυξη και πιστοποίηση συστήματος διαχείρισης έργων, σύμφωνα με το Πρότυπο, καθιερώθηκε ως υποχρεωτική για τους δυνητικούς δικαιούχους του Ε.Σ.Π.Α. και δόθηκε ως καταληκτική ημερομηνία των μεταβατικών πιστοποιήσεων η 30η Σεπτεμβρίου 2010. Η πιστοποίηση, θα παρεχόταν από φορείς που θα ελάμβαναν την σχετική άδεια από το Εθνικό Σύστημα Διαπίστευσης (ΕΣΥΔ), αφού αποδείκνυαν την συμμόρφωση τους με την τεχνική προδιαγραφή ΕΛΟΤ 1432:2008, που αφορούσε τους αξιολογητές του προτύπου.

Ο νόμος 3614/2007 ΦΕΚ 267-3/12/2007 καθόρισε το Σύστημα Διαχείρισης του Ε.Σ.Π.Α. και συγκεκριμένα στο άρθρο 22 προβλέπει την έκδοση προτύπου διαχείρισης έργων, με βάση το οποίο θα πιστοποιείται η διαχειριστική ικανότητα των δυνητικών δικαιούχων του προγράμματος. Η πιστοποίηση της διαχειριστικής επάρκειας του δικαιούχου, αποτελεί απαρέγκλιτη προϋπόθεση για την ανάληψη από μέρους του, πράξης που χρηματοδοτείται από το Ε.Σ.Π.Α. Με την Υπουργική Απόφαση 1258/ΕΥΣ 181 (11.01.2008), ορίζονται οι ελάχιστες προϋποθέσεις όπως και η μεθοδολογία ελέγχου, πιστοποίησης και επιβεβαίωσης της διαχειριστικής ικανότητας των δυνητικών δικαιούχων, για τη μεταβατική -έως την εφαρμογή του Προτύπου- περίοδο.

Οι εκλογές τον Οκτώβριο 2009 επέφεραν αλλαγή στον κυβερνητικό σχήμα και αυτό είχε σα συνέπεια την αλλαγή στην εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης συγχρηματοδοτούμενων έργων. Το αρμόδιο Υπουργείο ανακοίνωσε ότι δεν θα ισχύσει η υποχρεωτική πιστοποίηση, με βάση το Πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429 (Συνέντευξη Κατσέλη Αρναουτάκη, 2010). Αυτό επικαιροποιήθηκε με τον Ν.3840/2010 (ΦΕΚ 53/30.03.2010), όπου στο άρθρο 4 ορίζει ότι η πιστοποίηση της διαχειριστικής επάρκειας των δικαιούχων του Ε.Σ.Π.Α., γίνεται είτε από την αρμόδια Ενδιάμεση Διαχειριστική Αρχή, είτε με το Πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429:2008. Οι λόγοι κατάργησης της υποχρέωσης πιστοποίησης με βάση το Πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429:2008 ήταν : η χρονοβόρα διαδικασία η δυσκολία των περισσότερων δυνητικών δικαιούχων να αναπτύξουν επαρκή Συστήματα Διαχείρισης Έργων και τέλος το Πρότυπο χαρακτηρίστηκε ως γραφειοκρατικό (Χειμμάρας, 2010). Στις 28/05/2010, με την Εγκύκλιο 22867/ΕΥΘΥ 984 (ΦΕΚ 792/Β/8.6.2010), δόθηκαν οι απαραίτητες οδηγίες και διευκρινήσεις για την πιστοποίηση του Συστήματος Διαχείρισης Έργων των δυνητικών δικαιούχων του προγράμματος από τις Ενδιάμεσες Διαχειριστικές Αρχές.

Τέλος, σήμερα, η 3η Εγκύκλιος της κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της V προγραμματικής περιόδου 2014-2020, (Αθήνα 10/1/2014 αρ.πρωτ. 885/ΕΥΣΣΑΑΠ 74) ορίζει στην 5^η Χρηματοδοτική προτεραιότητα απαραίτητη **την βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.**

2.4.2. Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 : 2008

2.4.2.1 Σύστημα διαχειριστικής επάρκειας

Το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας (Σ.Δ.ΕΠ.) ορίζεται ως το σύνολο των διεργασιών που υλοποιεί ένας οργανισμός για τη διασφάλιση και την αναβάθμιση της ικανότητας υλοποίησης των έργων του δημοσίου χαρακτήρα, σύμφωνα με το κοινοτικό και εθνικό δίκαιο (ΕΛ.Ο.Τ., 2008). Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου πρέπει να γίνουν συντεταγμένες δραστηριότητες της Διοίκησης και του προσωπικού του οργανισμού, που να εστιάζονται στην καθιέρωση και επίτευξη στόχων για τη διασφάλιση και βελτίωση της ικανότητας υλοποίησης έργων μέσω αξιοποίησης δημοσίων πόρων (έργα εξυπηρέτησης δημοσίου συμφέροντος / δημοσίου χαρακτήρα και ειδικότερα συγχρηματοδοτούμενα έργα Ε.Σ.Π.Α. της προγραμματικής περιόδου 2007-2013) (Γρηγορόπουλος, 2009).

Ένα τυπικό Σ.Δ.ΕΠ. περιλαμβάνει γραπτές διαδικασίες, εγχειρίδιο συστήματος, τυποποιημένα έντυπα, αρχεία και οδηγίες εργασίας, τα οποία τεκμηριώνουν εγγράφως, όλα όσα εφαρμόζει ένας οργανισμός σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας διαχείρισης ενός έργου (Λεώπουλος, 2008)



Σχήμα 2.4 Δομή συστήματος διαχειριστικής επάρκειας.

Πηγή : (Λεώπουλος, 2008)

2.4.2.2 Αντικείμενο

Το πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429 : 2008 καθορίζει τις απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούν οι οργανισμοί ώστε να αποδεικνύουν την ικανότητά τους να υλοποιούν έργα δημοσίου χαρακτήρα και να βελτιώνουν συνεχώς τις επιδόσεις τους στη λειτουργία και τον έλεγχο των διεργασιών τους. (ΕΛ.Ο.Τ., 2008)

Μπορεί να χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για :

- α) την επιβεβαίωση της διαχειριστικής τους επάρκειας,
- β) την αυτό-αξιολόγησή τους και
- γ) την αναβάθμιση της ικανότητάς τους στην υλοποίηση των έργων.

Το πρότυπο συνοδεύεται και από τρεις οδηγούς εφαρμογής

- **ΕΛΟΤ 1431-1** «Οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων τεχνικών έργων υποδομής»,
- **ΕΛΟΤ 1431-2** «Οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης δημοσίων συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών»,
- **ΕΛΟΤ 1431-3** «Οδηγός εφαρμογής του ΕΛΟΤ 1429 για οργανισμούς υλοποίησης συγκεκριμένων δράσεων με ίδια μέσα» (Δεπούνης, 2009).

2.4.2.3 Στόχοι

Ο Δεπούνης, (2009) ορίζει ότι οι στόχοι του προτύπου είναι οι εξής :

- Βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων.
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.
- Επικοινωνία μέσω αντικειμενικών δεδομένων.
- Τήρηση της νομοθεσίας.
- Υποβοήθηση του έργου των ελεγκτικών αρχών.
- Εμπέδωση κλίματος εμπιστοσύνης για τη διαχειριστική ικανότητα των φορέων.
- Επιτελική παρακολούθηση.

2.4.2.4 Το υπόβαθρο

Το υπόβαθρο του ΕΛΟΤ 1429:2008, έλαβε υπόψη τα ακόλουθα (Fitsilis et al., 2008):

- Τα μοντέλα διαχειριστικής ωριμότητας/ικανότητας οργανισμών, όπως τα OPM3, P3M3, CMMI.
- Τα βιβλία γνώσης ή επάρκειας του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων, με πιο γνωστά τα PMBoK, ICB και BS 6079.
- Τις διεθνείς προδιαγραφές, οδηγοί και καλές πρακτικές διαχείρισης έργων, όπως το ISO 1006, οι καλές πρακτικές διαχείρισης δημόσιων συμβάσεων της Κυπριακής Δημοκρατίας και ο οδηγός της Πολιτείας της Νέας Υόρκης για τη διαχείριση έργων.

2.4.2.5 Η δομή

Το πρότυπο αποτελείται από οκτώ (8) κεφάλαια. Τα τρία πρώτα έχουν εισαγωγικό χαρακτήρα (εισαγωγή, σκοποί, τυποποιητικές παραπομπές, όροι και ορισμοί) και τα πέντε υπόλοιπα αναλύουν τις απαιτήσεις, τα περιεχόμενα και τα στοιχεία που θα πρέπει να διαθέτει το Σύστημα Διαχείρισης ενός φορέα, ώστε να συμμορφώνεται με τις απαιτήσεις του Προτύπου. Ακόμη υπάρχουν δύο παραρτήματα, το ένα αναφέρεται στη βιβλιογραφία και το άλλο στο γλωσσάρι όρων. (Fitsilis & Chalatsis, 2014).

Πολύ σημαντικό σημείο του προτύπου αποτελεί, η **«δυνατότητα επαλήθευσης της εφαρμογής του με αντικειμενικά κριτήρια»** (ΕΛΟΤ 1429, σελ.3), στοιχείο το οποίο έχει άμεση σχέση με τον ρόλο που είχε προβλεφθεί να παίζει το Πρότυπο, αυτό δηλαδή του «οχήματος πιστοποίησης» της διαχειριστικής επάρκειας των δυνητικών δικαιούχων των

συγχρηματοδοτούμενων πράξεων. Επισημαίνουμε εδώ, ότι τα δύο μοντέλα, βάσει των οποίων αναπτύχθηκε το ΕΛΟΤ 1429:2008 (όπως αναφέρονται στη βιβλιογραφία του ίδιου του Πρότυπου), δεν δημιουργήθηκαν για την πιστοποίηση της διαχειριστικής ικανότητας οργανισμών και για αυτό άλλωστε δεν υπάρχει δυνατότητα πιστοποίησης της συμμόρφωσης ενός οργανισμού προς αυτά. Συγκεκριμένα, στο BSI 6079-4:2006 (pp. iv), αναφέρεται ότι ο σκοπός του προτύπου είναι η παροχή οδηγιών για ζητήματα διαχείρισης έργων από οργανισμούς και απλώς όποιος δηλώνει ότι ακολουθεί τις απαιτήσεις του, θα πρέπει να μπορεί να το αποδείξει εφόσον του ζητηθεί και αντίστοιχα το ISO 10006:2003 (pp. 1) αναφέρει ρητά, ότι αποτελεί οδηγό για την ποιοτική διαχείριση έργων και σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς πιστοποίησης ή επιβεβαίωσης της ικανότητας διαχείρισης έργων ενός οργανισμού.

Στο πρότυπο του ΕΛ.Ο.Τ. η **τεκμηρίωση** του συστήματος ακολουθεί τη συνηθισμένη τεκμηρίωση των Συστημάτων Διαχειριστικής Επάρκειας από οργανισμούς. Αυτή λοιπόν περιλαμβάνει (ΕΛ.Ο.Τ., 1429:2008, σελ. 11):

- **Εγχειρίδιο συστήματος**, με καταγραφή της δέσμευσης της διοίκησης, του οργανογράμματος και γενική περιγραφή του τρόπου κάλυψης των απαιτήσεων από τον οργανισμό.
- **Περιγραφή** του τρόπου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων και του καθορισμού των ανάλογων αρμοδιοτήτων (π.χ. εγχειρίδιο διαδικασιών, διαγραμματική απεικόνιση κ.α).
- **Τυποποιημένα έντυπα**, απαραίτητα για την ανάπτυξη, εφαρμογή και έλεγχο των διεργασιών και δραστηριοτήτων.
- **Αρχεία** που λειτουργούν ως επαλήθευση για την πραγματική εφαρμογή των οριζόμενων στο σύστημα διαχείρισης έργου του οργανισμού.



Σχήμα 2.5 Τεκμηρίωση Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας

Πηγή : Αφέντης, 2012

Όπως συμβαίνει με τα περισσότερα μοντέλα διαχειριστικής ωριμότητας, έτσι και στο ΕΛΟΤ 1429:2008, η διαχειριστική ωριμότητα ενός οργανισμού, αναπτύσσεται κλιμακωτά. Πιο συγκεκριμένα το Πρότυπο ορίζει τρία επίπεδα διαχειριστικής επάρκειας, βάσει του τρόπου κάλυψης των απαιτήσεων του ΕΛΟΤ 1429: 2008 και των παρεχομένων αποδεικτικών στοιχείων ικανοποίησης των απαιτήσεων αυτών. Τα επίπεδα σύμφωνα με τον Δεπούνη, (2009) αναλύονται ως εξής:

Επίπεδο 1: Αφορά οργανισμούς που διασφαλίζουν ότι κάθε έργο υλοποιείται με τις δικές του διαδικασίες και διεργασίες, βάσει καθορισμένων ελάχιστων απαιτήσεων.

Στο επίπεδο αυτό, εξετάζεται εάν ο οργανισμός

- α) είναι σε θέση να αναγνωρίσει έργα και να τα υλοποιήσει ανεξάρτητα από τις επαναλαμβανόμενες λειτουργίες του
- β) έχει αντιληφθεί ότι τα έργα πρέπει να υλοποιούνται με ξεχωριστό τρόπο από τις υπόλοιπες δραστηριότητές του, και
- γ) είναι σε θέση να τεκμηριώσει ότι κάθε έργο υλοποιείται με τις δικές του διαδικασίες και διεργασίες, βάσει καθορισμένων ελάχιστων απαιτήσεων.

Επίπεδο 2: Αφορά οργανισμούς που διασφαλίζουν κεντρική διαχείριση όλων των έργων που υλοποιούν μέσω μιας μεθοδολογίας διαχείρισης έργων που περιλαμβάνει τυποποιημένες διαδικασίες, διεργασίες και τυποποιημένα «υποδείγματα» σχετικά με το σχεδιασμό, εκτέλεση, παρακολούθηση και κλείσιμο των έργων.

- Στο επίπεδο αυτό, εξετάζεται εάν ο οργανισμός διαθέτει μια κεντρικά ελεγχόμενη μεθοδολογία διαχείρισης έργων, εάν κάθε έργο σχεδιάζεται με βάση τα προβλεπόμενα στην μεθοδολογία αυτή και εάν κάθε νέο έργο σχεδιάζεται

παίρνοντας ως υπόδειγμα ένα παλαιότερο έργο, επιφέροντας σε αυτό τις απαιτούμενες τροποποιήσεις.

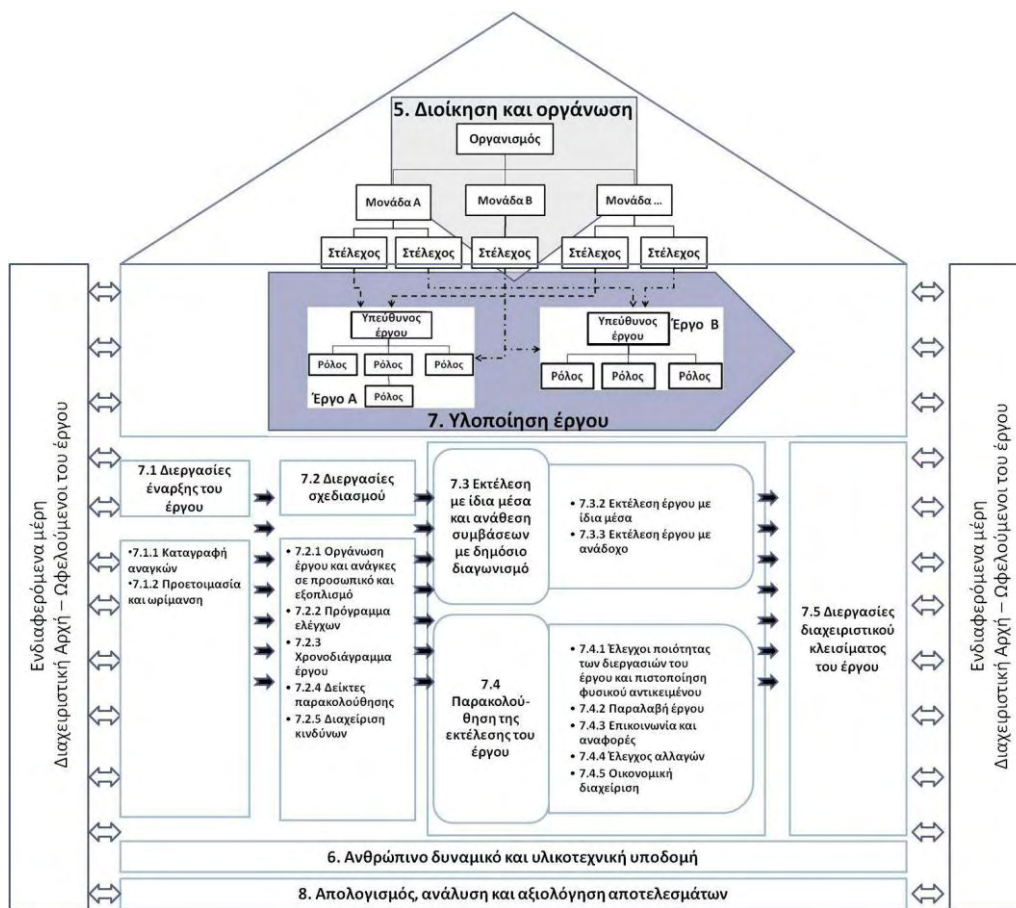
- Οι οργανισμοί του Επιπέδου 2 έχουν «μνήμη». Δουλεύουν με τυποποιημένα υποδείγματα διαχείρισης έργων ώστε κάθε έργο να μην σχεδιάζεται από την αρχή, κάνουν διαχείριση αλλαγών, καθώς επίσης και αρχειοθετούν τα συμπεράσματα του κάθε έργου. Τα παραπάνω συνιστούν την τεχνογνωσία του οργανισμού στη διαχείριση έργων.

Επίπεδο 3: Αφορά οργανισμούς οι οποίοι αφού έχουν τυποποιήσει τον τρόπο διαχείρισης των έργων παρακολουθούν συστηματικά, μέσω δεικτών, την επίδοσή τους και αξιοποιούν τα δεδομένα αυτά για βελτιστοποίηση των διαδικασιών τους και συνεχή βελτίωση.

Στο επίπεδο αυτό, εξετάζεται εάν ο οργανισμός καταγράφει και αξιοποιεί ειδικές μετρήσεις απόδοσης των έργων του και λειτουργεί ένα τμήμα με σκοπό τη διαχείριση της ποιότητας. Ως ποιότητα στη διαχείριση των έργων νοείται η διασφάλιση της επίτευξης των στόχων τόσο ενός έργου όσο και του συνόλου των έργων τα οποία εκτελεί ή προγραμματίζει ο οργανισμός.

Η ειδοποιός διαφορά του επιπέδου αυτού ως προς το Επίπεδο 2, είναι ουσιαστικά η ανάλυση διεργασιών και η συστηματική παρακολούθηση της βελτίωσης του οργανισμού. Ο απώτερος στόχος είναι ο οργανισμός να θέτει σε λειτουργία συνεχείς διεργασίες βελτίωσης με εκ των προτέρων διαχείριση των προβλημάτων μέσω καταγεγραμμένης τεχνογνωσίας και ειδικής τεχνολογίας.

Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429:2008 καθορίζει ένα **σύνολο απαιτήσεων** η ικανοποίηση των οποίων οδηγεί τους οργανισμούς στη βελτίωση της διαχειριστικής τους ικανότητας. Το σύνολο των απαιτήσεων αυτών οργανώνονται σε ένα Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας. Ένα υπόδειγμα Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας σύμφωνα με το πρότυπα ΕΛΟΤ 1429:2008 παρουσιάζεται στο Σχήμα 2.6 που ακολουθεί.

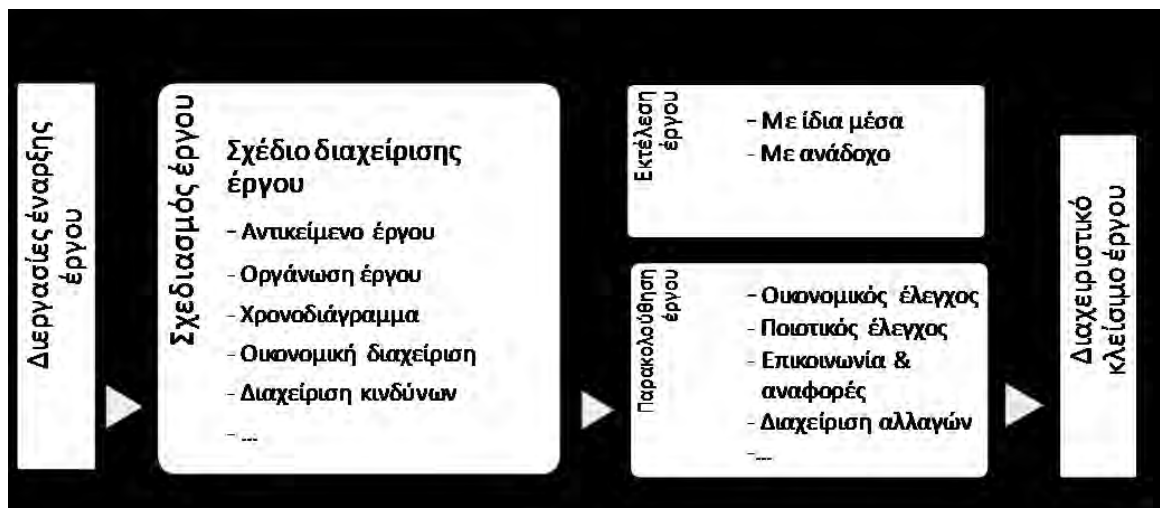


Σχήμα 2.6 Υπόδειγμα συστήματος διαχειριστικής επάρκειας

Πηγή : Πρότυπο ΕΛ.Ο.Τ. 1429 : 2008 Σελ.4).

Για το Σ.Δ.ΕΠ. το πρότυπο προβλέπει συγκεκριμένες διεργασίες οι οποίες είναι οι εξής (Δεπούνη, 2009):

- Διεργασίες σχετικές με τη διοίκηση και την οργάνωση του οργανισμού.
- Διεργασίες σχετικές με το **ανθρώπινο δυναμικό**, τη διάθεση πόρων και την υλικοτεχνική υποδομή για τη υποστήριξη της υλοποίησης των έργων.
- Διεργασίες σχετικές με την υλοποίηση των έργων οι οποίες εξειδικεύονται σε:
 - Διεργασίες έναρξης του έργου
 - Διεργασίες σχεδιασμού
 - Διεργασίες εκτέλεσης του έργου
 - Διεργασίες παρακολούθησης της εκτέλεσης του έργου
 - Διεργασίες διαχειριστικού κλεισίματος του έργου.
- Διεργασίες σχετικές με την μέτρηση, τον απολογισμό, την ανάλυση και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.



Σχήμα 2.7 : Οι διεργασίες υλοποίησης του έργου (Πηγή : Fitsilis et al, 2008)

2.4.2.6 Διαδικασίες

Οι προαναφερόμενες διεργασίες ακολουθούν ένα καθορισμένο τρόπο εκτέλεσής τους τις διαδικασίες (Λεώπουλος, 2008) :

Οι διαδικασίες αυτές θα πρέπει να καλύπτουν:

1. Τον προγραμματισμό έργων - ενεργειών
2. Τον σχεδιασμό και την ωρίμανση έργων
3. Τη διενέργεια διαγωνισμού και ανάθεσης σύμβασης
4. Την παρακολούθηση και διαχείριση έργου - σύμβασης και την πιστοποίηση της ολοκλήρωσης του φυσικού αντικειμένου
5. Την οικονομική διαχείριση έργου

2.4.2.7 Προβλήματα κατά την εφαρμογή του προτύπου

Η εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης έργου στις δημόσιες υπηρεσίες, συνάντησε μία σειρά σοβαρών προβλημάτων, εμποδίων και γενικότερα ανασταλτικών παραγόντων.

Ο Παπαθεοδώρου (2009, σελ 4-5) εντοπίζει τα παρακάτω προβλήματα προσαρμογής τα οποία διαπίστωσαν τα στελέχη των Ενδιάμεσων Υπηρεσιών Διαχείρισης, τα οποία κλήθηκαν να πιστοποιήσουν την διαχειριστική επάρκεια δημοσίων οργανισμών:

- Μη αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ οργανικών μονάδων αλλά και μεταξύ τμημάτων της ίδιας Διεύθυνσης.
- Άρνηση μεταφοράς τεχνογνωσίας και εμπειρίας των στελεχών των οργανισμών σε ένα οδηγό - εγχειρίδιο διαδικασιών.

- Δυσκολία προσαρμογής στις εξειδικευμένες απαιτήσεις της διαδικασίας (συστήματος) (π.χ. περιγραφή θέσεων εργασίας, αποτύπωση ροών εργασίας, εσωτερικός έλεγχος, διεπιστημονική συνεργασία)
- Εφησυχασμός των υπηρεσιών από την ανάθεση της πιστοποίησής τους σε εξωτερικό σύμβουλο.
- Χάσμα μεταξύ των απαιτήσεων της διαδικασίας πιστοποίησης και της πραγματικότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Ένας επιπλέον παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την διαχείριση έργων και κατ' επέκταση και την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης έργου, είναι η ελλιπής εκπαίδευση των στελεχών τα οποία εμπλέκονται στη διαχείριση δημοσίων έργων (Καλοφωλιάς, 2005). Στην ελληνική τεχνολογική ανώτατη εκπαίδευση, η έννοια «παραγωγή έργου» είναι ιδιαίτερα περιορισμένη. Ο συγγραφέας αναφέρει ότι οι φοιτητές των σχετικών σχολών, οι οποίοι στη συνέχεια καλούνται να διαχειριστούν τα δημόσια έργα, εκπαιδεύονται μόνο σε ότι αφορά τη «μελέτη – κατασκευή» και όχι στο σύνολο των φάσεων του κύκλου του έργου, με αποτέλεσμα καθοριστικής σημασίας ζητήματα, όπως ο προγραμματισμός έργου, η παραλαβή, λειτουργία, συντήρηση και αξιολόγησή του δεν εντάσσονται στην εκπαίδευση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, σημαντικά ζητήματα ενός συστήματος διαχείρισης, να μην γίνονται εύκολα αντιληπτά από τα άτομα, τα οποία θα κληθούν να υλοποιήσουν το σύστημα.

Επίσης σε έρευνα του ΙΕΚΕΜ-Τ.Ε.Ε. (2009, σελ. 9) για την εκπαίδευση των στελεχών του, δείχνει ότι το 37% των διπλωματούχων μηχανικών δεν θεωρεί επαρκείς τις σπουδές του σε σχέση με ζητήματα διοίκησης και οικονομίας, ποσοστό που σε ορισμένες ειδικότητες μηχανικών (όπως στους αρχιτέκτονες) υπερβαίνει το 50%.

2.4.2.8 Μέτρα πρόληψης προβλημάτων και εμποδίων

Για την αποφυγή των προβλημάτων και εμποδίων κατά την εφαρμογή του Συστήματος διαχειριστικής επάρκειας πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες που θα προωθήσουν τη διαδικασία της επάρκειας. Σε επίπεδο βιβλιογραφίας αναφέρονται οι παρακάτω παράγοντες :

- α)** Ο Παπαθεοδώρου (2009) εντοπίζει δύο παράγοντες
- Η ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης για την εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος για την ελληνική δημόσια διοίκηση.
 - Η εξασφάλιση πόρων από τα κοινοτικά προγράμματα.

- β) Η Πατεράκη (2007) μεταφέροντας τη θέση του Τ.Ε.Ε. για τα κριτήρια της επάρκειας των δικαιούχων επικεντρώνεται στα εξής :
- Τα κριτήρια πρέπει να έχουν χαρακτήρα διαρκούς βελτίωσης της ικανότητας των δικαιούχων.
 - Τα κριτήρια επάρκειας να μην αποκλείουν μεγάλες κατηγορίες δικαιούχων και δεν πρέπει η διαδικασία να διέπεται από μεγάλο βαθμό αυστηρότητας, αφού η υπερβολική αυστηρότητα καθιστά πιο εύκολη την καταστρατήγηση.
 - Να προβλέπεται διαβάθμιση και διαφοροποίηση του επιπέδου απαιτήσεων, ανάλογα με το μέγεθος (οικονομικό και φυσικό) και τα χαρακτηριστικά του έργου.
 - Να υπάρξει χρόνος για «πilotικές» εφαρμογές σε 4-5 χαρακτηριστικές κατηγορίες δικαιούχων, ώστε να μπορούν να επέλθουν βελτιώσεις πριν την πλήρη εφαρμογή τους.
- γ) Η Π.Ε.Τ.Α. Α.Ε. διοργάνωσε έρευνα για την «Διακρίβωση της Επάρκειας των Δήμων της Αττικής» και τα αποτελέσματα συνοψίζονται στην τελική έκθεση στα εξής σημεία.
- Η συγκρότηση μονάδας υποστήριξης των ΟΤΑ α' βαθμού, αφού παρατηρείται δυσκολία κατανόησης, τόσο της διαδικασίας, όσο και των απαιτήσεων.
 - Έντονη και διαρκής μερίμνα της διοίκησης για ενσωμάτωση και υλοποίηση του συστήματος, από τις υπηρεσίες και τα στελέχη των ΟΤΑ.

2.4.2.9 Αποτελέσματα από την εφαρμογή του προτύπου

Είναι σαφές ότι η εφαρμογή των απαιτήσεων που ορίζονται στο ΕΛΟΤ-1429 θα αυξήσει σημαντικά τη διαχειριστική ικανότητα των οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου συμφέροντος (Fitsilis et al., 2008). Μερικές από τις βελτιώσεις που θα επιφέρει το Πρότυπο του ΕΛΟΤ-1429 : 2008 είναι οι παρακάτω :

- Η αναγνώριση ότι η διαχείριση του έργου είναι συμπαγή γνώση που απαιτεί της γνώσης, των δεξιοτήτων, των εργαλείων και των τεχνικών ως προς τις δραστηριότητες του έργου για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των έργων.
- Η αναγνώριση ότι η διαχείριση των έργων πρέπει να πραγματοποιείται από προσωπικό που έχει επαρκείς ικανότητες γι' αυτό

- Το μοντέλο των διαδικασιών πρέπει να καλύπτει όλες τις φάσεις του κύκλου ζωής του έργου
- Υποχρέωση κάθε φορέα υλοποίησης έργων να έχει έγκυρα, ενημερωμένα και καλά τεκμηριωμένα σχέδια διαχείρισης του έργου και
- Το γεγονός ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να συλλέγουν στοιχεία, προκειμένου να μετρήσουν και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Ο Γρηγορόπουλος, (2009) από την άλλη αναφέρει ότι τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του προτύπου είναι τα παρακάτω :

- Χρηστή Διοίκηση
- Βέλτιστη αξιοποίηση πόρων
- Εκτέλεση Ποιοτικών Έργων εντός προϋπολογισμού & εντός χρονοδιαγράμματος
- Δημιουργία στελεχιακού δυναμικού υψηλών επαγγελματικών προσόντων
- Βελτίωση Επικοινωνίας (εξωτερικής & εσωτερικής) αποτελεσματική συνεργασία Αρχών – Διαχειριστών – Προμηθευτών
- Καθιέρωση Αρχών Διοίκησης με στόχους και ποιότητα
- Εμπέδωση Αρχών προάσπισης δημοσίου συμφέροντος
- Έγκαιρος εντοπισμός και αντιμετώπιση αιτίων αστοχίας
- Αξιοποίηση προβλημάτων ως ευκαιριών βελτίωσης
- Ανάκτηση της Εμπιστοσύνης των πολιτών για ορθολογική Διαχείριση Κοινοτικών & Εθνικών Κονδυλίων
- Βελτίωση εσωτερικών λειτουργιών των Οργανισμών

2.5 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ

Ο Οργανισμός για την Οικονομική Συνεργασία και την Ανάπτυξη (Ο.Ο.Σ.Α.), στην έκθεσή του με τίτλο : «*Managing competencies in government state of the art practices and issues at stake for the future*» (2010), αναφέρεται στην επανεξέταση των πρακτικών στη διαχείριση των ικανοτήτων στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. Αναπτύχθηκαν περιπτώσιολογικές μελέτες σε δέκα χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. : Αυστραλία, Βέλγιο, Καναδάς, Δανία, Γαλλία, Ιαπωνία, Κορέα, η Ολλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις Ηνωμένες Πολιτείες.

Οι χώρες αυτές επελέγησαν διότι θεωρείται ότι έχουν ένα ώριμο σύστημα διαχειριστικής ικανότητας. Έχουν περάσει το στάδιο της ανάπτυξης και ορισμένες έχουν πρόσφατα προσαρμόσει ή επεκτείνει το υπάρχον σύστημα διαχείρισης ικανοτήτων.

Στην ενότητα που ακολουθεί θα περιγραφεί το σύστημα διαχείρισης ικανοτήτων σε τρεις από τις προαναφερόμενες χώρες : την Κορέα, την Αυστραλία και τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Οι χώρες αυτές εισήγαγαν συστήματα διαχείρισης ικανοτήτων ως μέρος μιας ευρύτερης μεταρρύθμισης. Οι ικανότητες είχαν ως στόχο να αλλάξουν την παραδοσιακή διαχείριση του προσωπικού σε στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Επίσης θα περιγραφεί και το σύστημα διαχείρισης ικανοτήτων σε δύο ακόμη χώρες που θεωρούνται λιγότερο αναπτυγμένες : το Πακιστάν και τη Μοζαμβίκη.

2.5.1 Κορέα

Η κορεατική κυβέρνηση αποφάσισε ότι θα πρέπει επειγόντως να ξεκινήσει τις μεταρρυθμίσεις της κυβέρνησης για την ενίσχυση των ικανοτήτων και να δημιουργήσει ένα πιο ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό.

Η κρίση συναλλάγματος οδήγησε σε μια σοβαρή επιβράδυνση της οικονομίας της Κορέας, καθώς και η ανεπαρκής ανταγωνιστικότητα της κορεατικής κυβέρνησης πιστεύεται ότι συνέβαλαν στην οικονομική κρίση. Η κορεατική δημόσια υπηρεσία έχει επικριθεί για τα χαμηλά επίπεδα της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας σε σχέση με τον κορεατικό ιδιωτικό τομέα. Η κορεατική κυβέρνηση αποφάσισε ότι θα πρέπει επειγόντως να ξεκινήσει τις μεταρρυθμίσεις της κυβέρνησης για την ενίσχυση των ικανοτήτων και να δημιουργήσει ένα πιο ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό.

Η διοίκηση Kim Dae - Jung (1998-2002) προσπάθησε να δημιουργήσει μία μικρή και αποτελεσματική αλλά με καλύτερη εξυπηρέτηση κυβέρνηση, «ο απώτερος στόχος της οποίας ήταν η αύξηση της εθνικής ανταγωνιστικότητας της Κορέας».

i. Μοντέλο ικανότητας των θέσεων του Ανοιχτού Ανταγωνιστικού Συστήματος (Open Competitive Position System OPS)

Αρχικά το 1999, το μοντέλο ικανότητας για τις θέσεις του Ανοιχτού Ανταγωνιστικού Συστήματος (Open Competitive Position System OPS) καθιερώθηκε ως ένα πρότυπο για τα επαγγελματικά προσόντα και για την άσκηση των ρόλων και των

καθηκόντων για κάθε θέση OPS. Αυτό το νέο σύστημα σχεδιάστηκε ως ένας τρόπος για να προσλάβει εξαιρετικά ταλέντα και εμπειρογνώμονες στις θέσεις (OPS) τόσο από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα. Με το μοντέλο αυτό έγινε προσπάθεια να στελεχωθεί η κυβέρνηση με εξειδικευμένο προσωπικό για να οικοδομήσουν μία ανοικτή και ευέλικτη κυβέρνηση που να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Το μοντέλο ικανότητας για τις θέσεις (OPS) ιδρύθηκε με πέντε ικανότητες

1. γνώση
2. στρατηγικής ηγεσίας,
3. ικανότητα επίλυσης προβλημάτων,
4. διοικητικές ικανότητες
5. επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές δεξιότητες

Μετά από αυτό, το 2001, η κυβέρνηση ανέπτυξε ένα **Πρότυπο Λεξικό Ικανοτήτων** ως σημείο αναφοράς είχε για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων όχι μόνο των ανώτερων υπαλλήλων αλλά και των ανωτέρων αξιωματούχων. Πρωταρχικοί σκοποί του είναι να φέρει πιο λεπτομερή ορισμό των ικανοτήτων που είναι σημαντικοί για την κυβέρνηση ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους και να δημιουργήσει μια κοινή, αντικειμενική γλώσσα όταν αναφέρεται σ' αυτές τις ικανότητες.

Το Λεξικό Ικανοτήτων περιλαμβάνει ένα λεπτομερή ορισμό της κάθε ικανότητας και μαζί με τους δείκτες συμπεριφοράς. Κάθε ικανότητα χωρίζεται σε πέντε (5) επίπεδα επάρκειας, και κάθε επίπεδο περιγράφει τις παρατηρήσιμες συμπεριφορές, που δείχνουν πώς το συγκεκριμένο επίπεδο είναι διαφορετικό από το επόμενο επίπεδο.

Αυτό το λεξικό ικανότητας έχει χρησιμοποιηθεί ως βασικό σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη μοντέλων ικανότητας για διάφορες ομάδες-στόχους και για κάθε ένα από τα κεντρικά υπουργεία και οργανισμούς. Το λεξικό μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για διάφορους σκοπούς, συμπεριλαμβανομένης της πρόσληψης και στελέχωσης, της μάθησης και της εξέλιξης της σταδιοδρομίας. Ο Πίνακας 2.1, δείχνει τη δομή του.

Πίνακας 2.1: Δομή του Πρότυπου Λεξικού Ικανότητας

Competency	Components of competency dictionary	
Name of competency	Definition & behavioral indicators	Definition of competency
		Supportive reasons
		Behavioral indicators
	Matters to be attended when using competency	Related administrative functions
		Checkpoints for evaluation
		Relations with other competencies
	Proficiency levels	Criteria for proficiency level classification
		Descriptions of observable behaviors in Level 1 (lowest level) – Level 5 (highest level)

ii. Μοντέλο για τις Ανώτερες Δημόσιες Υπηρεσίες Senior Civil Service (SCS)

Το μοντέλο ικανότητας για την SCS αναπτύχθηκε το 2003, και εφαρμόστηκε πλήρως από την 1η Ιουλίου 2006. Το μοντέλο αφορούσε τις ικανότητες των διευθυντών, των προϊσταμένων και νέους διαχειριστές.

Το μοντέλο ικανότητας SCS αρχικά αποτελούνταν από εννέα αρμοδιότητες. Τον Μάρτιο του 2009, απλοποιήθηκε και οι εννέα έγιναν έξι ικανότητες οι παρακάτω:

1. αναγνώριση και κατανόηση των προβλημάτων,
2. στρατηγική σκέψη και όραμα,
3. προσανατολισμός στα αποτελέσματα,
4. αλλαγές διαχείρισης,
5. ικανοποίηση του πελάτη,
6. του συντονισμού και της ολοκλήρωσης.

Πίνακας 2.2 : Οι ικανότητες του μοντέλου Senior Civil Service

Competency group	Competency	Competency definition
Thinking	Problem recognizing and understanding	Recognizing problems timely through information analysis, and identifying the cores of problems through studying various related issues
	Strategic thinking	Creating long-term vision and goals, and making action plans with clarifying priorities in order to achieve vision and goals
Working	Performance orientation	Considering various methods to maximize job performance, and pursuing effectiveness and efficiency in the process of goal achievement
	Change management	Understanding the trends and flow of environmental change, and taking measures for making an organization and

		individuals respond appropriately and adapt to changing circumstances
Relating	Customer satisfaction	Recognizing work partners as customers, understanding customers' needs, and making every endeavor to meet the demands of customers
	Coordination and integration	Understanding the interests and conflicts among stakeholders, making decisions based on a balanced perspective, and suggesting rational solutions

iii. Το μοντέλο ικανότητας για νέους διαχειριστές (**The Competency Model for Junior Managers Grade 5**)

Το μοντέλο αποτελείται από έξι ικανότητες (Πίνακας 2.3). Το μοντέλο ικανότητας για νέους διαχειριστές (Grade 5) εφαρμόζεται για την προώθηση και ανάπτυξη των νέων διευθυντικών στελεχών. Οι ικανότητες που περιέχει το μοντέλο αυτό είναι οι παρακάτω :

- Σχεδιασμός πολιτικής
- Επίλυση προβλημάτων
- Διαχειριστικές πληροφορίες
- Ενθουσιώδεις αποδόσεις
- Συνεργασία και υποστήριξη
- Προσανατολισμός στην ομαδική εργασία.

Πίνακας 2.3: Το μοντέλο ικανότητας για τους κατώτερους Managers

Competency	Competency definition
Policy planning	Making new policy proposals to deal with major issues and trends in the related fields, and making specific and professional reports on policy issues enable to communicate essentials
Problem-solving	Prior to formulating and implementing policies, predicting the possibilities of problems, preventing the occurrence of problems, reviewing implementation procedures, and coming up with solutions or directly tackling the problems
Information management	Gathering and analyzing necessary information promptly, and understanding and diagnosing phenomena and cases
Enthusiastic performing	Devoting oneself to role, committing to work, and steadily making efforts to accomplish better performance
Collaboration and support	Building good human relations in everyday life, and heading active collaboration and support, if necessary
Teamwork orientation	Coordinating supervisors and subordinates in order to work efficiently, facilitating teamwork, and providing voluntary cooperation

Στην κυβέρνηση της Κορέας, η διαχείριση ικανοτήτων έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως στις διαδικασίες **σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού**, την επιλογή, την προώθηση, την

εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς και στον επαγγελματικό προσανατολισμό. Πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο του εργατικού δυναμικού από κάθε υπουργείο και κεντρική υπηρεσία κάθε **πέντε χρόνια**. Κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού, το κεντρικό υπουργείο ή ο οργανισμός πρέπει να αναλύσει τις τρέχουσες ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων της και τις ικανότητες που απαιτούνται στο εγγύς μέλλον και τότε να σχεδιάσει τη βελτίωση των επιπέδων ικανότητας του εργατικού δυναμικού για τους.

Τέσσερα (4) είναι τα βήματα για το σχεδιασμό της βελτίωσης των επιπέδων ικανότητας :

1. Το **πρώτο βήμα** κατά τη φάση του σχεδιασμού του εργατικού δυναμικού είναι η ανάλυση του σημερινού εργατικού δυναμικού.
2. Το **δεύτερο βήμα** είναι η πρόβλεψη του αναγκαίου εργατικού δυναμικού για τα επόμενα πέντε χρόνια.
3. Το **τρίτο βήμα** είναι ο υπολογισμός του χάσματος ανάμεσα στο σημερινό επίπεδο και τη μελλοντική ζήτηση. Εάν εντοπίζονται σημαντικά χάσματα, προβλέπονται τα προβλήματα και αναλύονται οι πιθανές εναλλακτικές.
4. Το **τελικό βήμα** είναι να ακολουθήσουν στρατηγικές για τη μείωση του χάσματος, έτσι ώστε, μέχρι το τέλος της πενταετούς περιόδου, οι στόχοι του σχεδίου για το εργατικό δυναμικό, το μέγεθος του προσωπικού, καθώς και το επίπεδο ικανοτήτων να έχουν ολοκληρωθεί.

Το μοντέλο ικανότητας ήταν δύσκολο να αναπτυχθεί για τους παρακάτω λόγους :

1. Η επίλυση των διαφορών μεταξύ επαγωγικής και συμπερασματικής μεθόδου
2. Το υψηλό κόστος σε χρήμα και χρόνο για την ανάπτυξη μοντέλων ικανότητας και την εφαρμογή τους στην πράξη.
3. Επιπλέον, η επίτευξη συναίνεσης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων (αντίσταση στην αλλαγή)

Οι βασικοί **παράγοντες επιτυχίας** συνοψίζονται ως την εγκυρότητα και την καταλληλότητα των μοντέλων επάρκειας

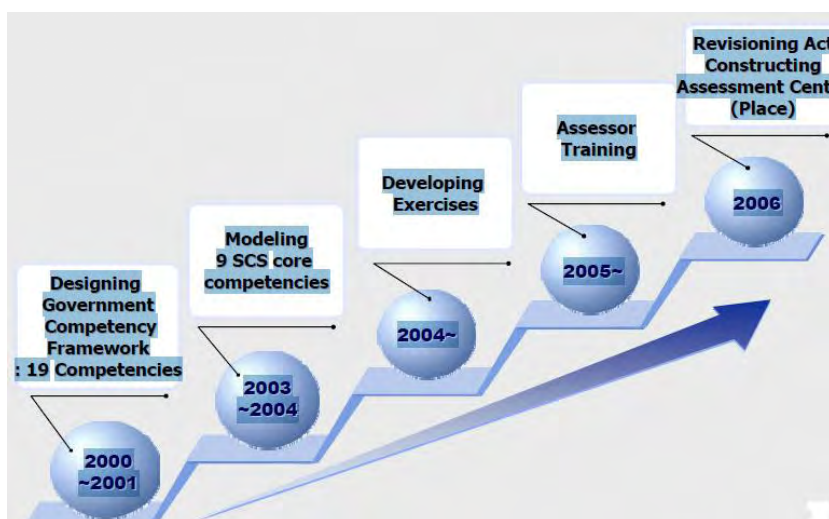
1. Η πείρα και το πάθος των επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή της διαχειριστικής επάρκειας
2. Το σύστημα της διαχειριστικής επάρκειας εναρμονίστηκε με τους οργανωτικούς στόχους και τις στρατηγικές του οργανισμού και τέλος

3. Η κατανόηση και η συμμόρφωση των δημοσίων υπαλλήλων με το μοντέλο της ικανότητας, ιδιαίτερα για τους ανώτερους υπαλλήλους.

Τα οφέλη της διαχείρισης ικανοτήτων στην κορεατική κυβέρνηση περιλαμβάνουν τα ακόλουθα :

1. Η αλλαγή της διαχείριση του προσωπικού, με προσανατολισμό προς μελλοντικές προοπτικές.
2. Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της κυβέρνησης στο σύνολό της, επιλέγοντας ιδιαίτερα ικανό προσωπικό.
3. Συνειδητοποίηση των δικαιότερων ικανοτήτων προσωπικού μέσω μιας καλά οργανωμένης μεθόδου
4. Ενθάρρυνση των δημοσίων υπαλλήλων για τις ικανότητες με εθελοντικές προσπάθειες για την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους
5. Μέτρηση και πρόβλεψη των δεξιοτήτων που απαιτούνται στο μέλλον με έγκυρο και αντικειμενικό τρόπο
6. Ανάπτυξη των ικανοτήτων μέσω της ενεργού συμμετοχής στην κατάρτιση και εκπαίδευση
7. Η δημιουργία μιας κουλτούρας συνεχούς αυτό-ανάπτυξης

Κέντρο Αξιολόγησης Assessment center (AC)



Σχήμα 2.8 : Ιστορική αναδρομή του Κέντρου Αξιολόγησης

Το κέντρο αξιολόγησης **Assessment center** (AC), ως νέα πρακτική αφορά τη διαχείριση ικανοτήτων στην κορεατική εμπειρία. Ένα AC μπορεί να οριστεί ως μια ποικιλία από τεχνικές δοκιμές που έχουν σχεδιαστεί για να επιτρέψει στους υποψηφίους να

αποδείξουν, υπό τυποποιημένες συνθήκες, τις ικανότητες που είναι πιο σημαντικές για την επιτυχία σε μια δεδομένη εργασία. Περιλαμβάνει παιχνίδια ρόλων, in basket ασκήσεις, συζητήσεις ομάδων χωρίς συντονιστή κ.α. Το AC εισήχθη αρχικά σε μια διαδικασία αξιολόγησης ικανοτήτων για τους υποψηφίους SCS τον Ιούνιο του 2006 και χρησιμοποιείται ευρέως για την εκτίμηση των ικανοτήτων των υποψηφίων για τις θέσεις OPS αλλά και για άλλες ανώτερες θέσεις καθώς για τις θέσεις του SCS.

Το μελλοντικό σχέδιο σχετικά με τη διαχείριση ικανοτήτων στην κορεατική κυβέρνηση είναι να διευρύνει τους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού που περικλείονται από τη διαχείριση ικανοτήτων και την αύξηση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων που εμπλέκονται στη διαχείριση ικανοτήτων. Η κορεατική κυβέρνηση αξιολογεί τη διαχείριση ικανοτήτων ως η καλύτερη από τις άλλες μεθόδους διαχείρισης του προσωπικού, όσον αφορά την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και τη συμμόρφωση και αναμένει ότι η διαχείριση των ικανοτήτων θα πρέπει να εφαρμοστεί με επιτυχία στην κυβέρνηση.

Συμπέρασμα : Η κορεατική κυβέρνηση, το 1997 αποφάσισε ότι θα πρέπει επειγόντως να ξεκινήσει τις μεταρρυθμίσεις της κυβέρνησης για την ενίσχυση των ικανοτήτων και για να δημιουργήσει ένα πιο ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό. Δημιούργησε μοντέλα ικανότητας με στόχο τη διαχείριση ικανοτήτων. Οι διαδικασίες που περιελάμβανε το αναθεωρημένο και τελικό μοντέλο ήταν ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού, την επιλογή, την προώθηση, την εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς και στον επαγγελματικό προσανατολισμό. Κάθε υπουργείο και κεντρική υπηρεσία πρέπει να δημιουργηθεί ένα σχέδιο του εργατικού δυναμικού κάθε πέντε χρόνια. Πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις τρέχουσες ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων της και τις ικανότητες που απαιτούνται στο εγγύς μέλλον και τότε να σχεδιάσει τη βελτίωση των επιπέδων ικανότητας του εργατικού δυναμικού για τους. Δουλεύοντας στην ορθή κατεύθυνση δημιούργησαν το **κέντρο αξιολόγησης Assessment center (AC)**, Περιλαμβάνει παιχνίδια ρόλων, in basket ασκήσεις, συζητήσεις ομάδων χωρίς συντονιστή κ.α. Χρησιμοποιείται ευρέως για την εκτίμηση των ικανοτήτων των υποψηφίων για τις ανώτερες θέσεις των δημοσίων υπαλλήλων. Στην Κορέα εφάρμοσαν συστήματα διαχείρισης έργων για τη βελτίωση των επιδόσεων των οργανισμών μέσω του προσδιορισμού των ικανοτήτων που έπρεπε να έχουν οι εργαζόμενοι. Το επόμενο βήμα ήταν η δημιουργία κέντρου αξιολόγησης, που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποδεικνύουν τις ικανότητες για μια επιτυχημένη και αποδοτική εργασία.

2.5.3 Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Η.Π.Α.)

«Δημιουργώντας μία κυβέρνηση που λειτουργεί καλύτερα, κοστίζει λιγότερο» Αλ Γκορ

ΣΤΟΧΟΣ : Δημιουργία μοντέλου ικανότητας σε ένα ευρύ φάσμα επαγγελματιών.

Το 1990 η Αμερικάνικη Υπηρεσία Διαχείρισης προσωπικού άρχισε την υλοποίηση του έργου για ένα : ευρύ *κυβερνητικό μοντέλο ικανότητας*.

Το 1992 παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της προσπάθειας με τον τίτλο : **Πλαίσιο της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας – (Leadership effectiveness framework) LEF**

Το πρώτο μοντέλο ικανότητας σχεδιάστηκε για να ανταποκριθεί στις στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως :

- τον προγραμματισμό της διαδοχής,
- τον επανασχεδιασμό της εργασίας,
- την επιλογή,
- την αξιολόγηση των επιδόσεων,
- διαδοχή καριέρα,
- την κατάρτιση και
- την ανάπτυξη

Διενεργήθηκε έρευνα σε 10.000 ομοσπονδιακά στελέχη (διευθυντές, επόπτες), του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα για τον εντοπισμό των ικανοτήτων που απαιτούνται για την επαγγελματική απόδοση στην εργασία. Η έρευνα οδήγησε σε μία λίστα με 22 κατηγορίες ικανοτήτων.

Κάθε ικανότητα διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα : βασικό εποπτικό, διαχειριστικό και εκτελεστικό. Όλες οι ικανότητες ήταν σημαντικές σε όλα τα επίπεδα ηγεσίας αλλά σε διαφορετικό βαθμό. Οι ικανότητες χωρίστηκαν σε πέντε μεγάλες κατηγορίες :

- Επηρεασμός / διαπραγματευτική
- εξωτερική ευαισθητοποίηση,
- διαπροσωπικές δεξιότητες,
- προφορική επικοινωνία και
- γραπτή επικοινωνία.

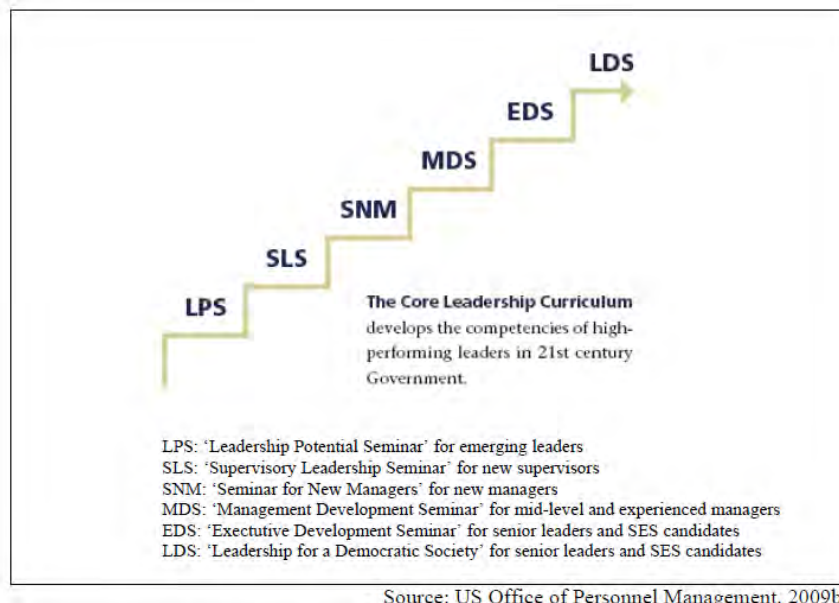
Το 1996 και το 1997 το προαναφερόμενο μοντέλο επικαιροποιήθηκε όπου επιβεβαιώθηκαν οι 22 ικανότητες και προέκυψαν επιπλέον άλλες 5 ικανότητες. Το **1998**

δημοσιεύτηκε το Leadership Competency Model. Το δεύτερο αυτό μοντέλο ικανότητας σχεδιάστηκε για να ανταποκριθεί στις ίδιες στρατηγικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το 2006 το μοντέλο ικανοτήτων ηγεσίας αναθεωρήθηκε εκ νέου ανταποκρινόμενο στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Δημιουργήθηκε το νέο μοντέλο με τίτλο «*Βασικά επαγγελματικά προσόντα*» (*Executive Core Qualifications ECQs*). Αποτέλεσμα της αναθεώρησης ήταν οι ικανότητες να χωρισθούν σε **έξι (6) κατηγορίες** : Αλλαγές, άνθρωποι, Αποτελέσματα, Επαγγελματική διορατικότητα, Συνεργασίας και θεμελιώδεις ικανότητες. Με την τελευταία κατηγορία να αναλύεται ως εξής

1. Διαπροσωπικές δεξιότητες,
2. Προφορική και
3. γραπτή επικοινωνία,
4. συνεχή μάθηση,
5. ακεραιότητα / ειλικρίνεια, και
6. κίνητρα της δημόσιας υπηρεσίας.

Το μοντέλο των Βασικών επαγγελματικών προσόντων ECQs χρησιμεύει ως οδηγός για την ανάπτυξη των προγραμμάτων σπουδών. Όλα τα προγράμματα ανάπτυξης της ηγεσίας σχεδιάζονται γύρω από το ECQs. Το ECQs είναι ένας οδηγός συμπεριφοράς για την καριέρα και την οργανωτική επιτυχία. Ένα από τα πιο επιτυχημένα προγράμματα κατάρτισης για διευθυντές είναι το «Βασικό Πρόγραμμα Ηγεσίας» (Βλέπε Σχήμα 2.9). Είναι μία πολυ-σταδιακή προσέγγιση, όπου συμμετέχοντες εκπαιδεύονται στην ανάπτυξη ηγεσίας από μεσαίου επιπέδου στελέχη σε ανώτερα



Σχήμα 2.9 : Βασικό Πρόγραμμα Ηγεσίας

1. Για τους νέους αναδυόμενους νεοεισερχόμενους ηγέτες
2. Για τους νέους προϊσταμένους
3. Για τους νέους διευθυντές
4. Για τους μέσου επιπέδου και έμπειρα στελέχη
5. Eds Για τα ανώτερα στελέχη και τους υποψηφίους του Senior Executive Service
6. Eds Για τα ανώτερα στελέχη και τους υποψηφίους του Senior Executive Service

Δυσκολίες : Παρά την υπόσχεση της διαχείρισης ικανοτήτων για τη σύνδεση των βασικών διαδικασιών διαχείρισης με τους ανθρωπίνους πόρους, μια σειρά από δυσκολίες είναι προφανείς.

Πρώτον, **οι ανεπαρκείς πόροι** (οικονομικοί πόροι, οι μελέτες, οι γνώσεις) μπορεί να καθυστερήσει τις προσπάθειες διαχείρισης επάρκειας.

Δεύτερον, μειωμένο ενδιαφέρον για την εφαρμογή των μοντέλων ικανότητας

Επιπλέον, η ορθή χρήση των μοντέλων επάρκειας.

Τέλος, η παρουσίαση της σχέσης μεταξύ της εργασίας και μοντέλων ικανότητας είναι το κλειδί στην νομική δικαιολογία για την εφαρμογή αποφάσεων στο ανθρώπινο δυναμικό

Παράγοντες επιτυχίας : Πρωταρχικός κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την αποτελεσματική μοντελοποίηση και διαχείριση των ικανοτήτων είναι οι πόροι, συμπεριλαμβανομένης της επαρκούς εκπαίδευσης, της πρόσβασης και του χρόνου.

Δεύτερον, το κλειδί για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων των μοντέλων ικανότητας είναι η συμμετοχή. Η επιτυχής χρήση της διαχείρισης ικανοτήτων επικεντρώνεται στην ικανότητα προσαρμογής των μοντέλων επάρκειας στις ειδικές ανάγκες των οργανισμών. Αυτό εξαρτάται από την ικανότητα να συνδέσει τις ικανότητες με τους δείκτες συμπεριφοράς. Τέλος, οι ικανότητες θα πρέπει να ενημερώνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για την προσαρμογή για περιβαλλοντικές και εργασιακές αλλαγές

Καινοτομικές Πρακτικές : Η τεχνολογία πρέπει να χρησιμοποιείται προσεκτικά όταν εφαρμόζεται σε διαδικασίες όπως η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, η μηχανογράφηση και το διαδίκτυο προσφέρουν μεγάλες δυνατότητες για τη βελτίωση των τρόπων με τους οποίους οι ικανότητες εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται. Η δυνατότητα να οργανώσει τις πληροφορίες σχετικά με το ατομικό και εταιρικό επίπεδο προσφέρουν σημαντικά οφέλη για τον εντοπισμό των κενών και των ευκαιριών για εξέλιξη. Επιπλέον, οι σύγχρονες τεχνικές μέτρησης και οι προηγμένες ψυχολογικές έρευνες μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της διαδικασίας της διαχειριστικής επάρκειας. Μια αναδύομενη περιοχή μελέτης είναι η μελέτη της προσωπικότητας που περιλαμβάνει αναλύσεις των στοιχείων κατόχου. Τέλος, ενώ η διαχείριση των ικανοτήτων υιοθετήθηκε για την ικανότητά της να συμβάλλει σε μια σειρά από επαγγελματικές σύγχρονες καινοτομίες επικεντρώνεται στις σύγχρονες μελέτες για τις ιδιαιτερότητες των επαγγελματιών ιδιαίτερα για κρίσιμα επαγγέλματα. Η πρόθεση είναι να ξεφύγουμε από τα συμπλέγματα των επαγγελματιών και των ικανοτήτων που θα προσφέρουν όραμα και εφαρμογές στις ιδιαιτερότητες επαγγελματιών.

Αξιολόγηση διαχειριστικής ικανότητας. Η διαχείριση των ικανοτήτων σε ομοσπονδιακό επίπεδο θα απαιτήσει συνεχή επαναξιολόγηση. Επιπλέον η έρευνα είναι το πρώτο βήμα για τον καθορισμό των μελλοντικών κατευθύνσεων και συγκεκριμένα για τον εντοπισμό των βελτιωμένων μεθοδολογικών προσεγγίσεων. Δεύτερον, το συνεχώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο της εργασίας στο δημόσιο τομέα προβλέπει ότι τα υπάρχοντα μοντέλα ικανότητας να επανεξετάζονται προκειμένου να εντοπίσουν ασυμφωνίες μεταξύ των μοντέλων ικανότητα και των μεταβαλλόμενων αναγκών της ηγεσίας. Τέλος, μια επένδυση στον τομέα της διαχείρισης επάρκειας θα πρέπει να θεωρηθεί ως επένδυση ανάπτυξης της ηγεσίας, η οποία είναι μια σημαντική προτεραιότητα για όλες τις οργανώσεις. Μοντέλα ηγεσίας ικανότητας προσφέρουν την υπόσχεση να βοηθήσουν τους οργανισμούς για να επιλέγουν και να εκπαιδεύσουν τους ηγέτες για τον 21ο αιώνα.

Συμπέρασμα : Το 1990 η Αμερικάνικη Υπηρεσία Διαχείρισης προσωπικού άρχισε την υλοποίηση του έργου για ένα : ευρύ κυβερνητικό μοντέλο ικανότητας. Το 1990 σχεδιάστηκε το πρώτο μοντέλο ικανότητας μετά από πολλές αναθεωρήσεις σήμερα το αναθεωρημένο μοντέλο έχει εξ ικανότητες : διαπροσωπικές δεξιότητες, προφορική και γραπτή επικοινωνία, συνεχή μάθηση, ακεραιότητα / ειλικρίνεια, και κίνητρα της δημόσιας υπηρεσίας. Ισχύει για όλες τις κατηγορίες των προϊσταμένων (νέους, ανώτερους, μέσους κ.λπ.). Τα μοντέλο συνάντησε δυσκολίες αλλά και ευκολίες. Η εφαρμογή του έχει καινοτομικό χαρακτήρα που οφείλεται στις δυνατότητες που δίνει η τεχνολογία της πληροφορικής (πληροφορίες στον εργασιακό χώρο ατομικό και εταιρικό επίπεδο, εντοπισμός κενών και ευκαιριών, τεχνικές μετρήσεις ψυχολογικές έρευνες κ.α. Οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής για άλλη μία φορά πρωτοπορούν και καινοτομούν δημιουργώντας Πρότυπα στον τομέα της διαχείρισης

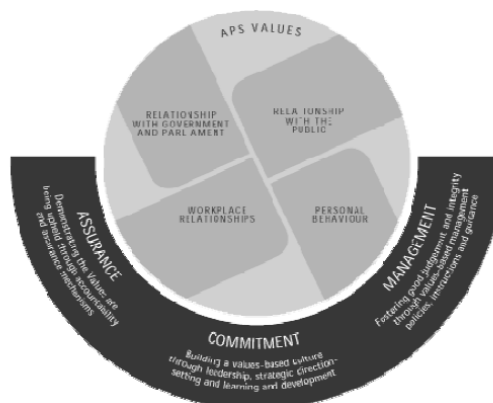
2.5.4 Αυστραλία

i. Πλαίσιο Αξιών του Δημοσίου Συστήματος της Αυστραλίας APS Values Framework

Το 2001, το Αυστραλιανό Εθνικό Γραφείο Ελέγχου διεξήγαγε μια τριετή διαχρονική μελέτη για τη διαχείριση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού σε μια σειρά από οργανισμούς του Δημοσίου της Αυστραλίας. Συγκεκριμένα, επικεντρώθηκε στο πώς πρέπει να σχεδιάζουν διευθυντικά στελέχη τη διαχείριση του προσωπικού τους, για να βοηθήσουν την επίτευξη των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων τους. Για το σκοπό δημιουργήθηκε ένα πλαίσιο που περιελάμβανε ένα σύνολο αξιών το οποίο συνηγορούσε στη μετακίνηση από ένα περιβάλλον με κανόνες σε ένα περιβάλλον με αξίες. Το προαναφερόμενο πλαίσιο αξιών αποτελείται από τρία στοιχεία:

- Δέσμευση της ηγεσίας, για την κατάρτιση και την προώθηση.
- Διαχείριση, περιλαμβάνει ρυθμίσεις για τη διακυβέρνηση, οδηγίες για τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης και
- Διασφάλιση συμπεριλαμβανομένης της δράσης κατά των παραβάσεων του κώδικα δεοντολογίας, έρευνες για το προσωπικό, και την ανατροφοδότηση του πελάτη.

Το πλαίσιο που συνοδεύεται από ένα πίνακα ελέγχου, προορίζεται να χρησιμοποιηθεί από τους επικεφαλής των οργανισμών και τα ανώτερα στελέχη ως ένα εργαλείο για να εξηγήσουν τις αξίες στους εργαζόμενους και για την αξιολόγηση των επιδόσεων και τον εντοπισμό των τομέων όπου απαιτείται μεγαλύτερη έμφαση και προσοχή.



Σχήμα 2.10 : Αυστραλιανό Πλαίσιο Αξιών Australian Personnel System

ii. **Το Μοντέλο Ικανότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Capability Model) :**

Οι επικεφαλής του Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν άμεση επίδραση στους οργανισμούς των γιατί σχεδιάζουν έτσι ώστε να πάρουν τους σωστούς ανθρώπους με τις κατάλληλες δεξιότητες, στο σωστό μέρος τη σωστή στιγμή. **Το Μοντέλο Ικανότητας του Ανθρώπινου Δυναμικού** (βλέπε εικόνα παρακάτω) συστάθηκε για να ενθαρρύνει τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν με στρατηγική την ικανότητα το ανθρώπινου δυναμικού τους. Εκφράζει τις ικανότητες που απαιτούνται για εξαιρετικά αποτελεσματικό προσωπικό, τις ικανότητες που επηρεάζουν τις οργανωτικές αλλαγές, την οικοδόμηση ικανότητας του οργανισμού και ενισχύει τις επιπτώσεις του ανθρώπινου δυναμικού στα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

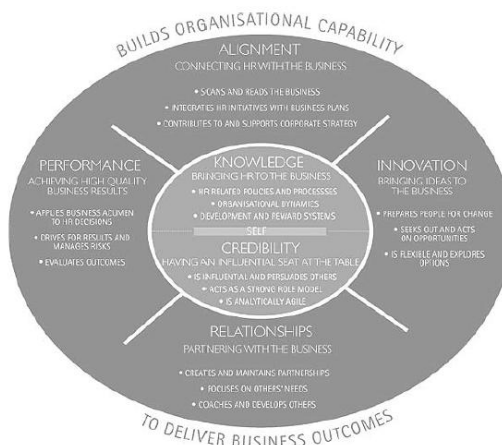
Μπορεί να χρησιμοποιηθεί :

- Από τους επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού για να εστιάσει στις αναπτυξιακές ανάγκες τους
- Για να βοηθήσει στον καθορισμό των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού και
- Από τους επικεφαλής των οργανισμών και από τους διαχειριστές για να δουν τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη αποτελεσμάτων στις επιχειρήσεις

Το μοντέλο επικεντρώνεται στη δημιουργία οργανωτικής ικανότητας για την επίτευξη επιχειρηματικών αποτελεσμάτων.

Περιγράφει δύο δυνατότητες που οι επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν για να φέρουν εις πέρας τους ρόλους τους: τη γνώση και την αξιοπιστία.

Αρθρώνει επίσης τέσσερις δυνατότητες για το πώς το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να εργαστεί με τον οργανισμό : εναρμόνιση (σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού με την επιχείρηση), την καινοτομία (νέες ιδέες στην επιχείρηση), οι σχέσεις (με του εμπλεκόμενους με την επιχείρηση), και απόδοση (επίτευξη υψηλής ποιότητας επιχειρηματικά αποτελέσματα)



Σχήμα 2.11 : Μοντέλο Ικανότητας Ανθρώπινου Δυναμικού (Πηγή: PSMPC, 2003)

iii. Το πλαίσιο των ικανοτήτων της Ανώτερης Εκτελεστικής Ηγεσίας (Senior Executive Leadership Capability SELC).

Η SELC ήταν μια πρωτοβουλία της Δημόσιας Υπηρεσίας και της Επιτροπής Προστασίας Τιμών, που αναπτύχθηκε σε συνεργασία με φορείς του Δημοσίου Συστήματος της Αυστραλίας (APS). Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη δήλωση των απαιτήσεων για τα ανώτερα στελέχη που καθορίζει τις δεξιότητες, τις ικανότητες και συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν την υψηλή απόδοση σε ανώτατες διευθυντικές θέσεις ηγεσίας. Αυτό επιτυγχάνεται με τρόπους που μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα σε όλους τους τομείς του σχεδιασμού για τα ανώτερα στελέχη, συμπεριλαμβανομένων και των κριτηρίων επιλογής, η βάση για την ανάπτυξη ηγεσίας και τη διαχείριση της απόδοσης, καθώς και έναν οδηγό για συνεχιζόμενο προγραμματισμό. Συνολικά, το πλαίσιο της SELC επιδιώκει να καθιερώσει μια κοινή κατανόηση των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας των επιδόσεων στις ηγετικές θέσεις του Αυστραλιανού Δημοσίου.

Το πλαίσιο SELC καθορίζει τις δυνατότητες ηγεσίας σε πέντε **ομάδες** ικανοτήτων:

1. διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης
2. επίτευξη αποτελεσμάτων
3. καλλιέργεια παραγωγικών σχέσεων εργασίας
4. αντιπροσωπευτικό δείγμα προσωπικών ικανοτήτων και της ακεραιότητας και
5. επικοινωνία με επιρροή.

Η SELC περιλαμβάνει 22 ικανότητες και πέντε δείκτες συμπεριφοράς. Αναθεωρήθηκε το 2001 και παραμένει σε ισχύ μέχρι σήμερα.



Σχήμα 2.12 : Πλαίσιο ικανοτήτων Ανώτερης Εκτελεστικής Ηγεσίας
(Ομάδα πέντε ικανοτήτων)

iv. Ολοκληρωμένο Σύστημα Ηγεσίας (Integrated Leadership System ILS)

Το 2004, η Αυστραλιανή Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας επέκτεινε το πλαίσιο της SELC με την ανάπτυξη ενός Ολοκληρωμένου Συστήματος Ηγεσίας (ILS). Η ILS έχει σχεδιαστεί για να συνδέσει όλες τις πτυχές της ηγεσίας που έχουν επίπτωση στο APS. Η ILS παρέχει μια κοινή γλώσσα για να υποστηρίξει με συνέπεια το σύνολο της ανάπτυξης δυνατοτήτων APS, και έχει σχεδιαστεί για να εξασφαλίσει τις ικανότητες και τις συμπεριφορές ηγεσίας ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του μέλλοντος. Εξισορροπεί τη σχέση μεταξύ της ηγεσίας, της διαχείρισης, και τεχνικές δεξιότητες στην σταδιοδρομία στην δημόσια υπηρεσία.

Παρέχει μια βάση πάνω στην οποία μπορεί να προσδιοριστούν πρόσθετες ικανότητες ηγεσίας για κάθε συγκεκριμένο οργανισμό. Από το 2007, οι ικανότητες αυτές ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους του δημοσίου. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι

υποχρεούνται να επιδεικνύει τις ικανότητες είναι ανάλογες με επίπεδό τους, τον βαθμό τους και ανάλογα της θέσης στην οποία βρίσκονται. Η ILS περιλαμβάνει επίσης οδηγούς και εργαλεία για να βοηθήσει τους διαχειριστές και τους εργαζόμενους στην επαγγελματική ανάπτυξη, τον προγραμματισμό των ικανοτήτων, και διαχείριση της διαδοχής στον οργανισμό.

Αυτά περιλαμβάνουν:

- Το **Μοντέλο Ηγεσίας APS**, βοηθά τους δημόσιους οργανισμούς και τους ιδιώτες να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες απαιτήσεις του για την ηγεσία, τη διαχείριση και την τεχνογνωσία.
- Η **διαδρομή της Ηγεσίας** προσδιορίζει και περιγράφει τις δυνατότητες ηγεσίας στο εκτελεστικό και ανώτερο επίπεδο σε κάθε στάδιο της σταδιοδρομίας τους.
- Τα **εργαλεία υποστήριξης**, που έχουν αναπτυχθεί για να βοηθήσει τα άτομα, τους ηγέτες και τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. και
- **Πληροφορίες** σχετικά με τα προγράμματα ηγεσίας, τη μάθηση και την ανάπτυξη.

Συμπέρασμα : Το 2001, το Αυστραλιανό Εθνικό Γραφείο Ελέγχου επικεντρώθηκε στο πώς πρέπει να σχεδιάζουν τα διευθυντικά στελέχη τη διαχείριση του προσωπικού τους. Δημιούργησαν μοντέλα ικανότητας. Οι ικανότητες που περιλαμβάνει το τελευταίο μοντέλο (αναθεωρημένο μοντέλο των προηγούμενων) είναι διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης, επίτευξη αποτελεσμάτων, καλλιέργεια παραγωγικών σχέσεων εργασίας, αντιπροσωπευτικό δείγμα προσωπικών ικανοτήτων και της ακεραιότητας και επικοινωνία με επιρροή. Από το 2007, οι ικανότητες αυτές ισχύουν για όλους τους υπαλλήλους του δημοσίου. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι υποχρεούνται να επιδεικνύουν τις ικανότητες είναι ανάλογες με επίπεδό τους, τον βαθμό τους και ανάλογα της θέσης στην οποία βρίσκονται. Περιλαμβάνει οδηγούς και εργαλεία για να βοηθήσει τους διαχειριστές και τους εργαζόμενους στην επαγγελματική ανάπτυξη, τον προγραμματισμό των ικανοτήτων, και τη διαχείριση της διαδοχής στον οργανισμό. Διαδικασίες που θα οδηγήσουν στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατ'έκταση του οργανισμού που εργάζονται.

2.5.4 Μοζαμβίκη

Η Μοζαμβίκη είναι μια από τις φτωχότερες χώρες στον κόσμο. Αν και η χώρα είναι πλούσια σε φυσικούς πόρους τα τελευταία χρόνια έχει προσελκύσει ισχυρή υποστήριξη με

υψηλές εισροές άμεσων ξένων επενδύσεων. Η ξένη βοήθεια αντιπροσωπεύει το 15% του Α.Ε.Π. της Μοζαμβίκης. Παρά την ειρήνη μετά από πολλά χρόνια πολιτικής σύγκρουσης, η φτώχεια εξακολουθεί να είναι πολύ διαδεδομένη, με το 54% περίπου του πληθυσμού να ταξινομούνται ως φτωχοί και να κερδίζουν λιγότερο από 1\$ USA την ημέρα. Παρόλα αυτά η χώρα έχει αναδειχθεί σε ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα ανασυγκρότησης των χωρών της Αφρικής (Πηγή : Unisef)

ΑΠΟΣΤΟΛΗ : Μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα για την οικονομική σταθεροποίηση και προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης.

ΟΡΑΜΑ : Καταπολέμηση της φτώχειας

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει η Μοζαμβίκη στην πορεία για τις μεταρρυθμίσεις είναι το ανεπαρκές εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό που είναι κληρονομιά της αποικιοκρατίας. Κατά την ανεξαρτησία της το 1975, το συνολικό ποσοστό αλφαριθμητισμού στην Μοζαμβίκη ήταν περίπου 8%. Η συντριπτική πλειοψηφία των έμπειρων διαχειριστών ήταν άποικοι, οι οποίοι αποχώρησαν από τη χώρα με τη λήξη της αποικιοκρατίας, γεγονός που δημιούργησε ένα κενό από την άποψη των ικανών διαχειριστών. Η Μοζαμβίκη απογυμνώθηκε από στελέχη με ικανότητες. Αν και πολλοί από τους κατοίκους της χώρας ανέλαβαν διευθυντικές θέσεις σε μια προσπάθεια να ανταποκριθούν στις προκλήσεις, ελάχιστοι όμως είχαν κάποια ή καμία διαχειριστική πείρα να προσφέρουν κυβερνητικές υπηρεσίες.

Η κυβέρνηση Maharashtra το 1994, για να επιλύσει αυτό το πρόβλημα εγκαθίδρυσε ένα σύστημα εκπαίδευσης στη Δημόσια Διοίκηση με σκοπό:

- a. την ανάπτυξη της επιστημονικής, τεχνικής και επαγγελματικής γνώσης, στην ικανότητα, στη δυνατότητα και στη συμπεριφορά όλων των δημοσίων υπαλλήλων.
- b. τη διαρκή επιμόρφωση όλων των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων και των διευθυντικών στελεχών σε τεχνικές εκσυγχρονισμού, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.
- c. την προετοιμασία του τεχνικού προσωπικού για ηγετικά και διαχειριστικά καθήκοντα.
- d. την ανάπτυξη επιστημονικών, τεχνικών και επαγγελματικών γνώσεων, κυρίως για μεθόδους και διαχειριστικές τεχνικές με θεσμικό υπόβαθρο.

Το σύστημα κατάρτισης στη δημόσια διοίκηση (System of Training in Public Administration SIFAP) είχε δύο επίπεδα :

- (α) το μέσο ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση για την αντιμετώπιση των αναγκών κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και
- (β) την κατάρτιση υψηλού επιπέδου για τις ανώτερες διευθυντικές θέσεις της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Στην εκπαίδευση και κατάρτιση των δημοσίων υπαλλήλων συμμετείχαν οι παρακάτω σχολές της χώρας

- Εθνικές σχολές κατάρτισης δημοσίων υπαλλήλων
- Εθνικά ιδρύματα κατάρτισης δημόσιας διοίκησης
- Ιδρύματα – ινστιτούτα περιφερειακής κατάρτισης & διοίκησης
- Πανεπιστήμια

Οι επόμενες κυβερνήσεις συνέχισαν την προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος και εφάρμοσαν το πρόγραμμα με τίτλο : *«βελτίωση της παροχής υπηρεσιών του δημοσίου για τη διευκόλυνση της εφαρμογής της πολιτικής για τη μείωση της φτώχειας και την προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης»*

Η στρατηγική του προγράμματος είχε τις παρακάτω συνιστώσες :

- αποκέντρωση
- διαχείριση των ανθρώπινων πόρων
- κανόνες του δημοσίου
- διαχείριση δημόσιων οικονομικών
- καταπολέμηση της διαφθοράς

Το πρόγραμμα είχε διάρκεια δέκα (10) έτη και η έναρξή του πραγματοποιήθηκε στις 25 Ιουνίου 2001. Η εφαρμογή του υλοποιήθηκε σε δύο φάσεις:

- α' φάση 2001-2005 : Θεσμοί και μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα
- β' φάση 2006 -2011: Βελτίωση των μεταρρυθμίσεων και διαθροτικές αλλαγές

α' φάση 2001-2005 : Θεσμοί και μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα

Κύριος στόχος της α' φάσης ήταν η εισαγωγή μιας σειράς καινοτόμων προγραμμάτων όπως :

1. «one-stop shops»,
2. η ηλεκτρονική διακυβέρνηση,
3. η υποχρεωτική προκήρυξη διαγωνισμού για δημόσιες συμβάσεις στην παροχή υπηρεσιών

4. την πρόσληψη των κορυφαίων δημοσίων διαχειριστών λειτουργών (Γενικοί Διευθυντές),
5. νέο σύστημα αποδοχών,
6. τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης και οικονομικών ευθυνών

Η αξιολόγηση της α' φάσης του προγράμματος αναγνώρισε ότι η ικανότητα και η δέσμευση των δημοσίων διαχειριστών να οδηγήσουν τη χώρα στη μεταρρύθμιση ήταν ένα πρόβλημα. Ενώ, σε γενικές γραμμές, υπήρξε βελτίωση της διοικητικής ικανότητας στον δημόσιο τομέα, εκτιμάται ότι ο αριθμός του προσωπικού με πανεπιστημιακή εκπαίδευση που εργάζονται στον τομέα της διαχείρισης για τη χάραξη της πολιτικής ήταν ακόμα λιγότερο από το 8% του συνολικού πληθυσμού της πολιτικής υπηρεσίας.

β' φάση 2006-2011 : Θεσμοί και μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα

Το πρόγραμμα στη β' φάση περιελάμβανε προγράμματα σπουδών με στόχο τη βελτίωση των διοικητικών και ηγετικών δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων. Η εκπαίδευση στις νέες αρμοδιότητες έγινε μέσω του Ανώτερου Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης HIGHER INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (ISAP).

Η εκπαίδευση περιελάμβανε :

- I. **Τεχνικές (skills) δεξιότητες**
 - Γνώσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης
 - Συγκριτική ανάλυση της δημόσιας πολιτικής
- II. **Διοικητικές δεξιότητες**
 - Ενσωμάτωση και ποικιλομορφία (γλωσσικές, πολιτικές, εθνοτικές κ.α.)
 - Επαγγελματισμός και ακεραιότητα.
- III. **Ηγετικές ικανότητες**
 - I. **Τεχνικές ικανότητες Technical skills :**

Το πρότυπο πρόγραμμα σπουδών του κάθε προγράμματος για τη δημόσια διοίκηση εισάγει το δόγμα της γραφειοκρατίας, ηθική στη διοίκηση, την οργανωτική θεωρία, και την ιστορία της πολιτικής σκέψης, ως οι θεμελιώδεις θεωρίες που στηρίζουν τη δημόσια διοίκηση, παράλληλα με την παραδοσιακή διδασκαλία που παρέχει τεχνογνωσία στο διοικητικό δίκαιο, το ανθρώπινο δυναμικό και την ανάλυση πολιτικής.

- **Η γνώση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.** Knowledge of e-Government (υπολογιστές, διαδίκτυο, multi-media, και τη δικτύωση συστήματος). Στο

πρόγραμμα κατάρτισης, οι διαχειριστές της κυβέρνησης και των υπαλλήλων που είναι εξοπλισμένα με τις γνώσεις και δεξιότητες στις ΤΠΕ συστήματα διαχείρισης, τα πρότυπα δεδομένων, τα αρχεία και τις διαδικασίες εργασίας, την ηγεσία και τη στρατηγική σκέψη, αλλαγή νοοτροπίας χρήση ΤΠΕ, ενεργός weblog εποπτεύονται από δημοσίους υπαλλήλους για να διευκολύνει την ανταλλαγή ιδεών μεταξύ τους δημοσίους υπαλλήλους, τους φορείς χάραξης πολιτικής, πανεπιστημιακούς, ιατρούς και τους πολίτες, και γενικά δεξιότητες που θα επιτρέπουν στους διευθυντές κυβέρνηση να θεσπίσει, να υλοποιήσει και να διατηρήσει τη διαδικασία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης. Heeks (2002) παρέχει μια συστηματική ανάλυση της βελτίωσης e-Gov απόδοση στην Αφρική. Στο πρόγραμμα κατάρτισης, οι διαχειριστές της κυβέρνησης και των αξιωματούχων που είναι εξοπλισμένα με τις γνώσεις στις ΤΠΕ και τις δεξιότητες διαχείρισης συστημάτων, πρότυπα δεδομένων, τα αρχεία και τις διαδικασίες εργασίας, την ηγεσία και τη στρατηγική σκέψη, αλλαγή νοοτροπίας χρήση των ΤΠΕ, ενεργό ιστολόγιο εποπτεύονται από δημοσίους υπαλλήλους για να διευκολύνει την ανταλλαγή των ιδεών μεταξύ δημοσίους υπαλλήλους, τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, ακαδημαϊκούς, επαγγελματίες και πολίτες, και γενικά δεξιότητες που θα επιτρέπουν στους διευθυντές κυβέρνηση να θεσπίσει, να υλοποιήσει και να διατηρήσει τη διαδικασία του e-Gov. Heeks (2002) παρέχει μια συστηματική ανάλυση της βελτίωσης e-Gov απόδοση στην Αφρική μεγαλύτερη προσοχή δίνεται στο πρόγραμμα κατάρτισης για να εξοπλίσει τους δημόσιους υπαλλήλους με γραπτές και προφορικές επικοινωνιακές δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, τις δημόσιες σχέσεις. Εκπαίδευση σε μαζικές ικανότητες επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων αναμένεται να παρέχει το είδος των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι για να εξηγήσουν αποτελεσματικά τις κυβερνητικές πολιτικές καλύτερη για τους πολίτες, αλλά και για την αντιμετώπιση ψευδείς πληροφορίες στο δημόσιο τομέα.

Γνώση της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Στα υπουργεία και κυβερνητικούς οργανισμούς, η εισαγωγή της τεχνολογίας των πληροφοριών (υπολογιστές, internet, multi-media, και τη δικτύωση συστήματος) ήταν να ενεργοποιήσετε την κοινή χρήση των

δεδομένων, ταχύτερη λήψη αποφάσεων και τη διαφάνεια στην παροχή υπηρεσιών (Chemane, 2002).

Αυτό, στη Μοζαμβίκη, έγινε κατανοητό επίσημα ως μέρος της διαδικασίας για την εισαγωγή e-Gov στη χώρα και επίσης να επιτρέψει σε κρατικούς οργανισμούς και το προσωπικό τους για να γίνουν αποτελεσματικοί στην απόδοση στην δουλειά τους. . Αντί e-Gov είχε παρεξηγηθεί από πολλούς δημοσίους υπαλλήλους, έτσι ώστε η χρήση του Διαδικτύου μειώθηκε μόνο στην αποστολή μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και την ανάπτυξη σύντομων ιστοσελίδων Στο πρόγραμμα κατάρτισης, οι διαχειριστές της κυβέρνησης και των αξιωματούχων που είναι εξοπλισμένα με τις γνώσεις στις ΤΠΕ και τις δεξιότητες διαχείρισης συστημάτων, πρότυπα δεδομένων, αρχεία και τις διαδικασίες εργασίας, την ηγεσία και τη στρατηγική σκέψη, αλλαγή νοοτροπίας με τη χρήση των ΤΠΕ, ενεργό ιστολόγιο εποπτεύονται από δημοσίους υπαλλήλους για να διευκολύνει την ανταλλαγή των ιδεών μεταξύ δημόσιοι υπάλληλοι, οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής, ακαδημαϊκούς, επαγγελματίες και πολίτες, και γενικά δεξιότητες που θα επιτρέπουν στους διευθυντές κυβέρνηση να θεσπίσει, να υλοποιήσει και να διατηρήσει τη διαδικασία της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Επιπλέον, μεγαλύτερη προσοχή δίνεται στο πρόγραμμα κατάρτισης για να εξοπλίσει κυβέρνηση εργαζομένους με γραπτές και προφορικές επικοινωνιακές δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους και τις δημόσιες σχέσεις.

Επιπλέον, μεγαλύτερη προσοχή δίνεται στο πρόγραμμα κατάρτισης για να εξοπλίσει κυβέρνηση εργαζομένους με γραπτές και προφορικές επικοινωνιακές δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, τις δημόσιες σχέσεις. Η εμφάνιση των ΤΠΕ και ζωντανά ηλεκτρονικά και έντυπα μέσα μαζικής ενημέρωσης στη Μοζαμβίκη έχει ως αποτέλεσμα σε όλα τα είδη της (MIS) πληροφορίες που διαδίδονται στο κοινό.

Η κυβέρνηση δεν έχει τον έλεγχο της διάδοσης πληροφοριών, όπως ήταν στο παρελθόν. Οι πολίτες είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες εκτός της δημόσιας διοίκησης, καθώς και μέσω των οργανώσεων της κοινωνίας των πολιτών είναι σε θέση να κάνουν νόμιμες απαιτήσεις και να ασκήσει πίεση στην κυβέρνηση διαχειριστές. Εκπαίδευση σε μαζικές δεξιότητες επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων αναμένεται να παρέχει το είδος των ικανοτήτων που θα επιτρέψουν ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι να εξηγήσει αποτελεσματικά τις κυβερνητικές πολιτικές καλύτερα στους πολίτες και επίσης για την αντιμετώπιση ψευδείς πληροφορίες στο δημόσιο τομέα.

- **Συγκριτική ανάλυση της δημόσιας πολιτικής :** Η συγκριτική μελέτη της δημόσιας πολιτικής έχει προστεθεί στο ωρολόγιο πρόγραμμα για να μπορέσουν οι δημόσιοι υπάλληλοι να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με τις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα αλλού στον ανεπτυγμένο και αναπτυσσόμενο κόσμο και τα διδάγματα που μπορούν να αντληθούν από αυτές τις εφαρμογές της πολιτικής.

II **Managerial skills :**

- **Ενσωμάτωση και ποικιλομορφία. Integration and diversity.** Στη Μοζαμβίκη οι εθνολογικές, οι γλωσσικές, πολιτικές και των διαφορές των δύο φύλων ασκούν επιρροή στις διαπροσωπικές και ομαδικές σχέσεις. Τα προγράμματα κατάρτισης έχουν σχεδιαστεί όχι μόνο για να βελτιώσουν τον τρόπο που θα χειρίζονται τις εθνικές, γλωσσικές, τις πολιτικές αλλά και τις διαφορές των δύο φύλων προκειμένου για την δίκαια διοίκηση αλλά και για την συνέχιση της ειρήνης στη χώρα και την εξασφάλιση της δίκαιας αντιμετώπισης όλων των πολιτών ανεξάρτητα από τις διαφορές τους. Τα προγράμματα του ISAF στοχεύουν στην εισαγωγή του επαγγελματισμού στη δημόσια διοίκηση της Μοζαμβίκης, ώστε να προετοιμάσουν τους διαχειριστές για μια μελλοντική αλλαγή της κυβέρνησης και των πολιτικών κομμάτων στην κυβέρνηση.
- **Επαγγελματισμός και ακεραιότητα. Professionalism and integrity.** Η Μοζαμβίκη, όπως και πολλές άλλες χώρες της Αφρικής, έχουν κώδικες δεοντολογίας: την αμεροληψία, την ακεραιότητα, την εξυπηρέτηση του κοινού, την υπευθυνότητα, την αφοσίωση, τη διαφάνεια, κ.λπ. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι ηθικές αξίες κοινοποιούνται στους δημοσίους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων, δεν έχουν βοηθήσει στον έλεγχο της διαφθοράς στην κυβέρνηση, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις οι δημόσιοι υπάλληλοι προσποιούνται ότι δεν τα γνωρίζουν και αν γνωρίζουν πιστεύουν ότι δεν θα εντοπισθούν και εάν εντοπιστούν, οι παραβάτες δεν θα τιμωρηθούν.

III Ηγετικές ικανότητες. Leadership skills. Η ηγεσία αναγνωρίστηκε ως ο πρωταρχικός παράγοντας για να είναι επιτυχείς οι μεταρρυθμίσεις της χώρας. Δεδομένου του εθνικού στρατηγικού οράματος (Vision 2025), οι ηγέτες της

μεταρρύθμισης αναμένεται να μην περιορίζονται σε μια πολιτική τάξη, αλλά περιλαμβάνουν μια κρίσιμη μάζα από ανώτερους δημόσιους λειτουργούς που πιστεύουν ακράδαντα στην ανάγκη για αλλαγή και να είναι σε θέση να εμπνεύσουν και άλλους να εργαστούν για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της χώρας. Οι εκπαιδευτικές ενότητες που είχαν σχεδιαστεί να εστιάσουν στη χρήση της δημιουργικής όπως μελέτες περιπτώσεων, ατομικές και ομαδικές τεχνικές προσομοιώσεις για να βελτιώσουν τις ηγετικές ικανότητες των συμμετεχόντων. Εισήχθησαν σύντομα μαθήματα για την ηγεσία σε στελέχη, σε ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους και σε υπουργούς. Τα κοινά σεμινάρια πολιτικής φέρνουν κοντά τους υπουργούς και τους ανώτερους δημοσίους υπαλλήλους σε ένα περιβάλλον όπου μοιράζονται κοινές εμπειρίες και συζητούν βασικά θέματα των αφορούν εθνικές πολιτικές

Τίτλοι μαθημάτων

- Οργάνωση και Ηγεσία
- Εφαρμοστέο Δημόσια Πολιτική
- Οικονομική Ανάπτυξη
- Ηγεσία και Οργανωτική Ανάπτυξη Νομοθετικές Τεχνικές Διαχείρισης,
- Σχεδιασμός και Ηγεσία

Μέχρι το τέλος του 2007, είχαν διενεργηθεί περισσότερα από 25 σύντομα μαθήματα για εντεταλμένους διευθυντές, προϊσταμένους Τμημάτων, βουλευτές, Επαρχιακό Συμβούλιο, Μόνιμοι Γραμματείς, Περιφερειακοί διαχειριστές, κ.λπ., εκπαιδεύτηκαν 803 άτομα (βλέπε Table 1). Τα μαθήματα είχαν μέγιστη διάρκεια δύο εβδομάδες.

Table 1. Executive courses delivered by ISAP (2003–07)

Year	Course title	Type of participants	Number
2004–5	Organization and Leadership	National & Provincial Directors, Heads of Department of Ministries	35
	Governing Public Politics	National and Provincial Directors	178
		Members of Parliament	250
2006	Economic Development	Members of Cabinet	46
		National Directors	20
		Provincial Directors, District Administrators and Mayors	13
		Heads of Departments	43
2007	Leadership and Organizational Development	National & Provincial Directors, Heads of Departments	60
	Legislative Techniques	Governors and Permanent Secretaries	31
	Management, Planning and Leadership	Deputy National Directors, Provincial Directors, District Administrators, Permanent Secretaries and Director of District Services, Heads of Departments	127

Source: Strategic Vision of the Higher Institute of Public Administration, 2008.

Όσον αφορά την μακροπρόθεσμη εκπαίδευση, τον Ιούνιο του 2008 :

- είχαν εκπαιδευτεί με επιτυχία 131 δημόσιοι υπάλληλοι στους οποίους απονεμήθηκε το Ανώτερο Επαγγελματικό Δίπλωμα στη Δημόσια Διοίκηση (CPSAPI).
- Επίσης παρακολούθησαν στα προγράμματα σπουδών 232 δημόσιοι λειτουργοί στην CPSAP II,
- 33 ήταν οι συμμετέχοντες στο Μεταπτυχιακό Professional Πτυχίο (PGPAP), και τέλος
- 36 συμμετέχοντες πήραν μέρος στο πρόγραμμα Επαγγελματικό Πτυχίο (BPAP) (βλέπε Table 2).

Table 2. Number of public administrators enrolled in ISAP's professional courses (2008)

Course levels	CPSAP I	CPSAP II	PGPAP	BPAP
1st	36	33	33	36
2nd	30	34	–	–
3rd	33	31	–	–
4th	–	35	–	–
Total	99	133	33	36

Source: Strategic Vision of the Higher Institute of Public Administration, 2008.

Στη Μοζαμβίκη, η κυβέρνηση έχει θεσπίσει σειρά από προγράμματα κατάρτισης για να παρέχουν το είδος της εκπαίδευσης που θα αντικατοπτρίζουν τις νέες απαιτήσεις και την νέα πραγματικότητα που αντιμετωπίζουν οι διαχειριστές και τα διοικητικά στελέχη του δημοσίου τομέα. Οι τεχνικές, οι διαχειριστικές και οι ηγετικές ικανότητες των δημοσίων υπαλλήλων στα υπουργεία, τους οργανισμούς και τις τοπικές κυβερνήσεις πρέπει βελτιωθούν μέσω του σχεδιασμού των προγραμμάτων κατάρτισης του ISAF. Είναι πολύ νωρίς για να συμπεράνουμε αν οι νέες αρμοδιότητες που έχουν επιτευχθεί έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δεδομένου ότι δεν έχουν αξιολογηθεί. Ανεπίσημα στοιχεία από μερικούς από τους πρώην εκπαιδευόμενους δείχνουν ότι : η δημιουργία των νέων ικανοτήτων δεν θα διορθώσει κατ 'ανάγκη όλα τα προβλήματα που σχετίζονται με την κακή απόδοση των διευθυντικών στελεχών του δημόσιου τομέα, εκτός και αν συνοδεύονται από την λύση και άλλων διαρθρωτικών προβλημάτων που έχουν σχέση με την αμοιβή, την προώθηση και άλλων μηχανισμών διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Συμπέρασμα : Η Μοζαμβίκη αποτελεί ένα πολύ ενδιαφέρον παράδειγμα χώρας, που παρότι είναι μια από τις φτωχότερες χώρες στον κόσμο εν τούτοις έχει αναδειχθεί σε ένα από τα πιο επιτυχημένα παραδείγματα ανασυγκρότησης των χωρών της Αφρικής. Οι τελευταίες κυβερνήσεις της χώρας, σε συμφωνία, αποφάσισαν να «επιβάλλουν»

μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα για την οικονομική σταθεροποίηση και προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης με απώτερο στόχο την καταπολέμηση της φτώχειας. Οι μεταρρυθμίσεις του δημόσιου τομέα περιελάμβαναν **σύνολο ενεργειών** εκπαίδευσης και κατάρτισης των ανώτερων δημοσίων έτσι ώστε να αποκτήσουν τεχνικές, διαχειριστικές και ηγετικές ικανότητες **για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να επιτύχουν το στόχο τους.**

2.5.5 Πακιστάν

Οργανισμός Παραγωγής, διανομής και μεταφοράς ηλεκτρικής ενέργειας

Στο Πακιστάν, το 1953 ιδρύθηκε ένας οργανισμός με επικεφαλής τον πρωθυπουργό της χώρας και μέλη του τους βασικούς υπουργούς της κυβέρνησης. Ο οργανισμός είναι υπεύθυνος για την παραγωγή, διανομή και μεταφορά της ηλεκτρικής ενέργειας σε συνδυασμό με την άρδευση, την ύδρευση, την αποχέτευση και τα αντιπλημμυρικά έργα.

Ο οργανισμός έχει πάνω από 150.000 υπαλλήλους. Η παραγωγική του ικανότητα σε ηλεκτρική ενέργεια ανέρχεται περίπου στο 54% της συνολικής παραγωγικής ικανότητας της χώρας και εξυπηρετεί το 88% του συνόλου των πελατών της ηλεκτρικής ενέργειας του Πακιστάν. Για να καλύψει το τεράστιο ετήσιο πρόγραμμα, ο οργανισμός εμπλέκεται σε μια σειρά από έργα. Το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησης για τα έργα αυτά προέρχεται κυρίως από την κυβέρνηση. Η οργανωτική δομή είναι μία τυπική λειτουργική με τον πρόεδρο επικεφαλής της οργάνωσης. Ως οργανισμός του δημόσιου τομέα ο πρόεδρος είναι αρμόδιος να υποβάλει εκθέσεις προς τον αντίστοιχο υπουργό και στη νομοθετική συνέλευση

Αποστολή του οργανισμού είναι η οικονομική ανάπτυξη του Πακιστάν και όραμά του η βελτίωση της διαχείρισης των μελετών και των έργων του δημόσιου τομέα του Πακιστάν.

Το 1974 ζητήθηκε η συμβολή για τη βελτίωση της διαχείρισης των έργων της Παγκόσμιας Τράπεζας αλλά και των εμπειρογνομόνων του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ

Γι το λόγο αυτό αναπτύχθηκαν δώδεκα (12) τυποποιημένες φόρμες για την προετοιμασία των δημοσίων έργων. Το 2005 ο οργανισμός επανεξέτασε και απλοποίησε τον αριθμό. Οι τυποποιημένες φόρμες (έγγραφα) από δώδεκα (12), έγιναν πέντε (5). Παρακάτω βλέπε λίστα από τις πέντε (5) τυποποιημένες φόρμες

- i. PC-I (Project Proposal) (Πρόταση του Έργου)
- ii. PC-II (Feasibility Study) (Μελέτη σκοπιμότητας)

- iii. PC-III (Annual Target and Progress Reporting) Ετήσιος στόχος και ετήσια έκθεση προόδου
- iv. PC-IV (Project Completion Report) (Έκθεσης Ολοκλήρωσης)
- v. PC-V (Annual Performance Report after Completion of Project) Ετήσια έκθεση επιδόσεων μετά την ολοκλήρωση του έργου

Το πλαίσιο της απλοποίησης περιελάμβανε και την διαίρεση των έργων της χώρας σε τρεις μεγάλους τομείς :

- Τον τομέα των υποδομών
- Τον κοινωνικό τομέα και
- Τον τομέα της παραγωγής

Τέλος ο κάθε τομέας έργων είχε τέσσερις βασικές ενότητες : την οικονομική, την τεχνική, την διοικητική και την ενότητα των μικρών έργων.

Πρακτικές διαχείρισης έργων

Οι πρακτικές διαχείρισης των έργων περιελάμβανε τέσσερις (4) φάσεις υλοποίησης των έργων :

i. Προσδιορισμός και έγκριση έργου (initiation – planning phase)

Το πιο **σημαντικό βήμα** στη διαχείριση του έργου είναι ο προσδιορισμός – αναγνώριση του έργου. Στον οργανισμό τα έργα προσδιορίζονται ως βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Τα βραχυπρόθεσμα έργα είναι συνήθως αυτά που θα εκτελούνται για τα επόμενα πέντε (5) χρόνια, ενώ τα μακροπρόθεσμα σχέδια είναι αυτά που θα εκτελούνται για τα επόμενα 15-20 χρόνια.

Οι διαδικασίες που ακολουθούνται για τον προσδιορισμό του έργου συμπεριλαμβάνουν στοιχεία όπως :

- το εύρος τους έργου
- η εκτίμηση του κόστους
- ο εσωτερικός συντελεστής απόδοσης
- τα οφέλη και τέλος
- περιβαλλοντικές μελέτες

Μετά τον προσδιορισμό του έργου συντάσσεται η μελέτη σκοπιμότητας με την οποία εγκρίνεται το έργο.

Κάλυψη των κριτηρίων του τυποποιημένου εγγράφου I & II.

ii. Σχεδιασμός και εκτέλεση του έργου (Executing, controlling, monitoring phase)

Υποχρεωτική είναι η συμμετοχή στον σχεδιασμό και στην εκτέλεση ενός συμβούλου και εργολάβου για καλύτερα αποτελέσματα

Οι τεχνικές που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου είναι :

- The Work breakdown structures,
- Critical path method and
- Program Evaluation and Review Technique (PERT)

Η χρήση των μεθόδων αυτών έγινε χειροκίνητα λόγω έλλειψης μηχανοργάνωσης των υπηρεσιών του Πακιστάν. Κατά την φάση αυτή συντάσσονται εκθέσεις προόδου σε τριμηνιαία και ετήσια βάση.

Κάλυψη των κριτηρίων του τυποποιημένου εγγράφου III

iii. Παρακολούθηση του έργου

Η παρακολούθηση του έργου περιλαμβάνει καταχώρηση στοιχείων σε μηνιαία βάση επίσης συχνέ

ς συναντήσεις των ενδιαφερόμενων μερών, εβδομαδιαίες εκθέσεις έργου και επιτόπιες συναντήσεις.

Κατά τη διαδικασία παρακολούθησης, η οργάνωση έχει αναπτύξει μια παρακολούθηση στο εσωτερικό και το λογισμικό αξιολόγησης

Κάλυψη των κριτηρίων του τυποποιημένου εγγράφου III

iv. Κλείσιμο του έργου (closing phase)

Έκθεση αξιολόγησης του έργου

Κάλυψη των κριτηρίων του τυποποιημένου εγγράφου IV, V

Παρά το γεγονός ότι αυτή η έκθεση είναι στο σύστημα έχει αγνοηθεί από τον οργανισμό.

Βήματα βελτίωσης της διαχείρισης των έργων του δημοσίου

1. Ύπαρξη ανεξάρτητου Διευθυντή για έργα > από 1\$εκατ, Αμερικής
2. Ανεξάρτητη μονάδα διαχείρισης έργου
3. Κατάρτιση διευθυντών του δημοσίου τομέα στις νέες μεθόδους και τα εργαλεία της διαχείρισης έργων
4. Επίσης εισήχθη πρόγραμμα κινήτρων για τους διευθυντές έργων

Θέματα που εμποδίζουν την επιτυχία του έργου

- Ελλιπής συντονισμός του έργου
- Απουσία λογισμικού τεχνολογίας πληροφορικής
- Έλλειψη έμπειρων διαχειριστών και απροθυμία των ανώτερων αρχών να εκχωρήσουν την εξουσία
- Πολιτικές παρεμβάσεις στην έγκριση έργων, χωρίς τις απαραίτητες μελέτες σκοπιμότητας
- Ευνοιοκρατία στην ανάθεση έργων
- Δισταγμός ανάληψης ευθύνης από την πλευρά των εργαζομένων λόγω της ευνοιοκρατίας και τοποθέτηση μη ικανών στελεχών στην ηγεσία
- Φόβος της αλλαγής
- Διαφθορά

ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΕΝΟΣ ΜΕΓΑΛΟΥ ΤΑΞΙΔΙΟΥ

Συμπέρασμα: Το Όραμα του οργανισμού είναι η βελτίωση της διαχείρισης των μελετών και των έργων του δημόσιου τομέα του Πακιστάν. Οι προσπάθειες ξεκινούν από 1974 με τη συμβολή της Παγκόσμιας Τράπεζας αλλά και των εμπειρογνομόνων του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ. Οι πρακτικές διαχείρισης που εφάρμοσαν ήταν : ο προσδιορισμός, η έγκριση, ο σχεδιασμός, η εκτέλεση, η παρακολούθηση και τέλος το κλείσιμο του έργου. Είναι μία σειρά από διεργασίες, από αλληλένδετες δραστηριότητες και διαδικασίες που διασφαλίζουν την αναβάθμιση της ικανότητας υλοποίησης των έργων, είναι ένα σύστημα διαχειριστικής επάρκειας που οδηγεί τον οργανισμό στη βελτίωση των επιδόσεών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1. ΓΕΝΙΚΑ

Πρωταρχικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αποτίμηση του συστήματος διαχειριστικής επάρκειας και ικανότητας που εφαρμόστηκε στους τελικούς δικαιούχους που υλοποιούν έργα Ε.Σ.Π.Α. στην Ελλάδα.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι :

- Η καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης των πιστοποιημένων τελικών δικαιούχων σχετικά με τη διαχειριστική επάρκειά τους.
- Η καταγραφή των απόψεων των τελικών δικαιούχων για την εφαρμοζόμενη πιστοποίηση
- Η καταγραφή της σημασίας που δίνουν οι τελικοί δικαιούχοι στην πιστοποίηση
- Οι αστοχίες του συστήματος
- Οι απόψεις των τελικών δικαιούχων για το πώς πρέπει να εφαρμόζεται η πιστοποίηση της διαχειριστικής επάρκειας
- Τέλος, να καταγραφούν σκέψεις-προτάσεις για τη μελλοντική εφαρμογή του

3.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, που αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο απαιτήθηκε η συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων, τόσο πρωτογενών όσο και δευτερογενών στοιχείων. Τα μεν πρωτογενή στοιχεία ήταν στοιχεία που συλλέχθηκαν μόνο για τη συγκεκριμένη εργασία μέσω διενέργειας ερωτηματολογίου. Για δε τα δευτερογενή στοιχεία, οι πηγές που αντλήθηκαν ήταν βιβλία, έγγραφα, περιοδικά, ηλεκτρονικές διευθύνσεις και βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις που έγιναν από τρίτους. Τα πλεονεκτήματα των δευτερογενών δεδομένων είναι η πρακτικότητα, η εξοικονόμηση χρόνου, η μεγάλη ακρίβεια και επιπλέον έχουν το πλεονέκτημα της ορθότητας και της επιβεβαίωσης των στοιχείων (Du & Monge, 2009). Παρότι οι πηγές για τη συλλογή δευτερογενών στοιχείων είναι πολλές και εύκολα προσβάσιμες εντούτοις δεν είναι αρκετές για την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα γιατί συνήθως το ερευνητικό πρόβλημα δεν ταυτίζεται με το ερευνητικό ερώτημα (Ζαφειρόπουλος, 2005).

3.3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην παρούσα έρευνα, ως τεχνική συλλογής πρωτογενών στοιχείων, χρησιμοποιείται η ποσοτική τεχνική του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιέχει ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων οι οποίες παρουσιάζονται με μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά (Ζαφειρίου, 2003). Τα ερωτηματολόγια συνήθως λειτουργούν καλύτερα με τυποποιημένες ερωτήσεις, που υπάρχει η σιγουριά ότι θα ερμηνευθούν με τον ίδιο τρόπο από όλους τους συμμετέχοντες (Saunders, and al., 2007).

Το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε επειδή δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού για τον έλεγχο της θεωρίας (Κυριαζή, 2011). Επίσης, είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος όπου οι ερωτώμενοι μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα και ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει στις απαντήσεις (Ιωσιφίδης, 2003). Ακόμη, τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν την ανωνυμία η οποία μπορεί να αυξήσει σημαντικά το βαθμό ανταπόκρισης και προθυμίας για συμμετοχή (Oppenheim, 1992). Τέλος τα στοιχεία που συλλέγονται είναι δυνατό να ποσοτικοποιηθούν και έτσι να εξαχθούν συμπεράσματα, με στατιστικές μεθόδους που είναι γενικεύσιμα σε ευρύτερα πληθυσμιακά σύνολα (Βάμβουκας, 1991). Παρόλα τα προαναφερόμενα πλεονεκτήματα υπάρχει όμως και ένα μειονέκτημα το οποίο έγκειται στο γεγονός ότι ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αποσαφηνίσει τις ανοιχτές ερωτήσεις (Ζαφειρίου, 2003).

Για τη σύνταξη των ερωτήσεων ακολουθήθηκε μία συνθετική διεργασία η οποία αποτελούνταν από ερωτήσεις που υιοθετηθήκαν από τη βιβλιογραφία, από ερωτήσεις που προσαρμόστηκαν στην παρούσα έρευνα, από ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν σε άλλες έρευνες και τέλος ερωτήσεις που σχεδιάστηκαν από την ερευνήτρια, οι οποίες κρίθηκαν απαραίτητες για την προσαρμογή του ερωτηματολογίου στο ερευνητικό θέμα της εργασίας (Saunders, et al., 2007).

Παραθέτουμε τη συγκεκριμένη βιβλιογραφία από την οποία αντλήθηκαν οι ερωτήσεις :

- Από το βιβλίο του Harold Kerzner, Strategic planning for project management using a project management maturity model.
- Από τη μελέτη της Μ.Ο.Δ. «Διαπίστωση Διαχειριστικής Ικανότητας και Επάρκειας των Τελικών Δικαιούχων»
- Από το Ερωτηματολόγιο αξιολόγησης συστημάτων κατά ΕΛΟΤ 1429.

- Από την έρευνα του Θ. Χαλάτση «Συστήματα διαχειριστικής επάρκειας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Οι προσεγγίσεις ανάπτυξης, τα εμπόδια και οι προοπτικές βελτίωσης».

Οι ερωτήσεις ήταν σε ποσοστό 90% κλειστού τύπου. Στον τύπο αυτό όλες οι πιθανές απαντήσεις του ερωτώμενου προβλέπονταν από τον ερευνητή όπου ο ερωτώμενος καλούνταν να επιλέξει (Ρόντος & Παπάνης, 2006). Μόνο σε ποσοστό 10% ήταν ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος μπορούσε να εκφράσει την γνώμη του ελεύθερα και χωρίς περιορισμούς. «Χρήσιμο για τις περιπτώσεις που ο ερευνητής δεν είναι σίγουρος για το είδος των απαντήσεων» (Ζαφειρίου, 2003). Οι ερωτήσεις που δημιουργήθηκαν επιδέχονται απάντηση στην πεντάβαθμη κλίμακα Likert, (καθόλου, λίγο, μέτρια, πολύ και πάρα πολύ), στην ονομαστική κλίμακα (ναι – όχι) και αυτή της πολλαπλής επιλογής (Ζαφειρόπουλος, 2005).

3.4. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο που εκπονήθηκε αποτελείται από είκοσι τρεις (23) ερωτήσεις οι οποίες κατανέμονται σε τέσσερις (4) ενότητες.

- Η 1^η ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις για την ταυτότητα του Τελικού Δικαιούχου.
- Οι επόμενες τρεις (3) ενότητες περιλαμβάνουν είκοσι τρεις (23) ερωτήσεις που αποτελούν το βασικό κομμάτι της έρευνας. Η 2^η ενότητα περιέχει επτά (7) ερωτήσεις που διερευνά τις οργανωτικές και τις τεχνικές δυνατότητες των Τ.Δ.
- Στην 3^η ενότητα, περιέχει δώδεκα (12) ερωτήσεις, όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σχετικά το σύστημα πιστοποίησης της διαχειριστικής επάρκειας που εφαρμόζει ο Τ.Δ.
- Και τέλος η 4^η ενότητα περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και οι ερωτώμενοι έχουν τη δυνατότητα να προτείνουν βελτιώσεις στο Σ.Δ.ΕΠ.

3.5. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΛΗΘΥΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ως ερευνητική περιοχή της εργασίας ορίστηκε όλη η χώρα. Ο λόγος ήταν ότι έπρεπε να υπάρχουν όσο το δυνατό περισσότερα απαντημένα ερωτηματολόγια και όσο πιο αντιπροσωπευτικά στοιχεία (Ρόντος & Παπάνης, 2006).

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε με e-mail σε όλους τους τελικούς δικαιούχους που υλοποίησαν (υλοποιούν) έργα Ε.Σ.Π.Α. κατά την παρούσα προγραμματική περίοδο. Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου δοκιμάστηκε η λειτουργικότητά του μέσω πιλοτικής

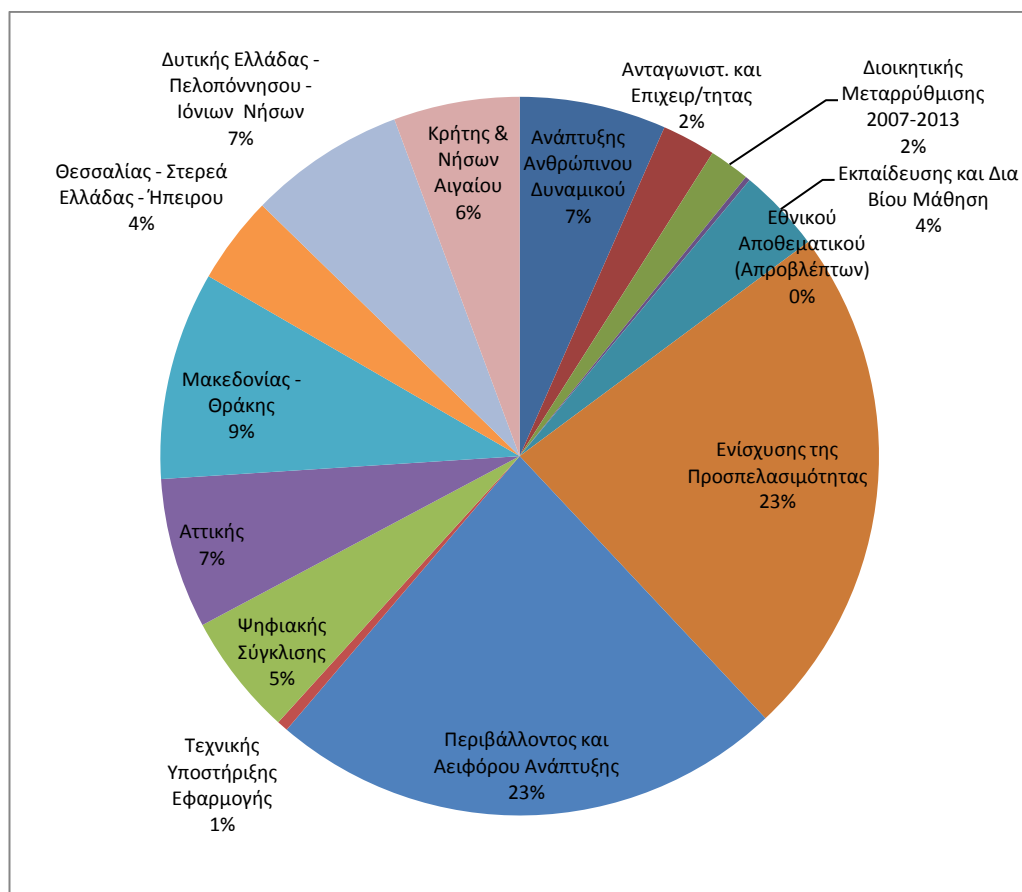
δοκιμής. Σκοπός της πιλοτικής εφαρμογής ήταν να διαπιστωθεί η αποτελεσματικότητα των ερωτήσεων και να επισημανθούν τυχόν λάθη και παραλείψεις (Saunders, and all 2007). Μερικές μέρες από την αποστολή του e-mail και μετά από έλεγχο για την παράδοσή του, στάλθηκε και δεύτερο e-mail. Όσον αφορά τους φορείς της Περιφέρειας Θεσσαλίας η ερευνήτρια είχε τηλεφωνική επικοινωνία σχεδόν με όλους τους συμμετέχοντες.

Όπως προαναφέρθηκε, ως ερευνητική περιοχή επιλέχθηκε όλη η χώρα, όλοι οι υφιστάμενοι Τ.Δ. της παρούσας προγραμματικής περιόδου (2007 – 2013), όπως αυτοί προκύπτουν με βάση τα τρέχοντα στοιχεία από το Ο.Π.Σ. (Ιανουάριος 2014).

Η παρούσα προγραμματική περίοδος (2007 - 2013) περιλαμβάνει 14 Επιχειρησιακά Προγράμματα του Ε.Σ.Π.Α. Στο Πίνακα 3.1 και στο Σχήμα 3.1 που ακολουθούν παρουσιάζεται η κατανομή του προϋπολογισμού της δημόσιας δαπάνης σε κάθε Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

Πίνακας 3.1:
Κατανομή Προϋπολογισμού (Δημόσιας Δαπάνης) ανά Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

A/A	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ	ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ (ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΑΠΑΝΗ)
A	Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού	1.757.023.311,93
B	Ανταγωνιστικότητας και Επιχειρηματικότητας	642.802.298,57
Γ	Διοικητικής Μεταρρύθμισης 2007-2013	484.143.918,19
Δ	Εθνικού Αποθεματικού (Απροβλέπτων)	57.000.000,00
E	Εκπαίδευσης και Δια Βίου Μάθηση	1.006.960.015,48
Z	Ενίσχυσης της Προσπελασιμότητας	6.164.443.351,37
H	Περιβάλλοντος και Αειφόρου Ανάπτυξης	6.177.432.251,78
Θ	Τεχνικής Υποστήριξης Εφαρμογής	132.624.320,78
I	Ψηφιακής Σύγκλισης	1.459.839.761,61
1	Αττικής	1.801.179.719,53
2	Μακεδονίας - Θράκης	2.490.194.279,95
3	Θεσσαλίας - Στερεά Ελλάδα - Ηπείρου	1.049.229.550,98
4	Δυτικής Ελλάδας - Πελοποννήσου - Ιονίων Νήσων	1.873.774.215,04
5	Κρήτης & Νήσων Αιγαίου	1.508.242.679,07
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		26.604.889.674,28



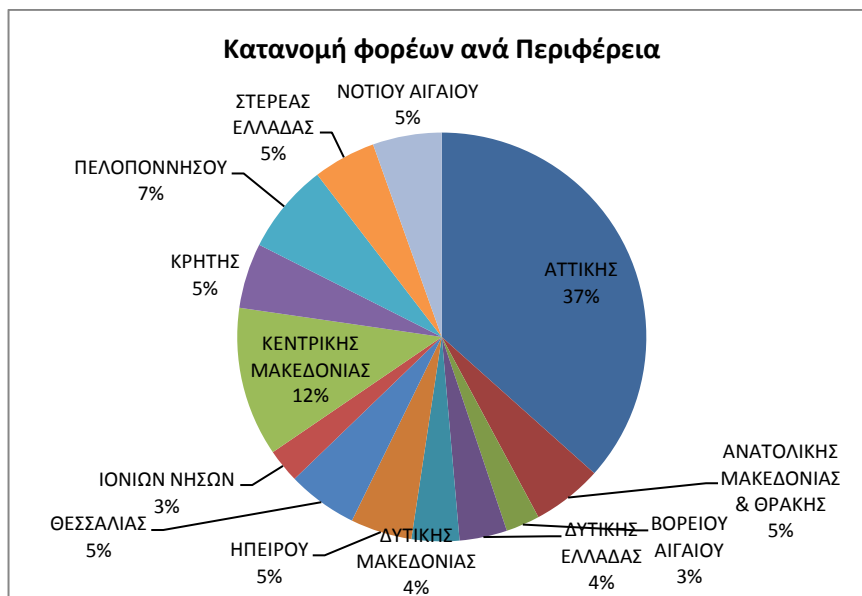
Σχήμα 3.1: Κατανομή Προϋπολογισμού Δημόσιας Δαπάνης στα Επιχ/κά Προγράμματα

Το σύνολο του προϋπολογισμού των ενταγμένων έργων ανέρχεται σε 26,81 δις € (Δημόσια Δαπάνη) που υλοποιούνται από 2.136 φορείς, συμπεριλαμβανομένων των Σχολικών Επιτροπών (895 φορείς με προϋπολογισμό 6,74 εκατ. €) και των Αναπτυξιακών Συμπράξεων (233 φορείς με προϋπολογισμό 201,38 εκατ. €) οι οποίοι δεν συμπεριελήφθησαν στον πληθυσμό της έρευνας. Στο Πίνακα 3.2 και στα σχήματα 3.2 & 3.3 που ακολουθούν παρουσιάζεται η κατανομή του αριθμού και του προϋπολογισμού των φορέων στις Περιφέρειες της χώρας.

Πίνακας 3.2 : Κατανομή Φορέων & Προϋπολογισμού ανά Περιφέρεια

Α/Α	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΟΡΕΩΝ	% ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΑΡΙΘΜΟΥ	ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ	% ΣΥΝΟΛΙΚΟΥ ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΥ
	ΑΤΤΙΚΗΣ	369	36,61%	14.960.855.015	56,23%
	ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ & ΘΡΑΚΗΣ	56	5,56%	1.330.537.092	5,00%
	ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	27	2,68%	493.908.708	1,86%
	ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	38	3,77%	1.407.952.607	5,29%
	ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	38	3,77%	621.371.932	2,34%
	ΗΠΕΙΡΟΥ	49	4,86%	647.799.985	2,43%
	ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	56	5,56%	709.962.388	2,67%
	ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	27	2,68%	302.896.452	1,14%
	ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	119	11,81%	1.680.057.230	6,31%
	ΚΡΗΤΗΣ	52	5,16%	1.255.241.140	4,72%
	ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	72	7,14%	1.459.969.031	5,49%
	ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	50	4,96%	654.335.454	2,46%
	ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	55	5,46%	467.291.754	1,76%
	ΑΚΑΤΑΝΕΜΗΤΑ			612.710.886	2,30%
	Σύνολο	1008	100,00%	26.604.889.674	100,00%
	ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΕΣ ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ	233		201.383.924	
	ΣΧΟΛΙΚΕΣ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ	895		6.740.949	
	ΓΕΝΙΚΟ Σύνολο	2136		26.813.014.547	

Για την κατηγοριοποίηση των Τ.Δ. χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση που ακολουθείται στο Ο.Π.Σ. Σύμφωνα με την εν λόγω προσέγγιση, οι Τ.Δ. ομαδοποιήθηκαν με βάση σημαντικά χαρακτηριστικά όπως γεωγραφική κατανομή (περιφέρεια), νομική μορφή, επιχειρησιακό πρόγραμμα κ.α. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι Σχολικές Επιτροπές αποτελούν, πρακτικά, Επιτροπές Παραλαβής Προμηθειών και όχι Δικαιούχοι οργανωμένοι με τη μορφή της Υπηρεσίας. Επίσης οι Αναπτυξιακές Συμπράξεις είναι φορείς οι οποίοι συστήθηκαν μόνο για ένα έργο και μετά την ολοκλήρωση του έργου δε θα υφίστανται ως νομικά πρόσωπα. Για το λόγο αυτό δεν είχε νόημα να συμπεριληφθούν στον πληθυσμό της παρούσας έρευνας.



Σχήμα 3.2 : Κατανομή Φορέων ανά Περιφέρεια



Σχήμα 3.3 : Κατανομή Προϋπολογισμού ανά Περιφέρεια

3.6. ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε κατά τη χρονική περίοδο Μάιος - Σεπτέμβριος 2014, μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε περιελάμβανε σύντομο εισαγωγικό σημείωμα όπου εξηγούσε τους σκοπούς και του στόχους της έρευνας και τη διαβεβαίωση του απορρήτου. Μετά την αποστολή των

ερωτηματολογίων και το έλεγχο για την παραλαβή του από τους φορείς ακολούθησε επικοινωνία με τους φορείς για την υπενθύμιση συμμετοχής στην έρευνας.

Τα αναλυτικά συμπεράσματα, όπως αυτά προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων, παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4.

3.7. ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ – ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Ο όρος εγκυρότητα (validity) αφορά την εκτίμηση, του κατά πόσο το εργαλείο μέτρησης στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο, μετράει πράγματι αυτό στο οποίο αναφέρεται. Ο όρος αξιοπιστία (reliability) αναφέρεται στη δυνατότητα να αποκτηθούν από το ίδιο ερωτηματολόγιο οι ίδιες πάλι απαντήσεις. Η εξασφάλιση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τη μεγαλύτερη δυσκολία στη σύνταξη ερωτηματολογίων, ώστε πολλοί ερευνητές στοχεύουν στη σχετική και όχι στην απόλυτη προσέγγιση τους (Oppenheim, 1992).

Στην βιβλιογραφία συναντούμε μία σειρά κριτηρίων, μεθόδων ή διαδικασιών διασφάλισης της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των ερευνών. Σημειώνουμε ότι οι περισσότερες εξ αυτών, δεν ήταν δυνατό να χρησιμοποιηθούν στην παρούσα έρευνα, λόγω των περιοριστικών πλαισίων της μεταπτυχιακής εργασίας (βάθος ανάλυσης, έκταση, διαθέσιμος χρόνος και χρηματοδότηση).

Συνήθης διαδικασία διασφάλισης αξιοπιστίας μια έρευνας, για παράδειγμα είναι το ερωτηματολόγιο επιβεβαίωσης, στην οποία προβαίνει ο ερευνητής μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα. Δηλαδή επαναλαμβάνει το ερωτηματολόγιο με τον ίδιο συμμετέχοντα ώστε να επιβεβαιώσει την εγκυρότητα των ισχυρισμών του. Είναι προφανές ότι αυτό δεν θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας λόγω έλλειψης πόρων, χρόνου και διαθεσιμότητας των συμμετεχόντων.

Στην παρούσα έρευνα, για την διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των δεδομένων που παρήχθησαν από τα ερωτηματολόγια, εφαρμόστηκαν τα παρακάτω :

Το ερωτηματολόγιο, ως εργαλείο συλλογής πρωτογενών δεδομένων, δομήθηκε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και ταυτόχρονα έλαβε υπόψη τους παράγοντες, τις συνθήκες και τα μέτρα που σχετίζονται με την ανάπτυξη Σ.Δ.ΕΠ. και την διαχείριση έργου, τα οποία ελήφθησαν από την βιβλιογραφική επισκόπηση. Επίσης καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια για τη συγκέντρωση όσο το δυνατόν περισσότερων απαντημένων ερωτηματολογίων από όλες τις κατηγορίες των Τ.Δ. και από όλες τις περιοχές της χώρας. Έτσι λοιπόν ικανοποιούνται οι βασικές συνθήκες αξιοπιστίας του μεθοδολογικού

εργαλείου έρευνας, όπως τίθενται από τον Kumar (2010, pp 178). Συγκεκριμένα, υφίσταται σύνδεση ερευνητικών ερωτημάτων-ερωτήσεων έρευνας και οι ερωτήσεις πηγάζουν από προηγούμενες έρευνες και μελέτες (οπότε καλύπτουν το πρόβλημα στο μεγαλύτερο του εύρος).

Το σύνολο της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε στην εργασία τόσο η ελληνική όσο και η ξενόγλωσση, είναι δημοσιευμένη και εγκεκριμένη. Δεν έχουν χρησιμοποιηθεί δεδομένα (μη δημοσιευμένες ή ανολοκλήρωτες πτυχιακές ή μεταπτυχιακές εργασίες, υλικό πανεπιστημιακών μαθημάτων, απόψεις τρίτων, μη δημοσιευμένα στοιχεία), των οποίων η εγκυρότητα ή ύπαρξη μπορεί να αμφισβητηθεί. Επιπρόσθετα, το σύνολο των δευτερογενών δεδομένων (μελέτες, βιβλία, άρθρα, εκθέσεις, παρουσιάσεις, δελτία τύπου), επιχειρήθηκε να είναι το πλέον σύγχρονο, ώστε να εμπεριέχονται σε αυτό όλες οι πρόσφατες εξελίξεις ή απόψεις. Η πλειονότητα του υλικού αυτού έχει δημοσιευθεί μετά το 2006.

3.8. ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα που διενεργήθηκε είναι κυριολεκτικά πρωτότυπη για το λόγο ότι τα δέκα τελευταία χρόνια δεν υπάρχει καμία αντίστοιχη έρευνα για τη διαχειριστική επάρκεια των τελικών δικαιούχων σε εθνικό επίπεδο. Οι έρευνες που εντοπίστηκαν είναι οι παρακάτω :

- Το 2005 η Γενική Γραμματεία Επενδύσεων και Ανάπτυξης του ΥΠ.ΟΙ.Ο. ανέθεσε στη Μ.Ο.Δ.Α.Ε. την έρευνα για τη διαπίστωση της διαχειριστικής ικανότητας και επάρκειας των τελικών δικαιούχων, η οποία διενεργήθηκε σε εθνικό επίπεδο.
- Το 2007 η Τ.Ε.Δ.Κ.Ν.Α. ανέθεσε στην Π.Ε.Τ.Α. Α.Ε. την εκπόνηση μελέτης για τα θέματα της διακρίβωσης της επάρκειας των Ο.Τ.Α. της Αττικής για τις δράσεις στα Επιχειρησιακά Προγράμματα 2007 – 2013.
- Επίσης το 2007 εκπονήθηκε διπλωματική εργασία φοιτήτριας του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης με τίτλο «Συγκριτική αξιολόγηση τελικών δικαιούχων Ο.Τ.Α. κατά την Γ' προγραμματική περίοδο και οι απαιτήσεις στη Δ' προγραμματική περίοδο» που χρησιμοποίησε ερευνητικό εργαλείο τη μελέτη περίπτωσης που αφορούσε σε δύο δήμους της χώρας, το Δήμο Λαρισαίων και το Δήμο Σερρών.
- Το 2012 διενεργήθηκε διπλωματική εργασία φοιτητή του Τ.Ε.Ι. Θεσσαλίας, με τίτλο «Συστήματα διαχειριστικής επάρκειας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι προσεγγίσεις ανάπτυξης, τα εμπόδια και οι προοπτικές βελτίωσης», η οποία

περιελάμβανε έρευνα σε στελέχη Ο.Τ.Α. α' βαθμού τεσσάρων (4) Δήμων : του Δήμου Μουζακίου, του Δήμου Παλαμά, του Δήμου Σοφάδων και του Δήμου Φαρσάλων, επίσης σε τέσσερις (4) αξιολογητές Σ.Δ.ΕΠ. που ανέπτυξαν πρωτοβάθμιοι Ο.Τ.Α. και τέλος σε τρία γραφεία συμβούλων ανάπτυξης.

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα συνάγεται ότι από το 2005, μετά τη μελέτη της Μ.Ο.Δ., δεν υπάρχει μελέτη για τη διαχειριστική επάρκεια των τελικών δικαιούχων σε εθνικό επίπεδο παρά μόνο η παρούσα.

3.9. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν, η χρησιμότητα της έρευνας έγκειται στην ανάγκη να διερευνηθεί η σημερινή κατάσταση της πιστοποίησης της επάρκειας και η ικανότητας διαχείρισης των φορέων (τελικών δικαιούχων). Επίσης η αξία της έγκειται στο γεγονός ότι παρουσιάζει χρήσιμες προτάσεις για τους Τ.Δ. για την βελτίωση της διαχείρισης των έργων τους και τη ωριμότητάς τους.

Επιπρόσθετα, η παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματά της θα αποτελέσουν ένα πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των αρχών (υπουργεία, περιφέρειες, δήμους κ.α.) που είναι επιφορτισμένες με τη διαχείριση των κοινοτικών κονδυλίων της προγραμματικής περιόδου 2014-2020 και αυτό γιατί βάσει της 3^{ης} εγκύκλιου για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Ε.Π.) μία από τις χρηματοδοτικές προτεραιότητές της είναι η βελτίωση της θεσμικής επάρκειας και της αποτελεσματικότητας δημόσιας διοίκησης και της τοπικής Αυτοδιοίκησης (3^η Εγκύκλιος, 2014).

3.10. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα διεξήχθη σε όλους τους τελικούς δικαιούχους του Ε.Σ.Π.Α. σε όλη την Ελλάδα. Η ανταπόκριση ήταν κατώτερη της αναμενόμενης από την ερευνήτρια για τους εξής λόγους : α) γιατί γενικά οι φορείς δεν απαντούν σε ερωτηματολόγια και β) γιατί τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν για την επικοινωνία με τους Τ.Δ. ήταν ελλιπή (τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν αντλήθηκαν από τα αρχεία του Ο.Π.Σ.). Για κάποιους φορείς δεν υπήρχαν καθόλου στοιχεία επικοινωνίας, σε άλλους ήταν λανθασμένα.

3.11. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά τη διάρκεια της έρευνας παρουσιάστηκαν δυσκολίες οι οποίες αφορούσαν :

- Το θέμα της διαχειριστικής επάρκειας και ικανότητας των φορέων στην ελληνική επικράτεια είναι ένα σχετικά καινούργιο φαινόμενο και δεν υπάρχει αντίστοιχη ελληνική βιβλιογραφία. Αυτό δημιούργησε μία δυσκολία στα δεδομένα που ήταν όλα από την ξένη βιβλιογραφία που δεν ταιριάζουν απόλυτα με την ελληνική πραγματικότητα.
- Ο όγκος των δεδομένων που έπρεπε να συλλεχθούν, αφορούσε όλη την χώρα και όλους τους φορείς που υλοποίησαν έργα Ε.Σ.Π.Α. την προγραμματική περίοδο 2007-2013.

3.12. ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων το επόμενο βήμα ήταν η επεξεργασία των στοιχείων τους. Για την επεξεργασία αυτή χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS, ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών.

Η στατιστική ανάλυση αφορούσε την επεξεργασία των ποσοτικών δεδομένων που προέκυψαν από τις κλειστές ερωτήσεις ενώ έγινε και επεξεργασία της ποιοτικής ανάλυσης των ανοιχτών ερωτήσεων.

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων (συνολικά συλλέχθηκαν ενενήντα δύο ερωτηματολόγια) έγινε εισαγωγή των στοιχείων τους σε αρχεία ηλεκτρονικής μορφής excel, έτσι ώστε να είναι δυνατή η επεξεργασία τους με υπολογιστή και με τη χρήση στατιστικού προγράμματος SPSS και τα οποία αναγνωρίζονται από το συγκεκριμένο πρόγραμμα.

Η καταγραφή των απαντήσεων στις ερωτήσεις έγινε με τη μορφή πίνακα δεδομένων (data matrix) ο οποίος αποτελείται από γραμμές, που κάθε μια τους αντιστοιχεί σε έναν ερωτώμενο και στήλες που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις (μεταβλητές). Οι απαντήσεις των ερωτήσεων κωδικοποιήθηκαν με αριθμητικά σύμβολα ως τιμές μεταβλητών και εισήχθησαν στον πίνακα δεδομένων με ετικέτες και για τις μεταβλητές και για τις τιμές τους. Επιπρόσθετα, σε μια στήλη (η πρώτη του πίνακα) καταγράφηκε ένας κωδικός που αποτελεί και την ταυτότητα του κάθε ερωτηματολογίου έτσι ώστε να υπάρχει μονοσήμαντη αντιστοιχία των καταγραφών του ηλεκτρονικού αρχείου με τα έντυπα ερωτηματολόγια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί θα γίνει η ανάλυση και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της στατιστικής επεξεργασίας του ερωτηματολογίου και θα δοθούν οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής εργασίας. Η ανάλυση θα ακολουθήσει την σειρά του ερωτηματολογίου (Παράρτημα Ι).

4.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν ήταν από 92 φορείς, κυρίως από τις Περιφέρειες Θεσσαλίας, Κεντρικής Μακεδονίας και Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης (βλέπε Πίνακα 4.1), ενώ σε επίπεδο νομού προέρχονται κυρίως από τους νομούς Λάρισας, Αττικής και Θεσσαλονίκης (βλέπε Πίνακα 4.2).

Από τους ερωτώμενους, οι 53 (57,6%) είναι Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), αναλυτικά οι 39 (42,4%) από αυτούς είναι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), οι 14 (15,2%) είναι δημόσιες υπηρεσίες και ένας άλλος φορέας των Ο.Τ.Α. Οι 39 από τους 92 (42,4%) είναι Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.) (βλέπε Πίνακα 3) και ποιο συγκεκριμένα οι 10 (10,9%) από αυτούς είναι Αναπτυξιακές Εταιρίες των Ο.Τ.Α. (ΑΑΕ ΟΤΑ), οι 9 (9,8%) είναι Δημοτικές Επιχειρήσεις, οι 9 (9,8%) είναι Σωματεία – Μη κυβερνητικές οργανώσεις, οι 8 είναι (8,7%) Αστικές Μη Κερδοσκοπικές Εταιρίες και από ένας (1,1%) είναι ΔΕΚΟ, ΑΕ και ΟΕ (βλέπε Πίνακα 4.3).

Πίνακας 4.1 : Κατανομή ερωτηματολογίων ανά Περιφέρεια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ	25	27,2	27,2	27,2
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	19	20,7	20,7	47,8
ΑΝΑΤΟΛΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ ΘΡΑΚΗΣ	14	15,2	15,2	63,0
ΑΤΤΙΚΗΣ	11	12,0	12,0	75,0
ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	4	4,3	4,3	79,3
ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	3	3,3	3,3	82,6
Valid ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ	3	3,3	3,3	85,9
ΚΡΗΤΗΣ	3	3,3	3,3	89,1
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ	3	3,3	3,3	92,4
ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	3	3,3	3,3	95,7
ΗΠΕΙΡΟΥ	2	2,2	2,2	97,8
ΙΟΝΙΩΝ ΝΗΣΩΝ	1	1,1	1,1	98,9
ΝΟΤΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Πίνακας 4.2 : Κατανομή ερωτηματολογίων ανά νομό

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΛΑΡΙΣΑΣ	15	16,3	16,3	16,3
ΑΤΤΙΚΗΣ	11	12,0	12,0	28,3
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ	11	12,0	12,0	40,2
ΡΟΔΟΠΗΣ	8	8,7	8,7	48,9
ΠΕΛΛΑΣ	4	4,3	4,3	53,3
ΤΡΙΚΑΛΩΝ	4	4,3	4,3	57,6
ΚΑΒΑΛΑΣ	3	3,3	3,3	60,9
ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ	3	3,3	3,3	64,1
ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	3	3,3	3,3	67,4
ΠΙΕΡΙΑΣ	3	3,3	3,3	70,7
ΕΥΒΟΙΑΣ	2	2,2	2,2	72,8
ΗΛΕΙΑΣ	2	2,2	2,2	75,0
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ	2	2,2	2,2	77,2
ΜΕΣΣΗΝΙΑΣ	2	2,2	2,2	79,3
ΧΙΟΥ	2	2,2	2,2	81,5
ΑΙΤΩΛ/ΝΙΑΣ	1	1,1	1,1	82,6
Valid ΑΧΑΪΑΣ	1	1,1	1,1	83,7
ΒΟΙΩΤΙΑΣ	1	1,1	1,1	84,8
ΓΡΕΒΕΝΩΝ	1	1,1	1,1	85,9
ΔΡΑΜΑΣ	1	1,1	1,1	87,0
ΕΒΡΟΥ	1	1,1	1,1	88,0
ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ	1	1,1	1,1	89,1
ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ	1	1,1	1,1	90,2
ΚΕΡΚΥΡΑΣ	1	1,1	1,1	91,3
ΚΟΖΑΝΗΣ	1	1,1	1,1	92,4
ΚΥΚΛΑΔΩΝ	1	1,1	1,1	93,5
ΛΑΚΩΝΙΑΣ	1	1,1	1,1	94,6
ΛΑΣΙΘΙΟΥ	1	1,1	1,1	95,7
ΛΕΣΒΟΥ	1	1,1	1,1	96,7
ΞΑΝΘΗΣ	1	1,1	1,1	97,8
ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ	1	1,1	1,1	98,9
ΧΑΝΙΩΝ	1	1,1	1,1	100,0
Total	92	100,0	100,0	

Πίνακας 4.3 : Νομική Μορφή των Τελικών Δικαιούχων

	Α.Α.Ε. Ο.Τ.Α.	Α.Ε.	ΑΣΤΙΚΗ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠ ΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ	Δ.Ε.Κ.Ο.	ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Δημοτική Επιχείρηση	Ο.Ε.	Ο.Τ.Α	Σωματείο – Μ.Κ.Ο.	ΦΟΡΕΑΣ Ο.Τ.Α.	Total
	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count	Count
ΝΠΔΔ	0	0	0	0	14	0	0	38	0	1	53
ΝΠΙΔ	10	1	8	1	0	9	1	0	9	0	39

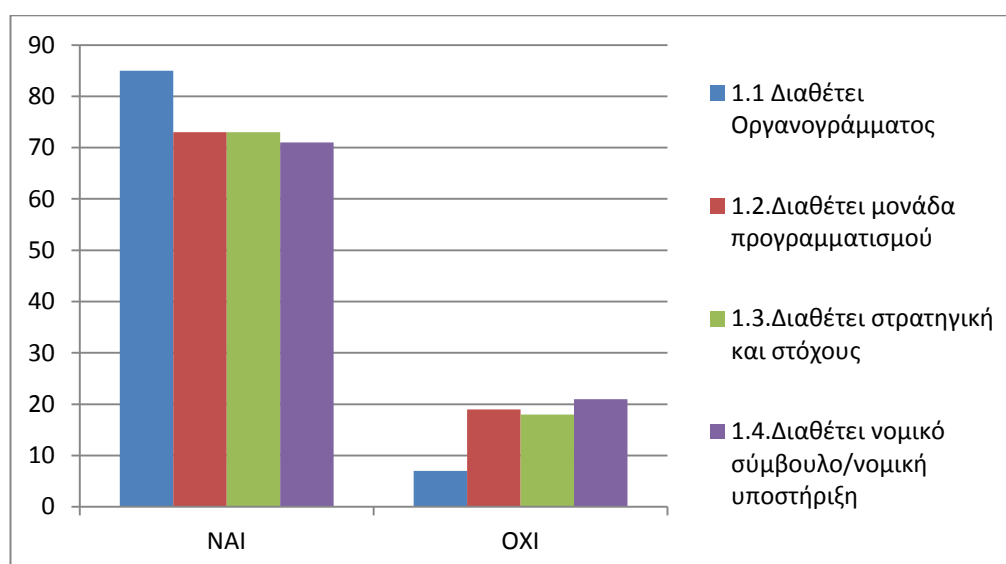
4.1.1 Στοιχεία Οργάνωσης & Τεχνικές Δυνατότητες των Τ.Δ.

Ερώτηση 1 : Θεωρείτε πως ο φορέας σας : Διαθέτει οργανόγραμμα, μονάδα προγραμματισμού, στρατηγική και στόχους, έχει νομική υποστήριξη;

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Το 92,39% των ερωτώμενων απάντησε ότι στον οργανισμό τους υπάρχει οργανόγραμμα, ενώ το ποσοστό αυτών που απαντάει ότι υπάρχει μονάδα προγραμματισμού είναι μικρότερο ήτοι 79,35%, στρατηγικοί & στόχοι 79,35% και ακόμη μικρότερο το ποσοστό 77,17% αυτών που αποκρίνεται ότι υπάρχει νομικός σύμβουλος ή νομική υποστήριξη.

Το τελευταίο αποτέλεσμα συμπίπτει με τα αποτελέσματα της έρευνας της Μ.Ο.Δ. (Μ.Ο.Δ., 2005) όπου προκύπτει ότι το 27,27 % του δείγματος δεν διαθέτει καμιάς μορφής νομική υποστήριξη. Στην παρούσα έρευνα το αντίστοιχο ποσοστό είναι 22,83%.



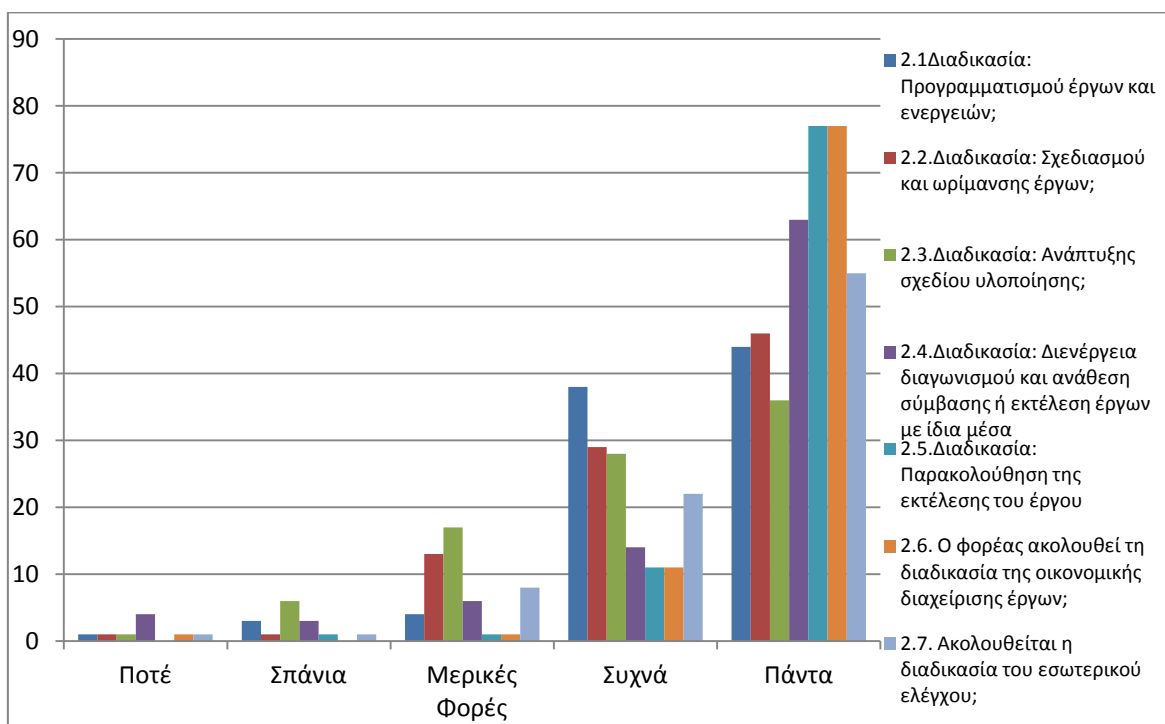
Σχήμα 4.1: Οργανόγραμμα, μονάδα προγραμματισμού, στρατηγική & στόχοι και νομική υποστήριξη στους φορείς

Ερώτηση 2 : Θεωρείτε πως ο φορέας σας ακολουθεί τις διαδικασίες προγραμματισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των έργων

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Οι οργανισμοί στην πλειοψηφία τους ακολουθούν πάντα ή συχνά όλες τις διαδικασίες και κατά κύριο λόγο τις διαδικασίες που αφορούν την παρακολούθηση της εκτέλεσης του έργου και την οικονομική διαχείρισή του. (Βλέπε γραφήματα που ακολουθούν). Αναλυτικότερα, το 91,1% των ερωτώμενων θεωρεί πως πάντα ή σχεδόν πάντα τηρείται η διαδικασία προγραμματισμού έργων και ενεργειών από τον οργανισμό

του. Το αντίστοιχο ποσοστό είναι 83,33% για τη διαδικασία σχεδιασμού και ωρίμανσης των έργων και είναι ακόμη μικρότερο για τη διαδικασία ανάπτυξης σχεδίου υλοποίησης. Οι διαδικασίες ανάπτυξης σχεδίου υλοποίησης και διενέργειας διαγωνισμού είναι αυτές που συγκεντρώνουν τα περισσότερα ποτέ ή σπάνια 7,96% και 7,77% αντίστοιχα. Όπως αναφέρθηκε, το 97,78% των ερωτώμενων απάντησαν πως πάντα ή συχνά ακολουθούνται οι διαδικασίες παρακολούθησης του έργου και οικονομικής διαχείρισης του. Ένα επίσης μεγάλο ποσοστό, 88,51%, θεωρεί πως ακολουθείται η διαδικασία εσωτερικού ελέγχου.



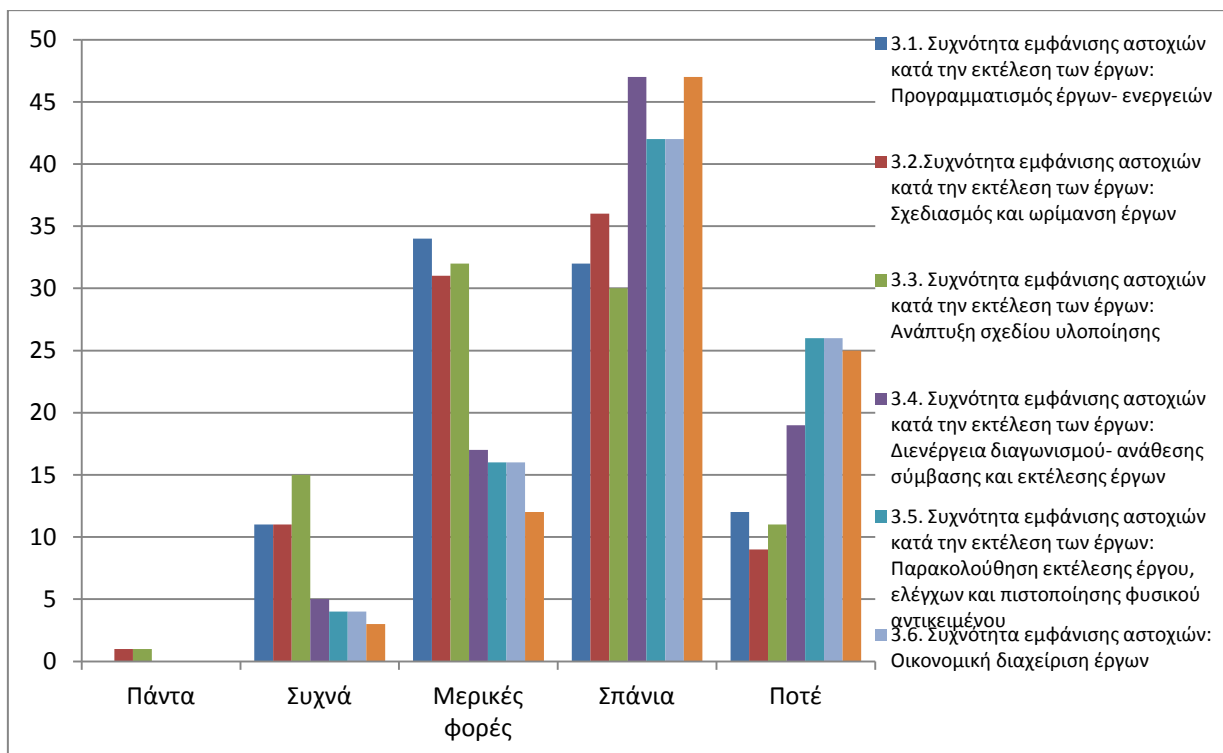
Σχήμα 4.2 : Διαδικασίες προγραμματισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των έργων

Ερώτηση 3 : Πόσο συχνά εντοπίζονται αστοχίες ή προβλήματα στις παραπάνω διαδικασίες που αναφέρθηκαν.

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Στη διαδικασία προγραμματισμού η πλειοψηφία το 38,2% των ερωτηθέντων απαντάει πως μερικές φορές παρουσιάζονται προβλήματα / αστοχίες ενώ το 35,96% απαντάει σπάνια. Αντίστοιχα, μεγαλύτερο είναι το ποσοστό 40,91% αυτών που απαντούν ότι σπάνια εντοπίζονται προβλήματα στο σχεδιασμό και ωρίμανση των έργων. Στην ανάπτυξη σχεδίου υλοποίησης η πλειοψηφία 35,96% θεωρεί πως μερικές φορές δημιουργούνται προβλήματα ενώ ένα 33,71% απαντά πως σπάνια δημιουργούνται προβλήματα. Πάνω από το 50% των ερωτηθέντων (53,41%) θεωρεί πως σπάνια δημιουργούνται προβλήματα στη διαδικασία διαγωνισμού και ανάθεσης των έργων. Στην παρακολούθηση εκτέλεσης των

έργων και στη οικονομική τους διαχείριση το 47,73% απαντά πως σπάνια εντοπίζονται προβλήματα ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό θεωρεί πως 21,59% και 29,55 % αντίστοιχα θεωρεί πως ποτέ δεν εμφανίζονται προβλήματα σε αυτές τις διαδικασίες. Όσον αφορά τον εσωτερικό έλεγχο το 54% θεωρεί πως σπάνια εμφανίζονται προβλήματα και ένα 29,55% ποτέ.



Σχήμα 4.3 : Συχνότητα αστοχιών / προβλημάτων κατά την εκτέλεση των έργων

Από τη μελέτη της Μ.Ο.Δ. (Μ.Ο.Δ., 2005) σε ερώτηση αν τα προβλήματα είναι πολύ συχνά, το 34,51% είχε απαντήσει ότι συχνά (συχνότητα 50%-70%) διαπιστώνονται προβλήματα και ένα 33,80% είχε απαντήσει πως τα προβλήματα είναι πολύ συχνά (συχνότητα 70%-90%). Αν και η ερώτηση στην έρευνα της Μ.Ο.Δ. αναφέρεται γενικά σε προβλήματα ενώ η παρούσα αναφέρεται σε συγκεκριμένες διαδικασίες, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα πως στην παρούσα έρευνα δεν αναφέρονται τόσο συχνά προβλήματα. Στην πλειοψηφία των διαδικασιών (4 από 6) επικρατεί το «Σπάνια» ως απάντηση ενώ στις υπόλοιπες 2 το «Μερικές φορές».

Ερώτηση 4 : Ποιες είναι οι συνηθέστερες πηγές προβλημάτων η αστοχιών που διαπιστώσατε κατά την υλοποίηση των συμβάσεων έργων.

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

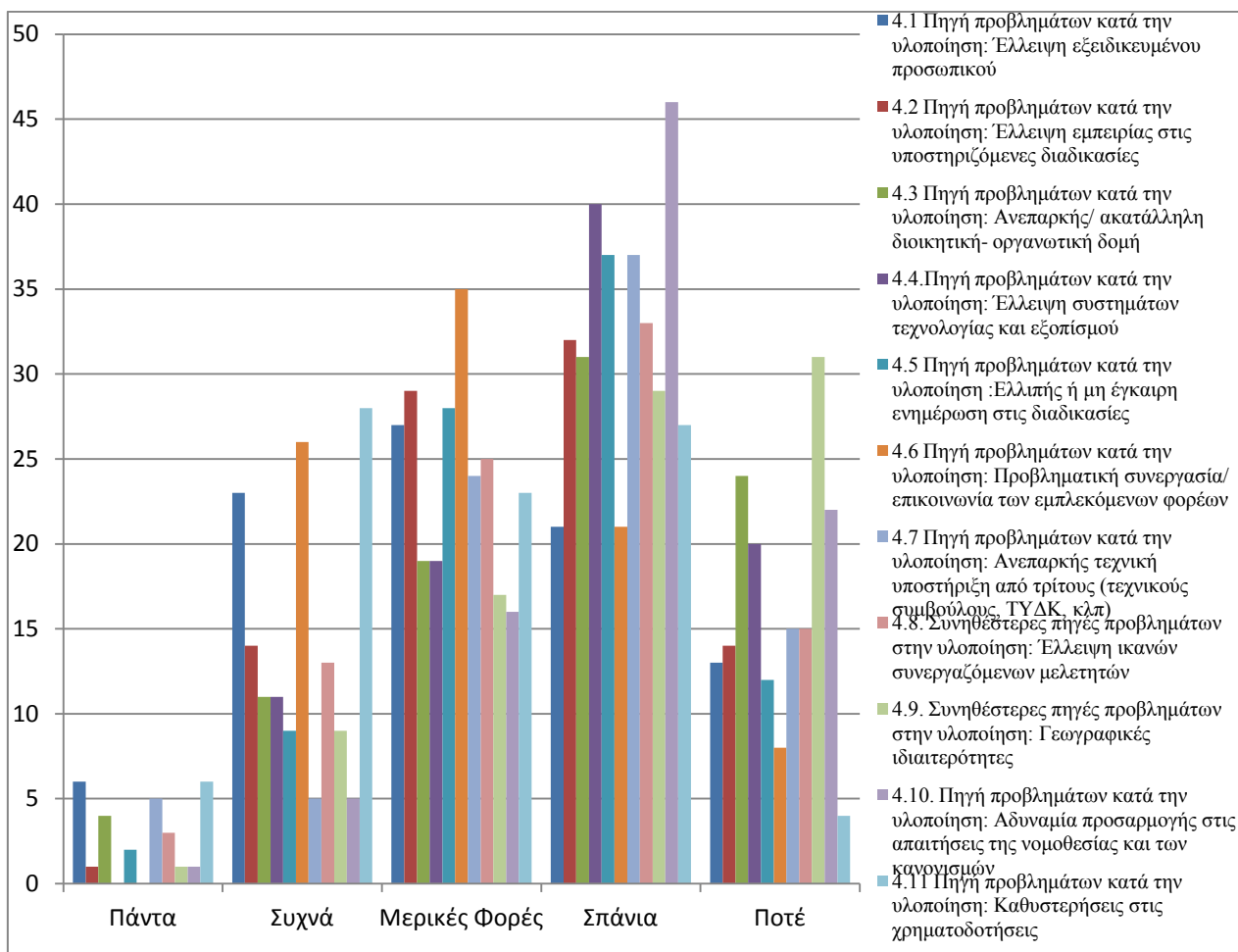
Το 30% θεωρεί ότι μερικές φορές η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού αποτελεί πρόβλημα, ενώ ένα 25,56% θεωρεί ότι συχνά αποτελεί πρόβλημα σε αντίθεση με 23,33% που θεωρεί ότι σπάνια η έλλειψη προσωπικού αποτελεί πρόβλημα. Η έλλειψη εμπειρίας σπάνια αποτελεί πρόβλημα για το 35,56% και ένα 32,22% θεωρεί ότι μερικές φορές αποτελεί πρόβλημα. Η ανεπαρκής ή ακατάλληλη διοικητική δομή σπάνια αποτελεί πρόβλημα για το 34,83% και ποτέ για το 26,97%. Επίσης σπάνια αποτελεί πρόβλημα η έλλειψη τεχνολογικών συστημάτων και εξοπλισμού για το 44,44%, ποτέ για το 22,22% και μερικές φορές για το 21,11%. Η ελλιπής ή η μη έγκαιρη ενημέρωση σπάνια αποτελεί πρόβλημα για το 42,05% και μερικές φορές για 31,82%. Η προβληματική συνεργασία ή επικοινωνία μεταξύ των φορέων φαίνεται να είναι ένα σημαντικό πρόβλημα καθώς το 38,89% θεωρεί πως μερικές φορές αποτελεί πρόβλημα και ένα 28,89% θεωρεί πως συχνά αποτελεί πρόβλημα. Υπάρχει όμως και ένα 23,33% που θεωρεί πως σπάνια αποτελεί πρόβλημα. Η ανεπαρκής τεχνική υποστήριξη σπάνια αποτελεί πρόβλημα για 43,02 % των ερωτηθέντων και μερικές φορές για το 27,91%. Αντίστοιχα και η έλλειψη ικανών συνεργαζόμενων μελετητών σπάνια αποτελεί πρόβλημα για το 37,08% των ερωτηθέντων και μερικές φορές για το 28,09%. Οι γεωγραφικές ιδιαιτερότητες δεν φαίνεται να αποτελούν πρόβλημα καθώς το 35,63% και το 33,33% απάντησε πως ποτέ και σπάνια, αντίστοιχα, αποτελούν πρόβλημα. Πάνω από το 50% θεωρεί πως η αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών σπάνια αποτελεί πρόβλημα και το 24,44% ποτέ. Διχογνωμία υπάρχει στο αν οι καθυστερήσεις στις χρηματοδοτήσεις αποτελούν πρόβλημα καθώς το 31,82% θεωρεί πως είναι ένα πρόβλημα που εμφανίζεται συχνά αλλά υπάρχει και ένα 30,68% που θεωρεί πως σπάνια αποτελούν πρόβλημα, ενώ υπάρχει και ένα 26,14% που θεωρεί πως μερικές φορές η καθυστέρηση των χρηματοδοτήσεων αποτελεί πρόβλημα.

Στην έρευνα της Μ.Ο.Δ. ως κύρια πηγή προβλημάτων αναφέρεται η έλλειψη επαρκούς και εξειδικευμένου προσωπικού (35%) και ακολουθούν η έλλειψη συστημάτων τεχνολογίας και εξοπλισμού (17%), η έλλειψη εμπειρίας στις διαδικασίες και σε ποσοστό (14%) και εσωτερικοί οργανωτικοί και διοικητικοί λόγοι. Οι γεωγραφικές ιδιαιτερότητες αναφέρονται ως πρόβλημα σε ποσοστό 12%, η ελλιπής ή μη έγκαιρη ενημέρωση 9%, το κακό επίπεδο συνεργασίας με τους εμπλεκόμενους φορείς σε ποσοστό 10%, ενώ σε μικρότερο ποσοστό (7%) ακολουθεί η ανεπαρκής τεχνική υποστήριξη από τρίτους. Σε μικρό ποσοστό (4%) αναφέρονται η έλλειψη ικανών μελετητών, καθώς και η αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών.

Η σύγκριση ένα προς ένα των δύο ερευνών δεν είναι δυνατή λόγω της διαφορετική δομής της ερώτησης. Αν όμως ταξινομήσουμε τις απαντήσεις με βάση το ποσοστό στην έρευνα της Μ.Ο.Δ. και με βάση το άθροισμα των ποσοστών του «Συχνά» και «Πάντα» στην παρούσα έρευνα, γίνονται πιο εμφανείς οι διαφορές. Όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα 4.4, η έλλειψη επαρκούς και εξειδικευμένου προσωπικού παραμένει σημαντικό πρόβλημα, ενώ έχει ενταθεί το πρόβλημα της κακής συνεργασίας ή επικοινωνίας μεταξύ των φορέων όπως και η έλλειψη ικανών συνεργαζόμενων μελετητών. Τα προβλήματα που οφείλονται σε ανεπαρκή ή ακατάλληλη δομή φαίνονται να έχουν μειωθεί λίγο. Επίσης, η έλλειψη εμπειρίας είναι λογικό να έχει μειωθεί ως πρόβλημα, λόγω της χρονικής απόστασης των δύο ερευνών. Επίσης έχει βελτιωθεί πολύ η κατάσταση στην έλλειψη τεχνολογικών συστημάτων και εξοπλισμού, το οποίο είναι επίσης λογικό λόγω της χρονικής απόστασης και της βελτίωσης της τεχνολογίας στην περίοδο αυτή. Η κατάσταση έχει βελτιωθεί και στα προβλήματα που έχει να κάνει με τις γεωγραφικές ιδιαιτερότητες, ενώ παραμένει περίπου ίδια η κατάσταση στα προβλήματα ανεπαρκούς τεχνικής υποστήριξης και αδυναμίας προσαρμογής.

Πίνακας 4.4: Ταξινόμηση των πηγών προβλημάτων από την έρευνα της Μ.Ο.Δ. & της παρούσας

Πηγή προβλήματος	Ταξινόμηση έρευνας ΜΟΔ	Ταξινόμηση παρούσας έρευνας
Καθυστερήσεις στις χρηματοδοτήσεις;	□	1
Έλλειψη επαρκούς και εξειδικευμένου προσωπικού ;	1	2
Προβληματική συνεργασία/επικοινωνία των εμπλεκόμενων φορέων ;	6	3
Έλλειψη ικανών συνεργαζόμενων μελετητών;	9	4
Ανεπαρκής ή ακατάλληλη διοικητική/οργανωτική δομή ;	3	5
Έλλειψη εμπειρίας στις υποστηριζόμενες διαδικασίες	3	6
Ελλιπής ή μη έγκαιρη ενημέρωσή σας; (που περιγράφονται παραπάνω)	7	7
Έλλειψη τεχνολογικών συστημάτων και εξοπλισμού ;	2	8
Ανεπαρκής τεχνική υποστήριξη από τρίτους (Τεχνικούς συμβούλους, ΤΥΔΚ κ.λπ.);	8	9
Γεωγραφικές ιδιαιτερότητες (ορεινές, νησιωτικές, απομακρυσμένες περιοχές κ.α.);	5	10
Αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών ;	9	11



Σχήμα 4.4 : Συνηθέστερες πηγές προβλημάτων η αστοχιών κατά την υλοποίηση των έργων

Ερώτηση 5 : Αν υπάρχουν άλλες πηγές προβλημάτων αναφέρεται ποιες;

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

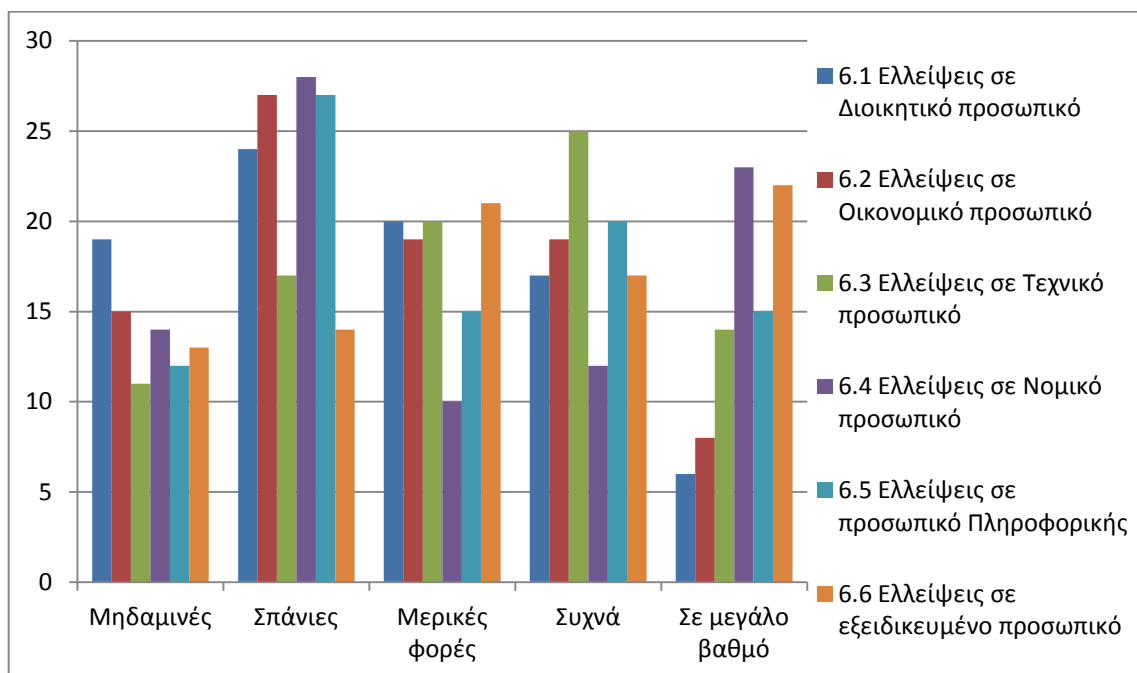
Ένα πρόβλημα που προκύπτει από την ελεύθερη συμπλήρωση άλλων προβλημάτων είναι η πολυνομία ή/και η συνεχής αλλαγές στους νόμους. Άλλα προβλήματα που αναφέρθηκαν είναι οι χρονοβόρες διαδικασίες και η ανικανότητα των εργολάβων να διαχειριστούν τα έργα.

Ερώτηση 6: Σχετικά με τις ελλείψεις στο προσωπικό, σε ποιά τομέα εμφανίζονται και σε ποιο βαθμό;

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Όσον αφορά τις ελλείψεις σε προσωπικό, αυτές φαίνεται να εντοπίζονται κυρίως σε τεχνικό προσωπικό καθώς το 44,83% εντοπίζει συχνές ή σε μεγάλο βαθμό ελλείψεις σε τεχνικό προσωπικό, σε αντίθεση με το 32,18% που θεωρεί πως οι ελλείψεις σε τεχνικό

προσωπικό είναι μηδαμινές ή σπάνιες. Οι ελλείψεις σε διοικητικό δεν είναι σημαντικές καθώς το 27,91% και το 22,09% απαντά πως είναι σπάνιες ή μηδαμινές αντίστοιχα, ενώ υπάρχει και ένα 23,26% που απαντά πως μερικές φορές εντοπίζονται ελλείψεις σε διοικητικό προσωπικό. Για τις ελλείψεις σε οικονομικό προσωπικό το 47,73% θεωρεί πως είναι μηδαμινές ή σπάνιες ενώ το 30,68% θεωρεί πως απαντώνται συχνά ή σε μεγάλο βαθμό. Για το νομικό προσωπικό το 32,18% είναι σπάνιες, το 26,44% θεωρεί πως είναι πολύ μεγάλες και το 16,09% θεωρεί πως δεν υπάρχουν. Όσον αφορά τις ελλείψεις σε προσωπικό πληροφορικής το 30,34% θεωρεί πως είναι σπάνιες και 22,74% σπάνιες.

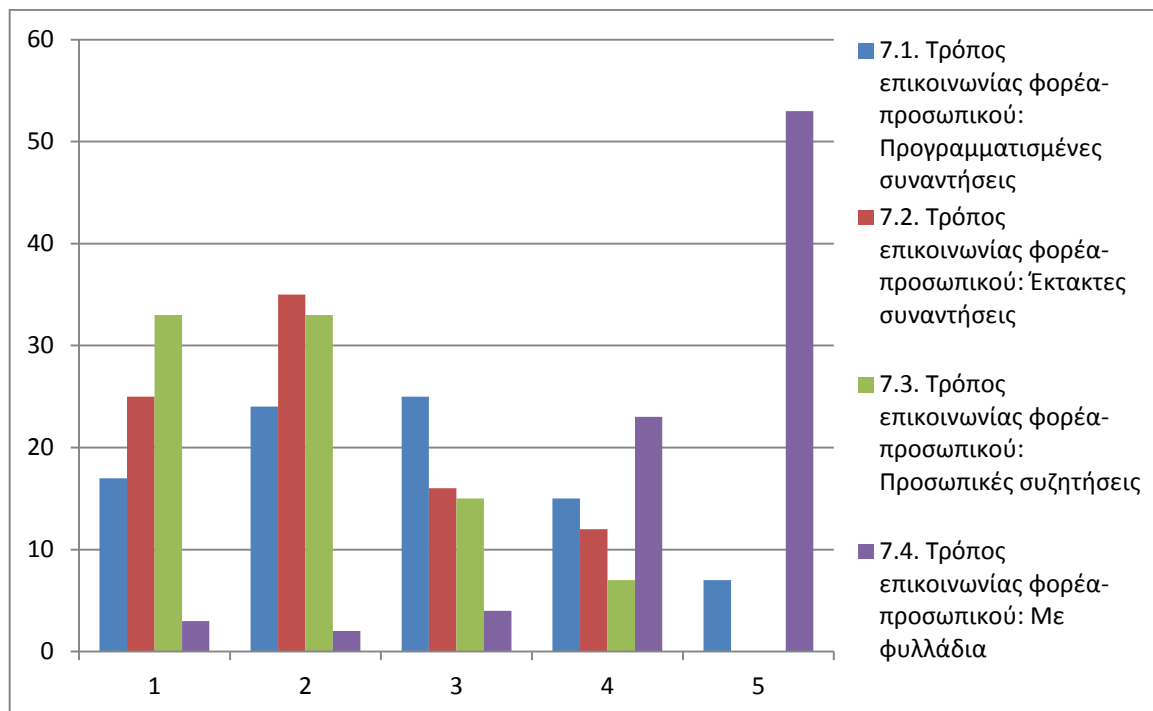


Σχήμα 4.5 : Ελλείψεις προσωπικού ανά τομέα και βαθμό

Ερώτηση 7: Σε ότι αφορά το υφιστάμενο προσωπικό, με ποιόν τρόπο επικοινωνεί η διοίκηση με τους εργαζόμενους;

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Όσον αφορά την επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης, ο πιο σύνηθες τρόπος επικοινωνίας φαίνεται να είναι οι προσωπικές συζητήσεις, 75% συχνά και σε μεγάλο βαθμό, ακολουθούν οι έκτακτες συναντήσεις με 68,18% και οι προγραμματισμένες συναντήσεις με 46,59% ενώ τα φυλλάδια δεν εφαρμόζεται ως τρόπος επικοινωνίας.

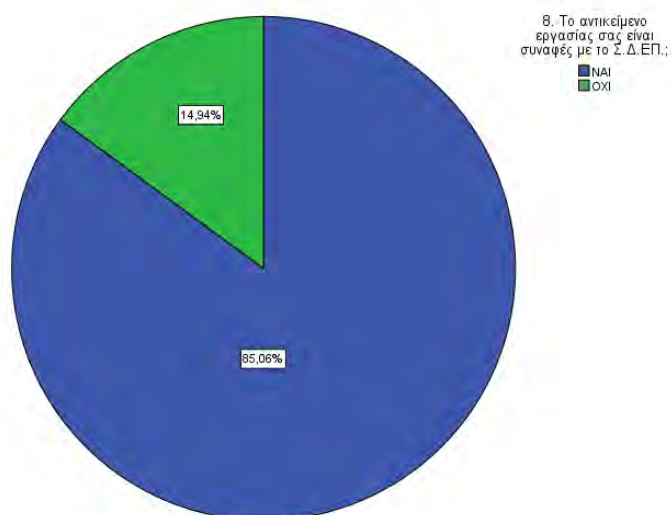


Σχήμα 4.6 : Τρόποι επικοινωνίας της διοίκησης με τους εργαζόμενους

4.1.2 Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας (Σ.Δ.ΕΠ.)

Ερώτηση 8 : Το αντικείμενο της εργασίας σας είναι συναφές με το Σ.Δ.ΕΠ.;

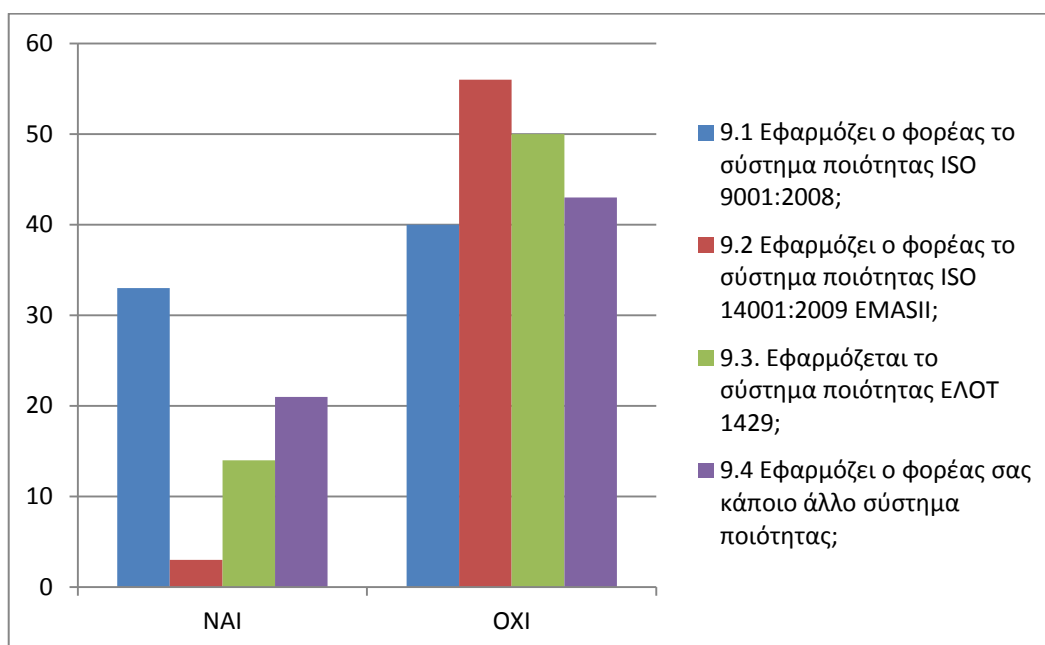
Ερώτηση 9 : Εφαρμόζει ο φορέας σας κάποιο σύστημα ποιότητας;



Σχήμα 1.7 : Συνάφεια της εργασίας των ερωτώμενων με το Σ.Δ.ΕΠ

Από τις ερωτήσεις προέκυψαν ότι :

Το αντικείμενο εργασίας του 85,06% των ερωτηθέντων είναι σχετικό με το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας (Σ.Δ.ΕΠ.). Όσον αφορά το σύστημα ποιότητας που εφαρμόζει ο οργανισμός όπου εργάζονται το 35,87% των ερωτηθέντων απασχολείται σε οργανισμό που εφαρμόζει ISO 9001:2008, το 15,22% σε οργανισμό που εφαρμόζει Ε.Λ.ΟΤ. 1429, το 3,26% σε οργανισμό που εφαρμόζει ISO 14001:2009 EMASII και το 22,83% εργάζεται σε οργανισμό που εφαρμόζει κάποιο άλλο σύστημα ποιότητας. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι το 22,82% εργάζεται σε οργανισμό που δεν εφαρμόζει κάποιο πρόγραμμα ποιότητας.



Σχήμα 4.8 : Εφαρμογή Συστήματος Ποιότητας

Ερώτηση 10 : Πόσο καιρό εφαρμόζετε το Σ.Δ.ΕΠ.;

Ερώτηση 11 : Νομίζετε ότι ήταν απαραίτητη η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.;

Ερώτηση 12 : Θα εφαρμόζατε το Σ.Δ.ΕΠ. αν δεν ήταν υποχρεωτικό για την υλοποίηση των έργων Ε.Σ.Π.Α.?

Ερώτηση 13 : Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην εισαγωγή του Σ.Δ.ΕΠ. του φορέας σας;

Ερώτηση 14 : Σε ποιο βαθμό επέφερε αλλαγές το Σ.Δ.ΕΠ. στην εργασία σας;

Από τις ερωτήσεις προέκυψαν ότι :

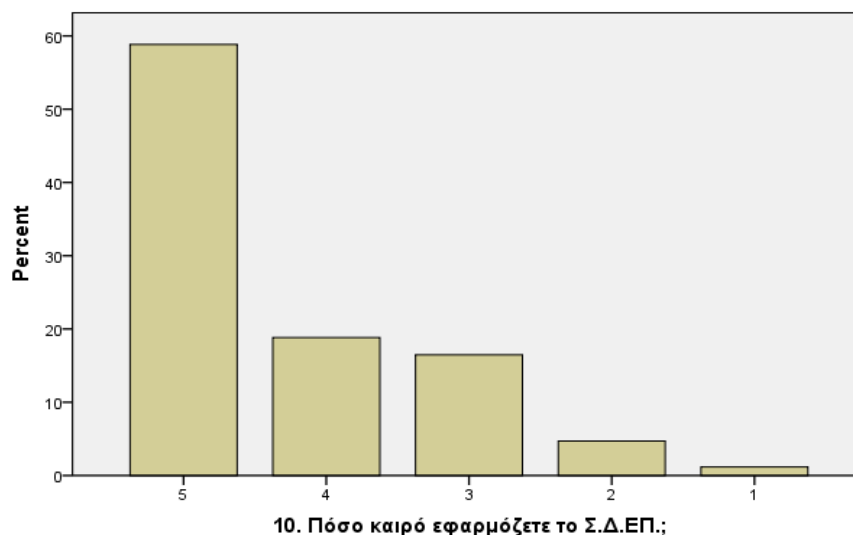
Το 54,3% (50 άτομα) των ερωτηθέντων εφαρμόζει σύστημα διαχειριστικής επάρκειας για 5 χρόνια, το 17,4% (16 άτομα) για 4 χρόνια, το 15,2% (14 άτομα) για 3 χρόνια. Τέσσερις ή 4,3% εφαρμόζει Σ.Δ.ΕΠ. για 2 χρόνια και ένας ή 1,1% για ένα χρόνο.

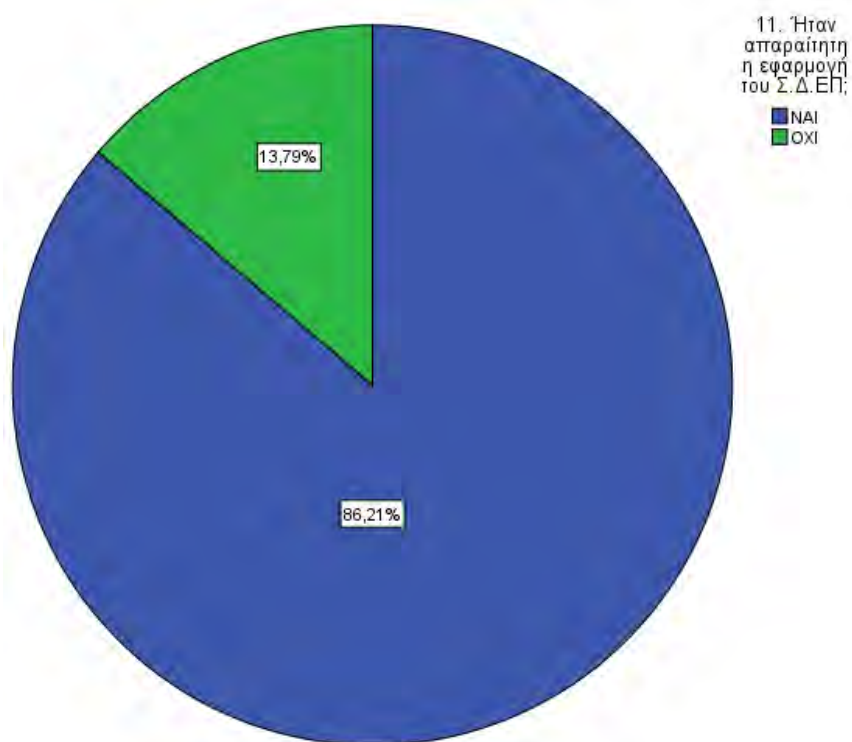
Το 86,21% από τους ερωτηθέντες θεωρεί πως ήταν απαραίτητη η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ., αλλά μόνο το 57,83% απάντησε πως θα εφαρμόζε Σ.Δ.ΕΠ. αν δεν ήταν υποχρεωτικό. Το 74,71% των ερωτηθέντων συμμετείχε αρκετά ή σε μεγάλο βαθμό στην εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. ενώ το υπόλοιπο 25,29% συμμετείχε ελάχιστα ή καθόλου. Η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. άλλαξε ριζικά την εργασία μόνο του 5,88% των ερωτηθέντων. Η εργασία του 30,59% των ερωτηθέντων επηρεάστηκε σημαντικά και του 40% αρκετά. Ελάχιστα επηρεάστηκε η εργασία του 18,82% των εργαζομένων και καθόλου του 4,71%.

Χρονική διάρκεια εφαρμογής Σ.Δ.ΕΠ.

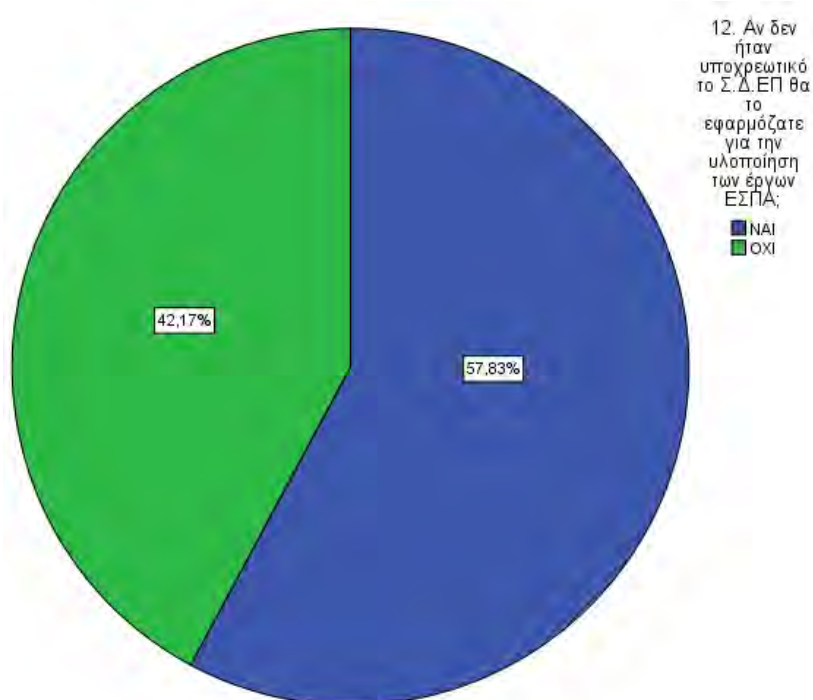
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5	50	54,3	58,8	58,8
	4	16	17,4	18,8	77,6
	3	14	15,2	16,5	94,1
	2	4	4,3	4,7	98,8
	1	1	1,1	1,2	100,0
	Total	85	92,4	100,0	
Missing	System	7	7,6		
	Total	92	100,0		

10. Πόσο καιρό εφαρμόζετε το Σ.Δ.ΕΠ.;

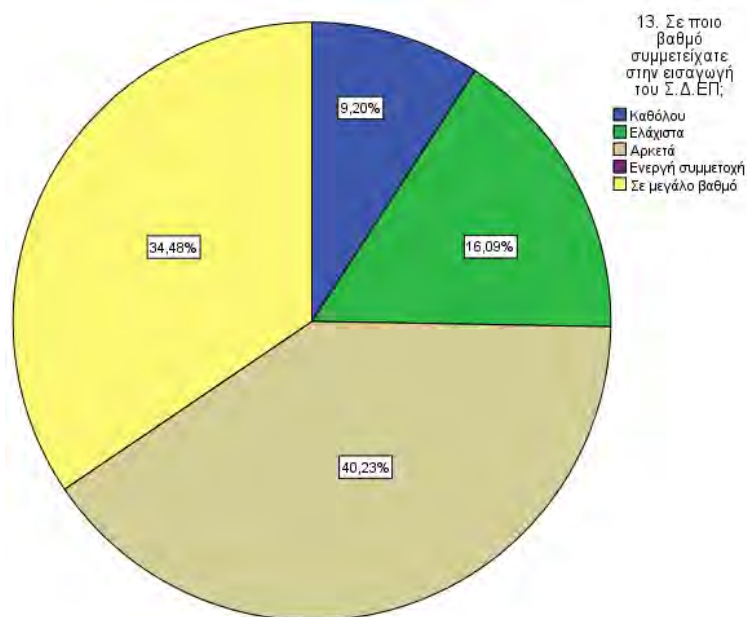




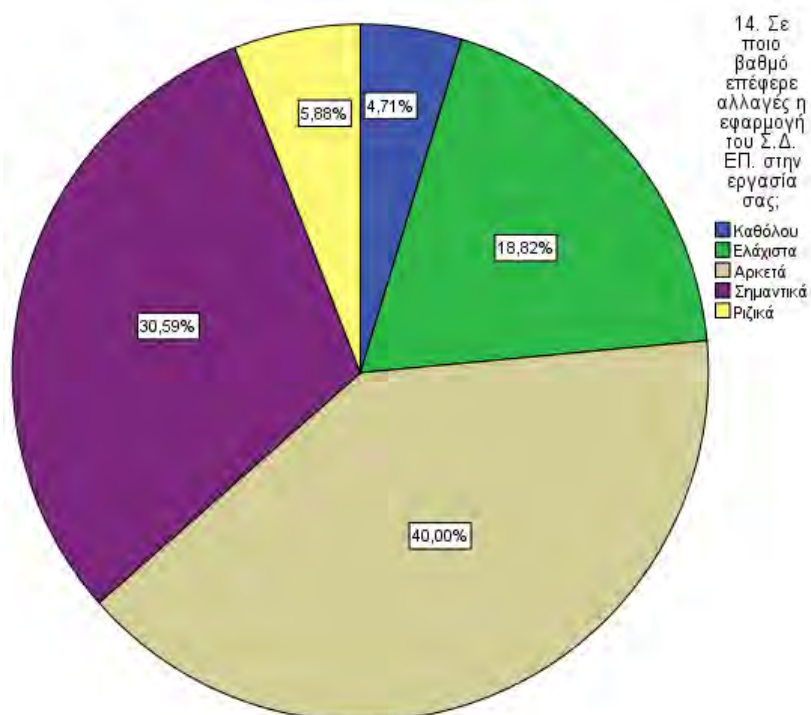
Σχήμα 4.9 : Αναγκαιότητα εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ.



Σχήμα 4.10 : Εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. λόγω κανόνων του Ε.Σ.Π.Α.



Σχήμα 4.11 : Συμμετοχή στην εισαγωγή του Σ.Δ.ΕΠ.

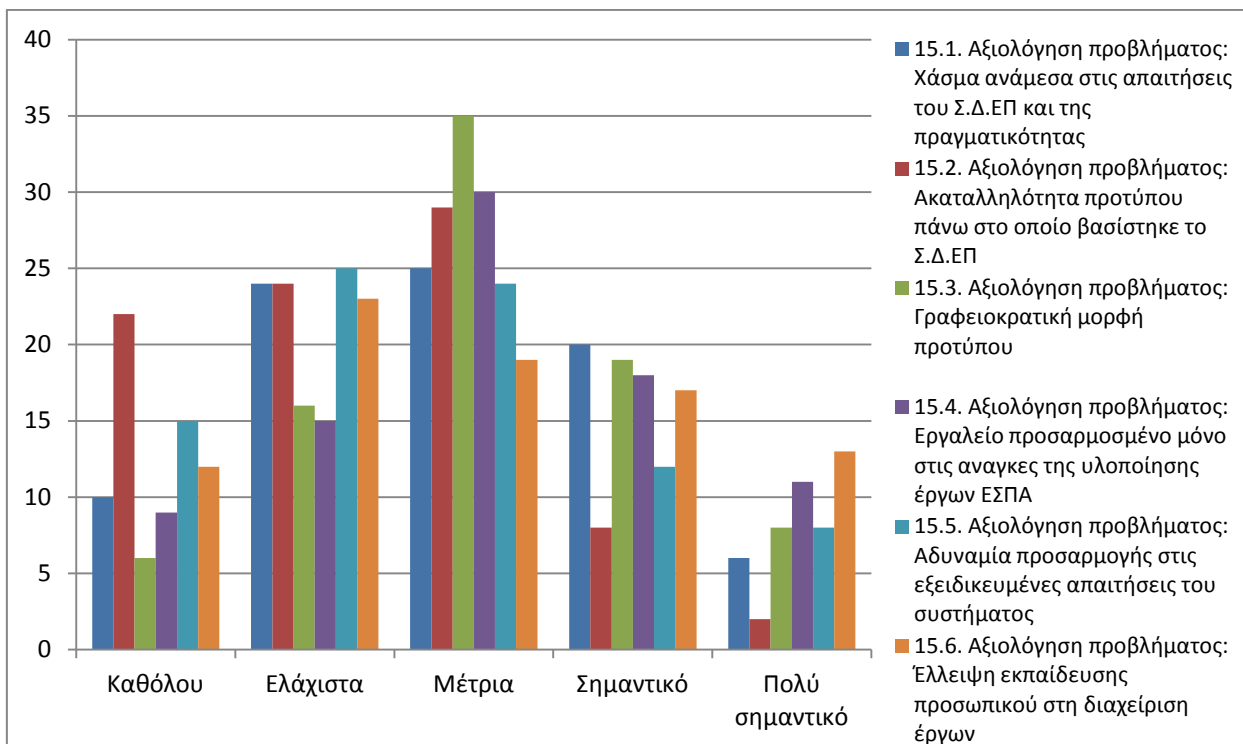


Σχήμα 4.12: Αλλαγές στην εργασία από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.

Ερώτηση 15 : Πόσο σημαντικά ήταν τα παρακάτω προβλήματα κατά την εισαγωγή του Σ.Δ.ΕΠ στο φορέα σας ;

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Στη παραπάνω ερώτηση οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τη σημαντικότητα κάποιων προβλημάτων κατά την εισαγωγή του Σ.Δ.ΕΠ. Το χάσμα μεταξύ των απαιτήσεων του Σ.Δ.ΕΠ και της πραγματικότητας ήταν ελάχιστα έως καθόλου σημαντικό για το 40% των ερωτώμενων και σημαντικό έως πολύ σημαντικό για το 30,59%. Ένα 29,41% θεωρεί πως είναι μέτρια σημαντικό πρόβλημα. Η ακαταλληλότητα του προτύπου πάνω στο οποίο βασίστηκε το Σ.Δ.ΕΠ. αξιολογείται ως ελάχιστα έως καθόλου σημαντικό για το 54,12% και μόνο από το 11,76% ως σημαντικό έως πολύ σημαντικό, ενώ το 34,12% το θεωρεί μέτρια σημαντικό. Η γραφειοκρατική μορφή του προτύπου θεωρείται ως σημαντικό έως πολύ σημαντικό από το 32,14% και ελάχιστα έως καθόλου σημαντικό από το 26,19%, ενώ η μεγάλη πλειοψηφία 41,67% το θεωρεί μέτρια σημαντικό πρόβλημα. Το 34,94% θεωρεί ως σημαντικό ή πολύ σημαντικό πρόβλημα το ότι το Σ.Δ.ΕΠ. είναι προσαρμοσμένο μόνο στις ανάγκες της υλοποίησης των έργων Ε.Σ.Π.Α, σε αντίθεση με το 28,91% που θεωρεί πως αυτό δεν αποτελεί πρόβλημα ή αποτελεί μικρό πρόβλημα., ενώ ένα 36,14% το θεωρεί μέτρια σημαντικό πρόβλημα. Η αδυναμία προσαρμογής στις εξειδικευμένες απαιτήσεις του συστήματος δεν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα ή δεν αποτελεί καθόλου πρόβλημα για το 47,62% των ερωτηθέντων ενώ αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για το 23,81%. Μέτριο πρόβλημα αποτελεί για το 28,57%. Η έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού στη διαχείριση έργων δεν αποτελεί δεν αποτελεί σημαντικό πρόβλημα ή δεν αποτελεί καθόλου πρόβλημα για το 41,67% των ερωτηθέντων ενώ αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για το 35,72%. Μέτριο πρόβλημα αποτελεί για το 22,62%.

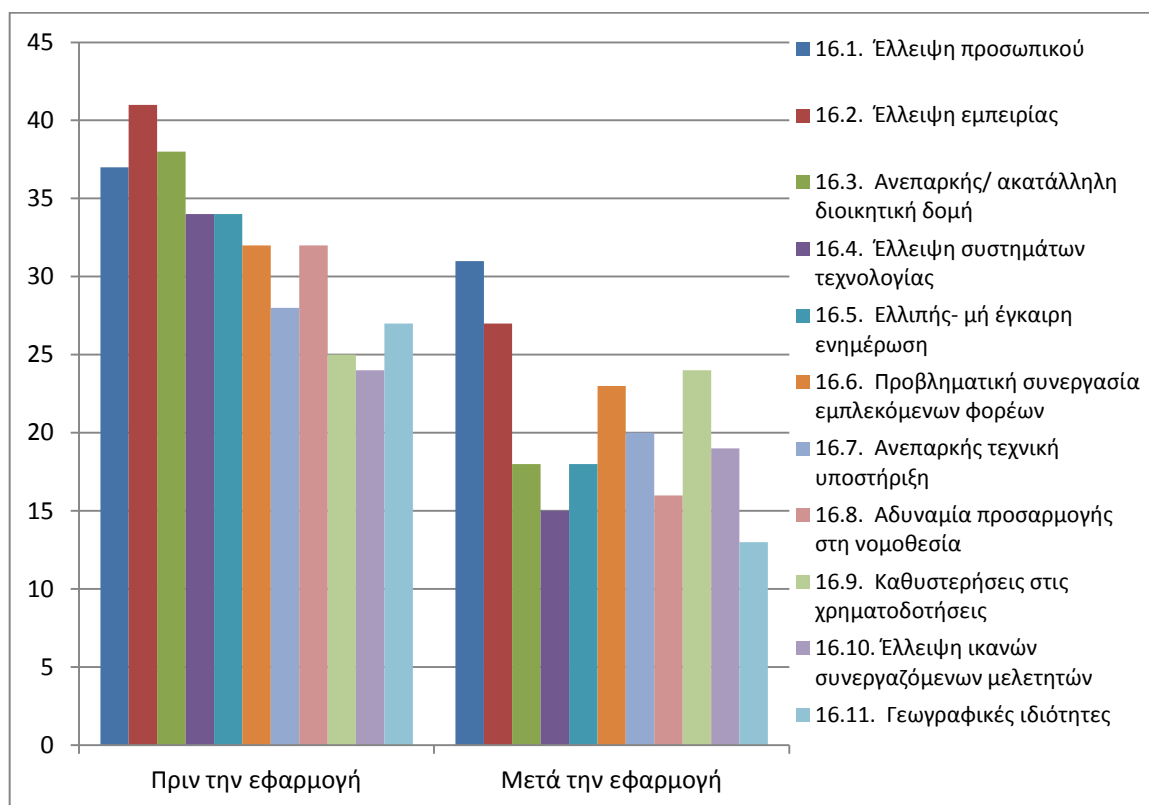


Σχήμα 4.13: Αξιολόγηση των προβλημάτων κατά την εισαγωγή του Σ.Δ.ΕΠ

Ερώτηση 16 : Αναφέρετε πότε υπήρχαν οι πηγές προβλημάτων υλοποίησης των έργων πριν ή μετά την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.;

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί πως τα περισσότερα προβλήματα υπήρχαν πριν από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. με εξαίρεση τις καθυστερήσεις στις χρηματοδοτήσεις. Πιο συγκεκριμένα η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απαντά πως τα παρακάτω προβλήματα υπήρχαν πριν από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.: Έλλειψη επαρκούς και εξειδικευμένου προσωπικού 54,41%, έλλειψη εμπειρίας στις υποστηριζόμενες διαδικασίες 60,29%, ανεπαρκής ή ακατάλληλη διοικητική/οργανωτική δομή 67,86%, έλλειψη τεχνολογικών συστημάτων και εξοπλισμού 69,39%, ελλιπής ή μη έγκαιρη ενημέρωσή 65,38%, προβληματική συνεργασία/επικοινωνία των εμπλεκόμενων φορέων 58,18%, ανεπαρκής τεχνική υποστήριξη από τρίτους 58,33%, αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών 66,67%, έλλειψη ικανών συνεργαζόμενων μελετητών 55,81%, γεωγραφικές ιδιαιτερότητες 67,5%. Το 51,02% θεωρεί πως οι καθυστερήσεις στις χρηματοδοτήσεις υπάρχουν ως πρόβλημα μετά την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. ενώ το 48,98% το αντίθετο.

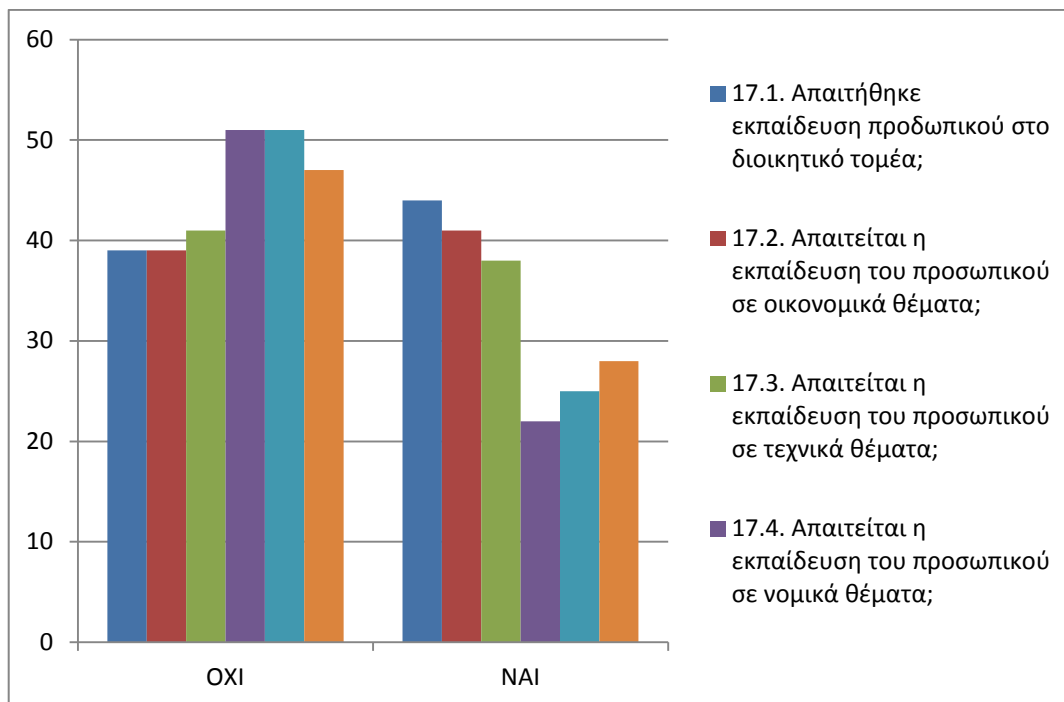


Σχήμα 4.14 : Ύπαρξη προβλημάτων πριν ή μετά την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.

Ερώτηση 17: Απαιτήθηκε εκπαίδευση προσωπικού για την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.;

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Σύμφωνα με την πλειοψηφία των απαντήσεων, επιπλέον εκπαίδευση προσωπικού χρειάστηκε στον διοικητικό τομέα σε ποσοστό 53,01% και στον οικονομικό τομέα 51,25%, ενώ δεν χρειάστηκε εκπαίδευση στον τεχνικό τομέα 51,5%, στον νομικό τομέα 59,86%, στον τομέα πληροφορικής 67,11% και σε εξειδικευμένο προσωπικό 62,67%.

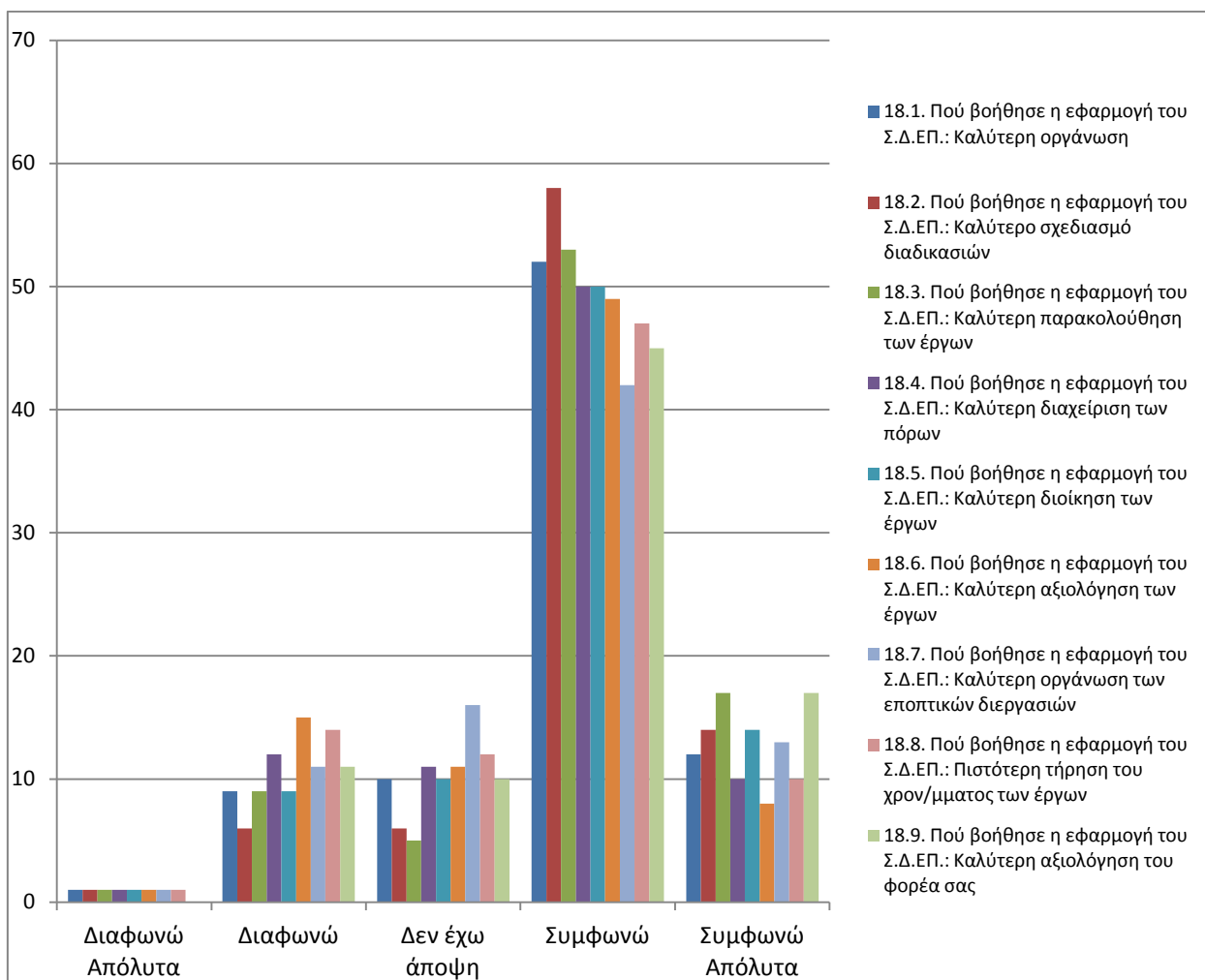


Σχήμα 4.15 : Τομείς που απαιτήθηκε εκπαίδευση του προσωπικού για την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.

Ερώτηση 18 : Πού θεωρείτε ότι σας βοήθησε η εφαρμογή Σ.Δ.ΕΠ.;

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. βοήθησε σε όλους τους τομείς. Πιο συγκεκριμένα, στη καλύτερη οργάνωση του φορέα θεωρεί ότι βοήθησε το 76,19% ενώ το 11,9% θεωρεί πως δεν βοήθησε. Στον καλύτερο σχεδιασμό των διαδικασιών λειτουργίας θεωρεί πως βοήθησε το 84,71%, ενώ διαφωνεί το 8,24%. Στην καλύτερη παρακολούθηση των έργων θεωρεί πως βοήθησε το 82,35%, ενώ αντίθετη άποψη εκφράζει το 11,77%. Στην καλύτερη διαχείριση των πόρων θεωρεί πως βοήθησε το 71,42% και διαφωνεί το 15,48%. Στην καλύτερη διοίκηση των έργων συμφωνεί πως ωφέλησε το 76,19% ενώ διαφωνεί το 11,77%. Το 67,58% θεωρεί πως η εφαρμογή τους Σ.Δ.ΕΠ. βοήθησε στην καλύτερη αξιολόγηση των έργων ενώ με αυτό διαφωνεί το 19,05%. Το 66,28% θεωρεί πως η εφαρμογή τους Σ.Δ.ΕΠ. βοήθησε στην καλύτερη οργάνωση των εποπτικών διεργασιών, άποψη με την οποία διαφωνεί το 14,45%. Το 67,85% θεωρεί πως η εφαρμογή τους Σ.Δ.ΕΠ. βοήθησε στην πιστότερη τήρηση του χρονοδιαγράμματος των έργων, ενώ διαφωνεί το 18,06%. Όσον αφορά την καλύτερη αξιολόγηση του φορέα το 74,7% συμφωνεί πως η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. βοήθησε στην καλύτερη αξιολόγηση του φορέα, ενώ το 13,25% διαφωνεί.



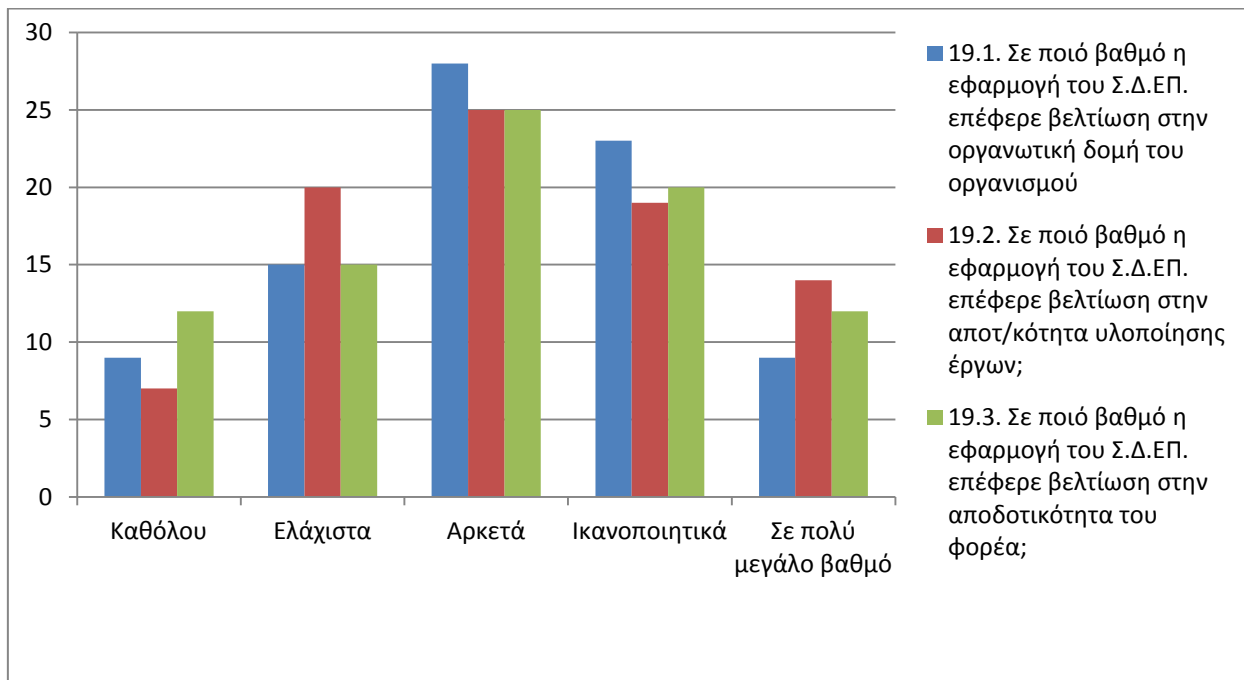
Σχήμα 4.16 : Τομείς πού βοήθησε η εφαρμογή Σ.Δ.ΕΠ.

Ερώτηση 19 : Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. επέφερε βελτίωση ;

Από την ερώτηση προέκυψε ότι :

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. επέφερε αρκετή βελτίωση στην οργανωτική δομή του οργανισμού σε ποσοστό 33,33%, στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού 29,41% και στην αποδοτικότητά του 29,76%. Αντίστοιχα, ικανοποιητική θεωρεί πως ήταν η βελτίωση στην οργανωτική δομή το 27,36%, στην αποτελεσματικότητά του το 22,35% και στην αποδοτικότητά του το 23,81%. Επίσης το ποσοστό που θεωρεί πως η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. επέφερε πολύ μεγάλη βελτίωση είναι 10,71%, 16,47% και 14,29%, αντίστοιχα. Αντίθετα, το 17,86% θεωρεί πως το Σ.Δ.ΕΠ. βελτίωσε ελάχιστα την οργανωτική δομή του οργανισμού. Το αντίστοιχο ποσοστό είναι 23,53% για την αποτελεσματικότητα και 17,86% για την

αποδοτικότητα. Ενώ, το ποσοστό αυτών που θεωρούν πως η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. δεν βελτίωσε καθόλου, την οργανωτική δομή είναι 10,71%, την αποτελεσματικότητα 8,24% και την αποδοτικότητα 14,29%.



Σχήμα 4.17 : Βαθμός βελτίωσης από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.

4.1.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ Σ.Δ.ΕΠ.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν, χωρίς προεπιλεγμένες απαντήσεις, στο ποια θεωρούν ότι είναι το ισχυρά και ποια τα αδύναμα σημεία του Σ.Δ.ΕΠ., αν υπάρχουν ζητήματα που δεν συμπεριλαμβάνονται στο Σ.Δ.ΕΠ. και να προτείνουν παρεμβάσεις στο Πρότυπο Διαχείρισης έργων.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν :

Τα θετικά στοιχεία του Σ.Δ.ΕΠ. συνοψίζονται:

- στην καλύτερη οργάνωση του οργανισμού,
- στη χρήση διαδικασιών,
- προγραμματισμού και
- η αποδοτικότερη αξιοποίηση πόρων.

Στα αρνητικά σημεία του Σ.Δ.ΕΠ. επικρατεί η κριτική ότι :

- είναι γραφειοκρατικό,
- δεν είναι ευέλικτο,
- απαιτεί πολύ προσωπικό και ότι

- δεν υπάρχει επικαιροποίηση στα νέα δεδομένα.

Στην ερώτηση τι θεωρούν πως δεν έχει συμπεριληφθεί στο Σ.Δ.ΕΠ. αναφέρθηκε ότι

- απουσιάζουν περισσότερα μέτρα ελέγχου των τελικών δικαιούχων,
- η αξιολόγηση προσωπικού,
- η κωδικοποίηση των αδυναμιών και προβλημάτων για την εξαγωγή συμπερασμάτων προς λήψη μέτρων ενίσχυσης των φορέων,
- η προσαρμογή ανάλογα με το περιεχόμενο και τη φύση του έργου και
- η διασύνδεση της μονάδας που διαχειρίζεται διοικητικο-οικονομικά τα έργα του Ε.Σ.Π.Α. με τις υπόλοιπες μονάδες του φορέα.

Στις προτάσεις βελτίωσης του Σ.Δ.ΕΠ. συμπεριλαμβάνονται :

- η συνεχής εκπαίδευση,
- η δημιουργία υπηρεσίας με άτομα που διαθέτουν την τεχνογνωσία για να βοηθούν τους φορείς σε όσα προβλήματα ανακύπτουν εντός της υπηρεσίας τους και στην επικοινωνία τους με το Υπουργείο και τις διαχειριστικές αρχές,
- η διασύνδεση των διαχειριστικών μονάδων με τους υπόλοιπους τομείς του φορέα σε οργανωτικό και ιεραρχικό επίπεδο,
- η υποχρεωτική εφαρμογή του προτύπου και η δυνατότητα προσαρμογής ανάλογα με τη φύση του έργου.

4.2. ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΩΝ

Όπως αναφέρθηκε στην εισαγωγή τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας αφορούν τη διαφοροποίηση των απαντήσεων στις κρίσιμες ερωτήσεις σε σχέση με προγενέστερες έρευνες. Η διαφοροποίηση έγκειται στις παραμέτρους : **χρονική διάρκεια** εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ., **η νομική μορφή** των Τ.Δ. και **η περιοχή εφαρμογής** των Τ.Δ.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν είναι :

Ερώτημα 1^ο: Πως διαφοροποιούνται οι διαπιστούμενες πηγές προβλημάτων κατά την υλοποίηση των έργων ανάλογα με το χρόνο εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ., τη νομική μορφή του τελικού δικαιούχου και της περιοχή εφαρμογής του.

Ερώτημα 2^ο :Πως διαφοροποιείται ο τρόπος που ωφελήθηκαν οι Τελικοί Δικαιούχοι από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. ανάλογα με το χρόνο εφαρμογής του, τη νομική μορφή του τελικού δικαιούχου και της περιοχή εφαρμογής του.

4.2.1 Διαφοροποίηση ανάλογα με τη χρονική διάρκεια του Σ.Δ.ΕΠ.

Η ανάλυση που ακολουθεί γίνεται για το αν τα χρόνια εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ. επιδρούν στη διαμόρφωση των απαντήσεων στις ερωτήσεις :

- «Ποιες είναι οι συνηθέστερες πηγές προβλημάτων που διαπιστώσατε κατά την υλοποίηση των έργων;» (προβλημάτων) και
- «Που θεωρείται ότι σας βοήθησε η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.». (Ωφέλειες)

Για την πρώτη ερώτηση ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις «Ποτέ» και «Σπάνια» σε μια κατηγορία και το ίδιο έγινε και με τις απαντήσεις «Συχνά» και «πάντα» για την πρώτη ερώτηση. Αντίστοιχα, για την δεύτερη ερώτηση ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις «Συμφωνώ» και «Συμφωνώ απόλυτα» σε μια κατηγορία και σε μια δεύτερη οι απαντήσεις και «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα».

Στη συνέχεια έγινε σύγκριση μέσων. Δηλαδή, ελέγχθηκε το αν διαφέρει ο μέσος χρόνος εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ. μεταξύ αυτών που απάντησαν «Ποτέ ή σπάνια» και «Συχνά ή πάντα» για την πρώτη ερώτηση και μεταξύ αυτών που διαφωνούν ή συμφωνούν στην δεύτερη ερώτηση. Η σύγκριση έδειξε πως **στατιστικά σημαντική διαφορά** υπάρχει μόνο στην ερώτηση «Ποιες είναι οι συνηθέστερες πηγές προβλημάτων η αστοχιών που διαπιστώσατε κατά την υλοποίηση των συμβάσεων έργων : **Ελλιπής ή μη έγκαιρη ενημέρωσή σας;**». Σε αυτή την ερώτηση αυτοί που απαντούν πως ποτέ η σπάνια η ελλιπής ενημέρωση αποτέλεσε πηγή προβλήματος εφαρμόζουν το Σ.Δ.ΕΠ. κατά μέσο όρο 4,51 χρόνια, ενώ αυτοί που απαντούν πως συχνά ή πάντα η ελλιπής ενημέρωση αποτελεί πηγή προβλήματος εφαρμόζουν το Σ.Δ.ΕΠ. κατά μέσο όρο 3,97 χρόνια. Η διαφορά μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι **οι φορείς που εφαρμόζουν πιο πολύ καιρό το Σ.Δ.ΕΠ. έχουν συνηθίσει και μάθει τις διαδικασίες καλύτερα από αυτούς που το εφαρμόζουν λίγα χρόνια.**

Χρόνος εφαρμογής Σ.Δ.ΕΠ. και πηγές προβλημάτων

4.5 Πηγή προβλημάτων κατά την υλοποίηση : Ελλιπής ή μη έγκαιρη ενημέρωση στις διαδικασίες	Mean	N	Std. Deviation
Ποτέ- Σπάνια	4.51	35	.702
Συχνά-πάντα	3.97	37	1.190
Total	4.24	72	1.014

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
10. Πόσο καιρό εφαρμόζετε το Σ.Δ.ΕΠ.; *	Between Groups	(Combined)	5.270	1	5.270	5.448	.022
	Within Groups		67.716	70	.967		
	Total		72.986	71			
4.5 Πηγή προβλημάτων κατά την υλοποίηση : Ελλιπής ή μη έγκαιρη ενημέρωση στις διαδικασίες							

4.2.2 Διαφοροποίηση ανάλογα με τη νομική μορφή των Τ.Δ.

Όμοια με την προηγούμενη ανάλυση γίνεται για το αν ανάλογα με τη νομική μορφή των Τ.Δ. διαφοροποιούνται οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα. Η ανάλυση έγινε πάλι με τη σύγκριση μέσων, δηλαδή ερευνάται αν στις διαφορετικές νομικές μορφές των οργανισμών παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των ερωτηθέντων πάλι για τα ίδια ερωτήματα, δηλαδή, «ποιες είναι οι συνηθέστερες πηγές προβλημάτων που διαπιστώσατε κατά την υλοποίηση των έργων;» και «Που θεωρείται ότι σας βοήθησε η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.». Η ανάλυση γίνεται πάλι στις ομαδοποιημένες απαντήσεις, που περιγράφηκαν παραπάνω.

Στον Πίνακα 4.5 παρουσιάζονται τα υπό-ερωτήματα της ερώτησης για τις πηγές προβλημάτων που παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 95%. Επειδή, οι απαντήσεις έχουν ομαδοποιηθεί με 1 για το «Ποτέ – Σπάνια» και 2 για το «Συχνά – Πάντα» ένας μέσος κοντά στο 1 σημαίνει ότι πλειοψηφούν οι απαντήσεις «Ποτέ και Σπάνια» ενώ ένας μέσος κοντά στο 2 σημαίνει ότι πλειοψηφούν οι απαντήσεις «Συχνά – Πάντα».

Οι δύο ερωτήσεις που διαφοροποιούνται σημαντικά είναι η :

- «Έλλειψη εμπειρίας στις υποστηριζόμενες διαδικασίες» και

- «Αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών».

Όσον αφορά την πρώτη, ο συνολικός μέσος όρος είναι 1,58 που σημαίνει ότι οι απαντήσεις είναι μοιρασμένες με μικρή πλειοψηφία του «Συχνά – Πάντα». Οι απαντήσεις των Α.Α.Ε. Ο.Τ.Α. διαφοροποιούνται σημαντικά από το γενικό μέσο καθώς ο μέσος όρος τους είναι **1,13**, ενώ επίσης χαμηλός είναι και ο μέσος και στις Αστικές Μ.Κ.Ε. όπου διαμορφώνεται στο 1,38. Αντίθετα, ο μέσος όρος των δημόσιων υπηρεσιών είναι σημαντικά μεγαλύτερος 1,91. Οι δημοτικές επιχειρήσεις, οι ΟΤΑ και τα Σωματεία διαφοροποιούνται ελάχιστα από το μέσο όρο με μέσο όρο 1,50, 1,61 και 1,57 αντίστοιχα. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτηθέντες που προέρχονται από Α.Α.Ε. Ο.Τ.Α. και αστικές Μ.Κ.Ε. θεωρούν πως οι οργανισμοί τους δεν αντιμετωπίζουν μεγάλο πρόβλημα έλλειψης εμπειρίας σε αντίθεση με τις δημόσιες υπηρεσίες που φαίνεται να αντιμετωπίζουν σοβαρό πρόβλημα έλλειψης εμπειρίας.

Για δε τη δεύτερη, «αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών» ο γενικός μέσος όρος είναι 1,32. Σε αυτή την ερώτηση όσοι προέρχονται από Α.Α.Ε. Ο.Τ.Α. απαντούν πως ποτέ ή σχεδόν ποτέ δεν αντιμετωπίζουν πρόβλημα, μέσος όρος 1. Επίσης, μικρά προβλήματα σε αυτόν τον τομέα συναντούν και οι αστικές Μ.Κ.Ε. και τα σωματεία – Μ.Κ.Ο., μέσος όρος 1,17 και 1,25 αντίστοιχα. Αντίθετα πάλι οι δημόσιες υπηρεσίες φαίνεται να έχουν περισσότερα προβλήματα, μέσος όρος 1,57, ανά και οι Ο.Τ.Α. έχουν αυξημένο μέσο όρο, 1,47.

Η ίδια ανάλυση έγινε όπως αναφέρθηκε και για την ερώτηση **«Που θεωρείται ότι σας βοήθησε η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.»**. Ωστόσο, δεν έδωσε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα που σημαίνει πως τα οφέλη από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. δεν μπορούν να διακριθούν με βάση τη νομική μορφή, καθώς οι περισσότεροι φαίνεται να συμφωνούν πως η εφαρμογή ωφέλησε τον οργανισμό σε όλες τις υποκατηγορίες του ερωτήματος. Ο μέσος όρος για όλες τις υπο-ερωτήσεις και τις νομικές μορφές είναι πάνω από 1,7.

Πίνακας 4.5 : Νομική μορφή Τ.Δ. και πηγές προβλημάτων

Νομική μορφή Τ.Δ.		4.2 Πηγή προβλημάτων κατά την υλοποίηση: Έλλειψη εμπειρίας στις υποστηριζόμενες διαδικασίες	4.10. Πηγή προβλημάτων κατά την υλοποίηση: Αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών
ΑΑΕ Ο.Τ.Α.	Mean	1,1250	1,0000
	N	8	8
	Std. Deviation	,35355	,00000
Α.Ε.	Mean	2,0000	2,0000
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
ΑΣΤΙΚΗ Μ.Κ.Ε.	Mean	1,3750	1,1667
	N	8	6
	Std. Deviation	,51755	,40825
ΔΕΚΟ	Mean	2,0000	1,0000
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	Mean	1,9091	1,5714
	N	11	7
	Std. Deviation	,30151	,53452
ΔΗΜΟΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	Mean	1,5000	1,0000
	N	6	6
	Std. Deviation	,54772	,00000
Ο.Ε.	Mean		
	N		
	Std. Deviation		
Ο.Τ.Α.	Mean	1,6061	1,4667
	N	33	30
	Std. Deviation	,49620	,50742
ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΜΚΟ	Mean	1,5714	1,2500
	N	7	8
	Std. Deviation	,53452	,46291
ΦΟΡΕΑΣ ΟΤΑ	Mean	2,0000	1,0000
	N	1	1
	Std. Deviation	.	.
Total	Mean	1,5789	1,3235
	N	76	68
	Std. Deviation	,49701	,47130

4.2.3 Διαφοροποίηση ανάλογα με τη περιοχή εφαρμογής των Τ.Δ.

Τέλος, εξετάστηκαν αν οι απαντήσεις στα ερωτήματα που αφορούν τις πηγές προβλημάτων και τα οφέλη του Σ.Δ.ΕΠ. διαφοροποιούνται ανάλογα με την περιοχή εφαρμογής των Τ.Δ. Οι έλεγχοι και στις δύο ερωτήσεις έδωσαν μη στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα σε επίπεδο σημαντικότητας 95%, που σημαίνει πως **τα προβλήματα και τα οφέλη δεν διαφοροποιούνται από περιφέρεια σε περιφέρεια.**

4.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το σημείο της διπλωματικής θα επιχειρηθεί η εξαγωγή συμπερασμάτων από την στατιστική επεξεργασία του ερωτηματολογίου, που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Το ερωτηματολόγιο αφορούσε την αποτίμηση του Συστήματος Διαχειριστικής Επάρκειας των Τ.Δ. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε όλους τους Τ.Δ. των συγχρηματοδοτούμενων έργων του Ε.Σ.Π.Α. 2007-2013 και αυτό γιατί αναγνωρίζεται από όλους ότι οι Τ.Δ. είναι ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία των διαρθρωτικών παρεμβάσεων στην χώρα μας (Μ.Ο.Δ., 2005).

Τα συμπεράσματα τα οποία ακολουθούν αφορούν την οργάνωση και τις τεχνικές δυνατότητες των φορέων (Τ.Δ.) και τις συνέπειες της εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ.

4.3.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΦΟΡΕΩΝ

Τα συμπεράσματα που έχουν σχέση με την οργάνωση και τις τεχνικές δυνατότητες κατηγοριοποιούνται σε παράγοντες εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των Τ.Δ.

4.3.1.1 Εξωτερικό περιβάλλον

Με βάση την επεξεργασία του ερωτηματολογίου των Τ.Δ., διαπιστώθηκαν προβλήματα που οφείλονται στο εξωτερικό περιβάλλον, εντός του οποίου δραστηριοποιούνται. Προέκυψε ότι τα συνηθέστερα προβλήματα είναι τα ακόλουθα:

- Καθυστερήσεις στις χρηματοδοτήσεις.
- Έλλειψη ικανών συνεργαζόμενων μελετητών.
- Δυσλειτουργίες και ελλιπής συντονισμός και συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων.
- Πολυνομία ή συνεχείς αλλαγές σε νόμους.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι τα δύο τελευταία προβλήματα (δυσλειτουργίες και πολυνομία) είναι ίδια με προγενέστερη έρευνα της Μ.Ο.Δ.

4.3.1.2 Εσωτερικό περιβάλλον

Σε σχέση με παλιότερη έρευνα της Μ.Ο.Δ. (Μ.Ο.Δ., 2005) κατά την οποία το 30% - 65% του δείγματος δεν εφάρμοζε σύγχρονες τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης έργων, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι τα ποσοστά έχουν βελτιωθεί δηλαδή ότι άνω του 50% των Τ.Δ. (και σε κάποια ερωτήματα οι θετικές απαντήσεις φθάνει το 70%) εφαρμόζουν τεχνικές και εργαλεία διαχείρισης έργων. Αυτό δε σημαίνει ότι έχουν

εκλείπει οι αδυναμίες στην παρακολούθηση, στις διαδικασίες ωρίμανσης και στη διαχείριση των συμβάσεων τους αλλά ότι υπάρχει μεγάλο αριθμός Τ.Δ. που λειτουργούν με μεθόδους και εργαλεία διαχείρισης έργων. Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι οι ερωτώμενοι Τ.Δ. είναι πιστοποιημένοι με κάποιο σύστημα ποιότητας (σε ποσοστό 87,18%) και κάποια από τα συμπεράσματα της παραπάνω έρευνας δεν αποτέλεσαν αντικείμενο ερώτησης γιατί είναι επιβεβλημένα από τα κριτήρια πιστοποίησης, παράδειγμα χρησιμοποίηση κατάλληλου λογισμικού για τη λογιστική παρακολούθηση, τήρηση χρονοδιαγράμματος, τήρηση πρακτικών κατά τις συσκέψεις.

Το παραπάνω συμπέρασμα συντίθεται από τα ακόλουθα επί μέρους ευρήματα:

1. Ύπαρξη διαδικασιών και συστημάτων ποιότητας σε ποσοστό 77,18% (ISO ΕΛΟΤ EMAS κ.λπ.) και μόνο το 22,82% των φορέων δεν εφαρμόζει κάποιο σύστημα ποιότητας. Στην έρευνα της Μ.Ο.Δ. επισημαίνεται η έλλειψη τυποποιημένων διαδικασιών και συστημάτων ποιότητας από όλους τους φορείς.
2. Ύπαρξη διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου σε ποσοστό 88,51%.
3. Εφαρμογή προγραμματισμένων συναντήσεων μεταξύ προσωπικού και φορέα.
4. Στις διαδικασίες που έπονται δεν εντοπίζονται αστοχίες και προβλήματα κατά την υλοποίηση των έργων (συγκεντρώνουν πάνω από 60% θετικές απόψεις).
 - i. Προγραμματισμού έργων και ενεργειών
 - ii. Σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων
 - iii. Ανάπτυξης σχεδίου υλοποίησης
 - iv. Διενέργειας διαγωνισμού και ανάθεσης σύμβασης ή εκτέλεσης των έργων με ίδια μέσα
 - v. Παρακολούθησης της εκτέλεσης του έργου, ελέγχων & πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου
 - vi. Οικονομικής διαχείρισης των έργων
 - vii. Εσωτερικού ελέγχου όταν απαιτείται από τη νομοθεσία. Τέλος
5. Επιβεβαιώθηκε η υπεροχή των Δ.Ε.Κ.Ο και των λοιπών ανωνύμων εταιρειών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα (αναπτυξιακές εταιρείες) έναντι των «κλασσικών» δημόσιων υπηρεσιών.

Όσον αφορά τις **αδυναμίες** που εξακολουθούν να υπάρχουν, οι κυριότερες που εντοπίστηκαν είναι οι εξής :

- Εξακολουθεί να μην υπάρχει ικανοποιητική νομική υποστήριξη

- Υπάρχει έλλειψη επαρκούς και εξειδικευμένου προσωπικού.
- Απαιτείται εκπαίδευση προσωπικού.
- Μεγάλο ποσοστό έλλειψης τεχνικού προσωπικού (σε ποσοστό 44,83% των φορέων αντιμετωπίζουν την έλλειψη τεχνικού προσωπικού).
- οι χρονοβόρες διαδικασίες και
- η ανικανότητα των εργολάβων να διαχειριστούν τα έργα.

4.3.2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ Σ.Δ.ΕΠ.

Οι τελικοί δικαιούχοι υποχρεώθηκαν στην εφαρμογή Σ.Δ.ΕΠ. για να μπορούν να υλοποιούν κοινοτικά έργα της προγραμματικής περιόδου 2007-2013. Η εφαρμογή του συνοδεύτηκε από συνέπειες, οι οποίες είναι οι ακόλουθες :

4.3.2.1 Ωφέλειες από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.

Στο μεγαλύτερο μέρος των φορέων πιστεύουν ότι η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. επέφερε θετικές αλλαγές στο φορέα τους. Αναφέρουμε ενδεικτικά τις πιο ουσιαστικές (στην παρένθεση είναι το ποσοστό των θετικών απόψεων)

- | | |
|---|----------|
| • Στην καλύτερη οργάνωση του φορέα μου | (76,19%) |
| • Στον καλύτερο σχεδιασμό των διαδικασιών λειτουργίας | (84,71%) |
| • Στην καλύτερη παρακολούθηση των έργων | (82,35%) |
| • Στην καλύτερη διαχείριση των πόρων | (71,42%) |
| • Στην καλύτερη διοίκηση των έργων | (76,19%) |
| • Στην καλύτερη αξιολόγηση των έργων | (67,58%) |
| • Στις καλύτερη οργάνωση των εποπτικών διεργασιών | (66,28%) |
| • Στην πιστότερη τήρηση του χρονοδιαγράμματος των έργων | (67,85%) |
| • Στην καλύτερη αξιολόγηση του φορέα σας | (74,70%) |

4.3.2.2 Τα αρνητικά σημεία της εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ.

Εκτός των προαναφερόμενων ωφελειών, η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. είχε και αρνητικά σημεία, τα βασικότερα των οποίων είναι τα ακόλουθα:

- είναι γραφειοκρατικό,
- δεν είναι ευέλικτο,
- αύξηση του διοικητικού φόρτου,

- απαιτεί πολύ προσωπικό και ότι
- δεν υπάρχει επικαιροποίηση στα νέα δεδομένα.

4.3.2.3 Διαφοροποίηση ανάλογα με τη χρονική διάρκεια της εφαρμογής του Σ.Δ.ΕΠ.

Η στατιστική επεξεργασία έδειξε ότι οι φορείς που εφαρμόζουν περισσότερα χρόνια το Σ.Δ.ΕΠ. αντιμετωπίζουν λιγότερα προβλήματα κατά την υλοποίηση των έργων από αυτά που αντιμετωπίζουν οι φορείς που εφαρμόζουν το Σ.Δ.ΕΠ. λιγότερο χρόνια, στον τομέα της ελλιπούς ή της μη έγκαιρης ενημέρωσης. Ο λόγος είναι ότι με την πάροδο του χρόνου υπάρχει εμπειρία και εξοικείωση με τις διαδικασίες πιστοποίησης.

4.3.2.4 Διαφοροποίηση ανάλογα με τη Νομική Μορφή των Τ.Δ.

Η ανάλυση φανέρωσε ότι οι φορείς του ιδιωτικού τομέα δεν αντιμετωπίζουν μεγάλο πρόβλημα όσον αφορά :

- την εμπειρία στις υποστηριζόμενες διαδικασίες και
- στην προσαρμογή στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών
σε αντίθεση με τις δημόσιες υπηρεσίες που φαίνεται να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα και στα δύο προαναφερόμενα σημεία.

4.3.2.5 Διαφοροποίηση ανάλογα με τη περιοχή εφαρμογής των Τ.Δ.

Τέλος από την εξέταση των απαντήσεων στα ερωτήματα που αφορούν τις πηγές προβλημάτων κατά την υλοποίηση των έργων και τα οφέλη από την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. έδειξε ότι τα αποτελέσματα **δεν διαφοροποιούνται από περιφέρεια σε περιφέρεια.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΕΛΙΚΟΥΣ ΔΙΚΑΙΟΥΧΟΥΣ

5.1.1 Εξωτερικό περιβάλλον Τελικών Δικαιούχων

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αφορούν στο Εξωτερικό Περιβάλλον των Τελικών Δικαιούχων προτείνονται τα ακόλουθα:

- Παροχή υπηρεσιών νομικής υποστήριξης στους Τ.Δ.
- Δημιουργία μητρώου μελετητών

5.1.2 Εσωτερικό Περιβάλλον Τελικών Δικαιούχων

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αφορούν το Εσωτερικό Περιβάλλον των Τελικών Δικαιούχων προτείνονται τα ακόλουθα:

- συνεχής επιμόρφωση ή εκπαίδευση των στελεχών των Τ.Δ.
- τοποθετήσεις/αντικαταστάσεις στελεχών σε θέσεις ευθύνης των Τελικών Δικαιούχων με πλέον σαφή και τεχνοκρατικά κριτήρια.

5.2 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ Σ.Δ.ΕΠ.

- Απλοποίηση των διαδικασιών ελέγχου και πιστοποίησης των φορέων.
- Να είναι ευέλικτο ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις ανάγκες του κάθε φορέα.
- Να είναι δυναμικό ώστε να μπορεί εύκολα να ενσωματώνει τα νέα δεδομένα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Αβραμίδης, Η. & Καλυβά, Ε. (2006) Μέθοδοι Έρευνας στην Ειδική Αγωγή : Θεωρία και Εφαρμογές. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.
- Αφέντης, Α. (2012) Το Ελληνικό Πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 : 2008 & το Σύστημα Διαχειριστικής Επάρκειας. Ημερίδα Τ.Ε.Ι. Λάρισας Θέμα : Η Διαχείρισης στους Καλλικρατικούς Δήμους. Λάρισα
- Βάμβουκας, Μ. (1991) Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία. Αθήνα : Γρηγόρη.
- Γρηγορόπουλος, Γ. (2009) Το νέο πρότυπο για τη διαχειριστική επάρκεια ΕΛΟΤ 1429. Εκδήλωση ΕΛ.Ο.Τ. Αθήνα.
- Δεπούνη, Ν. 2009 Η διαχειριστική επάρκεια των οργανισμών και ο ρόλος της συμβουλευτικής. Κέντρο Καινοτομίας Κατασκευών Αθήνα.
- ΕΛ.Ο.Τ., 1429 (2008) Διαχειριστική επάρκεια οργανισμών για την υλοποίηση έργων δημοσίου χαρακτήρα. Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης Α.Ε. Αθήνα
- Ζαφείρης, Ε. (2005) Ο κύριος του έργου. Συνέδριο για «Δημόσια έργα» του Τ.Ε.Ε., Αθήνα. http://library.tee.gr/digital/m2073/m2073_zafeiris1.pdf
- Ζαφειρίου, Γ. (2003) Μέθοδοι έρευνας στη Βιβλιοθηκονομία.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005) Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.
- ΙΕΚΕΜ-Τ.Ε.Ε., (2009) Εκπαιδευτικές ανάγκες των μηχανικών και στελεχών επιχειρήσεων σε θέματα Τ.Π.Ε. Ινστιτούτο Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης του ΤΕΕ. Αθήνα. <http://library.tee.gr/digital/m2473.pdf>
- Ιωσηφίδης, Θ. (2003) Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων στις κοινωνικές επιστήμες. Αθήνα: Κριτική.
- Καλοφώλιας, Α. (2005) Η εκπαίδευση των συντελεστών της παραγωγής δημοσίων έργων. Συνέδριο για «Δημόσια έργα» του ΤΕΕ. Αθήνα. http://library.tee.gr/digital/m2073/m2073_kalofolias.pdf
- Κανονισμός Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου (Ε.Κ.) 1080/2006 της 5ης Ιουλίου 2006 για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης και για την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1783/1999, άρθρα 13&16

- Κανονισμός Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και Συμβουλίου (Ε.Κ.) 1083/2006 της 11ης Ιουλίου 2006 περί καθορισμού γενικών διατάξεων για το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και το Ταμείο Συνοχής και την κατάργηση του κανονισμού (ΕΚ) αριθ. 1260/1999, άρθρο 92
- Κατσέλη, Λ. & Αρναουτάκης, Σ. (2010) Συνέντευξη Τύπου με θέμα «Αναθεώρηση του ΕΣΠΑ, με τρεις βασικούς στόχους, ώστε να αυξηθεί η απορροφητικότητα των πόρων στο 15% το 2010», Υπουργείο Οικονομίας, Ανάπτυξης και Ναυτιλίας. Αθήνα. προσπελάστηκε 15/03/2014, διαθέσιμο <http://www.espa.gr/forum/viewtopic.php?f=57&t=693>
- Κυριαζή, Ν. (2011) Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών. Αθήνα : Ελληνικά Γράμματα.
- Λεώπουλος, Β. (2008) Το πρότυπο ΕΛΟΤ 1429 και η σχέση του με τα άλλα συστήματα διαχειριστικής επάρκειας. «Διήμερο Συμπόσιο για την Τυποποίηση» του ΤΕΕ. Αθήνα.
- Μαντζούκας, Σ. (2007) Ποιοτική έρευνα σε 6 εύκολα βήματα : Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση. Νοσηλευτική, 46(1), 236-246.
- Μονάδα Οργάνωσης Διαχείρισης (Μ.Ο.Δ.) Α.Ε., (2005) Έρευνα για την διαπίστωση της διαχειριστικής ικανότητας και επάρκειας των τελικών δικαιούχων. Αθήνα. http://www.mou.gr/index.asp?a_id=385
- Π.Ε.Τ.Α. Α.Ε., (2008) Διακρίβωση της επάρκειας των Ο.Τ.Α. της Αττικής στην εφαρμογή των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της 4^{ης} Προγραμματικής Περιόδου 2007-2013. Αθήνα. <http://www.info-peta.gr>
- Παπαδάκη, Ι. (2008) Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) και ανάπτυξη του σύγχρονου δημοτικού μανάτζμεντ εν όψει της νέας Προγραμματικής Περιόδου 2007-2013. Ημερίδα της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα. <http://www.kedke.gr/?p=540>
- Παπαθεοδώρου, Ν. (2009) Οι διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής διοίκησης και η πρόκληση του ελληνικού προτύπου διαχείρισης έργων. Ημερίδα : Η Μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και του Ελληνικού Δημοσίου. Επιμελητήριο Διαχείρισης. Αθήνα <http://www.dee.gr/contents.asp?category=34&id=517>
- Πατεράκη, Α. (2007) Οι θέσεις του ΤΕΕ για το 2ο προσχέδιο νόμου για τα συστήματα διαχείρισης και ελέγχου των αναπτυξιακών παρεμβάσεων της περιόδου 2007-2013. Συνέδριο «Οι αναπτυξιακές προκλήσεις στην 4η προγραμματική περίοδο (2007-

2013) και ο ρόλος των μηχανικών για την κοινωνία της γνώσης, την κοινωνική συνοχή, τη βιώσιμη ανάπτυξη», ΤΕΕ, Αθήνα.

http://library.tee.gr/digital/m2254/m2254_pateraki.pdf

- Ρόντος, Κ. & Παπάνης, Ε. (2006) Στατιστική Έρευνας. Αθήνα : Εκδόσεις Σιδέρη.
- Σταθακόπουλος, Β. (2005) Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Αθήνα : Εκδόσεις Σταμούλη.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2002) Αρχές Marketing : Η ελληνική προσέγγιση. Αθήνα : Εκδόσεις Rosili
- Τ.Ε.Ε., (2008) Τυποποίηση και ποιότητα στη σύγχρονη κοινωνία ΜΕ-ΤΠΔΠ ΤΕΕ. Αθήνα
- Τουλιάτος, Δ. (2008) Η τυποποίηση στις Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, σε τομείς πέρα από το σχεδιασμό των έργων και την ποιότητα υλικών και εργασιών. Συμπόσιο Τ.Ε.Ε. για την Τυποποίηση. Αθήνα
- Χειμάρης, Α. (2010) Τοποθετήσεις για την εξέλιξη του Ε.Σ.Π.Α. Στην 3η Συνεδρίαση της Επιτροπής Παρακολούθησης του Ε.Σ.Π.Α. Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας-Ηπείρου 2007-2013. Λάρισα.
- http://portal.naftliotidas.gr/media/files/eishghsh_nomarxh_gia_3h_epitroph.pdf
- 3η Εγκύκλιος, (2014) Για την κατάρτιση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων της προγραμματικής περιόδου 2014-2020, Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας.

Ξενογλώσση

- Ali, A. (2010) Investigating Project Management Practices in Public Sector Organisations of a Less Developed Country.
- Awortwi, N. (2010) Building new competencies for government administrators and managers in an era of public sector reforms: the case of Mozambique. The online version of this article can be found at: <http://ras.sagepub.com/content/76/4/723>
- Backlund, F. et al. (2014) Project Management Maturity Models – A Critical Review A case study within Swedish engineering and construction organizations.
- Cooke-Davies, T. J. (2004) Ch.13 – Measurement of Organizational Maturity: What are The Relevant Questions About Maturity and Metrics for a Project-Based Organization to Ask, and What Do These Imply for Project Management Research?, Project Management Research.
- De Bruin, T. et al. (2005) Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model, Proceedings of the 16th Australasian Conference on Information Systems, Sydney.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006) Competency based management: a review of systems and approaches. Information Management & Computer Security, Vol. 14 Iss: 1 pp. 51 – 64
- Du, J. & Monge, M. (2009) LSPs' Value -Asset-based vs. Non asset-based.
- European Commission (2012) The Second Economic Adjustment Programme for Greece. Directorate-General for Economic and Financial Affairs, Brussels. http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/occasional_paper/2012/pdf/ocp94_en.pdf
- European Foundation of Quality Management (2008) (n.d.) The EFQM Excellence Model, Retrieved April 04, from <http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=35>.
- Fitsilis, P. & Chalatsis, T. (2014) Adoption of Project Management Practices in Public Organizations. <http://www.scirp.org/journal/ib>
<http://dx.doi.org/10.4236/ib.2014.63014>
- Fitsilis, P. et al. (2008) Requirements for Assessing the Managerial Capability of Organizations Implementing Projects of Public Interest—The Greek Standard ELOT-1429. PM World Today, Vol. 10, No. 8.
- Ibbs, C. W. & Kwak, Y. H. (2000) Assessing Project Management Maturity, Project management Journal, 31(1), pp.32-43.

- International Organization of Standardization. International Standard ISO 9004:2009 Managing for the sustained success of an organization – A quality management approach
- IPMA (2008) ICB: IPMA Competence Baseline, Version 4.0., International Project Management Association, Zurich.
- ISO (2003) ISO 10006: 2003 Quality Management
- Jaffer, A. (2009) Project Management Maturity in Public Infrastructure Departments in Dubai
- Kerzner, H. (2010) Project management best practices: Achieving global excellence, John Wiley & Sons, New York.
- Kim S. & Jung H.W. (2010) The Competence Management in the Korean National Government. South Carolina
- Kim, N. (2008) Assessment Center in Korean Government Ministry of Public Administration and Security
- Kumar, R. (2010) Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners. London : Sage Publications Ltd.
- Marrelli, A.F. (1998) An Introduction to Competency Analysis and Modelling. Performance improvement, 37 (5), pp. 8-17.
- Ministry of Public Administration and Security (2008) Assessment Center Manual. Seoul: MOPAS.
- Nunes, F. et al. (2007) Competency Management in EU Public Administrations, Survey commissioned by the Portuguese EU-Presidency, EUPAN – Human Resources Working Group.
- O.E.C.D. (2010) In search of results: performance management practices, Paris. *να βάλω τα σωστά* Sophie Op de Beeck Prof. Dr. Annie Hondeghem 2010 Managing Competencies in Government: State of the Art Practices and Issues at Stake for the Future
- Oppenheim, A. (1992) Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement. 2nd Ed. 303pp. Continuum Publications.
- Papadaki, M. et al. (2014) Essential factors that increase the effectiveness of project/programme risk management. Available online at www.sciencedirect.com
- PMI (2012) Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation. Project Management Institute, Newtown Square.

- PSMPC (2003) Human Resource Capability Model, Public Service & Merit Protection Commission. <http://www.apsc.gov.au/publications01/hrmodel.htm>
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Students*, 4th Ed. England: Pearson Education Limited.
- Taylor, H.G. (2010) *Competency Management in the U.S. Federal Government*. South Carolina
- Vakola, M. et al. (2007) Competency management in support of organisational change. *International Journal of Manpower*, 28 (3/4), pp. 260-275.
- Zeppou, M. & Sotirakou, T. (2009) *Performance Measurement in the Public Sector*. International Conference on Administrative Development Towards Excellence in Public Sector Performance. Riyadh.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΕΛΙΚΩΝ ΔΙΚΑΙΟΥΧΩΝ ΤΟΥ Ε.Σ.Π.Α. 2007-2013 ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ Τ.Δ.

Επωνυμία τελικού δικαιούχου:

Δικτυακή διεύθυνση:

Διεύθυνση Οδός, αριθμός

T.K., Πόλη

Νομός, Περιφέρεια.....

Όνοματεπώνυμο προσώπου επικοινωνίας:

Τηλέφωνο:

e-mail (προσωπικό) :

Νομική μορφή ΤΔ:

Αριθμός απασχολούμενων:

Κωδικός Ολοκληρωμένου Πληροφοριακού Συστήματος Ο.Π.Σ.....

Επιθυμείτε να σας στείλουμε τα αποτελέσματα της έρευνας; Ναι Όχι

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ Τ.Δ.

1. Θεωρείτε πως ο φορέας σας :

	OXI	NAI
Διαθέτει οργανόγραμμα που καθορίζει τις διοικητικές ενότητες, αρμοδιότητες καθώς και τις ιεραρχικές σχέσεις;		
Διαθέτει μονάδα προγραμματισμού;		
Διαθέτει στρατηγική και στόχους οι οποίοι είναι γνωστοί στο προσωπικό του φορέα;		
Διαθέτει νομικό σύμβουλο ή γενικότερα έχει ικανοποιητική νομική υποστήριξη;		

2. Ο φορέας σας, όσο αφορά τα έργα του, ακολουθεί τη διαδικασία :

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Προγραμματισμού έργων και ενεργειών;					
Σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων;					
Ανάπτυξης σχεδίου υλοποίησης ;					
Διενέργειας διαγωνισμού και ανάθεσης σύμβασης ή εκτέλεσης των έργων με ίδια μέσα					
Παρακολούθησης της εκτέλεσης του έργου, ελέγχων και πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου					
Οικονομικής διαχείρισης των έργων					
Εσωτερικού ελέγχου όταν απαιτείται από τη νομοθεσία					

3. Πόσο συχνά διαπιστώνονται αστοχίες / προβλήματα κατά την εκτέλεση των συμβάσεων έργου;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Προγραμματισμού έργων και ενεργειών;					
Σχεδιασμού και ωρίμανσης έργων;					
Ανάπτυξης σχεδίου υλοποίησης ;					
Διενέργειας διαγωνισμού και ανάθεσης σύμβασης ή εκτέλεσης των έργων με ίδια μέσα					
Παρακολούθησης της εκτέλεσης του έργου, ελέγχων και πιστοποίησης φυσικού αντικειμένου					
Οικονομικής διαχείρισης των έργων					
Εσωτερικού ελέγχου όταν απαιτείται από τη νομοθεσία					

4. Ποιες είναι οι συνηθέστερες πηγές προβλημάτων ή αστοχιών που διαπιστώσατε κατά την υλοποίηση των συμβάσεων έργων ;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Έλλειψη επαρκούς και εξειδικευμένου προσωπικού ;					
Έλλειψη εμπειρίας στις υποστηριζόμενες διαδικασίες;					
Ανεπαρκής ή ακατάλληλη διοικητική/οργανωτική δομή ;					
Έλλειψη τεχνολογικών συστημάτων και εξοπλισμού ;					
Ελλιπής ή μη έγκαιρη ενημέρωσή σας; (που περιγράφονται παραπάνω)					
Προβληματική συνεργασία/επικοινωνία των εμπλεκόμενων φορέων ;					
Ανεπαρκής τεχνική υποστήριξη από τρίτους (Τεχνικούς συμβούλους, ΤΥΔΚ κ.λπ.);					
Έλλειψη ικανών συνεργαζόμενων					
Γεωγραφικές ιδιαιτερότητες (ορεινές, νησιώτικες, απομακρυσμένες περιοχές κ.α.);					
Αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών ;					
Καθυστερήσεις στις χρηματοδοτήσεις					

5. Αν υπάρχουν άλλες πηγές προβλημάτων αναφέρεται ποιες ;

6. Σχετικά με τις ελλείψεις στο προσωπικό σε ποιό τομέα εμφανίζονται και σε ποιο βαθμό;

	Μηδαμινές	Σπάνιες	Μερικές φορές	Συχνά	Σε μεγάλο βαθμό
Διοικητικό					
Οικονομικό					
Τεχνικό					
Πληροφορικής					
Εξειδικευμένο					

7. Σε ότι αφορά το υφιστάμενο προσωπικό, με ποιόν τρόπο επικοινωνεί η διοίκηση με τους εργαζόμενους;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα
Με προγραμματισμένες συναντήσεις					
Με έκτακτες συναντήσεις όταν απαιτείται					
Με προσωπικές συζητήσεις					
Με φυλλάδια					

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΡΙΤΗ : ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΑΡΚΕΙΑΣ (Σ.Δ.ΕΠ.)

8. Το αντικείμενο εργασίας σας είναι συναφές με το Σ.Δ.ΕΠ.;

OXI NAI

9. Εφαρμόζει ο φορέας σας κάποιο σύστημα ποιότητας;

	OXI	NAI
ISO 9001 : 2008		
ISO 14001 : 2009 EMAS II		
ΕΛΟΤ : 1429		
ΑΛΛΟ		

- 10. Πόσο καιρό εφαρμόζετε το Σ.Δ.ΕΠ.;**
5 χρόνια 4 χρόνια 3 χρόνια 2 χρόνια 1 χρόνο
- 11. Νομίζετε ότι ήταν απαραίτητη η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.;**
OXI ΝΑΙ
- 12. Θα εφαρμόζατε το Σ.Δ.ΕΠ. αν δεν ήταν υποχρεωτικό για την υλοποίηση των έργων Ε.Σ.Π.Α.?**
OXI ΝΑΙ
- 13. Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην εισαγωγή του Σ.Δ.ΕΠ. του φορέα σας;**
Καθόλου
Ελάχιστα
Αρκετά
Ενεργή συμμετοχή
Σε μεγάλο βαθμό
- 14. Σε ποιο βαθμό επέφερε αλλαγές το Σ.Δ.ΕΠ. στην εργασία σας;**
Καθόλου
Ελάχιστα
Αρκετά
Σημαντικά
Ριζικά

15. Πόσο σημαντικά ήταν τα παρακάτω προβλήματα κατά την εισαγωγή του συστήματος Σ.Δ.ΕΠ στο φορέα σας ;

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Σημαντικό	Πολύ σημαντικό
Χάσμα ανάμεσα στις απαιτήσεις του Σ.Δ.ΕΠ. και της πραγματικότητας (του φορέα σας)					
Ακαταλληλότητα του προτύπου πάνω στο οποίο βασίστηκε το Σ.Δ.ΕΠ.					
Η γραφειοκρατική μορφή του προτύπου					
Προσαρμοσμένο μόνο στις ανάγκες της υλοποίησης των έργων Ε.Σ.Π.Α.					
Αδυναμία προσαρμογής στις εξειδικευμένες απαιτήσεις του συστήματος					
Έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού σε ό,τι αφορά στη διαχείριση έργων					

16. Αναφέρετε πότε υπήρχαν οι πηγές προβλημάτων υλοποίησης των έργων πριν ή μετά την εφαρμογή του Σ.Α.ΕΠ.;

	Πριν την εφαρμογή	Μετά την εφαρμογή
Έλλειψη επαρκούς και εξειδικευμένου προσωπικού ;		
Έλλειψη εμπειρίας στις υποστηριζόμενες διαδικασίες;		
Ανεπαρκής ή ακατάλληλη διοικητική/οργανωτική δομή ;		
Έλλειψη τεχνολογικών συστημάτων και εξοπλισμού ;		
Ελλιπής ή μη έγκαιρη ενημέρωσή σας; (που περιγράφονται παραπάνω)		
Προβληματική συνεργασία/επικοινωνία των εμπλεκόμενων φορέων ;		
Ανεπαρκής τεχνική υποστήριξη από τρίτους (Τεχνικούς συμβούλους, ΤΥΔΚ κ.λπ.);		
Έλλειψη ικανών συνεργαζόμενων;		
Γεωγραφικές ιδιαιτερότητες (ορεινές, νησιώτικες, απομακρυσμένες περιοχές κ.α.);		
Αδυναμία προσαρμογής στις απαιτήσεις της νομοθεσίας και των κανονισμών ;		
Καθυστερήσεις στις χρηματοδοτήσεις		

17. Απαιτήθηκε εκπαίδευση προσωπικού για την εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ.;

	OXI	NAI
Στο διοικητικό τομέα		
Στον οικονομικό τομέα		
Στον τεχνικό τομέα		
Στο νομικό τομέα		
Στον τομέα της πληροφορικής		
Σε εξειδικευμένο προσωπικό		

18. Πού θεωρείτε ότι σας βοήθησε η εφαρμογή Σ.Δ.ΕΠ.;

	Διαφωνών απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν έχω άποψη	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Στην καλύτερη οργάνωση του φορέα μου					
Στον καλύτερο σχεδιασμό των διαδικασιών λειτουργίας					
Στην καλύτερη παρακολούθηση των έργων					
Στην καλύτερη διαχείριση των πόρων					
Στην καλύτερη διοίκηση των έργων					
Στην καλύτερη αξιολόγηση των έργων					
Στις καλύτερη οργάνωση των εποπτικών διεργασιών					
Στην πιστότερη τήρηση του χρονοδιαγράμματος των έργων					
Στην καλύτερη αξιολόγηση του φορέα σας					

19. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι η εφαρμογή του Σ.Δ.ΕΠ. επέφερε βελτίωση ;

	Καθόλου	Ελάχιστα	Αρκετά	Ικανο- ποιητικά	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Στην οργανωτική δομή του οργανισμού;					
Στην αποτελεσματικότητα υλοποίησης των έργων;					
Στην αποδοτικότητα του φορέα;					

ΕΝΟΤΗΤΑ ΤΕΤΑΡΤΗ : ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ Σ.Δ.ΕΠ.

20. Ποιά θεωρείτε ότι είναι τα ισχυρά σημεία του Σ.Δ.ΕΠ.;

- A)
- B).....
- Γ)

21. Ποιά θεωρείτε ότι είναι τα αδύνατα σημεία του Σ.Δ.ΕΠ.;

- A)
- B).....
- Γ)

22. Πιστεύετε ότι υπάρχουν ζητήματα που κατά τη γνώμη σας είναι σημαντικά και δεν συμπεριελήφθησαν στο Σ.Δ.ΕΠ.;

- A)
- B).....
- Γ)

23. Αναφέρατε ποιες θα μπορούσαν να είναι ουσιαστικές παρεμβάσεις στο υφιστάμενο Πρότυπο Διαχείρισης έργων που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην ουσιαστική εφαρμογή από το φορέα σας .

- A)
- B).....
- Γ)