



ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΑ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ

ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εφαρμογή των εργαλείων Lean Six Sigma στην ελληνική δημόσια διοίκηση -
Μελέτη Περίπτωσης: Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων
της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

ΤΜΗΜΑ ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Επιβλέπουσα: Δρ Μαρία Ραμματά

[Συνεργαζόμενο Εκπαιδευτικό Προσωπικό, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]

Σπουδαστής: Δημήτρης Χείλαρης

ΑΘΗΝΑ - ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2017

ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΧΕΙΛΑΡΗΣ

Η εφαρμογή των εργαλείων Lean Six Sigma στην ελληνική δημόσια
διοίκηση - Μελέτη Περίπτωσης: Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων
της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2017

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει την εφαρμογή των εργαλείων του Lean Six Sigma στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Παραθέτει παραδείγματα εφαρμογής του στον δημόσιο τομέα χωρών του εξωτερικού και αναδεικνύει τα εμπόδια και τα οφέλη κατά την υλοποίησή του. Το κυρίως μέρος της εργασίας παρουσιάζει τα βήματα ενός έργου Lean Six Sigma στο τηλεφωνικό κέντρο του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Μέσα από την εξέταση εφαρμογής των εργαλείων του Lean Six Sigma σε μια υπηρεσία του δημοσίου τομέα επιχειρείται να αναδειχθεί η χρησιμότητα ενός σύγχρονου μοντέλου διοίκησης και βελτιστοποίησης διαδικασιών στην επιχειρησιακή λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

Λέξεις-κλειδιά:

Lean Six Sigma, Συστήματα ποιότητας στον δημόσιο τομέα, Επιχειρησιακή Αριστεία, Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων, Τηλεφωνικό κέντρο, Επιχειρησιακές διαδικασίες.

Abstract

The paper examines the application of Lean Six Sigma tools in the Greek public sector. It presents examples of its implementation in a number of foreign countries by highlighting the barriers and the benefits. The main part of the paper is the presentation of a Lean Six Sigma project in the Tax Payers' Service Center (KEF) of the Independent Authority for Public Revenue. Through the examination of Lean Six Sigma tools in the field, the objective of this paper is to present the value of a modern management & business optimization tool for the operations of the public-sector organizations.

Key words:

Lean Six Sigma, Quality systems in the public sector, Operational Excellence, Tax-Payers Service Center- Greece, Call Center, Operations.

Ευχαριστίες

Για την πραγματοποίηση της εργασίας θέλω να ευχαριστήσω ιδιαίτερω:

- την επιβλέπουσα καθηγήτρια Δρ. Μαρία Ραμματά για τις χρήσιμες συμβουλές και την υποστήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια της συγγραφής,
- τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (Δ.ΥΠ.ΗΛ.Υ) της Α.Α.Δ.Ε. κ. Λάζαρο Καπλάνογλου για όλες τις διευκολύνσεις που εξασφάλισε, προκειμένου να εκτελέσω ανεμπόδιστα τη μελέτη περίπτωσης στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων,
- την εκτελούσα χρέη Προϊσταμένης του Τμήματος Β' της Δ.ΥΠ.ΗΛ.Υ κ. Δήμητρα Κουτσοκόστα για την πολύτιμη βοήθεια και συνεργασία της στη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων της μελέτης περίπτωσης, και τέλος
- το σύνολο των εκπροσώπων εξυπηρέτησης και των επιβλεπόντων του τηλεφωνικού κέντρου του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων για τη συνεργασία τους, ελπίζοντας ότι η παρούσα εργασία θα συμβάλει στην αναγνώριση του έργου και της προσφοράς τους.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	11
Ενότητα I: Επισκόπηση Βιβλιογραφίας	13
<i>Κεφάλαιο 1: Μέθοδοι μέτρησης αποτελεσμάτων και συστήματα ποιότητας</i>	
<i>στον δημόσιο τομέα</i>	<i>14</i>
1.1. Συστήματα μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα	14
1.2. Συστήματα ποιότητας στον δημόσιο τομέα.....	16
<i>Κεφάλαιο 2 Το Lean Six Sigma και η εφαρμογή του στον δημόσιο τομέα</i>	<i>19</i>
2.1. Περιγραφή του Lean Six Sigma	19
2.2. Οι μεθοδολογίες και τα εργαλεία του Lean Six Sigma	22
2.3. Εμπειρίες από την εφαρμογή του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα χωρών του εξωτερικού (Η.Π.Α., Νέα Ζηλανδία, Ιρλανδία, Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία)	25
2.4. Εμπόδια στην εφαρμογή του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα	27
2.5. Οφέλη της εφαρμογής του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα.....	29
Ενότητα II Μελέτη Περίπτωσης: Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων	31
<i>Κεφάλαιο 3 Μελέτη περίπτωσης: Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (ΚΕΦ) της</i> <i>Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)</i>	<i>32</i>
3.1. Γενικά χαρακτηριστικά του ΚΕΦ.....	32
3.2. Η εφαρμογή των εργαλείων Lean Six Sigma στο ΚΕΦ	36
3.2.1. Ορισμός του Έργου / Define	36
3.2.1.1. Καταστατικό Έργου / Project Charter	36
3.2.1.2. SWOT Ανάλυση.....	38
3.2.1.3. Διάγραμμα ροής διαδικασιών / Process Flow Chart	41
3.2.1.4. SIPOC.....	42
3.2.1.5. Voice of “X”	43
3.2.1.5.1. Φωνή των Υπαλλήλων – Ομάδα Εστίασης / Focus Group.....	43
3.2.1.5.2. Φωνή των Supervisors – Συνεντεύξεις / Interviews	45
3.2.1.5.3. Φωνή των Συναλλασσομένων – Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης / Satisfaction Surveys	48
3.2.1.6. Γράφημα προτεραιοτήτων / PICK Chart.....	52
3.2.2. Μέτρηση / Measure	54
3.2.2.1. Μέτρηση βασικών δεικτών του ΚΕΦ.....	54
3.2.2.2. Εξέταση των Διακυμάνσεων	56
3.2.2.2.1. Εξέταση διακύμανσης Εισερχόμενων και Εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά Ωρα.....	57

3.2.2.2.2. Εξέταση διακύμανσης ανά Θεματική Κατηγορία Αιτημάτων	59
3.2.2.2.3. Εξέταση διακύμανσης Απασχολησιμότητας ανά Service.....	62
3.2.2.2.4. Εξέταση διακύμανσης του Μέσου Χρόνου Χειρισμού της κλήσης ανά Service και Εκπρόσωπο εξυπηρέτησης.....	64
3.2.2.3. Μέτρηση απόδοσης συστημάτων του τηλεφωνικού κέντρου	66
3.2.3. Ανάλυση / Analyze.....	67
3.2.3.1. Ανάλυση δεικτών ποιότητας / CTQ Matrix	67
3.2.3.2. Ανάλυση δυσλειτουργιών.....	69
3.2.4. Βελτίωση / Improve.....	72
3.2.4.1. Απόδοση δεικτών του τηλεφωνικού κέντρου.....	73
3.2.4.2. Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών τηλεφωνικού κέντρου	74
3.2.4.3. Διαχείριση παραπόνων	75
3.2.4.4. Βελτίωση της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου κατά την Περίοδο Αιχμής.....	76
3.2.4.5. Εκτίμηση βελτίωσης του Χρόνου Αναμονής στην ουρά βάσει των μεταβλητών Εισερχόμενων κλήσεων, Μέσου Χρόνου Χειρισμού και πλήθους Agents	78
3.2.5. Έλεγχος / Control	81
3.2.5.1. Παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης του τηλεφωνικού κέντρου ..	81
3.2.5.2. Απόκτηση πιστοποίησης κατά ISO 9001	81
Ενότητα III Συμπεράσματα.....	82
<i>Κεφάλαιο 4 Η εφαρμογή του Lean Six Sigma στην ελληνική δημόσια διοίκηση</i>	<i>83</i>
4.1. Το αναγκαίο οργανωτικό μοντέλο για την υλοποίηση του Lean Six Sigma στην ελληνική δημόσια διοίκηση	83
4.2. Διαφορές στην εφαρμογή του Lean Six Sigma μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα	85
4.3. Δυνατότητες και προκλήσεις.....	86
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	87
Παραρτήματα.....	90
<i>Παράρτημα 1: Στοιχεία Ομάδας Εστίασης με υπαλλήλους του ΚΕΦ</i>	<i>91</i>
<i>Παράρτημα 2: Στοιχεία συνεντεύξεων με τους επιβλέποντες του ΚΕΦ</i>	<i>92</i>
<i>Παράρτημα 3: Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης (Survey) προς τα λογιστικά γραφεία για το ΚΕΦ.....</i>	<i>93</i>

Πίνακες

Πίνακας 1: Συστήματα μέτρησης της απόδοσης και έρευνας στον δημόσιο τομέα τον 20ό αιώνα	15
Πίνακας 2: Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της ΔΟΠ	17
Πίνακας 3: Ποσοστά Εντός Προδιαγραφών και Ελαττώματα για κάθε επίπεδο Sigma	21
Πίνακας 4: Στοιχεία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος Lean Six Sigma.....	24
Πίνακας 5: Επιχειρησιακή κατάσταση του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ	33
Πίνακας 6: Καταστατικό (Project Charter) του Lean Six Sigma Έργου για το τηλεφωνικό κέντρο του ΚΕΦ.....	37
Πίνακας 7: SIPOC Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων	42
Πίνακας 8: Βασικά ευρήματα από Ομάδα Εστίασης με υπαλλήλους του ΚΕΦ	44
Πίνακας 9: Βασικά ευρήματα από συνεντεύξεις των supervisors των ΚΕΣ.....	46
Πίνακας 10: Συνολική ικανοποίηση για τις υπηρεσίες του ΚΕΦ από τα λογιστικά γραφεία.....	49
Πίνακας 11: Αξιολόγηση δεικτών ποιότητας του τηλεφωνικού κέντρου από τα λογιστικά γραφεία.....	50
Πίνακας 12: Συγκεντρωτικός πίνακας απόδοσης ΚΕΦ.....	55
Πίνακας 13: Κίνηση Εισερχόμενων και Εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά Ώρα	57
Πίνακας 14: Κατανομή Βαρδιών στο τηλεφωνικό κέντρο του ΚΕΦ.....	59
Πίνακας 15: Ποσοστά εισερχόμενων Αιτημάτων ανά Θεματική Κατηγορία την Περίοδο Αιχμής και το διάστημα Εκτός Περιόδου Αιχμής	60
Πίνακας 16: Μέτρηση ποσοστών Απασχολησιμότητας ανά Service την Περίοδο Αιχμής.....	63
Πίνακας 17: Μέσος Χρόνος Χειρισμού της κλήσης ανά Service κατά την Περίοδο Αιχμής.....	64
Πίνακας 18: Καταγραφή τεχνικών προβλημάτων ανά σύστημα και επίπτωση στην κίνηση των Εισερχόμενων κλήσεων (1/1/2017 - 23/10/2017)	66
Πίνακας 19: CTQ Matrix / Συσχέτιση δεικτών ποιότητας με τους 4 πυλώνες του ΚΕΦ	68
Πίνακας 20: Πίνακας δυσλειτουργιών και συσχέτισής τους με αιτίες.....	71
Πίνακας 21: Προτάσεις βελτίωσης απόδοσης τηλεφωνικού κέντρου.....	73

Πίνακας 22: Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του τηλεφωνικού κέντρου	74
Πίνακας 23: Προτάσεις Διαχείρισης Παραπόνων	75
Πίνακας 24: Προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου κατά την Περίοδο Αιχμής.....	76
Πίνακας 25: Εκτίμηση μεταβολής του Χρόνου Αναμονής στην ουρά βάσει των μεταβλητών Εισερχόμενων κλήσεων, Μέσου Χρόνου Χειρισμού και Agents.	79

Γραφήματα

Γράφημα 1: SWOT Ανάλυση του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων	39
Γράφημα 2: Διάγραμμα ροής διαδικασιών ΚΕΦ	41
Γράφημα 3: Συνολική ικανοποίηση για τις υπηρεσίες του ΚΕΦ από τα λογιστικά γραφεία.....	49
Γράφημα 4: Αξιολόγηση ποιοτικών δεικτών τηλεφωνικού κέντρου από λογιστικά γραφεία.....	50
Γράφημα 5: Γράφημα προτεραιοτήτων / PICK Chart.....	53
Γράφημα 6: Κίνηση εισερχόμενων κλήσεων ανά ώρα	58
Γράφημα 7: Ποσοστό εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά ώρα	58
Γράφημα 8: Ποσοστά εισερχόμενων Αιτημάτων ανά θεματική κατηγορία	61
Γράφημα 9: Ποσοστά Απασχολησιμότητας ανά Service την Περίοδο Αιχμής	63
Γράφημα 10: Διασπορά Μέσων Χρόνων Χειρισμού κλήσης στο Service 1 κατά την Περίοδο Αιχμής.....	65
Γράφημα 11: Περιοχή εντοπισμού των δυσλειτουργιών στο τηλεφωνικό κέντρο	72

Εικόνα

Εικόνα 1: Παραδείγματα κατανομών 3 Sigma και 6 Sigma	21
--	----

Πίνακας Συντμήσεων – Συντομογραφιών

ΑΑΔΕ:	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ΔΥΠΗΛΥ:	Διεύθυνση Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών
ΔΟΠ:	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΔΟΥ:	Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία
ΚΕΣ:	Κέντρο Εξυπηρέτησης Συναλλασσομένων
ΚΕΦ:	Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων
ΚΠΑ:	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΟΟΣΑ:	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
CRM:	Customer Relationship Management
CTQ:	Critical to Quality
DMAIC:	Define - Measure - Analyze - Improve - Control
DOTWIMP:	Defects - Overproduction - Transportation - Waiting - Inventory - Motion - Processing
DPMO:	Defects per Million Opportunities
IVR:	Interactive Voice Response
KPI:	Key Performance Indicator
RMS:	Request Management System
TPS:	Toyota Production Systems
UIP:	Unified IP

ΕΣΔΔΑ, Δημήτρης Χείλαρης, ©, 2017- Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής».

Αθήνα, 29/10/2017

Δημήτρης Χείλαρης

Εισαγωγή

Σε μια περίοδο σαν τη σημερινή που το αίτημα για την αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης κατέχει υψηλή θέση στην ατζέντα του δημόσιου διαλόγου, η συζήτηση γύρω από τις σύγχρονες μεθόδους οργάνωσης του δημόσιου τομέα αποκτά και ένα νέο περιεχόμενο. Οι απαιτήσεις των πολιτών προς τους φορείς των δημόσιων οργανισμών για αποτελεσματική και χρηστή διοίκηση έχουν αυξηθεί κατακόρυφα. Πολύ περισσότερο όταν ο δημόσιος τομέας στο σύνολό του μπαίνει στο στόχαστρο της κριτικής για τα κακώς κείμενα του πολιτικού συστήματος. Ταυτόχρονα η περίφημη «μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα» μετατρέπεται σε χιλιοειπωμένο σύνθημα για την οικονομική ανάκαμψη, τη θεσμική κατοχύρωση ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων και την επούλωση των πληγών που αφήνει πίσω η πρόσφατη παγκόσμια πολύπτυχη κρίση.

Στο πλαίσιο αυτό της αυξημένης κοινωνικής πίεσης, η επισκόπηση της υφιστάμενης κατάστασης και των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης γίνεται αίτημα επιτακτικό, προκειμένου η συζήτηση γύρω από αυτό το κρίσιμο θέμα να αποκτήσει και μια ουσιαστική βάση στοιχειοθέτησης και τεκμηρίωσης. Πολύ περισσότερο στην Ελλάδα, όπου η οξύτητα της κρίσης και της κοινωνικής έντασης δημιουργεί εύκολα παραμορφωτικούς φακούς προσέγγισης σύνθετων πολιτικών και κοινωνικών θεσμών και παράγει απλουστευτικά σχήματα ερμηνείας και υποτιθέμενων διασώσεων. Πρόκειται για μια ανάγκη του πολιτικού συστήματος να επανανοηματοδοτήσει το περιεχόμενο και τους άξονες μιας συνολικότερης στρατηγικής για την κατεύθυνση και την αποστολή του δημόσιου τομέα. Πρόκειται και για μια ανάγκη εσωτερική της δημόσιας διοίκησης να αναμετρηθεί με τις ανεπάρκειες και τις βεβαιότητές της και να τολμήσει να θέσει προκλήσεις στον εαυτό της.

Το στοίχημα για μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση κρίνεται σε ένα μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να ενσωματώνει καινοτόμες ιδέες και βέλτιστες πρακτικές που προέρχονται από τους δημόσιους τομείς άλλων χωρών ή από τον ιδιωτικό τομέα. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τη δυνατότητα ένταξης ενός σύγχρονου μοντέλου βελτίωσης επιχειρησιακών λειτουργιών, όπως είναι το Lean Six Sigma. Εξετάζεται κατά πόσο το συγκεκριμένο αυτό μοντέλο μπορεί να ενισχύσει τις οργανωτικές

και επιχειρησιακές δυνατότητες ενός οργανισμού και, κυρίως, προσπαθεί να το εφαρμόσει σε ένα πραγματικό επιχειρησιακό περιβάλλον ενός φορέα της δημόσιας διοίκησης.

Η εργασία χωρίζεται σε τρεις βασικές ενότητες. Στην Ενότητα I (Επισκόπηση Βιβλιογραφίας) παρουσιάζονται ένα σύντομο ιστορικό της εισαγωγής μεθόδων μέτρησης απόδοσης και της ένταξης συστημάτων ποιότητας στον δημόσιο τομέα, όπως είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Στην Ενότητα αυτή επίσης αναφέρονται τα βασικά στοιχεία, το ιστορικό και τα κύρια εργαλεία του Lean Six Sigma, προκειμένου ο αναγνώστης να γνωρίσει το γενικό περίγραμμα λειτουργίας του συστήματος και της φιλοσοφίας του. Παρουσιάζονται επίσης βασικά συμπεράσματα έργων και ερευνών Lean Six Sigma, οι οποίες έγιναν σε δημόσιους οργανισμούς χωρών του εξωτερικού, δίνοντας έμφαση στα εμπόδια και τα οφέλη από την υλοποίησή του.

Στην Ενότητα II (Μελέτη Περίπτωσης) παρουσιάζεται η εφαρμογή του Lean Six Sigma στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων. Η έρευνα διήρκησε περίπου ένα μήνα και έγινε αξιολόγηση των διαδικασιών και των συστημάτων του Κέντρου με στόχο να διαπιστωθούν περιθώρια βελτίωσης της λειτουργίας του. Δεδομένου του περιορισμένου χρονικού περιθωρίου, το έργο έδωσε έμφαση στις πιο βασικές πτυχές της επιχειρησιακής λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου. Το έργο ακολούθησε τα βήματα της μεθοδολογίας DMAIC (Define - Measure - Analyze - Improve - Control) και κατέληξε στη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης προς τη διοίκηση του Κέντρου για την επιχειρησιακή λειτουργία του και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στην Ενότητα III συνοψίζονται τα βασικά συμπεράσματα για τις απαραίτητες οργανωτικές προϋποθέσεις εφαρμογής του Lean Six Sigma στην ελληνική δημόσια διοίκηση, τις διαφορές μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα στην εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας και βελτίωσης των διαδικασιών, στις δυνατότητες που παρέχει το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο για την ενσωμάτωση καινοτόμων πρακτικών και, τέλος, στις προκλήσεις στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί ένα σύγχρονο μοντέλο διοίκησης.

Ενότητα Ι: Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

Κεφάλαιο 1:

Μέθοδοι μέτρησης αποτελεσμάτων και συστήματα ποιότητας στον δημόσιο τομέα

1.1. Συστήματα μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα

Η εισαγωγή μεθόδων αξιολόγησης των διαδικασιών στον δημόσιο τομέα πραγματοποιήθηκε αρχικά κυρίως για τον έλεγχο των λογιστικών δεδομένων και των χρηματοοικονομικών δεικτών. Πρόκειται δηλαδή για μια εσωτερική ανάγκη των οργανισμών και η τάση αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί ως εσωστρεφής και διαρκεί έως τα τέλη της δεκαετίας του 1970. (Ζερβόπουλος & Παλάσκας 2010)

Ο Niven (2003) παρουσιάζει ένα σύντομο ιστορικό της εξέλιξης των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και διοικητικών μεθόδων για την αξιολόγηση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών στις Η.Π.Α. Πρώτο αναφέρεται το PPBS (Planning, Programming and Budgeting System), το οποίο εφάρμοσε η κυβέρνηση Κένεντι στο Υπουργείο Άμυνας με στόχο τον κεντρικό σχεδιασμό και την καλύτερη λήψη αποφάσεων. Το PPBS αντικαταστάθηκε τη δεκαετία του 1980 από το Management by Objectives (MBO), το οποίο σηματοδότησε μια στροφή του ενδιαφέροντος της διοίκησης προς την παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η μεγάλη διαφορά σημειώθηκε όταν η κυβέρνηση Κλίντον σχεδίασε την πράξη GPRA (Government Performance and Results Act), η οποία ψηφίστηκε από το Κογκρέσο το 1993. Με το νόμο αυτό θεσπίστηκε ένα σύστημα υπευθυνότητας και λογοδοσίας, βασισμένο σε μετρήσιμες απόδοσης και στόχους.

Οι Dooren et altri (2015) αναφέρουν ότι, μέσω της επέκτασης του New Public Management, τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα επεκτάθηκαν σε πολλές χώρες σε παγκόσμιο επίπεδο. Δύο χώρες που ξεχώρισαν στην υιοθέτηση τέτοιων μεθόδων ήταν η Μεγάλη Βρετανία και η Αυστραλία. Στη Μεγάλη Βρετανία αναπτύχθηκε το EBP (Evidence Based Policy), βάσει του οποίου ο σχεδιασμός των δημόσιων πολιτικών πρέπει να γίνεται σύμφωνα με δεδομένα και ποσοτικές μετρήσεις. Από το 2010 και

μετέπειτα, και υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης, μια σειρά αναπτυγμένων χωρών ξεκίνησαν να αναθεωρούν όλα τα παραπάνω συστήματα προς την κατεύθυνση ενίσχυσης του ελέγχου απόδοσης των δημόσιων δαπανών. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι το Commonwealth Financial Accountability Review, που υιοθέτησε η κυβέρνηση της Αυστραλίας το 2010, με στόχο μια πιο ξεκάθαρη παρακολούθηση των προϋπολογισθέντων δαπανών και τη συσχέτισή τους με τα πραγματικά κόστη.

Οι Dooren et altri (2015) συνοψίζουν στον Πίνακα 1 τις ιστορικές περιόδους καθώς και τα κοινωνικά και πολιτικά πλαίσια στα οποία έλαβαν χώρα οι πρωτοβουλίες για την εισαγωγή και αναθεώρηση των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης και έρευνας στον δημόσιο τομέα.

Πίνακας 1: Συστήματα μέτρησης της απόδοσης και έρευνας στον δημόσιο τομέα τον 20ό αιώνα

Σύστημα	Χρονολογία	Χαρακτηριστικά
Σύστημα κοινωνικής έρευνας (Social survey)	1900s–1940	Οι σχεδιαστές δημόσιων πολιτικών χρειάζονται στοιχεία για την ανάλυση των κοινωνικών προβλημάτων.
Διοικητική επιστήμη		Οι κυβερνήσεις έχουν ανάγκη πλέον μια επιστημονική προσέγγιση σε αντίθεση με την «αυτοσχεδιοκρατία» (adhocracy)
Λογιστική παρακολούθηση των δαπανών		Οι κυβερνήσεις έχουν ανάγκη μια πιο εξειδικευμένη ανάλυση κόστους των υπηρεσιών, τόσο για λόγους διοίκησης όσο και διαφάνειας.
Επιστημονικά ινστιτούτα δημόσιας διοίκησης και τεκμηρίωσης		Πρόκειται για μια σύνθεση των παραπάνω συστημάτων.
Κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει απόδοσης (Performance budgeting)	1950s 1960s 1970s	Μετατόπιση του ενδιαφέροντος για την κατάρτιση του προϋπολογισμού από τις εισροές στις εκροές και τους στόχους.

Κοινωνικοί δείκτες	1960s 1970s	Η κοινωνική μηχανική του κοινωνικού κράτους (welfare state).
New Public Management	1980s 1990s 2000s	Ο δημόσιος τομέας βρίσκεται υπό πίεση σε παγκόσμιο επίπεδο και για το λόγο αυτό υιοθετεί στρατηγικές βασισμένες στην απόδοση.
Πολιτικές βάσει τεκμηρίωσης (Evidence-Based Policy)	1990s 2000s	Ο σχεδιασμός των δημόσιων πολιτικών τεκμηριώνεται περισσότερο μέσω ερευνών και δεικτών και λιγότερο μέσω της ιδεολογίας και της αποδοχής τους από την κοινή γνώμη.
Αναθεωρητισμός (Revisionism)	2010s	Αναθεώρηση και αναπροσαρμογή των πλαισίων διοίκησης μέσω στόχων απόδοσης σε αρκετές χώρες (π.χ. Αυστραλία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ηνωμένες Πολιτείες).

1.2. Συστήματα ποιότητας στον δημόσιο τομέα

Το πιο σημαντικό σύστημα διασφάλισης ποιότητας που καθιερώθηκε στον δημόσιο τομέα είναι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Η ΔΟΠ πρωτοεμφανίστηκε σε ιδιωτικές εταιρείες στις Η.Π.Α. μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, αλλά βρήκε μεγαλύτερη ανταπόκριση στην Ιαπωνία. Η επιτυχία της εφαρμογής της στηρίζεται στην υλοποίηση των 8 βασικών συστατικών στοιχείων της:

- Επιχειρησιακή ηθική
- Ακεραιότητα
- Εμπιστοσύνη
- Εκπαίδευση
- Ομαδική εργασία
- Ηγεσία
- Αναγνώριση του έργου
- Επικοινωνία.

Η ΔΟΠ εισάγει μια δομημένη μεθοδολογία για το σχεδιασμό των διαδικασιών παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών, η οποία στηρίζεται στον κύκλο P – D – C – A (Plan – Do – Check – Act), γνωστός και ως ο *Κύκλος του Deming*. Ο Κέφης (2005) συνοψίζει τις διαφορές μεταξύ της ΔΟΠ και του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2: Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της ΔΟΠ

Παραδοσιακός τρόπος διοίκησης	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
1. Η ποιότητα έχει υψηλό κόστος.	1. Η ποιότητα βραχυχρόνια κοστίζει αλλά μέσο/μακροπρόθεσμα φέρνει υψηλά κέρδη στον οργανισμό.
2. Ο έλεγχος αποτελεί την καταληκτική διαδικασία της παραγωγής.	2. Ο έλεγχος είναι συνεχής και βήμα βήμα (step by step). Από το σχεδιασμό του προϊόντος/υπηρεσίας μέχρι να φτάσει στον τελικό χρήστη.
3. Έμφαση στη μαζική παραγωγή και στο χαμηλό κόστος παραγωγής.	3. Έμφαση στην ποιότητα (έστω και με υψηλότερη τιμή).
4. Εάν κάτι πάει στραβά, η ευθύνη είναι των εργαζομένων.	4. Εάν πάει κάτι στραβά, η ευθύνη είναι των στελεχών.
5. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιβαρύνουν το κόστος. Εάν όμως είναι αναγκαία πρέπει να γίνονται μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.	5. Η εκπαίδευση είναι μια αναγκαιότητα. Αφορά στελέχη και εργαζόμενους. Εκπαιδευτικά προγράμματα σημαίνει γνώση, παρακίνηση. Η γνώση αποτελεί δύναμη και αυτό φαίνεται τόσο σε επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.

Στην Ευρώπη οι πρόεδροι 14 μεγάλων επιχειρήσεων της ηπείρου ίδρυσαν τον Σεπτέμβριο του 1988, σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το European Foundation for Quality Management (EFQM) με στόχο να εντάξουν τη ΔΟΠ στη λειτουργία των επιχειρήσεων για την επίτευξη παγκόσμιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το EFQM Excellence Model είναι ένα πολύπτυχο μοντέλο αξιολόγησης των διαδικασιών και μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης / οργανισμού και στηρίζεται στη λογική RADAR:

- Results (Μέτρηση των αποτελεσμάτων)

- Approach (Το προγραμματισμένο πλάνο ενός οργανισμού και η τεκμηρίωσή του)
 - Deployment (Η πρακτική εφαρμογή των πλάνων)
 - Assessment and Review (Αξιολόγηση και αναθεώρηση των πεπραγμένων).
- (Κέφης 2005)

Σε θεσμικό επίπεδο η Ευρωπαϊκή Ένωση εισάγει το θεσμό της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα των χωρών της Ένωσης μέσω του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Common Assessment Framework). Από το 2000, οπότε και παρουσιάστηκε για πρώτη φορά σε ευρωπαϊκό επίπεδο, στο Α΄ Συνέδριο για την Ποιότητα στη Λισαβόνα, μέχρι σήμερα, έχουν εγγραφεί ως χρήστες του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης 4.000 οργανισμοί του δημοσίου τομέα στο Κέντρο Πόρων του ΚΠΑ. (CAF Resource Center) του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Δημόσιας Διοίκησης (EIPA). Στην Ελλάδα το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης έχει μεταφράσει το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, όπως αυτό αναθεωρήθηκε το 2013 (Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2013), και έχει εκδώσει Οδηγίες Εφαρμογής για την αξιοποίησή του από φορείς της δημόσιας διοίκησης. (Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης 2017)

Οι Staes et altri (2011) στη μελέτη που πραγματοποίησαν για το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης διακρίνουν τρεις φάσεις εξέλιξης του Κ.Π.Α.:

- Α΄ Φάση (2000 – 2006): Η έμφαση δίνεται στην εισαγωγή των αρχών της ΔΟΠ στον δημόσιο τομέα μέσω διαδικασιών αυτο-αξιολόγησης.
- Β΄ Φάση (2006 – 2010): Με την αναθεώρηση του ΚΠΑ το 2006 το επίκεντρο πλέον είναι η υλοποίηση δράσεων βελτιστοποίησης βάσει των ευρημάτων της αυτο-αξιολόγησης.
- Γ΄ Φάση (2010 έως σήμερα): Αναπτύσσεται η ιδέα της Αριστείας (Excellence) στο πλαίσιο του δημοσίου τομέα.

Κεφάλαιο 2

Το Lean Six Sigma και η εφαρμογή του στον δημόσιο τομέα

2.1. Περιγραφή του Lean Six Sigma

Τις δεκαετίες του 1980 και 1990 αναπτύχθηκαν παράλληλα με τη ΔΟΠ και άλλες μεθοδολογίες διασφάλισης της ποιότητας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μία από αυτές είναι και το Lean Six Sigma, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελεί τμήμα ή συνέχεια της ΔΟΠ. Κάποιοι ερευνητές (Klefsjö et altri 2001) ασκούν κριτική θεωρώντας ότι δεν προσφέρει κάτι ουσιαστικά νέο συγκριτικά με τη ΔΟΠ, ενώ άλλοι (Andersson et altri 2006) θεωρούν ότι έρχεται να προσθέσει συστηματικότητα, μεγαλύτερη εστίαση στην επεξεργασία δεδομένων, δομημένη χρήση στατιστικών δεδομένων και σύνδεση των τακτικών / επιχειρησιακών στόχων ενός οργανισμού με τη στρατηγική του.

Στόχος του είναι να λύσει προβλήματα που προκύπτουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον και να βελτιώσει διαδικασίες, εφαρμόζοντας πρακτικές που είναι εστιασμένες στις ανάγκες του πελάτη (εξωτερικού ή εσωτερικού) και του τελικού αποδέκτη μιας υπηρεσίας. Βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της μεθοδολογίας είναι:

- Οποιαδήποτε ανάλυση και, κατ' επέκταση, πρόταση για αλλαγή πρέπει να στηρίζονται στη μέτρηση πραγματικών δεδομένων.
- Εστιάζει στη μείωση της διασποράς της επιχειρησιακής αστοχίας, των ελαττωμάτων και του χρόνου που σπαταλιέται σε ενέργειες που δεν προσδίδουν πρόσθετη αξία στον πελάτη ή τον αποδέκτη της υπηρεσίας.
- Προσπαθεί να επιφέρει γενικότερες αλλαγές στην κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού, στο επιχειρησιακό περιβάλλον.

Το Lean Six Sigma είναι ο συνδυασμός δύο διαφορετικών συστημάτων αξιολόγησης και βελτιστοποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών: του Lean και του Six Sigma. Το Lean αναπτύχθηκε αρχικά στην ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία Toyota από τον μηχανικό Taiichi Ohno (1912-1990) και αποτέλεσε το σύστημα παραγωγής της εταιρείας, που έμεινε γνωστό και ως Toyota Production Systems (TPS). Στόχος του ήταν η μείωση του χρόνου

παραγωγής μέσω της εξάλειψης της σπατάλης στη χρήση πόρων, της αφαίρεσης περιττών ενεργειών και διαδικασιών από την παραγωγική αλυσίδα, οι οποίες δεν προσέφεραν Πρόσθετη Αξία (Added Value) στους πελάτες, και της εφαρμογής μιας ολιστικής προσέγγισης για την παρακολούθηση των υπαλλήλων, των προμηθευτών και των πελατών.

Οι βασικές αρχές του Lean συμπυκνώνονται από τους Womack και Jones (2003) στα παρακάτω:

- Customer Value: ο εντοπισμός της αξίας ενός προϊόντος/υπηρεσίας μέσω της κατανόησης των πραγματικών αναγκών των τελικών χρηστών.
- Value Stream: η αφαίρεση των περιττών ενεργειών από την αλυσίδα παραγωγής και διανομής του προϊόντος.
- Create Flow: η αναδιοργάνωση των διαδικασιών για την αφαίρεση των περιττών ενεργειών και τη βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ενός οργανισμού.
- Customer Pull: η προσαρμογή της παραγωγής βάσει της πραγματικής ζήτησης από τους πελάτες της επιχείρησης.
- Pursue Perfection: η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης, ώστε να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα και απαιτήσεις.

Το Six Sigma αναπτύχθηκε από τους μηχανικούς της Motorola Bill Smith και Mikel Harry με βασικό στόχο την αντιμετώπιση της μεταβλητότητας της παραγωγικής διαδικασίας. Χαρακτηριστικό γνώρισμά του είναι ότι βασίζεται αυστηρά στη μέτρηση και ανάλυση δεδομένων προκειμένου ο ερευνητής να καταλήξει σε συμπεράσματα τα οποία πρέπει να οδηγούν στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της επιχείρησης.

Το Sigma (σ) είναι ένας στατιστικός όρος που εκφράζει την τυπική απόκλιση ενός μεγέθους ή τη μεταβλητότητα μιας διαδικασίας από τη μέση τιμή απόδοσής της. Όσα περισσότερα Sigma έχει μια διαδικασία τόσες λιγότερες αποκλίσεις (ελαττώματα) παρουσιάζει. Οι αποκλίσεις προσδιορίζονται από τα ανώτερα και κατώτερα όρια των προδιαγραφών μιας υπηρεσίας που θέτουν οι πελάτες / τελικοί αποδέκτες μιας υπηρεσίας.

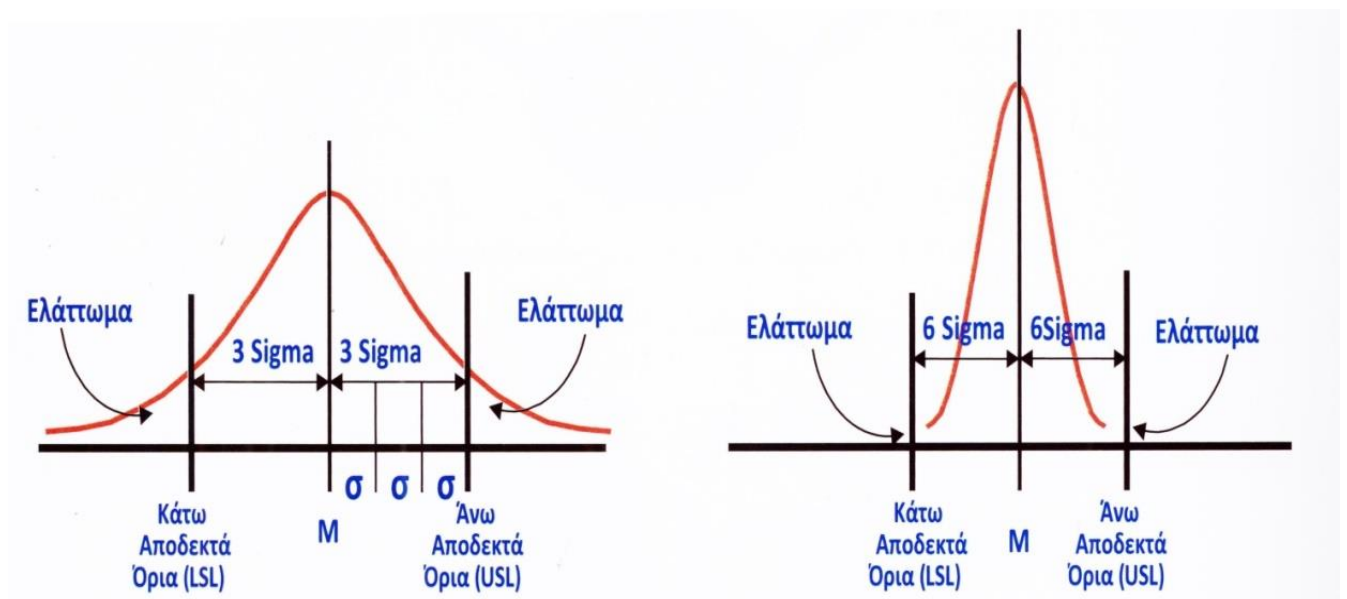
Τα ελαττώματα σε μια διαδικασία Six Sigma μετριοούνται σε DPMO (Defects per Million Opportunities) και σε κάθε επίπεδο Sigma αντιστοιχεί ένα ποσοστό αστοχιών, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3: Ποσοστά Εντός Προδιαγραφών και Ελαττώματα για κάθε επίπεδο Sigma

Επίπεδο Sigma	Απόδοση Εντός Προδιαγραφών (%)	Ελαττώματα ανά εκατομμύριο (DPMO)
1,5	50	500.000
2	69,12	308.537
3	99,32	66.807
4	99,379	6.210
5	99,97673	233
6	99,99966	3,4

Στην Εικόνα 1 ο Μασούλας (2008) παρουσιάζει δύο παραδείγματα κατανομών επιπέδων Sigma: η μία κατανομή είναι 3 Sigma και η άλλη 6 Sigma.

Εικόνα 1: Παραδείγματα κατανομών 3 Sigma και 6 Sigma



Τα συνήθη επίπεδα Sigma που συναντώνται στην πράξη κυμαίνονται από 1,5 έως 5. Το ποιο είναι το κατάλληλο επίπεδο καθορίζεται κάθε φορά από τη φύση της υπηρεσίας στην οποία αναφέρεται.

Τόσο το Lean όσο και το Six Sigma αναπτυχθήκαν αρχικά στη βιομηχανία και η κύρια στόχευσή τους ήταν η μέτρηση των ποσοτικών δεικτών της παραγωγής. Αργότερα όμως επεκτάθηκε και στον τομέα των υπηρεσιών και υιοθετήθηκε ως εργαλείο επιχειρησιακής τελειότητας από πολλές καινοτόμες επιχειρήσεις. (George M.L. 2002)

2.2. Οι μεθοδολογίες και τα εργαλεία του Lean Six Sigma

Το Lean Six Sigma είναι ένα ανοιχτό σύστημα διοίκησης και βελτίωσης της επιχειρησιακής λειτουργίας ενός οργανισμού, το οποίο ενσωματώνει πολλές πρακτικές και εργαλεία παλιότερων συστημάτων διοίκησης. Ανάλογα με τον τομέα στον οποίο θα υλοποιηθεί, τα εργαλεία και οι μέθοδοι μεταβάλλονται προκειμένου να προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες κάθε φορά απαιτήσεις.

Η πιο γνωστή στρατηγική του Lean Six Sigma για τη βελτίωση διαδικασιών είναι η μεθοδολογία DMAIC. Οι Pyzdek & Keller (2010) στο βιβλίο τους *The Six Sigma Handbook* αναλύουν τα βασικά στάδια του DMAIC ως εξής:

- Define: Ορισμός των στόχων των ενεργειών βελτίωσης μιας διαδικασίας και ενσωμάτωσή τους στον Καταστατικό Χάρτη του Έργου.
- Measure: Μέτρηση του υπάρχοντος συστήματος. Μεγάλη σημασία έχει η εξασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των μετρήσεων.
- Analyze: Ανάλυση των αιτιών δημιουργίας αποκλίσεων και εντοπισμός των τρόπων με τους οποίους μπορεί να καλυφθεί το κενό από την υφιστάμενη στην επιθυμητή κατάσταση.
- Improve: Βελτίωση του συστήματος μέσω δημιουργικών ιδεών.

- Control: Έλεγχος του νέου συστήματος και εισαγωγή πολιτικών που θα διατηρήσουν την απόδοση και την ποιότητά του.

Οι Pyzdek & Keller (2010) αναφέρονται επίσης εκτενώς και στα πιο βασικά εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν σε ένα έργο Lean Six Sigma:

- Διαγράμματα Ροής
- Διαγράμματα Scatter
- Πίνακες συνάφειας
- Χάρτες Ελέγχου
- Ανάλυση διακύμανσης (Analysis of Variance – A.N.O.V.A.)
- Φύλλα Ελέγχου
- Διαγράμματα Pareto
- Συσκέψεις για ανταλλαγή ιδεών
- Ανάλυση πεδίου προσδιοριστικών επιρροών
- Εργαλεία αξιολόγησης κινδύνου
- Παλινδρόμηση και συσχέτιση
- Διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος (Διαγράμματα Ishikawa)
- Σχεδίαση Πειραμάτων (Design of Experiment)
- Εικονική χαρτογράφηση διαδικασίας
- Προσομοίωση διαδικασίας
- Διαγράμματα συσχέτισης

Ο Maleyeff (2008) συνοψίζει στον Πίνακα 4 τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται πιο συχνά σε ένα έργο Lean Six Sigma και θα μπορούσαν να ενταχτούν σε ένα εκπαιδευτικό σεμινάριο για τους υπαλλήλους ενός οργανισμού.

Πίνακας 4: Στοιχεία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος Lean Six Sigma

Στοιχεία	Ύλη
Εισαγωγή στο Lean Six Sigma	<p>Κατανόηση βασικών εννοιών του Lean Six Sigma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Πελάτες • Εμπλεκόμενα μέρη (Stakeholders) • Πρόσθετη Αξία • Απόβλητο • Ρόλοι Six Sigma
Δομή της μεθοδολογίας DMAIC	<ul style="list-style-type: none"> • Define: Ορισμός του έργου • Measure: Εργαλεία για τη μέτρηση των δεδομένων • Analyze: Ανάλυση αιτιών • Improve: Προτάσεις βελτίωσης • Control: Έλεγχος ορθότητας του νέου συστήματος.
Χαρτογράφηση των διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none"> • Διαγράμματα απεικόνιση της ροής μιας διαδικασίας • Διαγράμματα Spaghetti (απεικόνιση της απόδοσης των συντελεστών σε μια διαδικασία) • Time Value Map (χρονοσειρά των Αποβλήτων και της Πρόσθετης Αξίας) • Value Stream Map (απεικόνιση μιας διαδικασίας με υποστηρικτικά στοιχεία)
Ανάλυση αρχικών αιτιών	<ul style="list-style-type: none"> • Failure Modes & Effects Analysis (ιεράρχηση των αιτιών που δημιουργούν δυσλειτουργίες) • Five Whys (μέθοδος που οδηγεί από τα συμπτώματα στον εντοπισμό των αιτιών) • Affinity building (καταιγισμός ιδεών) • Cause-and-effect diagram (απεικόνιση των πιθανών αιτιών ενός προβλήματος)
Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων	<ul style="list-style-type: none"> • Βασικά εργαλεία συλλογής δεδομένων • Ανάλυση Pareto (ιεράρχηση της σπουδαιότητας ενός προβλήματος) • Run charts (χρονική εξέλιξη ενός δεδομένου) • Μετρήσεις / Υπολογισμοί (μέσοι όροι, αποκλίσεις, κ.ά.) • Διαγράμματα Scatter (απεικόνιση συσχετίσεων)
Τεχνικές βελτίωσης	<ul style="list-style-type: none"> • Five S (μέθοδος οργάνωσης του εργασιακού περιβάλλοντος) • Mistake proofing (μηχανισμός αποτροπής προβλημάτων και λαθών) • Standardization (τυποποίηση της λειτουργίας μιας διαδικασίας) • Visual workplace (βελτίωση μιας διαδικασίας με τοποθέτηση σημάνσεων στον εργασιακό χώρο)

Από το σύστημα του Lean προέρχονται επίσης πολλά εργαλεία για τη βελτίωση των διαδικασιών. Κεντρική θέση στη φιλοσοφία του Lean κατέχει η έννοια του Kaizen, το οποίο στην ιαπωνική γλώσσα σημαίνει «Καλή Αλλαγή». Πρόκειται για την εισαγωγή ενός τρόπου σκέψης σε έναν οργανισμό ώστε να εντοπίζει διαρκώς σημεία προς βελτίωση. Έργα Kaizen μπορούν να εκτελεστούν ακόμα και για μικρές αλλαγές σε έναν οργανισμό, οι οποίες όμως πολλές φορές μπορούν να έχουν ανέλπιστα μεγάλο θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα / αποδοτικότητα μιας διαδικασίας. (Mann 2005)

Στον πυρήνα της λογικής του Lean είναι η μείωση του Lead Time (δηλαδή του συνολικού χρόνου παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας) διαμέσου του εντοπισμού των Αποβλήτων (Wastes). Τα Απόβλητα στη γλώσσα του Lean χαρακτηρίζονται και ως Muda, που στην ιαπωνική γλώσσα σημαίνει «σπατάλη». Το πιο συχνό εργαλείο που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό των αστοχιών σε μια παραγωγική διαδικασία είναι το The Seven Wastes of lean, το οποίο ταξινομεί τις σπατάλες / αστοχίες μιας διαδικασίας σε 7 κύριες κατηγορίες, οι οποίες σχηματίζουν το αρκτικόλεξο DOTWIMP:

- Defects / Ελαττώματα.
- Overproduction / Παραγωγή μεγαλύτερων ποσοτήτων από τις επιθυμητές.
- Transportation / Αχρείαστη διακίνηση πόρων και πληροφορίας.
- Waiting / Καθυστερήσεις μέχρι να ολοκληρωθεί μια παράλληλη διαδικασία.
- Inventory / Όταν ο εξοπλισμός, οι πρώτες ύλες ή τα συστήματα δεν προσφέρουν πρόσθετη αξία.
- Motion / Αχρείαστη μετακίνηση ανθρώπων ή εξοπλισμού στον εργασιακό χώρο.
- Processing / Υπερβολική επεξεργασία ενός προϊόντος / υπηρεσίας.

2.3. Εμπειρίες από την εφαρμογή του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα χωρών του εξωτερικού (Η.Π.Α., Νέα Ζηλανδία, Ιρλανδία, Μεγάλη Βρετανία, Γαλλία)

Ήδη από τη δεκαετία του 1990 το Lean Six Sigma έχει δοκιμαστεί στον δημόσιο τομέα αρκετών χωρών και η βιβλιογραφία έχει αναδείξει πολλές περιπτώσεις πετυχημένης υλοποίησης σε ποικίλους τομείς.

Στις Η.Π.Α το πιο γνωστό παράδειγμα είναι ο δήμος Fort Wayne στην περιοχή της Ιντιάνα. Πρόκειται για μια βιομηχανική πόλη 220.000 κατοίκων. Το 1999 εκλέχτηκε δήμαρχος ο Graham Richard, ο οποίος είχε πλούσια εμπειρία σε συστήματα ΔΟΠ στον ιδιωτικό τομέα. Ένα χρόνο αργότερα ξεκίνησε την αναδιοργάνωση των υπηρεσιών του δήμου βάσει των αρχών του Lean Six Sigma. Μέσα σε διάστημα τριών χρόνων εκτελέστηκαν πάνω από 60 έργα Six Sigma σε τομείς όπως η πυρασφάλεια και η συντήρηση των δρόμων, των δημοτικών λεωφορείων και των πάρκων. Όπως αναφέρει ο George M.L. (2002) τα αποτελέσματα ήταν εντυπωσιακά, καθώς ο Δήμος κατάφερε να εξοικονομήσει 3 εκατομμύρια δολάρια, να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και να μειώσει σημαντικά τα παράπονα των πολιτών προς τις υπηρεσίες του δήμου.

Στη μελέτη του Lewis (2013) αναφέρεται ότι τα εργαλεία Lean Six Sigma χρησιμοποιήθηκαν και στα τμήματα περιβαλλοντικών αδειών των πολιτειών του Όρεγκον και του Αϊντάχο, με αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση των χρόνων έκδοσής τους.

Στον τομέα της φορολογικής διοίκησης ο ΟΟΣΑ παρουσιάζει ως πετυχημένα παραδείγματα δύο έργα που εκτελέστηκαν μέσω Lean Six Sigma:

- την αλλαγή των δομών της υπηρεσίας δημοσίων εσόδων στη Νέα Ζηλανδία (OECD 2012), και
- την αναθεώρηση της διαδικασίας επιστροφής φόρων στην Ιρλανδία. (OECD 2011)

Στη Σκωτία επίσης έγινε μια συστηματική προσπάθεια εισαγωγής του Lean στον δημόσιο τομέα. Σε μια έκθεση που εκδόθηκε από τη σκωτσέζικη κυβέρνηση (Radnor et altri 2006) γίνεται εκτενής αναφορά στα οφέλη που αποκόμισαν μέσω της εφαρμογής του Lean και των αποτελεσμάτων που είχαν στον τομέα της ικανοποίησης των πολιτών από τις αλλαγές στη διοίκηση. Τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα εμφανή στο Εθνικό Σύστημα Υγείας της Σκωτίας και στη λειτουργία των δημόσιων νοσοκομείων, όπου έγινε κατορθωτό να μειώσουν τους χρόνους αναμονής στα προγραμματισμένα ραντεβού από 23 σε 12 ημέρες.

Στη Γαλλία, αναφέρει μια έκθεση της εταιρείας Accenture (2012), το Υπουργείο Οικονομικών δημιούργησε μια ακαδημία του Lean, στην οποία εκπαιδεύτηκαν περισσότεροι από 950 υπάλληλοι από 15 υπουργεία της χώρας. Ένα αξιοσημείωτο παράδειγμα εφαρμογής του Lean Six Sigma ήταν η συνεργασία του Υπουργείου

Εσωτερικών με τα αεροδρόμια της χώρας για τη βελτίωση της διαδικασίας των συνοριακών ελέγχων με αποτέλεσμα στο τέλος του έργου το ποσοστό των επιβατών που έχουν αναμονή μικρότερη των 15 λεπτών να αυξηθεί από 50% έως και 80%.

2.4. Εμπόδια στην εφαρμογή του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα

Μετά από πολύχρονη εμπειρία υλοποίησης συστημάτων ποιότητας η βιβλιογραφία είναι αρκετά πλούσια σχετικά με τα κύρια εμπόδια που συναντώνται στην εφαρμογή των σύγχρονων μοντέλων διοίκησης στον δημόσιο τομέα.

Συγκεκριμένα για την εφαρμογή του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα ο Cole (2010) σταχυολογεί 10 πεδία δυσκολίας:

- Το ιεραρχικό περιβάλλον.
- Την περιορισμένη αίσθηση του επείγοντος.
- Την έλλειψη υποστήριξης σε έργα Lean Six Sigma από τη διοίκηση (συνήθως θεωρούνται ως σπατάλη χρόνου).
- Τον μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα του δημόσιου τομέα.
- Την έλλειψη κοινής στοχοθεσίας σε όλο τον οργανισμό.
- Τη μη-πελατοκεντρική κατεύθυνση.
- Το υψηλό ποσοστό μετακινήσεων υπαλλήλων σε άλλα τμήματα και υπηρεσίες.
- Την πολυπλοκότητα των διαδικασιών του δημοσίου τομέα.
- Τη μικτή σύνθεση του προσωπικού του δημοσίου τομέα (από πολλές βαθμίδες εκπαίδευσης και δεξιοτήτων).

Οι Antony και Kumar (2012) στην έρευνά τους για την εφαρμογή του Lean Six Sigma στο Εθνικό Σύστημα Υγείας της Σκωτίας εντοπίζουν ως βασικά εμπόδια:

- Τη νοοτροπία και το πνεύμα αντίστασης στην αλλαγή.
- Την έλλειψη ενημέρωσης για τους στόχους του έργου.
- Τη φτώχη εκπαίδευση στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται.
- Την έλλειψη διαθεσιμότητας πόρων, χρημάτων και χρόνου.
- Την έλλειψη καθοδήγησης για το έργο.

Οι Radnor et altri (2006) στην έκθεση που ετοίμασαν εκ μέρους της σκωτσέζικης κυβέρνησης για την εφαρμογή του Lean συνολικά στον δημόσιο τομέα της χώρας προσθέτουν επιπλέον ως εμπόδια:

- Την έλλειψη ιδιοκτησίας ενός έργου.
- Την προβληματική σύνθεση των ομάδων εκτέλεσης ενός έργου.
- Την αποτυχία της διοίκησης να ηγηθεί των αλλαγών.
- Τον κατακερματισμό της εργασίας και των αρμοδιοτήτων (φαινόμενο σιλό).
- Την περιορισμένη σύνδεση μεταξύ των έργων βελτίωσης και μιας συνολικότερης στρατηγικής.

Ο Maleyeff (2007) στη μελέτη που ετοίμασε για την εφαρμογή του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα για την εταιρεία IBM αποτύπωσε τα μοναδικά χαρακτηριστικά στο πεδίο αυτό:

- Η ιδιαιτερότητα των δεδομένων που χειρίζεται ένας δημόσιος οργανισμός.
Συνήθως στο δημόσιο τομέα τα έργα σχετίζονται με πληροφορίες ιδιαίτερα ευαίσθητες.
- Σημαντική μεταβλητότητα στους χρόνους εκτέλεσης των εργασιών στον δημόσιο τομέα.
Επειδή η εκτίμηση του χρόνου εργασίας που απαιτείται για μια υπηρεσία είναι απρόβλεπτη, λόγω της ύπαρξης πολλών αστάθμητων παραγόντων, ο έλεγχος ροής των διαδικασιών είναι αρκετά δύσκολος.
- Διαλειτουργικές διαδικασίες
Οι διαδικασίες στον δημόσιο τομέα εμπλέκουν παράγοντες από διάφορα τμήματα και υπηρεσίες που πολλές φορές μπορεί να είναι ανταγωνιστικά μεταξύ τους ή να υπάρχουν κενά στο συντονισμό και ασάφειες αρμοδιότητας.
- Πολλαπλές πηγές πληροφόρησης
Σε μια διαδικασία του δημοσίου συνήθως εμπλέκονται άνθρωποι από διάφορα τμήματα και οργανισμούς, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται λάθη συνεννόησης ή

παρανοήσεις, καθώς μια έννοια ή ένας τεχνικός όρος μπορεί να έχει διαφορετικό νόημα ανά περίπτωση.

- Πολλαπλά σημεία εγκρίσεων και τεχνικών ελέγχων

Οι πολλές επιθεωρήσεις από την ιεραρχία ή από τεχνικό προσωπικό έχουν ως αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους και καθυστερήσεις στην ολοκλήρωση μιας διαδικασίας.

- Κρυμμένα οφέλη και κόστη

Το μέγεθος του οικονομικού οφέλους από τη βελτίωση μιας διαδικασίας στον δημόσιο τομέα είναι δύσκολο να υπολογιστεί.

- Έλλειψη αίσθησης του επείγοντος

Σε αρκετές περιπτώσεις οι υπάλληλοι μπορεί να καθυστερούν κάποια διαδικασία ή να μην την επισπεύδουν, καθώς δεν έχουν τη συνολική εικόνα για το χρονοδιάγραμμα ή την κρισιμότητα ενός έργου.

2.5. Οφέλη της εφαρμογής του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα

Η αξία της εφαρμογής συστημάτων διασφάλισης της ποιότητας στον δημόσιο τομέα είναι πλέον ευρέως αναγνωρισμένη. Εστιάζοντας στο σύστημα Lean Six Sigma μπορούν να εντοπιστούν κρίσιμες ωφέλειες για έναν οργανισμό δημόσιας διοίκησης, όπως προκύπτουν μέσα από εμπειρίες υλοποίησής του σε αρκετές περιπτώσεις.

Ο Maleyeff (2007) αναφέρει τρία πεδία ωφέλειας από την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας βασισμένου στο Lean Six Sigma:

- Καλύτερη αξιοποίηση των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης.

Τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού, όσο χρήσιμα κι αν είναι, δεν μπορούν από μόνα τους να βελτιώσουν μια διαδικασία. Χρειάζεται να συνοδεύονται και από αντίστοιχα εργαλεία συνολικότερης διοίκησης και εφαρμογής των αναγκαίων αλλαγών.

- Μεγαλύτερη εμπλοκή των πολιτών στην προσπάθεια βελτίωσης ενός δημόσιου οργανισμού.

Το Lean Six Sigma παρέχει ένα πλαίσιο για την ενεργό συμμετοχή των πολιτών τόσο στο επίπεδο της ανάλυσης των διαδικασιών όσο και στο επίπεδο της βελτίωσης. Στη λογική του Lean Six Sigma οι συναλλασσόμενοι πολίτες με έναν δημόσιο οργανισμό αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για τον καθορισμό των προδιαγραφών ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, αν ένα έργο Lean Six Sigma δεν λάβει υπόψη του τις απαιτήσεις των συναλλασσομένων πολιτών είναι καταδικασμένο να αποτύχει.

- Προσαρμοστικότητα του Lean Six Sigma προκειμένου να συναντήσει τις ανάγκες ενός δημόσιου οργανισμού

Δεδομένης της δυνατότητας προσαρμογής του Lean Six Sigma σε διαφορετικά περιβάλλοντα, το Lean Six Sigma μπορεί να ανταποκριθεί στα ιδιαίτερες δύστροπα και απαιτητικά πλαίσια των δημόσιων οργανισμών. Κάτι τέτοιο όμως απαιτεί την ανάλογη δέσμευση από τη διοίκηση στα ανώτερα κλιμάκια για στήριξη των έργων ανάλυσης και βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών του οργανισμού.

Ο Lewis (2013) αναφέρει ως πιο σημαντικές ωφέλειες από την εφαρμογή του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα τις εξής:

- Διατηρήσιμες αλλαγές στην κουλτούρα, την επικοινωνία και τον κώδικα δεοντολογίας ενός οργανισμού.
- Υψηλά επίπεδα ικανοποίησης του συναλλασσόμενου κοινού.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Ο Cole (2011) σημειώνει επίσης ως σημαντική ωφέλεια ενός φορέα δημόσιας διοίκησης από την υιοθέτηση των αρχών του Lean Six Sigma την τάση για συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών του. Το Lean Six Sigma εισάγει την κουλτούρα της αλλαγής και δίνει κίνητρα να εντοπιστούν νέα πεδία βελτίωσης, όπως μπορεί να είναι η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών ή η προσαρμογή του οργανισμού στις σύγχρονες προκλήσεις (π.χ. η εγκαθίδρυση ενός φιλικού προς το περιβάλλον πλαισίου λειτουργίας).

Ενότητα II
Μελέτη Περίπτωσης: Κέντρο
Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων της
Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων

Κεφάλαιο 3

Μελέτη περίπτωσης: Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων (ΚΕΦ) της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)

3.1. Γενικά χαρακτηριστικά του ΚΕΦ

Το ΚΕΦ συγκροτεί την πρώτη γραμμή υποστήριξης της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων προς τους χρήστες των ηλεκτρονικών υπηρεσιών της. Ξεκίνησε τη λειτουργία του τον Σεπτέμβριο του 2015 και το τηλεφωνικό του κέντρο αποτελεί το Τμήμα Β΄ της Διεύθυνσης Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών (Δ.ΥΠ.ΗΛ.Υ.) της Γενικής Διεύθυνσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον Οργανισμό της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΦΕΚ 968 / 22 Μαρ. 2017), οι σχετικές αρμοδιότητες του Τμήματος Β΄ είναι:

- Η παροχή υποστήριξης για τη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων της ΑΑΔΕ και για θέματα πιστοποίησης / πρόσβασης στις υπηρεσίες.
- Η προώθηση εξειδικευμένων αιτημάτων πολιτών στα αρμόδια τμήματα της ΑΑΔΕ.
- Η διενέργεια εξερχόμενων κλήσεων και τηλεφωνικών εκστρατειών επικοινωνίας.

Το ΚΕΦ εξυπηρετεί πολίτες, επιχειρήσεις και τους εκπροσώπους τους (λογιστές) αλλά και υπαλλήλους της ΑΑΔΕ (υπαλλήλους ΔΟΥ) για την απάντηση των ερωτημάτων τους και τη διόρθωση λαθών τους σχετικά με τη χρήση των ηλεκτρονικών εφαρμογών της ΑΑΔΕ.

Η λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου αποτελεί την κύρια δραστηριότητα του ΚΕΦ, καθώς ο μεγαλύτερος όγκος των αιτημάτων των συναλλασσομένων προέρχεται από αυτό το κανάλι υποστήριξης και δευτερευόντως από τα ηλεκτρονικά μηνύματα μέσω της εφαρμογής του TAXISnet.

Στον Πίνακα 5 συγκεντρώθηκαν τα βασικά επιχειρησιακά (operational) στοιχεία του τηλεφωνικού κέντρου:

Πίνακας 5: Επιχειρησιακή κατάσταση του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ

Ανθρώπινο Δυναμικό	
2 Επιχειρησιακοί Υπεύθυνοι (Προϊστάμενος Τμήματος Β΄ Δ.ΥΠ.ΗΛ.Υ. και Προϊστάμενος Γραφείου Οργάνωσης Λειτουργίας Πρώτου Επιπέδου)	
4 Γραμματείς ΚΕΣ (Κέντρο Εξυπηρέτησης Συναλλασσομένων)	
8 Επιβλέποντες (Supervisors) ΚΕΣ	
123 Εκπρόσωποι εξυπηρέτησης 1ου Επιπέδου (Agents)	
Ωράριο λειτουργίας:	
07:30 – 17:00	
Διάρθρωση υπομημάτων ανά κατηγορία αιτημάτων	
Λειτουργούν 4 διαφορετικά υπομήματα (ΚΕΣ). Η κατανομή των εκπροσώπων εξυπηρέτησης στα ΚΕΣ είναι χωρική και δεν σχετίζεται με τις θεματικές κατηγορίες που εξυπηρετούν.	
Συστήματα / Εξοπλισμός	
Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης Τηλεφωνικού Κέντρου (Aspect Unified IP)	Διαχείριση εισερχόμενων και εξερχόμενων τηλεφωνικών κλήσεων.
Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Aspect Workforce Management)	Διαχείριση βαρδιών και αδειών προσωπικού, ώστε να είναι πάντα διαθέσιμο προσωπικό σε όλες τις βάρδιες και για κάθε διαφορετική υπηρεσία.
Request Management System (RMS)	Σύστημα Διαχείρισης Αιτημάτων: πρόκειται για την εφαρμογή που βλέπουν οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης κατά το χειρισμό ενός αιτήματος και μέσω της οποίας γίνεται η κατανομή / δρομολόγηση των αιτημάτων στις αντίστοιχες ομάδες / χρήστες.
Σύστημα Γνωσιακής Βάσης (Microsoft SharePoint Server 2013)	Διαχείριση Συχνών Ερωτήσεων και Ανακοινώσεων εντός του Συστήματος Διαχείρισης Αιτημάτων και στις Ιστοσελίδες πολιτών και υπαλλήλων.

<p>Τηλεφωνική εργαλειοθήκη εκπροσώπου εξυπηρέτησης (CheckLink Web Toolbar της ComSys)</p>	<p>Υποδοχή τηλεφωνικών κλήσεων για το πρώτο επίπεδο, προώθηση κλήσεων σε υπηρεσίες και δυνατότητα τριμερούς συνομιλίας με συναλλασσόμενο, εκπρόσωπο εξυπηρέτησης και επιβλέποντα.</p>
---	---

Στόχοι απόδοσης

<p>Service Level > 70%</p>	<p>Service Level: το ποσοστό των τηλεφωνικών κλήσεων που απαντώνται από κάποιον εκπρόσωπο του τηλεφωνικού κέντρου με αναμονή μικρότερη των 20 δευτερολέπτων. Ο στόχος παρακολουθείται μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδίου της ΑΑΔΕ από τη Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Ανθρώπινου Δυναμικού.</p>
<p>First Contact Resolution > 91%</p>	<p>First Contact Resolution: Το ποσοστό των αιτημάτων που χειρίζονται οι εκπρόσωποι του τηλεφωνικού κέντρου χωρίς να τα προωθήσουν σε δεύτερο επίπεδο. Συστημικά υπολογίζεται ως τα αιτήματα που απαντήθηκαν την ίδια ημέρα από τον ίδιο χρήστη. Ο στόχος παρακολουθείται μέσω του Επιχειρησιακού Σχεδίου της ΑΑΔΕ από τη Γενική Διεύθυνση Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Ανθρώπινου Δυναμικού.</p>
<p>Λοιποί δείκτες απόδοσης</p>	<p>Για την παρακολούθηση απόδοσης του Κέντρου έχουν τεθεί επίσης δείκτες απόδοσης (KPIs) σε πολλούς τομείς λειτουργίας του, οι οποίοι όμως δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα.</p>

Βασικά τεχνικά χαρακτηριστικά ηλεκτρονικών συστημάτων ΚΕΦ

<p>Interactive Voice Response (IVR)</p>	<p>Η δυνατότητα του χρήστη να δρομολογήσει την κλήση του στην αρμόδια ομάδα του τηλεφωνικού κέντρου ανάλογα με την κατηγορία του αιτήματός.</p>
<p>Computer Telephony Integration (CTI)</p>	<p>Η σύνδεση της τηλεφωνικής γραμμής με το λογισμικό του τηλεφωνικού κέντρου ώστε ο εκπρόσωπος να βλέπει την καρτέλα του συναλλασσόμενου με το ιστορικό του.</p>

Multi channel	Η δυνατότητα καταγραφής και διαχείρισης των αιτημάτων των συναλλασσομένων από πολλαπλά κανάλια σε μια κοινή βάση δεδομένων. Αυτή τη στιγμή τα διαθέσιμα κανάλια υποστήριξης του ΚΕΦ είναι το τηλέφωνο, το e-mail και το FAX (για την εξυπηρέτηση των υπαλλήλων ΔΟΥ), ενώ στο σύστημα εισάγονται για επεξεργασία χειροκίνητα αιτήματα από την ηλεκτρονική φόρμα του TAXISnet.
Γνωσιακή Βάση Δεδομένων	Ηλεκτρονικό αποθετήριο πληροφοριών και συχνών ερωτοαπαντήσεων, στις οποίες μπορεί να ανατρέξουν οι εκπρόσωποι του τηλεφωνικού κέντρου.
Βασικοί δείκτες του τηλεφωνικού κέντρου¹	
Μέσος αριθμός Εισερχόμενων κλήσεων (Offered Calls) ανά ημέρα	2.160
Μέσος αριθμός Εγκαταλελειμμένων κλήσεων (Abandoned Calls) ανά ημέρα / ποσοστό	210 / 9,69%
Μέσος αριθμός Απαντημένων κλήσεων (Answered Calls) ανά ημέρα / ποσοστό	1.950 / 90,31%
Μέσος αριθμός κλήσεων που απαντήθηκαν εντός Service Level / ποσοστό	1.660 / 76,86%
Μέσος αριθμός Αιτημάτων (Requests) ανά ημέρα	2.078
Μέσος αριθμός Αιτημάτων Άμεσα Επιλυθέντων (First Contact Resolution) / ποσοστό	1.886 / 90,81%

¹ Τα αναφερόμενα στοιχεία αφορούν την περίοδο από 1/7/2015 έως και 31/8/2017.

3.2. Η εφαρμογή των εργαλείων Lean Six Sigma στο ΚΕΦ

Η εφαρμογή του Lean Six Sigma στο Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων έχει εξεταστεί για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας ως προς τα παρακάτω βασικά ζητούμενα:

- α) να αποτυπώσει τις διαδικασίες,
- β) να εντοπίσει πεδία βελτίωσης της επιχειρησιακής λειτουργίας, και
- γ) να αναδείξει πεδία βέλτιστων ή χρήσιμων πρακτικών για την υπόλοιπη δημόσια διοίκηση.

Για την υλοποίηση του συγκεκριμένου έργου Lean Six Sigma επιλέγεται η στρατηγική DMAIC και η εφαρμογή των εργαλείων γίνεται στη βάση των διαδοχικών σταδίων της: Define (Ορισμός) – Measure (Μέτρηση) – Analyze (Ανάλυση) – Improve (Βελτίωση) – Control (Ελεγχος).

Η πορεία του έργου δεν είναι σειριακή από το ένα βήμα στο άλλο. Πολλές φορές τα ευρήματα ενός σταδίου δημιουργούν την ανάγκη αναθεώρησης κάποιων υποθέσεων / παραδοχών ενός προηγούμενου.

3.2.1. Ορισμός του Έργου / Define

Προκειμένου να σχηματιστεί μια πλήρης και ολοκληρωμένη εικόνα της λειτουργίας και της αποστολής του ΚΕΦ το στάδιο του Ορισμού παίζει καθοριστικό ρόλο. Αποστολή αυτού του σταδίου είναι η επαρκής περιγραφή των στόχων του έργου Lean Six Sigma, της επιχειρησιακής λειτουργίας του οργανισμού, του οικοσυστήματός του και των απαιτήσεων των προμηθευτών / συνεργατών και του συναλλασσόμενου κοινού.

3.2.1.1. Καταστατικό Έργου / Project Charter

Ξεκινώντας το πρώτο στάδιο του Ορισμού, ως αρχική ενέργεια ορίζεται η δημιουργία του Καταστατικού του Έργου (βλ. Πίνακα 6) όπου περιλαμβάνονται οι στόχοι, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και ένα γενικό περίγραμμα του χρονοδιαγράμματος των εργασιών. Ζητούμενο είναι η σαφήνεια στη διατύπωση της στοχοθεσίας, των προσδοκώμενων βελτιώσεων στους ποσοτικούς δείκτες καθώς και μια ανάλυση των κινδύνων που πρέπει να ληφθούν υπόψη.

Πίνακας 6: Καταστατικό (Project Charter) του Lean Six Sigma Έργου για το τηλεφωνικό κέντρο του ΚΕΦ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	
Όνομα έργου	Βελτίωση των διαδικασιών και της ποιότητας του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ.
Μονάδα	Δ.ΥΠ.ΗΛ.Υ (Διεύθυνση Υποστήριξης Ηλεκτρονικών Υπηρεσιών)
Ημερομηνία έναρξης	11 Σεπτεμβρίου 2017
Ημερομηνία λήξης	25 Οκτωβρίου 2017
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΤΕΩΝ	
Υπόβαθρο	Το τηλεφωνικό κέντρο του ΚΕΦ είναι η «φωνή» και το «αυτί» της ΑΑΔΕ. Χιλιάδες πολίτες χρησιμοποιούν καθημερινά την τηλεφωνική γραμμή εξυπηρέτησης για να επιλύσουν προβλήματα ή να ζητήσουν διευκρινίσεις που αφορούν τη χρήση ηλεκτρονικών υπηρεσιών της ΑΑΔΕ. Η ποιότητα του ΚΕΦ αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για τη διαμόρφωση της συνολικής εικόνας της ΑΑΔΕ προς την κοινωνία καθώς και ένα πολύτιμο εργαλείο για την εκπλήρωση της αποστολής της. Επίσης το ΚΕΦ μπορεί και πρέπει να λειτουργήσει ως πηγή συνεχούς ροής πληροφόρησης και ανατροφοδότησης της φορολογικής διοίκησης για τα σχόλια και τα παράπονα των πολιτών.
Στόχοι του έργου	<ul style="list-style-type: none"> • Στόχος Α΄: Να εξεταστούν συνολικότερα θέματα ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ. • Στόχος Β΄: Να αποτυπώσει και να αναλύσει την επιχειρησιακή κατάσταση του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ κατά την περίοδο λήξης της διορίας υποβολής των φορολογικών δηλώσεων (Περίοδος Αιχμής) και να καταλήξει σε προτάσεις βελτίωσης των δεικτών απόδοσης.
Εκτός πεδίου έργου	<ul style="list-style-type: none"> • Το παρόν έργο δεν εξετάζει τα ζητήματα που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των ηλεκτρονικών αιτημάτων μέσω της εφαρμογής TAXISnet. • Το παρόν έργο δεν εξετάζει ζητήματα κόστους.
Παραδοτέα	<ul style="list-style-type: none"> • Α΄: Προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης του ΚΕΦ κατά την Περίοδο Αιχμής • Β΄: Προτάσεις για τη βελτίωση της ποιότητας

Δείκτες που επηρεάζονται	<ul style="list-style-type: none"> • Service Level (ποσοστό κλήσεων που απαντώνται εντός 20 δευτερολέπτων) • First Contact Resolution (ποσοστό Άμεσα Επιλυθέντων Αιτημάτων) • Abandoned Calls (ποσοστό Εγκατελελειμμένων κλήσεων) • Average Queue Time (Μέση Ώρα Αναμονής του συναλλασσόμενου στην ουρά) • Ικανοποίηση Συναλλασσομένων (ποσοστό συναλλασσομένων που δηλώνουν ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες)
--------------------------	---

ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Define	18/9/2017 – 22/9/2017
Measure	25/9/2017 – 10/10/2017
Analyze	11/10/2017 – 17/10/2017
Improve	18/10/2017 – 20/10/2017
Control	23/10/2017 – 25/10/2017

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

Κίνδυνοι	<ul style="list-style-type: none"> • Λόγω του αυστηρού πρωτοκόλλου ασφάλειας της ΑΑΔΕ για τα ηλεκτρονικά δεδομένα, η πρόσβαση στα στοιχεία είναι περιορισμένη και πολλές φορές τα στατιστικά δείγματα δεν είναι ασφαλή. • Η καχυποψία που υπάρχει μεταξύ του προσωπικού ότι η έρευνα μπορεί να συνδέεται με θέματα ατομικής αξιολόγησης μπορεί να επηρεάσει και τις απαντήσεις που δίνονται στις συνεντεύξεις.
----------	--

3.2.1.2. SWOT Ανάλυση

Ύστερα επιλέγεται να γίνει μια περιγραφή της θέσης του ΚΕΦ στο πλαίσιο της φορολογικής διοίκησης μέσω της παρουσίασης των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Για το λόγο αυτό καταρτίζεται η SWOT Ανάλυση του ΚΕΦ (βλ.Γράφημα 1), η οποία προέκυψε ύστερα από συζητήσεις με τη διοίκηση, την εξέταση του θεσμικού πλαισίου και την περιγραφή των διαδικασιών του Κέντρου.

Γράφημα 1: SWOT Ανάλυση του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων

STRENGTHS

- Σημαντική κοινωνική χρησιμότητα.
- Έμπειρο προσωπικό.
- Κάλυψη των επιχειρησιακών στόχων απόδοσης.
- Ωριμες διαδικασίες λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου.
- Σύγχρονο ηλεκτρονικό σύστημα διαχείρισης του τηλεφωνικού κέντρου και των εισερχόμενων αιτημάτων των πολιτών.
- Σημαντική συμβολή στη φορολογική συμμόρφωση.
- Απαλλαγή των ΔΟΥ από φόρτο εργασίας.
- Πολύπλευρη αναγνώριση της προσφοράς του Κέντρου.

WEAKNESSES

- Το ωράριο λειτουργίας είναι περιορισμένο συγκριτικά με τη ζήτηση και τις ανάγκες που καλύπτει.
- Έλλειψη δεικτών ικανοποίησης των χρηστών και ποιότητας του παραγόμενου έργου.
- Ανυπαρξία πιστοποίησης ποιότητας των υφιστάμενων διαδικασιών.
- Μη έγκαιρη ενημέρωση του ΚΕΦ από τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες για αλλαγές στη νομοθεσία και το θεσμικό πλαίσιο.
- Ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού σε νέες εφαρμογές φορολογικής διοίκησης.
- Παρωχημένη τεχνολογία στους προσωπικούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές μεγάλου μέρους των εκπροσώπων εξυπηρέτησης.
- Δεν έχει ολοκληρωθεί η διασύνδεση του ΚΕΦ με την ηλεκτρονική πλατφόρμα μηνυμάτων του TAXISnet

OPPORTUNITIES

- Αξιοποίηση του ΚΕΦ στην προσπάθεια για μια πιο αποτελεσματική φορολογική διοίκηση.
- Επέκταση των καναλιών επικοινωνίας του ΚΕΦ με τους συναλλασσόμενους.
- Προτυποποίηση των διαδικασιών του ΚΕΦ ώστε να αποτελέσουν βέλτιστη πρακτική και για άλλες υπηρεσίες του δημοσίου.
- Ανατροφοδότηση της φορολογικής διοίκησης για καλύτερη επικοινωνία με τους φορολογούμενους και εντοπισμό των πεδίων βελτίωσης.
- Επέκταση του αντικειμένου του ΚΕΦ σε άλλες επιχειρησιακές περιοχές (π.χ. προσωποποιημένες πληροφορίες) αλλά και εκτός της φορολογίας (π.χ. Γενικό Χημείο του Κράτους, Τελωνεία).
- Παροχή υπηρεσιών Self Service μέσω της ιστοσελίδας του ΚΕΦ.
- Συμβολή του ΚΕΦ για τη δημιουργία ενός συστήματος Διαχείρισης Γνώσης της ΑΑΔΕ.
- Βελτίωση των διαδικασιών και των συστημάτων του ΚΕΦ με έμφαση στην ποιότητα.

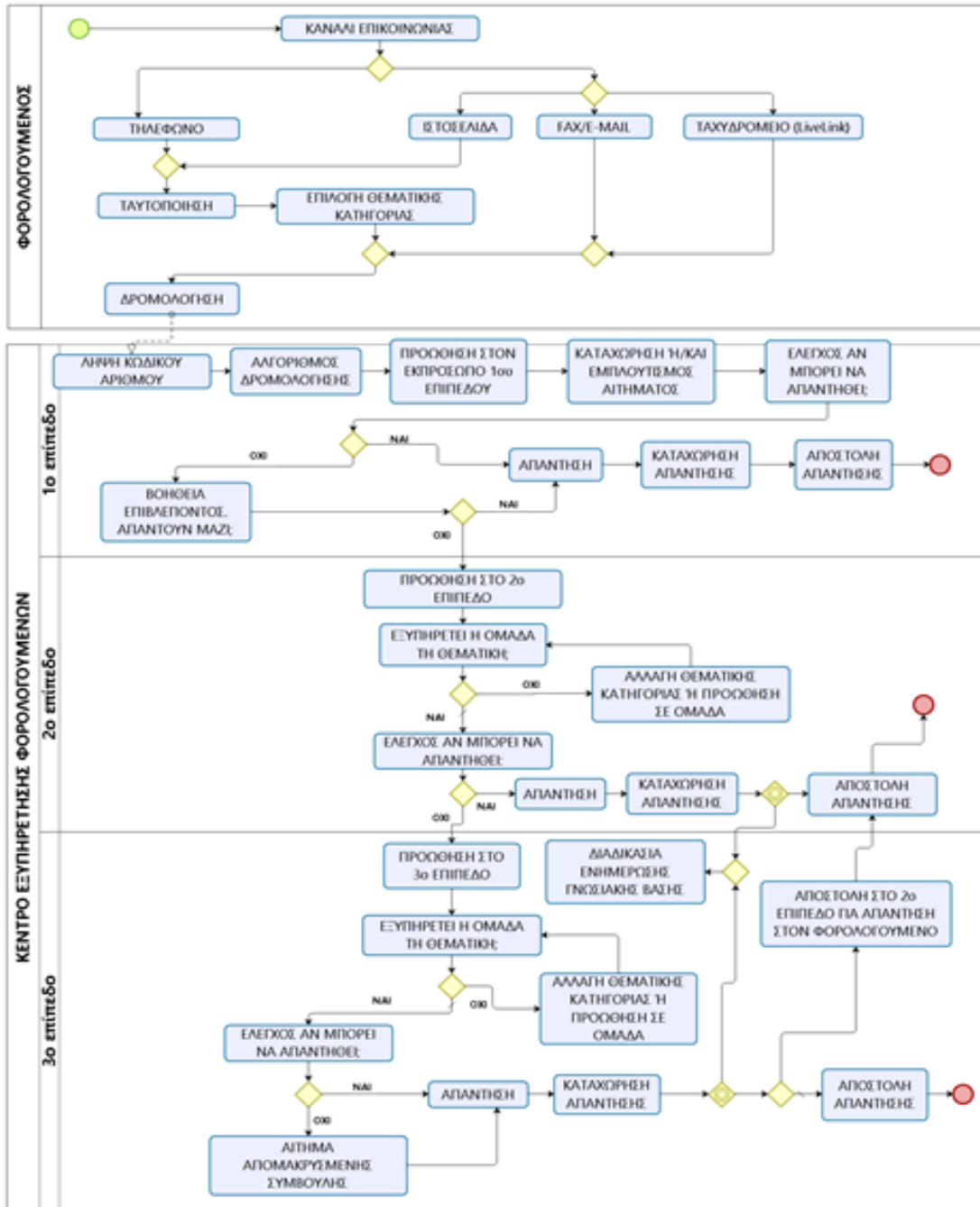
THREATS

- Οι συχνές αλλαγές στη φορολογική νομοθεσία.
- Η μεταβατική φάση από τη Γενική Γραμματεία στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.
- Ασάφειες στη σχέση μεταξύ της ΑΑΔΕ και του Υπουργείου Οικονομικών.
- Υψηλό ποσοστό αποχωρήσεων / μετακινήσεων υπαλλήλων του ΚΕΦ σε άλλες υπηρεσίες.
- Γήρανση προσωπικού: ένα μεγάλο ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού πλησιάζει το όριο συνταξιοδότησης.

3.2.1.3. Διάγραμμα ροής διαδικασιών / Process Flow Chart

Στο διάγραμμα ροής διαδικασιών (Γράφημα 2) αποτυπώνονται τα βήματα που ακολουθούν οι συναλλασσόμενοι, οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης (1ο επίπεδο) καθώς και τα αρμόδια τμήματα της ΑΑΔΕ (2ο και 3ο επίπεδο) για τη διαχείριση των Αιτημάτων.

Γράφημα 2: Διάγραμμα ροής διαδικασιών ΚΕΦ



3.2.1.4. SIPOC

Ως επόμενο βήμα, στον Πίνακα 7 παρουσιάζεται το εργαλείο SIPOC (Supply - Input - Processes - Output - Customers), ώστε να αποτυπωθεί το περιβάλλον και οι διαδράσεις του Κέντρου με τους συνεργάτες και τους τελικούς χρήστες.

Πίνακας 7: SIPOC Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων

Supply	Input	Processes	Output	Customers
Υπουργείο Οικονομικών	Φορολογική νομοθεσία		Εξυπηρέτηση πολιτών για φορολογικά θέματα	<ul style="list-style-type: none"> • Φυσικά πρόσωπα
Γενική Γραμματεία Πληροφοριακών Συστημάτων & Διοικητικής Υποστήριξης	Συντήρηση εξοπλισμού (τηλεφωνικό κέντρο, ηλεκτρονικοί υπολογιστές) και τεχνική υποστήριξη	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση τηλεφωνικών κλήσεων 	Υποστήριξη των χρηστών των ηλεκτρονικών εφαρμογών της ΑΑΔΕ	<ul style="list-style-type: none"> • Νομικά Πρόσωπα • Λογιστικά γραφεία
ComSys	<ul style="list-style-type: none"> • Ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης Τηλεφωνικού Κέντρου • Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων • Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης • Σύστημα ενοποιημένων επικοινωνιών • Σύστημα ανταλλαγής μηνυμάτων • Σύστημα Γνωσιακής Βάσης • Σύστημα Διαχείρισης Αιτημάτων • Τηλεφωνική εργαλειοθήκη των agents 	<ul style="list-style-type: none"> • Διαχείριση αιτημάτων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου • Ενημέρωση βάσης δεδομένων του ΚΕΦ με το ιστορικό υποστήριξης των φορολογούμενων • Αίτημα για απομακρυσμένη συμβουλή σε εξωτερικό χρήστη • Εξυπηρέτηση Δ.Ο.Υ. μέσω FAX 	Διόρθωση λαθών Δ.Ο.Υ.	Υπάλληλοι ΑΑΔΕ (Δ.Ο.Υ.)

3.2.1.5. Voice of “X”

Μία από τις βασικές παραμέτρους του έργου στο στάδιο του Ορισμού είναι η καταγραφή της «φωνής» των εμπλεκόμενων συντελεστών στις διαδικασίες του ΚΕΦ. Στόχος αυτής της προσπάθειας είναι να εντοπιστούν λάθη, αστοχίες και δείκτες ποιότητας βάσει της εμπειρίας του προσωπικού του Κέντρου και του συναλλασσόμενου κοινού. Για το συγκεκριμένο έργο επιλέγονται οι παρακάτω κατηγορίες και μέθοδοι καταγραφής της ανατροφοδότησης των συντελεστών:

- Φωνή των Υπαλλήλων: Συζήτηση με εκπροσώπους εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου σε Ομάδα Εστίασης (Focus Group).
- Φωνή των Supervisors: Ατομικές Συνεντεύξεις (Interviews) με τους Επιβλέποντες των ΚΕΣ.
- Φωνή των Συναλλασσομένων: Αποστολή Ερωτηματολογίων Ικανοποίησης (Surveys) για τις υπηρεσίες του ΚΕΦ σε λογιστικά γραφεία, τα οποία αποτελούν τους πιο συχνούς και απαιτητικούς συναλλασσόμενους του τηλεφωνικού κέντρου.

3.2.1.5.1. Φωνή των Υπαλλήλων – Ομάδα Εστίασης / Focus Group

Προκειμένου να αποτυπωθεί η γνώμη των εκπροσώπων εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου οργανώθηκε μια Ομάδα Εστίασης με αντικείμενο τις διαδικασίες του Κέντρου και τις δυσκολίες που ενσκήπτουν. Συνολικά συμμετείχαν 8 εκπρόσωποι εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου (2 από κάθε ΚΕΣ). Το βασικό κριτήριο συγκρότησης της Ομάδας ήταν η εξασφάλιση της αντιπροσωπευτικότητας ώστε να καλυφθούν όλα τα τμήματα και οι κατηγορίες αιτημάτων (για τη σύνθεση της Ομάδας βλ. και Παράτημα 1). Η συζήτηση έγινε στη βάση ενός ανοιχτού διαλόγου, που διήρκησε περίπου 2 ώρες, και οι άξονες εστίασης που τέθηκαν από τον συντονιστή ήταν οι εξής:

- Αξιολόγηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Αξιολόγηση των συστημάτων του ΚΕΦ.
- Αξιολόγηση των διαδικασιών του ΚΕΦ.
- Διαχείριση παραπόνων.
- Η γνώμη των συναλλασσομένων για το ΚΕΦ.

Στον Πίνακα 8 συνοψίζονται τα βασικά ευρήματα της Ομάδας Εστίασης μετά από μια ομαδοποίηση των θέσεων που διατυπώθηκαν στη συζήτηση.

Πίνακας 8: Βασικά ευρήματα από Ομάδα Εστίασης με υπαλλήλους του ΚΕΦ

Αξιολόγηση ποιότητας

Γενική συμφωνία μεταξύ των εκπροσώπων εξυπηρέτησης ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες του Κέντρου είναι πολύ καλές.

Οι λόγοι του θετικού αποτελέσματος:

- Εγκυρότητα απαντήσεων
- Χρήσιμες πληροφορίες / οδηγίες για συναλλασσόμενους
- Ενσυναίσθηση εκπροσώπων.

Αρνητικοί παράγοντες για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών:

- Όταν οι εκπρόσωποι του ΚΕΦ προωθούν κάποια θέματα σε 2ο και 3ο επίπεδο και δεν ενημερώνονται για την εξέλιξη των υποθέσεών τους.

Οι εκπρόσωποι είναι θετικοί στην εισαγωγή δεικτών ποιότητας της δουλειάς τους (π.χ. ποσοστά ικανοποίησης των συναλλασσομένων), αρκεί να ληφθεί υπόψη η ιδιαιτερότητα του Κέντρου: ότι ένα μεγάλο μέρος των συναλλασσομένων είναι δυσαρεστημένοι λόγω των βεβαιωμένων οφειλών τους προς την ΑΑΔΕ.

Αξιολόγηση συστημάτων

Σε γενικές γραμμές τα συστήματα λειτουργούν εύρυθμα και είναι εύκολα στη χρήση τους.

Τα πιο συχνά προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι:

- Η εφαρμογή RMS καθυστερεί να εκκινήσει.
- Οι υπολογιστές είναι παλιοί και σημειώνονται καθυστερήσεις κατά τη χρήση κάποιων εφαρμογών.
- Μερικές φορές η ποιότητα του ήχου στα ακουστικά είναι προβληματική.
- Στη Γνωσιακή Βάση δεν υπάρχει πεδίο αναζήτησης.

Προτεινόμενες βελτιώσεις:

- Αναβάθμιση των προσωπικών υπολογιστών.
- Ανανέωση των ακουστικών.

Αξιολόγηση διαδικασιών

- Το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχει διαδικασία ώστε να ενημερώνονται έγκαιρα για αλλαγές σε εφαρμογές και νομοθεσία. Το αποτέλεσμα είναι ότι πολλές φορές ενημερώνονται από τους συναλλασσόμενους για νέες υπηρεσίες.

- Χρειάζεται παραπάνω εκπαίδευση και επικαιροποίηση των γνώσεών τους για τις εφαρμογές και για την ανάπτυξη τεχνικών χειρισμού των κλήσεων, και κυρίως των παραπόνων.
- Η συνεργασία μεταξύ των εκπροσώπων είναι πολύ βοηθητική για την παροχή πληροφοριών προς τους συναλλασσόμενους και για το λόγο αυτό θα πρέπει να στηθούν διαδικασίες που να τη διευκολύνουν.

Διαχείριση παραπόνων

Τα παράπονα των συναλλασσομένων σχετίζονται κυρίως με τα εξής θέματα:

- Οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης αδυνατούν να επιλύσουν ένα αίτημα σε πρώτο επίπεδο και παραπέμπουν τους συναλλασσόμενους σε κάποια άλλη υπηρεσία της ΑΑΔΕ.
- Οι τοπικές ΔΟΥ παραπέμπουν τους φορολογουμένους στο ΚΕΦ από λάθος και οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης δεν μπορούν να ανταποκριθούν.
- Οι συναλλασσόμενοι διαμαρτύρονται για τις βεβαιωμένες οφειλές τους, τις οποίες θεωρούν άδικες.
- Οι συναλλασσόμενοι αρνούνται να δώσουν το ΑΦΜ τους, καθώς το θεωρούν προσωπικό δεδομένο.

Γνώμη των συναλλασσομένων για το ΚΕΦ

Σε γενικές γραμμές η γνώμη των συναλλασσομένων είναι καλή και πολλές φορές διατυπώνονται θετικά σχόλια όπως ότι "δόθηκε λύση" και ότι το αίτημά τους "αντιμετωπίστηκε με κατανόηση". Επίσης, πολλοί συναλλασσόμενοι εκφράζουν την έκπληξή τους για το γεγονός ότι το δημόσιο διαθέτει τέτοια υπηρεσία.

3.2.1.5.2. Φωνή των Supervisors – Συνεντεύξεις / Interviews

Στην περίπτωση των supervisors του τηλεφωνικού κέντρου πραγματοποιήθηκαν 4 Ατομικές Συνεντεύξεις με έναν/μία supervisor από κάθε ΚΕΣ (για περισσότερα στοιχεία βλ. και Παράρτημα 2). Οι επιβλέποντες παίζουν καθοριστικό ρόλο στη λειτουργία της υπηρεσίας, καθώς αποτελούν το πρώτο σημείο αναφοράς για τους εκπροσώπους εξυπηρέτησης σε περίπτωση που δεν γνωρίζουν την απάντηση για κάποιο θέμα ή έχουν αμφιβολίες όταν χειρίζονται δύσκολα και απαιτητικά αιτήματα φορολογουμένων. Επίσης οργανώνουν την εκπαίδευση των εκπροσώπων και αποτελούν τη γέφυρα μεταξύ του προσωπικού και της διοίκησης.

Στόχος των συνεντεύξεων είναι η καταγραφή της εκτίμησης των supervisors για την τρέχουσα κατάσταση καθώς και προτάσεις για πιθανές βελτιώσεις. Οι άξονες των συνεντεύξεων ήταν ίδιες με αυτές της Ομάδας Εστίασης των εκπροσώπων εξυπηρέτησης, προκειμένου να διαπιστωθεί, ανάμεσα στα άλλα, και αν υπάρχει ταύτιση ή διαφοροποίηση μεταξύ των δύο αυτών ρόλων.

Στον Πίνακα 9 σταχυολογούνται τα βασικά ευρήματα των συνεντεύξεων ανά θεματικό άξονα.

Πίνακας 9: Βασικά ευρήματα από συνεντεύξεις των supervisors των ΚΕΣ

Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κρίσιμα στοιχεία που καθορίζουν την καλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του ΚΕΦ;	
ΚΕΣ 1	<ol style="list-style-type: none">1. Το σύστημα RMS που τροφοδοτεί τους εκπροσώπους του τηλεφωνικού κέντρου με ανακοινώσεις και επικαιροποίηση της νομοθεσίας.2. Η ad hoc εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εκπρόσωποι του τηλεφωνικού κέντρου ανά θεματική.
ΚΕΣ 2	<ol style="list-style-type: none">1. Η υπευθυνότητα του προσωπικού.2. Οι γνώσεις / επάρκεια του προσωπικού.3. Οι τεχνικές επικοινωνίας που έχουν αναπτυχθεί.4. Η συνεργασία μεταξύ των εκπροσώπων και η σωστή διαχείριση της ομάδας από τους προϊστάμενους.
ΚΕΣ 3	<ol style="list-style-type: none">1. Το φιλότιμο των ανθρώπων του τηλεφωνικού κέντρου.2. Οι γνώσεις του προσωπικού.
ΚΕΣ 4	<ol style="list-style-type: none">1. Η ικανότητα του έμπειρου προσωπικού να καθοδηγεί σωστά τον τελικό χρήστη.2. Η συναδελφικότητα / συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων του Κέντρου.3. Η ύπαρξη των κατάλληλων εργαλείων.

Πώς αξιολογείτε τα συστήματα και εργαλεία που χρησιμοποιείτε στο ΚΕΦ;

	Χρειαζόμαστε περισσότερες προσβάσεις σε εφαρμογές (π.χ. Ε9).
ΚΕΣ 1	Θα ήταν καλό να αναπτυχθούν κάποιες εφαρμογές σε δοκιμαστικό περιβάλλον, ώστε οι εκπρόσωποι του τηλεφωνικού κέντρου να μπορούν να αναπαράγουν τα σενάρια που τους παρουσιάζουν οι συναλλασσόμενοι.
	Το τηλεφωνικό κέντρο κάποιες φορές πέφτει.
	Η εφαρμογή RMS επίσης μπλοκάρει.
ΚΕΣ 2	Μερικές φορές το RMS καθυστερεί.
	Χρειαζόμαστε πρόσβαση στο Ε9.
ΚΕΣ 3	Οι προσωπικοί υπολογιστές είναι παρωχημένης τεχνολογίας, με αποτέλεσμα να είναι αργοί και να μην μπορούν να ενημερωθούν με updates ασφάλειας.
ΚΕΣ 4	Παρουσιάζονται μόνο κάποια τεχνικά μικροπροβλήματα.

Πώς αξιολογείτε τις υφιστάμενες διαδικασίες του τμήματος; Μπορείτε να προτείνετε κάποια βελτίωση;

ΚΕΣ 1	Το οργανόγραμμα του Τμήματος είναι σαφές και συγκεκριμένο.
	Όσον αφορά τη διαχείριση παραπόνων θα μπορούσε να υπάρχει ένα εγχειρίδιο με τρόπους χειρισμού.
ΚΕΣ 2	Το πιο σημαντικό πρόβλημα είναι ότι αρκετές φορές ενημερωνόμαστε από τους πολίτες για κάποιες εφαρμογές και αλλαγές στη νομοθεσία.
	Οι εκπαιδεύσεις και οι ενημερώσεις θα μπορούσαν να γίνονται πιο συχνά.
ΚΕΣ 3	Να ενημερωνόμαστε πιο έγκαιρα για νέες εφαρμογές.
ΚΕΣ 4	Σημειώνονται σπάνιες και μικρές καθυστερήσεις στην ενημέρωσή μας για αλλαγές με αποτέλεσμα να πρέπει να παραπέμψουμε κάποια θέμα στο 2ο Επίπεδο. Σε κάθε περίπτωση όμως ο συναλλασσόμενος θα εξυπηρετηθεί.

Μπορείτε να αναφέρετε τα πιο συχνά παράπονα που ακούτε;	
	Παράπονα των πολιτών για τις βεβαιωμένες οφειλές τους.
ΚΕΣ 1	Δυσκολία στην ηλεκτρονική υποβολή της φορολογικής δήλωσης.
	Παράπονα για την περίπλοκη νομοθεσία.
	Βεβαιωμένες οφειλές.
ΚΕΣ 2	Δυσλειτουργία συστημάτων.
	Τεχνικά προβλήματα εφαρμογών.
	Κυβερνητική πολιτική.
ΚΕΣ 3	Όταν ο πολίτης γίνεται «μπαλάκι» ανάμεσα στις υπηρεσίες της ΑΑΔΕ.
	Παράπονα για τη λειτουργικότητα των ηλεκτρονικών εφαρμογών (π.χ. προβλήματα συμβατότητας με browsers, αδυναμία πρόσβασης από tablets, κ.ά.)
ΚΕΣ 4	Βεβαιωμένες οφειλές.

3.2.1.5.3. Φωνή των Συναλλασσομένων – Ερωτηματολόγια Ικανοποίησης / Satisfaction Surveys

Για την καταγραφή της γνώμης των συναλλασσομένων επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος του Ερωτηματολογίου Ικανοποίησης (Satisfaction Survey). Μια μεγάλη κατηγορία συναλλασσομένων με το ΚΕΦ είναι οι 57.150 μοναδικά ταυτοποιημένοι εκπρόσωποι πολιτών (που στη μεγάλη πλειοψηφία τους είναι λογιστές). Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε αυτή τη συγκεκριμένη κατηγορία, λόγω των εξειδικευμένων γνώσεών τους και της συχνής επικοινωνίας τους με το Κέντρο.

Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 30 λογιστικά γραφεία (τυχαίο δείγμα), τα οποία έχουν συχνή επικοινωνία με το ΚΕΦ και συνήθως υποβάλλουν απαιτητικά ερωτήματα για φορολογικά θέματα και δύσκολα φοροτεχνικά προβλήματα προς επίλυση. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να παραχθεί ένας ποσοτικός

δείκτης ικανοποίησης (ποσοστά ικανοποιημένων και δυσαρεστημένων συναλλασσομένων) αλλά και να αποτυπώσει ποιοτικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας του ΚΕΦ (πεδία βελτίωσης, προτάσεις εμπλουτισμού της υπηρεσίας, κ.ά.). Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα 3.

Τα γενικά στοιχεία της έρευνας και τα ποσοστά συνολικής ικανοποίησης για τις υπηρεσίες του ΚΕΦ αποτυπώνονται στον Πίνακα 10 και το Γράφημα 3.

Πίνακας 10: Συνολική ικανοποίηση για τις υπηρεσίες του ΚΕΦ από τα λογιστικά γραφεία

Λογιστικά γραφεία που έλαβαν το ερωτηματολόγιο	30
Λογιστικά γραφεία που απάντησαν	25
Πολύ ικανοποιημένος/η	48%
Ικανοποιημένος/η	48%
Δυσάρεστημένος/η	4%

Γράφημα 3: Συνολική ικανοποίηση για τις υπηρεσίες του ΚΕΦ από τα λογιστικά γραφεία

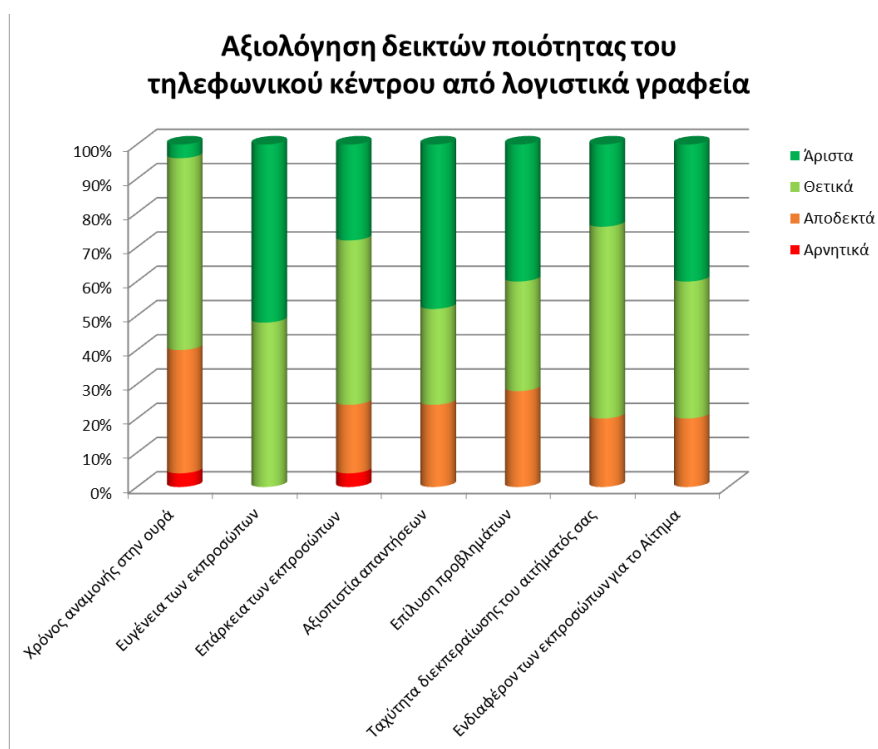


Στον Πίνακα 11 και το Γράφημα 4 καταγράφεται και αποτυπώνεται η αξιολόγηση των λογιστικών γραφείων για τους δείκτες ποιότητας του τηλεφωνικού κέντρου.

Πίνακας 11: Αξιολόγηση δεικτών ποιότητας του τηλεφωνικού κέντρου από τα λογιστικά γραφεία

Δείκτης	Άριστα	Θετικά	Αποδεκτά	Αρνητικά
Χρόνος αναμονής στην ουρά	4%	56%	36%	4%
Ευγένεια των εκπροσώπων του τηλεφωνικού κέντρου	52%	48%		
Επάρκεια των εκπροσώπων του τηλεφωνικού κέντρου	28%	48%	20%	4%
Αξιοπιστία απαντήσεων	48%	28%	24%	
Επίλυση προβλημάτων	40%	32%	28%	
Ταχύτητα διεκπεραίωσης αιτημάτων	24%	56%	20%	
Ενδιαφέρον των εκπροσώπων για το ζήτημα που θέσατε	40%	40%	20%	

Γράφημα 4: Αξιολόγηση ποιοτικών δεικτών τηλεφωνικού κέντρου από λογιστικά γραφεία



Στην ερώτηση ανοιχτού πεδίου για προτάσεις βελτίωσης του ΚΕΦ έγινε μια ομαδοποίηση των απαντήσεων στις παρακάτω κατηγορίες:

- Να μην γίνονται παραπομπές σε άλλες υπηρεσίες της ΑΑΔΕ.
- Διεύρυνση αντικειμένου του ΚΕΦ.
- Μείωση του χρόνου αναμονής (Queue Time).
- Βελτίωση της απόδοσης του ΚΕΦ κατά την Περίοδο Αιχμής (λήξη προθεσμίας υποβολής φορολογικών δηλώσεων).
- Να δημιουργηθεί εξειδικευμένο τηλεφωνικό κέντρο για τους επαγγελματίες.
- Επέκταση καναλιών υποστήριξης.
- Διεύρυνση ωραρίου εξυπηρέτησης.

Συμπεράσματα:

- Τα ποσοστά της Συνολικής Ικανοποίησης των λογιστικών γραφείων για τις υπηρεσίες του ΚΕΦ είναι πολύ θετικά. Το γεγονός αυτό είναι μια καλή ένδειξη της προσπάθειας και της επιτυχημένης δουλειάς που εκτελείται. Θα πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι τα λογιστικά γραφεία υποβάλλουν συνήθως δύσκολα αιτήματα παροχής υποστήριξης και το στοιχείο αυτό αποτελεί ένδειξη και της εξειδίκευσης που έχουν αποκτήσει οι εκπρόσωποι του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ.
- Το δείγμα των απαντημένων ερωτηματολογίων είναι αρκετά μικρό ώστε να εξαχθούν συνολικά και τελικά συμπεράσματα. Αποτελεί όμως έναν πρώτο οδηγό για την εικόνα που έχει σχηματίσει μια σημαντική κατηγορία των συναλλασσομένων του ΚΕΦ.
- Όσον αφορά τους δείκτες ποιότητας, οι προσπάθειες βελτίωσης θα πρέπει να επικεντρωθούν: α) στη μείωση της Αναμονής στην ουρά (Queue Time) και β) στην ταχύτητα διεκπεραίωσης των Αιτημάτων.
- Οι προτάσεις βελτίωσης που διατυπώθηκαν από τα λογιστικά γραφεία αποτελούν έναν οδηγό για το ΚΕΦ προκειμένου να αναβαθμίσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες του και να μεγιστοποιήσει το βαθμό ικανοποίησης (κυρίως με την αύξηση των ποσοστών από του Ικανοποιημένους στους Πολύ Ικανοποιημένους συναλλασσομένους).

3.2.1.6. Γράφημα προτεραιοτήτων / PICK Chart

Ως αρχικό συμπέρασμα της μέχρι τώρα εξέτασης των διαδικασιών του ΚΕΦ εντοπίζονται τουλάχιστον τέσσερα πεδία αδυναμιών, για τα οποία, εφόσον γίνουν οι απαραίτητες παρεμβάσεις, θα οδηγήσουν στη βελτίωση της διαδικασίας:

1. Κατά την περίοδο λήξης της διορίας υποβολής των φορολογικών δηλώσεων (Περίοδος Αιχμής) η συχνότητα των κλήσεων αυξάνεται κατακόρυφα, με αποτέλεσμα την επιβάρυνση των συστημάτων και την αδυναμία του ΚΕΦ να εκπληρώσει επιτυχώς τους επιχειρησιακούς στόχους που έχουν τεθεί.
2. Το ποσοστό των εγκαταλελειμμένων κλήσεων (9,69%) είναι σχετικά υψηλό και μια ενδεχόμενη βελτίωση του δείκτη αυτού αναμένεται να επιφέρει σημαντική βελτίωση στη λειτουργία του ΚΕΦ.
3. Το ΚΕΦ δεν διαθέτει πιστοποίηση ISO. Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία και το ρόλο του ΚΕΦ, η απόκτηση μιας διεθνώς αναγνωρισμένης πιστοποίησης ποιότητας ενισχύει τη θέση και την αξιοπιστία του.
4. Τα παράπονα των συναλλασσομένων είναι μια μεγάλη πρόκληση για το ΚΕΦ, καθώς αφορά ένα μεγάλο ποσοστό των εισερχόμενων Αιτημάτων, αλλά αυτή τη στιγμή δεν υπάρχει συστηματική καταγραφή και διαχείρισή τους.

Δεδομένων των χρονικών περιορισμών του έργου, επιλέχθηκε το εργαλείο PICK Chart ώστε να γίνει μια προτεραιοποίηση των παραπάνω πεδίων βελτίωσης. Αφού γίνει μια εκτίμηση του οφέλους και της απαιτούμενης προσπάθειας για τη βελτίωση, κάθε πεδίο εντάσσεται σε ένα από τα 4 τεταρτημόρια του PICK:

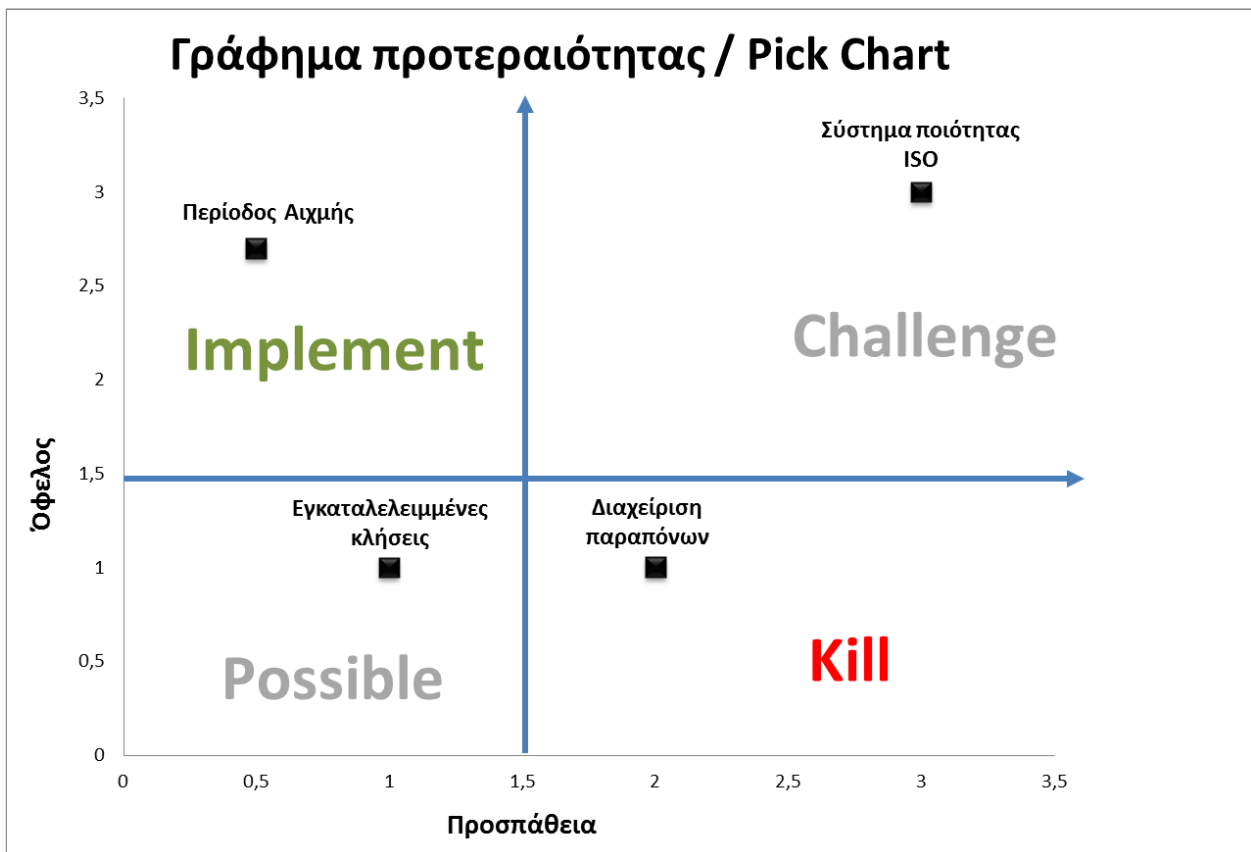
- Possible: είναι δυνατή η υλοποίηση του.
- Implement: προκρίνεται η εκτέλεσή του.
- Challenge: αποτελεί μεγάλη πρόκληση.
- Kill: τελευταίο στην προτεραιότητα.

Για την παρούσα εργασία του ΚΕΦ τα παραπάνω πιθανά έργα βαθμολογήθηκαν στην κλίμακα 0 (ελάχιστο) έως 3 (μέγιστο) ως εξής:

Έργο	Όφελος	Προσπάθεια
Σύστημα ποιότητας ISO	3	3
Περίοδος Αιχμής	2,7	0,5
Εγκαταλελειμμένες κλήσεις	1	1
Διαχείριση παραπόνων	1	2

Το PICK Chart που προκύπτει από την παραπάνω βαθμολόγηση απεικονίζεται στο Γράφημα 5.

Γράφημα 5: Γράφημα προτεραιοτήτων / PICK Chart



3.2.2. Μέτρηση / Measure

Η μέτρηση της απόδοσης του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις ξεχωριστές κατηγορίες:

- Μέτρηση βασικών δεικτών
- Μέτρηση διακυμάνσεων απόδοσης
- Μέτρηση απόδοσης συστημάτων.

Στόχος είναι η καταγραφή της απόδοσης και η εξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία θα διερευνηθούν εκτενέστερα στο επόμενο στάδιο της Ανάλυσης.

3.2.2.1. Μέτρηση βασικών δεικτών του ΚΕΦ

Στον Πίνακα 12 συγκεντρώνονται οι μετρήσεις των βασικών δεικτών του τηλεφωνικού κέντρου. Ως χρόνος συλλογής των δεδομένων ορίστηκε το πρώτο οκτάμηνο του 2017 (από 1/1/2017 έως 31/8/2017), το οποίο είναι ενδεικτικό για την κίνηση των κλήσεων στο τηλεφωνικό κέντρο, και ταξινομήθηκε σε τρεις διαφορετικές περιόδους:

- Συνολική Περίοδος: από 1/1/2017 έως και 31/8/2017.
- Περίοδος Αιχμής: από 16/6/2017 έως και 24/7/2017 (περίοδος λήξης της διορίας υποβολής των φορολογικών δηλώσεων)
- Εκτός της Περιόδου Αιχμής: από 1/1/2017 έως και 15/6/2017 και από 25/7/2017 έως και 31/8/2017.

Πίνακας 12: Συγκεντρωτικός πίνακας απόδοσης ΚΕΦ

Δείκτης	Συνολική Περίοδος	Περίοδος Αιχμής	Εκτός της Περιόδου Αιχμής
Σύνολο εργασιμων ημερών	166	27	139
Εισερχόμενες κλήσεις	391.654	120.867	267.027
Κλήσεις που απαντήθηκαν	354.578	97.124	254.852
Κλήσεις που εγκαταλείφθηκαν	37.076	23.743	12.175
Εντός Service Level	296.618	57.252	237.865
% Εντός Service Level	75,73	47,37	89,08
Μέσος Αριθμός Απαντηθεισών κλήσεων ημερησίως	2.136	3.597	1.833
Μέσος Χρόνος Χειρισμού της κλήσης [Ομιλία + Αναμονή στη γραμμή (Hold) + Ολοκλήρωση]	0:05:17	0:05:27	0:05:18
Μέσος Χρόνος Αναμονής Συναλλασσόμενου στην ουρά (Queue Time)	0:56	2:23	0:39
Σύνολο Αιτημάτων	400.996	107.480	293.516
Άμεσα Επιλυθέντα Αιτήματα (First Contact Resolution)	346.140	90.967	255.173
% Άμεσων Επιλυθέντων Αιτημάτων (First Contact Resolution)	86,32%	84,64%	86,94%

Συμπεράσματα:

- Το ποσοστό των Εισερχόμενων κλήσεων κατά την Περίοδο Αιχμής αυξάνεται κατακόρυφα. Συγκριτικά με την υπόλοιπη περίοδο παρατηρείται αύξηση της κίνησης των Εισερχόμενων κλήσεων κατά 234%. Ή, διαφορετικά, μέσα σε μια περίοδο 26 εργάσιμων ημερών το τηλεφωνικό κέντρο πρέπει να χειριστεί το 31% των κλήσεων που δέχεται σε διάστημα οχτώ μηνών.
- Κατά την Περίοδο Αιχμής σημειώνεται πτώση σημαντικών δεικτών ποιότητας της επιχειρησιακής λειτουργίας του ΚΕΦ. Συγκεκριμένα:
 - Το ποσοστό των Εγκαταλελειμμένων κλήσεων αυξάνεται κατά 1.004%.
 - Το ποσοστό του Service Level μειώνεται στο 47,37%, δηλαδή παρουσιάζει μείωση κατά 28,3% συγκριτικά με τον μέσο όρο της Συνολικής Περιόδου.
 - Το ποσοστό του Χρόνου Αναμονής στην ουρά αυξάνεται κατά 366%.
- Δεν παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στους δείκτες Μέσου Χρόνου Χειρισμού της κλήσης και Άμεσα Επιλυθέντων Αιτημάτων (First Contact Resolution).

3.2.2.2. Εξέταση των Διακυμάνσεων

Η επισήμανση των διακυμάνσεων / αποκλίσεων σε μια διαδικασία αποτελεί τμήμα του πυρήνα της λογικής του Six Sigma. Ο στατιστικός εντοπισμός των διακυμάνσεων είναι ένας χρήσιμος οδηγός για την κατεύθυνση του έργου στα μετέπειτα στάδια της Ανάλυσης και της Βελτίωσης των διαδικασιών.

Ύστερα από έλεγχο των δεδομένων του τηλεφωνικού κέντρου και του συστήματος RMS παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά αποτελέσματα της εξέτασης των διακυμάνσεων που εντοπίζονται στα παρακάτω πεδία:

- Πλήθος Εισερχόμενων και ποσοστό Εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά Ώρα.
- Ποσοστό Αιτημάτων ανά Θεματική Κατηγορία.
- Ποσοστό Απασχολησιμότητας ανά Service.
- Μέσος Χρόνος Χειρισμού της κλήσης ανά Agent.

3.2.2.2.1. Εξέταση διακύμανσης Εισερχόμενων και Εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά Ώρα

Στον Πίνακα 13 εξετάζεται η κίνηση των Εισερχόμενων και Εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά Ώρα, προκειμένου να διαπιστωθεί αν προκύπτουν αποκλίσεις.

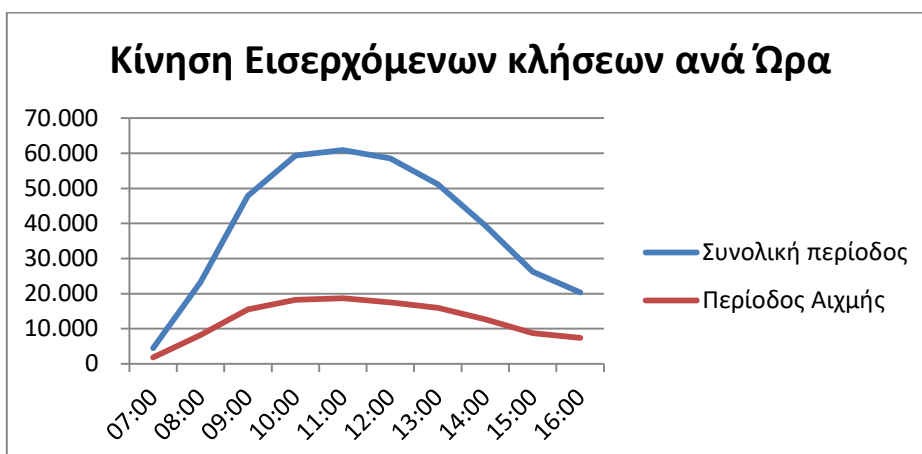
Πίνακας 13: Κίνηση Εισερχόμενων και Εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά Ώρα

Ώρα	Εισερχόμενες κλήσεις		Ποσοστό Εγκαταλελειμμένων κλήσεων	
	Συνολική περίοδος	Περίοδος Αιχμής	Συνολική περίοδος	Περίοδος Αιχμής
7-8	4.418	1.794	6,45%	10,59%
8-9	23.279	8.159	4,66%	9,11%
9-10	47.891	15.454	7,00%	14,40%
10-11	59.376	18.264	8,55%	19,15%
11-12	60.897	18.687	8,94%	20,21%
12-13	58.499	17.496	7,76%	16,88%
13-14	51.158	15.924	8,30%	17,65%
14-15	39.351	12.658	8,21%	16,47%
15-16	26.221	8.760	14,70%	31,21%
16-17	20.295	7.345	28,39%	51,83%

Συμπεράσματα:

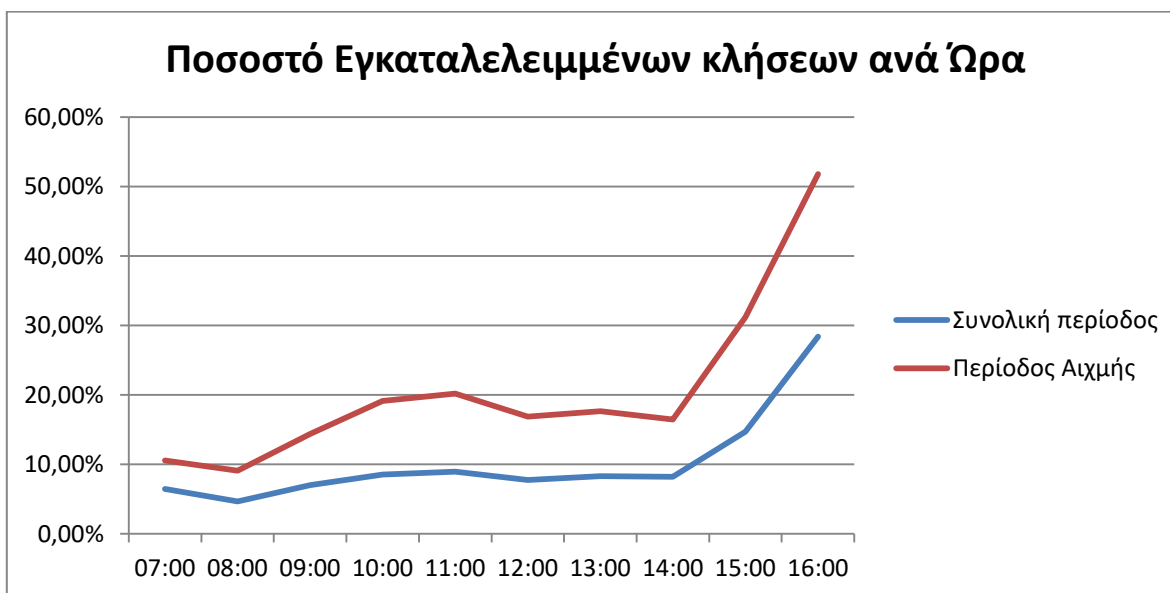
- Δεν σημειώνεται σημαντική διαφορά στη διακύμανση των Εισερχόμενων κλήσεων μεταξύ της Συνολικής Περιόδου και της Περιόδου Αιχμής. Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 6, η τάση εισόδου του πλήθους των Εισερχόμενων κλήσεων στο σύστημα ανά ώρα είναι σχεδόν ίδια και δεν σημειώνονται σημαντικές αυξομειώσεις. Και στις δύο περιπτώσεις οι ώρες της αύξησης των Εισερχόμενων κλήσεων είναι το διάστημα 09:00-13:00.

Γράφημα 6: Κίνηση Εισερχόμενων κλήσεων ανά Ώρα



- Σημειώνεται σημαντική απόκλιση στη διακύμανση των Εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά Ώρα: τα ποσοστά τους ανεβαίνουν κατακόρυφα μετά τις 15:00. Η τάση αυτή απεικονίζεται παραστατικά στο Γράφημα 7.

Γράφημα 7: Ποσοστό εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά ώρα



Η ανισορροπία αυτή εξηγείται από το γεγονός ότι το 66% του δυναμικού του τηλεφωνικού κέντρου εργάζεται μέχρι τις 15:30, όπως φαίνεται και στην Κατανομή Βαρδιών στο τηλεφωνικό κέντρο (βλ. Πίνακα 14).

Πίνακας 14: Κατανομή Βαρδιών στο τηλεφωνικό κέντρο του ΚΕΦ

Ωράριο	% Προσωπικού
07:00 - 15:00	49%
07:30 - 15:30	17%
08:00 - 16:00	6%
08:30 - 16:30	2%
09:00 - 17:00	23%
Διάφορα	3%
Σύνολο	100%

3.2.2.2.2. Εξέταση διακύμανσης ανά Θεματική Κατηγορία Αιτημάτων

Στον Πίνακα 15 εξετάζεται η ροή των εισερχόμενων Αιτημάτων ανά Θεματική Κατηγορία στο τηλεφωνικό κέντρο του ΚΕΦ την Περίοδο Αιχμής και το διάστημα Εκτός Περιόδου Αιχμής, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν σημειώνονται αποκλίσεις. Στόχος της άσκησης αυτής είναι να διερευνηθεί αν κατά την Περίοδο Αιχμής θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα σε κάποια συγκεκριμένη Θεματική Κατηγορία, ώστε να βελτιωθεί ο Μέσος Χρόνος Χειρισμού και άρα και η Διαθεσιμότητα των εκπροσώπων εξυπηρέτησης για τη συγκεκριμένη κατηγορία Αιτημάτων.

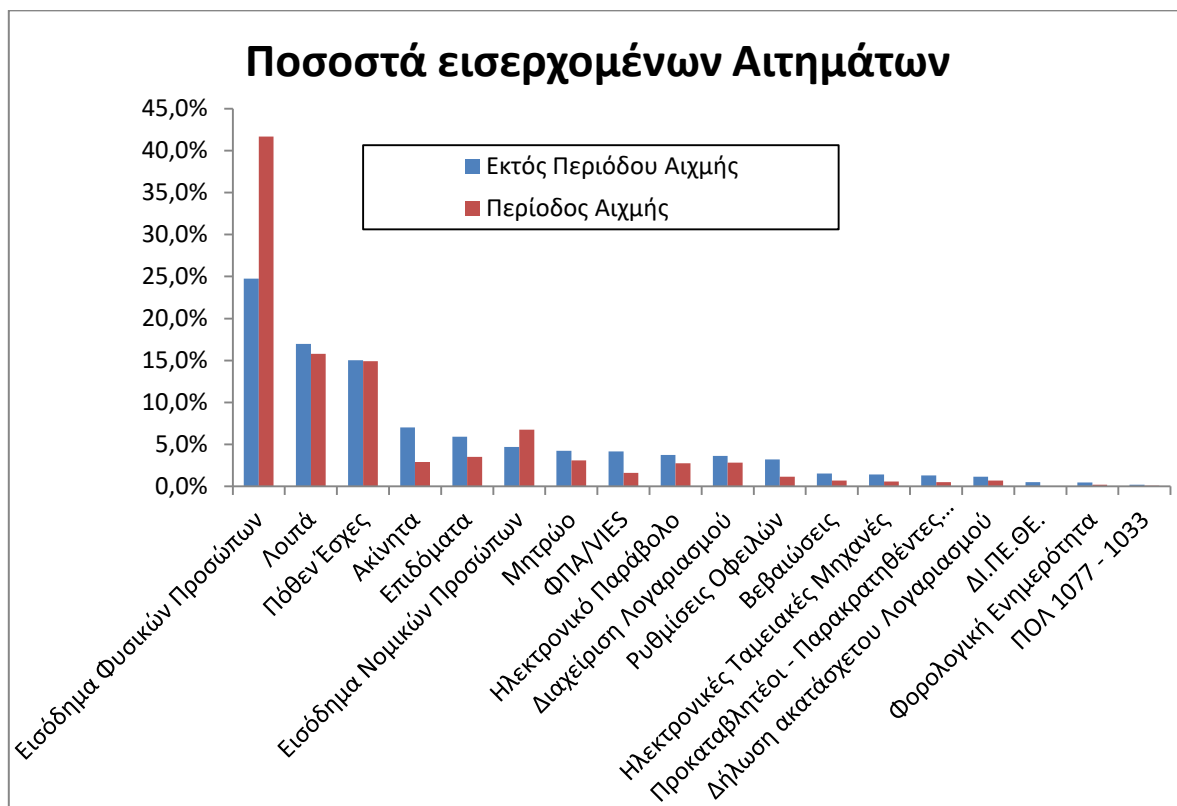
Πίνακας 15: Ποσοστά εισερχόμενων Αιτημάτων ανά Θεματική Κατηγορία την Περίοδο Αιχμής και το διάστημα Εκτός Περιόδου Αιχμής

Θεματική Περιοχή	Περίοδος Αιχμής	Εκτός Περιόδου Αιχμής	Δ
Εισόδημα Φυσικών Προσώπων	41,7%	24,7%	16,9%
Λοιπά	15,8%	17,0%	-1,2%
Πόθεν Έσχες	14,9%	15,0%	-0,1%
Ακίνητα	2,9%	7,0%	-4,1%
Επιδόματα	3,5%	5,9%	-2,4%
Εισόδημα Νομικών Προσώπων	6,8%	4,7%	2,1%
Μητρώο	3,1%	4,2%	-1,1%
ΦΠΑ/VIES	1,6%	4,2%	-2,6%
Ηλεκτρονικό Παράβολο	2,8%	3,7%	-1,0%
Διαχείριση Λογαριασμού	2,9%	3,6%	-0,8%
Ρυθμίσεις Οφειλών	1,2%	3,2%	-2,1%
Βεβαιώσεις	0,7%	1,5%	-0,8%
Ηλεκτρονικές Ταμειακές Μηχανές	0,6%	1,4%	-0,8%
Προκαταβλητέοι - Παρακρατηθέντες Φόροι	0,5%	1,3%	-0,8%
Δήλωση Ακατάσχετου Λογαριασμού	0,7%	1,2%	-0,5%
ΔΙ.ΠΕ.ΘΕ.	0,0%	0,5%	-0,5%
Φορολογική Ενημερότητα	0,2%	0,5%	-0,3%
ΠΟΛ 1077 – 1033	0,1%	0,2%	-0,1%
Κάρτα Αποδείξεων	0,1%	0,2%	-0,1%
Σύνολο Αιτημάτων	100,0%	100,0%	

Συμπεράσματα:

- Όπως φαίνεται και στο Γράφημα 8 κατά την Περίοδο Αιχμής αυξάνονται σημαντικά (16,9%) τα Αιτήματα που αφορούν την κατηγορία Εισοδημάτων Φυσικών Προσώπων. Προκειμένου να ανταποκριθεί το Κέντρο στα αυξημένα Αιτήματα αυτής της κατηγορίας, θα πρέπει να προσαρμόσει ανάλογα και τη Διαθεσιμότητα των υπαλλήλων στις αντίστοιχες γραμμές που τα εξυπηρετούν και να γίνει η απαραίτητη προετοιμασία των εκπροσώπων εξυπηρέτησης ώστε να μειωθεί ο Μέσος Χρόνος Χειρισμού της κλήσης στη συγκεκριμένη Θεματική Κατηγορία.

Γράφημα 8: Ποσοστά εισερχόμενων Αιτημάτων ανά Θεματική Κατηγορία την Περίοδο Αιχμής και το διάστημα Εκτός Περιόδου Αιχμής



3.2.2.2.3. Εξέταση διακύμανσης Απασχολησιμότητας ανά Service

Το Service είναι το κανάλι που μπορεί να επιλέξει ο συναλλασσόμενος, όταν ακούει το ηχητικό μήνυμα, πριν συνδεθεί με κάποιον εκπρόσωπο εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου. Συνολικά υπάρχουν 8 διαφορετικά Services:

- Service 1 - Εισόδημα Φυσικών Προσώπων
- Service 2 - Εισόδημα Νομικών Προσώπων
- Service 3 - Φ.Π.Α.
- Service 4 – Μισθώματα
- Service 5 – Επιδόματα Πετρελαίου, Α21, Κοινωνικό Μέρισμα, Κοινωνικό Τιμολόγιο
- Service 6 – ΔΙ.ΠΕ.ΘΕ. – Παράβολο
- Service 7 – Λοιπές εφαρμογές / ΜΥΦ
- Service 8 – Πόθεν Έσχες.

Κάθε εκπρόσωπος εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου μπορεί να εξυπηρετεί κλήσεις από 1 έως 3 Services. Στον Πίνακα 16 καταγράφεται το ποσοστό Απασχολησιμότητας (Occupancy) ανά Service κατά την Περίοδο Αιχμής. Η Απασχολησιμότητα είναι ένα μέγεθος που χρησιμοποιείται διεθνώς για την παρακολούθηση της δραστηριότητας των τηλεφωνικών κέντρων. Αντιπροσωπεύει το ποσοστό του χρόνου εργασίας που περνά ο εκπρόσωπος εξυπηρέτησης ασχολούμενος με συναλλασσόμενο και δίνεται από τη σχέση:

$$\frac{(\text{Χρόνος Ομιλίας} + \text{Χρόνος Ολοκλήρωσης} + \text{Χρόνος Παύσης})}{(\text{Χρόνος Ομιλίας} + \text{Χρόνος Ολοκλήρωσης} + \text{Χρόνος Παύσης} + \text{Χρόνος Διαθεσιμότητας})} * 100$$

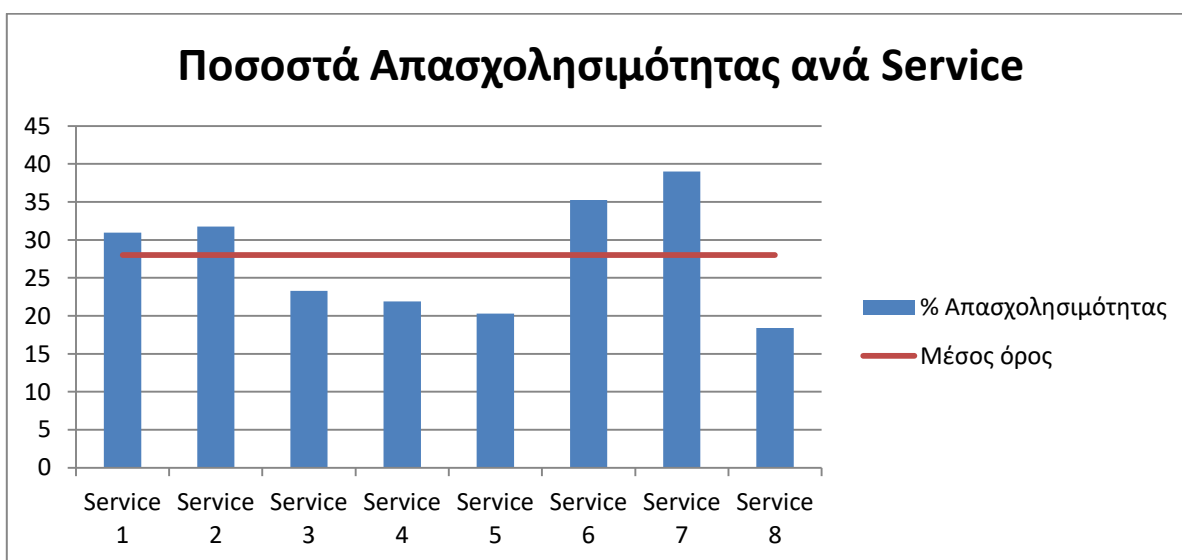
Πίνακας 16: Μέτρηση ποσοστών Απασχολησιμότητας ανά Service την Περίοδο Αιχμής

Service	% Απασχολησιμότητας
Service 1	31
Service 2	32
Service 3	23
Service 4	22
Service 5	20
Service 6	35
Service 7	39
Service 8	18

Συμπεράσματα:

- Σημειώνονται σημαντικές διακυμάνσεις στα ποσοστά Απασχολησιμότητας ανά Service. Αυτό σημαίνει ότι την ίδια στιγμή που κάποια Services δέχονται μεγάλη πίεση, κάποια άλλα όχι. Η εικόνα αυτή αποτυπώνεται πιο χαρακτηριστικά και στο Γράφημα 9. Η εξομάλυνση των ποσοστών Απασχολησιμότητας (φέρνοντας όλα τα Services πιο κοντά στον μέσο όρο) μπορεί να συμβάλει και στη βελτίωση των δεικτών απόδοσης του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ, ιδιαίτερα κατά την Περίοδο Αιχμής.

Γράφημα 9: Ποσοστά Απασχολησιμότητας ανά Service την Περίοδο Αιχμής



3.2.2.2.4. Εξέταση διακύμανσης του Μέσου Χρόνου Χειρισμού της κλήσης ανά Service και Εκπρόσωπο εξυπηρέτησης

Ένας κρίσιμος παράγοντας για την ομαλή λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου είναι ο Μέσος Χρόνος Χειρισμού (Handling Time) της κλήσης ανά Εκπρόσωπο. Ο Μέσος Χρόνος Χειρισμού της κλήσης δίνεται από το παρακάτω άθροισμα:

$$\text{Μέσος Χρόνος Ομιλίας (Talk Time)} + \text{Μέσος Χρόνος Αναμονής στη γραμμή (Hold Time)} \\ + \text{Μέσος Χρόνος Ολοκλήρωσης (Wrap Time)}$$

Ο δείκτης αυτός επικαθορίζει και πολλούς άλλους δείκτες απόδοσης του τηλεφωνικού κέντρου. Για το λόγο αυτό εξετάζεται στον Πίνακα 17 ο Μέσος Χρόνος Χειρισμού και τα στοιχεία που τον συνθέτουν (Μέσος Χρόνος Ομιλίας, Μέσος Χρόνος Αναμονής στην τηλεφωνική γραμμή και Μέσος Χρόνος Ολοκλήρωσης) ανά Service κατά την Περίοδο Αιχμής.

Πίνακας 17: Μέσος Χρόνος Χειρισμού της κλήσης ανά Service κατά την Περίοδο Αιχμής

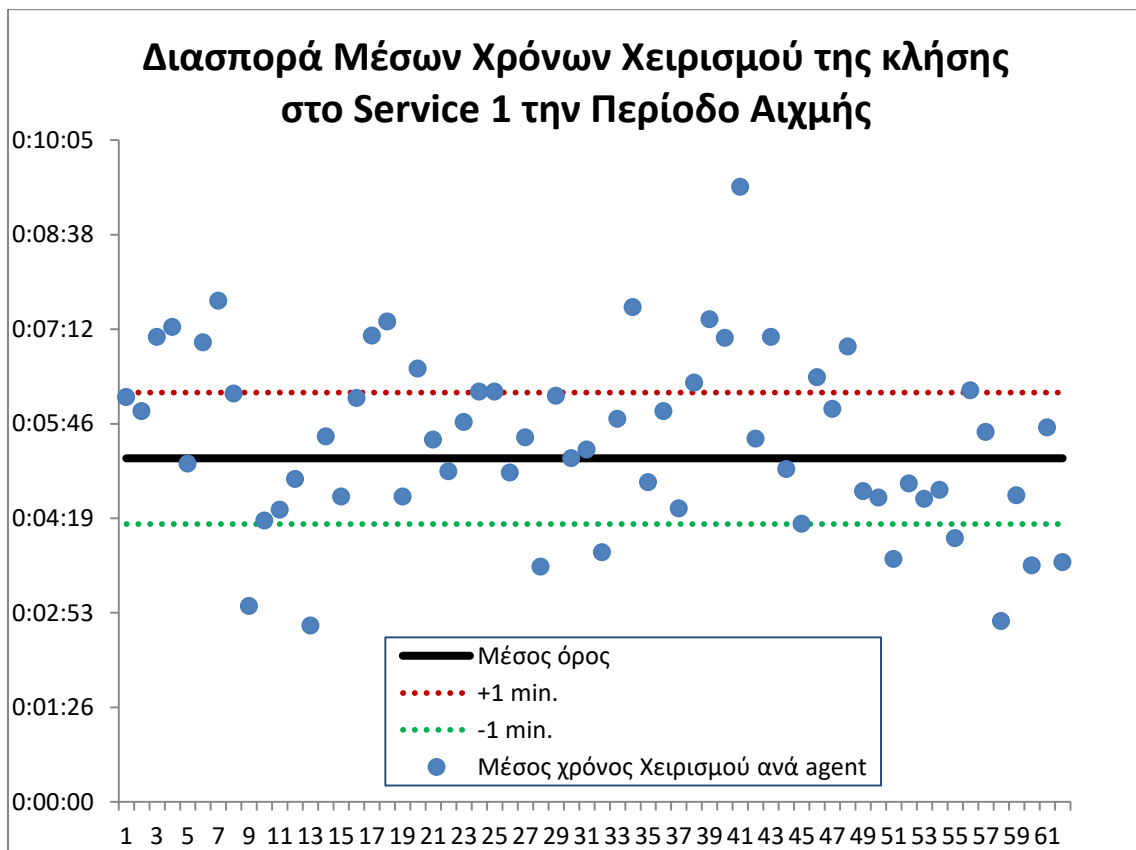
Service	Μέσος Χρόνος Ομιλίας	Μέσος Χρόνος Αναμονής	Μέσος Χρόνος Ολοκλήρωσης	Μέσος Χρόνος Χειρισμού
1	00:03:11	00:00:37	00:01:27	0:05:14
2	00:03:44	00:00:38	00:01:20	0:05:42
3	00:02:46	00:00:12	00:01:05	0:04:03
4	00:03:21	00:00:27	00:01:24	0:05:11
5	00:03:38	00:00:36	00:01:46	0:06:00
6	00:02:26	00:00:08	00:01:45	0:04:20
7	00:02:24	00:00:22	00:02:12	0:04:58
8	00:04:30	00:00:29	00:01:35	0:06:34
Σύνολο	00:03:25	00:00:34	00:01:28	0:05:27

Συμπεράσματα:

- Οι διαφορές που προκύπτουν στους Μέσους Χρόνους Χειρισμού ανά Service κρίνονται ως φυσιολογικές, λαμβάνοντας υπόψη τη φύση και τις ιδιαιτερότητες των θεμάτων που εξυπηρετεί κάθε Service.

Επειδή κατά την Περίοδο Αιχμής ο μεγαλύτερος όγκος των κλήσεων κατευθύνεται προς το Service 1 (Εισόδημα Φυσικών Προσώπων), εξετάζεται στο συγκεκριμένο Service η διασπορά των Μέσων Χρόνων Χειρισμού της κλήσης ανά Εκπρόσωπο, ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν αποκλίσεις και αν χρειάζεται να γίνουν διορθωτικές ενέργειες για την εξομάλυνσή τους. Η διασπορά των Μέσων Χρόνων Χειρισμού στο Service 1 αποτυπώνεται στο Γράφημα 10.

Γράφημα 10: Διασπορά Μέσων Χρόνων Χειρισμού κλήσης στο Service 1 κατά την Περίοδο Αιχμής



Συμπεράσματα:

- Σημειώνεται μεγάλη διασπορά των Μέσων Χρόνων Χειρισμού της κλήσης στο ίδιο Service (δηλαδή για τις ίδιες θεματικές κατηγορίες αιτημάτων). Οι περιπτώσεις των εκπροσώπων εξυπηρέτησης που ξεπερνούν κατά πολύ (πάνω από 1 λεπτό) τον μέσο όρο είναι αρκετές. Για το λόγο αυτό απαιτείται περισσότερη εκπαίδευση και ανταλλαγή εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των εκπροσώπων εξυπηρέτησης για το χειρισμό μιας κλήσης κατά την Περίοδο Αιχμής, ώστε να επιτευχθεί εξομάλυνση στον συγκεκριμένο δείκτη.

3.2.2.3. Μέτρηση απόδοσης συστημάτων του τηλεφωνικού κέντρου

Ύστερα από εξέταση της απόδοσης των συστημάτων από 1/1/2017 έως και 23/10/2017 καταγράφηκαν οι περιπτώσεις διακοπής της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου λόγω τεχνικών προβλημάτων καθώς και οι χαμένες παραγωγικές ώρες (κατά τις οποίες δεν ήταν δυνατή η λειτουργία του). Τα αποτελέσματα της μέτρησης φαίνονται στον Πίνακα 18.

Πίνακας 18: Καταγραφή τεχνικών προβλημάτων ανά σύστημα και επίπτωση στην κίνηση των Εισερχόμενων κλήσεων (1/1/2017 - 23/10/2017)

Ημερομηνία	Σύστημα	Διάρκεια (ώρες)	Εισερχόμενες στο IVR	Εισερχόμενες σε Service	Εγκαταλελειμμένες στο IVR	Απαντημένες εντός SL
12/1/2017	UIP	2,5	2.219	1.872	347	1.779
16/1/2017	UIP	1,5	1.846	1.624	222	1.524
13/2/2017	UIP	0,5	1.956	1.690	266	1.586
16/3/2017	RMS	0,5	1.579	1.352	227	1.289
17/3/2017	Servers	2	1.509	1.356	153	1.310
20/3/2017	Servers	1	1.828	1.621	207	1.557
24/5/2017	Servers	1	2.675	2.409	266	2.279
25/5/2017	Servers	1	3.022	2.676	346	1.839
26/6/2017	UIP	1,5	6.421	5.649	772	468
25/8/2017	UIP	2	1.191	768	423	628
28/8/2017	UIP	2	2.420	2.188	232	1.974
1/9/2017	UIP	2	1.594	1.401	193	1.172
18/9/2017	UIP	1	1.898	1.722	176	1.635
19/9/2017	UIP	1	1.981	1.732	249	1.675
27/9/2017	UIP	1	2.619	2.137	482	2.002
18/10/2017	UIP	1	3.036	1.956	1.080	2.359
23/10/2017	UIP	4,75	3.140	1.549	1.591	1.030
Σύνολο		26,25	40.934	33.702	7.232	26.106
Ποσοστό			100	82,33	21,46	63,8

Συμπεράσματα:

- Τα τεχνικά προβλήματα που παρουσιάζουν τα συστήματα του τηλεφωνικού κέντρου εμφανίζονται σχετικά συχνά. Το σύνολο των χαμένων παραγωγικών ωρών στους 10 μήνες λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου φτάνουν περίπου τις 26 και, για τις ημέρες που παρουσιάζονται τα τεχνικά προβλήματα, το 21% των κλήσεων εγκαταλείπονται κατά τη διάρκεια του ηχητικού μηνύματος του IVR. Επίσης τις ημέρες εμφάνισης των τεχνικών προβλημάτων το ποσοστό του Service Level (63,8%) πέφτει πολύ κάτω του μέσου όρου (75%). Η εμφάνιση τεχνικών προβλημάτων, όταν τα συστήματα φορτώνονται με τόσο μεγάλο όγκο Εισερχόμενων κλήσεων και Αιτημάτων είναι αναμενόμενη. Είναι απαραίτητη όμως και η διερεύνηση εναλλακτικών δυνατοτήτων για την εξάλειψη ή/και τον περιορισμό της απώλειας στις παραγωγικές ώρες και στους δείκτες απόδοσης του τηλεφωνικού κέντρου.

3.2.3. Ανάλυση / Analyze

Στο στάδιο της Ανάλυσης γίνεται μια περαιτέρω διερεύνηση των βασικών ευρημάτων των προηγούμενων σταδίων σε δύο κυρίως κατευθύνσεις: την ανάλυση των δεικτών ποιότητας και την ανάλυση των δυσλειτουργιών.

3.2.3.1. Ανάλυση δεικτών ποιότητας / CTQ Matrix

Αξιοποιώντας τα ευρήματα από τη Φωνή των Συντελεστών (Voice of “X”) και τις μετρήσεις για τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου, το επόμενο βήμα είναι ο εντοπισμός των δεικτών ποιότητας που επηρεάζουν θετικά τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Στη γλώσσα του Lean Six Sigma τα στοιχεία αυτά ονομάζονται CTQ (Critical to Quality) και ορίζονται ως τα στοιχεία τα οποία συνιστούν Πρόσθετη Αξία στη διάδραση του συναλλασσόμενου με την υπηρεσία και το τελικό προϊόν. Στο πλαίσιο αυτό καταρτίστηκε ένα CTQ Matrix με στόχο α) την αποτύπωση των δεικτών ποιότητας και β) τη συσχέτισή τους, σε πρώτο επίπεδο, με τους 4 βασικούς πυλώνες του ΚΕΦ, οι οποίοι επικαθορίζουν και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών: Άνθρωποι - Συστήματα - Εσωτερικές Διαδικασίες - Θεσμικό πλαίσιο.

Στον Πίνακα 19 γίνεται μια βαθμολόγηση της συσχέτισης μεταξύ δεικτών ποιότητας και πυλώνων, ώστε να εξαχθεί και ένας ποσοτικός δείκτης. Η βαθμολόγηση γίνεται στην κλίμακα 1 (μικρή) έως 3 (μεγάλη). Το στοιχείο αυτό θα βοηθήσει τον οργανισμό ώστε να επικοινωνήσει αποτελεσματικότερα τα πεδία εστίασης, παρέμβασης και αλλαγών στο εσωτερικό του.

Πίνακας 19: CTQ Matrix / Συσχέτιση δεικτών ποιότητας με τους 4 πυλώνες του ΚΕΦ

Δείκτες Ποιότητας	Πυλώνες			
	Άνθρωποι	Συστήματα	Εσωτερικές Διαδικασίες	Θεσμικό πλαίσιο
Έγκυρότητα της απάντησης	●		●	○
Σαφήνεια απάντησης	●		◉	○
Ταχύτητα εξυπηρέτησης	●	○	○	
Σύντομη αναμονή συναλλασσόμενου στην ουρά	●	○	○	
Ευγένεια / Κατανόηση	●		◉	
Προσωπικό ενδιαφέρον του Agent για την ολοκλήρωση του θέματος	●		◉	
Ανάληψη πρωτοβουλίας από τον Agent για παροχή επιπλέον πληροφοριών στους συναλλασσόμενους	○		●	◉
Δυνατότητα του συναλλασσόμενου να δώσει feedback για την υπηρεσία	◉	●	●	○
Παροχή πολλαπλών καναλιών υποστήριξης	◉	●	●	○
Βαρύτητα Σπουδαιότητας	22	10	19	9

Βαθμοί συσχέτισης	◉	○	●
	1	2	3

Συμπεράσματα:

- Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα γίνεται φανερό ότι οι κύριοι πυλώνες που επηρεάζουν την ποιότητα του ΚΕΦ είναι οι Άνθρωποι και οι Εσωτερικές διαδικασίες. Αυτά είναι και τα δύο πεδία στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθούν οι προσπάθειες βελτίωσης, χωρίς να σημαίνει ότι οι άλλοι δύο πυλώνες θα πρέπει να αγνοηθούν ή να υποτιμηθούν.

3.2.3.2. Ανάλυση δυσλειτουργιών

Αντίστοιχα με τους δείκτες ποιότητας εξετάζονται και οι δυσλειτουργίες του συστήματος. Ως δυσλειτουργίες τους συστήματος χαρακτηρίζονται τα στοιχεία αυτά που δημιουργούν καθυστερήσεις, δυσαρέσκεια στους συναλλασσόμενους, επιπρόσθετο διοικητικό φόρτο και σπατάλη πόρων.

Αξιοποιώντας τα στοιχεία από την ανατροφοδότηση των συνεργατών και των συναλλασσομένων, καθώς και από την αξιολόγηση των διαδικασιών εντοπίζονται 10 κύρια πεδία δυσλειτουργιών κατά την εκτέλεση των εργασιών του ΚΕΦ:

- Η μακρόσυρτη Αναμονή στην ουρά (Queue Time).
- Η μακρόσυρτη Αναμονή των συναλλασσομένων κατά τη διάρκεια της κλήσης μέχρι να τους δοθούν απαντήσεις (Hold Time).
- Οι λάθος οδηγίες των ΔΟΥ στους συναλλασσόμενους να επικοινωνήσουν με το ΚΕΦ για θέματα που τελικά αποδεικνύεται ότι δεν είναι της αρμοδιότητάς του.
- Ο μεγάλος Χρόνος Ολοκλήρωσης (Wrap Time) ενός Αιτήματος μετά τον τερματισμό της κλήσης.
- Η μη-διαθεσιμότητα τηλεφωνικού κέντρου λόγω τεχνικών προβλημάτων των συστημάτων.
- Η μη-έγκυρη ενημέρωση του ΚΕΦ για θεσμικές αλλαγές / νέες διαθέσιμες εφαρμογές.
- Η μη-ολοκληρωμένη παρακολούθηση των Αιτημάτων που προωθούνται στο 2ο και 3ο επίπεδο από τους εκπροσώπους εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου.

- Η αδυναμία απάντησης Αιτημάτων σε 1ο επίπεδο και η προώθησή τους στο 2ο και 3ο. Από την κατηγορία αυτή εξαιρούνται τα Αιτήματα για τα οποία προβλέπεται από τις διαδικασίες να προωθούνται σε άλλο επίπεδο.
- Η εκτός διαδικασιών παραπομπή συναλλασσομένων από τους εκπροσώπους εξυπηρέτησης του ΚΕΦ σε άλλες υπηρεσίες της ΑΑΔΕ (π.χ. στις τοπικές ΔΟΥ).
- Η αδυναμία εξυπηρέτησης του συναλλασσόμενου κοινού, λόγω μη διαθεσιμότητας παραγωγικών εργαλείων.

Στη συνέχεια η κάθε δυσλειτουργία αποκτά ένα συντελεστή βαρύτητας ανάλογα με το πόσο συχνά παρουσιάζεται στην επιχειρησιακή λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ.

Τέλος οι δυσλειτουργίες συσχετίζονται με τις παρακάτω κατηγορίες αιτιών και βαθμολογούνται:

- Ανεπάρκεια συστημάτων.
Τα συστήματα, όπως το UIP ή το CRM, παρουσιάζουν προβλήματα στη λειτουργία τους ή κατά το σχεδιασμό τους δεν είχαν προβλεφθεί δυνατότητες που είναι χρήσιμες για τη δουλειά των εκπροσώπων εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου.
- Προβληματική επικοινωνία του ΚΕΦ με άλλα τμήματα της ΑΑΔΕ.
Όταν για παράδειγμα το ΚΕΦ δεν ενημερώνεται για αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο ή για νέες εφαρμογές.
- Ασάφεια και πολυπλοκότητα του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου.
- Ελλιπής εκπαίδευση / ανεπάρκεια προσωπικού.
- Έλλειψη / ανεπάρκεια τυποποιημένης διαδικασίας / υπηρεσίας από ΚΕΦ
- Λάθη / σφάλματα των εκπροσώπων εξυπηρέτησης στην υποστήριξη των συναλλασσομένων ή κατά τη χρήση των συστημάτων.
- Ανεπάρκεια Γνωσιακής Βάσης δεδομένων.

Από την επεξεργασία των παραπάνω προκύπτει ο Πίνακας 20.

Πίνακας 20: Πίνακας δυσλειτουργιών και συσχέτισής τους με αιτίες

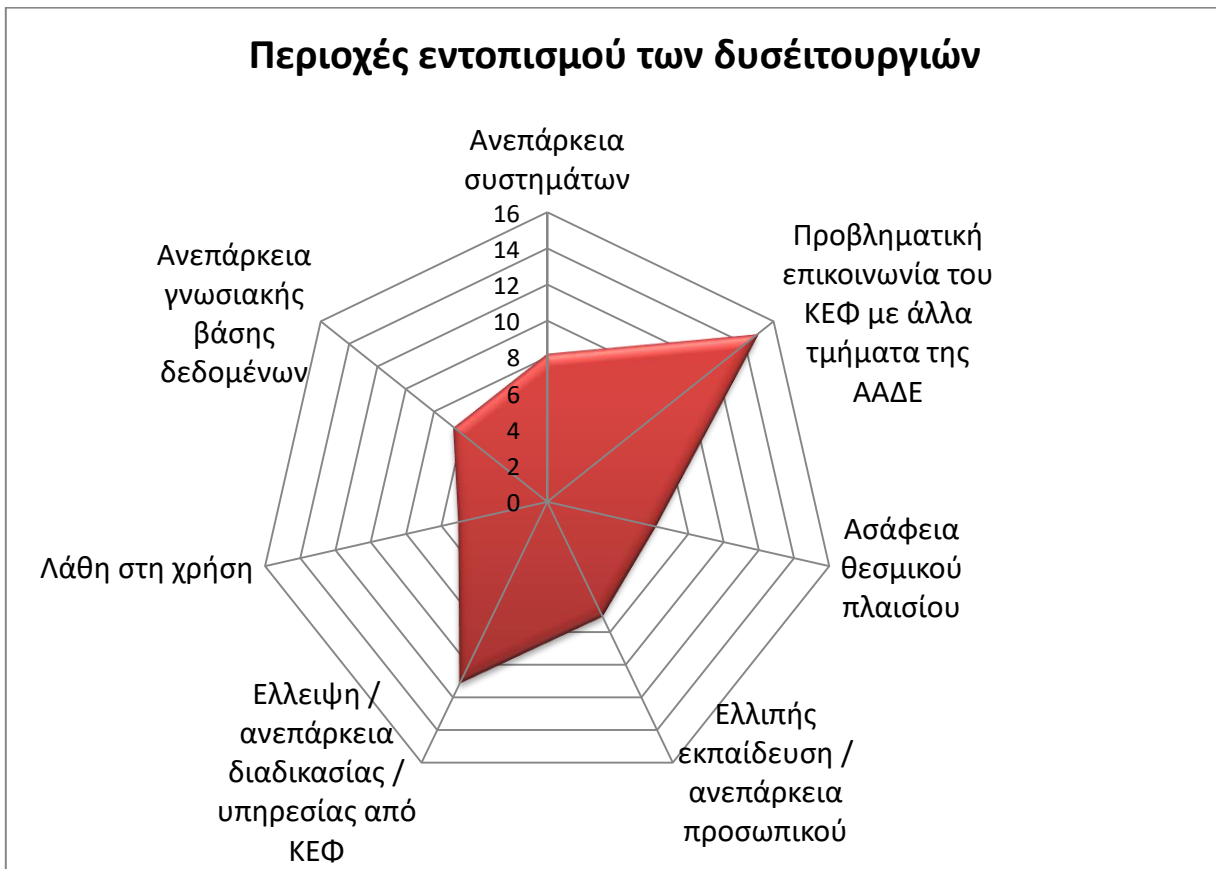
Δυσλειτουργία	Συντελεστής βαρύτητας	Αιτίες *						
		ΑΣ	ΠΕ	ΑΘ	ΕΚΠ	ΕΛ	ΛΘ	ΓΒ
Μακρόσυρτη Αναμονή στην ουρά	0,04	10			10		10	
Μακρόσυρτη Αναμονή του συναλλασσόμενου στην παύση	0,16	10	20	10	20	30	10	20
Λάθος οδηγίες των ΔΟΥ στους συναλλασσόμενους για επικοινωνία με ΚΕΦ	0,12		30	10				
Μεγάλος Χρόνος Ολοκλήρωσης ενός Αιτήματος μετά τον τερματισμό της κλήσης	0,08	20			30	20	10	
Μη διαθεσιμότητα τηλεφωνικού κέντρου	0,04	30						
Μη έγκυρη ενημέρωση του ΚΕΦ για αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο	0,23		30	10		10		
Μη ολοκληρωμένη παρακολούθηση των Αιτημάτων που προωθούνται από τους Agents	0,07	10	10			20		
Αδικαιολόγητη προώθηση Αιτημάτων στο 2ο και 3ο επίπεδο	0,12						10	20
Αδικαιολόγητη παραπομπή συναλλασσομένων από ΚΕΦ σε άλλες υπηρεσίες της ΑΑΔΕ	0,05		10	20	20	20	20	20
Τεχνικά προβλήματα / Καθυστερήσεις εφαρμογής RMS	0,09	30						
Σύνολο βαθμολόγησης	1	8	15	6	7	11	5	7

(*) Επεξήγηση Αιτιών:

ΑΣ: Ανεπάρκεια συστημάτων **ΠΕ:** Προβληματική επικοινωνία του ΚΕΦ με άλλα τμήματα της ΑΑΔΕ **ΑΘ:** Ασάφεια θεσμικού πλαισίου **ΕΚΠ:** Ελλιπής εκπαίδευση / ανεπάρκεια προσωπικού **ΕΛ:** Έλλειψη / ανεπάρκεια διαδικασίας / υπηρεσίας από το ΚΕΦ **ΛΘ:** Λάθη εκπροσώπων κατά την εξυπηρέτηση ή τη χρήση των συστημάτων **ΓΒ:** Ανεπάρκεια Γνωσιακής Βάσης δεδομένων

Στο Γράφημα 11 απεικονίζεται και γραφικά η περιοχή των δυσλειτουργιών στην επιχειρησιακή κατάσταση του ΚΕΦ.

Γράφημα 11: Περιοχή εντοπισμού των δυσλειτουργιών στο τηλεφωνικό κέντρο



3.2.4. Βελτίωση / Improve

Αξιοποιώντας την επεξεργασία των δεδομένων και τα συμπεράσματα των προηγούμενων σταδίων καταρτίζονται πίνακες με προτάσεις βελτιστοποίησης της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου στα παρακάτω πεδία:

- Βελτίωση απόδοσης δεικτών του τηλεφωνικού κέντρου.
- Βελτίωση ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Διαχείριση παραπόνων.
- Βελτίωση λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου κατά την Περίοδο Αιχμής.
- Εκτίμηση της βελτίωσης του Χρόνου Αναμονής στην ουρά βάσει των μεταβλητών Εισερχόμενων κλήσεων, Μέσου Χρόνου Χειρισμού και πλήθους Agents.

3.2.4.1. Απόδοση δεικτών του τηλεφωνικού κέντρου

Πίνακας 21: Προτάσεις βελτίωσης απόδοσης τηλεφωνικού κέντρου

Πεδίο βελτίωσης	Προτεινόμενα βήματα	Προσδοκώμενα αποτελέσματα
Διακύμανση ποσοστών Εγκαταλελειμμένων κλήσεων ανά Ώρα	Ανακατανομή των Agents στις βάρδιες ώστε τις ώρες αύξησης του ποσοστού των Εγκαταλελειμμένων κλήσεων (15:00-17:00) να υπάρχει μεγαλύτερη διαθεσιμότητα εκπροσώπων εξυπηρέτησης.	- Μείωση του % Εγκαταλελειμμένων κλήσεων - Βελτίωση του Service Level
Διακύμανση ποσοστών Απασχολησιμότητας ανά Service	Ανακατανομή των Agents στα Services ώστε να επιτευχθεί μια σύγκλιση των ποσοστών Απασχολησιμότητας κοντά στον μέσο όρο.	- Μείωση του % Εγκαταλελειμμένων κλήσεων - Βελτίωση του Service Level
Χρόνος Αναμονής συναλλασσόμενου σε παύση κατά τη διάρκεια της κλήσης	<p>Πρόσβαση των Agents σε εφαρμογές που αυτή τη στιγμή τις χειρίζονται αποκλειστικά οι Supervisors των ΚΕΣ. Η πρόσβαση αυτή πρέπει να τηρεί όλους τους κανόνες ασφαλείας της ΑΑΔΕ για την τήρηση της προστασίας / ιδιωτικότητας των δεδομένων.</p> <p>Επικοινωνία των Agents με τους Supervisors των ΚΕΣ μέσω instant messaging εσωτερικού δικτύου ώστε να αποφεύγεται η μετακίνηση των Agents από τη θέση τους</p>	- Μείωση του Μέσου Χρόνου Χειρισμού της κλήσης
Χρόνος Ολοκλήρωσης της κλήσης	Εκπαίδευση των Agents ώστε να ολοκληρώνουν την καταγραφή του Αιτήματος πριν κλείσουν την κλήση	- Μείωση του Μέσου Χρόνου Χειρισμού της κλήσης
Απόδοση συστημάτων του τηλεφωνικού κέντρου	Εξερεύνηση δυνατοτήτων για εναλλακτικές λύσεις αποκατάστασης της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου στις περιπτώσεις που κάποια συστήματα αντιμετωπίζουν τεχνικά προβλήματα (π.χ. εκτροπή κλήσεων σε κινητά τηλέφωνα της υπηρεσίας, χρήση stand-alone βάσης δεδομένων, κ.ά.)	Αύξηση του % Απασχολησιμότητας

3.2.4.2. Ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών τηλεφωνικού κέντρου

Πίνακας 22: Προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του τηλεφωνικού κέντρου

Προτάσεις	Πεδία αλλαγών
<p>Έναρξη καταγραφής της ικανοποίησης των συναλλασσομένων μέσω ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών.</p> <p>Ένταξη του Δείκτη Ικανοποίησης των συναλλασσομένων στη στοχοθεσία του τηλεφωνικού κέντρου.</p>	<p>Δείκτης Ικανοποίησης</p>
<p>Επαναπροσδιορισμός των ποσοστών και του περιεχομένου των υφιστάμενων δεσμευτικών στόχων του τηλεφωνικού κέντρου:</p> <p>α) το Service level πρέπει να εκτιμηθεί επί του συνόλου των κλήσεων αφαιρουμένων των Εγκαταλελειμμένων κλήσεων πριν ενταχθούν στο σύστημα (Abandoned Before Queue) και των Συντόμως Εγκαταλελειμμένων κλήσεων (Short Abandoned Calls) πριν τα 20 δευτερόλεπτα, με αύξηση της τιμής του στόχου.</p> <p>β) Το First Contact Resolution πρέπει να εκτιμηθεί επί του συνόλου των Εισερχόμενων Αιτημάτων αφαιρουμένων των Αιτημάτων που προωθούνται σε άλλο επίπεδο ή σε υπηρεσία εκ της διαδικασίας και των Αιτημάτων μέσω ασύγχρονων καναλιών που εγγενώς δεν υποστηρίζουν την άμεση απάντηση (π.χ. e-mail, FAX).</p>	<p>Έμφαση στην Ποιότητα</p>
<p>Βελτίωση Γνωσιακής Βάσης:</p> <p>α) Ενσωμάτωση των παρατηρήσεων των χρηστών στη βάση</p> <p>β) Εισαγωγή πεδίου αναζήτησης</p> <p>γ) Εισαγωγή tags και key words για ευκολότερη και πιο αποτελεσματική αναζήτηση.</p>	<p>Επάρκεια συστημάτων</p>
<p>Αλλαγές στο σύστημα Αναφοράς (Reporting):</p> <p>α) Σύνδεση των βάσεων δεδομένων του UIP (Aspect) και του RMS</p> <p>β) Εισαγωγή του πεδίου «Ολοκλήρωση της κλήσης» (Resolution), το οποίο θα καταγράφει την ενέργεια που αναλαμβάνει ο εκπρόσωπος για να εξυπηρετήσει τον συναλλασσόμενο.</p>	<p>Βελτίωση αναφορών</p>

3.2.4.3. Διαχείριση παραπόνων

Πίνακας 23: Προτάσεις Διαχείρισης Παραπόνων

Προτάσεις	Προσδοκώμενα αποτελέσματα
Καταγραφή των παραπόνων στο RMS.	Τεκμηριωμένη ανάλυση των εισερχόμενων παραπόνων
Πραγματοποίηση σεμιναρίων στους εκπροσώπους εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου για τους τρόπους χειρισμού δυσαρεστημένων συναλλασσομένων.	Επάρκεια εκπροσώπων τηλεφωνικού κέντρου
Πραγματοποίηση σεμιναρίων στους εκπροσώπους εξυπηρέτησης του τηλεφωνικού κέντρου από εξειδικευμένο προσωπικό του Συνήγορου του Πολίτη για τη νομοθεσία γύρω από τις φορολογικές υποχρεώσεις και τα δικαιώματα των πολιτών.	Επάρκεια εκπροσώπων τηλεφωνικού κέντρου
<p>Δημιουργία ενός ολοκληρωμένου διαδικτυακού προγράμματος επικοινωνίας της ΑΑΔΕ με το συναλλασσόμενο κοινό, όπου θα δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες:</p> <p>α) να εκφράσουν προτάσεις και σχόλια για τη φορολογική πολιτική,</p> <p>β) να προτείνουν αλλαγές και παρατηρήσεις για επιχειρησιακές λειτουργίες της ΑΑΔΕ,</p> <p>γ) να ενημερώνονται για τυχόν αλλαγές σε διαδικασίες που έγιναν ύστερα από δικές τους υποδείξεις.</p>	<p>- Βελτίωση της επικοινωνίας της ΑΑΔΕ με τους πολίτες</p> <p>- Αποσυμφόρηση του τηλεφωνικού κέντρου</p>

3.2.4.4. Βελτίωση της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου κατά την Περίοδο Αιχμής

Πίνακας 24: Προτάσεις βελτίωσης της λειτουργίας του τηλεφωνικού κέντρου κατά την Περίοδο Αιχμής

Πεδίο Βελτίωσης	Πρόταση	Προσδοκώμενα αποτελέσματα
Χρονοβόρα θέματα	Κατά την Περίοδο Αιχμής προτείνεται η διαχείριση των θεμάτων με αυξημένο Χρόνο Χειρισμού (Handling Time) κατά τρόπο τέτοιο ώστε να αποδεσμεύεται παραγωγικός χρόνος από το Κέντρο: α) Οι εκπρόσωποι εξυπηρέτησης να κρατούν τα στοιχεία του συναλλασσόμενου και να επικοινωνούν αργότερα μαζί του, β) Να συγκροτηθεί ομάδα διαχείρισης ειδικών θεμάτων στο 2ο επίπεδο, στις οποίες κάποιες κατηγορίες χρονοβόρων θεμάτων θα προωθούνται αυτόματα.	Αύξηση % Διαθεσιμότητας εκπροσώπων εξυπηρέτησης
Χρόνος Αναμονής συναλλασσόμενου στην ουρά	Η βελτίωση του Χρόνου Αναμονής στην ουρά είναι κρίσιμο στοιχείο για την αποφυγή της ταλαιπωρίας των συναλλασσομένων. Για τη βελτίωση αυτού του δείκτη προτείνονται: α) Εισαγωγή μηνύματος στο IVR μετά το πέρας των 20 δευτερολέπτων αναμονής, το οποίο θα ανακοινώνει στον συναλλασσόμενο τον εκτιμώμενο χρόνο ανταπόκρισης κάποιου εκπροσώπου εξυπηρέτησης, β) Εισαγωγή δυνατότητας Επιστροφής της Κλήσης (Call Back) στο IVR, όπου ο συναλλασσόμενος θα μπορεί να δώσει ένα τηλέφωνο επικοινωνίας για να τον καλέσει αργότερα, σε περίοδο πιο ήπιας κίνησης, κάποιος εκπρόσωπος του τηλεφωνικού κέντρου.	Μείωση Χρόνου Αναμονής στην ουρά
Καθυστερήσεις συστημάτων του τηλεφωνικού κέντρου	Κατά την Περίοδο Αιχμής και σε μέρες υπερβολικής κίνησης, η εφαρμογή RMS να λειτουργεί σε stand-alone mode, ώστε να αποφεύγονται καθυστερήσεις, και στο τέλος της βάρδιας να γίνει μαζική μεταφόρτωση (batch	Μείωση του Χρόνου Χειρισμού της κλήσης

	upload) των δεδομένων στην online παραγωγική βάση του συστήματος.	
Έλεγχος ροής Εισερχόμενων κλήσεων	<p>Πριν την έναρξη της Περιόδου Αιχμής μπορούν να γίνουν προπαρασκευαστικές ενέργειες για τον έλεγχο της ροής των εισερχόμενων κλήσεων με στόχο: α) τη μείωσή τους και β) την καλύτερη κατανομή τους ανά ώρα.</p> <p>Ως τέτοιες ενέργειες προτείνονται:</p> <p>α) Η αναθεώρηση του περιεχομένου των συχνών Ερωτοαπαντήσεων στην ιστοσελίδα της ΑΑΔΕ και η διευκόλυνση της πρόσβασης των χρηστών σε αυτήν,</p> <p>β) Η αποστολή μαζικών ενημερωτικών μηνυμάτων προς τους φορολογουμένους σχετικά με το χρονοδιάγραμμα υποβολής φορολογικών δηλώσεων και με την παρεχόμενη δυνατότητα πληροφόρησης μέσα από τις Συχνές Ερωτοαπαντήσεις και την Ηλεκτρονική Φόρμα Υποβολής Ερωτήσεων. Στο μήνυμα αυτό προτείνεται να αποφευχθεί η αναγραφή του τηλεφώνου του ΚΕΦ, προκειμένου να μη δημιουργηθεί τεχνητή αύξηση των κλήσεων προς το τηλεφωνικό κέντρο,</p> <p>γ) Στο μήνυμα του IVR που ανακοινώνει τον εκτιμώμενο χρόνο αναμονής μπορεί να προστεθεί και ενημέρωση για τις ώρες μικρότερης κίνησης του τηλεφωνικού κέντρου.</p>	Μείωση και εξομάλυνση της κίνησης των Εισερχόμενων Κλήσεων
Διαχείριση εισερχόμενων Αιτημάτων Φυσικών Προσώπων	<p>Κατά την Περίοδο Αιχμής αυξάνονται τα Αιτήματα φυσικών προσώπων που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην ηλεκτρονική υποβολή της δήλωσης ή/και ζητούν διευκρινίσεις για πεδία των εφαρμογών. Για τον καλύτερο χειρισμό και τη μείωση των αιτημάτων αυτών προτείνονται:</p> <p>α) Καταγραφή από το ΚΕΦ των Εισερχόμενων αιτημάτων που σχετίζονται με θέματα χειρισμού των πεδίων εφαρμογών του TAXISnet.</p> <p>β) Προσθήκη μιας ενότητας στην Αρχική σελίδα του TAXISnet όπου θα δίνονται διευκρινίσεις για τα πιο συχνά ερωτήματα.</p>	<p>- Μείωση Εισερχόμενων κλήσεων</p> <p>- Μείωση Χρόνου Χειρισμού της κλήσης</p>

	γ) Δημιουργία απλών και κατανοητών βίντεο που θα δίνουν οδηγίες χρήσης των εφαρμογών και διευκρινίσεις για τις πιο συχνές απορίες των φορολογουμένων. Δημοσίευση συνδέσμου που να παραπέμπει στα βίντεο τόσο στη σελίδα της ΑΑΔΕ όσο και στην αρχική σελίδα του TAXISnet.	
Ανακατανομή των Agents στα Services για εξομάλυνση της Απασχολησιμότητας	Κατά την Περίοδο Αιχμής η κατανομή του προσωπικού στα Services θα πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλιστεί η εξομάλυνση της Απασχολησιμότητας (δηλαδή κάθε Service να έχει σχεδόν ίδιο ποσοστό Απασχολησιμότητας).	Εξομάλυνση του % Απασχολησιμότητας

3.2.4.5. Εκτίμηση βελτίωσης του Χρόνου Αναμονής στην ουρά βάσει των μεταβλητών Εισερχόμενων κλήσεων, Μέσου Χρόνου Χειρισμού και πλήθους Agents

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου του ΚΕΦ είναι η ανομοιόμορφη κατανομή της ζήτησης της υπηρεσίας μέσα στη διάρκεια του έτους, λόγω της περιοδικότητας των φορολογικών υποχρεώσεων των πολιτών. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην είναι δυνατή η διατήρηση ενός σταθερού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών και βασικοί δείκτες όπως το Service Level και ο Μέσος Χρόνος Αναμονής των συναλλασσομένων στην ουρά να χειροτερεύουν κατά την Περίοδο Αιχμής.

Ακολουθεί μια διερεύνηση του πόσο επηρεάζεται το μέγεθος του Μέσου Χρόνου Αναμονής στην ουρά από τη ζήτηση της υπηρεσίας (Εισερχόμενες κλήσεις) και άλλα βασικά μεγέθη της διαδικασίας εξυπηρέτησης (Χρόνος Χειρισμού της κλήσης και πλήθος Agents), με στόχο να εντοπιστούν σημεία βελτίωσης της διαδικασίας. Η διερεύνηση βασίζεται στην εξαγωγή αντίστοιχης συνάρτησης μέσω των δεδομένων που καταγράφηκαν από τη λειτουργία του ΚΕΦ το διάστημα 1/1/2017 έως 31/8/2017. Χρησιμοποιώντας ως ανεξάρτητες μεταβλητές το πλήθος των Εισερχόμενων κλήσεων, τον Μέσο Χρόνο Χειρισμού της κλήσης σε λεπτά και το πλήθος των Agents που εξυπηρετούν, προκύπτει η

παρακάτω σχέση για τον μέσο Χρόνο Αναμονής των συναλλασσομένων στην ουρά σε λεπτά:

Μέσος Χρόνος στην ουρά σε λεπτά

$$= \exp[7,897 * 10^{-4} * \text{Εισερχόμενες} + 0,722 * \text{Μέσο Χρόνο Χειρισμού σε λεπτά} - 2,147 * 10^{-2} * \text{Παρόντες Agents} - 3,909]$$

Η συνάρτηση προέκυψε μέσω του προγράμματος DataFit 9, με best fit στα 166 σημεία (ημέρες λειτουργίας του συστήματος) στο υπό εξέταση χρονικό διάστημα (1/1/2017 – 31/8/2017) και συντελεστή συσχέτισης $R^2=0,757$.²

Στον Πίνακα 25 φαίνονται παραδείγματα εφαρμογής του τύπου. Παρότι, λόγω του περιορισμένου δείγματος, η ακρίβεια δεν είναι τόσο μεγάλη, δίνεται μια εικόνα της τάξης μεγέθους και, το σημαντικότερο, γίνεται δυνατός ο προσεγγιστικός υπολογισμός της επίπτωσης που θα έχει στον Χρόνο Αναμονής στην ουρά η αλλαγή κάποιων από τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

Πίνακας 25: Εκτίμηση μεταβολής του Χρόνου Αναμονής στην ουρά βάσει των μεταβλητών Εισερχόμενων κλήσεων, Μέσου Χρόνου Χειρισμού και Agents

Εισερχόμενες Κλήσεις	Μέσος Χρόνος Χειρισμού (min.)	Παρόντες Agents	Μέσος Χρόνος Αναμονής στην ουρά (min.)
2.000	5,27	93	0,59
2.000	4,27	93	0,29
2.000	5,27	100	0,51
2.000	4,27	100	0,25
5.000	5,27	93	6,35
5.000	4,27	93	3,08
5.000	5,27	100	5,46
5.000	4,27	100	2,65

² Στη στατιστική παλινδρόμηση, ο Συντελεστής Προσδιορισμού R^2 (Regression R^2) μετρά το ποσοστό της διακύμανσης του Y που εξηγείται από το X . Δεν έχει μονάδα μέτρησης και το εύρος τιμών του είναι μεταξύ 0 (καθόλου εφαρμογή) και 1 (τέλεια εφαρμογή).

Από τον Πίνακα 25 φαίνεται ότι για μια μέση μέρα του τηλεφωνικού κέντρου (με 2.000 κλήσεις και 93 παρόντες Agents), αν ο Μέσος Χρόνος Χειρισμού είναι όπως σήμερα (5,27 min.), ο Μέσος Χρόνος Αναμονής στην ουρά είναι 0,59 λεπτά. Μείωση του Μέσου Χρόνου Χειρισμού κατά 1 λεπτό επιφέρει μείωση του Μέσου Χρόνου Αναμονής κατά 51,74%. Αντίστοιχα, αύξηση του αριθμού των Agents σε 100, με τον τρέχοντα Μέσο Χρόνο Χειρισμού επιφέρει μείωση του Μέσου Χρόνου Αναμονής κατά 14,04%. Τέλος, αν αυξηθεί ο αριθμός των Agents και ταυτόχρονα μειωθεί ο Μέσος Χρόνος Χειρισμού, ο Μέσος Χρόνος Αναμονής μειώνεται κατά 58,57%.

Για μια ημέρα με υψηλή κίνηση (5.000 κλήσεις), η μείωση του Μέσου Χρόνου Χειρισμού κατά 1 λεπτό επιφέρει μείωση του Μέσου Χρόνου Αναμονής κατά 51,38%. Η αύξηση του αριθμού των Agents σε 100 μειώνει τον Μέσο Χρόνο Αναμονής κατά 13,94% ενώ ταυτόχρονη μείωση του Μέσου Χρόνου Χειρισμού και αύξηση των παρόντων Agents σημαίνει μείωση του Μέσου Χρόνου Αναμονής στην ουρά κατά 58,16%.

Επομένως, η εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να χειρίζεται γρηγορότερα τις κλήσεις (εστιάζοντας κυρίως στη μείωση του Χρόνου Ολοκλήρωσης), η παροχή προσβάσεων σε εφαρμογές (που θα περιορίσουν την αναμονή για συμβουλή από τον επιβλέποντα) και κίνητρα για τον περιορισμό των απουσιών κατά τις ημέρες κίνησης μπορούν να επιφέρουν σημαντική βελτίωση στον Μέσο Χρόνο Αναμονής στην ουρά, αυξάνοντας τη συνολική ικανοποίηση των συναλλασσομένων.

Οι παραπάνω υπολογισμοί αποτελούν μια παραλλαγή της φόρμουλας Erlang, η οποία χρησιμοποιείται για να προβλέψει την κίνηση των Εισερχόμενων κλήσεων και άλλους δείκτες ενός τηλεφωνικού κέντρου (Cleveland & Mayben 2000). Εν προκειμένω ο τύπος προσαρμόστηκε για το ΚΕΦ (αφού η σχέση έχει προκύψει από την καταγραφή των δεδομένων του Κέντρου), αλλά η τεχνική αυτή μπορεί αντίστοιχα να εφαρμοστεί και σε άλλα τηλεφωνικά κέντρα, μέσω προσαρμογής στα παρατηρησιακά δεδομένα.

3.2.5. Έλεγχος / Control

3.2.5.1. Παρακολούθηση των δεικτών απόδοσης του τηλεφωνικού κέντρου

Το ΚΕΦ διαθέτει ήδη ένα καλά οργανωμένο σύστημα παρακολούθησης των δεικτών απόδοσης του τηλεφωνικού κέντρου, το οποίο στηρίζεται στο Σύστημα Διοικητικής Πληροφόρησης (MIS - Management Information System) και σε συστήματα παρακολούθησης Πραγματικού Χρόνου (Real-Time Reporting). Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η πρόσθεση των παρακάτω δεικτών στο dashboard της εφαρμογής:

- Μέσος Χρόνος Χειρισμού της κλήσης
- Μέσος Χρόνος Αναμονής στην ουρά
- Ποσοστό Απασχολησιμότητας ανά Service.

3.2.5.2. Απόκτηση πιστοποίησης κατά ISO 9001

Η υλοποίηση των προτάσεων βελτίωσης που περιλαμβάνονται στην παρούσα εργασία προτείνεται να συνδυαστεί και με την απόκτηση πιστοποίησης ποιότητας κατά ISO 9001 για τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου. Η απόκτηση της πιστοποίησης θεωρείται απαραίτητη, αν ληφθεί υπόψη ο όγκος του συναλλασσόμενου κοινού και η σπουδαιότητα της υπηρεσίας που παρέχει το ΚΕΦ.

Μέσω της προσπάθειας για την απόκτηση της πιστοποίησης το ΚΕΦ θα βελτιώσει τις υπηρεσίες του τουλάχιστον στα παρακάτω κρίσιμα πεδία:

- Τυποποίηση του συνόλου των διαδικασιών του τηλεφωνικού κέντρου, τόσο των εσωτερικών όσο και των διαδικασιών επικοινωνίας με τους εξωτερικούς συνεργάτες.
- Ενίσχυση της τεκμηρίωσης και του υποστηρικτικού υλικού στο εσωτερικό του οργανισμού.
- Καλύτερη επικοινωνία της προσφοράς του οργανισμού τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ενότητα III

Συμπεράσματα

Κεφάλαιο 4

Η εφαρμογή του Lean Six Sigma στην ελληνική δημόσια διοίκηση

4.1. Το αναγκαίο οργανωτικό μοντέλο για την υλοποίηση του Lean Six Sigma στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Το Lean Six Sigma επιδέχεται πολλούς ορισμούς. Ανάλογα με τον τρόπο προσέγγισης και τις ανάγκες που καλείται να καλύψει το Lean Six Sigma είναι:

- Ένα σύστημα διασφάλισης ποιότητας που πιστοποιεί την επάρκεια / αριστεία ενός οργανισμού.
- Μια γενικότερη φιλοσοφία διοίκησης που είναι προσανατολισμένη στην παροχή προϊόντων / υπηρεσιών υψηλής πρόσθετης αξίας.
- Μια επιχειρησιακή στρατηγική που διορθώνει ελαττώματα και αστοχίες στο εσωτερικό ενός οργανισμού.

Η πλαστικότητα αυτή του Lean Six Sigma δίνει τη δυνατότητα να προσαρμόζεται σε πολλά και διαφορετικά περιβάλλοντα. Για την περίπτωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης το Lean Six Sigma θα μπορούσε να υιοθετηθεί τόσο από οργανισμούς που επιδιώκουν μια γενικότερη αναδιάρθρωση των υπηρεσιών τους όσο και από αυτούς που θέλουν να βελτιώσουν συγκεκριμένους τομείς της επιχειρησιακής λειτουργίας τους. Με άλλα λόγια, το Lean Six Sigma μπορεί να ενισχύσει έναν δημόσιο οργανισμό τόσο σε γενικότερα μακρόπνοα θέματα αλλαγής κουλτούρας και φιλοσοφίας διοίκησης στο εσωτερικό του όσο και σε πολύ πραγματιστικά ζητήματα βελτίωσης διαδικασιών.

Σε κάθε περίπτωση, η υλοποίηση του Lean Six Sigma σε έναν δημόσιο οργανισμό – ανεξάρτητα του πόσο μεγάλο ή μικρό είναι το πεδίο εφαρμογής του– απαιτεί ορισμένες συγκεκριμένες προϋποθέσεις οργάνωσης της επιχειρησιακής λειτουργίας του. Για το λόγο αυτό η απόφαση ενός φορέα της δημόσιας διοίκησης να εφαρμόσει τα εργαλεία του Lean Six Sigma σημαίνει πρωτίστως ότι θα πρέπει να αναδιατάξει το οργανωτικό του μοντέλο με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις ενός συστήματος

διοίκησης που έχει πολύ αυστηρή δομή στη εκτελεστική του φάση, σαφήνεια στη στοχοθεσία και πειθαρχία στη μέτρηση και ανάλυση των δεδομένων.

Κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχημένη υλοποίηση του Lean Six Sigma είναι η κατανόηση του οικοσυστήματος του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα, το οποίο αποτελείται από 4 βασικές οντότητες:

- Προσωπικό

Η επιτυχημένη υλοποίηση έργων Lean Six Sigma στηρίζεται στη ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού μέσω της συνεχούς εκπαίδευσης και την ενίσχυσης της συνεργασίας.

- Συναλλασσόμενοι

Το συναλλασσόμενο κοινό με μια δημόσια υπηρεσία είναι οργανικό τμήμα της διαδικασίας σχεδιασμού και αποτίμησης του παρεχόμενου έργου.

- Υποδομές

Επειδή το Lean Six Sigma είναι ένα αυστηρό σύστημα μέτρησης δεδομένων, ένας δημόσιος οργανισμός χρειάζεται να αποκτήσει όλα τα απαραίτητα εργαλεία για μια συστηματική και αξιόπιστη μέτρηση της απόδοσής του.

- Παρεχόμενη υπηρεσία

Η συνεχής αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί τον πυρήνα της φιλοσοφίας του Lean Six Sigma. Βασικός στόχος ο εντοπισμός των δυσλειτουργιών και η αφαίρεση όλων των δυσλειτουργιών (περιττές ενέργειες, σπατάλη πόρων, κ.λπ.), που δεν προσφέρουν πρόσθετη αξία στον συναλλασσόμενο.

Το μοντέλο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης σίγουρα αδυνατεί να καλύψει πλήρως τις παραπάνω προϋποθέσεις. Για το λόγο αυτό το Lean Six Sigma πρέπει να ειδωθεί κυρίως ως μια μεγάλη πρόκληση για την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών και της φιλοσοφίας του.

4.2. Διαφορές στην εφαρμογή του Lean Six Sigma μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα

Το Lean Six Sigma γεννήθηκε και κυρίως εφαρμόστηκε σε μεγάλες εταιρείες του ιδιωτικού τομέα σε αναπτυγμένες χώρες, όπως οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γαλλία και η Αυστραλία. Κατά την εφαρμογή του στον ελληνικό δημόσιο τομέα θα πρέπει να αποφευχθούν λάθη αυτόματης και μηχανιστικής μεταφοράς εμπειριών και πρακτικών που έχουν συντελεστεί σε εντελώς διαφορετικές εργασιακές συνθήκες, θεσμικά πλαίσια και κοινωνικά περιβάλλοντα.

Στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει ένα κυρίαρχο κριτήριο μέτρησης της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος βελτίωσης διαδικασιών: η μείωση του λειτουργικού κόστους, η αύξηση των πωλήσεων και των κερδών μιας επιχείρησης. Στον δημόσιο τομέα η μέτρηση της απόδοσης είναι καθήκον πιο σύνθετο, καθώς συνήθως αναφερόμαστε στην παραγωγή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών, τα οποία ενσωματώνουν υποχρεώσεις της πολιτείας που πηγάζουν εκ του θεσμικού πλαισίου καθώς και θετικές διακρίσεις υπέρ συγκεκριμένων κατηγοριών πολιτών (π.χ. κάτοικοι απομακρυσμένων περιοχών).

Το γεγονός αυτό συνεπάγεται ότι η εισαγωγή πολλών στοιχείων του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα πρέπει να προσαρμοστούν αντίστοιχα. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η λογική των κρίσιμων δεικτών ποιότητας (CTQs). Στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα, όπου βασικό μέλημα είναι η πώληση, τα CTQs μεταφράζονται ως «για ποια χαρακτηριστικά ενός προϊόντος είναι διατιθέμενος να πληρώσει ο πελάτης». Στην περίπτωση του δημοσίου τομέα οι δείκτες αυτοί νοηματοδοτούνται κυρίως από τη σκοπιά της κοινωνικής υπεραξίας και της ικανοποίησης των τελικών αποδεκτών της παρεχόμενης υπηρεσίας, δηλαδή τους πολίτες.

Σε κάθε περίπτωση τόσο στον δημόσιο όσο και στο ιδιωτικό τομέα το Lean Six Sigma μπορεί να βοηθήσει αποφασιστικά στη μείωση του λειτουργικού κόστους, στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην απλοποίηση των διαδικασιών.

4.3. Δυνατότητες και προκλήσεις

Εξετάζοντας το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα μπορούν να εντοπιστούν κάποια πρώτα βήματα που διευκολύνουν την εφαρμογή συστημάτων διασφάλισης ποιότητας και βελτίωσης επιχειρησιακών διαδικασιών, όπως είναι το Lean Six Sigma. Τέτοια παραδείγματα είναι η ενσωμάτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και ο Ν. 3230/2004 περί στοχοθεσίας (Ραμματά 2011). Παραμένει όμως ακόμα ζητούμενο η καθολική εφαρμογή τους σε όλη την ελληνική δημόσια διοίκηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τα εμπόδια εφαρμογής του Lean Six Sigma στον δημόσιο τομέα χωρών του εξωτερικού, στην Ελλάδα υπάρχουν ακόμα τρία τουλάχιστον στοιχεία που έρχονται να προστεθούν:

- Η πολυνομία, η ασάφεια και οι συχνές αλλαγές της νομοθεσίας είναι ένας αστάθμητος παράγοντας στην προσπάθεια απλοποίησης των επιχειρησιακών λειτουργιών ενός οργανισμού.
- Τα υψηλά ποσοστά διαφθοράς στη δημόσια διοίκηση κλονίζουν την εμπιστοσύνη του συναλλασσόμενου κοινού και, κατ' επέκταση καθιστούν πιο δύσκολη τη συνεργασία μεταξύ ενός δημόσιου φορέα και των πολιτών σε θέματα σχεδιασμού, ανάλυσης και αποτίμησης των διαδικασιών και της επιχειρησιακής λειτουργίας του.
- Η υστέρηση στην ενσωμάτωση συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δημιουργεί σοβαρά τεχνικά και λειτουργικά προβλήματα στη μέτρηση της απόδοσης αλλά και στην απαιτούμενη απλοποίηση των διαδικασιών.

Η μεγάλη πρόκληση της δημόσιας διοίκησης, παρά τις όποιες δυσκολίες, παραμένει να αποκαταστήσει την εμπιστοσύνη των πολιτών προς τις υπηρεσίες που παρέχει. Σύμφωνα με την έρευνα του Ευρωβαρόμετρου του 2016, στον τομέα της εκτελεστικής ικανότητας (executive capacity) η ελληνική δημόσια διοίκηση βρίσκεται στην προτελευταία θέση μεταξύ των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (European Commission 2016). Και είναι ακριβώς στον τομέα αυτό της επιχειρησιακής λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών που το Lean Six Sigma μπορεί να αποδειχθεί ένα πολύτιμο εργαλείο.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσσες

- Accenture (2012). *Saving Public Ruin*, Ανακτήθηκε από https://www.accenture.com/-t20150527T210644__w_/es-es/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/DotCom/Documents/Local/es-es/PDF_2/Accenture-WSS250-Saving-Public-Ruin-3.pdf (προσβάσιμο στις 7/10/2017)
- Andersson, R., Eriksson, H., & Torstensson, H. (2006). "Similarities and differences between TQM, six sigma and lean". *The TQM Magazine*, 18(3), 282-296.
- Antony, J., & Kumar, M. (2012). "Lean and Six Sigma Methodologies in NHS Scotland: An Empirical Study and Directions for Future Research". *Quality Innovation Prosperity*, 16(2).
- Cleveland, B., & Mayben, J. (2000). *Call center management on fast forward: succeeding in today's dynamic inbound environment*. Annapolis (Md.): Call Center Press.
- Cole, B. (2011). *Lean-six sigma for the public sector: leveraging continuous process improvement to build better governments*. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Dooren, W. V., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector*. London: Routledge.
- European Commission (2016). *European semester thematic factsheet. Quality of public administration*. Ανακτήθηκε από https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_en.pdf (προσβάσιμο στις 7/10/2017)
- European Commission (2015). *Quality of public administration: a toolbox for practitioners*. Luxembourg: Publications office of the European Union.
- Furterer, S. (2004). *A Framework Roadmap For Implementing Lean Six Sigma In Local Governmental Entities*. PHD Dissertation. University of Central Florida Orlando.
- George, M. L. (2002). *Lean Six Sigma for service: executive overview*. Dallas, TX: George Group.
- George, M. O. (2010). *The lean six sigma guide to doing more with less: cut costs, reduce waste, and lower your overhead*. Hoboken, N.J: Wiley.

- Green, R., Roos, G., Agarwal, R. & Scott-Kemmis, D. (2014). *Australian Public Sector Innovation; Shaping the Future through Co-Creation*. Public Policy Discussion Paper. Institute of Public Administration Australia (IPAA).
- Harry, M., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporation*. New York: Currency Doubleday.
- Klefsjö, B., Wiklund, H., & Edgeman, R. L. (2001). "Six sigma seen as a methodology for total quality management". *Measuring Business Excellence*, 5(1), 31-35.
- Maleyeff J. (2007). *Improving Service Delivery in Government with Lean Six Sigma*. Washington D.C. IBM Center for The Business of Government.
- Mann, D. W. (2005). *Creating a lean culture: tools to sustain lean conversions*. New York, NY: Productivity Press.
- Niven, P. R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- OECD (2011). *Forum on Tax Administration. Tax Repayments: Maintaining the Balance Between Refund Service Delivery, Compliance and Integrity*. Ανακτήθηκε από <https://www.oecd.org/tax/administration/48384654.pdf> (προσβάσιμο στις 27/10/2017)
- OECD (2012). *Forum on Tax Administration. Executive Overview: Working Smarter*. Ανακτήθηκε από <https://www.oecd.org/tax/forum-on-tax-administration/publications-and-products/49428156.pdf> (προσβάσιμο στις 27/10/2017)
- Price, M., Mores, W., & Elliotte, H. M. (2011). *Building high performance government through Lean Six Sigma: a leader's guide to creating speed, agility, and efficiency*. New York: McGraw-Hill.
- Pyzdek, T., & Keller, P. A. (2010). *The Six Sigma handbook a complete guide for green belts, black belts, and managers at all levels*. New York: McGraw-Hill.
- Radnor Z., Walley, P. Stephens, A. and Bucci, G. (2006). *Evaluation of the Lean Approach to Business Management and its use in the Public Sector*. Edinburgh. Scottish Executive Social Research.
- Staes, P., Thijs N., Stoffels A. & Geldof S. (2011). *Five Years of CAF 2006: From Adolescence to Maturity*. Maastricht: EIPA, CAF Resource Centre.

- Lewis, E. (2013). *Better for Less. Lean Sigma for the Public Sector*. TEAL Consulting White Paper. Ανακτήθηκε από http://www.wolvcoll.ac.uk/leanacademy/-lean_workshops/pdfs/ (προσβάσιμο στις 27/10/2017)
- Womack, J.P. & Jones, D.T. (2003). *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.

Ελληνικές

- Γιαννακοπούλου Σ. (2011). *Η εφαρμογή εργαλείων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα: Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Η περίπτωση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης*. Αθήνα. Τελική εργασία Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.
- Ζερβόπουλος, Π. & Παλάσκας, Θ. (2010). *Εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης – αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση: διεθνής και ελληνική εμπειρία*. Ανακτήθηκε από <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/30936/> (προσβάσιμο στις 27/10/2017)
- Κέφης Β. (2005). *Διοίκηση ολικής ποιότητας: θεωρία και πρότυπα*. Αθήνα: Κριτική.
- Κουτσοκόστα Δ. (2015). *Συστήματα Διαχείρισης Σχέσεων Πολιτών (Citizen Relationship Management Systems - CiRMS)*. Αθήνα. Τελική εργασία Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης.
- Μασούλας, Β. (2008). *Η διοίκηση και ανάπτυξη στη νέα οικονομία. Με τις μεθόδους Six Sigma, ORDIC και Changeland σε επιχειρήσεις, πανεπιστήμια και πόλεις γνώσης*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα. Κριτική.
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2017). *Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης (2013). *Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ). Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτο-αξιολόγησης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- ΦΕΚ Β' 968 / 22 Μαρτίου 2017. *Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων*. Αθήνα. Εθνικό Τυπογραφείο.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Στοιχεία Ομάδας Εστίασης με υπαλλήλους του ΚΕΦ

Ημερομηνία	Όνοματεπώνυμο υπαλλήλου
4/10/2017	Αστροπεκάκης Θεόδωρος (ΚΕΣ 4)
	Γαλανή Όλγα (ΚΕΣ 2)
	Κισκιρδή Γλυκερία (ΚΕΣ 4)
	Κλεφτογιάννη Μαρία (ΚΕΣ 3)
	Μπρουσιάνου Ελένη (ΚΕΣ 3)
	Ραμαντάνη Μαρία (ΚΕΣ 2)
	Σκαλτσά Πηνελόπη (ΚΕΣ 1)
	Τσώτση Αθηνά (ΚΕΣ 1)

Παράρτημα 2: Στοιχεία συνεντεύξεων με τους επιβλέποντες του ΚΕΦ

Ημερομηνία	Ονοματεπώνυμο επιβλέποντα
28/9/2017	Μαραγκού Φεβρωνία
2/10/2017	Πεδιαδίτη Καλλιόπη
3/10/2017	Καραπιέρη Βασιλική
5/10/2017	Σιούτης Λεωνίδας

Παράρτημα 3: Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης (Survey) προς τα λογιστικά γραφεία για το ΚΕΦ

**Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης
για τις υπηρεσίες του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων
της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων**

Ημερομηνία

1. Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τις υπηρεσίες του Κέντρου Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων;

Καθημερινά Αρκετές φορές την εβδομάδα
 Μια φορά την εβδομάδα 2-3 φορές ανά μήνα
 2-3 φορές ανά έτος Μόνο μια φορά

2. Ποιες είναι οι υπηρεσίες που χρησιμοποιείτε πιο συχνά;

Εισόδημα Φυσικών Προσώπων
 Εισόδημα Νομικών Προσώπων
 ΦΠΑ
 Μισθώματα - Φορολογική Ενημερότητα
 Επιδόματα Πετρελαίου, Α21, Κοινωνικό Μέρισμα, Κοινωνικό Τιμολόγιο
 Δι.Πε.Θε. - Παράβολο
 Λοιπές εφαρμογές / ΜΥΦ

3. Πώς αξιολογείτε το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων στα παρακάτω:

	Αρνητικά	Αποδεκτά	Θετικά	Άριστα
Χρόνος αναμονής μέχρι να συνδεθείτε με κάποιον εκπρόσωπο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ευγένεια των εκπροσώπων του Τηλεφωνικού Κέντρου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επάρκεια των εκπροσώπων του Τηλεφωνικού Κέντρου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιοπιστία απαντήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίλυση προβλημάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ταχύτητα διεκπεραίωσης του αιτήματός σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ενδιαφέρον των εκπροσώπων για το ζήτημα που θέσατε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Λαμβάνοντας υπόψη τη συνολική εμπειρία σας από το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων, πώς αξιολογείτε τις παρεχόμενες υπηρεσίες του;

- Πολύ δυσαρεστημένος/η
- Δυσάρεστημένος/η
- Ικανοποιημένος/η
- Πολύ ικανοποιημένος/η

5. Μπορείτε να αναφέρετε βελτιώσεις ή πρόσθετες υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων οι οποίες διευκολύνουν το έργο σας και την επικοινωνία σας με τη φορολογική διοίκηση;

6. Πόσο συχνά ακούτε σχόλια πελατών σας για το Κέντρο Εξυπηρέτησης Φορολογουμένων;

- Καθόλου
- Σπάνια
- Αρκετά συχνά
- Πολύ συχνά

7. Αν ναι, τα σχόλια πώς θα τα χαρακτηρίζατε σε γενικές γραμμές;

- Αρνητικά
- Ουδέτερα
- Θετικά



Σας ευχαριστούμε πολύ!



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΙΩΝΕΥ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr