

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

π.μ.σ.

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»
Τμήμα Θεσσαλονίκης

Η αναδιοργάνωση δομών των ελληνικών ΟΤΑ,
εργαλείο στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης:
Η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης

Διπλωματική εργασία

Ευρυδίκη Βαρδάκα

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2016

Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**Η αναδιοργάνωση δομών των ελληνικών ΟΤΑ,
εργαλείο στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης:
Η περίπτωση των παιδικών σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης**

Διπλωματική εργασία

Εισηγήτρια: Ευρυδίκη Βαρδάκα

Επιβλέπουσα: Ευγενία Πετρίδου, καθηγήτρια Α.Π.Θ.

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2016

Ευρυδίκη Βαρδάκα ©, 2016.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese
Department of Economics - Democritus University of Thrace
Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki
Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»

The reorganization of structures of the Greek Local Authorities, tool in overcoming the economic crisis:
The case of nurseries of Thessaloniki City

Thesis by

Evridiki Vardaka

Thessaloniki, September 2016

“After all, tomorrow is another day”

Scarlett O'Hara

Ευχαριστίες

Μετά από εικοσιοκτώ χρόνια, αλλάζοντας αντικείμενο εργασίας, διαπίστωσα ότι μου έλλειπαν εφόδια για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της νέας θέσης. Αυτός ήταν ο βασικός λόγος που αποφάσισα να παρακολουθήσω το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό κύκλο σπουδών που είναι αφιερωμένος στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Ευχαριστώ από καρδιάς τους καθηγητές και το επιστημονικό προσωπικό του Οικονομικού Τμήματος του Αριστοτέλειου Πανεπιστήμιου Θεσσαλονίκης, που δε διέψευσαν τις προσδοκίες μου και προσπάθησαν με επιτυχία να συνδέσουν το επιστημονικό υπόβαθρο με την πράξη. Θα ξεχωρίσω τον κ. Γιάννη Κυρίτση και την κ. Νίκη Γλαβέλη που εκτός από άξιοι δάσκαλοι μέσα στη διδακτική αίθουσα, υπήρξαν συμπαραστάτες στις όποιες δυσκολίες και είχαν πάντοτε την πόρτα τους ανοιχτή.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την Κοσμήτορα της Σχολής κ. Ευγενία Πετρίδου, όχι μόνο γιατί δέχτηκε να επιβλέψει την παρούσα διπλωματική εργασία, αλλά και γιατί κατανόησε τις ανάγκες του πιεστικού χρονοδιαγράμματος για την κατάθεσή της και ανταποκρίθηκε σε αυτές, παρόλο το φόρτο εργασίας της, καθοδηγώντας με έγκαιρα και με τον πιο επικοινωνιακό τρόπο, ώστε να καταφέρω να την ολοκληρώσω.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το δυναμικό του Δήμου Θεσσαλονίκης, τόσο την αντιδήμαρχο κ. Καλυψώ Γούλα και το Γενικό Γραμματέα κ. Θωμά Ψαρρά, όσο και την Προϊσταμένη Διεύθυνσης κ. Πηνελόπη Λοτσιοπούλου αλλά και τους συναδέλφους, για τη συμπαράσταση τους και για τη βοήθεια κατά τη συλλογή των στοιχείων.

Τέλος, θα αναφερθώ στην οικογένειά μου, στο Βασίλη, την Αναστασία και την Ηρώ που έκαναν αμέριστη υπομονή, αναγνωρίζοντας έμπρακτα τη σημασία της Δια Βίου Μάθησης και με στήριξαν τόσο ηθικά, όσο και σε πρακτικά ζητήματα.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία καταδεικνύει την εμπλοκή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην οργάνωση και λειτουργία της πρώιμης παιδικής φροντίδας (Early childhood Care - ECC) σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, χαρτογραφεί την υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα και αξιολογεί το ρόλο και την αποτελεσματικότητα των δήμων στην παροχή υπηρεσιών στον τομέα, καθώς αυτή αποτελεί και ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στα χέρια της τοπικής αυτοδιοίκησης, στην προσπάθεια αντιμετώπισης της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης.

Με βάση τις αρχές και τα εργαλεία της Οργανωσιακής Θεωρίας και Σχεδιασμού (Organization Theory & Design), τις σύγχρονες τάσεις για προσαρμοσμένη εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα (Νέα Δημόσια Διοίκηση) και θεωρώντας ότι οι δημοτικοί βρεφονηπιακοί/παιδικοί σταθμοί είναι τμήματα του ευρύτερου οργανισμού που λέγεται "δήμος", διερευνάται μέσα από την οργανωτική αλλαγή των αντίστοιχων υπηρεσιών που ανήκουν στο Δήμο Θεσσαλονίκης, το πώς πρέπει να δομηθούν αυτοί, ώστε να υπηρετήσουν αποτελεσματικά το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν, συνεισφέροντας έτσι στην εκπλήρωση της αποστολής του "δήμου" ως σύνολο. Εδώ παρουσιάζονται τα σημαντικότερα στοιχεία που θα πρέπει να λάβει υπ' όψη του ένας φορέας Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όταν θα θελήσει να αναδιοργανώσει το πλέγμα λειτουργίας των δομών που διαθέτει για τη φροντίδα της πρώιμης παιδικής ηλικίας.

Λέξεις-κλειδιά: Τοπική Αυτοδιοίκηση, βρεφονηπιακοί/παιδικοί σταθμοί, οργανωσιακή δομή, οργανωσιακή αλλαγή, οργανόγραμμα

Abstract

This thesis demonstrates the involvement of the local authorities in the organization and operation of the Early Childhood Care (ECC) at European level. It also maps the existing situation in Greece and evaluates the role and effectiveness of local authorities, in providing services in the field. Providing reliable, high-quality child care is a very important tool in the hands of local authorities, in their effort to address the economic and social crisis.

Based on the principles and tools of the Organizational Theory and Design and on the methods of New Public Management, this thesis considers the separate units of a day care system (kindergartens/crèches) as a part of the broader organization ("municipality"). Through the organizational change of the services that the Municipality of Thessaloniki runs, we explore which should be the structure of the separate sections of ECC service, in order to effectively serve the purpose for which they were created, fulfilling also the mission of "municipality" as a whole. For this aim, we present the most important elements to be taken into consideration by a local authority, in case of reorganization.

Key-words: local authorities, early childhood care, organizational structure, organizational change, organization chart, job description, public service

Περιεχόμενα

Ευρετήριο Εικόνων./ Πινάκων	16
Ευρετήριο διαγραμμάτων	18
Συντομογραφίες/Ακρωνύμια	19
Εισαγωγή	21
ΜΕΡΟΣ Α	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Θεωρητικό Πλαίσιο	25
1.1 Εισαγωγή - Ορισμός και λειτουργίες της Διοίκησης (Management).....	25
1.2 Διοίκηση δημόσιων οργανισμών - Σύγχρονες τάσεις.....	27
1.3 Οργανωσιακός σχεδιασμός	30
1.3.1 Η έννοια της οργάνωσης.....	30
1.3.2 Μέρη του οργανισμού - Διαστάσεις του οργανωσιακού σχεδιασμού.....	31
1.3.3 Αποτελεσματικότητα και σύγχρονος οργανωσιακός σχεδιασμός.....	34
1.4 Δομή και οργανωσιακός σχεδιασμός.....	37
1.4.1 Μορφές της δομής ενός οργανισμού.....	38
1.4.2 Κρίσιμοι παράγοντες για μια αποτελεσματική οργάνωση.....	41
1.4.3 Σχεδιασμός οργανισμού παροχής υπηρεσιών.....	47
1.4.4 Πότε χρειάζεται ανασχεδιασμός της οργανωσιακής δομής.....	48
1.4.5 Σχεδίαση οργανωτικής δομής.....	50
1.5 Ο βρεφονηπιακός σταθμός ως σύστημα.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η οργάνωση των ελληνικών Ο.Τ.Α.	55
2.1 Η δομή της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	55
2.2 Εσωτερική οργάνωση και προσωπικό Δήμων.....	55
2.3 Προβλήματα στον οργανωσιακό σχεδιασμό των Ο.Τ.Α.	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Οργάνωση και λειτουργία βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών	61
3.1 Εμπειρίες και προβληματισμοί από το διεθνές περιβάλλον σε θέματα συστημάτων πρώιμης παιδικής φροντίδας.....	61
3.2 Οι δομές πρώιμης παιδικής προστασίας και η ευρωπαϊκή Τ.Α. - Σύνδεση με την ελληνική πραγματικότητα	62
3.3 Εναλλακτικές ακολουθούμενες πολιτικές από την ευρωπαϊκή Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	66
3.4 Οργανωτική δομή υπηρεσιών Πρώιμης Παιδικής Φροντίδας σε Ευρωπαϊκούς Δήμους	68

3.4.1	Ιταλία -Modena.....	68
3.4.2	Ελβετία - Γενεύη.....	70
3.4.3	Αθήνα.....	72
3.4.4	Γερμανία - Στουτγκάρδη	74
3.5	Η οργάνωση των ελληνικών δημοτικών βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών.....	76
3.5.1	Ιστορική εξέλιξη των ελληνικών ΒΝ/Π.Σ.	76
3.5.2	Οργάνωση-Λειτουργία.....	77
3.5.3	Αξιολόγηση.....	81
3.5.4	Επιλογές για αναδιοργάνωση.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Οι Βρεφονηπιακοί Σταθμοί του Δ. Θεσσαλονίκης.....		86
4.1	Ιστορικό - Υφιστάμενη κατάσταση.....	86
4.1.1	Α. Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών.	86
4.1.2	Β. Οργανισμός Βρεφονηπιακής Παιδικής και Οικογενειακής Μέριμνας	88
4.1.3	Γ. Δημότικό Βρεφοκομείο “ Άγιος Στυλιανός” (Ν.Π.Δ.Δ.)	90
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Οργανωτικός ανασχεδιασμός των Β/νηπιακών Σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης		91
5.1.1	Στρατηγικός σχεδιασμός.....	91
5.1.2	Εντοπισμός προβλημάτων που επιδέχονται βελτίωσης μέσω οργανωσιακού σχεδιασμού.....	92
ΜΕΡΟΣ Β'.....		94
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Μελέτη για τον ανασχεδιασμό της δομής των Β/νηπιακών Σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης.....		94
6.1.1	Μεθοδολογία	94
6.1.2	Ανάλυση - Στάδια	94
6.1.3	Συνοπτική περιγραφή προτεινόμενων αλλαγών.....	123
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Περιορισμοί της έρευνας - Προτάσεις		126
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Γενίκευση των αλλαγών.....		128
Επίλογος.....		128
Πηγές - Βιβλιογραφία.....		130
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1		135
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2		140
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....		142
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.....		154

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.....	159
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6.....	166
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7.....	170
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8.....	194

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1-1	Τα βασικά μέρη ενός οργανισμού	31
Εικόνα 1-2	Οι περιγραφικές και δομικές διαστάσεις ενός οργανισμού	32
Εικόνα 1-3	Οι δομικές διαστάσεις του οργανισμού	33
Εικόνα 1-4	Οι περιγραφικές διαστάσεις του οργανισμού	34
Εικόνα 1-5	Διάρθρωση της εργασιακής προσπάθειας ώστε να προωθείται η επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής.....	35
Εικόνα 1-6	Σύγχρονες τάσεις οργανωτικού σχεδιασμού.	36
Εικόνα 1-7	Σχέση της δομής με την ανάγκη του οργανισμού για αποδοτικότητα έναντι εκμάθησης.....	40
Εικόνα 1-8	Εναλλακτικές οργανωτικού σχεδιασμού από τους γραφειοκρατικούς στους προσαρμοστικούς οργανισμούς.	41
Εικόνα 1-9	Κλίμακα μηχανισμών για οριζόντια σχέση και μηχανισμό.....	42
Εικόνα 1-10	Επίπεδη και υψηλή δομή οργάνωσης.	43
Εικόνα 1-11	Τι δείχνει ένα οργανόγραμμα.....	46
Εικόνα 1-12	Συμπτώματα δυσλειτουργίας ενός οργανισμού σχετιζόμενα με την οργανωτική δομή.	49
Εικόνα 2-1	Νομικά Πρόσωπα και Επιχειρήσεις Δήμων	58
Εικόνα 3-1	Οργανόγραμμα Υπηρεσίας Δημότικης Προσχολικής Αγωγής Δήμου Μόντενας (Ιταλία).....	69
Εικόνα 3-2	Οργανόγραμμα Υπηρεσιών Βρεφικής και Νηπιακής Ηλικίας της πόλης της Γενεύης	71
Εικόνα 3-3	Διάρθρωση Υπηρεσιών Δημοτικού Βρεφοκομείου Αθηνών	73
Εικόνα 3-4	Οργανόγραμμα Υπηρεσιών Νεολαίας Δήμου Στουτγκάρδης	70
Πίνακας 3-4	Αξιολόγηση ωφελουμένων Π.Π.Φ.	82
Εικόνα 3-5	Συγκριτική επιλογή βέλτιστου μοντέλου παροχής μιας κοινωνικής υπηρεσίας.....	84
Εικόνα 3-6	Επιλογή βέλτιστου μοντέλου παροχής υπηρεσίας.....	85
Εικόνα 4-1	Οργανόγραμμα Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.	89
Εικόνα 4-2	Οργανωτική διάρθρωση Δημοτικού Βρεφοκομείου "Άγιος Στυλιανός" ..	90
Πίνακας 6-1	Αυτοτελή έργα	95
Πίνακας 6-2	Κρίσιμα μεγέθη για τον υπολογισμό του ετήσιου φόρτου εργασίας.....	98
Πίνακας 6-3	Έργο: ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ ΠΑΙΔΙΩΝ.....	99
Εικόνα 6-4	Γεωγραφική διασπορά ΒΝ/Π.Σ.	108
Πίνακας 6-5	Οργάνωση σε μονάδες (Α)	109
Πίνακας 6-6	Οργάνωση σε μονάδες (Β): Πρόταση τμηματοποίησης των ΒΝ/Π.Σ. σε έξι τμήματα.....	110

Πίνακας 6-7	Συνολικός απαιτούμενος χρόνος εργασίας Προϊσταμένου ΒΝ/Π.Σ. ανά εβδομάδα.....	112
Πίνακας 6-8	Οργάνωση σε μονάδες (Γ): Πρόταση ενοποίησης μαγειρείων.....	114
Πίνακας 6-9	Υπολογισμός εργαζομένων ανά θέση εργασίας σε ΒΝ/Π.Σ.....	116
Εικόνα 6-10	Οργανόγραμμα νέας Διεύθυνσης Παιδικών Σταθμών.....	119
Εικόνα 6-11	Περιγραφή θέσης εργασίας.....	121
Πίνακας 6-12	Συγκεντρωτική παρουσίαση προτεινόμενων αλλαγών και στόχοι αυτών	123
Πίνακας Π 7-8-1	Στοιχεία για τις δομές	180
Πίνακας Π 7-8-2	Στοιχεία για το προσωπικό	182
Πίνακας Π 7-8-3	Πρόσθετα υποέργα/στοιχειώδη έργα και συσχετισμός με τις θέσεις εργασίας	170
Πίνακας Π 7-8-4	Υποέργο 5: Διοικητική υποστήριξη δομής ΒΝ/Π.Σ. >200 ΠΑΙΔΙΑ.	191

Ευρετήριο διαγραμμμάτων

Διάγραμμα 1-1 Σχέση μεγέθους οργανισμού και αριθμού ιεραρχικών επιπέδων	44
Διάγραμμα 3-1 Μορφές παροχής βρεφικής και νηπιακής φροντίδας στην Ελλάδα	62
Διάγραμμα 3-2 Ποσοστό παιδιών 0-5 ετών κοντά στο όριο της φτώχειας ή του κοινωνικού αποκλεισμού, 2012	64
Διάγραμμα 3-3 Βασικές κατηγορίες προσωπικού δομών Π.Π.Φ. για μικρά παιδιά 2012 - 2013.....	65
Διάγραμμα 3-4 Φορείς που λειτουργούν ΒΝ/Π.Σ στους ελληνικούς Δήμους	78
Διάγραμμα 3-5 Αριθμός ΒΝ/Π.Σ. ανά είδος φορέα.	79
Διάγραμμα 3-6 Προσφερόμενες θέσεις ΒΝ/Π.Σ. ανά κατηγορία φορέα	83
Διάγραμμα 3-7 Προσφερόμενες θέσεις ΒΝ/Π.Σ. ανά φορέα	83
Διάγραμμα 6-1 Εύρος εποπτείας/ελέγχου Προϊσταμένου ΒΝ/Π.Σ. πριν και μετά την ... πρόταση τμηματοποίησης.....	113
Διάγραμμα Π 7-1 Συγκριτικά στοιχεία ενοποιημένης υπηρεσίας	180
Διάγραμμα Π 7-2 Κατηγορία τμημάτων (τάξεων)	181
Διάγραμμα Π 7-3 Κατηγορία δομής	181
Διάγραμμα Π 7-4 Ιδιοκτησιακό καθεστώς	182
Διάγραμμα Π 7-5 Κατηγορίες προσωπικού.....	184
Διάγραμμα Π 7-6 Επίπεδο εκπαίδευσης (%).....	184
Διάγραμμα Π 7-7 Επίπεδο εκπαίδευσης	185
Διάγραμμα Π 7-8 Σχέση εργασίας.....	185
Διάγραμμα Π 8-9 Ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 0-5 ετών, 2013.....	194
Διάγραμμα Π 8-10 Φορείς υπεύθυνοι για την παρακολούθηση της επάρκειας θέσεων και τον προγραμματισμό Πρώιμης Παιδικής Φροντίδας και Εκπαίδευσης. 195	
Διάγραμμα Π 8-11 Πρόβλεψη για την αλλαγή του πληθυσμού παιδιών ηλικίας 0-5 ετών, 2013-2020 και 2013-2030.....	196
Διάγραμμα Π 8-12 Κριτήρια επιλογής παιδιών σε δομές Πρώιμης Παιδικής Εκπαίδευσης και Φροντίδας όταν η ζήτηση ξεπερνάει την προσφορά.	196
Διάγραμμα Π 8-13 Φορείς πιστοποίησης και αξιολόγησης δομών Πρώιμης Παιδικής Φροντίδας και Εκπαίδευσης	197
Διάγραμμα Π 8-14 Μέγιστος καθορισμένος από τη νομοθεσία αριθμός παιδιών ανά προσωπικό και ανά τάξη	198
Διάγραμμα Π 8-15 Ελάχιστο επίπεδο και διάρκεια σπουδών για το προσωπικό που ασχολείται με τα παιδιά σύμφωνα με το επίσημο κανονιστικό πλαίσιο, 2012/13	199

Συντομογραφίες/Ακρωνύμια

BN/Π.Σ	Βρεφονηπιακός/ Παιδικός Σταθμός
Β.Σ.	Βρεφικός Σταθμός
Δ.ΕΠΙΧ.	Δημότικη Επιχείρηση
Δ.Θ.	Δήμος Θεσσαλονίκης
Δ.Π.Σ.	Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών
Ε.Ε.	Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Σ.Π.Α.	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
Ε.Ε.Τ.Α.Α.	Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
Κ.Β.Σ.	Κρατικός Βρεφονηπιακός Σταθμός
Κ.Ε.Δ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος
Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.	Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος
Κ.Π.Σ.	Κρατικός Παιδικός Σταθμός
Ν.Δ.Δ.	Νέα Δημόσια Διοίκηση
Ν.Π.Δ.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
Ν.Π.Ι.Δ.	Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Π.Κ.Λ.	Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας
Π.Π.Φ..	Πρώμη Παιδική Φροντίδα
Π.Σ.	Παιδικός Σταθμός
Σ.Α.Τ.Α.	Συλλογική Απόφαση Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Τ.Α.	Τοπική Αυτοδιοίκηση
Τ.Δ.Υ.	Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης
Τ.Π.Σ.Α',Β',Γ',Δ' Δ.Κ. & Δ.Ε.Τ.	Τμήμα Παιδικών Σταθμών Α',Β',Γ',Δ' Δημοτικής Κοινότητας & Δημοτικής Ενότητας Τριανδρίας
Τ.Π.Σ.Ε	Τμήμα Παιδικών Σταθμών και Εποπτείας
Τ.Π.Σ.Ε' Δ.Κ.	Τμήμα Παιδικών Σταθμών Ε' Δημοτικής Κοινότητας
ΥΠ.ΕΣ.Α.Η.Δ.	Υπουργείο Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
ΥΠ.Α.Κ.Π.	Υπουργείο Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας

Εισαγωγή

Η εντεινόμενη οικονομική κρίση, η αύξηση των ποσοστών της ανεργίας και της φτώχειας που οδηγούν σε κοινωνικό αποκλεισμό όλο και μεγαλύτερο μερίδιο πολιτών, σε συνδυασμό με την αδυναμία του κράτους να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ανάγκες για υπηρεσίες-παροχές στον κοινωνικό τομέα, έχουν μετατρέψει την Τοπική Αυτοδιοίκηση σε βασικό πυλώνα κοινωνικής προστασίας της ελληνικής οικογένειας. Μέσα σε ένα ρευστό και διαρκώς επιβαρυνόμενο κοινωνικό περιβάλλον, οι δήμοι καλούνται να σηκώσουν βαρύ φορτίο σε σχέση με τη στήριξη των ευπαθών ομάδων και τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί τη βαθμίδα του δημόσιου τομέα που βρίσκεται πιο κοντά στην κοινότητα και έχει συσσωρευμένη εμπειρία στο να αφουγκράζεται και να προσπαθεί να δώσει λύσεις στα προβλήματά της. Παρ' όλη όμως τη σημασία του ρόλου τους λόγω της εγγύτητας με την τοπική κοινωνία, οι δήμοι στην Ελλάδα δε διαθέτουν το δικαίωμα επιβολής φόρων και κατ' αυτόν τον τρόπο έχουν σχετικά περιορισμένη δημοσιονομική αυτονομία. (Χλέπας, 2014). Το στοιχείο αυτό σε συνδυασμό με το ότι οι παραδοσιακοί τρόποι χρηματοδότησης της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης, παρέχουν πλέον, εξαιρετικά μειωμένα κονδύλια,¹ απαιτούν επιτακτικά από την Τοπική Αυτοδιοίκηση, προκειμένου να ανταπεξέλθει στο έργο της, να καταπολεμήσει τις κυριότερες **χρόνιες παθολογίες** που συναντώνται στη λειτουργία του ελληνικού κράτους, του οποίου αποτελεί τμήμα²:

- την αδυναμία σχεδιασμού & εφαρμογής δημόσιων πολιτικών,
- την έλλειψη συντονισμού,
- την ανεπαρκή αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού,
- το προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο,
- την υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης,
- την απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης,

Για να πετύχει αυτό το στόχο η Τ.Α. θα πρέπει να επιδειξει ευελιξία και προσαρμοστικότητα και να χρησιμοποιήσει με το βέλτιστο τρόπο τα μέσα που διαθέτει,

¹ Κρατική χρηματοδότηση μειωμένη κατά 60%, Σ.Α.Τ.Α. για έργα τοπικής εμβέλειας μειωμένη κατά 85%, απόδοση των θεσμοθετημένων πόρων που προβλέπει το πρόγραμμα "Καλλικράτης", μειωμένη κατά 50%, μείωση του προγράμματος Δημοσίων Επενδύσεων και απαγορευτική αύξηση τελών στην παρούσα συγκυρία. (Γκέκας, 2014).

² ΥΠ.ΕΣ.Α.Η.Δ.: Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016

αλλά και τα **επιστημονικά εργαλεία** που της προσφέρονται. Ένα από τα όπλα στα χέρια της είναι η αναδιοργάνωση των διοικητικών της δομών. Άμεσα οι δήμοι πρέπει να σκεφτούν **πώς** ανασχεδιάζοντας δομές και διαδικασίες, θα πετύχουν τη βέλτιστη αξιοποίηση κάθε είδους πόρων και τον εξορθολογισμό των λειτουργιών τους, προκειμένου να βρουν λύσεις εφαρμόσιμες, αποτελεσματικές και αποδοτικές.

Μία από τις **αρμοδιότητες** που **θεσμοθετημένα** μετέφερε η κεντρική διοίκηση στους δήμους, είναι η **κοινωνική φροντίδα της βρεφικής και παιδικής ηλικίας**, την οποία αυτοί καλούνται να υπηρετήσουν με την ίδρυση και λειτουργία βρεφονηπιακών/παιδικών σταθμών³. Οι συγκεκριμένες δομές όμως, όπως έχει καταδειχθεί από μεγάλο αριθμό διεθνών ερευνών, εκτός από υποχρέωση, αποτελούν και ένα πολύ σημαντικό μέσον στα χέρια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, στην προσπάθεια αντιμετώπισης της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης. Η επένδυση στο σύστημα βρεφικής και νηπιακής φροντίδας και αγωγής, μπορεί να αποβεί **μακροχρόνια οικονομικά ωφέλιμη** για μια χώρα. Εκτεταμένες διεθνείς έρευνες έδειξαν θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο τομέων. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα βρεφικής και νηπιακής φροντίδας επηρεάζει τόσο τα ίδια τα παιδιά, όσο και τους γονείς τους, διότι σχετίζεται άμεσα και με την εξέλιξη του κάθε παιδιού και με την προστασία της οικογένειας, αλλά και με την ένταξη των γονιών και κυρίως της μητέρας, στην αγορά εργασίας.

Η καλής ποιότητας προσχολική εκπαίδευση και φροντίδα, αποτελεί **υποδομή** για μια πετυχημένη κοινωνία και θεμελιώδη παράγοντα για την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. (ΟΟΣΑ,2009). Στη Βαρκελώνη, το Μάρτιο του 2002, το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, έχοντας αποδεχτεί τη σημασία που έχει η φροντίδα και αγωγή για τη συγκεκριμένη ηλικιακή ομάδα σε σχέση με την οικονομία, τόνισε τη σημασία της στήριξης υπηρεσιών για την παιδική προστασία, με κύριο στόχο τη διευκόλυνση της εισόδου των γυναικών στην αγορά εργασίας. Έθεσε δε ως στόχο, το 2010 να παρέχεται προσχολική φροντίδα και αγωγή, στο 90% των παιδιών από 3 ετών μέχρι την ηλικία ένταξης στην υποχρεωτική εκπαίδευση και στο 33% των παιδιών μεταξύ 0-3 ετών. (Janta, 2011; Keck & Saraceno, 2011)⁴

³ Ν.3463 "Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων", αρ.75,παρ.Ι.ε.1 (ΦΕΚ 114/Α/2006)

⁴ Το 2011 μόλις 10 χώρες κατάφεραν να φτάσουν το στόχο της Βαρκελώνης (2002), ο οποίος προέβλεπε για το 2010, το 33% των παιδιών > 3 ετών να παρακολουθούν προσχολική αγωγή. Η Ελλάδα είναι στα πιο χαμηλά ποσοστά με περίπου 20%.

Παρ' όλες τις δυσκολίες που συνάντησε η Eurostat (2004), κατά τη συλλογή εναρμονισμένων στατιστικών στοιχείων⁵ (Melhuish, 2011), κατάφερε να βρει διέξοδο μέσα από στατιστικά στοιχεία της ΕΕ για το εισόδημα και τις συνθήκες διαβίωσης (EU-SILC) και διαπίστωσε τελικά, ότι **οι δημόσιες πολιτικές είναι σημαντικές**, τόσο για την διευκόλυνση της προσβασιμότητας σε συστήματα παιδικής προστασίας, όσο και για τη γενική ποιότητα των υπηρεσιών που αυτά προσφέρουν. Ποιότητα και προσβασιμότητα (κόστος, ποσότητα, χωρική εγγύτητα) είναι οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την **αποτελεσματικότητα** του συστήματος πρώιμης παιδικής φροντίδας.

Οι δήμοι ως μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί, καλούνται να ολοκληρώσουν την αποστολή τους προσφέροντας επαρκείς και ποιοτικές υπηρεσίες, με το λιγότερο δυνατό κόστος και μάλιστα σε τμήμα του πληθυσμού που όλο και διευρύνεται.⁶

Μια προσπάθεια για ενίσχυση της κοινωνικής πολιτικής σε ό,τι αφορά τους βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς στην Ελλάδα, αναφορικά με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών σε αυτούς, βρίσκεται σε πλήρη αρμονία με τους στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης και με τις απαιτήσεις σε εθνικό επίπεδο. Ο ρόλος της Τ.Α. είναι καίριος σε αυτόν τον τομέα, μια και λειτουργεί πανελλαδικά, εξαιρετικά σημαντικό ποσοστό δομών, όπως θα δούμε.

Η παρούσα εργασία, περιλαμβάνει δύο μέρη. Στο **Α' μέρος**, μέσα από βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο του Οργανωσιακού Σχεδιασμού, η σχέση του με την αποτελεσματική Διοίκηση (Management) των οργανισμών και οι σύγχρονες τάσεις για προσαρμοσμένη εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα (Νέα Δημόσια Διοίκηση). Θεωρώντας ότι οι δημοτικοί βρεφονηπιακοί/παιδικοί σταθμοί είναι τμήματα του ευρύτερου οργανισμού που λέγεται "δήμος", θα διερευνήσουμε πώς πρέπει να δομηθούν αυτοί, ώστε να υπηρετήσουν αποτελεσματικά το σκοπό για τον οποίο δημιουργήθηκαν και να συνεισφέρουν έτσι στην εκπλήρωση της αποστολής του "δήμου" ως σύνολο.

Στην προσπάθεια αυτή, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα σε ελληνικά και ευρωπαϊκά στοιχεία, καθώς και σε συμπεράσματα άλλων μελετών. Τα ευρήματα, καταδεικνύουν τη συμμετοχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης σε ό,τι αφορά την οργάνωση και λειτουργία της πρώιμης παιδικής φροντίδας (Early childhood Care - ECC) σε **πανευρωπαϊκό επίπεδο**,

⁵ Διαφορετικό είδος και ποσότητα στην παροχή πρώιμης παιδικής φροντίδας που ισχύει σε κάθε χώρα, δημόσια ή ιδιωτική χρηματοδότηση, διαθεσιμότητα ή μη δεδομένων σε εθνικό επίπεδο.

⁶ Το κόστος παροχής φροντίδας των παιδιών αποτελεί αντικίνητρο για μητέρες με χαμηλές αποδοχές, (Del Boca και Locatelli, 2006) και οδηγεί σε άνιση πρόσβαση στα συστήματα ημερήσιας φροντίδας, ανάλογα με το οικογενειακό εισόδημα. (Moss 2005; Keck & Saraceno, 2011; European Commission, 2016).

χαρτογραφούν την **υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα** και αξιολογούν το ρόλο και την αποτελεσματικότητα των **δήμων** στην παροχή υπηρεσιών στον τομέα.

Στο **Β' Μέρος**, με βάση τις αρχές και τα εργαλεία της Οργανωσιακής Θεωρίας και Σχεδιασμού (Organization Theory & Design), θα επιχειρήσουμε, μέσα από την **οργανωτική αλλαγή** στις δομές βρεφικής/νηπιακής φροντίδας που ανήκουν στο Δήμο Θεσσαλονίκης, να παρουσιάσουμε τα σημαντικότερα στοιχεία που θα πρέπει να λάβει υπ' όψη του ένας φορέας Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όταν θα θελήσει να αναδιοργανώσει το πλέγμα λειτουργίας των βρεφονηπιακών/παιδικών σταθμών που διαθέτει, ώστε να πετύχει την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη χρήση των διαθέσιμων πόρων και την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών στους ωφελούμενους πολίτες.

Στην εργασία θα αναφερθούμε συχνά στην Πρώιμη Παιδική Φροντίδα (Π.Π.Φ.) η οποία θεωρείται συνώνυμη με τις έννοιες βρεφική/νηπιακή φροντίδα, βρεφική προστασία, πρώιμη προσχολική ηλικία. Όλοι αυτοί οι όροι αφορούν παιδιά ηλικίας 0 έως και 5 ετών. Η έννοια της Πρώιμης Παιδικής Εκπαίδευσης και Φροντίδας (Early Childhood Education and Care) που επίσης συναντάμε στη βιβλιογραφία, διαφέρει πολλές φορές στο περιεχόμενό από την Π.Π.Φ. γιατί συμπεριλαμβάνει και την προσχολική αγωγή (νηπιαγωγείο) που αφορά ηλικίες παιδιών μέχρι την ένταξη στο δημοτικό σχολείο.

ΜΕΡΟΣ Α'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 Θεωρητικό Πλαίσιο

1.1 Εισαγωγή - Ορισμός και λειτουργίες της Διοίκησης (Management)

Σύμφωνα με την Ευγενία Πετρίδου *"Οικονομικές συγκυρίες, κοινωνικές και πολιτισμικές ανακατατάξεις, πολιτικά γεγονότα, οικολογικές μεταβολές, επιστημονικές και τεχνολογικές πρόοδοι, είναι βασικές παράμετροι στην εξελικτική πορεία των σύγχρονων οργανώσεων... οι οποίες χρειάζεται να εξισορροπήσουν τους οικονομικούς και κοινωνικούς στόχους τους."*

Η γνώση και οι εμπειρίες που συσσωρεύονται από τις αναλύσεις των τρόπων με τους οποίους οι άνθρωποι και οι οργανώσεις αντιδρούν, *επιβεβαιώνουν ακόμη περισσότερο τη θεμελιώδη σημασία που έχει η συστηματική Διοίκηση, το Μάνατζμεντ σε κάθε ατομική ή ομαδική προσπάθεια, σε κάθε εποχή. Ιδιαίτερα σε κρίσιμες περιόδους, η ανάγκη για αποτελεσματική χρησιμοποίηση των περιορισμένων πόρων στην επιδίωξη του βέλτιστου αποτελέσματος, γίνεται επιτακτική."* (Πετρίδου, 2011)⁷

Η ανάπτυξη της επιστήμης του Μάνατζμεντ, το οποίο στην παρούσα εργασία θα επιλέξουμε να αναφέρουμε με τον όρο Διοίκηση, βοηθάει τους οργανισμούς να εξελίξουν τη μορφή τους, να συντονίσουν τις προσπάθειές τους και να πραγματοποιήσουν τους στρατηγικούς τους στόχους.

Η Πετρίδου συνόψισε τον **ορισμό** της Διοίκησης ενός οργανισμού ως εξής: *"Διοίκηση - Μάνατζμεντ είναι η συνεχής, δυναμική διαδικασία της λήψης αποφάσεων, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου όλων των παραγωγικών πόρων που συμμετέχουν στην οικονομική προσπάθεια, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες όλων των συμμετεχόντων σ' αυτήν."* (2011, σελ.36)

Από αυτόν προκύπτουν οι **κύριες λειτουργίες της Διοίκησης** που είναι οι:

- ✓ **Προγραμματισμός (planning):** θέτει το πλαίσιο για τις υπόλοιπες λειτουργίες, δείχνει την κατεύθυνση, θέτει στόχους και προσδιορίζει ποιός είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθούν. (Shermerhorn, 2012)
- ✓ **Οργάνωση (organizing):** δημιουργεί την οργανωτική δομή ενός οργανισμού. Περιγράφει δηλαδή την κατανομή της εργασίας και των διαθέσιμων πόρων, αλλά

⁷ Πετρίδου (2011): Πρόλογος, σελ.21

και τους ρόλους και τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού. (Daft R. L., 2000)

- ✓ **Διεύθυνση (leading):** καθοδηγεί, ενθαρρύνει και ενεργοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό με στόχο την επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Αναγνωρίζει την καίρια σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην λειτουργία των οργανισμών και ασχολείται με την παροχή κινήτρων, την ηγεσία, την επικοινωνία, τη δυναμική των ομάδων. (Πετρίδου, 2011)

- ✓ **Έλεγχος (controlling):** αξιολογεί τα αποτελέσματα σε όλα τα στάδια υλοποίησης όσων έχουν προγραμματισθεί ώστε να υπάρχει επαναπληροφόρηση (feedback) σχετικά με αυτά (Πετρίδου, 2011)

- ✓ **Λήψη αποφάσεων (decision making):** Εμπλέκεται σε όλες τις άλλες λειτουργίες και βοηθά στην ορθολογική επιλογή της βέλτιστης απόφασης μεταξύ άλλων εναλλακτικών. (Πετρίδου,2011).



Πηγή: www.dreamstime.com

Στην παρούσα εργασία θα εστιάσουμε κυρίως στη **λειτουργία της οργάνωσης** και τις επιμέρους έννοιες που σχετίζονται με αυτή.

1.2 Διοίκηση δημόσιων οργανισμών - Σύγχρονες τάσεις.

Τι θεωρούμε όμως **οργανισμό**;

Όπως ορίζει ο Richard Daft, *"οι οργανισμοί είναι κοινωνικές οντότητες οι οποίες κατευθύνονται από στόχους, σχεδιάζονται ως σκόπιμα διαρθρωμένα και συντονισμένα συστήματα δραστηριοτήτων και συνδέονται με το εξωτερικό περιβάλλον"*. (Daft, 2005)⁸

Θεωρεί δε, ότι το **βασικό στοιχείο ενός οργανισμού, τα άτομα** από τα οποία αποτελείται, τα οποία συνδέονται με σχέσεις και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, για να επιτελέσουν βασικές λειτουργίες και να πετύχουν έναν σκοπό. Επίσης, σημειώνει ότι οι οργανισμοί όπως τους ξέρουμε σήμερα, ήταν ελάχιστοι ακόμα και στα τέλη του 19ου αιώνα. Το ίδιο ισχύει και για τις κυβερνητικές υπηρεσίες. Σήμερα πια οι οργανισμοί ασκούν τρομερή επιρροή στην κοινωνία.

Για τον Gareth Jones πάλι, οι οργανισμοί αποτελούν εργαλεία στα χέρια των ανθρώπων με τα οποία συντονίζουν τις ενέργειές τους ώστε να αποκτήσουν κάτι που επιθυμούν ή εκτιμούν. Οι οργανισμοί παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, προσφέρουν εργασία στους ανθρώπους, και φέρνουν κοντά ανθρώπους και πόρους ώστε να παραχθούν προϊόντα και υπηρεσίες. Υπάρχουν για να δημιουργούν αξία. (Jones , 2010, σελ.23-26)

Οι οργανισμοί μπορούν να διακριθούν σε κερδοσκοπικούς και μη. **Οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί** είναι αυτοί που έχουν ως αποστολή να προσφέρουν υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο χωρίς να διανέμουν κέρδη σε ιδιοκτήτες (Young, 1988)⁹. Ως τέτοιους θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε και τους δημόσιους οργανισμούς.

Οι μάνατζερ των κερδοσκοπικών οργανισμών στοχεύουν στο κέρδος ενώ των μη κερδοσκοπικών σε κάποιον κοινωνικό αντίκτυπο. Αυτό αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τους ηγέτες τους. Οι πόροι τους κατά κανόνα προέρχονται από κρατικές επιχορηγήσεις, εισφορές και δωρεές και παρέχουν συνήθως υπηρεσίες σε πελάτες που δεν πληρώνουν. Πρέπει να εστιαστεί λοιπόν η προσπάθειά τους, στην αποδοτική χρήση διαθέσιμων πόρων και στη μείωση των δαπανών. Πρόβλημα αποτελεί και η μέτρηση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητάς τους, μια και οι στόχοι των μη κυβερνητικών οργανισμών είναι κυρίως ποιοτικοί, άρα δύσκολο να μετρηθεί η επίτευξή τους. (Daft,2004)

⁸ σελ.30

⁹ όπως αναφέρεται σε Πετρίδου (2011), σελ. 53

Η Πετρίδου (2011) προτείνει ως μέτρο εκτίμησης της **αποτελεσματικότητας**, το βαθμό ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών, μέσω των προσφερόμενων υπηρεσιών. Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν, λόγω της αυξημένης ευθύνης που έχουν προς το κοινωνικό σύνολο, να χρησιμοποιήσουν τις βασικές αρχές και σύγχρονες πρακτικές της Επιστήμης της Διοίκησης προκειμένου να διαχειριστούν τους περιορισμένους πόρους τους. Η πεποίθηση ότι οι αρχές και τεχνικές της Διοίκησης είναι εφαρμόσιμες σε οποιαδήποτε οργάνωση, ακόμα και αν αυτή αποτελεί δημόσιο οργανισμό, έχει υιοθετηθεί τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εφαρμογής, αναγνωρίζοντας ότι το σύνολο των τεχνικών που χρησιμοποιεί η Διοίκηση, αποσκοπούν στη βέλτιστη χρησιμοποίηση των περιορισμένων πόρων της για την πραγματοποίηση άμεσα ή έμμεσα καθορισμένων στόχων. Έτσι οργανώθηκε ο τομέας της Επιστήμης της **Δημόσιας Διοίκησης (Public Administration)**, με στόχο τη μεταφορά διοικητικής τεχνογνωσίας, αρχών και μεθόδων από τον ιδιωτικό στο δημόσιο τομέα, αναγνωρίζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δεύτερου: το δημόσιο συμφέρον είναι διαφορετικό από το ιδιωτικό και οι δημόσιοι αξιωματούχοι λογοδοτούν στους δημοκρατικούς θεσμούς και όχι σε κάποια ειδική ομάδα συμφερόντων. (Lynn, 2010)¹⁸

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, σε πολλές χώρες του ΟΟΣΑ, η δημόσια διοίκηση που για πολλά χρόνια στηρίχθηκε είτε στο θεωρητικό μοντέλο της γραφειοκρατίας (Bureaucracy) του Max Weber είτε στο μοντέλο του πολιτικού ελέγχου του Woodrow Wilson, χαρακτηρίστηκε από κυρίαρχες μεταρρυθμιστικές τάσεις και εξελίχθηκε στη **Νέα Δημόσια Διοίκηση (New Public Management)**, με κύριο σκοπό την αύξηση της λογοδοσίας και της διαφάνειας του δημοσίου τομέα προς τους πολίτες.

Ο Vincent Wright, συμπυκνώνει τα χαρακτηριστικά της Ν.Δ.Δ. ως εξής: "Η ΝΔΔ δίνει έμφαση στην ουσία έναντι της διαδικασίας, στον προσδιορισμό και την αξιολόγηση περισσότερο ειδικών παρά γενικών στόχων, στην αντιμετώπιση του κοινού ως πελατών, στην ενίσχυση του ανταγωνισμού ως προς την παροχή υπηρεσιών, στην αποκέντρωση των αποφάσεων, στη βελτίωση των τεχνικών οικονομικής διαχείρισης, στην εισαγωγή δεικτών αποτελεσματικότητας και μεθόδων σχεδιασμού και στη χρησιμοποίηση ιδιωτικών πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και πληροφορίας.

Η επόμενη μεγάλη αλλαγή πραγματοποιήθηκε στη δεκαετία του 1990 και δεν ήταν άλλη από την αντικατάσταση του όρου "Δημόσια Διοίκηση" (Public Administration) με τον ευρύτερο όρο "**Δημόσιο Μάνατζμεντ**" (Public Management),

¹⁰ όπως αναφέρεται από Ν. Μυλωνά σε Πετρίδου (2011), σελ. 57-59.

Ο νέος όρος, ο οποίος προήλθε από την Αμερική για να σηματοδοτήσει την μετάβαση προς την μοντέρνα δημόσια διοίκηση εισήγαγε την προβληματική σχετικά με τις στρατηγικές αποφάσεις που έπρεπε να πάρουν οι μάνατζερ του δημόσιου τομέα, σε σχέση με το πολιτικό και θεσμικό περιβάλλον (Moore, 1984; Lynn, 2001). Την ίδια εποχή, η ραγδαία τεχνολογική εξέλιξη προσφέρει τα πληροφοριακά συστήματα (information systems) ως εργαλείο στο δημόσιο τομέα και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) υιοθετείται (Schwella, 2004).¹¹

Η αυξανόμενη κριτική και αμφισβήτηση του γραφειοκρατικού μοντέλου, εκφράζεται μέσω της διατύπωσης της ανάγκης για δομικό ανασχεδιασμό. Στο επίκεντρο της κριτικής αυτής, τοποθετείται η σπάταλη διαχείριση των πόρων και ο πληθωρισμός των δομών που συνήθως εκφράζεται μέσω του πολλαπλασιασμού των μονάδων διοίκησης.

Όπως είχε προβλέψει ο Bennis (1998) ήδη από τη δεκαετία του '60 το μέλλον της γραφειοκρατικής δομής δεν προδιαγραφόταν ευοίωνα γιατί :

- Το περιβάλλον δεν θα μπορούσε να διατηρήσει τη σταθερότητά του λόγω μεγάλων τεχνολογικών αλλαγών.
- Τα άτομα λόγω της συνεχούς αυξανόμενης γνώσης τους θα επιζητούσαν περισσότερη συμμετοχή και αυτονομία στην εργασία τους.
- Το έργο του οργανισμού θα γινόταν περισσότερο πολύπλοκο και λιγότερο προγραμματισμένο.
- Η δομή του οργανισμού θα ήταν περισσότερο προσωρινή και θα προσαρμοζόταν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος.

Οι τάσεις, οι οποίες αναπτύσσονται σήμερα παγκοσμίως και προδιαγράφουν τις μελλοντικές μορφές των διοικητικών συστημάτων σε ότι αφορά στην οργάνωση και τη λειτουργία τους, είναι σύμφωνα με το Φαναριώτη (1999) είναι οι εξής:

- ✓ **Γενική αναδιάρθρωση των διοικητικών συστημάτων** με δραστικό περιορισμό των επιπέδων διοίκησης σε συνδυασμό με τον δραστικό περιορισμό των μονάδων που λειτουργούν σε κάθε επίπεδο, με στόχος να εξασφαλιστούν αφ' ενός μεν

¹¹ όπως αναφέρεται από Ν. Μυλωνά σε Πετρίδου (2011), σελ.60

οικονομίες κλίμακας στη λειτουργία του συστήματος, αφ' ετέρου δε ένα αποδοτικό σύστημα συντονισμού και μεγιστοποίησης της απόδοσης των υπηρεσιών.

- ✓ **Συμπίεση του μεγέθους και της ιεραρχικής κλίμακας** των οργανισμών, ώστε να εξασφαλίζεται ευελιξία και αποτελεσματικότητα κατά την προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- ✓ **Αναπροσανατολισμός της αποστολής και του έργου** των οργανισμών, ώστε να συμβάλουν άμεσα ή έμμεσα στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, το οποίο στην προκειμένη περίπτωση αποτελεί την «πελατεία» των οργανισμών.

1.3 Οργανωσιακός σχεδιασμός

1.3.1 Η έννοια της οργάνωσης

"Οργάνωση είναι η δομή και η διαδικασία με την οποία μια συνεργαζόμενη ομάδα ανθρώπων κατανέμει τα καθήκοντά της ανάμεσα στα μέλη της, αναγνωρίζει τις σχέσεις της και εκτελεί τις δραστηριότητες που οδηγούν σε κοινούς στόχους." (Πετρίδου,2011)¹²

Η έννοια της οργάνωσης λοιπόν, μπορεί να αναφέρεται είτε στη **διαδικασία-λειτουργία** του Μάνατζμεντ που αποβλέπει στην αποτελεσματικότητα και την προσαρμογή της οργανωτικής δομής στις μεταβολές του περιβάλλοντος καθώς και στην τυποποίηση της εκτέλεσης των εργασιών είτε στην **οργανωτική διάρθρωση**, δηλαδή στο πλέγμα των συγκεκριμένων σχέσεων των θέσεων εργασίας, όπως παρουσιάζεται στο **οργανόγραμμα** (organizational chart) κάθε οργανισμού, καθώς και στις **περιγραφές εργασιών** (job description) κάθε θέσης εργασίας.

Μέσω της οργάνωσης, ο οργανισμός βάζει τάξη και δημιουργεί περιβάλλον κατάλληλο για ομαδική εργασία, αποτρέποντας πιθανές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σαφήνεια σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας και τις εξουσίες του καθενός, αλλά και με τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών πόρων.

Μέσω της οργάνωσης καθορίζονται οι ροές των πληροφοριών, διευκολύνεται η επικοινωνία και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων, απλοποιείται η εργασία και αυξάνει η παραγωγικότητά της με την εξειδίκευση που αποκτάται. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας βοηθούν στη στελέχωση και την αξιολόγηση του προσωπικού, αφού αποτελούν τη βάση για όλες τις δραστηριότητες της λειτουργίας της διεύθυνσης.

¹² σελ.312

Τέλος, η οργάνωση συμβάλλει αποτελεσματικά στη διαμόρφωση και υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, διότι μέσω αυτής διασφαλίζεται ότι οι απαραίτητοι ανθρώπινοι και φυσικοί πόροι θα είναι διαθέσιμοι για την εκτέλεση ενός σχεδίου και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Αποτελεσματική είναι η οργάνωση όταν αξιοποιεί κατά τον προσφορότερο τρόπο τους διατιθέμενους συντελεστές της παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο), με συνέπεια να αυξάνει την αποτελεσματικότητα όλου του οργανισμού.

1.3.2 Μέρη του οργανισμού - Διαστάσεις του οργανωσιακού σχεδιασμού.

Εικόνα 1-1

Τα βασικά μέρη ενός οργανισμού

τεχνικός πυρήνας	<ul style="list-style-type: none">• Τα άτομα που εκτελούν τη βασική εργασία του οργανισμού, μετασχηματίζοντας τις εισροές σε εκροές (παραγωγή προϊόντος ή υπηρεσίας),
τεχνική υποστήριξη	<ul style="list-style-type: none">• Οι εργαζόμενοι που βοηθούν τον οργανισμό να προσαρμοστεί στις αλλαγές του περιβάλλοντος.
διοικητική υποστήριξη	<ul style="list-style-type: none">• Είναι υπεύθυνη για την ομαλή λειτουργία και τη συντήρηση του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου των υλικών και ανθρωπίνων στοιχείων
διευθυντικά στελέχη	<ul style="list-style-type: none">• Καθοδηγούν και συντονίζουν τα άλλα μέρη του οργανισμού
μεσαία στελέχη	<ul style="list-style-type: none">• Υπεύθυνα για την υλοποίηση και το συντονισμό σε επίπεδο τμήματος, μεσολαβούν ανάμεσα στα διευθυντικά στελέχη και τον τεχνικό πυρήνα.

Πηγή: Προσαρμογή σε σχήμα του Daft (2005), σελ.35-36

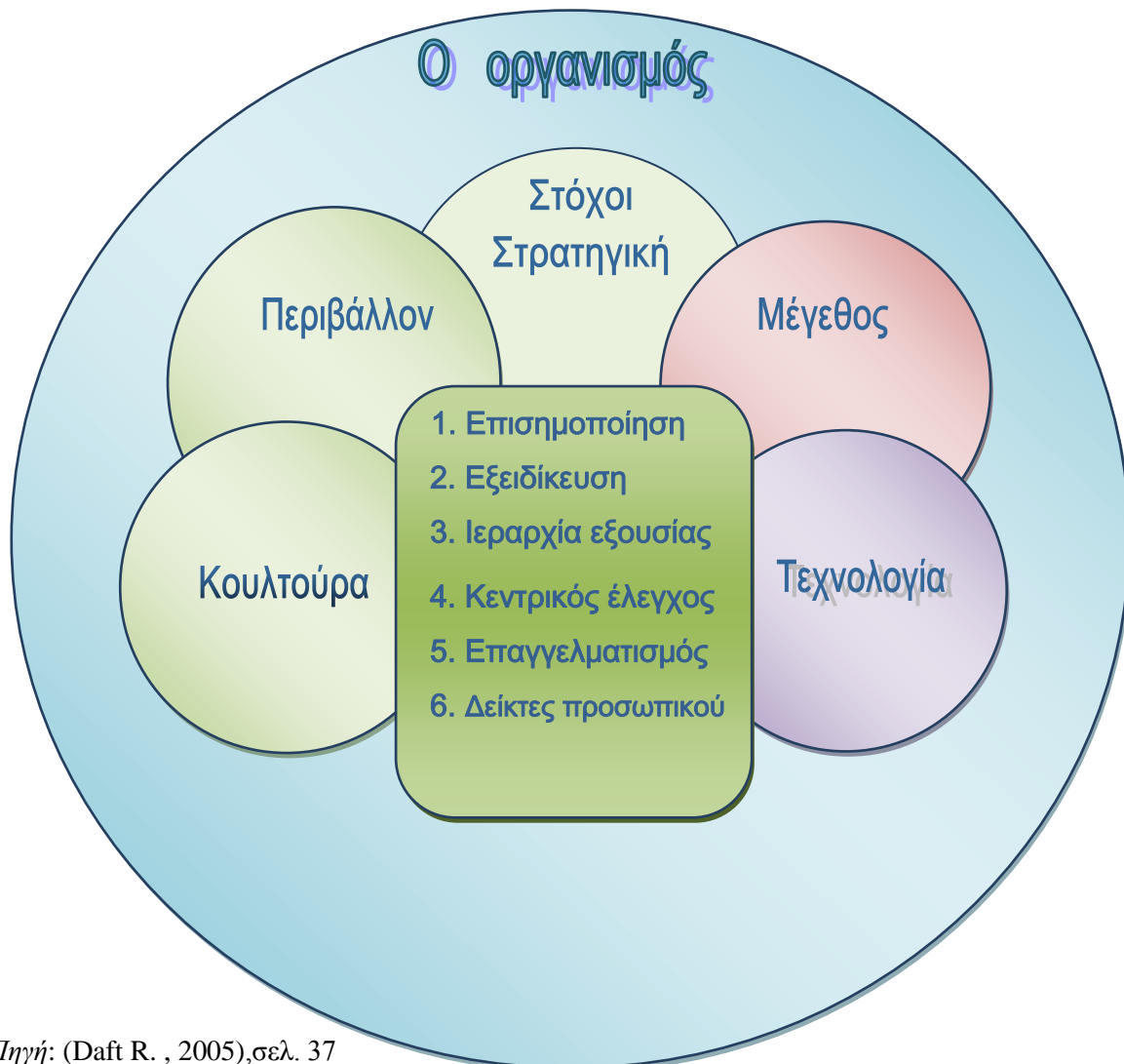
Οι οργανισμοί είναι ανοιχτά συστήματα που ο λόγος ύπαρξής τους προκύπτει απ' την αποστολή τους. Για να επιβιώσουν, πρέπει να προσαρμοστούν στο περιβάλλον. Ο σχεδιασμός των μερών τους, πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο που να επιτελούνται οι **ουσιαστικές λειτουργίες**

του οργανισμού: παραγωγή, προσαρμογή, συντήρηση, μάνατζμεντ και διεπαφή¹³. (Daft R. , 2005)

Ο Henry Mintzberg (1979,1981)¹⁴ διέκρινε πέντε **βασικά μέρη** σε έναν οργανισμό, τα οποία παρουσιάζονται στην Εικόνα 1-1.

Στην πραγματικότητα, τα πέντε αυτά μέρη είναι αλληλοσυνδεδεμένα και επιτελούν περισσότερες από μία λειτουργίες. Ο Daft (2005) επισημαίνει ότι κατά το σχεδιασμό ενός οργανισμού πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ τους ώστε να συνεργάζονται για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Εικόνα 1-2
Οι περιγραφικές και δομικές διαστάσεις ενός οργανισμού



Πηγή: (Daft R. , 2005),σελ. 37

¹³ Η διεπαφή χρησιμεύει για να ανιχνεύσει πληροφορίες που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον και να στείλει τις πληροφορίες που επιθυμεί ο οργανισμός, προς τα έξω.

¹⁴ όπως αναφέρεται από Daft (2005), σελ.35-36

Προκειμένου να σχεδιάσουμε σωστά έναν οργανισμό θα πρέπει να γνωρίζουμε και τις **διαστάσεις** του οργανωσιακού σχεδιασμού. Αυτές διακρίνονται σύμφωνα με τον Daft

- στις **δομικές** (Εικόνα 1-3) και
- στις **περιγραφικές**. (Εικόνα 1-4)

Εικόνα 1-3

Οι δομικές διαστάσεις του οργανισμού

1. Η **επισημοποίηση**: αναφέρεται στην ποσότητα γραπτής τεκμηρίωσης και περιλαμβάνει διαδικασίες, περιγραφές εργασιακών καθηκόντων, ρυθμιστικούς κανόνες και εγχειρίδια πολιτικής.
2. Η **εξειδίκευση**: η υποδιαίρεση των καθηκόντων του οργανισμού σε επιμέρους εργασίες ή αλλιώς ο καταμερισμός της εργασίας για κάθε υπάλληλο.
3. Η **ιεραρχία**: η οποία απεικονίζεται μέσω του οργανογράμματος και δείχνει ποιός δίνει αναφορά σε ποιον, καθώς και την έκταση ελέγχου.
4. Ο **κεντρικός έλεγχος**: ποιος έχει την εξουσία να παίρνει κάποια απόφαση. Ανάλογα με το αν η λήψη των αποφάσεων γίνεται σε υψηλή ή χαμηλή βαθμίδα της ιεραρχίας, ο οργανισμός χαρακτηρίζεται αντίστοιχα ως κεντρικά ελεγχόμενος ή αποκεντρωμένος.
5. Ο **επαγγελματισμός**: το επίσημο επίπεδο μόρφωσης και εκπαίδευσης εργαζομένων. Θεωρείται ψηλός όσο περισσότερο χρονικό διάστημα απαιτεί η εκπαίδευσή τους προκειμένου να αναλάβουν εργασία.
6. Οι **δείκτες προσωπικού**: αφορούν την κατανομή εργαζομένων στις διάφορες λειτουργίες και τμήματα (διοικητικού προσωπικού, υπαλλήλων γραφείου, επιστημονικού προσωπικού).

Δείκτης = αριθμός εργαζομένων κατηγορίας / συνολικός αριθμός εργαζομένων

Πηγή: (Daft R. , 2005), σελ 38-39

Εικόνα 1-4

Οι περιγραφικές διαστάσεις του οργανισμού

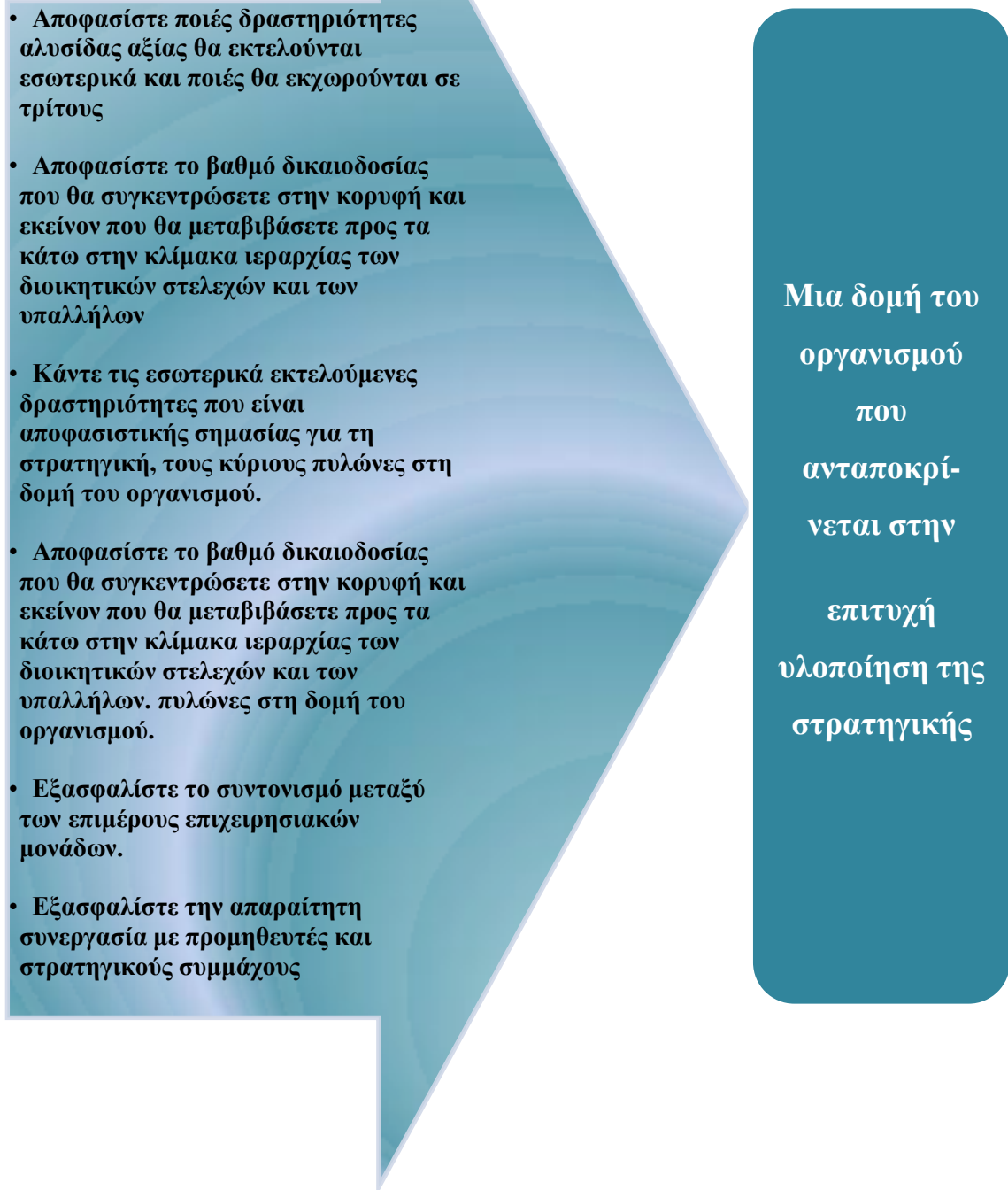
1. Το **μέγεθος**: προσδιορίζεται από τον αριθμό των εργαζομένων.
2. Η **τεχνολογία του οργανισμού**: τα εργαλεία, οι τεχνικές και οι ενέργειες του προσωπικού για το μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές, για την παραγωγή δηλαδή προϊόντων ή υπηρεσιών. Η **βασική** συνδέεται με την αποστολή και η **μη βασική** που είναι μεν σημαντική αλλά δε συνδέεται άμεσα με την πρωταρχική αποστολή του οργανισμού.
3. Το **περιβάλλον**: ό,τι υπάρχει έξω από τα όρια του οργανισμού.
4. Οι **στόχοι** και η **στρατηγική**: ο σκοπός και οι ανταγωνιστικές τεχνικές που καθιστούν τον οργανισμό ξεχωριστό. Καθορίζουν τις σχέσεις με τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους ανταγωνιστές. Η αποστολή δηλώνει τους επίσημους στόχους και οι λειτουργικοί επιμέρους στόχοι δίνουν κατευθυντήριες γραμμές.
5. Η **κουλτούρα**: το σύστημα κοινών αξιών που διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από τους άλλους. Στους περισσότερους μεγάλους οργανισμούς υπάρχει μια κυρίαρχη κουλτούρα και πολυάριθμες υποκουλτούρες. (Sackman, 1992

Πηγή: (Daft R. , 2005), σελ.39-40

1.3.3 Αποτελεσματικότητα και σύγχρονος οργανωσιακός σχεδιασμός.

Η στρατηγική επηρεάζει άμεσα τον οργανωσιακό σχεδιασμό. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η στρατηγική ενός οργανισμού ορίζει "τί" πρέπει να γίνει και η οργάνωση ορίζει το "πώς" πρέπει να γίνει, προκειμένου να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι στο μέγιστο βαθμό.

Εικόνα 1-5
Διάρθρωση της εργασιακής προσπάθειας ώστε να προωθείται η επιτυχής υλοποίηση της στρατηγικής



Πηγή: (Thomson, Strickland, & Gamble, 2015), σελ.552

Στις ημέρες μας, τώρα που η παγκοσμιοποίηση και οι ταχείες κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές προκαλούν διαρκή αστάθεια στο περιβάλλον, ο σχεδιασμός των οργανισμών αναθεωρείται, προκειμένου αυτοί να παραμείνουν αποτελεσματικοί. Η σύγχρονη τάση είναι ο σχεδιασμός οργανισμών που μαθαίνουν (learning organization), τα χαρακτηριστικά των οποίων, όπως παρουσιάζονται απ' τον Daft είναι:

- Η **οριζόντια vs ιεραρχικής δομής**. Η νέα δομή δημιουργείται γύρω από οριζόντιες ροές εργασίας ή διεργασίες παρά γύρω από τη λειτουργία τμημάτων. Τα ανώτερα στελέχη μειώνονται αριθμητικά και θεμελιώδη ρόλο παίζουν οι αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας.
- Η **ενδυνάμωση ρόλων vs καθηκόντων ρουτίνας**. Το εργασιακό καθήκον με τη στενή έννοια της εργασίας μετασχηματίζεται σε ρόλο που επιτρέπει τη χρήση των ικανοτήτων και της κρίσης των εργαζομένων προκειμένου να πετύχει ένα στόχο.
- Το **μοίρασμα της πληροφορίας vs επίσημων συστημάτων ελέγχου**. Η πληροφορία διαμοιράζεται σε όλους τους εργαζόμενους και έτσι είναι σε θέση να αντιδρούν πιο γρήγορα προς όφελος του οργανισμού.

Εικόνα 1-6
Σύγχρονες τάσεις οργανωτικού σχεδιασμού.



Πηγή: Προσαρμογή σε σχήμα του Daft (2005) σελ.49-52

- Η **στρατηγική συνεργασία vs ανταγωνισμού**. Όλοι οι εργαζόμενοι βοηθούν στον εντοπισμό προβλημάτων και στη διαμόρφωση στρατηγικής.
- Η **ευέλικτη κουλτούρα vs άκαμπτης**. Προσαρμογή στο εξωτερικό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται. Είναι επίκαιρο όσο ποτέ σήμερα που οι καταστάσεις γύρω μας είναι έντονα ρευστές. Η ευέλικτη κουλτούρα ευνοεί και ενισχύει τις αλλαγές. Οι εργαζόμενοι είναι γνώστες ολόκληρου του συστήματος του οργανισμού και του πως συνδυάζονται και αλληλεπιδρούν τα μέλη του.

1.4 Δομή και οργανωσιακός σχεδιασμός

"Ο **οργανωτικός σχεδιασμός** (organizational design), είναι η διαδικασία επιλογής και εφαρμογής δομών για την επίτευξη της αποστολής και των στόχων του οργανισμού." Ο καλύτερος σχεδιασμός είναι αυτός που επιτυγχάνει καλή εφαρμογή μεταξύ δομής και της ιδιαίτερης κατάστασης που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός, περιλαμβάνοντας το καθήκον, την τεχνολογία, το περιβάλλον και τους ανθρώπους. Στόχος είναι να επιτευχθεί καλό ταίριασμα μεταξύ των δομών, επιλέγοντας ανάμεσα σε σχεδιασμούς μηχανιστικούς/ γραφειοκρατικούς και οργανικούς/ προσαρμοστικούς. (Shermerhorn, 2012)

Ο G.Jones (2010) διακρίνει τέσσερεις λόγους για τους οποίους ένας σωστός οργανωσιακός σχεδιασμός (αλλαγή) είναι **σημαντικός**:

1. Γιατί βοηθάει στην αντιμετώπιση απρόβλεπτων καταστάσεων που προκύπτουν στο περιβάλλον.
2. Γιατί βοηθάει στη διαχείριση της ποικιλομορφίας που παρουσιάζουν τα μέλη ενός οργανισμού καθώς και στη χρήση αυτής της διαφορετικότητας του εργατικού δυναμικού για τη λήψη καλύτερων αποφάσεων.
3. Γιατί δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
4. Γιατί προάγει την αποδοτικότητα, την ταχύτητα και την καινοτομία.

Από την άλλη, ένας φτωχά σχεδιασμένος οργανισμός οδηγείται στην παρακμή, σε χαμηλή απόδοση, διώχνει ταλαντούχους εργαζόμενους, δυσκολεύεται να βρει πόρους και τελικά μπορεί και να καταστραφεί.

Όπως επισημαίνει ο Peter Drucker (2011), η καλύτερη δομή δεν εγγυάται αποτελέσματα και απόδοση, όμως η κακή δομή είναι εγγύηση μη απόδοσης και πηγή τριβών και απογοητεύσεων.

1.4.1 Μορφές της δομής ενός οργανισμού.

Η δομή ενός οργανισμού πρέπει να:

- καθορίζει το πλαίσιο ευθυνών και σχέσεων αναφοράς (αριθμός επιπέδων ιεραρχίας και έκτασης ελέγχου),
- προσδιορίζει την ομαδοποίηση των ατόμων σε τμήματα και των τμημάτων στο σύνολο του οργανισμού,
- σχεδιάζει συστήματα που να συνδέουν τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού προκειμένου αυτά να συντονιστούν, να επικοινωνήσουν και να ενοποιήσουν τις προσπάθειές τους.

Οι δύο πρώτες συνιστώσες αφορούν τις δομικές διαστάσεις του οργανισμού (κάθετη ιεραρχία) ενώ η τρίτη σχετίζεται με τις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων μεταξύ τους (οριζόντια ιεραρχία). *"Μια ιδεώδης δομή ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προσφέρουν οριζόντια πληροφόρηση και συντονισμό όπου και όπως χρειαστεί."* (Daft,2005).

Υπάρχουν διαφορετικοί **τρόποι δόμησης** ενός οργανισμού. Ο σχεδιασμός όμως, ξεκινάει πάντα από τον προσδιορισμό των εργασιών που απαιτείται να εκτελούνται, στη συνέχεια προχωράει στον ορισμό των τμημάτων που θα εκτελούν την κάθε λειτουργία και στις σχέσεις αναφοράς μεταξύ των τμημάτων.

Η ομαδοποίηση των εργαζομένων σε **τμήματα** σύμφωνα με τον Daft (2005), μπορεί να γίνει:

- ✓ κατά **λειτουργίες**,
- ✓ κατά **τομείς**,
- ✓ με **δομή μήτρας**,
- ✓ με **οριζόντια δομή**,
- ✓ με **αρθρωτή δομή** (modular structure)

Ο Shermerhorn (2012) πάλι επιλέγει την κατηγοριοποίηση σε:

- ✓ **παραδοσιακές** δομές: κατά **λειτουργίες**, κατά **τμήματα** (ανάλογα με το προϊόν, τον πελάτη, τη διαδικασία, τη γεωγραφική κατανομή, με **δομή πλέγματος** (συνδυαστική),
- ✓ **οριζόντιες** δομές (**ομαδικές, δικτύων, χωρίς σύνορα**)

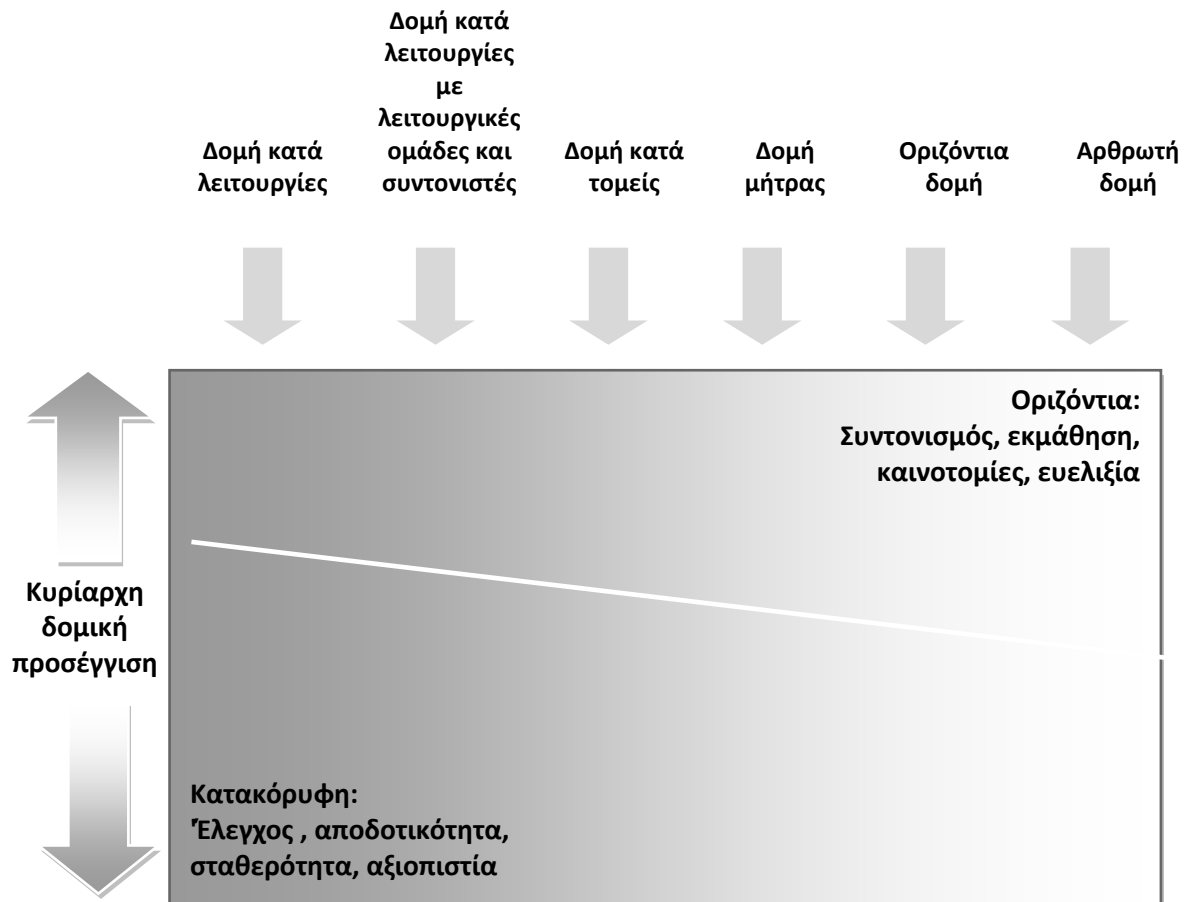
Σύμφωνα με τον Shermerhorn (2012; σελ. 305-306), η **δομή κατά λειτουργίες** πλεονεκτεί ως προς το ότι παράγει οικονομίες κλίμακας, μοιράζει τα καθήκοντα ανάλογα με την εξειδίκευση, επιλύει προβλήματα υψηλής ποιότητας, εκπαιδεύει σε βάθος εντός της λειτουργίας. Σε αυτά ο Jones (2010; σελ.169-170) προσθέτει το ότι οι εργαζόμενοι σε μία λειτουργία επιβλέπουν ο ένας τον άλλον και ελέγχουν τη συμπεριφορά τους και παράλληλα αναπτύσσουν νόρμες και αξίες που τους κάνουν πιο αποδοτικούς. Και οι δυο συγγραφείς συμφωνούν ότι μειονεκτεί λόγω της εμφάνισης προβλημάτων επικοινωνίας μεταξύ των λειτουργιών. Σε αυτή τη μορφή δομής, συχνά χάνεται η αίσθηση του κοινού σκοπού και προκαλούνται τριβές που με τη σειρά τους επιφέρουν καθυστερήσεις. Σημαντικό ρόλο σε αυτήν την περίπτωση, παίζει η ηγεσία του οργανισμού.

Η **τμηματική δομή** πάλι, βοηθάει την προσαρμοστικότητα στις περιβαλλοντικές αλλαγές, βελτιώνει το συντονισμό, αποσαφηνίζει τα σημεία ευθύνης, και την εξειδίκευση ανά περιοχή. Ενδεχομένως όμως, να αυξήσει το κόστος και να προκαλέσει μη υγιή ανταγωνισμό για πόρους και καθοδήγηση από την ηγεσία, δίνοντας έμφαση στις ανάγκες του τμήματος και όχι στις συνολικές.

Ο Shermerhorn προτείνει ως λύση τη **δομή πλέγματος**, που συνδυάζει τη λειτουργική και τμηματική προσέγγιση, βελτιώνει τη συνεργασία, τη λήψη αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, την κατανομή ευθύνης και ευνοεί τη στρατηγική διοίκηση.

Στην πράξη χρησιμοποιείται συνδυασμός των διαφορετικών μορφών δομής, ανάλογα με τα **συμπτώματα δομικής ανεπάρκειας** που εμφανίζει ο οργανισμός, ώστε να πετύχουμε το βέλτιστο αποτέλεσμα. Η συνδιαστική μορφή που χρησιμοποιείται συνήθως, **υβριδική** όπως την αποκαλεί ο Daft (2005, σελ.142-143), μπορεί να συνδιάζει τη δομή κατά λειτουργίες με αυτή κατά τμήματα. Αυτή η μορφή επιτρέπει να συγκεντρωθούν κεντρικά οι λειτουργίες που απαιτούν οικονομίες κλίμακας και εξειδίκευση. Η άλλη συνηθισμένη υβριδική μορφή, είναι αυτή που συνδιάζει τα χαρακτηριστικά της δομής κατά λειτουργίες και της οριζόντιας. Σε αυτή μπορεί να καταφύγει ένας οργανισμός που έχει επεκταθεί σε μέγεθος, σε προϊόντα ή γεωγραφικά (Jones, 2010; σελ, 193).

Εικόνα 1-7
Σχέση της δομής με την ανάγκη του οργανισμού
για αποδοτικότητα έναντι εκμάθησης.



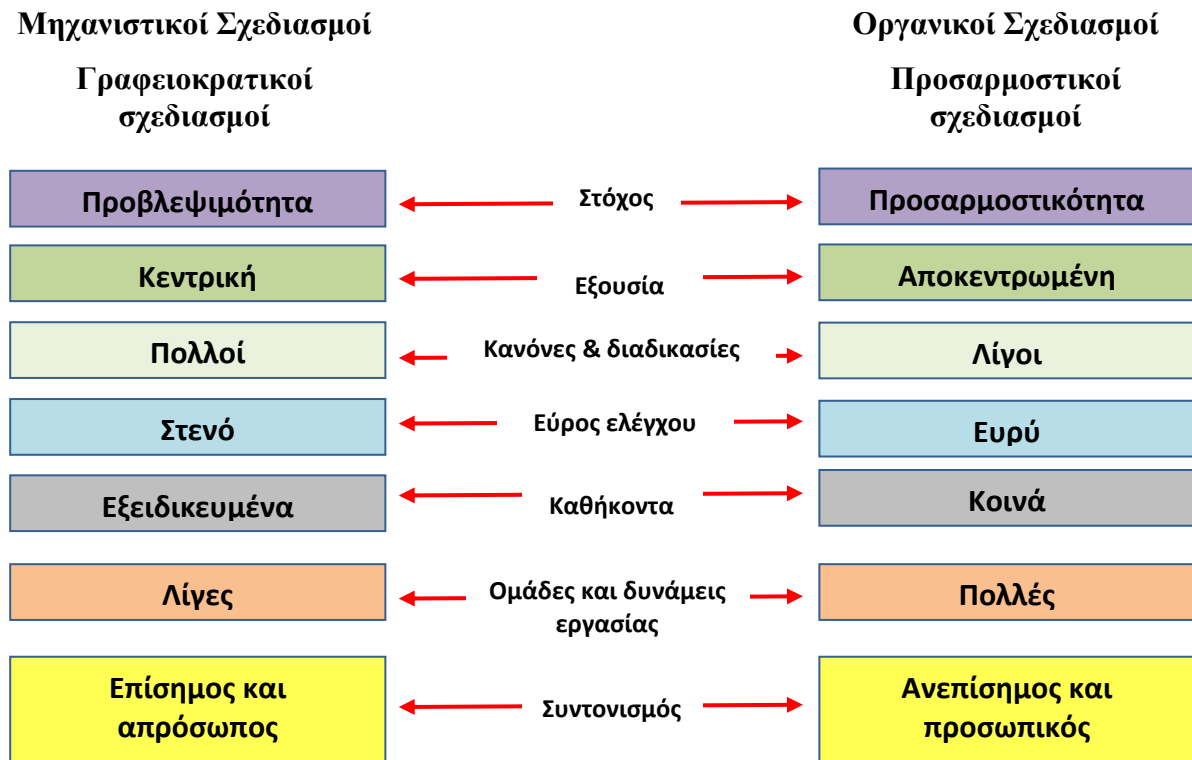
Πηγή: Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός (Daft R. , 2005), σελ. 145

Η επιλογή της δομής ενός οργανισμού είναι άμεσα συσχετιζόμενη με το **περιβάλλον** του. Ως περιβάλλον ο G.Jones (2010) ορίζει το σύνολο των δυνάμεων που οι εξωτερικοί συμμετέτοχοι (stakeholders) ενός οργανισμού ασκούν προς αυτόν και οι οποίες επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να διασφαλίζει τους απαιτούμενους για τη διαβίωσή του πόρους. Οι δυνάμεις αυτές μπορεί να είναι οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές, δημογραφικές, πολιτιστικές ή κοινωνικές και ανάλογα με τη δύναμή τους, προκαλούν αβεβαιότητα στον οργανισμό, ο βαθμός της οποίας εξαρτάται από το βαθμό πολυπλοκότητας, σταθερότητας ή αστάθειας και επάρκειας πόρων.

Ένα σταθερό περιβάλλον ευνοεί τη μηχανιστική δομή ενώ ένα πολύπλοκο μεταβαλλόμενο περιβάλλον απαιτεί μεγάλη διαφοροποίηση και συστήματα συντονισμού. (Εικόνα 1-8)

Εικόνα 1-8

Εναλλακτικές οργανωτικού σχεδιασμού από τους γραφειοκρατικούς στους προσαρμοστικούς οργανισμούς.



Πηγή: (Shermerhorn, 2012), σελ.315

1.4.2 Κρίσιμοι παράγοντες για μια αποτελεσματική οργάνωση.

Για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική οργάνωση θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη συγκεκριμένες αρχές¹⁵ και παράμετροι¹⁶:

1. Ο **συντονισμός**, ο οποίος επιτυγχάνεται όταν η επικοινωνία ανάμεσα στις θέσεις εργασίας διασφαλίζεται μέσα από σαφείς διαδρομές, αποτυπωμένες στο οργανόγραμμα με κάθετες και οριζόντιες γραμμές.

¹⁵ (Πετρίδου, 2011), σελ. 315-323

¹⁶ (Robbins & Judge, 2011) σελ. 464-471

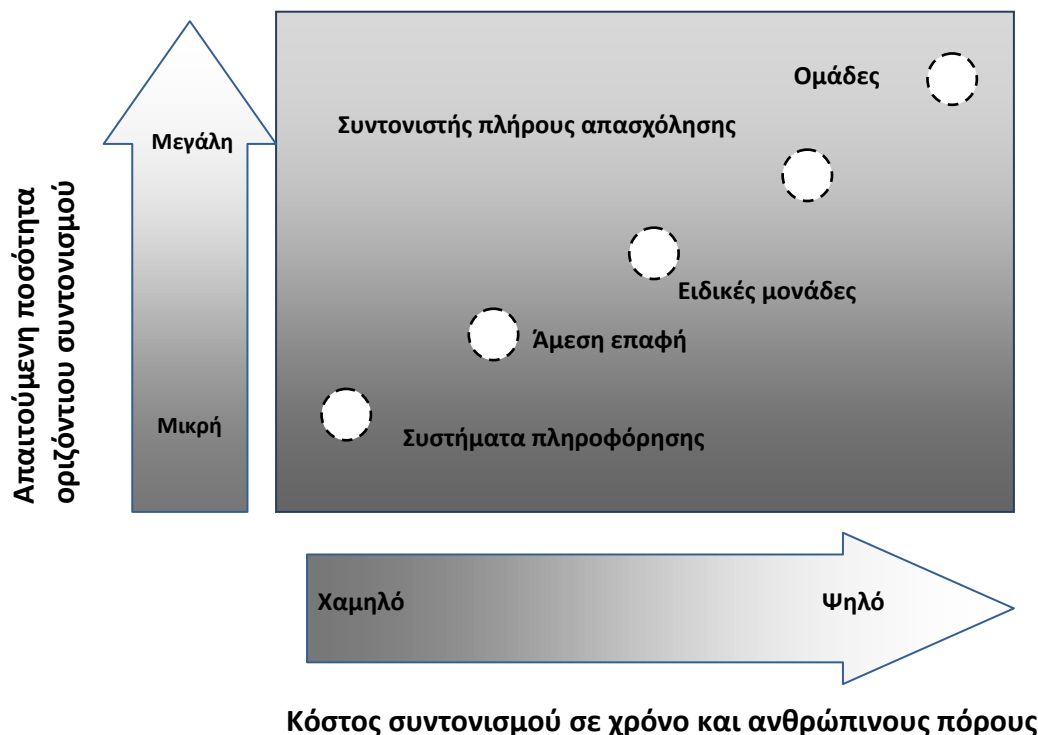
Οι κάθετες συνδέσεις συντονίζουν την κορυφή με τη βάση του οργανισμού, και επιτυγχάνονται: μέσω της ιεραρχίας, των κανόνων και των κάθετων συστημάτων πληροφόρησης.

Οι οριζόντιες συνδέσεις στοχεύουν στο συντονισμό ανάμεσα στα τμήματα. Ενισχύονται με: διατμηματικά συστήματα πληροφόρησης, άμεση επαφή (ειδικός ρόλος – συνδέσμου, ειδικές μονάδες, συντονιστή πλήρους απασχόλησης, ομάδες έργου¹⁷).

Είναι απαραίτητες και οι δύο μορφές συνδέσεων για ένα ολοκληρωμένο συντονισμό. Οι οριζόντιες συνδέσεις απαιτούν περισσότερο χρόνο και ανθρώπινους πόρους για να αποδώσουν, όμως είναι απαραίτητες στον οριζόντιο συντονισμό. (Εικόνα 1-9)

Εικόνα 1-9

Κλίμακα μηχανισμών για οριζόντια σχέση και μηχανισμό



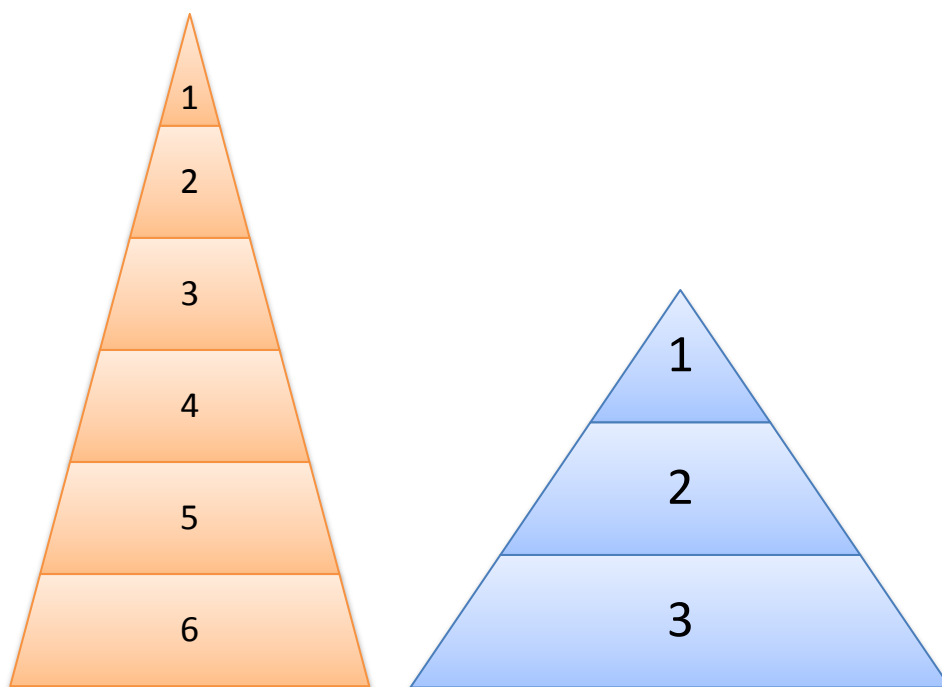
Πηγή: Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός (Daft R. , 2005), σελ.120

¹⁷ Το **πρόσωπο-σύνδεσμος** βρίσκεται σε κάποιο τμήμα αλλά έχει την ευθύνη να επιτυγχάνει συντονισμό με ένα άλλο. **Ειδική μονάδα** (task force), έχει προσωρινή ύπαρξη και χρησιμοποιείται όταν το πρόβλημα αφορά πολλά τμήματα, τα οποία εκπροσωπούνται στην ομάδα και ενημερώνονται, **Συντονιστής πλήρους απασχόλησης**: είναι πλήρους απασχόλησης, έχει τίτλο και δε δίνει αναφορά σε τμήμα. **Ομάδα έργου**: ο ισχυρότερος μηχανισμός οριζόντιας σύνδεσης, είναι μόνιμη διατμηματική και χρησιμοποιείται σε μεγάλα έργα. (Daft, 2005)

2. Η **οριοθέτηση της διεύθυνσης ή εποπτείας**, ο καθορισμός δηλαδή των υφιστάμενων θέσεων (όριο εποπτείας) ή αλλιώς η περιοχή ευθύνης της κάθε προϊστάμενης θέσης. Το **φάσμα ελέγχου** δείχνει τον αριθμό των υπαλλήλων που μπορεί να διοικήσει αποτελεσματικά και αποδοτικά ένας μάνατζερ. Το όριο αυτό, εξαρτάται από παράγοντες όπως είναι το είδος της εργασίας, η γεωγραφική διασπορά των θέσεων, ο βαθμός αποκεντρωμένης λήψης αποφάσεων, η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Αποκέντρωση εξουσιών διευρύνει το όριο διεύθυνσης και συνοδεύεται από λίγα οργανωτικά επίπεδα, ενώ συγκέντρωση εξουσιών το μειώνει και δημιουργεί πολλά οργανωτικά (ιεραρχικά) επίπεδα. Στην πρώτη περίπτωση αναφερόμαστε στις σύγχρονες επίπεδες μορφές οργάνωσης (flat organization).

Εικόνα 1-10

Επίπεδα και υψηλή δομή οργάνωσης



Πηγή: Διοίκηση - Μάνατζμεντ (Πετρίδου (2011), σελ. 317

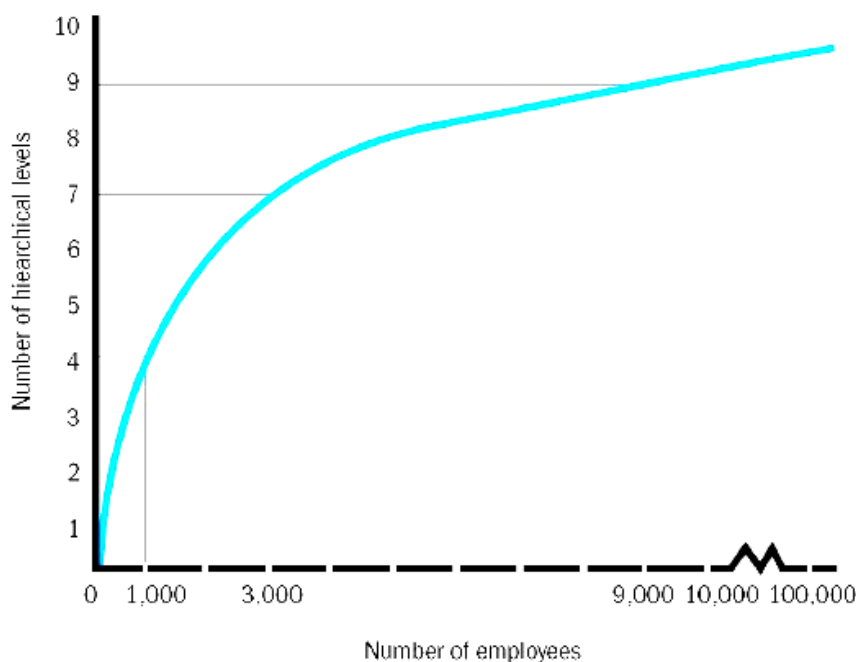
Το μεγάλο φάσμα ελέγχου, η μεγάλη δηλαδή αναλογία υπαλλήλων ανά προϊστάμενο, οδηγεί σε λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα, άρα σε εξοικονόμηση πόρων (λιγότερες αμοιβές για θέσεις ευθύνης), σε ευκολότερη επικοινωνία και στενότερες

σχέσεις. Το μικρό φάσμα ελέγχου, μειώνει την αναλογία υπαλλήλων ανά προϊστάμενο, αλλά αυξάνει τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων, άρα και τα έξοδα, απαιτεί πιο περίπλοκα κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στα επίπεδα ιεραρχίας και συχνά περιορίζει την αυτονομία των υπαλλήλων. (Εικόνα 1-10)

Η ανάγκη για μείωση του κόστους ευνοεί το μεγάλο φάσμα ελέγχου, όμως θα πρέπει να διασφαλιστεί παράλληλα ότι δεν πλήττεται η επίδοση του οργανισμού. Όταν το αντικείμενο εργασίας είναι πολύπλοκο ή όταν έχουμε πολλά και διαφορετικά αντικείμενα, το εύρος ελέγχου μειώνεται. Όταν όμως, υπάρχει εργασία ρουτίνας ή παρόμοια εργασιακά αντικείμενα, τότε μπορούμε να το αυξήσουμε. (Jones, 2010)

Διάγραμμα 1-1

Σχέση μεγέθους οργανισμού και αριθμού ιεραρχικών επιπέδων



Πηγή: Jones (2010) , σελ. 144

3. Η **ενότητα εντολής**, το ότι δηλαδή μια υφιστάμενη θέση πρέπει να δέχεται εντολή μόνο από μία προϊστάμενη θέση για το ίδιο θέμα, ώστε να αποφεύγονται αντικρουόμενες απαιτήσεις ή προτεραιότητες. Σε περιπτώσεις όμως που η εξουσία της θέσης που εκδίδει την εντολή είναι λειτουργική, τότε είναι δυνατόν να δέχονται **εντολές περισσότερες από μια θέσεις**, οι οποίες μάλιστα δύναται να είναι υφιστάμενες, ή ακόμη και του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου. Στις περιπτώσεις αυτές είναι **ρητά καθορισμένα τα αντικείμενα στα οποία η κάθε θέση εργασίας δέχεται**

εντολές από μια ή περισσότερες θέσεις εξουσίας, ώστε να μη δημιουργείται σύγχυση αναφορικά με το ποιά εντολή, προερχόμενη από ποιά θέση εξουσίας, θα πρέπει να εκτελεστεί.

4. Η **εναρμόνιση ευθύνης και εξουσίας**: η ευθύνη (αρμοδιότητες) που ανατίθεται στις θέσεις εργασίας συμβαδίζει πάντα με την ανάθεση εξουσίας, η οποία ισοδυναμεί με την επίσημη άδεια της χρήσης των παραγωγικών πόρων που είναι απαραίτητοι για την εκπλήρωση της ευθύνης (Πετρίδου,2011).

Τα είδη της εξουσίας είναι:

- α) **γραμμική**, δηλ. η εξουσία που είναι δεσμευτικού χαρακτήρα,
- β) **επιτελική**, δηλ. η εξουσία που είναι συμβουλευτικού χαρακτήρα και
- γ) **λειτουργική**, δηλ. η εξουσία που είναι ταυτόχρονα δεσμευτικού και συμβουλευτικού χαρακτήρα, σε διακριτές όμως περιοχές ευθύνης.

5. Η **τμηματοποίηση**, δηλαδή η ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων (departmentalization) με κοινά χαρακτηριστικά (βλ. 1.4.1).
6. Η **εξειδίκευση**, ο "βαθμός που οι δραστηριότητες οργανισμού υποδιαιρούνται σε ξεχωριστές εργασίες" ή αλλιώς ο καταμερισμός της δουλειάς σε βήματα.¹⁸
7. Η **συγκέντρωση και αποκέντρωση εξουσίας**: ποιός λαμβάνει αποφάσεις δηλαδή. Ο αποκεντρωμένος οργανισμός μπορεί να λειτουργήσει πιο γρήγορα για την επίλυση προβλημάτων και οι υπάλληλοι αισθάνονται λιγότερο αποξενωμένοι από τα κέντρα λήψης αποφάσεων.
8. Η **τυποποίηση** : Όταν υπάρχει, οι υπάλληλοι χειρίζονται την ίδια εισροή με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, προκειμένου να έχουν την ίδια εκροή. Συχνά έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό της πιθανότητας ανάληψης πρωτοβουλιών και εναλλακτικών συμπεριφορών. Ο βαθμός τυποποίησης εξαρτάται από το βαθμό χρήσης κανόνων και κανονισμών.¹⁹

¹⁸ Το πρώτο μισό του 20ου αιώνα η εξειδίκευση θεωρήθηκε, ως πηγή αυξημένης παραγωγικότητας. Μετά το '60 όταν είχε πια εντατικοποιηθεί είχε δυσάρεστες συνέπειες για τους εργαζόμενους, όπως πλήξη, άγχος, χαμηλή παραγωγικότητα και έτσι υπήρξε αντιστροφή της τάσης με ανάθεση στους υπαλλήλους ποικίλων δραστηριοτήτων και ολοκληρωμένου έργου, πράγμα που είχε θετικά αποτελέσματα.

¹⁹ Ο Perrow (όπως αναφέρεται από Daft 2005) χρησιμοποίησε στο μοντέλο του για το σχεδιασμό τμημάτων, δύο έννοιες: α) την ποικιλία καθηκόντων, που είναι αυξημένη όταν συμβαίνουν ή όχι συχνά απροσδόκητα γεγονότα στο χώρο εργασίας και β) τη δυνατότητα ανάλυσης των εργαστηριακών δραστηριοτήτων. Όταν μια δραστηριότητα μπορεί να αναλυθεί τότε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τυποποίηση διαδικασίας. Όταν όμως

9. Η **ύπαρξη οργανογραμμάτων** και **περιγραφών των θέσεων εργασίας** που να ισχύουν και να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του οργανισμού.
10. **Οργανόγραμμα** (organizational chart) είναι το εργαλείο που αποτυπώνει την καταστατική δομή του οργανισμού, στην οποία παρουσιάζονται γραφικά οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας που τις συνδέουν. Αποτελεί την οπτική αναπαράσταση ολόκληρου του φάσματος δραστηριοτήτων και διαδικασιών που συμβαίνουν σε έναν οργανισμό.

Εικόνα 1-11

Τι δείχνει ένα οργανόγραμμα.

Το οργανόγραμμα δείχνει:

- ♦ τις **οργανωτικές μονάδες** (διευθύνσεις, τμήματα, θέσεις εργασίας) από τις οποίες αποτελείται ο οργανισμός,
- ♦ το **κριτήριο τμηματοποίησης** που χρησιμοποιήθηκε, τα οργανωτικά επίπεδα,
- ♦ τα **είδη εξουσίας** που ανατέθηκαν σε κάθε θέση τη διοικητική ιεραρχία των θέσεων,
- ♦ το **όριο διεύθυνσης** καθεμιάς οργανωτικής θέσης,
- ♦ τις **ειδικότητες** της κάθε θέσης, τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας.

Το οργανόγραμμα δε δείχνει:

- ♦ το **βαθμό και την έκταση ευθύνης και εξουσίας** κάθε θέσης
- ♦ τη δυναμική διαρκή **εξέλιξη των αρμοδιοτήτων** κάθε θέσης
- ♦ τις **άτυπες ομάδες** και τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας
- ♦ τις πιθανές **μεταβολές στις ευθύνες** και εξουσίες κάποιων θέσεων εξαιτίας της εξουσιοδότησης.

Πηγή: Προσαρμογή από Πετρίδου (2011),σελ.324

η δραστηριότητα εργασίας δεν επιδέχεται ανάλυση, τότε η λύση στο πρόβλημα δεν μπορεί να βρεθεί μέσα σε ένα εγχειρίδιο.

Περιγραφή εργασιών (job description), είναι το **έντυπο** εκείνο στο οποίο προσδιορίζονται:

α) τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα κάθε θέσης (τίτλος θέσης, φύση-ειδικότητα, οργανωτική σύνδεση της θέσης με τις άλλες),

β) οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες της κάθε θέσης (αναλυτική περιγραφή των στοιχειωδών έργων που ανατίθενται στη θέση, η λογική ροή τους και η χρονική διάρκειά τους, η πιθανή χρήση παραγωγικού εξοπλισμού και τα δευτερεύοντα ή συμπληρωματικά έργα που ανατίθενται στην θέση),

γ) τα προσόντα που πρέπει να πληρούν τα άτομα που θα καταλάβουν την αντίστοιχη θέση εργασίας.

11. **Οργανωσιακή κουλτούρα:** το σύστημα κοινού νοήματος για τα μέλη ενός οργανισμού. (Robbins & Judge, 2011). Στο παράδειγμα της αποτυχημένης αναδιοργάνωσης των διαφόρων τομέων της αυτοκινητοβιομηχανίας General Motors στις αρχές του '80 που μνημονεύεται από τους Nadler και Tushman (2005), αναφέρεται, μεταξύ των άλλων, ως παράγοντας που δεν εκτιμήθηκε σωστά, αυτός της εσωτερικής κουλτούρας. Η εφαρμογή του ανασχεδιασμού ανακοινώθηκε πολύ αυταρχικά και υλοποιήθηκε πολύ γρήγορα και χωρίς προετοιμασία. Η νέα δομή παρέβλεψε την ανεπίσημη κουλτούρα και αγνόησε ότι ζωτικής σημασίας διαδικασίες και σχέσεις είχαν τις ρίζες τους σε αυτήν. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού δεν κατάφεραν να την εντάξουν στο σχέδιο και έτσι η αναδιάρθρωση εξάλειψε ανεπίσημες αλλά ουσιαστικές ροές εργασιών. Όπως πολύ χαρακτηριστικά αναφέρεται, "ακόμα και οι πιο εκλεπτυσμένοι και περίτεχνοι σχεδιασμοί, είναι καταδικασμένοι να αποτύχουν, εάν η διοίκηση χειριστεί αδέξια την υλοποίησή τους". (Nadler και Tushman ,2005, σελ.223-227)

1.4.3 Σχεδιασμός οργανισμού παροχής υπηρεσιών

Σε αυτή την ενότητα θα κάνουμε ιδιαίτερη αναφορά στο σχεδιασμό των οργανισμών που παράγουν υπηρεσίες, μια και σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τόσο οι δήμοι όσο και οι ΒΝ/Π.Σ. τους οποίους εξετάζουμε. Βασικό χαρακτηριστικό τους αποτελεί το ότι **οι εργαζόμενοι του τεχνικού πυρήνα πρέπει να βρίσκονται κοντά στον πελάτη**, καθώς οι υπηρεσίες είναι άυλες και δεν μπορούν να μεταβιβαστούν πέρα από κάποια όρια. Δε χρειάζεται να είναι μεγάλοι και συχνά προσφέρουν προϊόν ειδικών προδιαγραφών.

Οι οργανισμοί παραγωγής υπηρεσίας παρουσιάζουν χαρακτηριστικά²⁰ όπως:

- η άμεση αλληλεπίδραση εργαζομένου – πελάτη
- το υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων των εργαζομένων τόσο των τεχνικών όσο και των διαπροσωπικών, με έμφαση στις δεύτερες,
- η γεωγραφική διασπορά για εξοικονόμηση πόρων, που οδηγεί σε αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων,
- η απαιτήσεις για ποιότητα, έννοια αντιληπτή αλλά μη μετρήσιμη,
- η απαίτηση για γρήγορη αντίδραση
- η σημασία στη χωροθέτηση

Οι εργαζόμενοι διαθέτουν μεγαλύτερη ελευθερία και διακριτική ευχέρεια.

Στις σύγχρονες τάσεις που αφορούν στο σχεδιασμό οργανισμού παροχής υπηρεσιών, βλέπουμε ότι εταιρίες του τομέα έχουν ανασχεδιάσει τα εργασιακά καθήκοντα, ώστε να διαχωρίζουν τις δραστηριότητες έντονης επαφής με τους πελάτες από αυτές που απαιτούν μικρή επαφή και θεσπίζουν κανόνες και τυποποίηση για τις δεύτερες.

1.4.4 Πότε χρειάζεται ανασχεδιασμός της οργανωσιακής δομής

Ένας οργανισμός μπορεί να παρουσιάζει δυσλειτουργίες και αναποτελεσματικότητα για πολλούς λόγους. Σε άρθρο τους οι Neilson at al. (2015) υποστηρίζουν ότι η αλλαγή στη δομή ενός οργανισμού ως λύση σε τέτοιου είδους προβλήματα, πρέπει να χρησιμοποιηθεί στο τέλος, αφού έχουν διερευνηθεί όλα τα άλλα στοιχεία που επηρεάζουν και χρειάζονται πιθανώς αλλαγές. Αν η τροποποίηση στο οργανόγραμμα γίνει ξεκομμένα από άλλες απαραίτητες αλλαγές, τότε ο οργανισμός, ακόμα κι αν προσωρινά βελτιώσει τη λειτουργία του, μακροπρόθεσμα θα έλθει να ισορροπήσει στην προηγούμενη προβληματική κατάσταση (Neilson, Estupiñán, & Seth, 2015).

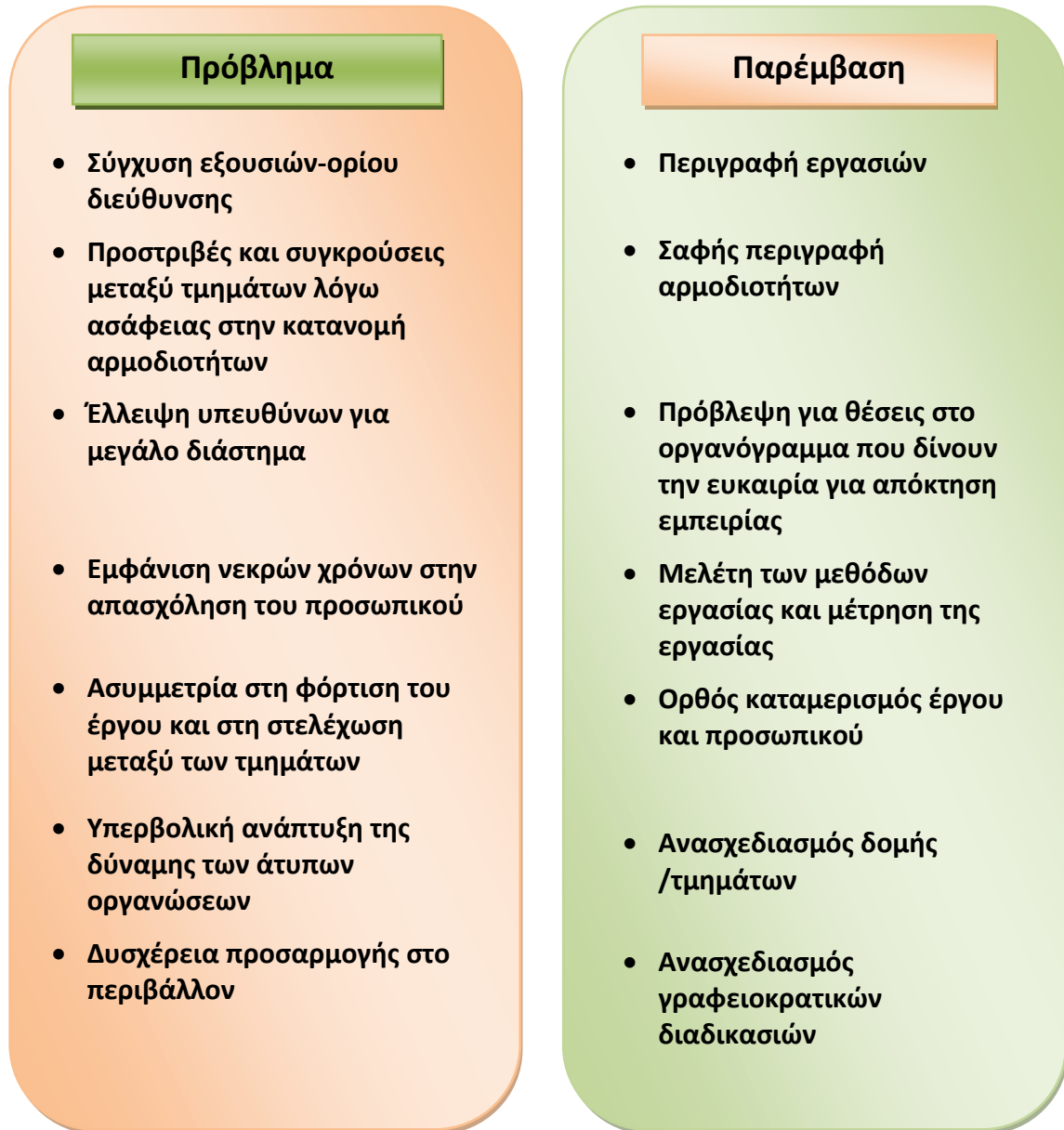
Οι ειδικοί της εταιρίας συμβούλων Deloitte επισημαίνουν ότι η πλειονότητα των πρωτοβουλιών οργανωσιακού σχεδιασμού ξεκινούν με τις καλύτερες προθέσεις αλλά καταλήγουν πολλές φορές να παράγουν περισσότερο εσωτερική αναταραχή παρά κέρδος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση του κύρους της ηγεσίας και τη διάβρωση της συνοχής της ομάδας. (Deloitte Development LLC, 2013)

Στο σχήμα που ακολουθεί (Εικόνα 1-12) αντιστοιχίζονται προβλήματα με λύσεις που μπορούν να δοθούν μέσω του οργανωσιακού σχεδιασμού.

²⁰ όπως περιγράφονται από Daft (2004)

Εικόνα 1-12

Συμπτώματα δυσλειτουργίας ενός οργανισμού σχετιζόμενα με την οργανωτική δομή.



Πηγή: Προσαρμογή από Πετρίδου (1981), σελ. 7-8

1.4.5 Σχεδίαση οργανωτικής δομής

Τα στάδια κατά το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης, όπως προτείνει η Πετρίδου (1981), είναι συνοπτικά τα εξής πέντε:

1^ο στάδιο: Προσδιορισμός συνολικού έργου και ανάλυσή του σε υποέργα. Το έργο που πρέπει να επιτελέσει ένας οργανισμός προκύπτει από την αποστολή και τους λειτουργικούς του στόχους. Στο στάδιο αυτό αναλύεται η εργασία: τί γίνεται, πού, πώς, πότε και από ποιόν και ο εναλλακτικός τρόπος για αποτελεσματικότερη λειτουργία. Στη συνέχεια όλες οι δραστηριότητες ομαδοποιούνται σε υποσυστήματα και αναλύοντας τις εισροές και τις εκροές του από αυτά, προκύπτουν τα υποέργα.

2^ο στάδιο: Προσδιορισμός απαιτούμενου χρόνου για το κάθε υποέργο μέσα από τον υπολογισμό του χρόνου που απαιτείται για κάθε υποέργο καθώς και της συχνότητας εμφάνισής του.

$$\text{Ετήσιος φόρτος εργασίας υποέργου} = \text{Χρόνος υποέργου} \times \text{Συχνότητα εμφάνισης υποέργου}$$

Ο ετήσιος φόρτος προκύπτει από το σύνολο του χρόνου του κάθε υποέργου.

3^ο στάδιο: Προσδιορισμός των απαραίτητων θέσεων εργασίας και οργανωτικών μονάδων, μέσω της ομαδοποίησης των στοιχειωδών έργων. Όπως έχουμε αναφέρει υπάρχουν διάφορα κριτήρια για την τμηματοποίηση των υποέργων όπως η αλληλεξάρτηση θέσεων εργασίας και λειτουργιών, η εξειδίκευση, το μέγεθος, ο προσανατολισμός στη αγορά, η γεωγραφική διασπορά, κ.ά. και πολλοί κρίσιμοι παράγοντες που πρέπει να λυθούν υπόψη. Στην πράξη χρησιμοποιείται συνδυασμός κριτηρίων.

Με την τμηματοποίηση σχετίζονται οι έννοιες:

- του **ορίου διεύθυνσης**, που εξαρτάται από το είδος της εργασίας, τις ικανότητες των προϊσταμένων, από το επίπεδο ενεργητικότητάς του
- της **έκτασης του κάθε έργου**, που θα μας βοηθήσει να ορίσουμε τον αριθμό των στοιχειωδών έργων που θα αναλάβει κάθε θέση εργασίας.²¹,

²¹ [έκταση έργου = 5(ημέρες εβδομάδας) x 8ώρες (ημερήσια απασχόληση) x 52 (εβδομάδες έτους) - εργατώρες που αντιστοιχούν σε άδειες]

- της **αποδοτικότητας**, που εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες και τη φύση της εργασίας.

Τα **επίπεδα οργάνωσης** είναι από το μικρότερο προς το μεγαλύτερο: η θέση εργασίας, το γραφείο, το τμήμα, η διεύθυνση, με κριτήριο την ομοειδή εργασία.^{22, 23}

4^ο στάδιο: Ανάθεση αρμοδιοτήτων/ εξουσίας και καθορισμός των σχέσεων εξουσίας¹ μεταξύ των οργανωτικών θέσεων, η δημιουργία δηλαδή του οργανογράμματος.

Στο στάδιο αυτό αποσαφηνίζονται οι έννοιες της ιεραρχίας, του είδους εξουσίας και του εύρους της, των δικαιωμάτων και της ευθύνης της κάθε θέσης, καθώς και ο τρόπος επικοινωνίας μεταξύ των θέσεων.

5^ο στάδιο: Περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, όπου θα περιλαμβάνονται τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των εργαζομένων στην κάθε θέση καθώς και λεπτομέρειες προσδιορισμού των καθηκόντων τους (αρμοδιότητες και ευθύνες). Συνδέονται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα και με την αποτελεσματική επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.5 Ο βρεφονηπιακός σταθμός ως σύστημα.

Σύμφωνα με τον Daft (2005), για να μπορέσουμε να καταλάβουμε έναν οργανισμό, πρέπει να τον εξετάσουμε ως σύστημα, ένα σύνολο αλληλεπιδρώντων στοιχείων δηλαδή, που εξασφαλίζει εισροές από το περιβάλλον, τις μετασχηματίζει και παράγει εκροές τις οποίες προωθεί στο εξωτερικό περιβάλλον. Το σύστημα αποτελείται από υποσυστήματα, το καθένα από τα οποία εκτελεί από μια ξεχωριστή λειτουργία, απαραίτητη για την επιβίωση του οργανισμού.

Ας θεωρήσουμε λοιπόν ότι ένας παιδικός ή βρεφονηπιακός σταθμός είναι ένας οργανισμός, ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο αποτελείται από υποσυστήματα και αλληλεπιδρά με το περιβάλλον. Προκειμένου να επιτύχει την αποστολή του, τους επίσημους στόχους του

²² Η **αλληλεξάρτηση** των τμημάτων μεταξύ τους, είναι ο βαθμός εξάρτησης του ενός τμήματος από το άλλο "για πόρους και υλικά" προκειμένου να ολοκληρώσει καθένα από αυτά, την εργασία του.

²³ Είδη αλληλεξάρτησης κατά τον James Thompson (Organizations in action, 1967 McGraw-Hill, N.Y.) είναι

- η συμμετοχική (pooled independence), δεν παρατηρείται εργασιακή ροή ανάμεσα στα τμήματα
- η αλυσιδωτή (sequential), όπου οι εκροές του ενός τμήματος αποτελούν εισροές του επόμενου και
- η αμοιβαία (reciprocal), ενώ η εκροή του Α τμήματος είναι εισροή του Β και αντίστροφα η εκροή του Β είναι εισροή του Α.

δηλαδή, όπως αυτοί προκύπτουν από το κανονιστικό πλαίσιο²⁴, αλλά και τους λειτουργικούς στόχους, θα πρέπει τα διάφορα μέρη του να είναι έτσι σχεδιασμένα που να επιτελούν επαρκώς τις λειτουργίες των υποσυστημάτων του²⁵. Οι εισροές που δέχεται (ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι, παιδιά, κλπ) θα πρέπει να μετασχηματιστούν σε εκροές που με τη σειρά τους θα παράξουν υπηρεσίες.

Εστιάζοντας στους δημοτικούς παιδικούς σταθμούς, μπορούμε να τους κατατάξουμε στην κατηγορία των μη κερδοσκοπικών οργανισμών. Η ύπαρξη και η λειτουργία τους εξυπηρετεί την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών, όπως η παιδική φροντίδα και η ανάγκη ένταξης των γονέων στην αγορά εργασίας, Εκεί λοιπόν θα πρέπει να στοχεύουν οι εκροές τους.

Ως δημόσιοι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί επίσης, οφείλουν να πετυχαίνουν την αποδοτικότερη χρησιμοποίηση των πόρων τους (efficiency), με διαφάνεια και αποτελεσματικότητα (effectiveness), καθώς έχουν να λογοδοτήσουν στο κοινωνικό σύνολο και όχι σε έναν απλό εργοδότη.

Οι ΒΝ/Π.Σ. είναι οργανισμοί που παράγουν υπηρεσίες. οπότε είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί το κέρδος και η αποτελεσματικότητά τους. Ο ασφαλέστερος τρόπος για να έχουμε ένα μέτρο είναι η ικανοποίηση του κοινού που απολαμβάνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες -παιδιά και γονείς- αλλά και των υπολοίπων συμμετόχων, που στην προκειμένη περίπτωση είναι οι αιρετοί, οι φορολογούμενοι πολίτες, το προσωπικό, άλλοι οργανισμοί, οι προμηθευτές.

Ας δούμε ποια είναι τα πέντε βασικά μέρη του οργανισμού ΒΝ/Π.Σ. κατ' αναλογία με τη διάκριση του Mintzberg:²⁶

1. Στον **τεχνικό** πυρήνα θα μπορούσαμε να κατατάξουμε το εκπαιδευτικό προσωπικό των βρεφικών και νηπιακών τμημάτων (νηπιαγωγοί, βρεφοκόμοι) που παράγουν τη βασική υπηρεσία.
2. Η **τεχνική υποστήριξη** είναι το βοηθητικό προσωπικό των ΒΝ/Π.Σ. (βοηθοί βρεφοκόμοι, γυμναστές, μουσικοί, ψυχολόγοι, κλπ) αλλά και όλοι οι εργαζόμενοι που συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Στους δεύτερους θα μπορούσαμε να συμπεριλάβουμε το προσωπικό που ασχολείται με την ανανέωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων των σταθμών, με τη διερεύνηση της αγοράς προκειμένου να ανιχνευθούν νέες ανάγκες και να τροποποιηθούν αντίστοιχα οι

²⁴ Βλ. Παράρτημα Πρότυπος κανονισμός λειτουργίας δημοτικών Παιδικών/Βρεφονηπιακών Σταθμών" (ΦΕΚ 497/Β' /22-4-2002)

²⁵ βλ. Κεφ. 1.3.2

²⁶ βλ. Κεφ. 1.3.2

παρεχόμενες υπηρεσίες (π.χ. ωράριο, ευελιξία προγράμματος, κ.λπ.), με τη ανεύρεση και συμμετοχή σε χρηματοδοτούμενα και άλλου είδους προγράμματα που θα ενισχύσουν τους πόρους των σταθμών.

3. Η **διοικητική υποστήριξη** περιλαμβάνει το προσωπικό που ασχολείται με τη συντήρηση του ΒΝ/Π.Σ. είτε αυτό αφορά τεχνικές υπηρεσίες για τη συντήρηση των εγκαταστάσεων, είτε το βοηθητικό προσωπικό της καθαριότητας είτε αυτό της κουζίνας. Σ' αυτήν ανήκουν επίσης και οι διοικητικοί υπάλληλοι που ασχολούνται με θέματα προσωπικού, προμηθειών, μισθοδοσίας κ.λπ.
4. Τα **διευθυντικά στελέχη** είναι η ηγεσία του ΒΝ/Π.Σ., αυτή που θέτει τους στόχους και καθοδηγεί το υπόλοιπο προσωπικό. Στην ελληνική νομοθεσία για τους ιδιωτικούς ΒΝ/Π.Σ. προβλέπεται υποχρεωτικά ξεχωριστή θέση διευθυντού τόσο για το νηπιακό τμήμα όσο και για το βρεφικό, με προσδιορισμένα μάλιστα, τα τυπικά προσόντα τους. Η θέση Διευθυντή παραλείπεται μόνο σε πολύ μικρούς ΒΝ/Π.Σ. ≤25 παιδιών. Στο Παράρτημα 2 παρατίθεται η σχετική νομοθεσία τόσο για το προσωπικό των ιδιωτικών²⁷ όσο και των δημοτικών παιδικών σταθμών²⁸.

Στην περίπτωση των δημοτικών ΒΝ/Π.Σ., την εξουσία του Ν.Π.Δ.Δ. έχει το Διοικητικό Συμβούλιο. Αν περιλαμβάνονται πολλές μονάδες, ενδεχομένως να υπάρχει και Διευθυντής αυτών. Στην περίπτωση των σταθμών που είναι ενταγμένοι σε οργανωτική μονάδα του δήμου, προΐσταται συνήθως Διευθυντής. Πολύ χαρακτηριστικά οι Click, Karkos, & Robertson (2013), χρησιμοποιούν την έκφραση "ζογκλερ" για να περιγράψουν τα προσόντα του διευθύνοντος μιας δομής Π.Π.Φ.. Πρέπει να έχει ηγετικές ικανότητες, δεξιότητες μάνατζερ αλλά και εκπαιδευτικές γνώσεις, μια και ταυτόχρονα είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό, την παροχή αλλά και την αξιολόγηση της παιδικής φροντίδας και του εκπαιδευτικού προγράμματος. Σ' αυτό υπερθεματίζει και ο Ryan Edal (2011) όπως αναφέρεται από τους Click.et.all (2013) και συμπληρώνει ότι ο σύγχρονος προϊστάμενος παίζει σημαντικό ρόλο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στο χώρο των ΒΝ/ΠΣ ξεπερνώντας το επίπεδο του καλού εκπαιδευτικού. Παρόμοιους προβληματισμούς σχετικά με την ηγεσία εκφράζει και η Nirponen

²⁷ "Προϋποθέσεις και ίδρυσης και λειτουργίας Μονάδων Φροντίδας, Προσχολικής Αγωγής και Διαπαιδαγώγησης (Βρεφικών - Παιδικών - Βρεφονηπιακών Σταθμών, Μονάδων Φύλαξης βρεφών και νηπίων) από φορείς Ιδιωτικού Δικαίου, κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα", ΥΠ. ΥΓ και ΠΡΟΝ. Π2β/οικ.2808/97, άρθρο 7, ΦΕΚ / Β /645.

²⁸ Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Ν.Π.Δ.Δ. Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών ΥΑ16065/ΦΕΚ497/Β/2002.

(2005) σε σχετική με την Π.Π.Φ. έρευνα, στην Αυστραλία.

5. Τα **μεσαιά στελέχη** δεν υπάρχουν πάντα στο οργανόγραμμα. Εμφανίζονται κυρίως είτε λόγω μεγέθους της μονάδας (πολλά παιδιά) είτε λόγω χωρικής αποκέντρωσης των δομών. Μπορεί να είναι για παράδειγμα ο επικεφαλής του εκπαιδευτικού προσωπικού σε έναν μεγάλο σταθμό. Στους δημοτικούς ΒΝ/Π.Σ. μπορεί να εμφανίζονται και ως Προϊστάμενοι Γραφείου όταν υπάρχει Διευθυντής.

Όλοι αυτοί αποτελούν υποσυστήματα που πρέπει να αλληλεπιδράσουν και να συντονιστούν και πολλές φορές εκτελούν πάνω από μία λειτουργία. Αν όλα τα υποσυστήματα λειτουργούν καλά, τότε όλος ο οργανισμός λειτουργεί καλά. Αν όμως, ένα από τα υποσυστήματα δε λειτουργεί σωστά, επηρεάζεται η απόδοση ολόκληρου του συστήματος, δηλαδή του ΒΝ/Π.Σ..

Σύμφωνα με τη Sackman (1992), στους περισσότερους μεγάλους οργανισμούς υπάρχει μία κυρίαρχη **κουλτούρα** και πολυάριθμες υποκουλτούρες. Η πρώτη σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2011), αποτελεί μια περιγραφική έννοια και αναφέρεται στο σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη και που διακρίνει τον έναν οργανισμό από τον άλλον. Οι δεύτερες αναπτύσσονται για να αποτυπώσουν κοινά προβλήματα, καταστάσεις και εμπειρίες, που αντιμετωπίζουν τμήματα του οργανισμού και περιλαμβάνουν τις θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού αλλά και κάποιες επιπλέον, του τμήματος αποκλειστικά. Στην περίπτωση των **δημοτικών ΒΝ/Π.Σ.** υπάρχει μια ευδιάκριτη υποκουλτούρα σε σχέση με αυτή του κεντρικού δήμου, η οποία οφείλεται στο τελείως διαφορετικό εργασιακό αντικείμενο (διοκητικές υπηρεσίες vs παιδική φροντιδα). Οι εργαζόμενοι στους ΒΝ/Π.Σ. είναι εξοικωμένοι με την εργασία σε ομάδες, έχουν έντονο το στοιχείο της προσφοράς και της κοινωνικής ευαισθησίας, αλλά δυσκολεύονται να συλλάβουν τη συνολική εικόνα του ευρύτερου οργανισμού στον οποίον ανήκουν (δήμος) και κατά συνέπεια δυσκολεύονται να κατανοήσουν τους στρατηγικούς στόχους αυτού. Η αυτονομία που λόγω αποκέντρωσης απολαμβάνουν και που οδηγεί συχνά σε καινοτόμες δράσεις σε σχέση με τα παιδιά, αποτελεί ταυτόχρονα και τροχοπέδη σε σχέση με την παρακολούθηση των εξελίξεων στον υπόλοιπο οργανισμό. Όπως θα δούμε και στην ανάλυση για το Δήμο Θεσσαλονίκης, ο συνήθης οργανωσιακός σχεδιασμός των δήμων δεν επιτρέπει την κινητικότητα του προσωπικού των ΒΝ/Π.Σ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η οργάνωση των ελληνικών Ο.Τ.Α.

2.1 Η δομή της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η Ελλάδα αποτελεί ενιαίο κράτος, με δομή τον «ναπολεόντειο» τύπο οργάνωσης της διοίκησης – όπως και οι περισσότερες νότιοευρωπαϊκές χώρες. (Χλέπας, 2014) .Ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχει κατοχυρωθεί συνταγματικά²⁹.

Παρόλο που από την αρχή της δεκαετίας του '80, ξεκίνησαν αλλεπάλληλες μεταρρυθμίσεις στη διοίκηση του κράτους και μεταξύ αυτών η εκτεταμένη αναβάθμιση του ρόλου των δήμων, η αποκέντρωση άρχισε να εφαρμόζεται ουσιαστικά από τη δεκαετία του 1990 και μετά. Η διαδικασία της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων στους δήμους συνοδεύτηκε από μια αισθητή βελτίωση της οικονομικής τους κατάστασης. Μέσω της δημιουργίας δεύτερου βαθμού αυτοδιοίκησης στις νομαρχίες (1994) και των συνενώσεων δήμων και κοινοτήτων (1998), άλλαξε και η δομή της Τ.Α. με σημαντικές συνέπειες.

Η εφαρμογή του νόμου «Πρόγραμμα Καλλικράτης» από το 2011, αποτέλεσε διοικητική μεταρρύθμιση που άλλαξε ριζικά την Τ.Α. στην Ελλάδα όσον αφορά την κλίμακα μεγέθους, τις δομές και τις λειτουργίες της. Ο συγκεκριμένος νόμος υπήρξε μια σοβαρή προσπάθεια εξορθολογισμού της λειτουργίας των ΟΤΑ σε επίπεδο οργάνωσης.

Σήμερα το σύστημα της ΤΑ περιλαμβάνει:

- 7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν αποκεντρωμένες μονάδες της εθνικής κυβέρνησης.
- 13 Περιφέρειες
- 325 δήμους³⁰ νέες μονάδες.

2.2 Εσωτερική οργάνωση και προσωπικό Δήμων.

Η εσωτερική δομή της διοίκησης του δήμου καθορίζεται από τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.)^{31, 32} και το Οργανόγραμμα. Οι κύριοι παράγοντες που καθορίζουν το περιεχόμενο ενός Ο.Ε.Υ. είναι:

²⁹ Σύνταγμα του 1975 (άρθρο 101, παρ. 1)

³⁰ Με το πρόγραμμα "Καποδίστριας", από τους 5.775 δήμους και κοινότητες προέκυψαν 1.034 πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Στη συνέχεια με το πρόγραμμα "Καλλικράτης" οι δήμοι συγχωνεύθηκαν σε 325 νέες μονάδες. Οι 87 από τους 1.034 δήμους έμειναν χωρικά άθικτοι, ενώ 937 παλαιοί δήμοι συγχωνεύθηκαν σε 238 νέους.

³¹ Ν. 3584/2007, άρθρο 10, (ΦΕΚ /Α/ 143/')

³² Θεσμοθετήσεις μετά τον "Καλλικράτη" που επηρεάζουν τον Ο.Ε.Υ.:

- Περιορισμός των προσλήψεων (άρθρο 11, Ν.3833/2010), εκτός των νησιωτικών δήμων (Ν.4093/2012).

- ✓ Οι αρμοδιότητες και το θεσμικό πλαίσιο των ΟΤΑ.
- ✓ Οι προτεραιότητες της δημότικης αρχής.
- ✓ Τα οικονομικά του δήμου.
- ✓ Τα νομικά πρόσωπα του δήμου.
- ✓ Η υφιστάμενη κατάσταση οργάνωσης και στελέχωσης.
- ✓ Η διοικητική υποστήριξη μικρότερων δήμων.³³
- ✓ Τα χαρακτηριστικά της περιοχής.
- ✓ Αυτός ο οργανισμός πρέπει να εγκριθεί από το δημότικό συμβούλιο και στη συνέχεια από το Γενικό Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης. Με βάση αυτών καθορίζεται η διάρθρωση και οι αρμοδιότητες των υπηρεσιών ενός δήμου.³⁴

Οι υπηρεσίες ομαδοποιούνται ανάλογα :

- ✓ με το ιεραρχικό επίπεδο
- ✓ με το ρόλο τους
- ✓ με την έδρα τους
- ✓ με το αν επιβάλλεται η σύστασή τους
δια νόμου

(Παράρτημα 1)

Το οργανόγραμμα καθορίζει τις υπηρεσίες καθώς και την ειδικότητα των γραφείων. Τα δημότικά συμβούλια μπορούν στα πλαίσια των νόμων να αποφασίζουν ελεύθερα για το οργανόγραμμά τους. Ωστόσο, στις περισσότερες περιπτώσεις ακολουθούν τα πρότυπα

³²συνέχεια:

- Κατάργηση κενών οργανικών θέσεων (Ν.4024/11, Αρθρ 33).
- Διαθεσιμότητα / Κατάργηση δημοτικής αστυνομίας (Ν. 4172/2013).
- Αναβολή της μεταφοράς αρμοδιοτήτων από τις Περιφέρειες στους Δήμους την 1-1-2013.
- Ν. 4024/11, άρθρο 35 «Αναδιοργάνωση δημόσιων υπηρεσιών, Ανακατανομή οργανικών θέσεων, Αξιολόγηση δομών».
- Ν. 4178/13, άρθρο 54 «Περιεχόμενο, έγκριση, τροποποίηση Οργανισμών»
- Περιγράμματα θέσεων εργασίας (εγκύκλιος & οδηγός)
- Εθελοντική ενδοαυτοδιοικητική κινητικότητα (αρ. 30 του ν. 4223/2013).
- Μετακινήσεις προσωπικού μεταξύ Δήμου και Νομικών προσώπων (Ν.4257/14, Αρθρο 15).
- Νέα διαδικασία έκδοσης οικοδομικών αδειών -Υπηρεσίες δόμησης (Ν. 4030/11).
- Νέος ενιαίος Κώδικας Δήμων και Περιφερειών. (Πηγή:Ε.Ε.Τ.Α.Α.-Κ.Ε.Δ.Ε.)

³³ Αφορά στους μητροπολιτικούς δήμους των νομών που είναι υποχρεωμένοι μέχρι 31.12.2016 να παρέχουν διοικητική υποστήριξη στους μικρότερους δήμους σε σχέση με τις αρμοδιότητες που μεταβιβάστηκαν στους ΟΤΑ με τον "Καλλικράτη".

³⁴ Με στοιχεία Δεκεμβρίου 2014, το 93% των Δήμων είχαν εκπονήσει Ο.Ε.Υ. (Σκολαρίκος, 2014)

οργανογράμματα, τα οποία έχουν καταρτισθεί για συγκεκριμένους τύπους δήμων από την Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ)³⁵.

Σε σχέση με τη στελέχωση, οι κενές οργανικές θέσεις των δήμων καταργήθηκαν το 2012, ενώ το 2013 οι διοικήσεις των δήμων έπρεπε να συρρικνωθούν κατά 30%. Αυτό οδήγησε σε περαιτέρω κατάργηση οργανικών θέσεων. Οι δήμοι δεν μπορούν να προσλάβουν ελεύθερα προσωπικό λόγω του τρέχοντος νομοθετικού πλαισίου, όπως αυτό διαμορφώθηκε λόγω της οικονομικής κρίσης. Η τεράστια μείωση προσωπικού, ενισχύθηκε και από την πρόωρη συνταξιοδότηση πολλών δημοσίων υπαλλήλων από το φόβο αλλαγών στο ασφαλιστικό σύστημα. Έτσι, το πρόβλημα έχει μεγιστοποιηθεί με αποτέλεσμα να οδηγεί πολλούς δήμους σε σοβαρό βαθμό δυσλειτουργίας.

Το πρόγραμμα μετακινήσεων προσωπικού μεταξύ Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ενδοδημότητα κινήσιμότητα), προσπάθησε να πετύχει μια ορθολογικότερη κατανομή προσωπικού.

Σε ότι αφορά εξωτερικούς φορείς, σύμφωνα με το Ν. 3852/2010 κάθε δήμος μπορεί να συνιστά ή να έχει έως **δύο (2) νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.)³⁶ ή δημοτικές επιχειρήσεις (Ν.Π.Ι.Δ.)³⁷**. (βλ. Εικόνα 2-1).

Τα Ν.Π.Δ.Δ. που περιήλθαν σε κάθε νέο δήμο, έπρεπε να συγχωνευτούν σε ένα³⁸ με αυτόματη μεταφορά του προσωπικού τους σε αυτό. Στην πράξη, πολλοί δήμοι δεν το έκαναν, για διαφορετικούς λόγους ο καθένας (στρατηγική επιλογή, πολιτικά συμφέροντα, αδράνεια, απροθυμία εμπλοκής σε οργανωτικές αλλαγές με κίνδυνο εσωτερικής αναστάτωσης, κ.ά.). και διατήρησαν χάρη στην ευχέρεια που τους έδινε ο νόμος, παράλληλα με τις εσωτερικές υπηρεσίες και νομικά πρόσωπα, προσφέροντας συχνά παρόμοιες υπηρεσίες.³⁹ (Διάγραμμα 3-4)

³⁵ Ε.Ε.Τ.Α.Α. Μικτή επιχείρηση με συμμετοχή του κράτους, φορέων της αυτοδιοίκησης και άλλων φορέων του κοινωνικού τομέα.

³⁶ Άρθρο 102, Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α/7-6-2010): Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα «Καλλικράτης».

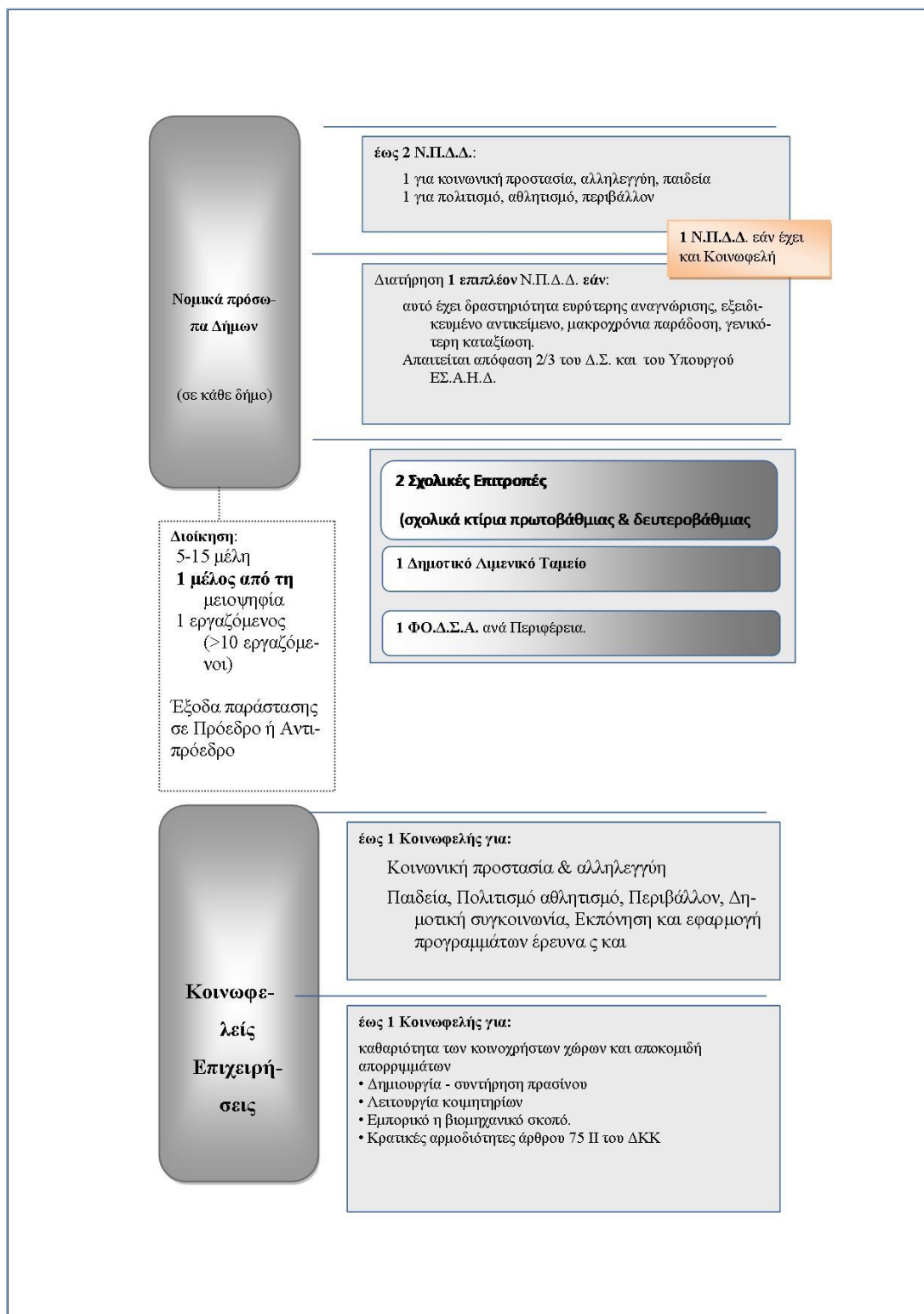
³⁷ (άρθρο 107), Ν. 3852/2010

³⁸ βλ. Οδηγοί συγχωνεύσεων. (Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2011)

³⁹ Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί και ο Δήμος Θεσσαλονίκης, ο οποίος παρέχει παιδική φροντίδα και από τη Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών αλλά και από τον Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ., ο οποίος είναι Ν.Π.Δ.Δ.

Εικόνα 2-1

Νομικά Πρόσωπα και Επιχειρήσεις Δήμων σύμφωνα με τον "Καλλικράτη"



Πηγή: Ε.Ε.Τ.Α.Α., Σεμινάρια για αιρετούς, 2014

2.3 Προβλήματα στον οργανωσιακό σχεδιασμό των Ο.Τ.Α.

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1999), προσδιοριστικοί παράγοντες της οργάνωσης των Ο.Τ.Α. είναι:

- ✓ ο **πολιτικός**: η δημόσια διοίκηση προσαρμόζει τους στόχους της ανάλογα με τις επιδιώξεις της πολιτικής εξουσίας. Εδώ μπορούμε να συμπληρώσουμε ότι οι αλλαγές των δομικών και λειτουργικών στοιχείων ενός δήμου απαιτούν βάθος χρόνου και γι' αυτό δεν απολαμβάνουν της δέουσας βαρύτητας,
- ✓ ο **διεθνής**: περιορισμός από το κανονιστικό πλαίσιο που προκύπτει από τη συμμετοχή σε υπερεθνικούς οργανισμούς (π.χ. Ε.Ε.),
- ✓ ο **τεχνολογικός**: οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις , όπως το διαδίκτυο, οι τεχνολογίες δικτύων και οι βάσεις δεδομένων υποχρεώνουν τους Ο.Τ.Α. σε αναδιάρθρωση, περιορισμό θέσεων εργασίας ή αναπροσαρμογή των προσόντων του προσωπικού,
- ✓ ο **οικονομικός**: περιορισμός των διαθέσιμων πόρων,
- ✓ ο **κοινωνικός**: ο περιορισμός θέσεων και οι αναπροσαρμογή των απαιτήσεων της αγοράς εργασίας επιβαρύνει τις κοινωνικές συνθήκες.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν τον οργανωτικό σχεδιασμό των ελληνικών Ο.Τ.Α., και του προσδίδουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- ✓ **Πρωτότερο χαρακτήρα στο δομικό σχεδιασμό**, ο οποίος εξελίσσεται χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η στρατηγική του φορέα (όταν αυτή υπάρχει). Η ανακατανομή αρμοδιοτήτων μεταξύ τμημάτων ή η κατάργησή τους δε συνοδεύει έναν συνολικό σχεδιασμό εστιασμένο σε συγκεκριμένους στόχους. Συχνά οι καθορισμένες από το νόμο υποχρεώσεις των φορέων ανατίθενται, σύμφωνα με τον Ο.Ε.Υ. του φορέα, σε κάποιο Τμήμα χωρίς να εξετάζεται αν και κατά πόσο υπάρχει η δυνατότητα να προσφερθεί αποτελεσματικά η υπηρεσία από αυτό.
- ✓ **Έμφαση στη διαδικασία και όχι στον παραγωγικό ρόλο** που καλείται να υπηρετήσει ο ανασχεδιασμός των δομών. Πολλές φορές η αλλαγή είναι ο αυτοσκοπός, χωρίς να συνοδεύεται από τον τρόπο να μετράμε τι πετύχαμε με αυτήν. Έτσι όμως στερείται ο φορέας εργαλεία δράσης και αξιολόγησης.
- ✓ **Εμπειρική αντιμετώπιση** του οργανωτικού σχεδιασμού, χωρίς τη χρήση ειδικής μεθοδολογίας, χωρίς συστηματική ανάλυση και συνυπολογισμό του έργου προς επίτευξη καθώς και των αναγκαίων λειτουργιών.
- ✓ **Έλλειψη περιγραφής του έργου** της κάθε θέσης εργασίας.

- ✓ Αντιμετώπιση της τυποποίησης των διαδικασιών ως γραφειοκρατικής **απαίτησης** με την αρνητικά φορτισμένη έννοια του όρου και όχι ως εργαλείο για την αποφυγή κακοδιοίκησης. Συνήθως, οι υπάλληλοι καλούνται σε επίπεδο Τμήματος, να περιγράψουν τον τρόπο επίτευξης ενός έργου εμπειρικά, χωρίς ενίσχυση στην τεχνογνωσία, και είναι συχνό το φαινόμενο το ίδιο έργο να περιγράφεται με διαφορετικό τρόπο μέσα στον ίδιο φορέα.

Αποτελέσματα όλων αυτών είναι οι επικαλύψεις αρμοδιοτήτων, η ανισοκατανομή του προσωπικού, η δυσκολία συντονισμού, η ανορθολογική τμηματοποίηση, η παροχή της ίδιας υπηρεσίας πολυδιασπασμένα, στοιχεία που προκαλούν στους υπαλλήλους ανασφάλεια κατά την εκτέλεση του έργου τους και συγκρούσεις μεταξύ τους και τελικά η ενδυνάμωση της αναποτελεσματικότητας του φορέα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 Οργάνωση και λειτουργία βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών

3.1 Εμπειρίες και προβληματισμοί από το διεθνές περιβάλλον σε θέματα συστημάτων πρώιμης παιδικής φροντίδας

Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία αναδεικνύεται ότι σε όλο τον κόσμο υπάρχει η προβληματική σχετικά με την πρώιμη παιδική εκπαίδευση και αγωγή (Early Childhood Education and Care - ECEC). Στη μελέτη του Ο.Ο.Σ.Α. "Starting Strong" (2006) αναγνωρίζεται και τονίζεται η σημασία συντονισμένων πολιτικών για την ενίσχυση της Π.Π.Φ., τόσο σε εθνικό, όσο και σε τοπικό επίπεδο. Σε αυτή τη μελέτη έρχεται να προστεθεί και εκείνη του Moss (2007) που καταλήγει σε παρόμοια αποτελέσματα⁴⁰.

Οι συγκριτικές έρευνες, αναφέρονται κατά κύριο λόγο στις διαφορετικές μορφές/τρόπους που παρέχεται η Π.Π.Φ. στις διάφορες χώρες, καθώς και σε θέματα ποιότητας⁴¹, ενώ λιγότερα στοιχεία βρίσκουμε για θέματα νομοθεσίας, οργάνωσης και λειτουργίας και ελάχιστα για την οργανωτική δομή αυτών. Ακόμα και όταν αναφέρεται η Γ.Α. ως πάροχος Π.Π.Φ., δε βρίσκουμε λεπτομερείς πληροφορίες για τον τρόπο που ασκεί την αρμοδιότητα. Για το λόγο αυτό ανατρέξαμε στις ίδιες τις υπηρεσίες δήμων, που είτε παραχώρησαν στοιχεία, είτε παρέπεμψαν σε σχετικές ιστοσελίδες. Έτσι, συνδυάζοντας στοιχεία μέσα από τις διεθνείς έρευνες με εκείνα που αντλήθηκαν από τους κρατικούς ή δημοτικούς ιστότοπους, θα προσπαθήσουμε να δώσουμε μια γενική εικόνα τη υφιστάμενης κατάστασης και των προοπτικών στον τομέα.

⁴⁰ Σε διεθνές επίπεδο, παρουσιάζονται σε γενικές γραμμές, **τρία μοτίβα παροχής φροντίδας** για τα παιδιά της πρώιμης προσχολικής ηλικίας:

α) Τη φιλελεύθερη ("laissez- faire") προσέγγιση, η οποία ακολουθείται κυρίως από τις αγγλοσαξονικές χώρες και χαρακτηρίζεται κατά κύριο λόγο, από ποικιλία μορφών παροχής υπηρεσιών που δε διαφοροποιείται ανάλογα με το στάδιο της προσχολικής ηλικίας του παιδιού, κυρίως ιδιωτικού ή εθελοντικού χαρακτήρα.

β) Το διττό σύστημα, που διαχωρίζει τις δομές φροντίδας ανάλογα με την ηλικία των παιδιών (0-3 ετών και 3-6 ετών) και είναι το πιο διαδεδομένο .

γ) Ένα συντονισμένο πολλαπλό σύστημα δομών και μορφών Π.Π.Φ.. που συναντάμε στις σκανδιναβικές χώρες. (Mahon, 2011). Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις, η Τοπική Αυτοδιοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο.

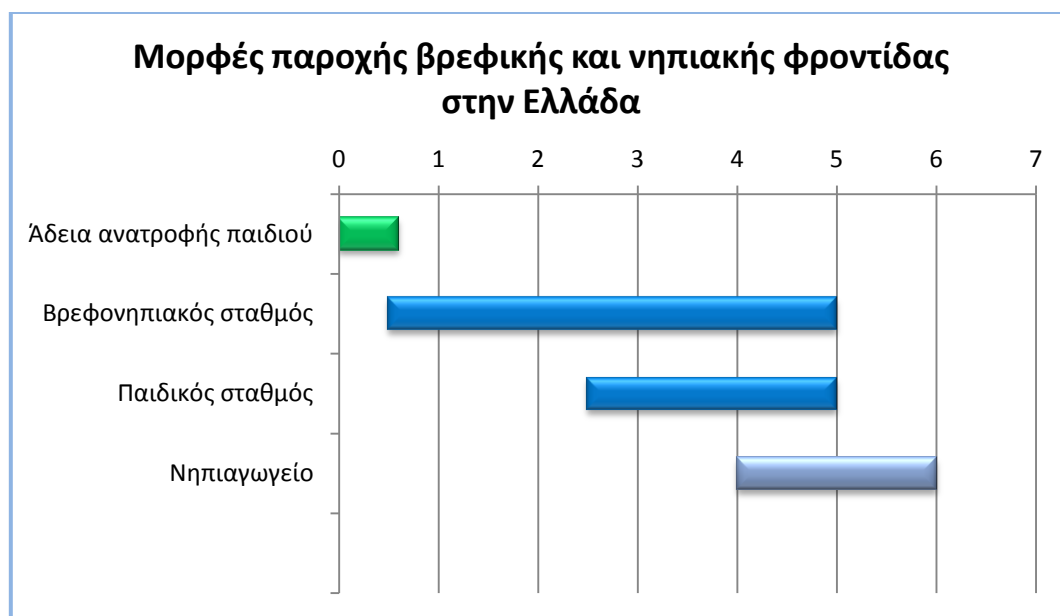
⁴¹ Δεκάδες διεθνών συγκριτικών ερευνών, δείχνουν ότι υπάρχει γενική παραδοχή σχετικά με τη σημασία της πρώιμης παιδικής φροντίδας (Early Childhood Care). Ως βασικά χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος Π.Π.Φ.. αναγνωρίζονται η προσβασιμότητα (κόστος, επάρκεια και εγγύτητα δομών) και η ποιότητα (περιβάλλον, εκπαιδευμένο προσωπικό, παιδαγωγικό πρόγραμμα, αναλογία παιδιών/προσωπικού κλπ) . Επίσης για να επιτευχθούν όλα αυτά, απαιτούνται δημόσιες πολιτικές ..

3.2 Οι δομές πρώιμης παιδικής προστασίας και η ευρωπαϊκή Τ.Α. - Σύνδεση με την ελληνική πραγματικότητα

Η μεγαλύτερη πιο πρόσφατη συγκριτική έρευνα για τα ευρωπαϊκά δεδομένα, είναι η "Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe" - 2014. Σε αυτήν τίγονται **θέματα που άπτονται του οργανωτικού σχεδιασμού της Π.Π.Φ.**, όπως θέματα εισροών (αριθμός παιδιών, οικονομικοί πόροι), θέματα ηγεσίας και περιγραφής των θέσεων εργασίας (στελέχωση, προσόντα εργαζομένων) αλλά και κανόνων και αξιολόγησης. Τόσο από αυτήν, όσο και μέσα από άλλες συγκριτικές έρευνες, βλέπουμε ότι οι οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ⁴², αντιμετωπίζουν με διαφορετικό τρόπο την προσαρμογή τους στις δυσκολίες του μεταβαλλόμενου κοινωνικού περιβάλλοντος.

Οι φορείς που παρέχουν Π.Π.Φ. στην Ευρώπη είναι συνήθως η Τ.Α., ιδιώτες ή φιλανθρωπικοί και μη κερδοσκοπικοί φορείς. Για τα μικρότερα κυρίως παιδιά, σημαντικό ρόλο παίζει η Π.Π.Φ. κατ' οίκον, τόσο από την οικογένεια όσο και από άλλα άτομα, όχι πάντα πιστοποιημένα.⁴³ Η ελληνική πραγματικότητα απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3-1 και δείχνει ότι ο βασικός πάροχος Π.Π.Φ. είναι οι ΒΝ/Π.Σ.

Διάγραμμα 3-1
Μορφές παροχής βρεφικής και νηπιακής φροντίδας στην Ελλάδα



Πηγή: Eurydice (Eurofound /E.E.T.A.A. 2012)

⁴² International Society for Third-Sector Research (ISTR,2014) , συγκριτική μελέτη για την κοινωνία των πολιτών και τις καινοτόμες πολιτικές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

⁴³ Περισσότερα από τα μισά παιδιά δέχονται ανεπίσημες μορφές φροντίδας (Mills, 2008).

Στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες η ζήτηση για δομές Π.Π.Φ. και κυρίως βρεφικής ηλικίας <3 ετών είναι ψηλότερη της προσφοράς. Αυτό το στοιχείο δείχνει την αναποτελεσματικότητα στη λήψη μέτρων, παρόλο που η σημασία της παροχής Π.Π.Φ. έχει αναγνωριστεί από την Ε.Ε.⁴⁴ Για την Ελλάδα η ΕΕ δεν έχει επίσημα στοιχεία⁴⁵ σχετικά με τους βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς, ωστόσο υποθέτει ότι λόγω της κρίσης, υπάρχει ζήτηση για επιδοτούμενες θέσεις.⁴⁶

Η ευθύνη του προγραμματισμού και του σχεδιασμού των δομών Π.Π.Φ. και των αναγκών προσωπικού διαφέρει ανάμεσα στις χώρες. Σε άλλες είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της Τ.Α. να λαμβάνει υπόψη τα δημογραφικά δεδομένα και να σχεδιάζει (Φιλανδία⁴⁷) ενώ σε άλλες (Βέλγιο/γερμανόφωνος τομέας) είναι ευθύνη περισσοτέρων του ενός Υπουργείων. Σε κάποιες χώρες όπως στην Ελλάδα, δεν υπάρχει καν σύστημα παρακολούθησης και προγραμματισμού των αναγκών για δομές Π.Π.Φ.⁴⁸ (Διάγραμμα Π8-10)

Η διαπίστωση ότι ένα στα τέσσερα παιδιά ηλικίας 0-5 ετών βρίσκονται στο όριο της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού (Ελλάδα περίπου 30%) και ένα στα δέκα νοικοκυριά με τέτοια παιδιά υποφέρει από ανεργία (Ελλάδα 10,6% το 2012 - Διάγραμμα 3-2), σε συνδυασμό με το ότι οι μονογονεϊκές οικογένειες αυξάνονται, καταδεικνύει την ανάγκη βελτίωσης της **αποτελεσματικότητας** των σχετικών πολιτικών.Ενώ σε κάποιες χώρες οι τοπικές αρχές είναι υποχρεωμένες να παρέχουν άμεσα Π.Π.Φ. σε κάθε παιδί που γεννιέται και το καταφέρνουν σε μεγάλο βαθμό, στις περισσότερες, η έλλειψη δομών οδηγεί στη διανομή των διαθέσιμων θέσεων με βάση κοινωνικοοικονομικά κριτήρια

⁴⁴ (Janta, 2011; Keck & Saraceno, 2011)

⁴⁵ Πρόσφατα (Σεπτέμβριος 2016) έφτασε στους Δήμους αίτημα για την λεπτομερή καταγραφή των παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών, σε πανελλαδικό επίπεδο, από την Ελληνική Στατιστική Υπηρεσία ΕΛ.ΣΤΑΤ. Εγκύκλιος αρ.πρωτ. 6812/Γ6-272/27-7-2016.

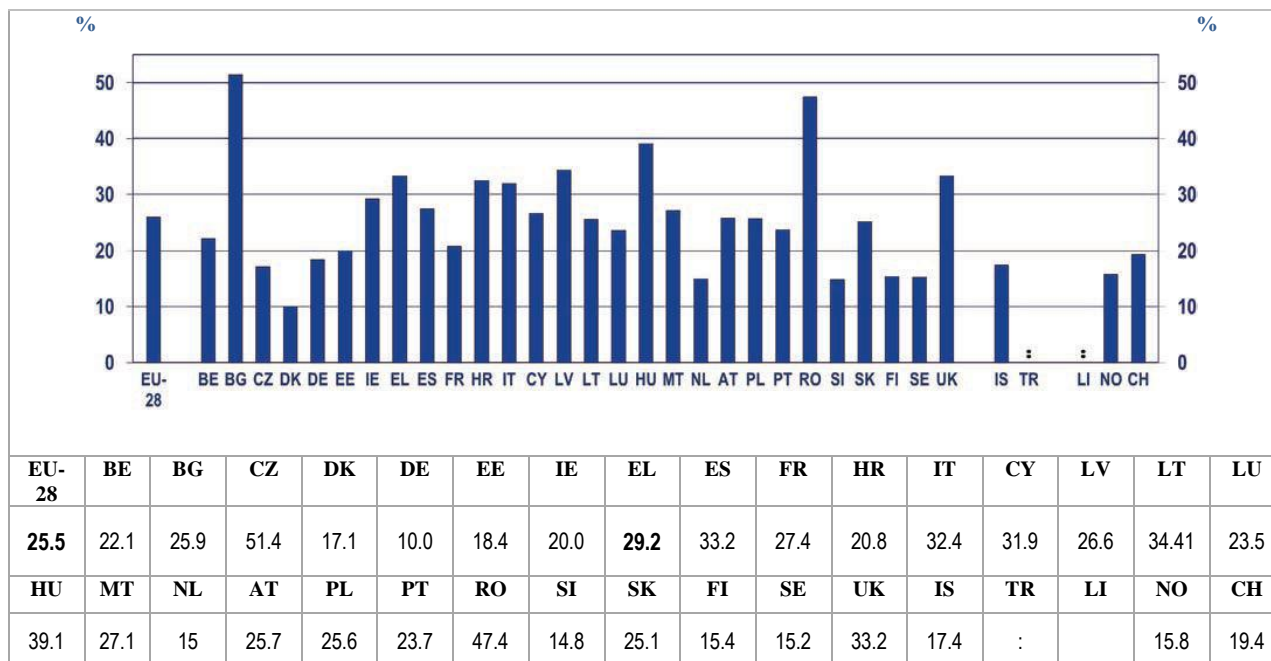
⁴⁶ Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναφερθούμε σε αντίστοιχα ελληνικά στατιστικά στοιχεία που παρέχει η Ε.Ε.Τ.Α.Α., όπως προέκυψαν από το ευρωπαϊκό πρόγραμμα "Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής".

⁴⁷ CESifo DICE Report 3/2005

⁴⁸ Μέσω των στατιστικών στοιχείων που προκύπτουν από το χρηματοδοτούμενο ευρωπαϊκό πρόγραμμα "Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής", υπάρχει η δυνατότητα πλέον να εντοπιστούν οι ανάγκες. Ανατρέχοντας έστω σε αυτά τα στοιχεία οι αιρετοί της Τ.Α., μπορούν να έχουν έστω και μια γενική εικόνα για την περιοχή τους.

(ορφανά, μονογονεϊκές οικογένειες, χαμηλό εισόδημα) (Διάγραμμα Π8-12). Το ίδιο κάνουν και οι ελληνικοί δήμοι.⁴⁹

Διάγραμμα 3-2
Ποσοστό παιδιών 0-5 ετών κοντά στο όριο της φτώχειας
ή του κοινωνικού αποκλεισμού, 2012



Πηγή: Eurostat, EU-SILC (στοιχεία Φεβρουάριος 2014).

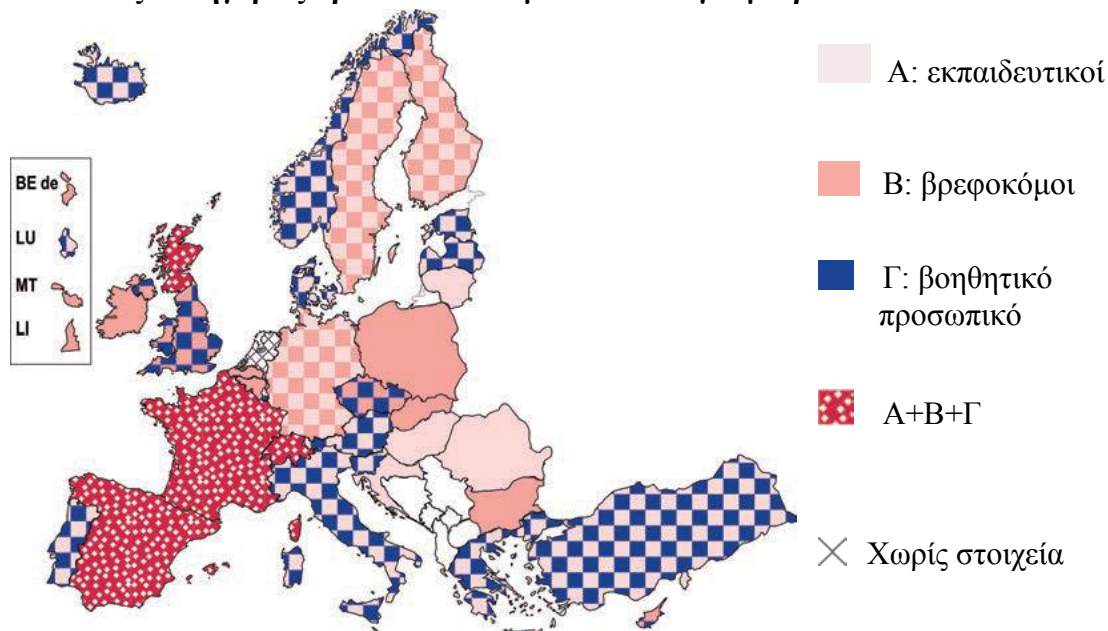
Σε ότι αφορά **στοιχεία που σχετίζονται με τον οργανωτικό σχεδιασμό** των δομών βλέπουμε την **αναλογία παιδιών/προσωπικού να διπλασιάζεται για παιδιά ηλικίας <3 ετών**. Πιο αυστηροί κανονισμοί υπάρχουν για τα βρέφη (Διάγραμμα Π8-14)

Η **περιγραφή των θέσεων εργασίας** ποικίλει (Διάγραμμα 3-3). Το απασχολούμενο προσωπικό βλέπουμε ότι ανήκει σε όλες της βαθμίδες της εκπαίδευσης και παρόλο που οι επικεφαλής των δομών Π.Π.Φ. θα έπρεπε να έχουν πρόσθετα **προσόντα** καθώς οι αρμοδιότητές τους άπτονται πολλών αντικειμένων (εκπαίδευσης, οικονομικών διαχείρισης προσωπικού), εντούτοις στις περισσότερες χώρες δεν απαιτείται πάντοτε ανώτατη μόρφωση για να αναλάβει κάποιος παρόμοια θέση. Κύριο προαπαιτούμενο είναι συνήθως η επαγγελματική εμπειρία (Διάγραμμα Π 8-15).

⁴⁹ βλ. Απόφαση Δ.Σ. Δ.Θ. για τη [μοριοδότηση](#) νέων αιτήσεων

Διάγραμμα 3-3

Βασικές κατηγορίες προσωπικού δομών Π.Π.Φ. για μικρά παιδιά 2012 - 2013



Πηγή: Eurydice

Σε μερικές χώρες όμως, οι επικεφαλής μονάδων Π.Π.Φ. οφείλουν να διαθέτουν ταυτόχρονα επαγγελματική και διοικητική εμπειρία και να έχουν παρακολουθήσει πρόγραμμα κατάρτισης.⁵⁰

Οι επικεφαλής συχνά ασχολούνται και με εκπαιδευτικά καθήκοντα. Το μέγεθος των δομών είναι συνήθως το κριτήριο για τον καθορισμό της εμπλοκής με παιδαγωγικές/ εκπαιδευτικές δραστηριότητες.⁵¹

⁵⁰ Η Ισπανία, έχει προγράμματα κατάρτισης διευθυντών που περιλαμβάνουν συνήθως 100 ώρες θεωρητικών μαθημάτων και πρακτική άσκηση έξι μηνών. Οι υποψήφιοι μπορούν να διοριστούν ως επικεφαλής μόνον εφόσον έχουν περάσει την τελική αξιολόγηση. Στην Πολωνία, η αντίστοιχη διαδικασία διαρκεί 280 ώρες.

⁵¹ Σλοβενία: Μόνον οι επικεφαλής δομών με 13> παιδιά (συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά δραστηριότητες. Σε άλλες χώρες, οι υπεύθυνοι δεν εμπλέκονται ποτέ σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες (χώρες της Βαλτικής και στο Βέλγιο (Φλαμανδική Κοινότητα), την Κροατία και το Ηνωμένο Βασίλειο (Σκωτία).

3.3 Εναλλακτικές ακολουθούμενες πολιτικές από την ευρωπαϊκή Τοπική Αυτοδιοίκηση

Το μάνατζμεντ της Π.Π.Φ. από τις κρατικές αρχές και την Τ.Α. σε σχέση με την έλλειψη θέσεων και της παράλληλης έλλειψης πόρων, αντιμετωπίζεται με ποικιλία πολιτικών μεταξύ των χωρών, όπως:

- ✓ με την πρόβλεψη υπεράριθμων παιδιών όταν το επιτρέπουν οι συνθήκες.⁵²
- ✓ με τη μεταφορά της αρμοδιότητας σε μη κρατικούς φορείς και τον περιορισμό των αρχών σε ρόλο συντονιστή.
- ✓ με τις εξωτερικές αναθέσεις σε κερδοσκοπικούς ή μη φορείς
- ✓ με την παροχή φορολογικών ή άλλων κινήτρων για παραχώρηση θέσεων σε ιδιωτικές δομές.

Στην **Κροατία**, η Π.Π.Φ. προσφερόταν παραδοσιακά από δημόσιους φορείς, ωστόσο την τελευταία δεκαετία υπάρχει αξιοσημείωτη αύξηση ιδιωτικών δομών (15% στο Ζάγκρεμπ), οι οποίες ήρθαν να καλύψουν τις ελλείψεις του δημόσιου τομέα. Οι δημόσιες πολιτικές πήραν τη μορφή επιδότησης και ενίσχυσης των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, οι οποίοι ανέλαβαν πρωτοβουλίες και ισχυροποίησαν τη θέση τους, δρώντας συμπληρωματικά με τους δημόσιους φορείς (Matancevic, n.d.). Οι κροατικές κυβερνήσεις επέλεξαν αντί να αναδιοργανώσουν τους οργανισμούς τους, να προχωρήσουν σε συνεργασία με άλλους φορείς και να εκχωρήσουν σε αυτούς μέρος της παροχής της αναγκαίας Π.Π.Φ. (ISTR, 2014).

Στην **Αγγλία**, οι τοπικές αρχές είναι υπεύθυνες για να σχεδιάσουν και να συντονίσουν τις υπηρεσίες για την παιδική μέριμνα, συμπεριλαμβανομένων των παιδικών σταθμών, συνεργαζόμενες με κοινωνικούς φορείς που ασχολούνται με τα παιδιά (σχολεία, οργανισμούς υγείας, ΜΚΟ, ιδιώτες, κ.ά), με στόχο την εξυπηρέτηση των τοπικών αναγκών. Στο **Ενωμένο Βασίλειο**, η φροντίδα των παιδιών βασίζονταν παραδοσιακά στις ιδιωτικές εγκαταστάσεις ημερήσιας φροντίδας, γι' αυτό και υπάρχει μεγάλη ποικιλία στο είδος των διαθέσιμων υπηρεσιών: κέντρα ημερήσιας φροντίδας, όπως για παράδειγμα, παιδικοί σταθμοί, κέντρα παιδιού και οικογένειας, πιστοποιημένοι παιδοκόμοι. (OECD, 2005)

⁵² Στην Ελλάδα υπάρχει πρόβλεψη της νομοθεσίας για πρόσθετο αριθμό παιδιών 20% στους δημοτικούς ΒΝ/ΠΣ και 10% στους ιδιωτικούς.

Στη **Νορβηγία**, όταν το 2003, μειώθηκε το όριο ηλικίας για την ένταξη των παιδιών στην υποχρεωτική εκπαίδευση και παράλληλα, η νέα νομοθεσία για τους παιδικούς σταθμούς ανέθεσε στους δήμους την υποχρέωση να εξασφαλίσουν πλήρως την κάλυψη Π.Π.Φ. για παιδιά 1 έως 6 ετών, οι δήμοι αντέδρασαν στην έλλειψη χώρων με ανασχεδιασμό/ δημιουργία κτιρίων όπου έλαβαν μέρος επιστήμονες από διαφορετικές ειδικότητες (αρχιτέκτονες, εκπαιδευτικοί, κ.ά.) με βασικό στόχο ποιοτικές εγκαταστάσεις για κάθε παιδί αλλά και για το προσωπικό. (Németh, 2012)

Στη **Φινλανδία** και τη **Σουηδία**, η Τ.Α. είναι υπεύθυνη για την παροχή φροντίδας των παιδιών ενός έτους και άνω, όμως η κεντρική κυβέρνηση προσδιορίζει τους στόχους, διαμορφώνει τις κατευθυντήριες γραμμές και θέτει τους κανόνες χρηματοδότησης. Και στις δύο χώρες, οι δήμοι πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες πρώιμης παιδικής φροντίδας για τα παιδιά εργαζόμενων γονέων. Στη Φινλανδία, οι δήμοι πρέπει να παρέχουν θέση στο σύστημα παροχής παιδικής φροντίδας, μέσα σε τρεις έως τέσσερις μήνες μετά την αίτηση. Οι βρεφονηπιακοί σταθμοί για παιδιά 4 μηνών έως 6 ετών λειτουργούν κατά κύριο λόγο από αυτούς. Η νομοθεσία σχετικά με την παροχή υπηρεσιών καθορίζει γενικούς κανόνες και βασικές προδιαγραφές της Π.Π.Φ., αλλά όχι λεπτομερείς διατάξεις σχετικά με τη φύση και το εύρος των υπηρεσιών που πρέπει να προσφέρονται. Ως εκ τούτου, τα συστήματα επιτρέπουν την ύπαρξη ποικιλίας στην παροχή υπηρεσιών μεταξύ των δήμων.

Οι εξωτερικές αναθέσεις, θα μπορούσαν να αποτελέσουν λύση υπό προϋποθέσεις, όπως στην **Ισπανία** όπου οι τοπικές αρχές μπορούν να αναθέτουν μετά από διαγωνισμό, τη διαχείριση των δημοτικών παιδικών σταθμών ή ακόμα και το χτίσιμο νέων κτιρίων με συμφωνία για μακροχρόνια χρήση. (Aguilar, Escobedo, & Montagut, 2011)⁵³

Στην **Ιταλία** (Περιφέρεια Emilia Romagna) οι βρεφονηπιακοί σταθμοί φορέων όπως για παράδειγμα εταιριών, παραχωρούν στους δήμους μετά από συμφωνία, ποσοστό των θέσεων που προβλέπονται στην άδεια λειτουργίας, προκειμένου αυτοί να τις διαθέσουν με συγκεκριμένα κριτήρια⁵⁴. Σε άλλες περιοχές το Δημοτικό Συμβούλιο διαχειρίζεται την υπηρεσία της Π.Π.Φ., ανάλογα με το τί θεωρεί συμφέρον.⁵⁵

⁵³ <http://www.wilcoproject.eu>

⁵⁴ Πηγή: Comune di Modena, Settore di Istruzione/Ufficio rapporti con le famiglie - Sistema Educativo e di Istruzione Integrato.

⁵⁵ "εν όλω ή εν μέρει, κατά περίπτωση, σε μία από τις μορφές που επιτρέπεται από το νόμο (σύμβαση, σύμβαση παροχής υπηρεσιών, επιχορήγηση, παραχώρηση διαχείρισης σε άλλο δημόσιο οργανισμό, ...), και θεωρείται πιο

3.4 Οργανωτική δομή υπηρεσιών Πρώιμης Παιδικής Φροντίδας σε Ευρωπαϊκούς Δήμους

3.4.1 Ιταλία -Modena

Η ευρύτερη περιοχή της Emilia Romagna στην Ιταλία, αποτελεί διεθνώς αναγνωρισμένο κέντρο Πρώιμης Παιδικής Φροντίδας και Εκπαίδευσης (Reggio Emilia). Για τις ανάγκες της εργασίας απευθυνθήκαμε στην αρμόδια Υπηρεσία του Δήμου της Modena (Settore Istruzione, Rapporti con l' Università),⁵⁶ η οποία έδωσε πληροφορίες για τις δομές της Π.Π.Φ. και παραχώρησε το οργανόγραμμα της υπηρεσίας (Εικόνα 3-1). Σύμφωνα με αυτό, οι δημοτικοί ΒΝ/Π.Σ. βρίσκονται κάτω από την επίβλεψη του Γενικού Διευθυντή του Τομέα Εκπαίδευσης.

Η Υπηρεσία Δημοτικής Προσχολικής Αγωγής για παιδιά 0-6 ετών (Servizio educativo scolastico 0-6.), αποτελεί μία από τις τρεις οργανωτικές υποομάδες του Τομέα. Κάτω από το Διευθυντή της (Dirigente servizi comunali) βρίσκεται το Τμήμα Παιδαγωγικού Συντονισμού (Coordinamento pedagogico) με τρεις υπαλλήλους, εκπαιδευτικούς, καθώς και το Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών το οποίο προΐσταται της Υπηρεσίας Σχολικών Προδιαγραφών και Συντηρήσεων Μικρής Κλίμακας καθώς και του Γραφείου Διαχείρισης Προσωπικού.

Οι δημοτικοί βρεφικοί και νηπιακοί σταθμοί της Modena ανήκουν στη Διεύθυνση Προσχολικής Αγωγής. Κάθε δομή έχει έναν υπεύθυνο ο οποίος προέρχεται από το εκπαιδευτικό προσωπικό, καθώς και έναν "διαχειριστή", υπάλληλο που ασχολείται με τη διοικητική υποστήριξη. Το προσωπικό προσλαμβάνεται από το Δήμο και αναφέρεται στο Γραφείο Προσωπικού του Τομέα. Υπάρχει ετήσια επιχορήγηση από το Δήμο και οι προμήθειες και η διαχείριση προσωπικού γίνονται από το δεύτερη υποομάδα του Τομέα, από την Υπηρεσία Διαχείρισης Συμβάσεων.

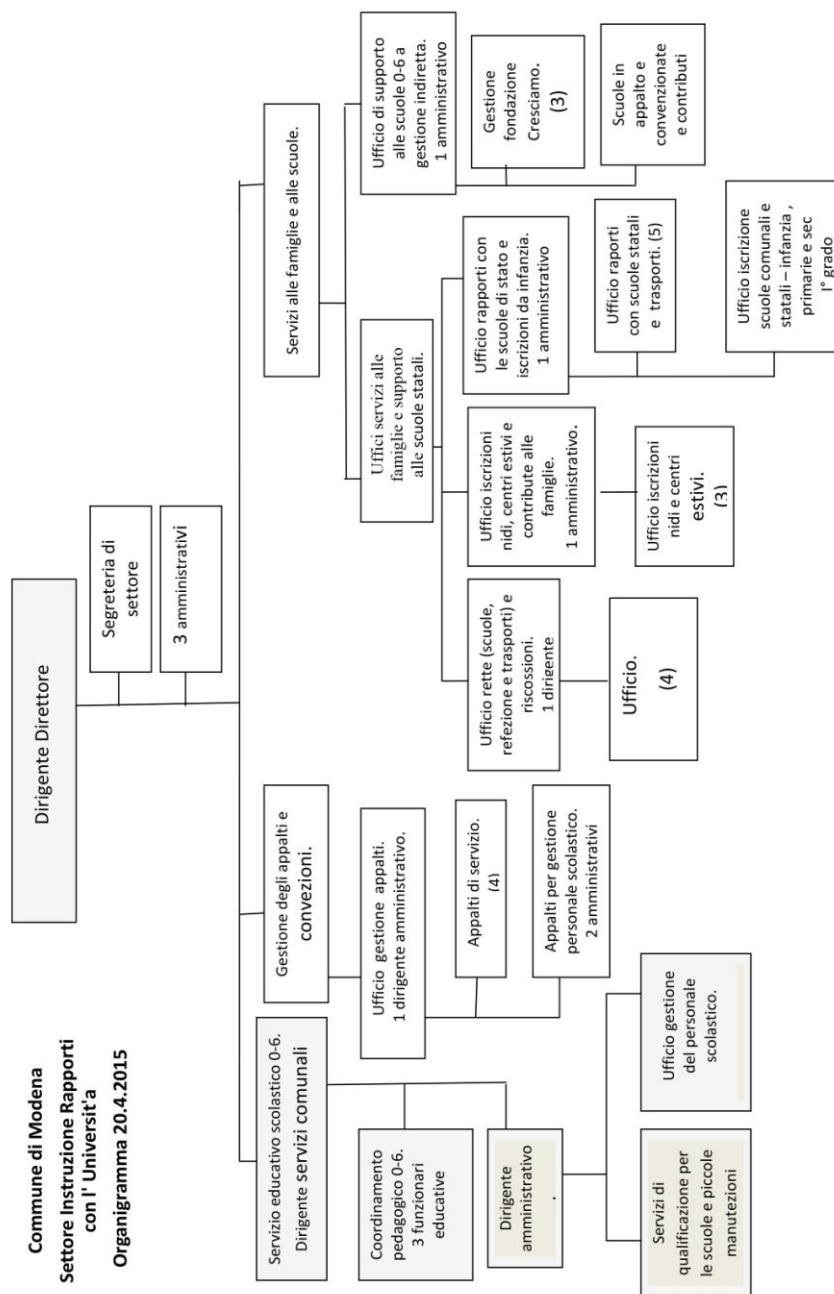
Στη Modena υπάρχουν επίσης κρατικοί σταθμοί. Τέλος ο Δήμος συνεργάζεται με ιδιωτικούς και άλλους φορείς, οι οποίοι κάτω από προϋποθέσεις, παραχωρούν μέρος των αδειοδοτημένων θέσεων τους στο Δήμο. Οι υπηρεσίες συμπληρώνονται από γραφεία που ασχολούνται με τα τροφεία, τη σίτιση και τη μεταφορά των παιδιών, καθώς και με τις επιδοτούμενες οικογένειες.

συμφέρουσα και την ικανοποίηση των αναγκών της κοινότητας." μτφ. Κανονισμού δημοτικού ΒΝ/Π.Σ. της Gelatina/Lecce στην Ιταλία (Comune di Galatina, n.d)

⁵⁶ Settore Istruzione, Rapporti con l' Università, Via Galaverna 8, 41123 Modena, tel. 0039 059 20311 www.comune.modena.it/istruzione

Εικόνα 3-1

Οργανόγραμμα Υπηρεσίας Δημότικης Προσχολικής Αγωγής Δήμου Μόντενας (Ιταλία)



Πηγή: Comune di Modena - Settore Istruzione, Rapporti con l' Università (Σεπτέμβριος 2016)

3.4.2 Ελβετία - Γενεύη

Η πόλη της Γενεύης πάλι, έχει επιλέξει μια εντελώς διαφορετική πολιτική⁵⁷. Η Π.Π.Φ. είναι άμεση προτεραιότητα για τις τοπικές αρχές, έχοντας αναγνωρίσει ότι αποτελεί επίκεντρο των κοινωνικών εξελίξεων και των σημαντικών αλλαγών που συντελούνται τόσο στην εργασία των γυναικών όσο και στις εκπαιδευτικές πρακτικές και στις οικογενειακές δομές.

Από το 1986, υπάρχει ειδική Υπηρεσία που ασχολείται με τον τομέα και συντονίζει ένα μεγάλο δίκτυο δομών που αφορούν τη βρεφική και νηπιακή ηλικία, σχεδόν το σύνολο των δομών που διαθέτει η πόλη, τις οποίες ο Δήμος **επιδοτεί**, με στόχο την εξυπηρέτηση όλων των γονέων που κατοικούν ή εργάζονται στη Γενεύη και τη φροντίδα περίπου 5.500 παιδιών.

Για την κάλυψη των αναγκών, το 2002 άνοιξε ειδικό Γραφείο Πληροφοριών Παιδικής Μέριμνας (Bureau d'information de la Petite Enfance- B.I.P.E) που συγκεντρώνει τις αιτήσεις εγγραφής για όλες τις δομές και στη συνέχεια τις διαβιβάζει ανάλογα με τη δομή που κρίνεται ότι θα εξυπηρετήσει καλύτερα το γονέα.

Προϋπόθεση για να ενταχθεί μία δομή στο δίκτυο των επιδοτούμενων, αποτελεί το να λειτουργεί με συγκεκριμένες προδιαγραφές, να αποδέχεται τον έλεγχο της διοικητικής και οικονομικής διαχείρισης και να εφαρμόζει τη συλλογική σύμβαση εργασίας του προσωπικού. Τις προδιαγραφές παρακολουθεί ειδική επιτροπή.

Οι δομές είναι χωρισμένες σε τομείς με γεωγραφικά κριτήρια. Κάθε τομέας βρίσκεται κάτω από τη γενική επίβλεψη του Δήμου και διευθύνεται από έναν υπεύθυνο, ο οποίος παρέχει άμεση διοικητική διαχείριση (προϋπολογισμοί, τιμολόγηση, λογιστική) και παιδαγωγική εποπτεία των υπηρεσιών φροντίδας των παιδιών.

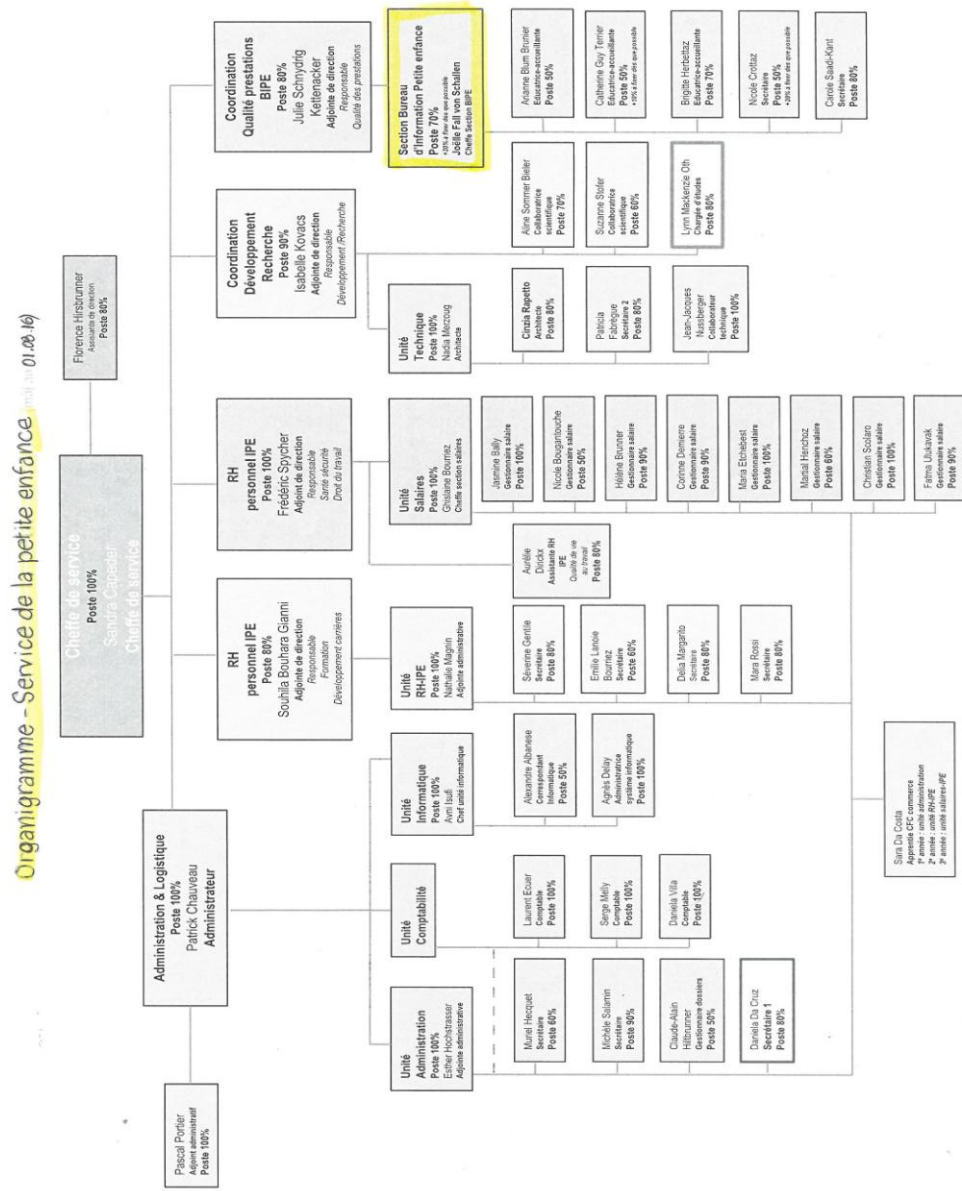
Με τον τρόπο αυτό ο Δήμος θεωρεί ότι πετυχαίνει **βέλτιστα αποτελέσματα** σε σχέση με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, την παροχή και κάλυψη των θέσεων, την εναρμόνιση των υπηρεσιών που προσφέρονται, τον έλεγχο της τιμολόγησης, αλλά και την ευελιξία στο είδος των παρεχομένων υπηρεσιών.

Το [οργανόγραμμα](#) της συγκεκριμένης υπηρεσίας δείχνει την πολυπλοκότητα αλλά και την ποικιλία των εμπλεκόμενων τμημάτων (Εικόνα 3-2).

⁵⁷ <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-cohesion-sociale-solidarite/services-municipaux/>

Εικόνα 3-2

Οργανόγραμμα Υπηρεσιών Βρεφικής και Νηπιακής Ηλικίας της πόλης της Γενεύης



Πηγή: Δήμος Γενεύης
http://www.ville-geneve.ch/fileadmin/public/Departement_5/Organigrammes/Organigramme-Service-petite-enfance.pdf

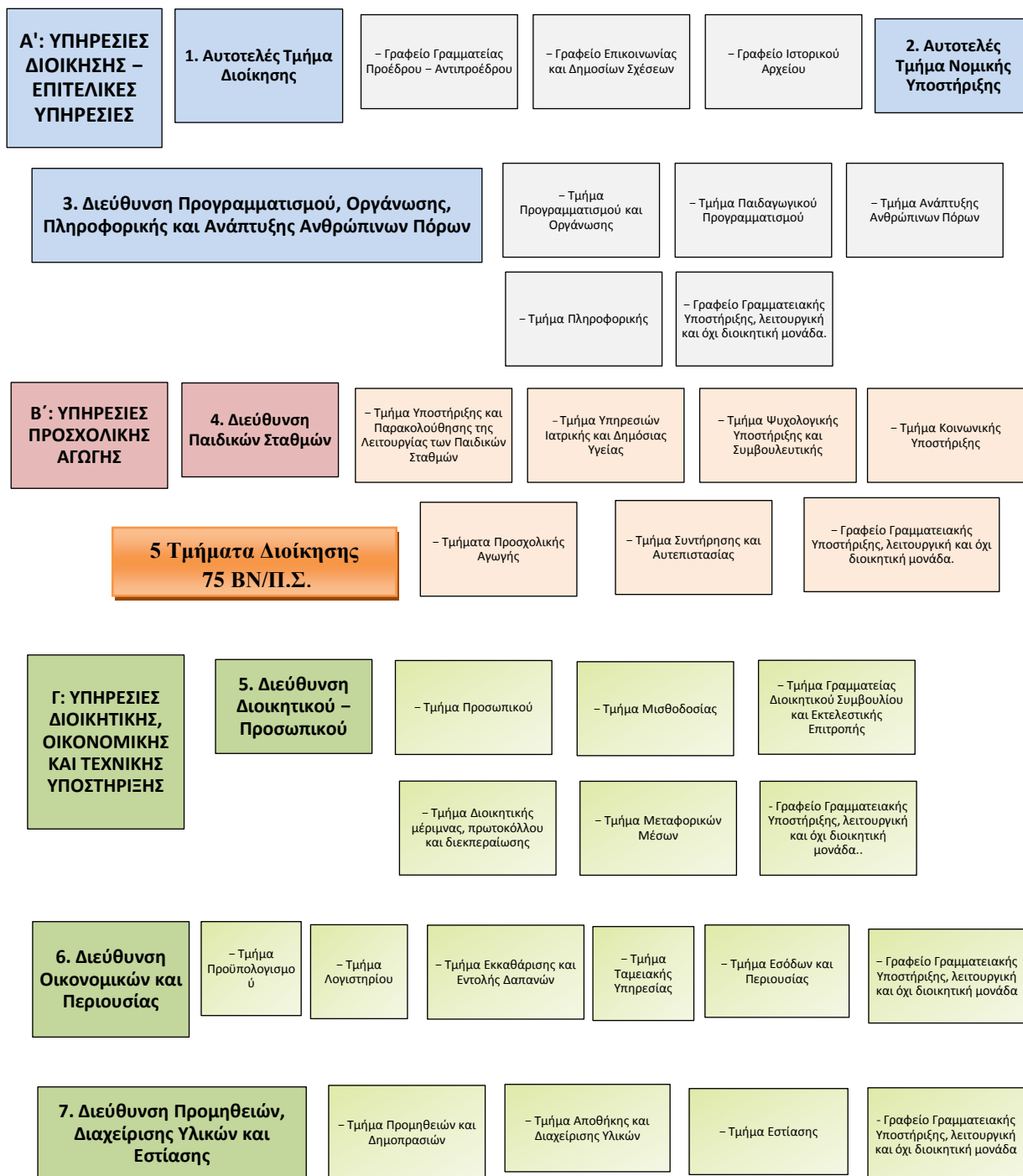
3.4.3 Αθήνα

Το Βρεφοκομείο Αθηνών είναι μια περίπτωση ευρωπαϊκού δήμου άμεσα συγκρίσιμη με την περίπτωση της Γενεύης, γιατί εξυπηρετεί περίπου 5.500 χιλιάδες παιδιά. Λόγω της ιστορικής αξίας του ιδρύματος αλλά κυρίως λόγω του μεγέθους (σήμερα έχει 75 δομές), ο Δήμος Αθηναίων επέλεξε, όταν οι πρώην Κ.Β.Σ. μεταφέρθηκαν στην Τ.Α., να αποσυνδέσει τις κεντρικές υπηρεσίες του από τους ΒΝ/Π.Σ., αναγνωρίζοντας ότι θα ήταν πιο αποτελεσματική η λειτουργία τους και η παροχή υπηρεσιών, αν αξιοποιούσε το ήδη υπάρχον νομικό πρόσωπο. Η διάρθρωση των υπηρεσιών, όπως ισχύει σήμερα, (ΦΕΚ 276/Β'/8-2-2013), παρουσιάζεται στην εικόνα 3-3. Του συνόλου των υπηρεσιών προΐσταται το Διοικητικό Συμβούλιο.

Βλέπουμε ότι η τμηματοποίηση ακολουθεί τις λειτουργίες. Οι ΒΝ/Π.Σ. ανήκουν στη Διεύθυνση Προσχολικής Αγωγής και καθένας τους έχει Προϊστάμενο.

Εικόνα 3-3

Διάρθρωση Υπηρεσιών Δημοτικού Βρεφοκομείου Αθηνών



Πηγή: Προσαρμογή σε σχήμα των διατάξεων του ΦΕΚ 276/Β'/8-2-2013 "Τροποποίηση Εσωτερικού Κανονισμού Υπηρεσίας Βρεφοκομείου Αθηνών".

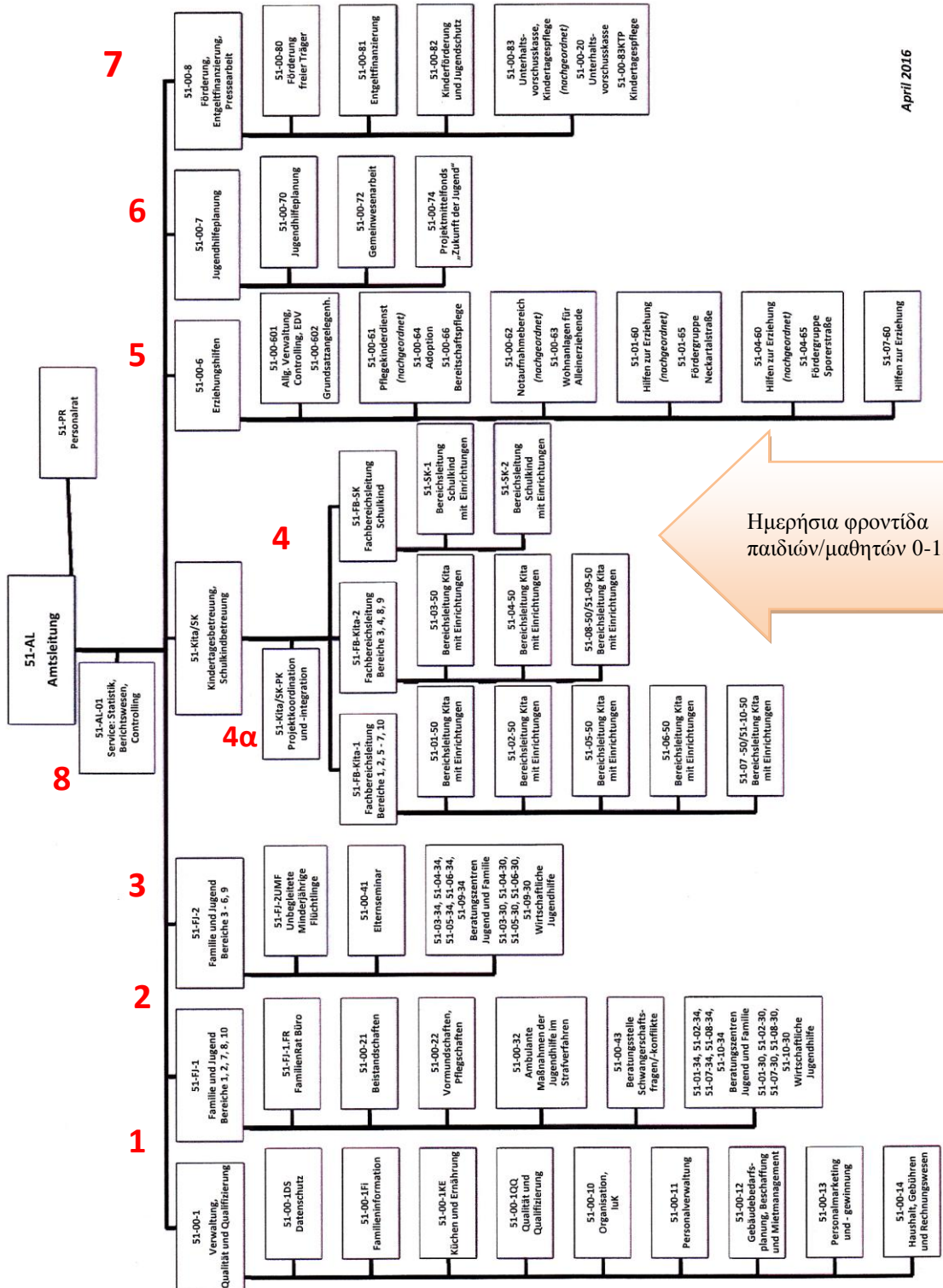
3.4.4 Γερμανία - Στουτγκάρδη

Οι γερμανικές πόλεις αντιμετωπίζουν διαφορετικά την παιδική φροντίδα. Προτιμούν μια ολιστική αντιμετώπιση, διατηρώντας ένα πλέγμα δομών για τις ηλικίες 0-15, που ειδικά στη Στουτγκάρδη (Stuttgart) εξυπηρετεί περίπου 74.000 παιδιά. Τα Κέντρα Ημερήσιας Φροντίδας, (Kindertageseinrichtungen) εντάσσονται σε αυτό το σύστημα. Υπάρχουν περίπου 185 τέτοια κέντρα που λειτουργούν από το Δήμο. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα (Εικόνα 3-4) που μας παραχώρησε ο αντιπρόεδρος του Γραφείου Νεολαίας⁵⁸ το οποίο αποτελεί την κεντρική οργανωτική μονάδα, σε αδρές γραμμές, υπάρχουν 7 τομείς: η διοικητικές υπηρεσίες (1) που ασχολούνται με την επικοινωνία, τα οικονομικά στοιχεία και τη διαχείριση προσωπικού, οι κοινωνικές υπηρεσίες (2) για την οικογένεια και τη νεολαία, ο τομέας (3) που αφορά την παιδική προστασία (παραβατικότητα, πρόσφυγες /συμβουλευτικά κέντρα- οικονομική ενίσχυση), ο τομέας Ημερήσιας Φροντίδας Παιδιών (4) είναι διαρθρωμένος κατά περιοχές και τόσο η ομάδα υπηρεσιών που αφορούν τα βρέφη/νήπια, όσο και η ομάδα που έχει στην ευθύνη της τις δομές για τα παιδιά ηλικίας μέχρι 15 ετών, συντονίζονται από κοινό γραφείο. Είναι διαρθρωμένη σε τρία Τμήματα που έχουν την ευθύνη για τις δομές Π.Π.Φ. ανάλογα με την περιοχή Προϊστάμενοι των Kita). Η επόμενη οργανωτική μονάδα (5) αφορά την ανατροφή των παιδιών (υιοθεσία, μονογονεϊκές οικογένειες, ομάδες υποστήριξης). Από τις δύο τελευταίες ομάδες υπηρεσιών η πρώτη (Πρόγραμμα βοήθειας νεολαίας)(6) ασχολείται με τις μεγαλύτερες ηλικίες και η δεύτερη (7) έχει ως αντικείμενο τα προγράμματα στήριξης, τις χρηματοδοτήσεις και το γραφείο τύπου.

Στο οργανόγραμμα φαίνεται η σημασία που δίνει ο Δήμος της Στουτγκάρδης στην αξιολόγηση, καθώς το σχετικό Τμήμα (8) είναι αυτοτελές και βρίσκεται σε θέση συμβούλου του τομέα.

⁵⁸ Wolfgang Morbach, Landeshauptstadt Stuttgart, Jugendamt 51-04-50, Inselstr. 3 70327 Stuttgart

Εικόνα 3-4 Οργανόγραμμα Τομέα Νεολαίας Δήμου Στουτγάρδης



April 2016

Πηγή: Δήμος Στουτγάρδης - Wolfgang Morbach, αντιπρόεδρος Γραφείου Νεολαίας (έκδοση ορανογράμματος Απρίλιος 2016)

3.5 Η οργάνωση των ελληνικών δημοτικών βρεφονηπιακών και παιδικών σταθμών.

3.5.1 Ιστορική εξέλιξη των ελληνικών ΒΝ/Π.Σ.

Η πρώτη απόπειρα για την οργάνωση του τομέα της παιδικής προστασίας στην Ελλάδα πιστώνεται στον Ιωάννη Καποδίστρια. Η αλματώδης αύξηση ιδρυμάτων προσχολικής αγωγής την περίοδο 1965 – 1987 συνοδεύεται από προσπάθειες συντονισμού των διαφόρων κοινωνικών δομών στις οποίες λειτουργούν παιδικοί σταθμοί και από βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών (προγράμματα αναβάθμιση προσόντων εκπαιδευτικού προσωπικού, αναλογίες παιδιών και εργαζομένων).

Το 1984 οι παλιοί Αγρότικοί Παιδικοί Σταθμοί μετονομάζονται σε Κρατικούς Παιδικούς Σταθμούς (ΚΠΣ) και επιπλέον ιδρύονται και Βρεφονηπιακοί Κρατικοί Σταθμοί (ΚΒΣ). Το 1994, το ελληνικό κράτος ακολουθώντας ευρωπαϊκές εντολές και εντοπίζοντας παράλληλα, προβλήματα τα οποία είχαν σχέση με την οργάνωση των ΚΒΣ, και ειδικότερα με τη **γραφειοκρατία** και τον **αριθμό των παιδιών** (υπεράριθμα και ολιγάριθμα τμήματα), αποφάσισε τη μεταβίβασή τους από την κεντρική εξουσία⁵⁹ στην **Τοπική Αυτοδιοίκηση**, με γενικότερη εποπτεία από το Υπουργείο Εσωτερικών. Η νομοθεσία⁶⁰ που ψηφίζεται, υποχρεώνει τους δήμους να αναλάβουν εξολοκλήρου την οργάνωση και διαχείριση των νέων ιδρυμάτων ή να τα ενσωματώσουν στα ήδη υπάρχοντα δικά τους, υπό την εποπτεία ενιαίων νομικών προσώπων, με εσωτερικούς κανονισμούς λειτουργίας που θα λάμβαναν υπόψη τον Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας Δημοτικών και Κοινοτικών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών.

Με το Ν2880/2001 *"Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης"*, η εποπτεία των συγκεκριμένων δομών περνάει οριστικά στους δήμους. Μετά την κύρωση του Ν3463/2006 *"Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων"*, η Τοπική Αυτοδιοίκηση απέκτησε γενικότερες αρμοδιότητες για την Κοινωνική Προστασία και Αλληλεγγύη και μεταξύ αυτών αναφέρεται η ίδρυση και λειτουργία βρεφονηπιακών σταθμών.⁶¹ (βλ. Παράρτημα 4)

⁵⁹ Υπουργείο Υγείας & Πρόνοιας

⁶⁰ (ΦΕΚ 90 /Α /1994), Ν 2218/1994, Π.Δ.231/Α/ 1995 άρθρο 42, & (ΦΕΚ/Α/107), Ν. 2503/1997, άρθρο 9

⁶¹ "...εφαρμογή πολιτικών ή η συμμετοχή σε δράσεις που αποσκοπούν στην υποστήριξη και κοινωνική φροντίδα της βρεφικής και παιδικής ηλικίας και της τρίτης ηλικίας, με την ίδρυση και λειτουργία νομικών προσώπων και ιδρυμάτων όπως παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών, βρεφοκομείων, ορφανοτροφείων, κέντρων ανοικτής περίθαλψης και ημερήσιας φροντίδας, ψυχαγωγίας και αναψυχής ηλικιωμένων,

3.5.2 Οργάνωση-Λειτουργία

3.5.2.1 Προηγούμενη κατάσταση

Οι παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί πριν την ένταξή τους στους Δήμους, λειτουργούσαν ως ανεξάρτητα Ν.Π.Δ.Δ⁶², με δημοσιονομική και διοικητική αυτοτέλεια. Διέθεταν δικό τους προϋπολογισμό, δικές τους αποκλειστικές επιχορηγήσεις για την λειτουργία τους, ενώ συγχρόνως διοικούσαν από **συλλογικά διοικητικά όργανα**.^{63, 64}

Το **παιδαγωγικό προσωπικό** ανήκε οργανικά στο Υ.Υ.Π.Κ.Α ενώ το **βοηθητικό προσωπικό** στο Ν.Π.Δ.Δ.

Οι γονείς δεν κατέβαλλαν **τροφεία** στους πρώην Κ.Π.Σ., με εξαίρεση τα βρεφικά τμήματα. Σε μια προσπάθεια αναβάθμισης των παρεχομένων υπηρεσιών (1988), η Διεύθυνση Παιδικής Προστασίας υιοθέτησε το Σχέδιο Νέου Αναλυτικού **Προγράμματος** (αριθ. Πρωτ. 6093/28-11-1988) που είχε εκπονηθεί από το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο για το νηπιαγωγείο. Όμως δεν υπήρξε ποτέ πρόνοια για την παρακολούθηση ενημερωτικών σεμιναρίων από το παιδαγωγικό προσωπικό, που θα έπρεπε να το εφαρμόσει στους παιδικούς σταθμούς.

3.5.2.2 Υφιστάμενη κατάσταση

3.5.2.2.1 Μορφές και λειτουργία δομών

Σήμερα, η Τοπική Αυτοδιοίκηση λειτουργεί ΒΝ /Π.Σ. που ανήκουν

- ή σε οργανωτική μονάδα του Δήμου (Διεύθυνση του οικείου Δήμου)
- ή σε Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

γηροκομείων κ.λπ. και τη μελέτη και εφαρμογή σχετικών προγραμμάτων...." (άρθρο75, παρ. Ι.ε.1 (Ν3463/2006).

⁶² ήταν δηλαδή ανεξάρτητες μεταξύ τους, αποκεντρωμένες υπηρεσίες του τότε Υπουργείου Υγείας Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Υ.Υ.Π.Κ.Α.).

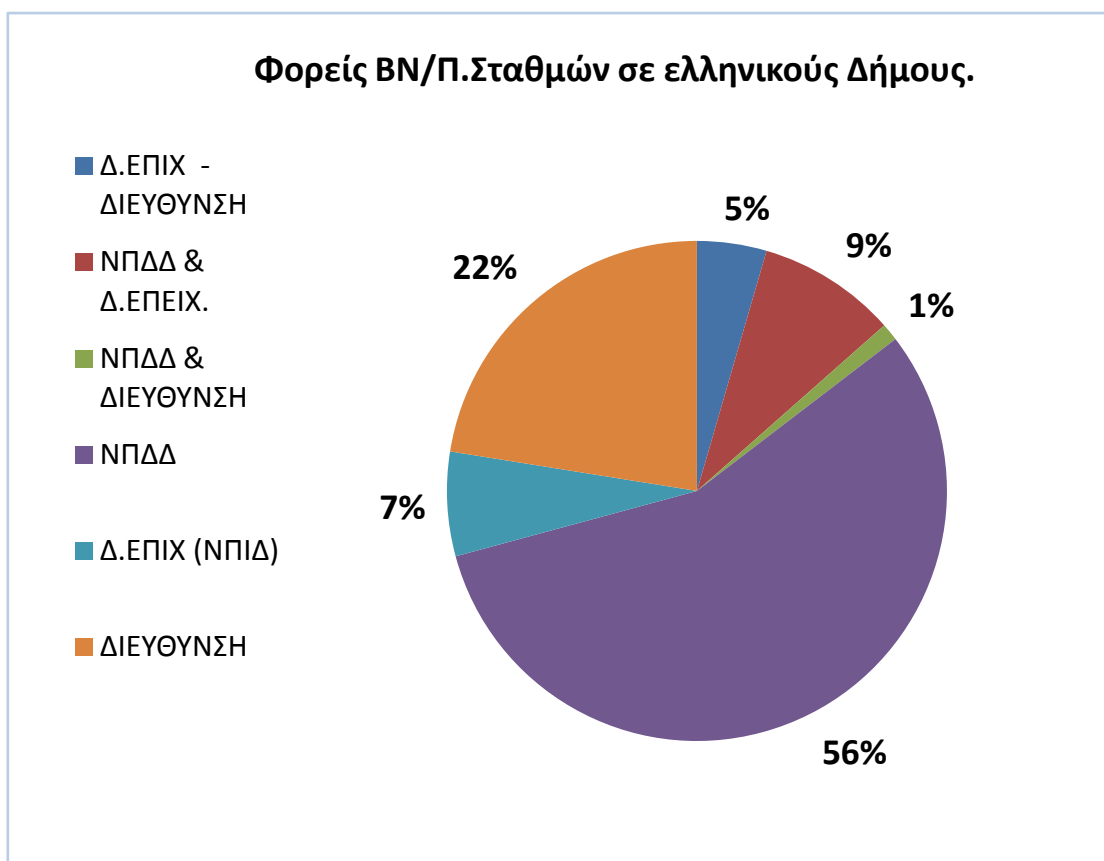
⁶³ Πρόεδρος του Δ.Σ ήταν υπάλληλος του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας, ενώ το υπόλοιπο συμβούλιο αποτελούνταν από έναν εκπρόσωπο γονέων και από έναν αιρετό εκπρόσωπο της τοπικής κυβέρνησης (Π.Δ. 545/1989)

⁶⁴ Η έκθεση της Ε.Ε.Τ.Α.Α., (2004?) ανέφερε: "Ο αριθμός των καταχωρημένων, έως σήμερα, στη βάση δεδομένων παιδικών σταθμών είναι 1.346. Προέρχεται από 565 Δήμους και Κοινότητες. Παράλληλα έχουν καταγραφεί 152 Οργανισμοί Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών, που φυσικά αντιστοιχούν σε ισάριθμους (152) ΟΤΑ. Σε αυτούς τους Οργανισμούς είναι ενταγμένοι οι 737 από τους 1346 Παιδικούς και Βρεφονηπιακούς Σταθμούς (ποσοστό 54,75%). Από τους 1.346 καταγεγραμμένους Παιδικούς και Βρεφονηπιακούς Σταθμούς, οι 1.282 (ποσοστό 95,3%) έχει μεταφερθεί από το Δημόσιο στους ΟΤΑ, ενώ οι 64 (ποσοστό 4,7%) από την ίδρυσή τους ανήκουν στους ΟΤΑ. Οι 641 (ποσοστό 50%) έχουν μεταφερθεί με το Ν. 2881/01.Οι 455 (ποσοστό 36%) έχουν μεταφερθεί με το Ν. 2218/94. Στους Παιδικούς Σταθμούς σήμερα απασχολούνται περί τους 6.336 εργαζόμενοι. Από αυτούς οι 3.400 (ποσοστό 57%) αποτελούν το εκπαιδευτικό (επιστημονικό και βοηθητικό) προσωπικό (περίπου 1:20 είναι η αντιστοιχία εκπαιδευτικού προσωπικού και παιδιών)" (Στοιχεία 2003).

ή σε Δημότική Επιχείρηση (Ν.Π.Ι.Δ.)

Κατά περίπτωση, μπορεί να συναντήσουμε σε ένα Δήμο περισσότερες από μία από τις προαναφερόμενες οργανωτικές μορφές.

Διάγραμμα 3-4
Φορείς που λειτουργούν ΒΝ/Π.Σ στους ελληνικούς Δήμους



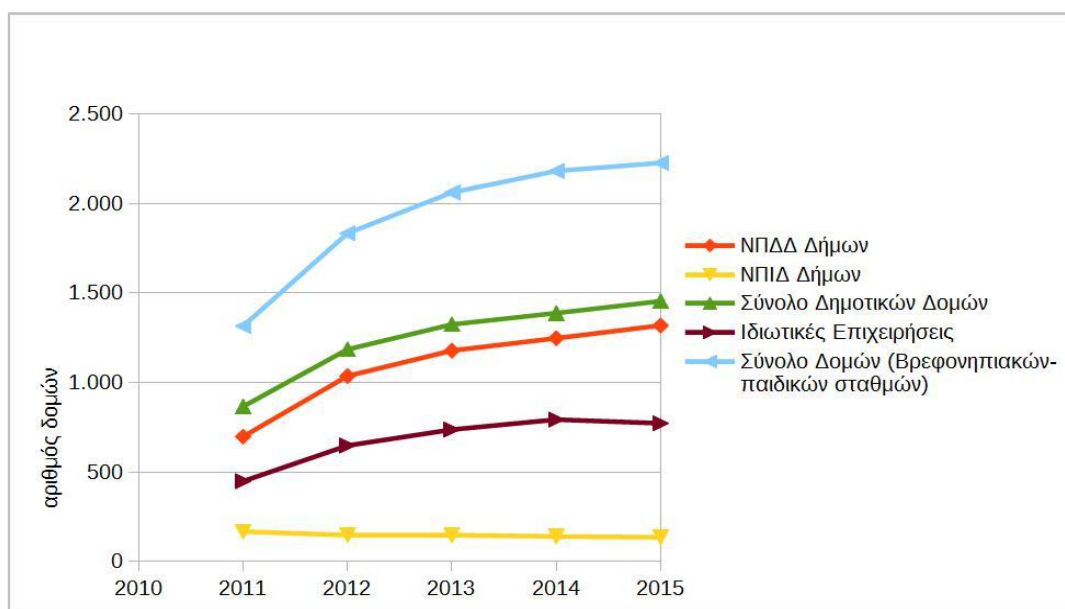
Πηγή: Πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσα από στοιχεία της Ε.Ε.Τ.Α.Α. "Πρόγραμμα εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής" σε 100 ελληνικούς δήμους σε σύνολο 325 (δείγμα 30,7%).

Το φαινόμενο παρουσιάζεται σε αρκετούς ΟΤΑ πανελλαδικά και οι λόγοι εμφάνισής του οφείλονται σε συγκυρίες σχετικές είτε με την αλλαγή της σχετικής νομοθεσίας, είτε με χρηματοδοτούμενα ευρωπαϊκά προγράμματα.⁶⁵

⁶⁵ Την περίοδο 2011 – 12, όπως φαίνεται χαρακτηριστικά από το διάγραμμα, υπήρξε μια έξαρση στην ίδρυση δημοτικών επιχειρήσεων, η οποία οφείλονταν στις αιτήσεις του χρηματοδοτούμενου από την ΕΕ προγράμματος "Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής". Το συγκεκριμένο πρόγραμμα όταν ξεκίνησε, δεν απευθυνόταν σε Ν.Π.Δ.Δ., οπότε πολλοί δήμοι τα πρώτα χρόνια δεν μπορούσαν να επωφεληθούν από αυτό. Στη συνέχεια, παρόλο που τροποποιήθηκαν οι όροι συμμετοχής στο συγκεκριμένο

Όταν το 2001, οι πρώην κρατικοί παιδικοί σταθμοί πέρασαν από το Υπουργείο Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων στο Υπουργείο Εσωτερικών και ειδικότερα στους Δήμους και τις Κοινότητες, τότε ο κάθε ΟΤΑ, είτε συγχώνευσε τα μεμονωμένα Ν.Π.Δ.Δ. σε ένα καινούργιο νομικό πρόσωπο (π.χ. ο Δ. Λαρισαίων) είτε τα συγχώνευσε σε ένα καινούργιο νομικό πρόσωπο διατηρώντας παράλληλα και αντίστοιχες δομές που πιθανώς ήδη είχε ο ίδιος⁶⁶. Με το νέο καθεστώς που έφερε ο "Καλλικράτης" οι φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης περιήλθαν σε αναγκαστικό **εξορθολογισμό** των υπηρεσιών τους, **συγχωνεύοντας τους ΒΝ/ΠΣ σε Ν.Π.Δ.Δ ή σε Δημοτικές Επιχειρήσεις (Ν.Π.Ι.Δ.)**.⁶⁷

Διάγραμμα 3-5
Αριθμός ΒΝ/Π.Σ. ανά είδος φορέα.



Επεξεργασμένα στοιχεία.

Πηγή: "Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής" - Ε.Ε.Τ.Α.Α

Μια ιδέα για τις διαφορετικές μορφές που έχουν οι ΒΝ/Π.Σ. των δήμων και την αναλογία τους, μπορούμε να πάρουμε από το διάγραμμα όπου φαίνεται η συμμετοχή των δημοτικών ΒΝ/Π.Σ. που συμμετείχαν στο πρόγραμμα "Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής" (Διάγραμμα 3-5)

Οι γονείς πληρώνουν **τροφεία** με βάση κοινωνικοοικονομικά κριτήρια.

πρόγραμμα, οι δημοτικές επιχειρήσεις παρέμειναν με μικρές διακυμάνσεις στον αριθμό τους, όπως φαίνεται από το Διάγραμμα 4. με βάση επεξεργασμένα στατιστικά στοιχεία της ΕΕΤΑΑ.

⁶⁶ πχ. Δήμος Θεσσαλονίκης

⁶⁷ Ν. 3852/2010 (άρθρο 102), βλ. κεφ.2.3

Ούτε και στις ισχύουσες διατάξεις για τη λειτουργία των σταθμών υπάρχει πρόβλεψη για κοινό παιδαγωγικό πρόγραμμα εγκεκριμένο από εξωτερικό των Ο.Τ.Α. φορέα. Το 2009 το ΥΠ.ΕΣ. είχε αναθέσει σε ομάδα καθηγητών των σχετικών Ανώτατων και Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων την εκπόνηση νέου παιδαγωγικού προγράμματος για την προσχολική αγωγή. Η ομάδα παρέδωσε την πρώτη φάση του έργου και στη συνέχεια δεν ασχολήθηκε κανείς και η μελέτη δεν ολοκληρώθηκε ποτέ.

3.5.2.2.2 Κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη αδειοδότηση και λειτουργία των δημοτικών ΒΝ/Π.Σ.

Οι ΒΝ/Π.Σ. των Ο.Τ.Α. αποτελούν **επιβεβαίωση του ανορθολογισμού** που επικρατεί στην οργάνωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Το κανονιστικό πλαίσιο που αφορά τη λειτουργία των ΒΝ/ΠΣ που ανήκουν σε Δημοτικές Επιχειρήσεις (Ν.Π.Ι.Δ.) είναι διαφορετικό από αυτό που ισχύει για τους ΒΝ/ΠΣ που είναι ενταγμένοι σε Ν.Π.Δ.Δ. ή σε Διεύθυνση Δήμου.

Οι ΒΝ/ΠΣ των Δημοτικών Επιχειρήσεων αδειοδοτούνται και λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν για τους παιδικούς σταθμούς που ιδρύονται από ιδιώτες ή από φιλανθρωπικούς φορείς.⁶⁸ Η σχετική νομοθεσία, προβλέπει συγκεκριμένες προδιαγραφές τόσο για τις υποδομές (κτίριο, εγκαταστάσεις, κλπ.) όσο και για τις ειδικότητες των εργαζομένων καθώς και την αναλογία παιδιών / προσωπικού (Παράρτημα 3 Β')

Οι παιδικοί σταθμοί των ΟΤΑ όμως, που ανήκουν σε Ν.Π.Δ.Δ. ή σε Διεύθυνση του ΟΤΑ λειτουργούν με βάση τον Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας⁶⁹ (βλ. Παράρτημα 3 Α'). Η ίδρυσή τους προβλέπεται στο Ν.3463/2006, άρθρο 75⁷⁰ και όπως αναφέρεται στο Ν.3801/2009, άρθρ. 41⁷¹, οι όροι και οι προϋποθέσεις άδειας ίδρυσης και λειτουργίας τους θα οριστούν με Υπουργική Απόφαση μετά από εισήγηση της ΚΕΔΚΕ. Όμως αυτό δεν έχει γίνει μέχρι σήμερα. Από το 2006 και μέχρι σήμερα η έκδοση της συγκεκριμένης νομοθεσίας έχει παραταθεί πέντε φορές. (Παράρτημα 2)

⁶⁸ ΥΠ. ΥΓ και ΠΡΟΝ. Π2β/οικ.2808/97 (ΦΕΚ 645 Β): "Προϋποθέσεις και ίδρυσης και λειτουργίας Μονάδων Φροντίδας, Προσχολικής Αγωγής και Διαπαιδαγώγησης (Βρεφικών - Παιδικών - Βρεφονηπιακών Σταθμών, Μονάδων Φύλαξης βρεφών και νηπίων) από φορείς Ιδιωτικού Δικαίου, κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα" όπως αυτή τροποποιήθηκαν και ισχύουν μέχρι σήμερα

⁶⁹ Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Ν.Π.Δ.Δ. Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών_ΥΑ16065/ΦΕΚ497/Β/2002 (1)

⁷⁰ "Κύρωση Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων", άρθρο 75 (ΦΕΚ 114 Α', 8-6-2006)

⁷¹ Ν.3801, άρθρο 41, (ΦΕΚ 163 Α', 4-9-2009)

Η έλλειψη προϋποθέσεων αδειοδότησης εξυπηρετεί τους τοπικούς άρχοντες, οι οποίοι δεν είναι υποχρεωμένοι να συμμορφωθούν σε συγκεκριμένες προδιαγραφές που να ορίζουν τις αναλογίες παιδιών σε σχέση με το χώρο ή με τους εκπαιδευτικούς και είναι αμφίβολο αν θα είχε ανακινηθεί το θέμα της ελλιπούς νομοθεσίας αν οι άδειες δεν ήταν προαπαιτούμενο του συγχρηματοδοτούμενου από την Ε.Ε. προγράμματος, "Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής ζωής", το οποίο αποτελεί βασικό χρηματοδότη της Π.Π.Φ. πανελλαδικά από το 2010-2011 και μέχρι σήμερα.

Τα Ν.Π.Δ.Δ έχουν αυτοτέλεια στη διαχείρισή τους και στις προμήθειες. Η αλλαγή της νομοθεσίας για τις προμήθειες των ΟΤΑ, επέβαλε τη συμμετοχή τους σε ενιαίους διαγωνισμούς του Δήμου, **μόνο** για τους τομείς των καυσίμων, τροφίμων, φαρμάκων και ειδών καθαριότητας⁷².

3.5.3 Αξιολόγηση

Αρκετοί Δήμοι δεν έχουν μπει στη διαδικασία να αξιολογήσουν την υφιστάμενη κατάσταση και να προχωρήσουν σε οργανωτικές αλλαγές. Συνεχίζουν να παράσχουν την ίδια υπηρεσία διασπασμένα. Αν όμως κάποιος κοιτάξει τα στατιστικά στοιχεία που δημοσιεύει κάθε χρόνο η Ε.Ε.Τ.Α.Α, για το πρόγραμμα "Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής", σχετικά με τους συμμετέχοντες φορείς και την παροχή θέσεων και απομονώσει τα στοιχεία που αφορούν δομές Π.Π.Φ., τότε παρατηρεί ότι οι δήμοι αποτελούν τον κυρίαρχο του παιχνιδιού, σε ότι αφορά τον τομέα, μια και το 67% των προσφερομένων θέσεων σε ΒΝ/Π.Σ., προέρχεται από δημοτικές δομές. (Διάγραμμα 3-6, Διάγραμμα 3-7).

Το δεδομένο αυτό σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της ευρωπαϊκής έρευνας για την ποιότητα ζωής (Eurofound, 2012), δείχνει ότι ως οργανισμοί μάλλον δεν πετυχαίνουν την αποτελεσματικότητα που οι πολίτες επιθυμούν και έχουν ανάγκη.

Όπως αναφέραμε στο θεωρητικό μέρος, **η αποτελεσματικότητα των οργανισμών που παρέχουν υπηρεσίες και κυρίως των μη κερδοσκοπικών**, όπως οι δημοτικοί ΒΝ/Π.Σ., **εκτιμάται από την ικανοποίηση των αποδεκτών της υπηρεσίας**. Στην προκειμένη όμως περίπτωση της Π.Π.Φ., τα αποτελέσματα δείχνουν ότι υπάρχει δρόμος για βελτίωση. Το 63% των ωφελουμένων θέτει **θέμα ποιότητας των υπηρεσιών Π.Π.Φ.**, στη χώρα μας. Το ποσοστό αυτό είναι το μεγαλύτερο στην Ε.Ε. και μάλιστα σε μεγάλη απόσταση από τα

⁷² Με το άρθρο 4 της από 12/12/2012 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου (ΦΕΚ 2410/Α'/2012) που κυρώθηκε με το ν. 4111/2013 (ΦΕΚ 18/Α'/2013) άρθρο 48 (αρ. 4)

αμέσως επόμενα (Ρουμανία 47%, Πολωνία και Σλοβακία 38%). Εξίσου αρνητική είναι και η αξιολόγηση για θέματα προσβασιμότητας (Πίνακας 3-5).

Πίνακας 3-5 Αξιολόγηση ωφελουμένων Π.Π.Φ.		
Δείκτες/Ποσοστά	Μέσος όρος Ε.Ε - 27	ΕΛΛΑΔΑ
Διαθεσιμότητα	58	73
Κόστος	59	78
Φυσική Πρόσβαση	41	57
Ποιότητα	27	63
Δείκτης ποιότητας	0,8	-0,7
Δείκτης πρόσβασης	6,3	5,1

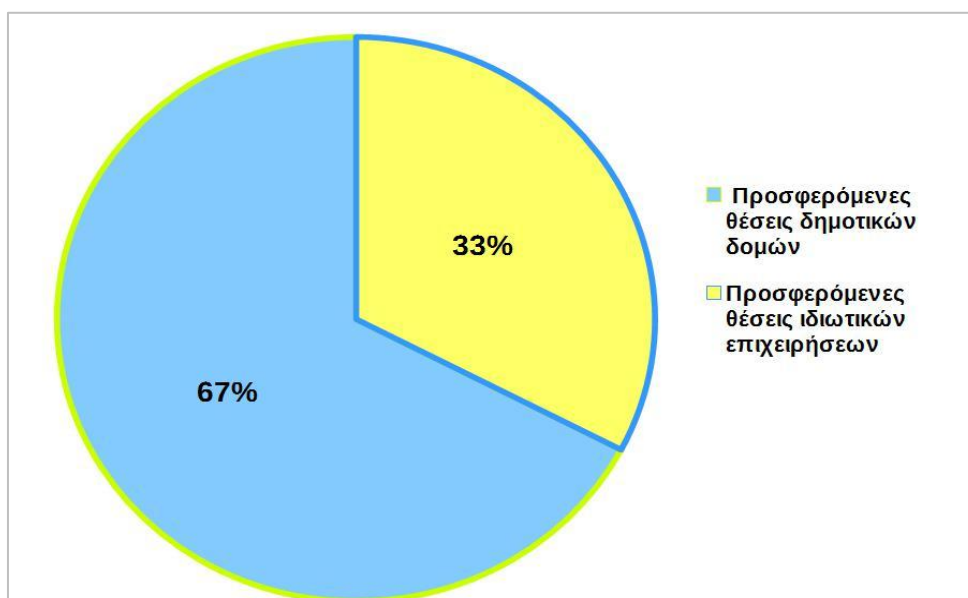
Πηγή: (Eurofound, 2012)

Τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν επίσης, αν όχι έλλειψη οράματος για τον τομέα, τουλάχιστον κακό προγραμματισμό και ανεπάρκεια στην ικανότητα εξεύρεσης και διαχείρισης πόρων.

Η Τ.Α. στην Ελλάδα, δεν εκμεταλλεύτηκε τη χρηματοδότηση της ΕΕ στα προηγούμενα Π.Ε.Π. για να βελτιώσει αριθμητικά και ποιοτικά τις δομές της. Αν σε όλα αυτά προσθέσουμε και την πολυμορφία φορέων, στην οποία ήδη αναφερθήκαμε, βλέπουμε το πεδίο στο οποίο μπορεί να βοηθήσουν τα εργαλεία του μανάτζμεντ.

Διάγραμμα 3-6

Προσφερόμενες θέσεις ΒΝ/Π.Σ. ανά κατηγορία φορέα

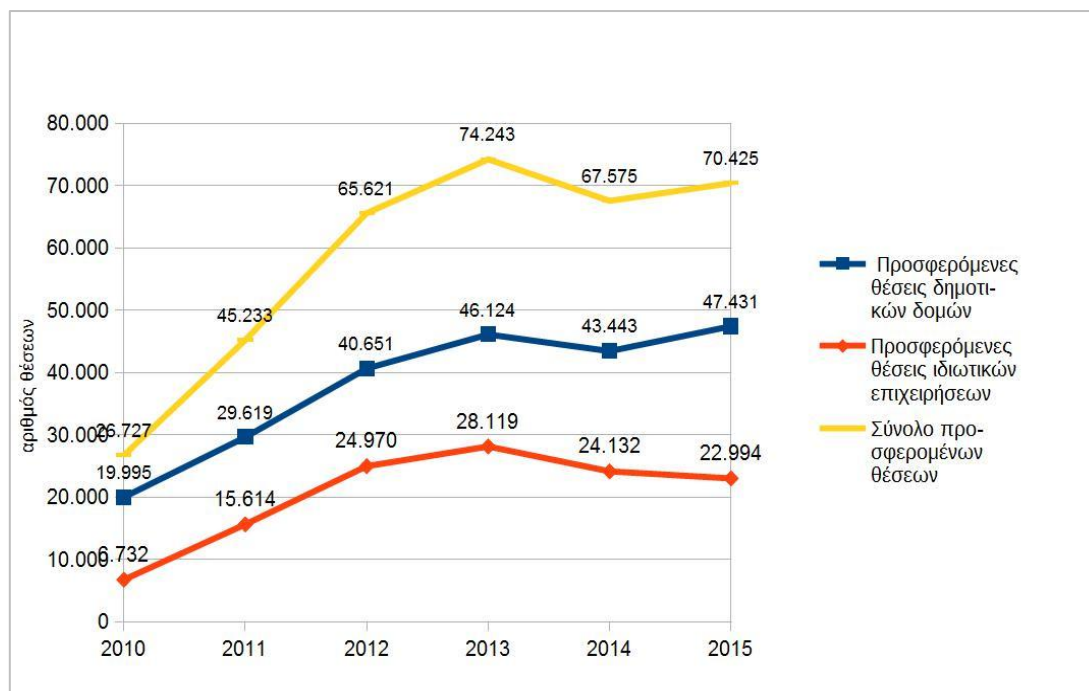


Επεξεργασμένα στοιχεία.

Πηγή: "Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής" - Ε.Ε.Τ.Α.Α

Διάγραμμα 3-7

Προσφερόμενες θέσεις ΒΝ/Π.Σ. ανά φορέα



Επεξεργασμένα στοιχεία.

Πηγή: "Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής" - Ε.Ε.Τ.Α.Α

3.5.4 Επιλογές για αναδιοργάνωση

Οι δήμοι μπορούν να επιλέξουν τον ανασχεδιασμό των βρεφονηπιακών σταθμών με βάση τις δυνατότητες και τους περιορισμούς που τους δίνει η **νομοθεσία**⁷³, αλλά και με γνώμονα τη **στρατηγική** που πρέπει να επιλεγεί ώστε να έχει αποτέλεσμα η οποιαδήποτε οργανωσιακή **αλλαγή**.⁷⁴

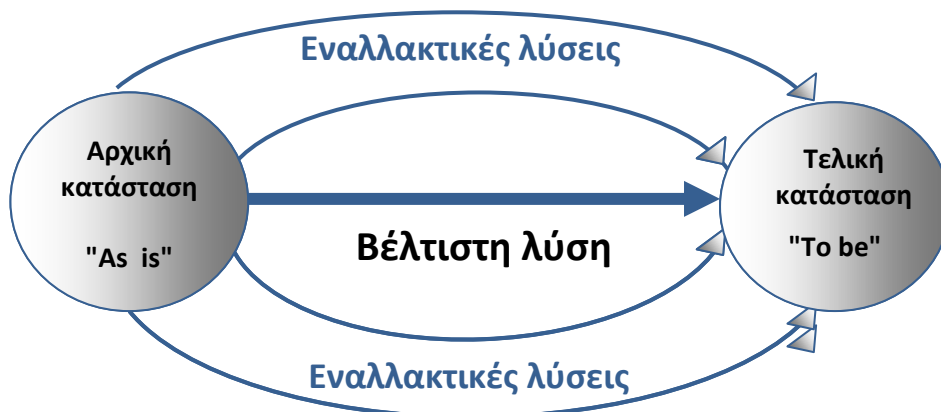
Οι δήμοι έχουν κατά τον ανασχεδιασμό τις παρακάτω επιλογές:

- Κατάργηση Ν.Π.Δ.Δ. και μεταφορά δραστηριοτήτων τους στον Δήμο
- Συγχώνευση Ν.Π.Δ.Δ. /Ν.Π.Ι.Δ.
- Λύση Κοινωφελών Επιχειρήσεων και μεταφορά των δραστηριοτήτων στο Δήμο.

Κρίσιμα θέματα που αφορούν τη μεταφορά του προσωπικού για την κάθε περίπτωση, αντιμετωπίζονται από τη νομοθεσία (Παράρτημα 5).

Εικόνα 3-6

Συγκριτική επιλογή βέλτιστου μοντέλου παροχής μιας κοινωνικής υπηρεσίας



Πηγή: (Πλυμάκης, 2015)

⁷³ α). Βλ. Παράρτημα 5

β) Με το Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74/Α') και την εγκύκλιο «Σχετικά με Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα του ν.4250/14» (ΑΔΑ: ΒΙΦ1Χ-ΤΙΖ) προβλέπεται η κατάργηση των φορέων που: α. η αποστολή και ο ρόλος μπορούν να ασκηθούν καλύτερα από μια υπάρχουσα δομή και β. δεν δραστηριοποιήθηκαν επιχειρηματικά από τη στιγμή της ίδρυσής τους. Η κατάργηση των δομών αποσκοπεί στην εξοικονόμηση πόρων μέσα από την αποτελεσματικότερη άσκηση της αποστολής και του ρόλου τους και στην ορθολογική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα. - Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2015 - (Υ.ΠΟΙΚ. & κ.α.)

⁷⁴ βλ. Κεφ 5

Οι δήμοι θα πρέπει να σχεδιάσουν τα επόμενα βήματα λαμβάνοντας υπόψη ότι ο καλύτερος σχεδιασμός είναι αυτός που επιτυγχάνει καλή εφαρμογή μεταξύ δομής και της ιδιαίτερης κατάστασης που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός (βλ.1.4). Με άλλα κριτήρια θα λειτουργήσει ένας αστικός δήμος με μεγάλη έκταση και με άλλα ένας ορεινός με γεωγραφική διασπορά. (Εικόνα 3-6)

Εικόνα 3-7

Επιλογή βέλτιστου μοντέλου παροχής υπηρεσίας

$$\begin{array}{c}
 \text{Βέλτιστο μοντέλο} \\
 \text{παροχής}
 \end{array}
 =
 \frac{\frac{\text{αποτελεσματικότητα}}{\text{κάλυψη αναγκών ωφελουμένων}}}{\text{κόστος παροχής}}
 \quad \text{(αποδοτική/ βιώσιμη παροχή)}$$

Πηγή: (Πλυμάκης, 2015)

Το βέλτιστο μοντέλο οργανωτικής δομής θα προσδιοριστεί από την αναλογία αποτελεσματικότητας/κάλυψης αναγκών σε σχέση με το κόστος παροχής της υπηρεσίας. Επίσης κριτήριο αξιολόγησης αποτελεί η βιωσιμότητα και η αποδοτικότητα. (Πλυμάκης, 2015, Εικόνα 3-7)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 Οι Βρεφονηπιακοί Σταθμοί του Δ. Θεσσαλονίκης

4.1 Ιστορικό - Υφιστάμενη κατάσταση

Οι πρώτοι ΒΝ/Π.Σ. του Δήμου Θεσσαλονίκης δημιουργήθηκαν το 1986 με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου και σιγά σιγά αυξήθηκαν σε 17. Το 2001, ο Δ.Θ. παρέλαβε τους πρώην Κρατικούς Βρεφονηπιακούς Σταθμούς⁷⁵ τους οποίους συγχώνευσε σε ένα Ν.Π.Δ.Δ. και έτσι σήμερα έχει συνολικά 29 από σταθμούς, οι οποίοι εποπτεύονται από τρεις διαφορετικές οργανωτικές δομές:

- ✓ από τη **Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών** με 17 ΒΝ/Π.Σ. σταθμούς.
- ✓ από τον **Οργανισμό Βρεφονηπιακής Παιδικής και Οικογενειακής Μέριμνας (Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.)** με 11 ΒΝ/Π.Σ.σταθμούς.
- ✓ από το **Δημότιμο Βρεφοκομείο “Άγιος Στυλιανός”** (1 ΒΝ/Π. Σταθμός)

4.1.1 Α. Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών.

Η **Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών** δημιουργήθηκε ως ανεξάρτητη⁷⁶ Διεύθυνση με τον ισχύοντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δ.Θ.⁷⁷ και ξεκίνησε ουσιαστικά τη λειτουργία της τον Απρίλιο-Μάιο του 2013. Απαρτίζεται από **4 τμήματα** με **αντίστοιχους Προϊσταμένους**.



⁷⁵ Ν.2880/αρθρο12(ΦΕΚ 9/Α/2001)

⁷⁶ Πριν τον Ο.Ε.Υ. του 2012, οι ΒΝ/Π.Σ. του Δ.Θ. εποπτεύονταν από τη Δ/νση Κοινωνικής Πολιτικής και μετέπειτα Δ/νση Κοινωνικών Υπηρεσιών.

⁷⁷ Υπ. αρ. 8300/2012 Απόφαση Γ.Γ. Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας – Θράκης (ΦΕΚ 3360 /Β /2012)

Το Τμήμα Παιδικών Σταθμών και Εποπτείας είναι αρμόδιο για θέματα:

- α) ίδρυσης, στέγασης, μεταστέγασης,
- β) εξοπλισμού, συντήρησης, ασφάλειας των κτιρίων,
- γ) συγκέντρωσης και ομαδοποίησης των ειδών και υλικών που είναι απαραίτητα για την εύρυθμη λειτουργία των ΒΝ/Π.Σ.,
- δ) σίτισης των φιλοξενουμένων παιδιών (διαιτολόγιο, έγκαιρη προμήθεια πρώτων υλών, παρασκευή και διανομή φαγητού)
- ε) παροχής βοήθειας και συντονισμού σε περιπτώσεις εξωτερικών εκδηλώσεων (χώρος – εξοπλισμός),
- στ) τον έλεγχο και της είσπραξη τροφείων και
- ζ) την εποπτεία της σωστής τήρησης των βιβλίων των ΒΝ/Π.Σ..

Το Τμήμα Παιδικών Σταθμών Α', Β', Γ', Δ' Δημοτικής Κοινότητας & Δημοτικής Ενότητας Τριανδρίας και

το Τμήμα Παιδικών Σταθμών Ε' Δημοτικής Κοινότητας έχουν κοινές αρμοδιότητες για:

- α) την εγγραφή / φιλοξενία / διαγραφή των βρεφών και νηπίων στους σταθμούς δικαιοδοσίας τους,
- β) τη διεξαγωγή κοινωνικών ερευνών,
- γ) το σχεδιασμό και εφαρμογή παιδαγωγικών προγραμμάτων
- δ) την τήρηση του Κανονισμού Λειτουργίας,
- ε) τη διαφύλαξη της σωματικής και ψυχικής υγείας των παιδιών,
- στ) την ασφαλή μεταφορά των παιδιών,
- ζ) την συνεργασία με τους γονείς,
- η) τη διοργάνωση εκδηλώσεων,
- θ) τον έλεγχο της αποθήκης τροφίμων στους τροφοδότες σταθμούς,
- ι) την τήρηση όλων των προβλεπόμενων στους παιδικούς σταθμούς βιβλίων.

Το Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης ασχολείται με:

- α) την αλληλογραφία καθώς και την τήρηση του αρχείου και του πρωτοκόλλου της Δ.Π.Σ.,
- β) την έκδοση απολογισμού, την τήρηση στατιστικών στοιχείων,
- γ) την επιμέλεια για θέματα πιστώσεων,

- δ) θέματα προσωπικού (παρουσιολόγια, άδειες, αιτήματα προσλήψεων, επιμόρφωση),
- ε) τη διοικητική υποστήριξη του/της Προϊστάμενου/νης της Διεύθυνσης.

Πρόσθετες αρμοδιότητες του Τμήματος Παιδικών Σταθμών και Εποπτείας που δεν άπτονται των ΒΝ/Π.Σ. του Δ.Θ.

- η **αδειοδότηση και εποπτεία** της λειτουργίας δημοτικών και ιδιωτικών **παιδικών σταθμών** και
- ο **διοικητικός και οικονομικός έλεγχος** και εποπτεία (σε συνεργασία με τις οικονομικές υπηρεσίες) των **φιλανθρωπικών φορέων**

4.1.2 Β. Οργανισμός Βρεφονηπιακής Παιδικής και Οικογενειακής Μέριμνας

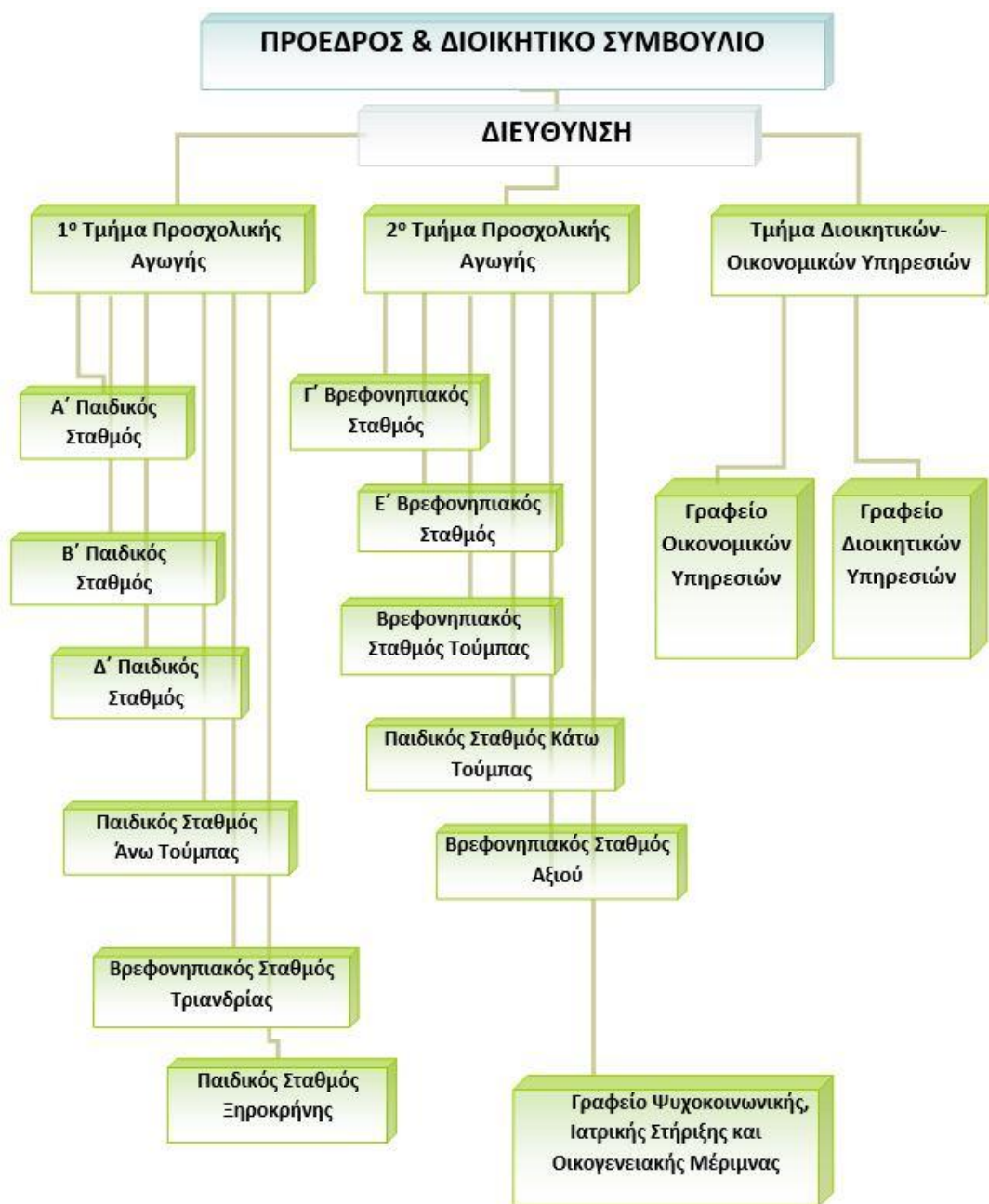
Ο Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ. όπως είπαμε είναι Ν.Π.Δ.Δ. που ιδρύθηκε το 2001. Διοικείται από **Διοικητικό Συμβούλιο**, έχει μία **Διεύθυνση** και τρία τμήματα με αντίστοιχους Προϊσταμένους (Εικόνα 4-1):

1. το **1ο Τμήμα Προσχολικής Αγωγής** (6 παιδ. Σταθμοί)
2. το **2ο Τμήμα Προσχολικής Αγωγής** (5 παιδ. Σταθμοί) στο οποίο ανήκει και το Γραφείο Ψυχοκοινωνικής Ιατρικής Στήριξης και Οικογενειακής Μέριμνας

Σε κάθε ΒΝ/Π.Σ. υπάρχει υπεύθυνος του σταθμού χωρίς θέση στο οργανόγραμμα.

3. το **Τμήμα Διοικητικών - Οικονομικών Υπηρεσιών** που διαθέτει:
 - Γραφείο Οικονομικών Υπηρεσιών
 - Γραφείο Διοικητικών Υπηρεσιών

Εικόνα 4-1
 Οργανόγραμμα Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.



Πηγή: <http://www.obrepom.gr>

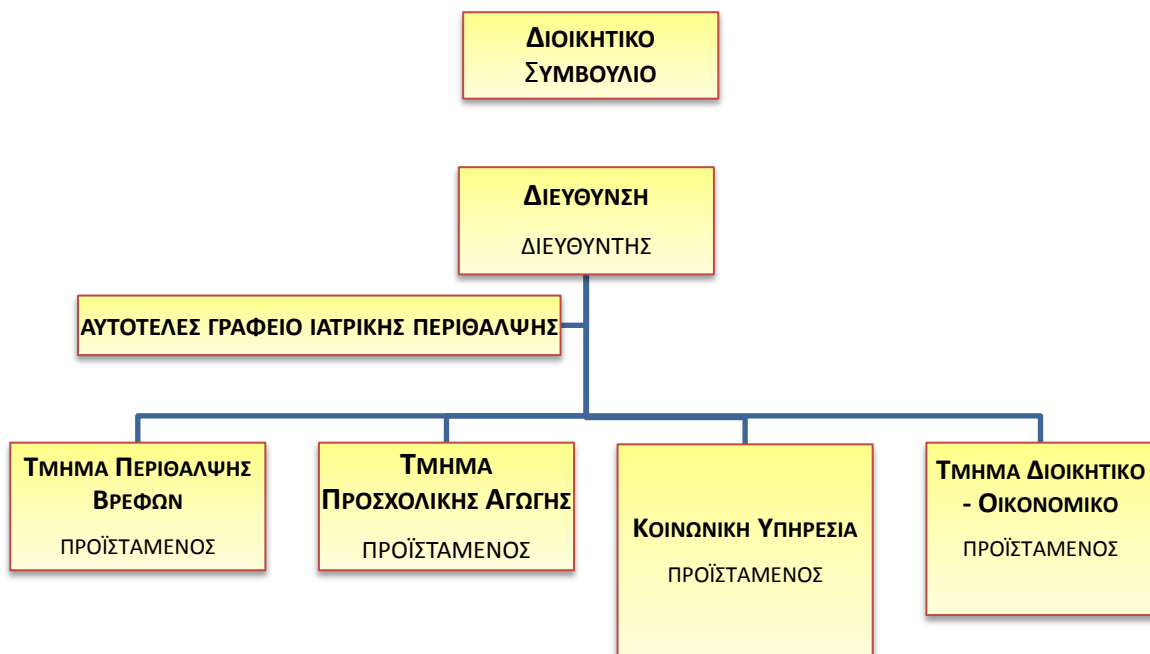
4.1.3 Γ. Δημοτικό Βρεφοκομείο "Άγιος Στυλιανός" (Ν.Π.Δ.Δ.)

Η περίπτωση του "Αγ. Στυλιανού" είναι διαφορετική γιατί ο ΒΝ/Π.Σ. είναι σε άμεση συνάρτηση με το Βρεφοκομείο τόσο σε επίπεδο εγκαταστάσεων όσο και σε επίπεδο προσωπικού και διοίκησης. Για το λόγο αυτό, αν και αναφέρεται, **κρίθηκε σκόπιμο στην παρούσα μελέτη ανασχεδιασμού να μη συμπεριληφθεί ο συγκεκριμένος ΒΝ/Π.Σ.**, καθώς το σύνολο της λειτουργίας του Ιδρύματος μπορεί και πρέπει να αποτελέσει αντικείμενο ξεχωριστής μελέτης.

Ο συγκεκριμένος ΒΝ/Π.Σ. έχει τη δυνατότητα να εξυπηρετήσει 110 παιδιά. Το σύνολο του προσωπικού είναι συμβασιούχοι.⁷⁸

Εικόνα 4-2

Οργανωτική διάρθρωση Δημοτικού Βρεφοκομείου "Άγιος Στυλιανός"



Πηγή: Προσαρμογή σε σχήμα του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δημοτικού Βρεφοκομείου "Άγιος Στυλιανός" (ΦΕΚ 454/Β'/ 24-2-2012)

⁷⁸ Το προσωπικό αποτελείται από 9 ΤΕ Βρεφοκόμους, 3 ΔΕ Βοηθούς Βρεφοκόμων, 5 καθαρίστριες και 1 Γυμνάστρια. Στο βοηθητικό προσωπικό συμπεριλαμβάνονται 5 καθαρίστριες, 2 μάγειρες και 1 τραπεζοκόμος καθώς και 2 καθαρίστριες αποσπασμένες από την υπηρεσία Καθαριότητας του Δ.Θ. Για τις ανάγκες όλου του ιδρύματος εργάζονται 1 ψυχολόγος, 1 κοινωνική λειτουργός και 2 διοικητικοί υπάλληλοι.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 Οργανωτικός ανασχεδιασμός των Βρεφονηπιακών / Παιδικών Σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης

5.1.1 Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης προκειμένου να σχεδιάσει τη στρατηγική του για την πενταετία 2015-2020, ανέλυσε το **εξωτερικό περιβάλλον** και διαπίστωσε **έντονες μεταβολές** σε αυτό (κοινωνική - οικονομική κρίση, μείωση πόρων, αύξηση ανεργίας) ενώ παράλληλα αναγνώρισε την **ύπαρξη οργανωτικών δυσλειτουργιών** στο **εσωτερικό** του. Έτσι ως βέλτιστη λύση για την περίπτωσή του, επέλεξε την ενσωμάτωση του Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ. στη Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών και την ενέταξε στο ψηφισμένο [Στρατηγικό Σχεδιασμό 2014 – 2019](#).⁷⁹

Βλέπουμε μια διαφορετική επιλογή από αυτή του Δήμου Αθήνας (Βλ. 3.4.3). Το μέγεθος αποτελεί την ειδοποιό διαφορά για την επιλογή διαφορετικής στρατηγικής στον οργανωσιακό σχεδιασμό των ΒΝ/Π.Σ. ανάμεσα στους δύο δήμους. Ο Δήμος Θεσσαλονίκης έχει την ευχέρεια να **υποστηρίξει συμπληρωματικά** τη Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών, για θέματα που χρειάζονται εξειδίκευση (προσλήψεις προσωπικού, ενιαίοι διαγωνισμοί, προμήθειες, ταμείο, μισθοδοσία, μηχανογράφηση, κλπ), όπως άλλωστε κάνει και τώρα, χωρίς να διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία των υπολοίπων δραστηριοτήτων του. Παράλληλα διαθέτει και τον απαραίτητο **χώρο**⁸⁰ για τη στέγαση της καινούργιας υπηρεσίας, παράγοντα που συχνά δημιουργεί προβλήματα όταν δεν έχει προβλεφθεί εξ αρχής.

Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο να εντοπίσει τα προβλήματα που οφείλονται στον ατελή οργανωσιακό σχεδιασμό των υπηρεσιών στον τομέα των ΒΝ/Π.Σ. και να προτείνει μια νέα διάρθρωση στηριγμένη σε επιστημονικά δεδομένα, που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως αφετηρία της υλοποίησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Θεσσαλονίκης. Οι στόχοι είναι από τη μια η βέλτιστη αξιοποίηση των υλικών και ανθρώπινων διαθέσιμων πόρων και από την άλλη η βελτίωση της ποιότητας στην παρεχόμενη υπηρεσία.

⁷⁹ Η συγχώνευση έχει συμπεριληφθεί και στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014 – 19, το οποίο είναι προς ψήφιση από το Δημοτικό Συμβούλιο

⁸⁰ Η Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών συστεγάζεται με τη Δημοτική Ενότητα Τριανδρίας στο κτίριο του Δημαρχείου του παλιού Δήμου. Ο ένας όροφος είναι ανεκμετάλλετος, οπότε με μια αρχιτεκτονική μελέτη μπορεί να στεγάσει και τις δύο Υπηρεσίες (Δ.Ενότητα και Νέα Διεύθυνση.)

5.1.2 Εντοπισμός προβλημάτων που επιδέχονται βελτίωσης μέσω οργανωσιακού σχεδιασμού.

Το πρώτο εμφανές πρόβλημα είναι τα **πολλά κέντρα εξουσίας**. Όση προσπάθεια συντονισμού και να γίνεται από τον/την αρμόδιο/α Αντιδήμαρχο για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν κοινά θέματα (π.χ. μοριοδότηση παιδιών για εγγραφή, ύψος τροφείων, κλπ.) , δεν παύουν να υπάρχουν δύο διαφορετικά κέντρα διοίκησης, που δε συμφωνούν πάντα και συχνά έχουν διαφορετικά συμφέροντα (αιρετοί του Δ.Σ.). Η συγχώνευση αντιμετωπίζει ριζικά το πρόβλημα.

Το δεύτερο σημείο που χρειάζεται παρέμβαση, είναι αυτό της **ορθολογικής εκμετάλλευσης των υλικών και ανθρώπινων πόρων**. Για παράδειγμα:

- Στα δύο κεντρικά μαγειρεία της Διεύθυνσης, που έχουν τη δυνατότητα να καλύψουν το σύνολο των παιδιών, απασχολείται βοηθητικό προσωπικό, το οποίο θα μπορούσε να ικανοποιήσει ανάγκες καθαριότητας/φροντίδας χώρων αν είχε αντικατασταθεί από τους μάγειρες που εργάζονται σε κάθε έναν ΒΝ/Π.Σ. του Ν.Π.Δ.Δ.
- Στις διοικητικές υπηρεσίες της ΔΠΣ υπάρχει έλλειψη προσωπικού εξειδικευμένου στα οικονομικά, ενώ αντίστοιχοι υπάλληλοι υπάρχουν στον Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ. που εξυπηρετούν σχετικές ανάγκες.

Άλλο πρόβλημα αποτελεί η ύπαρξη **ασυμμετρίας στη φόρτιση του έργου** σε κάποια τμήματα του προσωπικού, λόγω κακής κατανομής αρμοδιοτήτων και υποστελέχωσης σε σχέση με το απαιτούμενο έργο. Η καταγραφή και ο απολογισμός του απαιτούμενου χρόνου για κάθε εργασία, ενδεχομένως να εμφανίσει κενούς χρόνους σε τμήματα που θα μπορούσαν να αναλάβουν μέρος του φόρτου εργασίας. Εν μέρει στο πρόβλημα συμβάλλει και η ανάθεση αρμοδιοτήτων στη Δ.Π.Σ. που δεν έχουν σχέση με τους ΒΝ/Π.Σ. Κατά το σχεδιασμό του ισχύοντος Ο.Ε.Υ. **δεν είχε προβλεφθεί ό όγκος της εργασίας** και ο βαθμός της **εξειδίκευσης** που αυτές απαιτούν. (Βλ. 4.1.1 Α , πρόσθετες αρμοδιότητες ΤΠΣΕ)

Παράγοντας που μακροπρόθεσμα **βλάπτει την αποτελεσματικότητα** της υπηρεσίας είναι και η ύπαρξη ενδυναμωμένων **άτυπων ομάδων**. Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό των ΒΝ/Π.Σ. ανακυκλώνεται μέσα στις δομές και σπανίως έχει την ευκαιρία να έρθει σε επαφή με άλλα αντικείμενα. Η παραμονή για μεγάλο χρονικό διάστημα (μερικές φορές και δεκαετίες), στον ίδιο χώρο, ενθαρρύνει και ενδυναμώνει τη δημιουργία τέτοιων ομάδων.

Με το παρόν οργανόγραμμα επίσης, δεν υπάρχει η δυνατότητα σε νέα στελέχη να αποκτήσουν την απαραίτητη **εμπειρία** για να αναλάβουν θέσεις ευθύνης.

Ένας ακόμα τομέας που χρήζει βελτίωσης είναι η **έλλειψη τακτικής φυσικής παρουσίας των Προϊσταμένων** στους χώρους των ΒΝ/Π.Σ. . Η γεωγραφική διασπορά των δομών και η φύση του αντικειμένου, που περιλαμβάνει πολλές διαπροσωπικές επαφές, οι οποίες είναι χρονοβόρες, σε συνδυασμό με το μικρό αριθμό μεσαίων στελεχών, δεν επιτρέπει την αποτελεσματική παρακολούθηση και έλεγχο, ενώ παράλληλα δημιουργεί παράπονα και εντάσεις με το προσωπικό των ΒΝ/Π.Σ. που αισθάνεται παραμελημένο. Στο νέο σχεδιασμό θα πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη για αυτό.

Τέλος, ένα ακόμη πρόβλημα που καταγράφηκε και που είναι αντιμετωπίσιμο μέσω του οργανωσιακού σχεδιασμού, είναι η **έλλειψη** καθορισμένου πρόσωπου σε κάθε δομή που να φέρει την **ευθύνη της μεταφοράς της πληροφορίας** από και προς το παιδαγωγικό προσωπικό. Ο διοικητικός υπάλληλος δεν επαρκεί πάντα για το συνολικό συντονισμό λόγω της διαφορετικής φύσης των αρμοδιοτήτων του.

Οι αριθμοί μιλάνε από μόνοι τους: **2.055 εξυπηρετούμενα παιδιά, 352 άτομα συνολικό προσωπικό, 28 δομές** και έσοδα της τάξης των **2.300.000 ευρώ**, μόνο από τη συμμετοχή σε **ευρωπαϊκό χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα**, χωρίς να λάβουμε υπόψη άλλα έσοδα, καλούν για σοβαρή αντιμετώπιση του σχεδιασμού της νέας Διεύθυνσης.

ΜΕΡΟΣ Β'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 Μελέτη για τον ανασχεδιασμό της δομής των Β/νηπιακών Σταθμών του Δήμου Θεσσαλονίκης

6.1.1 Μεθοδολογία

Για τη σχεδίαση της νέας οργανωτικής δομής της Διεύθυνσης Παιδικών Σταθμών θα χρησιμοποιήσουμε τη μέθοδο που προτείνει η Ευγενία Πετρίδου όπως αυτή αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο⁸¹. (Πετρίδου, 1981)

Θα θεωρήσουμε τους ΒΝ/Π.Σ. του Δ.Θ ως έναν οργανισμό⁸². Κατά το σχεδιασμό της δομής θα ακολουθήσουμε τα **πέντε στάδια** όπως καθορίζονται από την Πετρίδου, προκειμένου να συνδέσουμε το ανθρώπινο και το μηχανικό δυναμικό με τέτοιο τρόπο, ώστε οι εισροές (παιδιά, προσωπικό, οικονομικοί και υλικοί πόροι, κλπ) να μετατρέπονται σε εκροές (εκπαίδευση, σίτιση, κλπ), με τελικό σκοπό την αποτελεσματική εκπλήρωση της αποστολής της Διεύθυνσης, όπως αυτός περιγράφεται από τη νομοθεσία⁸³.

Η **συλλογή των στοιχείων** έγινε μέσα από τα επίσημα αρχεία που παραχωρήθηκαν τόσο από τη Δ.Π.Σ. όσο και από τον Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ. αλλά και μέσα από ανοιχτές συνεντεύξεις με το προσωπικό (με ή χωρίς θέση ευθύνης). Μέσα από ποσοτική και ποιοτική έρευνά τους θα επιχειρηθεί να παρουσιαστεί μια πιο αποτελεσματική και παράλληλα αποδοτική οργανωσιακή μορφή για τους ΒΝ/Π.Σ. του Δ.Θ.

6.1.2 Ανάλυση - Στάδια

Στάδιο 1: Προσδιορισμός συνολικού έργου - Υποέργα

Όπως αναφέραμε, το **κύριο έργο** ενός ΒΝ/Π.Σ. σύμφωνα με το νομοθέτη είναι η φιλοξενία παιδιών ηλικίας από 6 μηνών έως την ηλικία ένταξής τους στην υποχρεωτική εκπαίδευση. Κατά τη φιλοξενία θα πρέπει ο ΒΝ/Π.Σ.

- ✓ να τους προσφέρει ενιαία προσχολική αγωγή σύμφωνα με τα πλέον σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα,
- ✓ να βοηθήσει στην ολόπλευρη, σωματική, νοητική, συναισθηματική και κοινωνική ανάπτυξή τους,

⁸¹ βλ . 1.4.5 Σχεδίαση οργανωτικής δομής

⁸² βλ. 1.5 Ο βρεφονηπιακός σταθμός ως σύστημα.

⁸³ (ΥΑ16065, 2002) Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας, άρθρο 2

- ✓ να εξαλείψει διαφορές που προκύπτουν από το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον που ανήκουν οι οικογένειές τους,
- ✓ να εξυπηρετήσει τους γονείς και παράλληλα να τους ευαισθητοποιήσει πάνω σε θέματα σύγχρονης παιδαγωγικής και ψυχολογίας,
- ✓ να εξασφαλίσει την ομαλή μετάβασή τους από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον,
- ✓ να τούς παρέχει ημερήσια διατροφή και φροντίδα τηρώντας τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

Προκειμένου να ικανοποιηθεί ο σκοπός δημιουργίας ενός δημοτικού ΒΝ/Π.Σ. πρέπει να εκτελεστούν τα εξής επιμέρους αυτοτελή έργα:

Πίνακας 6-1 Αυτοτελή έργα

- 1. Εκπαίδευση παιδιών με σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα:**
 - εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσαρμοσμένο στη βρεφική/νηπιακή ηλικία
 - μουσικοπαιδαγωγική αγωγή
 - ψυχοκινητική αγωγή
- 2. Ολόπλευρη ανάπτυξη:**
 - παρακολούθηση σωματικής υγείας και ανάπτυξης των παιδιών
 - παρακολούθηση ψυχοκοινωνικής εξέλιξης των παιδιών
 - διοργάνωση εκδηλώσεων με τη συμμετοχή των παιδιών
- 3. Εξισορρόπηση διαφορών που προκύπτουν από το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον:**
 - κοινωνικές έρευνες στο οικογενειακό περιβάλλον
 - σχεδιασμός προγραμμάτων κοινωνικής πολιτικής για τα παιδιά που ανήκουν σε ευπαθείς ομάδες
- 4. Εξυπηρέτηση γονέων:**
 - δημιουργία ευέλικτων προγραμμάτων
 - απλοποίηση σχετικών διαδικασιών
 - συμμετοχή σε προγράμματα που ωφελούν τους γονείς των φιλοξενούμενων βρεφών/νηπίων (πχ επιδοτούμενα, χρηματοδοτούμενα, κ.ά)
- 5. Ευαισθητοποίηση γονέων πάνω σε θέματα σύγχρονης παιδαγωγικής, ψυχολογίας και διαπροσωπικών σχέσεων με τα παιδιά τους:**
 - διενέργεια συγκεντρώσεων γονέων
 - διενέργεια συναντήσεων με ειδικούς για την παρουσίαση σχετικών θεμάτων.

Πίνακας 6-1 (συνέχεια)

6. **Ομαλή μετάβαση από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον:**
 - δημιουργία κατάλληλων χώρων για τη φιλοξενία των παιδιών (κτίρια, εξοπλισμός, προσωπικό)
 - προσαρμογή ευέλικτου εξατομικευμένου, στις ανάγκες του κάθε παιδιού, προγράμματος
7. **Διατροφή:**
 - σύνταξη διαιτολογίου,
 - προμήθεια ειδών διατροφής για την παρασκευή φαγητού (προδιαγραφές/ ενδεικτικός προϋπολογισμός)
 - παραλαβή και έλεγχος ειδών διατροφής
 - παρακολούθηση της ποιότητας και της ποσότητας του παρασκευαζόμενου φαγητού
 - τήρηση και παρακολούθηση αποθήκης τροφίμων
 - παρακολούθηση της εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας σχετικά με τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας κατά τα διάφορα στάδια (διασφάλιση ποιότητας σύμφωνα με διεθνή πρότυπα)
 - διανομή του φαγητού
 - εξοπλισμός μαγειρείων/κουζίνας
8. **Παροχή συνθηκών ασφάλειας/ υγιεινής:**
 - διαμόρφωση και συντήρηση κατάλληλων χώρων (εγκαταστάσεις, κτίρια, κλπ)
 - διασφάλιση και παρακολούθηση μέτρων ασφαλείας (πυροπροστασία, έλεγχος της πρόσβασης τρίτων, κλπ)
 - εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα ασφάλειας/προστασίας της ζωής

Όλα τα προηγούμενα για να επιτευχθούν χρειάζονται και την εκτέλεση των εξής **υποέργων/στοιχειωδών έργων:**

9. **Διοίκηση προσωπικού** (παρουσιολόγια, άδειες, αιτήματα προσλήψεων, επιμόρφωση, πρακτική άσκηση εκπαιδευόμενων) σε συνεργασία με το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων του Δ.Θ.
10. **Τήρηση και παρακολούθηση οικονομικών στοιχείων** (σύνταξη, αναμόρφωση, παρακολούθηση προϋπολογισμού), σε συνεργασία με το αντίστοιχο Τμήμα του Δ.Θ.
11. **Πραγματοποίηση/παρακολούθηση εσόδων:** Σύνταξη χρηματικών καταλόγων,

είσπραξη τροφείων, παρακολούθηση οφειλετών, απαλλαγές, επιστροφές αχρεωστήτως καταβληθέντων ποσών, αποδοχή δωρεών, εισηγήσεις προς τα αρμόδια συλλογικά όργανα για τα παραπάνω.

12. **Προμήθειες** (αιτήματα, ενδεικτικοί προϋπολογισμοί, ομαδοποίηση, πρόταση ανάληψης υποχρέωσης, εισηγήσεις).
13. **Υποστήριξη κατά τη διοργάνωση/παρακολούθηση εκδηλώσεων** (διασφάλιση χώρου και μέσων, μεταφορά παιδιών)
14. **Γραμματειακή υποστήριξη Διευθυντή/Προϊσταμένων** (αλληλογραφία, αρχείο, εγκύκλιοι, τήρηση πρωτοκόλλου, ενημέρωση διαδικτυακού ιστότοπου, δελτία τύπου).
15. **Παρακολούθηση στατιστικών στοιχείων/δεικτών** σχετικά με τα οικονομικά στοιχεία, τις δομές, την αναλογία προσωπικού, την πληρότητα, τις εγγραφές /διαγραφές, την ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών (γονείς, προγράμματα, κλπ)
16. **Λειτουργία λογιστηρίου** (υποδοχή τιμολογίων/δελτίων αποστολής, έλεγχος, διαβίβαση σε Τμήμα Εκκαθάρισης δαπανών Δ.Θ.)
17. **Παρακολούθηση κανονιστικού πλαισίου** (νομοθεσία, τροποποιήσεις κανονισμού), εισηγήσεις για τροποποίηση ή εφαρμογή σχετικών διατάξεων.

Όλα τα προαναφερθέντα υποέργα αναλύονται σε άλλα μικρότερα στοιχειώδη έργα. (Βλ. Παράρτημα 7 Γ', Πίνακας Π7-3)

Στάδιο 2: Χρονικός προσδιορισμός συνολικού έργου - υποέργων

Στο στάδιο αυτό πρέπει να αναλύσουμε το **χρόνο** που απαιτεί κάθε επιμέρους εργασία καθώς και τη **συχνότητα** εμφάνισής της σε ετήσια βάση, ώστε να υπολογιστεί ο ετήσιος φόρτος.

Κρίσιμα μεγέθη για τον προσδιορισμό του ετήσιου φόρτου εργασίας:

- ✓ συνολικός αριθμός παιδιών,
- ✓ συνολικός αριθμός δομών (BN/Π.Σ., μαγειρεία)
- ✓ αριθμός και είδος τμημάτων (τάξεων)
- ✓ είδος εργασίας (κοινή για όλες τις δομές ή διαφοροποιημένη)

- ✓ κανονιστικό πλαίσιο (ωράριο, προσφερόμενες υπηρεσίες, υποχρεωτικό από τη νομοθεσία προσωπικό)

Πίνακας 6-2

Κρίσιμα μεγέθη για τον υπολογισμό του ετήσιου φόρτου εργασίας

ΚΡΙΣΙΜΑ ΜΕΓΕΘΗ	ΔΠΣ	ΟΒΡΕΠΟΜ	ΝΕΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ	1.362	693	2.055
ΠΑΙΔΙΚΟΙ	8	7	15
ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΙ	9	4	13
ΔΟΜΕΣ	17	11	28
ΤΜΗΜΑΤΑ /ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ⁽²⁰¹⁵⁻¹⁶⁾			
ΒΡΕΦΙΚΑ	12	6	18
ΝΗΠΙΑΚΑ/ΜΙΚΤΑ	50	25	75
ΣΥΝΟΛΟ	62	31	93

Για τον υπολογισμό του ετήσιου φόρτου εργασίας, υπολογίζουμε ότι ένας δημοτικός ΒΝ/Π.Σ., λειτουργεί σύμφωνα με τον Πρότυπο Κανονισμό Λειτουργίας, **44 εβδομάδες το χρόνο x 5 ημέρες ανά εβδομάδα = 220 ημέρες**. Το ωράριο λειτουργίας είναι καθημερινά **9 ώρες και 15' = 555'** (6:45 - 16:00). Επειδή οι εργαζόμενοι εκεί έχουν τις αντίστοιχες εργάσιμες ημέρες (220), υπολογίζουμε ότι κάθε υπάλληλος με 8ωρο εργάζεται συνολικά **8 ώρες ημερησίως x 220 ημέρες = 1760 ώρες x 60' = 105.600'**. Ο **αποδεκτός παραγωγικός χρόνος** είναι το 80% του συνολικού, άρα **84.480'** για εργαζόμενο με 8ωρο. Αντίστοιχα το ωράριο για το εκπαιδευτικό προσωπικό είναι **6 ώρες ημερησίως**.

Θα υπολογίσουμε ενδεικτικά τον **εργασιακό φόρτο μίας δομής 60 παιδιών**, όπου καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου πρέπει να εκτελείται το έργο "**Φιλοξενία παιδιών**" (Πίνακας 6-3). Οι **εισροές** στο συγκεκριμένο έργο είναι τα παιδιά, τα απαιτούμενα έγγραφα που ορίζει το κανονιστικό πλαίσιο, οι προμήθειες, οι χρηματικοί πόροι, το προσωπικό. Μέσω των διαδικασιών που περιγράφονται στον Πίνακα 6-2 **μετασχηματίζονται** οι συγκεκριμένες εισροές σε **εκροές** (τροφή, παροχή εκπαίδευσης, παρακολούθηση σωματικής/ψυχικής υγείας, κ.λπ.) που επιτυγχάνουν το επιθυμητό **αποτέλεσμα**, δηλαδή την ποιοτική παροχή φιλοξενίας παιδιών.

Πίνακας 6-3	
Έργο: ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ ΠΑΙΔΙΩΝ	
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	χρόνος σε λεπτά
Υποδοχή	165'
Πρωινή σίτιση	30'
Εκπαίδευση	150'
Μεσημεριανή σίτιση	60'
Ξεκούραση/αποχώρηση	150'
ΣΥΝΟΛΟ	555' (9 ώρες + 15')

Η χρονική κατανομή του Πίνακα 6-3 δείχνει σε αδρές γραμμές το ημερήσιο πρόγραμμα ενός παιδιού. Για την ολοκληρωμένη παροχή της φιλοξενίας απαιτούνται όπως έχουμε αναφέρει υποέργα.

Οι νηπιαγωγοί, βρεφοκόμοι και βοηθοί βρεφοκόμοι απασχολούνται καθ' όλη τη διάρκεια του ωραρίου με τα παιδιά, σε αναλογία παιδιών/προσωπικού που καθορίζεται από τη νομοθεσία, οπότε το έργο τους δε θα μετρηθεί χρονικά. Στο υποέργο "**Εκπαίδευση**" όμως, λαμβάνουν μέρος και οι γυμναστές/τριες καθώς και οι μουσικοί, οι οποίοι εξυπηρετούν περισσότερους από έναν ΒΝ/Π.Σ..

Πίνακας 6-3.1				
ΥΠΟΕΡΓΟ 1: "ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ"				
1 α:				
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συχνότητα	συνολικός χρόνος
ψυχοκινητική αγωγή	40'	73	44	128.480'
μουσικοπαιδαγωγική αγωγή	40'	73	44	128.480'

Το υποέργο "**Σίτιση**" (Πίνακας 6-3.2) διακρίνεται:

α) σε παρασκευή φαγητού στα δύο κεντρικά μαγειρεία και διανομή αυτού στους υπόλοιπους παιδικούς και αφορά το σύνολο των παιδιών (Πίνακας 6-3.2α)

β) στην παροχή πρωινού και μεσημεριανού φαγητού στα φιλοξενούμενα παιδιά σε κάθε ΒΝ/Π.Σ. (Πίνακας 6-3.2β) Παρακάτω αναλύεται ο χρόνος που αφορά και τις δύο φάσεις.

Επίσης θα υπολογιστούν και οι ετήσιοι χρόνοι που απαιτούνται για τα υποέργα "Παρακολούθηση σωματικής υγείας και ανάπτυξης των παιδιών" (Πίνακας 6-3.3) και "Παρακολούθηση ψυχοκοινωνικής εξέλιξης των παιδιών" (Πίνακας 6-3.4), που αφορούν το σύνολο των δομών.

Πίνακας 6-3.2				
ΥΠΟΕΡΓΟ 2: "ΣΙΤΙΣΗ" (χρόνος ανά ημέρα για το σύνολο των ΒΝ/Π.Σ.)				
2 α: Προετοιμασία/διανομή φαγητού* στα δύο κεντρικά μαγειρεία				
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συχνότητα ανά ημέρα	συνολικός χρόνος
Παραλαβή υλικών	30'	2	1	60'
Εισαγωγή υλικών στην αποθήκη	30'	2	1	60'
Εξαγωγή υλικών από την αποθήκη* μαγειρείο	40'	2	1	80'
Παρασκευή φαγητού* μαγειρείο	180'	2	1	360'
Διανομή φαγητού σε Π.Σ.* ανά ΒΝ/Π.Σ.	10'	28	1	280'
Καθαριότητα μαγειρείων* ανά μαγειρείο	45'	2	1	90'
Διανομή καθημερινού πρωινού σε άλλους Π.Σ.* ανά ΒΝ/Π.Σ.	5'	26	1	130'
Διανομή μεσημεριανού σε άλλους Π.Σ.* ανά ΒΝ/Π.Σ.	10'	26	1	260'
ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ προετοιμασίας/ διανομής φαγητού				1.320'
ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ προετοιμασίας/ διανομής φαγητού	1.320'	x 220		290.400'

2 β: Παροχή φαγητού (για ΒΝ/Π.Σ. με 60 παιδιά/3 τμήματα)				
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συχνότητα ανά ημέρα	συνολικός χρόνος
Παραλαβή/προετοιμασία/διανομή πρωινού στα παιδιά μέσα στον ΒΝ/Π.Σ. *ανά 3 τμήματα.	30'	1	1	30'
Παραλαβή/προετοιμασία/διανομή μεσημεριανού στα παιδιά μέσα στον ΒΝ/Π.Σ.	45'	1	1	45'
Καθαριότητα τραπεζαρίας *ανά χώρο.	35'	1	2	70'
Καθαριότητα κουζίνας πρωί *ανά ΒΝ/Π.Σ.	30'	1	1	30'
Καθαριότητα κουζίνας μεσημέρι	45'	1	1	45'
ΗΜΕΡΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ παροχής φαγητού/καθαριότητας χώρων εστίασης				220'

Πίνακας 6-3.3				
ΥΠΟΕΡΓΟ 3: "ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΩΜΑΤΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΠΑΙΔΙΩΝ"				
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συχνότητα	συνολικός χρόνος
Ατομική εξέταση παιδιού	10'	2.055	1	20.550'
Συμπλήρωση ατομικής καρτέλας	10'	2.055	1	20.550'
Έκτακτα περιστατικά	30'	210 ¹	44	277.200'
Ενημερωτικές συγκεντρώσεις	75'	10 ²	1	750'
ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ				319.050'

¹10% των παιδιών ²ομαδοποιημένες ανάλογα με το μέγεθος των ΒΝ/Π.Σ.

Πίνακας 6-3.4

ΥΠΟΕΡΓΟ 4: " ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΩΝ ΠΑΙΔΙΩΝ "

ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συχνότητα	συνολικός χρόνος
Ομαδική παρακολούθηση ¹	30'	93²	4	11.160'
Παρακολούθηση εξατομικευμένων περιστατικών ³	10'	30⁴	15	4.500'
Συναντήσεις με γονείς παιδιών που παρακολουθούνται	45'	30⁴	2⁵	2.700'
Συμβουλευτική γονέων	75	20⁶	1	1.500'
ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΟΛΟ				19.860'

¹ ανά τμήμα

² αρ. τμημάτων

³ 1 φορά το 15ήμερο / 10' ανά παιδί

⁴ αρ. παιδιών (στοιχεία 2015-16)

⁵Μ.Ο.

⁶ συμμετοχή σε συγκεντρώσεις γονέων ή ειδικές παρουσιάσεις

Στη συνέχεια, θα υπολογίσουμε το χρόνο που απαιτείται για το υποέργο "**Διοικητική υποστήριξη ΒΝ/Π.Σ**" (Πίνακας 6-3.5). Ο υπολογισμός θα γίνει ενδεικτικά όπως αναφέραμε, για ΒΝ/Π.Σ. που φιλοξενεί 60 παιδιά και δέχεται αναλογικό αριθμό νέων αιτήσεων (100) κάθε χρόνο.⁸⁴ Παράλληλα θα υπολογιστούν και οι άλλες διοικητικές εργασίες που εκτελούνται σε κάθε παιδικό σε καθημερινή, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση (παρουσιολόγια, ωράριο, άδειες προσωπικού, παραγγελίες κλπ) .

⁸⁴ Εδώ θα φανούν χρήσιμα τα στατιστικά στοιχεία που πρέπει να τηρούνται για κάθε δομή (συνολικός αριθμός νέων αιτήσεων/αιτήσεις που ικανοποιήθηκαν/ ανανεώσεις/ κ.ο.κ)

Πίνακας 6-3.5			
ΥΠΟΕΡΓΟ 5: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΔΟΜΗΣ ΒΝ/Π.Σ.⁸⁵			
ΥΠΟΕΡΓΟ 5α: "ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΙΔΙΩΝ"			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος
Υποδοχή αίτησης/ έλεγχος	20'	100	2.000'
Μοριοδότηση	10'	100	1.000'
Δημιουργία συγκεντρωτικού πίνακα	5'	100	500'
	35'	100	3.500'
Επιλογή	70'	1	70'
ΣΥΝΟΛΟ 1			3.570'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 β: "ΕΓΓΡΑΦΗ ΠΑΙΔΙΩΝ"			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος
Υποδοχή-ενημέρωση	15	40	600
Συμπλήρωση φακέλου	15	40	600
Ενημέρωση μητρώου	5	40	200
ΣΥΝΟΛΟ 2	35	40	1.400'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 γ: " ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ "			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος
Τήρηση βιβλίου παρουσιολόγιου προσωπικού	5'	220	1.100'
Σύνταξη/αποστολή καθημερινού παρουσιολόγιου προσωπικού	15'	220	3.300'
Τήρηση βιβλίου παρουσιολόγιου παιδιών	15'	220	3.300'

⁸⁵ Η μέτρηση των χρόνων έχει γίνει με την προϋπόθεση ότι λειτουργεί σύστημα μηχανογράφησης στο σύνολο των ΒΝ/Π.Σ. και το προσωπικό έχει την απαραίτητη εκπαίδευση.

Σύνταξη/αποστολή αλλαγής ωραρίου προσωπικού	15'	44	660'
Αλληλογραφία (σύνταξη υπηρεσιακών σημειωμάτων, παραλαβή εισερχομένων	60'	160	9.600'
Πρωτοκόλληση εγγράφων	10'	100	1.000'
Επικοινωνία με τους γονείς	150'	220	33.000'
Επικοινωνία με άλλες υπηρεσίες	30'	220	6.600'
ΣΥΝΟΛΟ 3			58.560'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 δ: " ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ "			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος
Συμπλήρωση / αποστολή μηνιαίου παρουσιολόγιου παιδιών	30'	44	1.320'
Παραγγελία απαραίτητων ειδών	25'	44	1.100'
Συμπλήρωση / αποστολή μηνιαίων οικονομικών στοιχείων (έσοδα)	25'	44	1.100'
Ενημέρωση βιβλίου κίνησης αποθήκης τροφίμων	10'	44	440'
Ενημέρωση βιβλίου κίνησης αποθήκης ειδών καθαριότητας	10'	44	440'
ΣΥΝΟΛΟ 4			4.400'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 ε: " ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΗΝΙΑΙΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ "			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος
Σύνταξη/αποστολή παρουσιολόγιου παιδιών	15'	11	165'
Σύνταξη/αποστολή παρουσιολόγιου παιδιών που συμμετέχουν σε χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα	20'	11	220'

Συμπλήρωση / αποστολή μητρώου φιλοξενουμένων παιδιών - εγγραφές-διαγραφές	30'	11	330'
Παραλαβή υλικών (καθαριότητας, γραφική ύλη, κλπ)	30'	11	330'
ΣΥΝΟΛΟ 5			1.045'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 στ: " ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΡΙΟΔΙΚΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ "			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος σε λεπτά
Σύνταξη/ενημέρωση τηλεφωνικού καταλόγου παιδιών ανά τμήμα	120'	1	120'
Είσπραξη τροφείων/βεβαίωση/ κατάθεση σε Ταμείο Δ.Θ.	120'	2	240'
Ενημέρωση βιβλίου μητρώου παιδιών	10'	10	100'
Σύνταξη καταλόγων οικονομικά υπόχρεων σε τροφεία	120'	2	240'
Παραλαβή αιτήσεων απαλλαγής τροφείων και διαβίβαση στην	100'	1	100'
Παραλαβή/έλεγχος/διακίνηση δελτίων αποστολής-τιμολογίων σε	60'	44	2640'
Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας	120'	10	1.200'
Ενημέρωση βιβλίων (συμβάντων/ τεχνικών εργασιών/εκδηλώσεων)	25'	80	2.000'
Μετακινήσεις από/προς γραφεία Διεύθυνσης/Δημαρχείο	120'	44	5.280
ΣΥΝΟΛΟ 6			11.920'
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΕΤΗΣΙΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΥΠΟΕΡΓΟ 5: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΒΝ/Π.Σ.			80.895'

Έτσι λοιπόν προκύπτει ότι ο συνολικός ετήσιος φόρτος εργασίας για τη διοικητική υποστήριξη ενός ΒΝ/Π.Σ. που φιλοξενεί **60 παιδιά** και συμμετέχει στο **χρηματοδοτούμενο**

πρόγραμμα "Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής ζωής" (λιγότερος χρόνος για είσπραξη τροφείων) είναι περίπου **80.895'**, με **μέγιστο αποδεκτό παραγωγικό χρόνο 84.480'**. Οι χρόνοι αυξάνονται ή μειώνονται σε σχέση με τον αριθμό των παιδιών που φιλοξενεί ο σταθμός, με το αν έχει μαγειρείο (αποθήκη τροφίμων, τιμολόγια, κ.λπ.) ή αν αποτελεί έδρα Προϊσταμένου (προστίθεται και η γραμματειακή υποστήριξη αυτού).

Συμπληρωματικά στην καθαριότητα των χώρων εστίασης θα πρέπει να υπολογίσουμε και το χρόνο που απαιτείται για την καθαριότητα και των υπολοίπων χώρων, η οποία είναι ενδεικτική καθώς εξαρτάται από το μέγεθος και τη διαρρύθμιση του κάθε κτιρίου.

Πίνακας 6-3.6				
ΥΠΟΕΡΓΟ 6: " ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑ-ΕΥΠΡΕΠΙΣΜΟΣ ΧΩΡΟΥ "				
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά (Μ.Ο.)	αριθμός μονάδων	συχνότητα ανά ημέρα	συνολικός χρόνος σε λεπτά
Καθαριότητα τάξεων	20'	3	1	60'
Καθαριότητα τουαλέτας	20'	1	2	40'
Καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων	60'	1	1	60'
Έκτακτα περιστατικά	20'	1	2	40'
ΣΥΝΟΛΟ 1				200'
	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	ετήσια συχνότητα	συνολικός χρόνος σε λεπτά
Καθαριότητα αποθήκης	60'	1	11	600'
Καθαριότητα τζαμιών	60'	1	11	600'
Καθαριότητα (σύνολο 1)	200'	1	220	44.000'
ΣΥΝΟΛΟ				45.200'

Μέχρι τώρα αναλύσαμε χρονικά το έργο που επιτελείται για τη φιλοξενία παιδιών. Στο Παράτημα 7 Γ (Πίνακας Π7-3) αναφέρονται οι **υπόλοιπες οικονομικές και διοικητικές διαδικασίες (έργα/υποέργα)**, όπως αυτές περιγράφηκαν στο 1ο στάδιο. Με τον ίδιο τρόπο που περιγράψαμε για το έργο "Φιλοξενία παιδιού" θα μετρηθεί και ο ετήσιος φόρτος εργασίας για όλα τα στοιχειώδη έργα. Το άθροισμά τους θα μας δώσει το συνολικό φόρτο εργασίας της νέας Διεύθυνσης.

Στάδιο 3: Ομαδοποίηση σε οργανωτικές μονάδες

Και φτάνουμε στο στάδιο όπου αρχίζουμε να συνθέτουμε τα στοιχειώδη έργα σε οργανωτικές μονάδες. Η τμηματοποίηση αποτελεί σημαντικό στάδιο του σχεδιασμού. Το πρώτο και βασικό στοιχείο που πρέπει να λάβουμε υπόψη είναι η φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας (φροντίδα παιδιών), η οποία απαιτεί **καθημερινή διαπροσωπική επαφή** με τους γονείς, κατά την εκτέλεση του μεγαλύτερου φάσματος των εργασιών (εκπαιδευτικοί, γραμματεία παιδικού, ηγεσία). Στη συγκεκριμένη περίπτωση της νέας Διεύθυνσης Παιδικών Σταθμών, τα **κρίσιμα μεγέθη** για τον καθορισμό των τμημάτων είναι:

- ✓ η γεωγραφική διασπορά των δομών
- ✓ το είδος εργασίας (κοινή για όλες τις δομές ή διαφοροποιημένη)
- ✓ ο αριθμός των δομών και η δυναμικότητα της κάθε μιας
- ✓ η εξάρτηση από άλλες οργανωτικές μονάδες του Δ.Θ.
- ✓ η ανάγκη εξειδίκευσης ανάλογα με το αντικείμενο (έλλειψη "τεχνολογίας" για κάποια θέματα)
- ✓ ο συνολικός αριθμός εργαζομένων

Εικόνα 6-4
Γεωγραφική διασπορά ΒΝ/Π.Σ.



● ΒΝ/Π.Σ. Δ.Π.Σ.

● ΒΝ/Π.Σ. Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.

Η πρώτη ομαδοποίηση θα γίνει με βάση το αν η εργασία εκτελείται στον ΒΝ/Π.Σ. ή αφορά το σύνολο της Διεύθυνσης και επίσης τη λειτουργία που αυτή εξυπηρετεί. Η τμηματοποίηση θα είναι υβριδικού τύπου, αφού λαμβάνει υπόψη τόσο τις λειτουργίες, όσο και τη γεωγραφική κατανομή (Εικόνα 6-4). (Βλ. Κεφ.1.4.1)

Αυτονόητα προκύπτουν οι πρώτες 28 οργανωτικές μονάδες, μία για κάθε ΒΝ/Π.Σ., με τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας⁸⁶ (Πίνακας 6-5)

⁸⁶ σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο (Παράρτημα 7-Α).

Πίνακας 6-5
Οργάνωση σε μονάδες (Α)

"ΦΙΛΟΞΕΝΙΑ ΠΑΙΔΙΩΝ"		
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
BN/ΠΣ	28	Νηπιαγωγός
		Βρεφοκόμος
		Βοηθός Βρεφοκόμου
		Μουσικός
		Γυμνάστρια
		Ψυχολόγος
		Κοινωνικός λειτουργός
		Παιδίατρος
		Τραπεζοκόμος
		Καθαρίστρια
		Διοικητικός υπάλληλος

Οι 28 BN/Π.Σ. θα ομαδοποιηθούν εκ νέου σε Τμήματα με κριτήριο τη γεωγραφική διασπορά (Εικόνα 6-4) και το μέγεθος (αριθμός παιδιών).

Η ομαδοποίηση των BN/Π.Σ. σε έξι τμήματα (Οργάνωση σε Μονάδες Β) αντί για τέσσερα, είναι η **πρώτη αλλαγή** που κρίνεται σκόπιμη. (Πίνακας 6-6)⁸⁷.

⁸⁷ Η αύξηση των τμημάτων προκύπτει και από τη χρήση της μεθόδου που προτείνεται από τον Τσέκο όπως (αναφέρεται από Αλεξιάκη, 2004), σε σχέση με τον υπολογισμό του εύρους της εποπτείας. Αντί για αριθμό υπαλλήλων που ορίζει η μέθοδος εμείς αναφερόμαστε σε αριθμό δομών. Ο λόγος που κάνουμε την τροποποίηση είναι διότι η φύση της εργασίας (εκπαίδευση) μας το επιτρέπει, καθώς οι σχέσεις μέσα στον BN/Π.Σ. είναι οριζόντιες. λειτουργούν οι ομάδες και γενικά δεν υπάρχει έντονο το στοιχείο της ιεραρχίας, Αντίθετα απαιτείται αυτονομία και δημιουργικότητα από τους εργαζόμενους. Ο Προϊστάμενος ελέγχει κατά βάση τάξεις και όχι μεμονωμένους υπαλλήλους που αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων.

Πίνακας 6-6

Οργάνωση σε μονάδες (B): Πρόταση τμηματοποίησης των ΒΝ/Π.Σ. σε έξι τμήματα

ΤΜΗΜΑ	ΔΟΜΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΑΞΗΣ			ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ	
		ΒΡΕΦΙΚΗ	ΝΗΠΙΑΚΗ	ΑΡΙΘ. ΤΑΞΕΩΝ	ΣΤΑΘΜΟΥ	ΤΜ/ΤΟΣ
1 ^ο 4 δομές	Π.Σ. ΘΕΡΜΗΣ Λουτρά Θέρμης		2	13	45	305
	Π.Σ. ΠΑΝΟΡΑΜΑ Νυμφών & Ανεμώνων	1	4		120	
	Π.Σ. ΥΨΗΛΑΝΤΟΥ Κ. Καραμανλή 200 & Υψηλάντου	1	3		90	
	Π.Σ. ΧΑΡΙΛΑΟΥ Νούκα-Ζάχου 6, Τ.Κ.54454		2		50	
2 ^ο 5 δομές	Ε' Δημοτικός Βρεφονηπιακός Σταθμός - Πλ. Δώδεκα Αποστόλων 6	2	2	14	74	321
	ΚΕ.Φ.Ο. Αξιού Γαλανάκη 1	1	2		62	
	Π.Σ. Δ. ΠΟΛΙΟΡΚΗΤΟΥ Δημ. Πολιορκητού 38	1	1		45	
	ΚΩΛΕΤΤΗ Κωλέττη 50	1	2		90	
	Δημοτικός Παιδικός Σταθμός Ξηροκρήνης		2		50	
3 ^ο 4 δομές	ΑΝΩ ΠΟΛΗ Ελ. Ζωγράφου 2		2	14	50	287 / 312
	ΑΓΙΑΣ ΣΟΦΙΑΣ Αγίας Σοφίας 52	1	2		62	
	Δημοτικός Βρεφονηπιακός Σταθμός Τριανδρίας	2	4		120	
	Δ' Δημοτικός Παιδικός Σταθμός Ολυμπιάδος 81		1		30	
	ΟΛΥΜΠΙΑΔΟΣ Ολυμπιάδος 81		2		25	
	40 ΕΚΚΛΗΣΙΩΝ ¹				80	

Πίνακας 6 6 (συνέχεια)

ΤΜΗΜΑ	ΔΟΜΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΤΑΞΗΣ			ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ	
		ΒΡΕΦΙΚΗ	ΝΗΠΙΑΚΗ	ΑΡΙΘ. ΤΑΞΕΩΝ	ΣΤΑΘΜΟΥ	ΤΜ/ΤΟΣ
4^ο 4 δομές	Μ. ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Ολυμπίας 2	4	6	17	225	395
	Δημοτικός Παιδικός Σταθμός Άνω Τούμπας - Ολυμπίας		2		50	
	ΚΕ.Φ.Ο. Τούμπας Δορυλαίου 34		3		75	
	ΑΓΓΕΛΟΠΟΥΛΟΥ Αγγελοπούλου 36,		2		45	
5^ο 4 δομές	ΦΩΚΑΣ Καρακάση 21	2	10	20	225	405
	Β' Δημοτικός Παιδικός Σταθμός - Ρ. Φεραίου 14	2			50	
	ΠΑΤΡΩΝ Θερμοπυλών 6 & Πατρών		3		60	
	ΤΡΙΩΝ ΙΕΡΑΡΧΩΝ Ζουμετίκου 45		3		70	
6^ο 6 δομές	Α' Δημοτικός Παιδικός Σταθμός - Λασιθίου 1		2	15	50	342
	Γ' Δημοτικός Βρεφονηπιακός Σταθμός Σαρανταπόρου 13	1	2		62	
	Δημοτικός Παιδικός Σταθμός Τούμπας Καρακάση 93		3		75	
	ΔΙΟΓΕΝΟΥΣ Διογένους 16		3		50	
	Θ. ΧΑΡΙΣΗ Θ. Χαρίση 51	1	1		60	
	ΜΑΝΤΙΝΕΙΑΣ Μαντινείας 33		2		45	
ΤΜΗΜΑ	ΔΟΜΕΣ	ΒΡΕΦΙΚΑ ΤΜ	ΝΗΠΙΑΚΑ ΤΜ	ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ		
6	28	20	73	2.055		
		93				

¹ Οι δύο δομές στην οδό Ολυμπιάδος συσσεγάζονται και ουσιαστικά αποτελούν μία δομή. Πρόκειται να αντικατασταθούν από ιδιόκτητο σταθμό στην περιοχή των 40 Εκκλησιών.

Σύμφωνα με την πρόταση για 6 τμήματα, οι απαιτούμενες ώρες απασχόλησης⁸⁸ που προκύπτουν για κάθε Προϊστάμενο είναι πολύ κοντά στον αποδεκτό εβδομαδιαίο παραγωγικό χρόνο. (Πίνακας 6-7)

Πίνακας 6-7
Συνολικός απαιτούμενος χρόνος εργασίας Προϊσταμένου ΒΝ/Π.Σ.
ανά εβδομάδα.

Εποπτικός χρόνος				
	Μ.Ο. εποπτευομένων δομών (4,6)	Απαιτούμενος χρονος (σε λεπτά)	Συχνότητα/ εβδομάδα	Σύνολο
Χρόνος εποπτείας για μικρό ΒΝ/Π.Σ ≤60 παιδιά	2,6	40'	2	208'
Χρόνος εποπτείας για μεγάλο ΒΝ/Π.Σ ≥ 60 παιδιά	2	100'	2	400'
Μη εποπτικός χρόνος				
Έκτακτα περιστατικά		60'	5	300'
Επικοινωνία με γονείς		30'	6	180'
Συναντήσεις, προγραμματισμός, ενημέρωση για υπηρεσιακά θέματα, αξιολόγηση, επιμόρφωση		120	5	600'
Συντονισμός		60'	5	300
				1.988'
Εβδομαδιαίο ωράριο προϊσταμένου (8ώρο)		480	5	2.400'
Αποδεκτός παραγωγικός χρόνος (80%)				1.920'

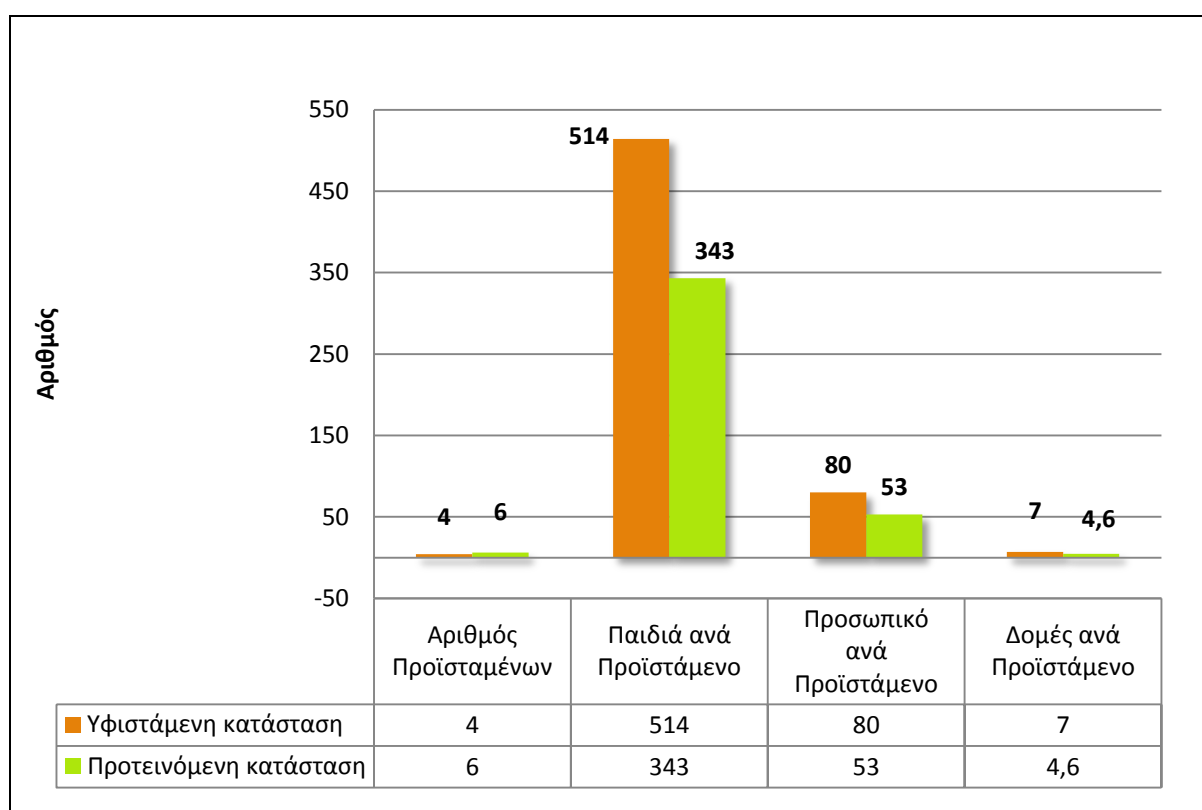
Με αυτή πρόκειται να αντιμετωπιστούν προβλήματα που προκύπτουν από το **μεγάλο αριθμό δομών με γεωγραφική διασπορά** και το **μεγάλο αριθμό παιδιών** που ανήκουν

⁸⁸ Οι βασικές εργασίες που απασχολούν τον προϊστάμενο των ΒΝ/Π.Σ. εκτιμήθηκαν μετά από συνεντεύξεις με τους Προϊσταμένους της Διεύθυνσης Παιδικών Σταθμών και από εμπειρικά δεδομένα.

στην αρμοδιότητα των προϊσταμένων σήμερα.(Διάγραμμα 6-1). Ο **στόχος** είναι, ο κάθε Προϊστάμενος να επισκέπτεται τουλάχιστον δύο φορές την εβδομάδα την κάθε δομή ώστε και να ελέγχει αλλά και να βρίσκεται κοντά στους εργαζόμενους, που λόγω της φύσης της υπηρεσίας, αντιμετωπίζουν έκτακτα και διαφοροποιημένα προβλήματα κυρίως διαπροσωπικών σχέσεων. Επίσης θα είναι περισσότερο χρόνο διαθέσιμος για καθημερινή επικοινωνία με τους γονείς, πράγμα που δίνει τη δυνατότητα έγκαιρης διαχείρισης κρίσεων.

Διάγραμμα 6-1

Εύρος εποπτείας/ελέγχου Προϊσταμένου ΒΝ/Π.Σ. πριν και μετά την πρόταση τμηματοποίησης



Ο συγκεκριμένος αριθμός τμημάτων κρίνουμε ότι **δε δημιουργεί πρόβλημα υπερκατάτμησης και πολλαπλών κέντρων εξουσίας**. Το πρόσθετο κόστος των δύο προϊσταμένων εξισορροπείται από το όφελος στη συνολική λειτουργία και από την κατάργηση του Διοικητικού Συμβουλίου του Ν.Π.Δ.Δ.

Στο Παράρτημα 7 Γ' (Πίνακας Π 7-3) παρουσιάζονται **ομαδοποιημένες οι εργασίες που αφορούν το σύνολο των ΒΝ/Π.Σ.**, απαιτούν **εξειδίκευση** και πρέπει να γίνονται σε κεντρικό επίπεδο με **κριτήριο τη λειτουργία** ώστε να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας τόσο ως προς τους ανθρώπινους, όσο και ως προς τους υλικούς πόρους. Από τις εργασίες

αυτές μια πρώτη ομάδα αφορά το υποέργο της **σίτισης** (παρασκευή φαγητού /διασφάλιση ποιότητας). Η πρόταση για τη νέα υπηρεσία προβλέπει την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου από **δύο οργανωτικές μονάδες αντί για 11** όπως ισχύει σήμερα. (Πίνακας 6-8)

Πίνακας 6-8

Οργάνωση σε μονάδες (Γ): Πρόταση ενοποίησης μαγειρείων

"ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΦΑΓΗΤΟΥ"		
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΜΟΝΑΔΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΟΝΑΔΩΝ	ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
μαγειρείο	2	Μάγειρας
		Τραπεζοκόμος
		Καθαρίστρια
		Οδηγός
		Προσωπικό μεταφοράς

Οι υπόλοιπες εργασίες (βλ. Παράρτημα 7 Γ' - Πίνακας Π 7-3), μπορούν να ομαδοποιηθούν στις εξής μεγάλες κατηγορίες:

1. Σε σχέση με οικονομικά θέματα.
2. Σε σχέση με διοικητικές διαδικασίες.
3. Σε σχέση με ασφάλεια, έλεγχο, ποιότητα παρεχομένων υπηρεσιών.
4. Σε σχέση με τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας συνολικά.
5. Σε σχέση με την ανάπτυξη.

Ομαδοποιώντας περισσότερο αυτές τις εργασίες και με δεδομένη την **υποστήριξη άλλων υπηρεσιών του Δ.Θ. για μεγάλο μέρος του απαιτούμενου έργου** (μισθοδοσία, προσλήψεις, διενέργεια διαγωνισμών, μηχανογράφηση, διακίνηση αλληλογραφίας, δίκτυο δημοσίων σχέσεων/τύπος, νομική υποστήριξη, ταμείο, συντήρηση εγκαταστάσεων, κ.λπ.) εκτός από τα πρώτα έξι, μπορούμε **να δημιουργήσουμε δύο ακόμα οργανωτικές μονάδες** οι οποίες θα λειτουργούν σε κεντρικό επίπεδο. Η μία θα αναλάβει τις οικονομικές και

διοικητικές υπηρεσίες και η δεύτερη θα έχει ως αρμοδιότητα την εποπτεία, τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας. Μπορεί ο αυξημένος αριθμός παιδιών και δομών της νέας Διεύθυνσης να προκαλεί **αύξηση στον όγκο της προς διεκπεραίωση ύλης, μειώνει όμως το είδος των εργασιών** (υπηρεσίες του Δ.Θ. αναλαμβάνουν μέρος των εργασιών του Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.), οπότε **απελευθερώνει εργατοώρες από εξειδικευμένο προσωπικό** (πχ, ΠΕ Οικονομικού) που μπορεί να συμβάλει στην **αύξηση της αποδοτικότητας** της υπηρεσίας.

Όπως μπορεί να παρατηρήσει κάποιος, από τα προς εκτέλεση έργα/υποέργα **λείπουν** εκείνα που σχετίζονται με την **αδειοδότηση και εποπτεία των ιδιωτικών/δημοτικών παιδικών σταθμών** καθώς και με αυτά που αφορούν τη **διοικητική και οικονομική εποπτεία των φιλανθρωπικών φορέων**. Η διατήρηση των παραπάνω αρμοδιοτήτων στη νέα Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών θα προκαλούσε **δυσλειτουργίες** όπως συμβαίνει και σήμερα, μια και τα συγκεκριμένα αντικείμενα καταναλώνουν πολύτιμους ανθρώπινους πόρους. Οι μεν παιδικοί σταθμοί θα μπορούσαν να μεταφερθούν σε σχετική Διεύθυνση (πχ Επιχειρηματία), όπου υπάρχουν διαθέσιμοι μηχανικοί που συμμετέχουν σε επιτροπές αδειοδότησης (σήμερα εβδομαδιαία πολιτικός μηχανικός επισκέπτεται τα γραφεία της ΔΠΣ προκειμένου να εξυπηρετεί πολίτες), οι δε φιλανθρωπικοί φορείς θα μπορούσαν να ενταχθούν στη Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής που έχει και την αρμοδιότητα των εράνων. Σε περίπτωση που αποφασισθεί να παραμείνουν ως αντικείμενα της νέας υπηρεσίας, θα πρέπει να ενταχθούν σε ξεχωριστή οργανωτική μονάδα με δικό τους Προϊστάμενο.

Για μέρος των οργανωτικών μονάδων (BN/Π.Σ., μαγειρεία) ήδη αναφέραμε τις θέσεις εργασίας και μπορούμε να υπολογίσουμε και τον αριθμό των εργαζομένων για καθεμία από αυτές. Εκεί που χρειάζεται περισσότερη επεξεργασία και που δεν είναι δυνατόν λόγω της έλλειψης των απαραίτητων στοιχείων αλλά και λόγω των περιορισμών στην έκταση της παρούσας εργασίας να επεκταθούμε, είναι ο υπολογισμός των χρόνων για καθένα από τα έργα και υποέργα που περιγράφονται στον σχετικό πίνακα (Παράτημα 7 Γ', Πίνακας Π 7-3). Παρ' όλα αυτά, ως ένδειξη για τον υπολογισμό των ειδικοτήτων και των ατόμων παρατίθενται κάποια χαρακτηριστικά αριθμητικά στοιχεία: έλεγχος και διακίνηση καθημερινά παρυσιολόγιων από 30 τουλάχιστον οργανωτικές μονάδες, έλεγχος και διακίνηση διαφορετικού είδους αδειών για 352 άτομα, συμμετοχή σε 5-6 τουλάχιστον διαγωνισμούς ετησίως, έλεγχος και διακίνηση περίπου 10.000 δελτίων αποστολής και τιμολογίων, συμμετοχή ετησίως σε ευρωπαϊκό χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα, το οποίο εκτός από τις διαδικασίες για τη συμμετοχή,

απαιτεί κατά την υλοποίησή του και παρακολούθηση της τήρησης των όρων, αλλά και αρχείου για 1.300 παιδιά, καθώς και τη μηνιαία αποστολή σχετικών στοιχείων στον αρμόδιο φορέα.

Ως παράδειγμα του τρόπου υπολογισμού του αριθμού των εργαζομένων ανά θέση εργασίας θα περιγράψουμε τον υπολογισμό του απαραίτητου καθημερινά εκπαιδευτικού προσωπικού στον ΒΝ/Π.Σ. των 60 περίπου παιδιών, οργανωτική μονάδα στην οποία έχουμε ήδη αναφερθεί. Συνδυαστικά θα περιγράψουμε και τον αριθμό των εργαζομένων που χρειάζονται για το έργο της μουσικοπαιδαγωγικής αγωγής αλλά και το προσωπικό που χρειάζεται για να καλύψει τη διοικητική υποστήριξη ενός ΒΝ/Π.Σ. δυναμικότητας >200 παιδιών όταν αυτός αποτελεί και τροφοδότη σταθμό (μαγειρείο).

Έστω λοιπόν ότι ο συγκεκριμένος ΒΝ/Π.Σ. έχει 3 τμήματα: 1 βρεφικό και 2 μικτά/νηπιακά. **Το απαιτούμενο προσωπικό προκύπτει από το κανονιστικό πλαίσιο αλλά και από το φόρτο εργασίας.**

Πίνακας 6-9				
Υπολογισμός εργαζομένων ανά θέση εργασίας σε ΒΝ/Π.Σ.				
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ (προβλέπεται από τον Π.Κ.Λ.)				
Είδος τμήματος	Αριθμός παιδιών	Απαιτούμενη ειδικότητα/τμήμα (τάξη)	Αριθμός τμημάτων (τάξεων)	Σύνολο
Βρεφικό	15	1 βρεφοκόμος	1	1 βρεφ/μος
		1 βοηθ. βρεφοκόμου		1β. βρεφ/μου
Νηπιακό/μικτό	25	1 νηπιαγωγός ή 1 βρεφοκόμος	2	2 νηπιαγωγοί ή 2 βρεφ/μοι
		1 βοηθ. βρεφοκόμου		2β. βρεφ/μοι

Άρα χρειάζονται 1 ή 2 βρεφοκόμοι, 2 ή 1 νηπιαγωγός αντίστοιχα και 3 βοηθ. βρεφοκόμοι, δηλ. συνολικά 6 άτομα. (κανονιστικό πλαίσιο) Σε περίπτωση που χρησιμοποιηθεί η δυνατότητα υπεραριθμίας μέχρι του ποσοστού 20%, αντίστοιχα αυξάνεται και το προσωπικό κατά 1 άτομο στο συγκεκριμένο τμήμα (φόρτος εργασίας).

Πίνακας 6- 9 (συνέχεια)

ΕΙΔΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ				
Έργο	Απαιτούμενη ειδικότητα	Χρόνος ανά τμήμα (τάξη)	Αριθμός τμημάτων	Ημερήσιο σύνολο
Μουσικοπαιδαγωγική αγωγή	Μουσικός	40'	2	80'

Ας υπολογίσουμε τον αριθμό των μουσικών που μας χρειάζονται ανά σταθμό και συνολικά. Θεωρητικά αριθμός θα έπρεπε να προκύψει από τη διαίρεση του συνολικού φόρτου εργασίας για τη συγκεκριμένη θέση δια το χρόνο εργασίας του κάθε εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Πίνακα 6-3.1 ο ετήσιος φόρτος εργασίας είναι 128.480' . Το αποδεκτό παραγωγικό ωράριο ενός μουσικού είναι 6 ώρες x 60' x 220 ημέρες = 79.200' ετησίως. Άρα σύμφωνα με το πηλίκο 128.480'/79.200, 2 μουσικοί θα επαρκούσαν για το σύνολο των παιδιών. Όμως δεν έχουμε λάβει υπόψη μας τον περιορισμό που προκύπτει από τον Πίνακα 6-3, σύμφωνα με τον οποίο το εκπαιδευτικό έργο μπορεί να ασκηθεί για όλες τις δραστηριότητες, μόνο κατά 150' τη μέρα. Μπορεί λοιπόν για το συγκεκριμένο ΒΝ/Π.Σ. να απαιτείται μόνο ένας /μουσικός όμως για να καλυφθούν όλα τα τμήματα τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα χρειάζονται περισσότεροι εργαζόμενοι σε αυτή τη θέση.

Ένας μουσικός μπορεί να εργαστεί σε 4 τμήματα ημερησίως (και σε 2 τμήματα επιπλέον σε άλλο ΒΝ/Π.Σ.) άρα σε 4 x 5 = 20 εβδομαδιαία. Για να καλυφθούν τα 73 τμήματα, με μικρή αναπροσαρμογή της κατανομής των χρόνων του Πίνακα 6-3, θα επαρκούσαν ακόμα και 3 μουσικοί. Προκύπτει όμως το πρόβλημα των εργατοωρών που πλεονάζουν ανά εργαζόμενο μουσικό: Αποδεκτό ημερήσιο παραγωγικό ωράριο 288' - Εκπαιδευτικό έργο 160' = 128' x 220 ημέρες = 28.160' αδιάθετες εργατοώρες. Κατά το σχεδιασμό λοιπόν του περιγράμματος θέσης του μουσικού, θα πρέπει να προβλεφθεί και συμπληρωματικό έργο που να μπορεί να εκτελεσθεί από αυτόν, ώστε να υπάρξει οικονομία πόρων. Αυτό στην περίπτωση ενός εργαζόμενου που είναι μόνιμος υπάλληλος. Αν η πρόσληψη γίνεται με σύμβαση έργου και η νομοθεσία για τη συγκεκριμένη ειδικότητα το επιτρέπει, θα μπορούσαν να προσληφθούν μουσικοί για συγκεκριμένες ώρες, με αντίστοιχη μείωση των δαπανών μισθοδοσίας.

Διαφορετική είναι η περίπτωση του υποέργου "Διοικητική Υποστήριξη" ΒΝ/Π.Σ για >200

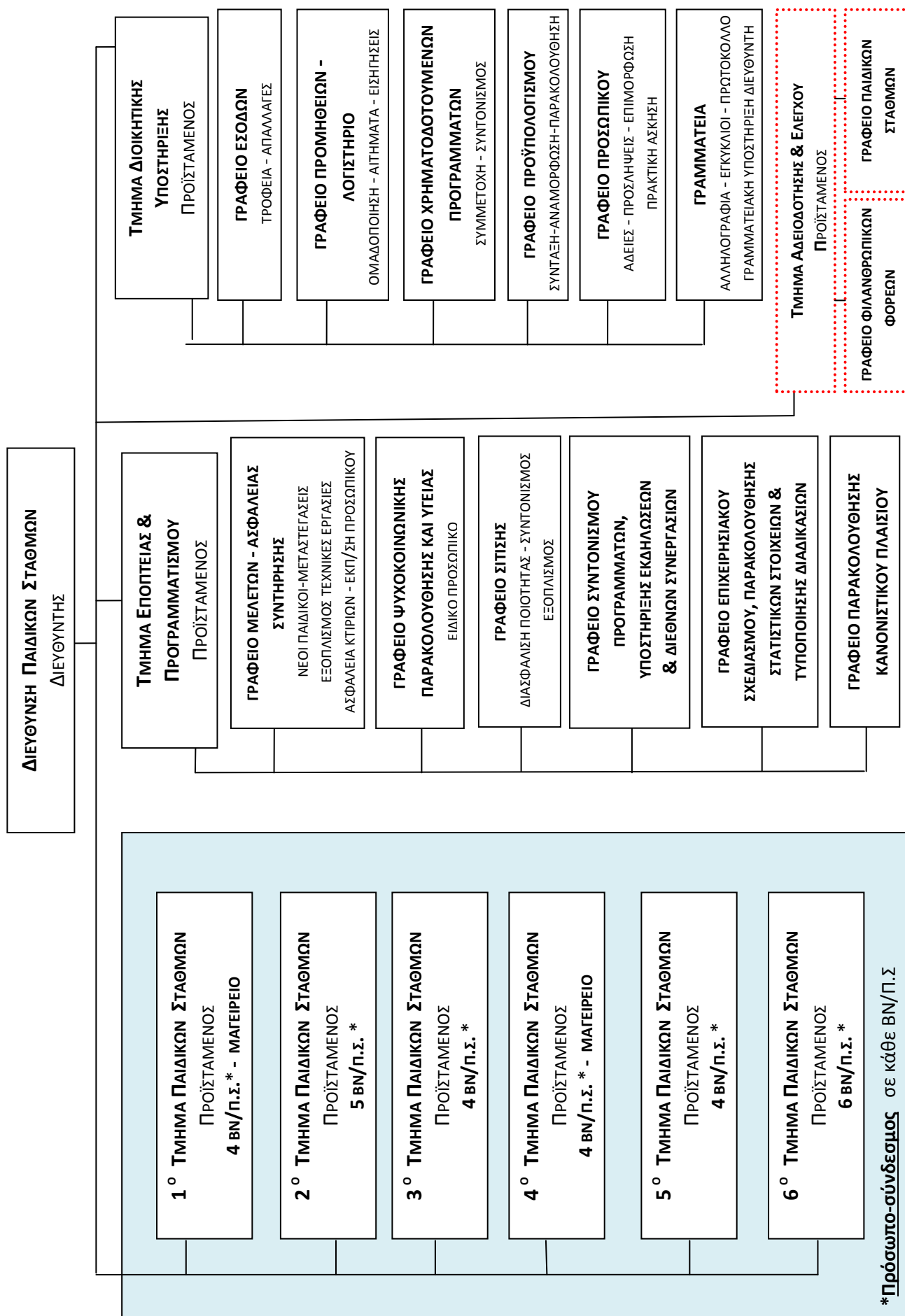
παιδιά και με μαγειρείο. Από τον Πίνακα Π7 -8.4 (Παράρτημα 7 Γ') προκύπτει ότι το συνολικό έργο είναι της τάξης των 151.945'. Αν ο αποδεκτός συνολικός παραγωγικός χρόνος του εργαζομένου είναι 84.480' τότε προκύπτει ότι χρειάζονται 2 υπάλληλοι για την εκτέλεση του απαιτούμενου έργου

Στάδιο 4: Ανάθεση εξουσίας - σχέσεις εξουσίας - όρια εξουσίας - σύστημα επικοινωνίας

Στο οργανόγραμμα της επόμενης σελίδας φαίνεται η προτεινόμενη τμηματοποίηση καθώς και οι σχέσεις των τμημάτων μεταξύ τους. Αυτό θα συνδυαστεί με τα αριθμητικά δεδομένα της νέας υπηρεσίας και θα προκύψει ο αριθμός των εργαζομένων που απαιτείται για κάθε θέση. Γεγονός πάντως είναι, ότι στο οργανόγραμμα δεν αποτυπώνονται οι άτυπες ομάδες που λειτουργούν τακτικά στα πλαίσια της υπηρεσίας, καθώς η φύση του αντικειμένου απαιτεί συχνά συλλογικές δραστηριότητες (εκδηλώσεις, ημερίδες, προγράμματα, κλπ) Από την υφιστάμενη λειτουργία της Διεύθυνσης Παιδικών Σταθμών, όπως επισημάνθηκε από εργαζόμενους, υπάρχει πολλές φορές πρόβλημα συντονισμού και επικοινωνίας μεταξύ των ΒΝ/Π.Σ. και των υποστηρικτικών Τμημάτων/Διεύθυνσης. Προκειμένου να αντιμετωπισθεί το πρόβλημα και να μην ενταθεί από την αύξηση των οργανωτικών μονάδων, θα πρέπει να αναπτυχθούν μηχανισμοί ενοποίησης ώστε να διευκολύνεται η οριζόντια επικοινωνία. Ένας μηχανισμός αυτού του είδους, που θα μπορούσε να φανεί χρήσιμος, είναι ο **άνθρωπος-σύνδεσμος**, ρόλο τον οποίο έχουμε αναφέρει στη σχετική ενότητα (κεφ.1.4.2, σελ. 34 υποσημείωση). Οι 28 ΒΝ/Π.Σ. απαιτείται να συντονίζονται μεταξύ τους κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Εκτός από το διοικητικό υπάλληλο, η φύση των καθηκόντων του οποίου δεν έχει σχέση με την εκπαιδευτική διαδικασία, χρειάζεται να οριστεί σε κάθε δομή και ένας εργαζόμενος από το εκπαιδευτικό προσωπικό, που θα αποτελεί το συντονιστή μεταξύ κεντρικών υπηρεσιών και ΒΝ/Π.Σ. Η φύση του αντικειμένου, η παροχή Π.Π.Φ δηλαδή, απαιτεί ταχύτητα, σαφήνεια και συντονισμό και πολύ συχνά η ύπαρξη αυτών των ικανοτήτων δοκιμάζεται.

Εικόνα 6-10

Οργανόγραμμα νέας Διεύθυνσης Παιδικών Σταθμών



Στάδιο 5: Περιγραφή θέσεων εργασίας.

Ο Δήμος Θεσσαλονίκης μπορεί να είναι περήφανος διότι είναι από τους ελάχιστους που έχουν εγκρίνει από το Δ.Σ και έχουν αναρτήσει στην ιστοσελίδα τους, Περιγράμματα Θέσης Εργασίας. Ενδεικτικά θα παραθέσουμε αυτό που αφορά τον Τεχνολόγο Τροφίμων, προκειμένου να καταδειχθούν όλα τα σημαντικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται σε ένα τέτοιο έντυπο. Τα Π.Θ. που αφορούν τους εργαζόμενους στους ΒΝ/Π.Σ βρίσκονται αναρτημένα στην ιστοσελίδα της [Διεύθυνσης Παιδικών Σταθμών](#). Η πρότυπη φόρμα έχει σχεδιαστεί από το Τμήμα Διαχείρισης Ποιότητας Υπηρεσιών του Δ.Θ. Σε αυτήν είναι ευδιάκριτα τόσο η περιγραφή των καθηκόντων, όσο και η φύση της θέσης της εργασίας. Επίσης περιλαμβάνεται στα στοιχεία που καταγράφονται περιλαμβάνονται και τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας Τεχνολόγος Τροφίμων αλλά και τις διαδικασίες στις οποίες εμπλέκεται.

Είναι λογικό ότι σε περίπτωση που υπάρξει ανασχεδιασμός της οργανωτικής δομής συνοδευόμενος και από ανακατανομή των αρμοδιοτήτων, **θα πρέπει να επικαιροποιηθούν** τα Π.Θ. Σε αυτό θα βοηθήσουν οι πίνακες ανάλυσης του έργου σε συνδυασμό με το οργανόγραμμα.

Εικόνα 6-11
Περιγραφή θέσης εργασίας

Περίγραμμα θέσης εργασίας

Ενότητα 1. Γενικά στοιχεία της θέσης εργασίας

Γενική Διεύθυνση:	Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών.
Διεύθυνση:	Παιδικών Σταθμών.
Τμήμα:	Παιδικών Σταθμών και Εποπτείας
Άμεσα Προϊστάμενος (τίτλος):	Προϊστάμενος Τμήματος Παιδικών Σταθμών και Εποπτείας
Άμεσα Υφιστάμενοι (τίτλοι):	
Τίτλος θέσης:	Υπάλληλος Τμήματος Παιδικών Σταθμών και Εποπτείας - Τεχνολόγος τροφίμων
Κλάδος / Ειδικότητα:	ΠΕ, ΤΕ

Ενότητα 2. Καθήκοντα της θέσης εργασίας.

Κύρια καθήκοντα:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Μεριμνά για την έγκαιρη προμήθεια καθώς και τον ποσοτικό και ποιοτικό έλεγχο των τροφίμων που είναι αναγκαία για τους παιδικούς σταθμούς. 2. Μεριμνά για την ασφαλή διανομή του φαγητού που διανέμεται στα παιδιά των παιδικών σταθμών. 3. Είναι υπεύθυνος για την τήρηση όλων των συστημάτων ποιότητας και των υγειονομικών κανόνων της προετοιμασίας του φαγητού. 4. Καταρτίζει το ετήσιο διαιτολόγιο των παιδιών σε συνεργασία με τον παιδίατρο και τους υπεύθυνους του παιδαγωγικού προσωπικού ώστε να συνάδει με τις σύγχρονες παιδιατρικές απόψεις και τις κείμενες διατάξεις της νομοθεσίας. 5. Φροντίζει για τον εξοπλισμό των παιδικών σταθμών με τα απαραίτητα σκεύη και ηλεκτρικές συσκευές που σχετίζονται με την παρασκευή του φαγητού και τη διανομή του και μεριμνά για τη συντήρηση ή την επισκευή αυτών. 6. Συντάσσει τους όρους διακήρυξης και τις τεχνικές προδιαγραφές των διαγωνισμών για τα είδη διατροφής και διεξάγει τις σχετικές έρευνες αγοράς. 7. Συμμετέχει σε ομάδες εργασίας και Επιτροπές.

Ενότητα 3. Διαδικασίες που αφορούν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας

Διαδικασίες:
Διαδικασία του ΤΠΣΕ της ΔΠΣ Δ17 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΗΣ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΦΑΓΗΤΟΥ ΣΤΟΥΣ ΠΑΙΔΙΚΟΥΣ ΣΤΑΘΜΟΥΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Ενότητα 4. Απαιτήσεις της θέσης εργασίας για γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία.

Βασικές γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρία:
Εκπαίδευση:

Πτυχίο Γεωπονικού, Χημικού ή Κτηνιατρικού Τμήματος ΑΕΙ ή Τμήματος Τεχνολογίας Τροφίμων ΤΕΙ

Βασικές γνώσεις:

Εξειδίκευση στον τομέα της επιστήμης και της τεχνολογίας τροφίμων καθώς και στη διαδικασία της συντήρησης, επεξεργασίας και ποιοτικού ελέγχου των τροφίμων.

Δεξιότητες / Ικανότητες:

-Γνώση εφαρμογών επεξεργασίας κειμένου, υπολογιστικών φύλλων και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.
Επικοινωνία.
-Εργασία σε ομάδες.

Ξένες γλώσσες:

Επιθυμητή η αγγλική.

Εμπειρία:

Εξάμηνη πρακτική σε παρόμοια θέση.

Ενότητα 5. Έλεγχος και έγκριση από Προϊστάμενους

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος:		
Ο Προϊστάμενος της Δ/σης:		

6.1.3 Συνοπτική περιγραφή προτεινόμενων αλλαγών

Πίνακας 6-12 Συγκεντρωτική παρουσίαση προτεινόμενων αλλαγών και στόχοι αυτών		
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΛΛΑΓΗ	ΤΟΜΕΑΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ
Παροχή της ίδιας υπηρεσίας ταυτόχρονα από τη Δ. Π. Σ. και Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ. (Ν.Π.Δ.Δ)	Συγχώνευση Διεύθυνσης - Ν.Π.Δ.Δ	<ul style="list-style-type: none"> • Περιορισμός των κέντρων εξουσίας σε ένα. • Εξοικονόμηση πόρων.
<p>Τμηματοποίηση (α):</p> <p><u>4 Τμήματα</u> (2+2) σχετικά με τη στενή λειτουργία των ΒΝ/Π.Σ</p>	6 Τμήματα ΒΝ/Π.Σ.	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση του εύρους εποπτείας των αντίστοιχων Προϊσταμένων • Βελτίωση του επιπέδου επικοινωνίας με το εποπτευόμενο προσωπικό. • Βελτίωση της κατανομής του συνολικού έργου. • Δυνατότητα εξειδίκευσης ανά περιοχή
<p>Τμηματοποίηση (β):</p> <p><u>Δ.Π.Σ.:</u></p> <p>2 Τμήματα συμπληρωματικών στο κυρίως έργο, λειτουργιών, με ταυτόχρονη υποστήριξη από κεντρικές ήδη υπάρχουσες υπηρεσίες του Δ.Θ</p> <p><u>Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.:</u></p> <p>1 Τμήμα Οικονομικών-Διοικητικών Υπηρεσιών που εκτελεί σχεδόν το σύνολο των απαραίτητων έργων.</p>	<p>Τμηματοποίηση των υποστηρικτικών υπηρεσιών σε 2 οργανωτικές μονάδες με παράλληλη χρήση των πόρων των κεντρικών υπηρεσιών.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση της αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων. • Επίτευξη μεγαλύτερου βαθμού εξειδίκευσης για έργα που απαιτούν "τεχνολογία" • Βελτίωση της παραγωγικότητας

Πίνακας 6-13 (συνέχεια)

<p>Τμηματοποίηση (γ): <u>ΔΠΣ</u>: 2 κεντρικά μαγειρεία και αντίστοιχες αποθήκες τροφίμων <u>Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.</u>: μαγειρείο στους 9 από τους 11 ΒΝ/Π.Σ.</p>	<p align="center">Ενοποίηση των μαγειρείων και των αποθηκών τροφίμων στις 2 υπάρχουσες δομές.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξοικονόμηση πόρων. • Βελτίωση του ελέγχου της ποσότητας των χρησιμοποιούμενων πρώτων υλών. • Μείωση υγειονομικών κινδύνων
<p>Τμηματοποίηση (δ): Αδειοδότηση και έλεγχος δημοτικών και ιδιωτικών ΒΝ/Π.Σ. και διοικητική και οικονομική εποπτεία φιλανθρωπικών φορέων</p>	<p align="center">Μεταφορά των αρμοδιοτήτων σε άλλες Υπηρεσίες του Δ.Θ., με πιο σχετικό αντικείμενο και διαθέσιμους πόρους.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξοικονόμηση πόρων (μηχανικός, χώροι) • Αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή υπηρεσίας
<p>Μηχανισμοί οριζόντιας επικοινωνίας/συντονισμού: <u>Δ.Π.Σ.</u>: περιστασιακές ομάδες έργου <u>Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.</u>: καθορισμένος "υπεύθυνος" σε κάθε ΒΝ/Π.Σ.</p>	<p>Καθορισμός προσώπου-συνδέσμου από το εκπαιδευτικό προσωπικό σε κάθε ΒΝ/Π.Σ. Ενίσχυση των ομάδων εργασίας.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση συντονισμού μεταξύ των ΒΝ/Π.Σ. και καλύτερη επικοινωνία με τα υποστηρικτικά Τμήματα. • Προετοιμασία στελεχών, μέσω της εκπαίδευσής τους εντός υπηρεσίας. • Καλύτερος συντονισμός ομάδων
<p>Ανισομερής κατανομή έργου ανάμεσα στα Τμήματα με επικαλύψεις έργου</p>	<p align="center">Ανακατανομή αντικειμένων και αρμοδιοτήτων και αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα • Αίσθημα ικανοποίησης από τους εργαζόμενους • Μείωση των τριβών και των εντάσεων

Πίνακας 6-14 (συνέχεια)

Χαλαρή ιεραρχική σχέση, συχνά εμφάνιση αδιαφορίας για την τήρηση των διαδικασιών, δημιουργία αντιπαραγωγικών άτυπων ομάδων	<ul style="list-style-type: none"> • Επισημοποίηση και τυποποίηση σε απαραίτητους τομείς 	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση ίδιων όρων λειτουργίας και κατά συνέπεια διασφάλιση της ποιότητας στην παρεχόμενη υπηρεσία σε όλο το φάσμα των δομών • Αντιμετώπιση του φαινομένου της εξοικείωσης που επέρχεται μετά από μακροχρόνια συνεργασία
	<ul style="list-style-type: none"> • Εναλλαγή χώρου εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα για όλους τους εργαζόμενους στους ΒΝ/Π.Σ (κάθε 4-5 χρόνια) 	<ul style="list-style-type: none"> • Κινητοποίηση του προσωπικού • Γνωριμία, επικοινωνία με το σύνολο των συναδέλφων και απόκτηση ευρύτερης εικόνας για το χώρο εργασίας και τα προβλήματά του
Ανυπαρξία μεθόδων αξιολόγησης δομών και παρεχομένων υπηρεσιών	Υιοθέτηση συστήματος συλλογής στοιχείων και παρακολούθησης δεικτών	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 Περιορισμοί της έρευνας - Προτάσεις

Οι βασικοί **περιορισμοί στη εφαρμογή** της συγκεκριμένης πρότασης εντοπίζονται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα και οριοθετούνται από το τριγωνικό πλαίσιο οργανωσιακή κουλτούρα, εφαρμογή οργανωσιακή αλλαγής, συμφέροντα συμμετόχων.

Για να γίνει αποδεκτή μία αλλαγή, πρέπει να πραγματοποιηθεί με πρόγραμμα και να προκύψει ως αποτέλεσμα μελέτης σχεδιασμού και συνεργασίας. (Reissner, 2010). Η **επιλογή των μελών** της ομάδας εργασίας που θα εμπλακούν στην αξιολόγηση και το σχεδιασμό της συγχώνευσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα που θα καθορίσει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία της οργανωτικής αυτής αλλαγής. Εκτός από τη συμμετοχή εκπροσώπου της δημοτικής αρχής, είναι απαραίτητη η συμμετοχή υπαλλήλων από όλες τις υπηρεσίες που τις αφορά η συγχώνευση (Διεύθυνση και νομικά πρόσωπα), καθώς και από εξωτερικές υπηρεσίες (οικονομικές, προσωπικού, νομική, κλπ) αλλά και εκπροσώπου των συνδικαλιστικών φορέων. Οι υπάλληλοι πρέπει να επιλεγούν με βάση την εμπειρία και την αποδοχή τους από τους συναδέλφους και όχι με κριτήριο τη θέση εξουσίας (διευθυντής, προϊστάμενος). Η σύνθεση αυτή, διασφαλίζει την εξέταση του θέματος από διαφορετικές οπτικές πλευρές. Σημαντική επίσης, είναι η συμμετοχή νομικού συμβούλου, ο οποίος θα διασφαλίζει την εφικτότητα των προτεινόμενων αλλαγών με βάση την ισχύουσα νομοθεσία. Η εμπλοκή εξωτερικού επιστημονικού συνεργάτη σχετικού με συγχωνεύσεις, ο οποίος δεν έχει προσωπικά συμφέροντα, θα ήταν ενισχυτικός παράγοντας για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Η παρούσα μελέτη μπορεί να διευκολύνει την ομάδα εργασίας που θα συλλέξει όλα τα απαραίτητα δεδομένα, ποσοτικά και ποιοτικά, κατά το σχεδιασμό και την εφαρμογή της όποιας επιλογής.

Η συγκεκριμένη πρόταση, αποτελεί **ριζοσπαστική αλλαγή** για τους ΒΝ/Π.Σ. του Δ.Θ., θίγει συμφέροντα πολλών συμμετόχων που είναι παγιωμένα χρόνια τώρα. Ο/Η εκάστοτε πρόεδρος του Δ.Σ. του Ν.Π.Δ.Δ. συνήθως εκλεγμένος δημοτικός σύμβουλος βλέπει τη μηνιαία αποζημίωση να κινδυνεύει και τη βάση ψηφοφόρων να στενεύει.

Προϊστάμενοι των υπηρεσιών φοβούνται για μια πιθανή απώλεια θέσης στο νέο οργανόγραμμα. Οι εργαζόμενοι αναλογίζονται την αλλαγή εργασιακών συνθηκών και τις συνέπειες που μπορεί να έχει για αυτούς.

Είναι λοιπόν βέβαιο ότι θα προκαλέσει αντιδράσεις γι' αυτό και απαιτεί **πολύ καλό σχεδιασμό**, ώστε να **δεσμεύσει** τη δημοτική αρχή στην εφαρμογή της. Κρίσιμο στάδιο για την επιτυχία του εγχειρήματος, είναι αυτό της **διαβούλευσης**, κατά το οποίο πρέπει να καλλιεργηθεί **κλίμα εμπιστοσύνης** μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών, ώστε τα συμπεράσματα που θα προκύψουν, να θεωρηθούν αντικειμενικά και να τύχουν της αναγνώρισης όλων. Η ομάδα εργασίας οφείλει να παρουσιάσει τα στοιχεία που έχει συλλέξει, καθώς και τα συμπεράσματα στα οποία έχει οδηγηθεί, σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, ώστε να υπάρχει **διαφάνεια**.

Η αποδοχή της αλλαγής σε μία δημόσια υπηρεσία όπως οι ΒΝ/Π.Σ. του Δ.Θ., εξαρτάται από το βαθμό που οι εργαζόμενοι έχουν πειστεί ότι είναι απαραίτητη και εφαρμόσιμη, ότι είναι επωφελής για τον οργανισμό, ότι η ηγεσία είναι αφοσιωμένη σε αυτήν και τέλος ότι είναι επωφελής για τους ίδιους. (UNDP, 2006) .

Στους **περιορισμούς που δυσκόλεψαν στην εκπόνηση** της παρούσας μελέτης και ιδιαίτερα κατά την προσπάθεια υπολογισμού του χρόνου του κάθε έργου και υποέργου, θα μπορούσαμε να **συγκαταλέξουμε την έλλειψη επεξεργάσιμων στατιστικών στοιχείων** από τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες.

Χρήσιμη επέκταση της πρότασης οργανωσιακού σχεδιασμού των ΒΝ/Π.Σ. του Δ.Θ. θα μπορούσε να αποτελέσει ο καθορισμός σχετικών δεικτών που θα αξιολογήσουν το νέο σχεδιασμό, αν αυτός τελικά ολοκληρωθεί και θα παρακολουθούν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.

Επίσης, ενδιαφέρουσα θα ήταν η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας των υπηρεσιών που λειτουργούν τους δημοτικούς ΒΝ/Π.Σ. με αφορμή τα ερεθίσματα που δίνουν οι παρατηρήσεις στο Κεφ.1.5.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 Γενίκευση των αλλαγών

Η αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης στην Ελλάδα μάς δείχνει αρκετή συνάφεια με αυτή του Δήμου Θεσσαλονίκης. Η παροχή της φροντίδας και αγωγής σε βρέφη και νήπια από διαφορετικούς φορείς του ίδιου δήμου, είναι συχνό φαινόμενο της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Βλ. Διάγραμμα 3-5).

Οι τοπικοί άρχοντες και τα στελέχη των υπηρεσιών πρέπει να αξιολογήσουν το πλαίσιο λειτουργίας τους και να μεθοδεύσουν τις απαραίτητες κινήσεις ώστε να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις, έχοντας υπόψη τόσο τα δημογραφικά, τα κοινωνικά όσο και τα οικονομικά στοιχεία.

Για να εφαρμοστούν οι αλλαγές με επιτυχία, χρειάζεται εμπιστοσύνη ανάμεσα στους εμπλεκόμενους, καλή αξιολόγηση των δεδομένων και σωστός σχεδιασμός και σίγουρα δέσμευση της εκάστοτε δημοτικής αρχής.

Επίλογος

Η κρίση στην Ελλάδα, κοινωνική και οικονομική έχει κορυφωθεί. Για πάρα πολλές οικογένειες, η εργασία, έστω και ως μερική απασχόληση, είναι ζωτικής σημασίας. *"... Πολλοί δήμοι δεν αντιλήφθηκαν ότι με την προσχολική αγωγή επιτελούν ένα πολύ σημαντικό έργο, διαμορφώνουν τα πρώτα βήματα των αυριανών πολιτών, έρχονται σε επαφή όχι μόνο με τα παιδιά αλλά και με τις οικογένειες τους και έχουν επιπλέον τη δυνατότητα να προσφέρουν, ειδικά αυτή την περίοδο της οξυμένης κοινωνικοοικονομικής κρίσης, μία πολύπλευρη υποστήριξη. Οι παιδικοί σταθμοί δεν πρέπει μόνο να αυξηθούν και να αναβαθμίσουν τη λειτουργία τους, μπορούν να μετατραπούν σε κυψέλες πολλαπλών δραστηριοτήτων για τα παιδιά προσχολικής ηλικίας, σε κέντρα δημιουργικής απασχόλησης στις γειτονιές..."* (Σαπουνάκης, 2016)

Πηγές - Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

- Aguilar, M., Escobedo, A., & Montagut, T. (2011). *Local welfare policies in Spain: Employment, housing and child care*. Universitat de Barcelona, Ισπανία. Ανάκτηση από <http://www.wilcoproject.eu>.
- Arpe, J., Milio, S., & Stuchlik, A. (2015). *Social Policy Reforms in the EU: A Cross-national Comparison-Pilot Study, SIM Europe Reform Barometer*. Bertelsmann Stiftung, London School of Economics and Political Science.
- Bennett, J. &. (2006). *Starting Strong II: Early Childhood Education and Care*. Paris: OECD.
- Bennis, W. G. (1998). *"On becoming a leader"*. London: Arrow Business Book.
- Blum, S. (n.d.). *Local governance of childcare expansion in Austria: The role of knowledge and ideas*. Βιέννη: University of Vienna - Austria Institute for Family Studie.
- Click, P. M., Karkos, K., & Robertson, C. (2013). *Administration of Programs for Young Children* (9 εκδ.). Stanford, USA: Cengage Learning.
- Commission/EACEA/Eurydice/Eurostat, E. (2014). *Key Data on Early Childhood Education and care in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Commune di Galatina. (n.d). *Regolamento dell' Asilo Nido Comunale "Gianni Rodari"*. Ανάκτηση 8 23, 2016, από <http://www.comune.galatina.le.it/amministrazione-trasparente/provedimenti/item/regolamento-dell-asilo-nido-comunale-gianni-rodari>
- Daft, R. (2005). *Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός*, (8η εκδ.). (Α. Αντωνίου, Επιμ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. London: Dryden Press.
- Deloitte Development LLC. (2013). *www2.deloitte.com*. Ανάκτηση 9 10, 2016, από <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/human-capital/us-hc-realizing-the-impact-of-organization-design.pdf>
- Drucker, P. (2011). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Eurofound: Anderson, R., Dubois, H., Leončikas, T., & Sándor, E. (2012). *Third European Quality of Life Survey - Quality of life in Europe: Impacts of the crisis*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Commission. (2016). *EMPLOYMENT AND SOCIAL DEVELOPMENTS IN EUROPE 2015: The efficiency and effectiveness of social protection system cover the life course*.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006, Απρίλιος-Μάιος). *Managing Successful Organizational Change in the Public Sector*. *Public Administration Review -European Implementation Collaborative*.

- Gelatina, C. d. (n.d.). *REGOLAMENTO dell'ASILO NIDO COMUNALE*. Ανάκτηση 9 14, 2016, από www.comune.galatina.le.it.
- Gomes, R. C. (2006). *Stakeholder management in the local government decision-making area: evidences from a triangulation study with the English local government*. Viçosa, MG, Brazil.
- Janta, B. (2011). *Caring for children in Europe*. European Commission's Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion; RAND Europe.
- Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design and change* (6th εκδ.). N.J.: Upper Saddle River, N.J., Pearson/Prentice Hall.
- Keck, W., & Saraceno, C. (2011, December 2011). *Comparative childcare statistics in Europe. Conceptual and methodological fallacies*. Torino: Collegio Carlo Alberto .
- Mahon, R. (2011). *Child Care Policy: A Comparative Perspective*. Ανάκτηση 8 27, 2016, από www.child-encyclopedia.com: <http://www.child-encyclopedia.com/child-care-early-childhood-education-and-care/according-experts/child-care-policy-comparative>
- Matancevic, J. (n.d.). *Private initiatives, governance and service delivery at local levels – new developments within the childcare services in Zagreb* . University of Zagreb.
- Melhuish, E. (2011). *Provision of quality early childcare services-Synthesis Report "EaSI» 2014-2020"*. Czech Republic: European Commission.
- Mintzberg. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1979). *The structure of organisations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1981, Ιανουάριος-Φεβρουάριος). Organization design: Fashion or "Fit"? *Harvard Business Review* 59, 103-116.
- Moss, P. (2007). *Bringing Politics into the Nursery: Early Childhood Education as a Democratic Practice*. Van Lees Foundation.
- Nadler, D. A., Tushman, M. L., & Nadler, M. B. (2005). *Η αρχιτεκτονική της επιχείρησης: Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οργανωσιακός σχεδιασμός*. (Μ. Γιαμαλίδου, Επιμ., & Σ. Σαββουλίδου, Μεταφρ.) Αθήνα: Καστανιώτης.
- Neilson, G. L., Estupiñán, J., & Seth, B. (2015, 3 23). *Strategy+business*. Ανάκτηση από www.strategy-business.com: <http://www.strategy-business.com/article/00318?gko=c7329>
- Németh, B. (2012). *Norway's day-care initiative: a municipal approach*. Ανάκτηση 8 10, 2016, από [https://www.oecd.org/edu/innovation-education/centreforeffectivelearningenvironmentscele/CELE%20article%204%20\(Norway\)%20FINAL.pdf](https://www.oecd.org/edu/innovation-education/centreforeffectivelearningenvironmentscele/CELE%20article%204%20(Norway)%20FINAL.pdf)
- Nipponen, H. (2005). Leadership and management in child care services: contextual factors and their impact of practice. Αυστραλία.

OECD. (2005, 3). *Babies and Bosses, Reconciling Work and Family Life, vol. 4, Canada, Finland, Sweden and the United Kingdom*. Ανάκτηση 8 10, 2016, από <https://www.cesifo-group.de/ifoHome/facts/DICE/Social-Policy/Family/Childcare/dicereport305-db6/fileBin>

Ostroff, F. (2006, Μάιος). Change Management in Government. *Harvard Business Review*.

Plantenga, J., Scheele, A., Peeters, J., Piscová, M., & Thévenon, O. (2013). *Barcelona Targets Revisited*. European Union, DIRECTORATE GDirectorate General fo Internal Policies ,Department C.

Reissner, S. C. (2010, Μάιος). Change, meaning and identity at the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 3(23), 287-299.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). "Οργανωσιακή συμπεριφορά:Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις". (Α. Σαχινίδης, Επιμ.) Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Sackman, S. (1992). Culture and Subcultures: An Analysis of Organizational Knowledge. *Administrative Science Quarterly*,37(1) , 140-161. Ανάκτηση από *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 140-161: <http://www.jstor.org/stable/2393536> doi

Shermerhorn, J. R. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. (Γ. Π. κ.ά., Επιμ., & Μ. Ανθρωπέλλος, Μεταφρ.) Broken Hill Publishers LTD.

Thomson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2015). *Σχεδιασμός και υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής* (16η Αμερικανική-1η Ελληνική εκδ.). (Γ. Πολάλης, Επιμ.) Αγία Παρασκευή: Utopia Εκδόσεις Ε.Π.Ε.

www.eetaa.gr. (2016, 6 28). Ανάκτηση από www.eetaa.gr/enarmonisi/paidikoi_stathmoi_2015/index.html

www.istr.org. (2014). Ανάκτηση 8 27, 2016, από http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/MunsterAbstracts/Panel2_Civil_Society_and_Inn.pdf

Ελληνική βιβλιογραφία

Αλεξάκη, Α. (2004). *Τμηματοποίηση και εύρος εποπτείας στην ελληνική διοίκηση*. Γενικής Διοίκησης. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Γκέκας, Ρ. (2014). www.kedke.gr. Ανάκτηση 8 18, 2016, από www.kedke.gr/wp-content/uploads/2014/.../TA-OIKONOMIKA-TON-ΔΗΜΩΝ1.pptx

Δήμος Θεσσαλονίκης. (n.d.). Ανάκτηση 9 10, 2016, από www.thessaloniki.gr.

Δήμος Θεσσαλονίκης. (n.d.). www.thessaloniki.gr. Ανάκτηση 9 10, 2016, από <http://www.thessaloniki.gr/portal/page/portal/DioikitikesYpiresies/YpiresiesYpagDimarcho/DnsiEpixeirProgrTPE/TmimaProgrParProgrammaton/sxediasmos>

- E.E.T.A.A. (2004?). *www.kedke.gr*. Ανάκτηση 9 5, 2016, από ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΚΡΑΤΙΚΩΝ ΠΑΙΔΙΚΩΝ & ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ ΟΤΑ (Ν. 2880/2001): http://www.kedke.gr/uploads2004/meletikatanerix_paidikoistathmoi.doc
- E.E.T.A.A. (2014). Σεμινάρια για αιρετούς. Γιάννης Γούπιος.
- E.E.T.A.A. (2011). Πρόγραμμα «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ»: Οδηγοί συγχωνεύσεων των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Επιχειρήσεων των Δήμων. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ & ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ. Ανάκτηση από http://web3.eetaa.gr:8080/kallikratis/support/Odhgoi/odhgos_nrdd.pdf
- Ζέρβα, Μ., Σιδηροπούλου, Τ., Ζέρβας, Κ., & Σαλωνίδης, Β. (2008). "Η προέκταση του ρόλου του Βρεφονηπιακού Σταθμού ως θεσμού του Κράτους Πρόνοιας: Το παράδειγμα της αγωγής υγείας". *5ο Επιστημονικό Συνέδριο Ιστορίας της Εκπαίδευσης*, Πάτρα.
- N.2503/1997. (1997). - "Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις". *ΦΕΚ/Α'/107*. Αθήνα: Εφημερίδα της Κυβέρνησης.
- N.3852/2010. (2010, 6 7). Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης. *ΦΕΚ/Α'/87*. Αθήνα: Εφημερίδα της Κυβέρνησης.
- N2880/2001. (n.d.). "Πρόγραμμα "ΠΟΛΙΤΕΙΑ" για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης". *ΦΕΚ /Α'/9*. Αθήνα: Εφημερίδα της Κυβέρνησης.
- N3463/2006. (2006, 8 6). Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων. *ΦΕΚ/Α'/114*. Αθήνα: Εφημερίδα της Κυβέρνησης.
- Ομαδικό UNDP. (2006). INSTITUTIONAL REFORM AND CHANGE MANAGEMENT: MANAGING CHANGE IN PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS. *CONFERENCE PAPER #5, WORKING DRAFT*. United Nations Development Programme.
- Πετρίδου, Ε. (1981). Η σχεδίαση της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης. Θεσσαλονίκη: Εταιρία Οικονομολόγων Θεσσαλονίκης - Σειρά ειδικών θεμάτων.
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Μάνατζμεντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Πλυμάκης, Σ. (2015). Η Κοινωνική Πολιτική στην ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση. *Διάλεξη στα πλαίσια του Διαπανεπιστημιακού Μεταπτυχιακού Προγράμματος "Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιίκηση"*. Αθήνα: Πα.ΠΕ., Α.Π.Θ., ΠΑ.ΠΕΙ., ΔΗ.Π.Θ.
- Σαπουνάκης, Τ. (2016, 2 3). *Πόλεις και Πολιτικές: Η προσχολική αγωγή και φροντίδα στην Ευρώπη*. Ανάκτηση 08 17, 2016, από www.citybranding.gr: http://www.citybranding.gr/2016/02/blog-post_3.html
- Σκολαρίκος, Μ. (2014). *Οι Δήμοι σε αριθμούς*. E.E.T.A.A.
- Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση*. (2014). Ανάκτηση 6 5, 2016, από www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.doc

Υ.ΠΟΙΚ., & κ.α. (n.d.). Ανάκτηση από Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2015:
http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/nrp2015_greece_el.pdf

ΥΑ16065. (2002, 4 22). "Πρότυπος Κανονισμός Δημοτικών και Κοινοτικών Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών". *ΦΕΚ/Β'/497*. Αθήνα: Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Υπουργείο Υγείας και Πρόνοιας.

ΥΑ-Π2β/οικ.2808. (1997). "Προϋποθέσεις Ίδρυσης και Λειτουργίας Μονάδων Φροντίδας Προσχολικής Αγωγής και Διαπαιδαγώγησης (Βρεφικών-Παιδικών-Βρεφονηπιακών Σταθμών, Μονάδων Φύλαξης βρεφών και νηπίων) από φορείς ιδιωτικού δικαίου, κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα". *ΦΕΚ/Β/645*. Αθήνα: Εφημερίδα της Κυβέρνησης.

Φαναριώτης, Π. (1999). *Εισαγωγή στο σύγχρονο Δημόσιο Μάνατζμεντ: Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε.

Χλέπας, Δ. Ν.-Κ. (2014). *Δομή και λειτουργία των Δήμων στην Ελλάδα*. Γραφείο Διασύνδεσης του Εντεταλμένου της Ελληνογερμανικής Συνέλευσης (KS-DGV).

Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις

Δήμος Θεσσαλονίκης: <http://www.thessaloniki.gr/portal/page/portal/DimosThessalonikis>, προσπελάστηκε 10-9-2016

Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.: <http://www.obrepom.gr>, προσπελάστηκε 10-9-2016

Πόλη της Γενεύης-Υπηρεσία Κοινωνικής Πολιτικής: <http://www.ville-geneve.ch/administration-municipale/departement-cohesion-sociale-solidarite/services-municipaux/>, προσπελάστηκε 30-9-2016

Δήμος Μόντενας - Υπηρεσία Εκπαίδευσης: <http://www.comune.modena.it/istruzione>, προσπελάστηκε 5-9-2016.

Δήμος Στουτγκάρδης - Γραφείο Νεολαίας: <http://www.stuttgart.de/komm-zu-uns/> προσπελάστηκε 6-9-2016

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1) Ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο:

- Γενική Διεύθυνση
- Διεύθυνση
- Τμήμα / Αυτοτελές Τμήμα
- Αυτοτελές Γραφείο

2) Ανάλογα με το ρόλο τους:

- Κάθετες ή κύριες
- Οριζόντιες ή υποστηρικτικές

➤ Κάθετες δημοτικές υπηρεσίες

ΤΟΜΕΙΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ ΚΑΘΕΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
Τομέας Υποδομών, Συγκοινωνιών και Μεταφορών	<ul style="list-style-type: none">- Τεχνικές, Κοινωνικές και Οικονομικές υποδομές / Αισθητική πόλεων- Οδικό δίκτυο- Συγκοινωνίες, Κυκλοφορία & Στάθμευση οχημάτων- Χορήγηση Αδειών Εγκαταστάσεων και Αδειών Μεταφορών
Τομέας Περιβάλλοντος, Πολεοδομίας & Πολιτικής Προστασίας	<ul style="list-style-type: none">- Προστασία Περιβάλλοντος- Καθαριότητα & Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων- Πράσινο- Κοιμητήρια & Σφαγεία- Πολεοδομία- Πολιτική Προστασία
Τομέας Οικονομικής Ανάπτυξης & Απασχόλησης	<ul style="list-style-type: none">- Τοπική Ανάπτυξη- Αγρότική παραγωγή- Αλιεία- Χορήγηση αδειών καταστημάτων / Εμπόριο- Φυσικοί πόροι, Ενέργεια και Βιομηχανία- Απασχόληση
Τομέας Κοινωνικής Πολιτικής & Δημόσιας Υγείας	<ul style="list-style-type: none">- Κοινωνική προστασία & Αλληλεγγύη- Κοινωνική Πρόνοια- Δημόσια Υγεία
Τομέας Παιδείας, Πολιτισμού & Αθλητισμού	<ul style="list-style-type: none">- Παιδεία και Δια Βίου Μάθηση- Πολιτισμός- Αθλητισμός
Διοικητικές αρμοδιότητες κρατικού χαρακτήρα	<ul style="list-style-type: none">- Δημότική κατάσταση,- Ληξιαρχείο,

- Εκλογές,
- Θέματα ιθαγένειας, αλλοδαπών και μετανάστευσης,
- Πολιτικοί γάμοι,
- Τήρηση αρχείων.

➤ **Οριζόντιες δημοτικές υπηρεσίες**

- Διοικητικές υπηρεσίες και υπηρεσίες Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού
- Οικονομικές υπηρεσίες
- Υπηρεσίες Προγραμματισμού και Ανάπτυξης
- Υπηρεσίες Οργάνωσης, Πληροφορικής και Διαφάνειας
- Υπηρεσίες Νομικής υποστήριξης
- Υπηρεσίες ΚΕΠ
- Υπηρεσίες Δημοσίων σχέσεων
- Γραφείο Δημάρχου

3) Ανάλογα με την έδρα τους

- Κεντρικές
- Αποκεντρωμένες

➤ **Αποκεντρωμένες δημοτικές υπηρεσίες**

- **Σε επίπεδο δημοτικής ενότητας** (στις έδρες των συνενωθέντων ΟΤΑ)
 - Υπηρεσία ΚΕΠ
 - Υπηρεσία Διοικητικών θεμάτων και εξυπηρέτησης του πολίτη
 - Υπηρεσία Οικονομικών θεμάτων
 - Υπηρεσία Καθαριότητας & Ανακύκλωσης
 - Υπηρεσία Συντήρησης υποδομών
- **Σε επίπεδο κοινοτήτων**
 - Γρ. Τουριστικής πληροφόρησης για τις παραλιακές κοινότητες
 - Γρ. Ενημέρωσης αγροτών για τις αγρότικές κοινότητες.
 - e-ΚΕΠ

4) Ανάλογα με το αν επιβάλλεται η σύστασή τους δια νόμου

- Υποχρεωτικές
- Προαιρετικές

➤ **Οι υποχρεωτικές δημοτικές υπηρεσίες**

- α) Προγραμματισμού και ανάπτυξης.
- β) Οικονομική υπηρεσία.
- γ) Τεχνική υπηρεσία.
- δ) Τεχνολογίας Πληροφορικής και επικοινωνιών.

- ε) Διαφάνειας.
- στ) Νομικής υποστήριξης.
- ζ) Διοίκησης - Ανθρώπινου δυναμικού.
- η) Άσκησης Κοινωνικής Πολιτικής και πολιτικής ισότητας των φύλων.
- θ) Περιβάλλοντος - Πολιτικής προστασίας.
- ι) Παιδείας, πολιτισμού, αθλητισμού, νέας γενιάς.
- κ) Γεωργίας, κτηνοτροφίας, αλιείας (κατά περίπτωση).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Ιστορικό της νομοθεσίας που αφορά την αδειοδότηση των δημοτικών παιδικών σταθμών

- 2006:** Ν.3463 "Κύρωση Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων", άρθρο 75 (ΦΕΚ 114 Α', 8-6-2006).
Προβλέπει την ίδρυση β/νηπιακών σταθμών από τους Ο.Τ.Α.
- 2009:** Ν.3801, άρθρο 41, (ΦΕΚ 163 Α',4-9-2009)
Προβλέπει για Β/νηπιακούς σταθμούς ΝΠΔΔ των ΟΤΑ. ότι:
α) θα οριστούν με Υ.Α οι όροι και οι προϋποθέσεις άδειας ίδρυσης και λειτουργίας τους, και
β) ότι μέχρι την 31^η Δεκεμβρίου 2011, θέση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας επέχει η συστατική τους πράξη.
- 2011:** Ν.4018, άρθρο 9, παρ.2α (ΦΕΚ 215 Α', 30-9-2011)
α) Παρατείνει την προθεσμία του Ν.3801(αρ.41) για ΝΠΔΔ έως 31.12.2013.
β) Προβλέπει και για β/νηπιακούς που λειτουργούν στα πλαίσια υπηρεσίας του Δήμου (όπως δηλ. αυτοί της Δ/σης Παιδικών Σταθμών) ότι θέση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας επέχει η συστατική τους πράξη.
- 2012:** Ν.4071, άρθρο 19, παρ.14 (ΦΕΚ 85 Α', 11-4-2012)
Προβλέπεται εκ νέου, ότι οι όροι και οι προϋποθέσεις άδειας ίδρυσης και λειτουργίας τους, θα καθοριστούν με Υ.Α., σε συνεργασία με την Κ.Ε.Δ.Ε. Η πρόβλεψη αφορά β/νηπιακούς σταθμούς που λειτουργούν είτε από υπηρεσία είτε από Ν.Π.Δ.Δ. των Δήμων. (Καταργείται το αρ.24, παρ.10 του Ν3613/2007 που ανέφερε τις προϋποθέσεις για Ν.Π.Δ.Δ.)
- 2013:** Ν.4147, άρθρο 13 (ΦΕΚ98 Α'/26-4-2013)
Παρατείνει μέχρι 31.12.2014, την προθεσμία που η συστατική πράξη ή ο οργανισμός του δήμου (προστίθεται) επέχει θέση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας για τους β/νηπιακούς σταθμούς που λειτουργούν είτε από υπηρεσία είτε από Ν.Π.Δ.Δ. των Δήμων.
- 2014:** Ν.4315, άρθρο 44 (ΦΕΚ 269 Α'/24-12-2014)

Παρατείνει την παραπάνω προθεσμία μέχρι 31.12.2015.

2016: Ν.4369, άρθρο 43 (ΦΕΚ33 Α'/27-2-2016)

α) Αναφέρει ότι θα πρέπει να εκδοθεί Π.Δ. σχετικά με τις προϋποθέσεις άδειας ίδρυσης και λειτουργίας για τους β/νηπιακούς σταθμούς που λειτουργούν είτε από υπηρεσία είτε από Ν.Π.Δ.Δ. των Δήμων.

β) Παρατείνει μέχρι 31.12.2016 η προθεσμία που υπέχει θέση άδειας λειτουργίας παιδικού σταθμού η συστατική πράξη του ή ο οργανισμός του δήμου όταν πρόκειται για υπηρεσία.

ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΕΚΔΟΘΕΙ ΤΟ ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ που περιγράφει τις προϋποθέσεις άδειας ίδρυσης και λειτουργίας για τους β/νηπιακούς σταθμούς που λειτουργούν είτε από υπηρεσία είτε από Ν.Π.Δ.Δ. των Δήμων.

Οι παιδικοί σταθμοί που ανήκουν σε δημοτικές επιχειρήσεις (Ν.Π.Ι.Δ.), αδειοδοτούνται σύμφωνα με τις προϋποθέσεις της Υ.Α. Π2β/οικ.2808/97 (ΦΕΚ 645 Β) "Προϋποθέσεις και ίδρυσης και λειτουργίας Μονάδων Φροντίδας, Προσχολικής Αγωγής και Διαπαιδαγώγησης (Βρεφικών - Παιδικών - Βρεφονηπιακών Σταθμών, Μονάδων Φύλαξης βρεφών και νηπίων) από φορείς Ιδιωτικού Δικαίου, κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα", όπως οι ιδιωτικοί παιδικοί σταθμοί.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Μέρος Α:

Νομοθεσία που ισχύει για τους ΒΝ/Π.Σ. που είναι ενταγμένοι στον Οργανισμό ή σε Ν.Π.Δ.Δ. του Δήμου.

Πρότυπος Κανονισμός Λειτουργίας Ν.Π.Δ.Δ. Δημοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών (ΚΥΑ 16065/ΦΕΚ497/Β/2002)
(Εδάφια που έχουν σχέση με την οργάνωση και λειτουργία)

Άρθρο 1 Έκταση εφαρμογής κανονισμού

"1. Ο Κανονισμός αυτός αποτελεί **πλαίσιο λειτουργίας των Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών που μεταβιβάζονται σε Δήμους και Κοινότητες**, σύμφωνα με το άρθρο 12 του Ν. 2880/2001 (ΦΕΚ 9/τ.Α΄/30.1.2001) και λειτουργούν ως **νομικά πρόσωπα** του άρθρου 203 του Π.Δ/τος 410/1995 (Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας) όπως ισχύει.

2. Όλες οι διατάξεις του Κανονισμού χρησιμοποιούνται ως πρότυπο για τη σύνταξη Κανονισμού λειτουργίας και των λοιπών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών **που ήδη λειτουργούν καθώς και αυτών που ιδρύθηκαν ή θα ιδρυθούν από τους Ο.Τ.Α.** πρώτου βαθμού και τα οριζόμενα σ' αυτές αποτελούν τις ελάχιστες προϋποθέσεις λειτουργίας των Δημοτικών και Κοινοτικών Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών."

Άρθρο 2 Σκοπός Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών

Οι Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί που είναι κυρίαρχα χώρος αγωγής και ασφαλούς διαμονής για παιδιά προσχολικής ηλικίας σκοπό έχουν:

- Να παρέχουν ενιαία προσχολική αγωγή σύμφωνα με τα πλέον σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα.
- Να βοηθούν τα παιδιά να αναπτυχθούν ολόπλευρα, σωματικά, νοητικά, συναισθηματικά και κοινωνικά.
- Να εξαλείφουν κατά το δυνατό, τις διαφορές που τυχόν προκύπτουν από το πολιτιστικό, οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο των γονέων τους.
- Να εξυπηρετούν τους γονείς και παράλληλα να τους ευαισθητοποιούν πάνω σε θέματα σύγχρονης παιδαγωγικής και ψυχολογίας.

- Να βοηθούν τα παιδιά προσχολικής ηλικίας στην ομαλή μετάβασή τους από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον.
- Να παρέχουν ημερήσια διατροφή και φροντίδα στα παιδιά που φιλοξενούν τηρώντας τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

Άρθρο 3 Όργανα διοίκησης

1. Τα νομικά πρόσωπα του άρθρου 1 του παρόντος διοικούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο, που αποτελείται από πέντε έως δεκαπέντε μέλη, τα οποία μαζί με τους αναπληρωτές τους ορίζονται από το Δημότικό ή Κοινοτικό Συμβούλιο.

.....

3. Τα νομικά πρόσωπα του παρόντος Κανονισμού και οι πράξεις του Διοικητικού Συμβουλίου τους υπάγονται στην εποπτεία του Ο.Τ.Α. που τα συνέστησε, εφαρμοζομένων αναλογικά των διατάξεων του Π.Δ/τος 410/1995.

Άρθρο 4 Συμμετοχή γονέων και εκπροσώπων των εργαζομένων

1. Στο Διοικητικό Συμβούλιο του νομικού προσώπου μετέχει ένας εκπρόσωπος των γονέων των φιλοξενουμένων παιδιών στους Παιδικούς και Βρεφονηπιακούς Σταθμούς

.....

2. Στο Διοικητικό Συμβούλιο του νομικού προσώπου επίσης μετέχει ένας εκπρόσωπος των εργαζομένων του νομικού

Άρθρο 5 Αρμοδιότητες Διοικητικού Συμβουλίου - Συνεδριάσεις

1. Το Διοικητικό Συμβούλιο του νομικού προσώπου **κατευθύνει τη δράση** αυτού για την εκπλήρωση της αποστολής του, **διοικεί και διαχειρίζεται την περιουσία και τους πόρους** του νομικού προσώπου, **εγκρίνει και υποβάλλει τον ετήσιο προϋπολογισμό, απολογισμό και ισολογισμό**, εκπονεί **επενδυτικά προγράμματα και προγράμματα ανάπτυξης** των δραστηριοτήτων του νομικού προσώπου και εν γένει **αποφασίζει για κάθε θέμα που είναι αρμόδιο από το νόμο και τον παρόντα Κανονισμό.**

.....

7. Κατά τις συνεδριάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου τηρούνται πρακτικά στα οποία **καταχωρούνται υποχρεωτικά οι γνώμες της πλειοψηφίας και της μειοψηφίας.**

Άρθρο 6 Αρμοδιότητες Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου

1. Ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- α) **Επιμελείται της εκτέλεσης** των αποφάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου
- β) **Συγκαλεί** σε συνεδρίαση το Διοικητικό Συμβούλιο και **εισηγείται** τα θέματα που είναι για συζήτηση

γ) Παρακολουθεί και κατευθύνει τη λειτουργία του νομικού προσώπου σύμφωνα με τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου και τις κατευθύνσεις του Ο.Τ.Α. που έχει συστήσει το νομικό πρόσωπο

δ) Προϊσταται των υπηρεσιών του νομικού προσώπου, εκδίδει τις πράξεις που αφορούν το προσωπικό του και είναι πειθαρχικά Προϊστάμενος αυτού.

ε) Εγκρίνει την ενέργεια δαπανών που έχουν αποφασισθεί από το Δ.Σ. και εκδίδει τα χρηματικά εντάλματα πληρωμών του νομικού προσώπου.

στ) Εκπροσωπεί το νομικό πρόσωπο σε κάθε δικαστήριο και δημόσια αρχή. Υπογράφει τα έγγραφα και τις συμβάσεις του νομικού προσώπου.

ζ) Αποφασίζει για τη λήψη εκτάκτων μέτρων και υποβάλλει τις σχετικές αποφάσεις για έγκριση στο Διοικητικό Συμβούλιο.

2. Τον Πρόεδρο εφόσον κωλύεται αναπληρώνει ο Αντιπρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου.

Άρθρο 7 Δικαίωμα εγγραφής και εγγραφή παιδιών

1.

Ειδικότερα στους αποκλειστικά **Βρεφικούς Σταθμούς** γίνονται δεκτά παιδιά ηλικίας από **6 μηνών έως 2,5 ετών**, στους **Νηπιακούς από 2,5 ετών έως την ηλικία εγγραφής τους στο Δημότικό Σχολείο** (σήμερα στο νηπιαγωγείο). Στους δε **μικτούς Βρεφονηπιακούς Σταθμούς από 6 μηνών έως την ηλικία εγγραφής** στο Δημότικό Σχολείο.

2. Τα εγγραφόμενα στους Παιδικούς Σταθμούς παιδιά προέρχονται κατά κύριο λόγο από την περιοχή του Ο.Τ.Α.....

3. Κατά την εγγραφή επιλέγονται τα παιδιά **εργαζομένων γονέων** και τα παιδιά **οικονομικά αδυνάτων** οικογενειών, πρότιμώμενων εκείνων που έχουν ανάγκη φροντίδας από διάφορα **κοινωνικά αίτια** (όπως π.χ. παιδιά ορφανά από δύο ή ένα γονέα, παιδιά αγάμων μητέρων, διαζευγμένων ή σε διάσταση γονέων, παιδιά που προέρχονται από γονείς με σωματική ή πνευματική αναπηρία, πολυτέκνων οικογενειών κ. λ. π.).

Το Διοικητικό Συμβούλιο του νομικού προσώπου με **αιτιολογημένη απόφασή** του μπορεί να εξειδικεύει τα κριτήρια αυτά καθιερώνοντας τη **μοριοδότησή** τους.

Άρθρο 9 Πόροι του Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου

Το Διοικητικό Συμβούλιο του νομικού προσώπου μετά από πλήρως τεκμηριωμένη σύμφωνη γνώμη του οικείου Ο.Τ.Α. και η οποία θα είναι σύμφωνη με τον κοινωνικό χαρακτήρα των παρεχομένων υπηρεσιών, μπορεί να ορίζει **κριτήρια επιβολής μηνιαίας οικονομικής εισφοράς (τροφεία)** στις οικογένειες των φιλοξενουμένων παιδιών, σύμφωνα με την οικονομική τους δυνατότητα.

Στην περίπτωση επιβολής οικονομικής εισφοράς, αυτή πρέπει να γνωστοποιείται με ανάρτηση πριν την έναρξη του χρονικού διαστήματος υποβολής των αιτήσεων για εγγραφή. Με την ίδια απόφασή του, το Διοικητικό Συμβούλιο ορίζει τις περιπτώσεις των οικογενειών που **μπορούν να απαλλαγούν από την καταβολή της οικονομικής εισφοράς** ή που θα καταβάλλουν αυτή **μειωμένη**.

Άρθρο 11 Λειτουργία Σταθμών

1. Η λειτουργία των Παιδικών - Βρεφονηπιακών Σταθμών αρχίζει την **1η Σεπτεμβρίου και λήγει την 31η Ιουλίου** του επομένου έτους, επί πέντε ημέρες, δηλαδή από **Δευτέρα έως Παρασκευή**.

2. Σε περιοχές που η απασχόληση των εργαζομένων μητέρων κορυφώνεται κατά την θερινή περίοδο ο Παιδικός Σταθμός **μπορεί να λειτουργεί τον μήνα Αύγουστο και να διακόπτει την λειτουργία του συνολικά ένα μήνα κατά τη διάρκεια των μηνών Ιουνίου - Ιουλίου**.

3. Οι Σταθμοί δεν λειτουργούν από **24 Δεκεμβρίου μέχρι και της 5ης Ιανουαρίου** καθώς και από τη **Μεγάλη Πέμπτη μέχρι και την Κυριακή του Θωμά**.

4. Οι Σταθμοί επίσης διακόπτουν την λειτουργία τους κατά τις **επίσημες αργίες**
.....

5. Η λειτουργία των Σταθμών αρχίζει από την 7:00 ώρα κατά το χειμερινό **ωράριο** και από την 6:45 ώρα κατά το θερινό ωράριο και λήγει την 16:00 ώρα.

Με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου **μπορεί να παρατείνεται για δύο (2) ώρες** επιπλέον το ωράριο λειτουργίας του Σταθμού εφόσον υπηρετεί σ' αυτόν το προσωπικό που απαιτείται και με την υποχρέωση **καταβολής αποζημίωσης** σ' αυτό ή σε περίπτωση αδυναμίας ανάπαυση σε άλλη ημέρα.

Άρθρο 12 Συγκρότηση Σταθμών σε τμήματα

1. **Κάθε Βρεφικός Σταθμός** πρέπει να συγκροτείται:

α) Από τμήματα βρεφών 6 μηνών - 1,5 ετών

β) Από τμήματα βρεφών 1,5 ετών - 2,5 ετών

2. **Κάθε Νηπιακός Σταθμός** πρέπει να συγκροτείται:

α) Από τμήματα νηπίων 2,5 ετών - 3,5 ετών β) Από τμήματα νηπίων 3.5 ετών - 4.5 ετών

γ) Από τμήματα νηπίων 4.5 ετών - 6 ετών

3. Κάθε **μικτός Βρεφονηπιακός Σταθμός** αποτελείται από τα τμήματα που προαναφέρθηκαν.

4. Σε κάθε **Βρεφικό τμήμα** φιλοξενούνται δώδεκα **(12) βρέφη με δύο (2) παιδαγωγούς** και **μία (1) βοηθό**.

5. Κάθε τμήμα Παιδικού Σταθμού εξυπηρετεί έως 25 παιδιά με μία (1) παιδαγωγό και μία (1) βοηθό και σε κάθε περίπτωση με το παιδαγωγικό προσωπικό που προβλέπεται κάθε φορά από τις ισχύουσες διατάξεις που ρυθμίζουν τα της αναλογίας παιδαγωγικού προσωπικού και παιδιών.

Άρθρο 13 Ιατρική παρακολούθηση

1. Η παρακολούθηση της υγείας των παιδιών, αποτελεί παράλληλη υποχρέωση, προς την αντίστοιχη οικογενειακή, του νομικού προσώπου και ενεργείται από **παιδίατρο είτε του Εθνικού Συστήματος Υγείας, είτε συνεργάτη του νομικού προσώπου** ο οποίος επισκέπτεται αυτόν **μια φορά την εβδομάδα**.....

Άρθρο 14 Ημερήσια απασχόληση παιδιών

1. Στους Παιδικούς και Βρεφονηπιακούς Σταθμούς εφαρμόζεται **ημερήσιο πρόγραμμα δημιουργικής απασχόλησης που εξασφαλίζει την αρμονική ψυχοσωματική ανάπτυξη**.

Άρθρο 15 Διατροφή παιδιών

1. Στα βρέφη και τα νήπια κάθε Σταθμού παρέχεται **η απαραίτητη ποιότητα και ποσότητα τροφή (πρωινό και μεσημεριανό κάθε ημέρα)**. Για τους Σταθμούς που έχουν παρατεταμένη (απογευματινή) λειτουργία λαμβάνεται μέριμνα για την επιπρόσθετη διατροφή των παιδιών.

2. Το **διαιτολόγιο** των παιδιών καθορίζεται σύμφωνα με τις σύγχρονες παιδιατρικές απόψεις για την υγιεινή διατροφή των παιδιών.

Ως βάση για το **ποσοτολόγιο** τροφίμων και διαιτολογίου λαμβάνεται το κατ' αρχήν διαλαμβανόμενο στην υπ' αριθμ. Γ2α/οικ.4108/1988 Απόφαση Υπουργού Υγείας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΦΕΚ 546 τ.Β).

3. Παρέχεται η δυνατότητα στα Νομικά Πρόσωπα και στον Ο.Τ.Α. **ή να παρασκευάζουν την τροφή** των βρεφών και νηπίων σε σταθμούς που θα επιλεγούν **ως κέντρα διανομής** και τα οποία **θα μεταφέρονται με ασφαλή τρόπο** στους πλησιέστερους σταθμούς ή να παρασκευάζουν την τροφή **σε κάθε Σταθμό**.

Άρθρο 16 Προσωπικό

Η πλήρωση των κενών θέσεων του **Ο.Ε.Υ.**, του **νομικού προσώπου** γίνεται με τις ισχύουσες κάθε φορά **διατάξεις για το διορισμό και την πρόσληψη προσωπικού στους Ο.Τ.Α. Α' βαθμού**.

Τα ειδικότερα **τυπικά προσόντα διορισμού** του προσωπικού του νομικού προσώπου είναι τα προβλεπόμενα από τα 37α/87, 22/90 και 50/2001 Προεδρικά Διατάγματα (ΦΕΚ 11/Α/87, 7/Α/90, 39/Α/01), όπως ισχύουν κάθε φορά.

Άρθρο 17 Γενικά καθήκοντα προσωπικού

Το προσωπικό των Παιδικών Σταθμών είναι υποχρεωμένο να συμβάλλει με όλες τις δυνάμεις του στην εύρυθμη λειτουργία τους, να καλλιεργεί και να αναπτύσσει περαιτέρω τις γνώσεις του παρακολουθώντας τις επιστημονικές εξελίξεις, και γενικά να εκτελεί τα καθήκοντα που του αναθέτουν ευσυνείδητα.

Μέρος Β'

Απόσπασμα της νομοθεσίας για τις προϋποθέσεις ίδρυσης και λειτουργίας Μονάδων Φροντίδας Προσχολικής Αγωγής και Διαπαιδαγώγησης από φορείς Ιδιωτικού Δικαίου (ιδιώτες, φιλανθρωπικούς φορείς και δημοτικές επιχειρήσεις), όπως κωδικοποιήθηκε από το Τμήμα Παιδικών Σταθμών και Εποπτείας της Διεύθυνσης Παιδικών Σταθμών, του Δήμου Θεσσαλονίκης. (Άρθρα 7,8,9 σχετικά με το προσωπικό)

ΥΠ. ΥΓ και ΠΡΟΝ. Π2β/οικ.2808/97 (ΦΕΚ 645 Β) "Προϋποθέσεις και ίδρυσης και λειτουργίας Μονάδων Φροντίδας, Προσχολικής Αγωγής και Διαπαιδαγώγησης (Βρεφικών - Παιδικών - Βρεφονηπιακών Σταθμών, Μονάδων Φύλαξης βρεφών και νηπίων) από φορείς Ιδιωτικού Δικαίου, κερδοσκοπικού και μη χαρακτήρα" όπως τροποποιήθηκε και ισχύει μέχρι σήμερα.

Άρθρα 7,8,9 σχετικά με το προσωπικό, άρθρο 12 σχετικό Με τις ευθύνες

Άρθρο 7.:

Το **νηπιακό Τμήμα** της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. περιλαμβάνει νήπια ηλικίας από 2½ ετών μέχρι την ηλικία εγγραφής τους στο Δημότικό Σχολείο και έχει το ακόλουθο προσωπικό.

Ένα **Διευθυντή/ντρια**

(1) Πτυχιούχο του Παιδαγωγικού τμήματος ΑΕΙ κατεύθυνσης Δασκάλων ή Νηπιαγωγών ή Σχολών Νηπιαγωγών ή Παιδαγωγικών Ακαδημιών της ημεδαπής ή ισότιμων της αλλοδαπής

ή (2) Πτυχιούχο Τμημάτων Βρεφονηπιοκομίας ΤΕΙ ή Ανώτερων Σχολών Βρεφονηπιοκόμων της ημεδαπής ή ισότιμων της αλλοδαπής

ή (3) Πτυχιούχο Ανωτάτης Σχολής Οικιακής Οικονομίας της ημεδαπής ή ισότιμης της αλλοδαπής

ή (4) Πτυχιούχο Τμημάτων Κοιν. Εργασίας ΑΕΙ, ΤΕΙ ή Τμημάτων Κοιν. Εργασίας ΚΑΤΕΕ ή ισότιμων Σχολών της ημεδαπής ή αλλοδαπής.

Β) Έναν **Νηπιαγωγό** ανά 25 νήπια, πτυχιούχο ενός από τα παραπάνω εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή Σχολές. Σε περίπτωση έλλειψης υποψηφίων Νηπιαγωγών με τα πιο πάνω προσόντα προσλαμβάνονται οι κάτοχοι:

(1) Διπλώματος Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης των ειδικοτήτων

α) Προσχολικής Αγωγής Δραστηριοτήτων Δημιουργίας και Έκφρασης

β) Προσχολικής Αγωγής Ημερήσιας Φροντίδας Παιδιών με Ειδικές Ανάγκες ή

(2) πτυχίου Σχολών ιδιωτικού τομέα ειδικότητας βρεφονηπιοκομίας διетуός φοίτησης, κάτοχοι όμως και Απολυτηρίου Λυκείου ή εξατάξιου Γυμνασίου ή

(3) πτυχίου Τεχνικών Επαγγελματικών Λυκείων του τομέα Κοινωνικών Υπηρεσιών, Τμήματος Βοηθών Βρεφοκόμων Παιδοκόμων ή πτυχίου του τμήματος ειδικευσης του κλάδου Κοινωνικής Πρόνοιας των Ενιαίων Πολυκλαδικών Λυκείων ή ισότιμων πτυχίων.

Γ) Ένα **Βοηθό Νηπιαγωγού** κάτοχο:

(1) πτυχίου Σχολών ιδιωτικού τομέα ειδικότητας βρεφονηπιοκομίας διетуός φοίτησης, κάτοχο όμως και απολυτηρίου Λυκείου ή εξατάξιου Γυμνασίου ή

(2) πτυχίου Τεχνικών Επαγγελματικών Λυκείων του τομέα Κοινωνικών Υπηρεσιών, Τμήματος Βοηθών Βρεφοκόμων Παιδοκόμων ή πτυχίου του τμήματος ειδικευσης του κλάδου Κοινωνικής Πρόνοιας των Ενιαίων Πολυκλαδικών Λυκείων ή ισότιμων πτυχίων ή

(3) βεβαίωσης σπουδών Εργαστηρίων Ελευθέρων Σπουδών ειδικότητας βρεφονηπιοκομίας διетуός τουλάχιστον φοίτησης κάτοχο όμως και απολυτήριο Λυκείου ή εξατάξιου Γυμνασίου.

Ο Βοηθός Νηπιαγωγού μπορεί να προσλαμβάνεται στην περίπτωση που ο αριθμός των νηπίων υπερβαίνει μέχρι 10 νήπια την αναλογία που ορίζεται στην παράγραφο 1 εδάφιο Β' του παρόντος άρθρου

Ένα γιατρό Παιδίατρο, εσωτερικό ή εξωτερικό.

Μια υπάλληλο καθαριότητας βοηθητικών εργασιών ανά 25 νήπια.

Μια μαγείρισσα /μάγειρα με ανάλογη εμπειρία (εφόσον παρασκευάζεται φαγητό)

Άλλες ειδικότητες: Καθηγητές ή δασκάλους μουσικής ξένων γλωσσών, ρυθμικής κ.λπ. κατόχους αναλόγων πτυχίων.

Οδηγό (εφόσον ο σταθμός διαθέτει αυτοκίνητο μεταφοράς νηπίων).

Το **Βρεφικό Τμήμα** της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. περιλαμβάνει βρέφη ηλικίας έως 2 ½ ετών και έχει το ακόλουθο προσωπικό:

Ένα Διευθυντή

(1) Πτυχιούχο Τμημάτων Βρεφονηπιοκομίας ΤΕΙ ή Ανωτέρων Σχολών Βρεφονηπιοκόμων της ημεδαπής ή ισότιμων της αλλοδαπής ή

(2) Πτυχιούχο Τμήματος Μαιευτικής ΤΕΙ ή Ανωτέρω Σχολών Μαιών της ημεδαπής ή ισότιμων σχολών της αλλοδαπής.

Ένα **Βρεφοκόμο** ανά 8 βρέφη πτυχιούχο ενός από τα παραπάνω εκπαιδευτικά ιδρύματα ή Σχολές.

Σε περίπτωση έλλειψης υποψηφίων βρεφοκόμων με τα πιο πάνω προσόντα προσλαμβάνονται κάτοχοι:

(1) Διπλώματος Ινστιτούτου Επαγγελματικής Κατάρτισης των ειδικοτήτων:

α) Προσχολικής Αγωγής Δραστηριοτήτων Δημιουργίας και Έκφρασης

β) Προσχολικής Αγωγής Ημερήσιας Φροντίδας Παιδιών με Ειδικές Ανάγκες ή

(2) πτυχίου Σχολών ιδιωτικού τομέα ειδικότητας βρεφονηπιοκομίας διетуός φοίτησης, κάτοχοι όμως και Απολυτηρίου Λυκείου ή εξατάξιου Γυμνασίου ή

(3) πτυχίου Τεχνικών Επαγγελματικών Λυκείων του τομέα Κοινωνικών Υπηρεσιών, Τμήματος Βοηθών Βρεφοκόμων Παιδοκόμων ή πτυχίου του τμήματος ειδίκευσης του κλάδου Κοινωνικής Πρόνοιας των Ενιαίων Πολυκλαδικών Λυκείων ή ισότιμων πτυχίων.

Ένα **Βοηθό Βρεφοκόμου** κάτοχο:

(1) πτυχίου Σχολών ιδιωτικού τομέα ειδικότητας βρεφονηπιοκομίας διетуός φοίτησης, κάτοχο όμως και απολυτηρίου Λυκείου ή εξατάξιου Γυμνασίου ή

(2) πτυχίου Τεχνικών Επαγγελματικών Λυκείων του τομέα Κοινωνικών Υπηρεσιών, Τμήματος Βοηθών Βρεφοκόμων Παιδοκόμων ή πτυχίου του τμήματος ειδίκευσης του κλάδου Κοινωνικής Πρόνοιας των Ενιαίων Πολυκλαδικών Λυκείων ή ισότιμων πτυχίων ή

(3) βεβαίωση σπουδών Εργαστηρίων Ελευθέρων Σπουδών ειδικότητας Βρεφονηπιοκομίας διетуός τουλάχιστον φοίτησης κάτοχο όμως και απολυτηρίου Λυκείου ή εξατάξιου Γυμνασίου.

Ο Βοηθός Βρεφοκόμου μπορεί να προσλαμβάνεται στην περίπτωση που ο αριθμός των βρεφών υπερβαίνει μέχρι 4 βρέφη την αναλογία που ορίζεται στην παράγραφο 2 εδάφιο Β του παρόντος άρθρου.

Μία υπάλληλο καθαριότητας βοηθητικών εργασιών για κάθε βρεφικό τμήμα (15 βρεφών)

Μια μαγείρισσα (μάγειρα) με ανάλογη εμπειρία

Ένα γιαιτρό Παιδίατρο εσωτερικό ή εξωτερικό

Οδηγό

Η στελέχωση του Βρεφονηπιακού σταθμού και της μονάδας Φύλαξης Βρεφών/νηπίων γίνεται με το συνδυασμό των απαιτήσεων των προηγούμενων παραγράφων, ανάλογα με το εκάστοτε αντικείμενο της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ.

Σε μονάδα Φ.Π.Α.Δ. που λειτουργεί Βρεφονηπιακό Σταθμό η δυναμικότητα του οποίου δεν υπερβαίνει συνολικά τα 25 παιδιά (νήπια και βρέφη) δεν απαιτείται η πλήρωση των θέσεων Διευθυντή, μαγείρισσας, γιατρού και οδηγού του βρεφικού τμήματος εφόσον οι αντίστοιχες θέσεις έχουν πληρωθεί στο νηπιακό τμήμα.

Άρθρο 8.:

Η πρόσληψη του προσωπικού των Μονάδων Φ.Π.Α.Δ. διενεργείται από το πρόσωπο (φυσικό ή νομικό) στο όνομα του οποίου θα εκδοθεί η άδεια και εγκρίνεται με απόφαση της Δ/σης ή του Τμήματος Πρόνοιας της αρμόδιας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.

Για την **έγκριση πρόσληψης** όλου του προσωπικού σε Μονάδα Φ.Π.Α.Δ. απαιτείται η υποβολή από το πρόσωπο (φυσικό ή νομικό) στο όνομα του οποίου θα εκδοθεί η άδεια στη Δ/ση ή το Τμήμα Κοιν. Πρόνοιας της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης όλων των δικαιολογητικών που αναφέρονται στο άρθρο., των τίτλων σπουδών ανάλογα με την ειδικότητα του προσλαμβανομένου, πιστοποιητικό ποινικού μητρώου που αναφέρεται στην παράγραφο 1 του άρθρου 1 της παρούσας, πιστοποιητικό της Εισαγγελίας Πλημμελειοδικών της κατοικίας του προσλαμβανομένου ότι δε διώκεται ή υπεύθυνη δήλωση του Ν.1599/86, καθώς και βιβλιάριο υγείας που προβλέπεται από την αριθμ. 8405/29.10.92 απόφαση «Αντικατάσταση του άρθρου 14 της Α1β/8577/83 (ΦΕΚ526/83 τ.Β΄) Υγειονομικής Διάταξης» (ΦΕΚ 665τ.Β΄) που θα θεωρείται αφού συμπληρωθούν δύο (2) χρόνια από την ημερομηνία εκδόσεως ή από της τελευταίας θεωρήσεώς του.

Το προσωπικό να είναι εξειδικευμένο, επιλεγμένο, με κριτήριο και γνώμονα την αγάπη για το παιδί. Ο Διευθυντής της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. είναι υποχρεωμένος να υποβάλλει ανά εξάμηνο, δηλ., κατά τον Ιούνιο και το Δεκέμβρη κάθε έτους στη Δ/ση ή το Τμήμα Πρόνοιας της οικείας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης πίνακα προσωπικού, που απασχολείται στο Σταθμό, καθώς και τον αριθμό των εξυπηρετούμενων παιδιών.

Σε κάθε Μονάδα Φ.Π.Α.Δ. απασχολούνται προαιρετικά ειδικοί επιστήμονες όπως κοινωνικός λειτουργός, ψυχολόγος κ.λπ., για να παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες της ειδικότητας τους στα παιδιά και τους γονείς τους.

Άρθρο 9.:

A. Καθήκοντα προσωπικού:

Η **Διευθύντρια** (Διευθυντής) έχει τις εξής υποχρεώσεις:

Μεριμνά για την υγιεινή κατάσταση των νηπίων κατά τις οδηγίες εκείνου που εκτελεί την υγειονομική υπηρεσία της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ., για τη διαπαιδαγώγηση και την καλή διατροφή τους.

Εποπτεύει την καθαριότητα, την καλή λειτουργία της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ., και την παρασκευή του φαγητού, σύμφωνα με το διαιτολόγιο.

Παρίσταται στις συνεδριάσεις της Διοίκησης (προκειμένου για Μονάδα Φ.Π.Α.Δ. που ανήκει σε εταιρεία οποιασδήποτε μορφής).

Διεξάγει και υπογράφει την αλληλογραφία της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. και τηρεί το βιβλίο πρωτοκόλλου, το Αρχείο, το μητρώο των βρεφών και νηπίων, καθώς και τις ατομικές καρτέλες Υγείας τους.

Απασχολεί τα νήπια κατά το παιδαγωγικό πρόγραμμα τις ώρες που δεν ασκεί διοικητικά καθήκοντα.

Αναπληρώνει σε περίπτωση απουσίας την Νηπιαγωγό όταν στην Μονάδα Φ.Π.Α.Δ. δεν απασχολείται βοηθός Νηπιαγωγού Βρεφοκόμου.

Η Νηπιαγωγός-Βρεφοκόμος:

Απασχολεί τα νήπια και τα βρέφη κατά το παιδαγωγικό πρόγραμμα της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. Επιβλέπει τη σωματική καθαριότητα των νηπίων και των βρεφών όταν στη Μονάδα Φ.Π.Α.Δ. δεν απασχολείται βοηθός Νηπιαγωγού - Βρεφοκόμου.

Επιβλέπει τις υπαλλήλους καθαριότητας - βοηθητικών εργασιών για την τήρηση της καθαριότητας στις αίθουσες απασχόλησης και φαγητού των νηπίων και βρεφών.

Είναι άμεσος βοηθός και συμπαραστάτης του Παιδιάτρου.

Είναι υπεύθυνη για την κανονική και σύμφωνα με τους κανονισμούς και τις οδηγίες του Παιδιάτρου λειτουργία του Βρεφικού ή Νηπιακού Τμήματος.

Η **Βρεφοκόμος** επιμελείται της παρασκευής και χορήγησης του γάλακτος και της λοιπής τροφής των βρεφών κατά τις οδηγίες του γιατρού.

Η Διευθύντρια και η Νηπιαγωγός - Βρεφοκόμος πέρα των παραπάνω παρέχουν ενημέρωση και συμβουλευτική υποστήριξη στους γονείς των φιλοξενουμένων βρεφών και νηπίων.

Βοηθός Νηπιαγωγού-Βρεφοκόμου

βοηθάει την Νηπιαγωγό Βρεφοκόμο στην απασχόληση των νηπίων και των βρεφών.

Επιβλέπει την σωματική καθαριότητα των νηπίων και των βρεφών.

Αναπληρώνει τη Νηπιαγωγό - Βρεφοκόμο.

Η **Μαγείρισσα** (μάγειρας)

παραλαμβάνει από τη Διευθύντρια (Διευθυντής) της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. (ή του ιδρύματος ή το διαχειριστή εφόσον υπάρχει) την κάθε φορά αναγκαία για την παρασκευή του φαγητού ποσότητα τροφίμων.

Είναι υπεύθυνη για την καλή και έγκαιρη παρασκευή του φαγητού.

Κατανέμει τις μερίδες του πρωινού ροφήματος και του φαγητού.

Επιμελείται για την καλή συντήρηση και καθαριότητα των σκευών του μαγειρείου και εστίασεως και είναι υπεύθυνη απέναντι του Διευθυντή (Διευθύντριας).

Οι Υπάλληλοι καθαριότητας - βοηθητικών εργασιών

Παραλαμβάνουν από τη Διευθύντρια (Διευθυντή) ή το διαχειριστή της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. τα είδη και τα υλικά για την καθαριότητα.

Επιμελούνται της καθαριότητας της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. και βοηθούν την Νηπιαγωγό ή τη Βρεφοκόμο στην καθαριότητα των βρεφών και νηπίων.

Μεριμνούν για την καθαριότητα των σκευών μαγειρείου και εστίασεως.

Εκτελούν κάθε άλλη υπηρεσία που υποδεικνύεται από τη Διευθύντρια (Διευθυντή).

Ο Παιδίατρος:

Ασκεί την γενική επίβλεψη στα βρέφη και τα νήπια και είναι υποχρεωμένος να συμμορφώνεται προς τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από τις κείμενες διατάξεις για την υγεία αυτών και την υγειονομική κατάσταση της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ.

Τηρεί και ενημερώνει την Κάρτα Υγείας Βρεφών και Νηπίων.

Είναι υπεύθυνος για το διαιτολόγιο της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ.

B. Ιματισμός προσωπικού:

Η Μαγειρίσσα (μάγειρας) και το προσωπικό καθαριότητας - βοηθητικών εργασιών φέρουν μπλούζες εργασίας και σκούφο.

Γ. Ωράριο εργασίας και μισθοδοσίας προσωπικού:

Το ωράριο εργασίας του προσωπικού της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. είναι εκείνο που καθορίζεται από τις κάθε φορά Συλλογικές συμβάσεις του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων.

Οι αποδοχές του προσωπικού της Μονάδας Φ.Π.Α.Δ. καθορίζονται ελεύθερα με συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη, δεν μπορούν όμως να είναι κατώτερες του ελάχιστου ημερομισθίου, που προβλέπεται από τις κάθε φορά Συλλογικές Συμβάσεις του Υπουργείου Εργασίας. Εφόσον δεν υπάρχει Κλαδική Συλλογική Σύμβαση που να ρυθμίζει ειδικά τις αποδοχές του προσωπικού αυτού ακολουθείται η Συλλογική Σύμβαση εργασίας.

Άρθρο 12:

Ευθύνες:

Τα πρόσωπα φυσικά ή νομικά στο όνομα των οποίων θα εκδοθεί η άδεια, ευθύνονται για την άρτια οργάνωση, την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία αυτών και υποχρεούνται να συμμορφώνονται με τις κάθε φορά παρεχόμενες οδηγίες από την εποπτεύουσα Αρχή.\

Οι Διευθύντριες (Διευθυντές) των Μονάδων Φ.Π.Α.Δ. ευθύνονται για την κανονική λειτουργία του Ιδρύματος και ασκούν για όλα τα καθήκοντα που τους αναθέτονται και είναι υποχρεωμένες να γνωστοποιούν εγγράφως στο διοικητικό Συμβούλιο προκειμένου για μονάδα Φ.Π.Α.Δ. Φιλανθρωπικού Σωματείου ή Ιδρύματος τις παρουσιαζόμενες κάθε φορά ελλείψεις και να υποδεικνύουν τη συμπλήρωσή τους.

Τη Διευθύντρια (Διευθυντή) όταν απουσιάζει ή κωλύεται **αναπληρώνει** μία από τις Νηπιαγωγούς ή Βρεφοκόμους που ορίζεται από την ίδια ή το ΔΣ προκειμένου για Μονάδα Φ.Π.Α.Δ. Φιλανθρωπικού σωματείου ή Ιδρύματος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Νομοθεσία σχετική με τη μεταφορά των ΒΝ/Π.Σ. στους Δήμους

Μέρος Α'

Νόμος 2880/2001 - Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις.

(ΦΕΚ/Α'9/30-1-2001)

Άρθρο 12

Το [άρθρο 26 του Π.Δ. 410/1995](#) (ΦΕΚ 231 Α') αντικαθίσταται ως εξής:

''Άρθρο 26

Παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί

1. Κρατικοί παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί που ιδρύθηκαν σύμφωνα με τις διατάξεις του από 2.11.1935 αναγκαστικού νόμου (ΦΕΚ 527 Α'), από την έναρξη ισχύος των διατάξεων του παρόντος άρθρου, υπάγονται στην εποπτεία των δήμων και των κοινοτήτων, στη διοικητική περιφέρεια των οποίων λειτουργούν. Όσοι από τους ανωτέρω σταθμούς δεν λειτουργούν κατά τον ανωτέρω χρόνο και δεν έχουν προσωπικό στον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας τους, καταργούνται.

Οι ανωτέρω παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί λειτουργούν εφεξής ως δημότικα και κοινοτικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου του [άρθρου 203 του Π.Δ. 410/1995](#) και διέπονται από τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις για τα νομικά πρόσωπα.

Με απόφαση του οικείου δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου, η οποία εκδίδεται με ανάλογη εφαρμογή της [παραγράφου 1 του άρθρ. 203 του Π.Δ. 410/1995](#), προσαρμόζονται οι συστατικές πράξεις των νομικών προσώπων στις διατάξεις αυτές. Με όμοιες αποφάσεις των δημοτικών ή κοινοτικών συμβουλίων μπορεί να συγχωνεύονται σε ένα δημότικό ή κοινότικό νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, περισσότερα από τα ανωτέρω νομικά πρόσωπα. Εάν τα δημότικά ή κοινοτικά συμβούλια δεν προβούν με απόφαση τους στην προσαρμογή, μέσα σε προθεσμία δύο μηνών από την έναρξη ισχύος των διατάξεων του παρόντος άρθρου, η σχετική πράξη προσαρμογής των συστατικών πράξεων, εκδίδεται με μόνη απόφαση του οικείου Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

2. Από την έναρξη ισχύος των διατάξεων του παρόντος άρθρου η κυριότητα και κάθε άλλο

εμπράγματο δικαίωμα επί κινητών και ακινήτων του Δημοσίου, τα οποία χρησιμοποιούνται από τα ανωτέρω νομικά πρόσωπα για την εκπλήρωση του σκοπού τους, μεταβιβάζεται σε αυτά χωρίς αντάλλαγμα, με την επιφύλαξη των περί κληρονομιών, κληροδοσιών και δωρεών διατάξεων. Σε περίπτωση κατάργησης των νομικών προσώπων εφαρμόζονται αναλόγως οι διατάξεις του [άρθρου 201 του Π.Δ. 410/1995](#).

Μέσα σε προθεσμία τριών μηνών από την έναρξη ισχύος των διατάξεων του παρόντος άρθρου, τα όργανα διοίκησης των ανωτέρω νομικών προσώπων υποχρεούνται στη διενέργεια απογραφής όλων των κινητών και ακινήτων που, κατά τις διατάξεις του προηγούμενου εδαφίου, περιέρχονται στην κυριότητα του νομικού προσώπου. Η έκθεση απογραφής εγκρίνεται με πράξη του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας. Απόσπασμα της εγκεκριμένης εκθέσεως που περιγράφει τα αποκτώμενα κατά κυριότητα από το νομικό πρόσωπο ακίνητα, καθώς και τα λοιπά εμπράγματα δικαιώματα επί ακινήτων, με την περίληψη που προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 9 του Β.Δ. 533/1963 (ΦΕΚ 147 Α'). καταχωρείται ατελώς στα οικεία βιβλία μεταγραφών του αρμόδιου υποθηκοφυλακείου.

3. Οι οργανικές θέσεις μόνιμου ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου προσωπικού των προσωρινών κλάδων Π Ε και ΤΕ Νηπιαγωγών και των κλάδων ΤΕ Νηπιοβρεφοκόμων και ΔΕ Διοικητικού - Λογιστικού ΚΠΣ (Διαχειριστών) του Υπ. Υγείας και Πρόνοιας καταργούνται. Το προσωπικό που κατέχει τις θέσεις αυτές μετατάσσεται αυτοδικαίως στους παιδικούς και βρεφονηπιακούς σταθμούς όπου υπηρετεί, σε αντίστοιχη κενή οργανική θέση και στον αντίστοιχο κλάδο και, αν δεν υπάρχει κενή οργανική θέση ή αντίστοιχος κλάδος, σε προσωποπαγή θέση ή και σε προσωρινό κλάδο, που συνιστάται αυτοδίκαια με την έναρξη ισχύος του παρόντος άρθρου. Για την κατά νομικό πρόσωπο σύσταση των θέσεων ή και των κλάδων και για την αυτοδίκαιη μετάταξη του ανωτέρω προσωπικού, εκδίδεται διαπιστωτική πράξη των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υγείας και Πρόνοιας, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Το υπηρεσιακό καθεστώς του μόνιμου και του με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου προσωπικού των ανωτέρω νομικών προσώπων διέπεται από την έναρξη ισχύος των διατάξεων του παρόντος άρθρου από τις διατάξεις του Α' και Γ' μέρους του Ν. 1188/1981 (ΦΕΚ 204 Α'). Οι με τις διατάξεις του παρόντος συνιστώμενες θέσεις εντάσσονται στους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας των ανωτέρω νομικών προσώπων, οι οποίοι εκδίδονται κατά τα οριζόμενα στην [παρ. 3 του άρθρου 198 του Π.Δ. 410/1995](#), μέσα σε προθεσμία έξι μηνών από την έναρξη ισχύος των διατάξεων του παρόντος άρθρου.

Το ανωτέρω προσωπικό εξακολουθεί να διέπεται από το ασφαλιστικό καθεστώς κύριας, επικουρικής ασφάλισης και πρόνοιας που είχε πριν την έναρξη ισχύος του παρόντος άρθρου.

4. Με την έναρξη ισχύος των διατάξεων του παρόντος άρθρου αίρονται οι αποσπάσεις του κάθε κατηγορίας και κλάδου προσωπικού των ανωτέρω νομικών προσώπων, με εξαίρεση τις αποσπάσεις για λόγους συνυπηρέτησης κατά τις διατάξεις των παραγράφων 2 και 3 του άρθρου 7 του νόμου 287/1976, καθώς και τις αποσπάσεις σε παιδικούς ή βρεφονηπιακούς σταθμούς, των οποίων η λειτουργία άρχισε κατά το έτος 2000 ή μέχρι την έναρξη ισχύος του παρόντος.

5. Με απόφαση των δημοτικών και κοινοτικών συμβουλίων, που εγκρίνεται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα Περιφέρειας, καθορίζεται κατά τα οριζόμενα στην [παρ. 3 του άρθρου 198 του Π.Δ. 410/1995](#), ο κανονισμός λειτουργίας των ανωτέρω νομικών προσώπων, με βάση πρότυπο κανονισμό λειτουργίας, που εκδίδεται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υγείας και Πρόνοιας, ύστερα από γνώμη της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε. και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Μέχρι τη σύνταξη νέων κανονισμών λειτουργίας τα ανωτέρω νομικά πρόσωπα εξακολουθούν να λειτουργούν σύμφωνα με τους υφιστάμενους κανονισμούς.

6. Από τις πιστώσεις του [άρθρου 25 του Ν. 1828/1989](#) του προϋπολογισμού του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καλύπτονται στο εξής και οι δαπάνες λειτουργίας και συντήρησης των δημοτικών παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών, καθώς και οι δαπάνες μισθοδοσίας του προσωπικού τους. Οι εν λόγω πιστώσεις ενισχύονται με τα ποσά που έχουν προβλεφθεί στον προϋπολογισμό του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας και στους προϋπολογισμούς των Περιφερειών για δαπάνες μισθοδοσίας προσωπικού, λειτουργίας και συντήρησης των κρατικών παιδικών βρεφονηπιακών σταθμών και εκείνων που έχουν ήδη μεταφερθεί στους δήμους και τις κοινότητες, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 42 του Ν. 2218/1994 και του άρθρου 9 του Ν. 2503/1997.

Με απόφαση του Υπ. Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, που λαμβάνεται μετά από γνώμη της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., οι ανωτέρω πιστώσεις κατανέμονται για την κατ' έτος υποχρεωτική επιχορήγηση των δήμων και κοινοτήτων, στην εποπτεία των οποίων υπήχθησαν οι πρώην κρατικοί, παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί."

Μέρος Β'

Ν. 2503/1997 - "Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις", ΦΕΚ/Α'/107/30-5-1997)

ΚΕΦ.Β', Μέρος Β', Άρθρο 9, παρ. 6,7 και 8

" 6, Η παράγραφος 1 του άρθρου 26 του π.δ/τος 410/1995 αντικαθίσταται ως εξής:

Γ. Κρατικοί παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί που λειτουργούν βάσει των διατάξεων του από 2.11.1935 α.ν. (ΦΕΚ 527 Α') μεταφέρονται στους δήμους και στις κοινότητες, εφόσον έχουν πληθυσμό άνω των 4.000 κατοίκων, στη διοικητική περιφέρεια των οποίων βρίσκονται και λειτουργούν ως δημοτικά ή κοινοτικά νομικά πρόσωπα του άρθρου 203 του π.δ/τος 410/1995 (Δ.Κ.Κ.) Μπορεί επίσης να γίνει μεταφορά τέτοιων κρατικών παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών και σε δήμους ή κοινότητες, στην περιφέρεια των οποίων λειτουργούν αυτοί, με πληθυσμό κάτω των 4.000 κατοίκων, με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Υγείας και Πρόνοιας, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, και λαμβάνεται ύστερα από απόφαση του οικείου δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου. Οι σχετικές αποφάσεις για τη μεταφορά πρέπει να έχουν δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως μέχρι 31 Δεκεμβρίου 1997.

7. Η παράγραφος 5 του άρθρου 26 του π.δ/τος 410/1995 αντικαθίσταται ως εξής:

5α) Το προσωπικό, κάθε κατηγορίας, που κατείχε ή κατέχει οργανικές θέσεις μόνιμου ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου των κρατικών παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών και υπηρετούσε ή υπηρετεί κατά το χρόνο μεταφοράς τους στους Ο.Τ.Α., μετατάσσεται αυτοδικαίως στα νέα νομικά πρόσωπα, το δε υπηρεσιακό καθεστώς διέπεται πλέον από τις διατάξεις του Α' και Γ' μέρους του ν. 1188/1981 και καταλαμβάνει αντίστοιχες θέσεις στους Ο.Ε.Υ. των οικείων νομικών προσώπων ή συνιστώμενες προσωρινές προσωποπαγείς θέσεις, οι οποίες καταργούνται με την έξοδό τους από την υπηρεσία. Οι μετατασσόμενοι μπορούν να επιλέξουν ασφαλιστικό φορέα, υπέρ του οποίου θα γίνονται και θα αποδίδονται οι σχετικές κρατήσεις.

β) Το βοηθητικό προσωπικό που κατέχει ή κατείχε οργανικές θέσεις μόνιμου ή με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου των κρατικών παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών και υπηρετεί ή υπηρετούσε κατά το χρόνο μεταφοράς τους στους Ο.Τ.Α., μετατάσσεται αυτοδικαίως στα νέα νομικά πρόσωπα, το δε υπηρεσιακό καθεστώς του διέπεται από τις διατάξεις του Α' και Γ' μέρους του ν. 1188/1981 και καταλαμβάνει αντίστοιχες θέσεις στους Ο.Ε.Υ. των οικείων νομικών προσώπων ή συνιστώμενες

προσωρινές προσωποπαγείς θέσεις, οι οποίες καταργούνται με την έξοδο τους από την υπηρεσία.

Οι μετατασσόμενοι μπορούν να επιλέξουν ασφαλιστικό φορέα, υπέρ του οποίου θα γίνονται και θα αποδίδονται οι σχετικές κρατήσεις.

γ) Με τη δημοσίευση του νόμου αυτού αίρονται οι αποσπάσεις του κάθε κατηγορίας και κλάδου προσωπικού των κρατικών παιδικών σταθμών, που έχουν μεταβιβασθεί στους Ο.Τ.Α, με εξαίρεση όσων τυχόν έχουν διαπιστωθεί στις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις και όσων έχουν γίνει για λόγους συνυπηρέτησης, κατά τις διατάξεις των παρ. 2 και 3 του άρθρου 7 του ν. 287/1976.

Το προσωπικά του οποίου αίρεται ή διακόπτεται η απόσπαση συνυπολογίζεται με το λοιπό προσωπικό του Κ.Π.Σ. που μετατάσσεται και προβλέπονται οι αντίστοιχες θέσεις στους οικείους Ο.Ε.Υ., τις οποίες και καταλαμβάνει.'

8. Η παράγραφος 7 του άρθρου 26 του π.δ/τος 410/1995 αντικαθίσταται ως εξής;

*7. Τα νομικά πρόσωπα του άρθρου αυτού επιχορηγούνται υποχρεωτικά κάθε έτος από την Περιφερειακή Διοίκηση μέσω των Ν.Α. για την αντιμετώπιση των αναγκών λειτουργίας, συντήρησης των εγκαταστάσεων, καθώς και για τη μισθοδοσία του προσωπικού των Κ.Π.Σ. που θα μεταταγεί σε αυτά μέχρι την έξοδό τους από την υπηρεσία.

Οι λεπτομέρειες και οι όροι της επιχορήγησης καθορίζονται με προγραμματική σύμβαση, που υπογράφεται μεταξύ του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας και του δήμου ή της κοινότητας και της Περιφέρειας. Σε περίπτωση κατάργησης ή μετατροπής του νομικού προσώπου και εφόσον ο δήμος ή η κοινότητα δεν αναλαμβάνει την εκτέλεση του παρεχόμενου έργου, το προσωπικό που υπηρετεί σε αυτά τα νομικά πρόσωπα μετατάσσεται αυτοδικαίως με απόφαση του αρμόδιου προς διορισμό οργάνου (δήμαρχος ή πρόεδρος κοινότητας). η οποία δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, με την ίδια εργασιακή σχέση στο δήμο ή στην κοινότητα, σε κενές οργανικές θέσεις η ελλείπει αυτών σε συνιστώμενες προσωρινές θέσεις με την απόφαση της μετάταξης."

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

Μεταφορά Προσωπικού Νομικών Προσώπων των Δήμων

Διατάξεις που αφορούν την περίπτωση των δημοτικών ΒΝ/Π.Σ.

Πηγή: (Ε.Ε.ΤΑ.Α., 2011)

Οι επιβαλλόμενες αλλαγές σε όλα τα νομικά πρόσωπα των νέων Δήμων επηρεάζουν άμεσα το προσωπικό που απασχολούν. Οι προβλεπόμενες ρυθμίσεις παρουσιάζονται συνοπτικά στον επόμενο πίνακα και στη συνέχεια αναλύονται. Γενικά ισχύουν τα εξής:

- Στις συγχωνεύσεις νομικών προσώπων της **ίδιας κατηγορίας, όλο το προσωπικό, με ποικίλες σχέσεις εργασίας και έργου, μεταφέρεται στο νέο νομικό πρόσωπο.**
- Η **μεταφορά δραστηριοτήτων** μεταξύ νομικών προσώπων διαφορετικής κατηγορίας συνοδεύεται, **με προϋποθέσεις**, από μεταφορά του **πλεονάζοντος** προσωπικού.

Μεταφορά προσωπικού θυγατρικών νομικών προσώπων Δήμων

A. Ν.Π.Δ.Δ.

- **Συγχώνευση Ν.Π.Δ.Δ.:** μεταφορά στο νέο Ν.Π.Δ.Δ. (συμβάσεις Ι.Δ.Α.Χ., Ι.Δ.Ο.Χ. και έργου).
- **Μεταφορά δράσεων** των Ν.Π.Δ.Δ. στο νέο Δήμο: το **πλεονάζον** προσωπικό μεταφέρεται στο νέο Δήμο (συμβάσεις εργασίας Ι.Δ.Α.Χ., Ι.Δ.Ο.Χ. και συμβάσεις έργου).
- **Ιδρύματα:** το προσωπικό τους παραμένει ως έχει.
- **Λύση Ν.Π.Δ.Δ. - συνδέσμων - ιδρυμάτων :** μεταφορά στο νέο Δήμο (συμβάσεις Ι.Δ.Α.Χ., Ι.Δ.Ο.Χ. και έργου).
- **Συγχώνευση ιδρύματος με Ν.Π.Δ.Δ.:** μεταφορά στο ίδρυμα (συμβάσεις Ι.Δ.Α.Χ., Ι.Δ.Ο.Χ. και έργου).

B. Ν.Π.Ι.Δ.

- **Συγχώνευση κοινωφελών επιχειρήσεων:** μεταφορά στη νέα επιχείρηση (συμβάσεις Ι.Δ.Α.Χ., Ι.Δ.Ο.Χ. και έργου).
- **Συγχώνευση ανωνύμων εταιρειών** της ίδιας κατηγορίας: με-ταφορά στη νέα εταιρεία (συμβάσεις Ι.Δ.Α.Χ., Ι.Δ.Ο.Χ. και έργου).

- **Μεταφορά δράσεων κοινωφελούς χαρακτήρα** από αστική εταιρεία σε κοινωφελή: μεταφορά στην επιχείρηση (συμβάσεις Ι.Δ.Α.Χ., Ι.Δ.Ο.Χ. και έργου). Προϋπόθεση εταίροι της εταιρείας να είναι ο Δήμος και νομικά του πρόσωπα.
- **Λύση αμιγών και διαδημοτικών επιχειρήσεων καθαριότητας** (υποχρεωτική): μεταφορά στο νέο Δήμο (συμβάσεις Ι.Δ.Α.Χ., Ι.Δ.Ο.Χ. και έργου)
- **Μεταφορά δραστηριοτήτων καθαριότητας** λοιπών επιχειρήσεων ΟΤΑ (ανώνυμες εταιρείες ή Δ.Ε.Υ.Α.). Το προσωπικό που απασχολείται στις δραστηριότητες αυτές (**όχι το σύνολο**), μεταφέρεται στο νέο / νέους Δήμους.

Γ. Ν.Π.Δ.Δ. - Ν.Π.Ι.Δ.

Μεταφορά **πλεονάζοντος** προσωπικού κοινωφελών επιχειρήσεων που **συγχωνεύονται** σε: Ν.Π.Δ.Δ., ιδρύματα, ανώνυμες και αστικές εταιρείες, διαδημοτικές επιχειρήσεις που παραμένουν, Δ.Ε.Υ.Α. (συμβάσεις Ι.Δ.Α.Χ., Ι.Δ.Ο.Χ. και έργου)

** Οι συμβάσεις Ι.Δ.Ο.Χ. - έργου συνεχίζονται μέχρι τη λήξη τους*

- Συγχώνευση δύο ή περισσότερων Ν.Π.Δ.Δ

Στην περίπτωση αυτή το νέο Ν.Π.Δ.Δ. υποκαθίσταται αυτοδίκαια και χωρίς καμία άλλη διατύπωση, σε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συγχωνευθέντων νομικών προσώπων. Αποτελεί δηλαδή καθολικό διάδοχο.

Στο πλαίσιο αυτό το τακτικό προσωπικό των νομικών προσώπων που συγχωνεύονται, δηλαδή το μόνιμο προσωπικό και αυτό που απασχολείται με σχέση εργασίας Ι.Δ.Α.Χ., καθίσταται αυτοδίκαια προσωπικό του νέου Ν.Π.Δ.Δ. με την ίδια σχέση εργασίας. Τα ίδια ισχύουν για τους δικηγόρους με έμμισθη εντολή.

Το μόνιμο προσωπικό κατατάσσεται σε αντίστοιχες οργανικές θέσεις κατά κατηγορία και κλάδο, το δε προσωπικό με σχέση εργασίας Ι.Δ.Α.Χ. κατατάσσεται σε προσωρινές προσωποπαγείς θέσεις αντίστοιχης εκπαιδευτικής βαθμίδας και ειδικότητας, οι οποίες συνιστώνται στον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του νομικού προσώπου και καταργούνται κατά την αποχώρηση του υπαλλήλου. Η κατάταξη γίνεται με απόφαση του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου του Ν.Π.Δ.Δ., η οποία δημοσιεύεται στην Ε.τ.Κ.

Οι αναθέσεις έργων ή υπηρεσιών με τη σύναψη αντίστοιχων συμβάσεων, κατά τις διατάξεις του άρθρου 681 Α.Κ, καθώς και οι συμβάσεις Ι.Δ.Ο.Χ. αναλαμβάνονται επίσης από το νέο Ν.Π.Δ.Δ. για το υπολειπόμενο χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης του έργου ή της αναληφθείσας υπηρεσίας.

- **Συγχώνευση δύο ή περισσότερων κοινωφελών επιχειρήσεων / ανωνύμων εταιρειών**

Σύμφωνα με τη διάταξη της παρ. 2 του άρθρου 109 του Ν. 3852/10, το προσωπικό με σχέση εργασίας Ι.Δ.Α.Χ. των κοινωφελών επιχειρήσεων, οι οποίες συγχωνεύονται, μεταφέρεται στη νέα επιχείρηση. Οι θέσεις εργασίας, τις οποίες καταλαμβάνει στη νέα επιχείρηση, είναι αντίστοιχες προς αυτές στις οποίες απασχολείτο στις συγχωνευθείσες επιχειρήσεις.

Ο νόμος δεν διευκρινίζει την έννοια της αντιστοίχισης. Πρέπει ως εκ τούτου να νοηθεί ότι, στη νέα επιχείρηση το προσωπικό θα απασχοληθεί σε θέσεις εργασίας, το περιεχόμενο των οποίων είναι παρεμφερές προς το περιεχόμενο ανάλογων θέσεων στις συγχωνευθείσες επιχειρήσεις.

Η αντιστοίχιση επίσης αναφέρεται και στις θέσεις ευθύνης που κατείχαν τα στελέχη(ιεραρχική δομή) στις επιχειρήσεις που συγχωνεύονται. Επομένως κατά τη σύνταξη του οργανισμού εσωτερικών υπηρεσιών θα πρέπει να προβλεφθούν οι σχετικές θέσεις.

Οι ίδιες ρυθμίσεις εφαρμόζονται και στη περίπτωση συγχώνευσης ανωνύμων εταιριών, όσον αφορά το προσωπικό με σχέση εργασίας Ι.Δ.Α.Χ.

Για τον προσδιορισμό του μισθού των εργαζόμενων στη νέα επιχείρηση (κοινωφελή ή ανώνυμη εταιρεία) λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος απασχόλησης τους στις συγχωνευθείσες επιχειρήσεις, αντίστοιχα δε διαμορφώνεται και η κλίμακα των ασφαλιστικών τους εισφορών.

Η νέα κοινωφελής επιχείρηση ως καθολικός διάδοχος των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων των συγχωνευμένων επιχειρήσεων, οφείλει να απασχολήσει το προσωπικό με σύμβαση εργασίας Ι.Δ.Ο.Χ. για το χρονικό διάστημα μέχρι τη λήξη της σύμβασης.

Οι αναθέσεις έργων ή υπηρεσιών με τη σύναψη αντίστοιχων συμβάσεων, κατά τις διατάξεις του άρθρου 681 Α.Κ, αναλαμβάνονται επίσης από τη νέα επιχείρηση για το εναπομείναν χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης του έργου ή της αναληφθείσας υπηρεσίας.

Οι ίδιες ρυθμίσεις εφαρμόζονται και στη περίπτωση συγχώνευσης ανωνύμων εταιριών, όσον αφορά το προσωπικό με σχέση εργασίας Ι.Δ.Ο.Χ. ή με σύμβαση έργου.

Μεταφορά πλεονάζοντος προσωπικού

Η έννοια του πλεονάζοντος προσωπικού συνδέεται κυρίως με τη μεταφορά δραστηριοτήτων θυγατρικών νομικών προσώπων είτε σε ορισμένες περιπτώσεις με τη λύση τους. Διακρίνονται οι εξής περιπτώσεις:

- **Ν.Π.Δ.Δ.: Συγχώνευση με μεταφορά** ορισμένων δραστηριοτήτων στον Δήμο. Το προσωπικό, που απασχολείται στις δραστηριότητες αυτές, θεωρείται **πλεονάζον** και μεταφέρεται στον Δήμο, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 219 του Ν. 3584/07.
- **Κοινοφελείς επιχειρήσεις: Συγχώνευση με μεταφορά** ορισμένων δραστηριοτήτων σε Ν.Π.Δ.Δ. Το **προσωπικό**, που απασχολείται στις δραστηριότητες αυτές, θεωρείται **πλεονάζον** και μεταφέρεται στο νομικό πρόσωπο.

Η μεταφορά αφορά το μόνιμο προσωπικό στην πρώτη περίπτωση και το προσωπικό με σχέση εργασίας Ι.Δ.Α.Χ. και στις δύο περιπτώσεις. Το προσωπικό με σχέση εργασίας Ι.Δ.Ο.Χ. και σύμβαση έργου μεταφέρεται μέχρι τη λήξη των αντίστοιχων συμβάσεων.

Γ. Σχετική νομοθεσία

1. **ΝΟΜΟΣ ΥΠ'ΑΡΙΘ. 3463/2010 *Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων*** **Άρθρο 241**

Συγχώνευση – Κατάργηση νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου

1. Η συγχώνευση δημοτικών ή κοινοτικών νομικών προσώπων σε ένα νομικό πρόσωπο, συναφούς σκοπού, γίνεται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας, που εκδίδεται ύστερα από απόφαση του οικείου δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου και δημοσιεύεται

στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Από τη δημοσίευση της ανωτέρω απόφασης για τη συγχώνευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, το νέο νομικό πρόσωπο, στο οποίο συγχωνεύθηκαν τα άλλα, υποκαθίσταται αυτοδικαίως και χωρίς καμία άλλη διατύπωση, σε όλα εν γένει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συγχωνευθέντων νομικών προσώπων, εξομοιούμενο με καθολικό διάδοχο.

Με απόφαση του οικείου δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου καθορίζονται οι αναγκαίες θέσεις του προσωπικού που υπηρετεί στα παραπάνω δημότικα ή κοινοτικά νομικά πρόσωπα, οι οποίες μεταφέρονται αυτοδικαίως στο νέο δημότικό ή κοινοτικό νομικό πρόσωπο. Τυχόν πλεονάζουσες θέσεις μεταφέρονται με τον ίδιο τρόπο στον οικείο Δήμο ή Κοινότητα. Στις θέσεις αυτές με την ίδια απόφαση του οικείου δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου εντάσσεται, αυτοδικαίως, το προσωπικό με την ίδια σχέση με την οποία υπηρετούσε στα συγχωνευόμενα νομικά πρόσωπα.

Οι εκκρεμείς δίκες συνεχίζονται από το νέο νομικό πρόσωπο χωρίς καμία ειδικότερη διατύπωση για τη συνέχιση από αυτό.

2.α. Είναι δυνατόν επίσης δημοτικά ή κοινοτικά πρόσωπα να συγχωνεύονται με δημότικά ή κοινοτικά ιδρύματα, εφόσον επιδιώκουν τον ίδιο ή παρεμφερή κοινωφελή σκοπό. Περιουσία, κατά την έννοια του άρθρου 96 παρ.1 του α.ν. 2039/1939 (ΦΕΚ 455 Α΄) εξακολουθεί και μετά τη συγχώνευση να αποτελεί κεφάλαιο αυτοτελούς διαχείρισης, διακεκριμένο από την υπόλοιπη περιουσία, το οποίο διέπεται από τις διατάξεις του ανωτέρω αναγκαστικού νόμου.

β. Η ανωτέρω συγχώνευση γίνεται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας, που εκδίδεται ύστερα από απόφαση του οικείου δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Από τη δημοσίευσή της τα δημότικά ή κοινοτικά ιδρύματα υποκαθίστανται αυτοδικαίως, σε όλα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των συγχωνευθέντων νομικών προσώπων. Οι εκκρεμείς δίκες συνεχίζονται από τα ιδρύματα.

γ. Οι θέσεις του προσωπικού των απορροφώμενων δημοτικών ή κοινοτικών νομικών προσώπων μεταφέρονται αυτοδικαίως στα δημότικά ή κοινοτικά ιδρύματα και εντάσσονται στους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας τους. Η ένταξη γίνεται με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου του ιδρύματος σε αντίστοιχη κενή οργανική θέση και ειδικότητα και, σε περίπτωση που δεν υπάρχουν, σε προσωποπαγή θέση. Το ανωτέρω προσωπικό εξακολουθεί να διέπεται από το μισθολογικό και ασφαλιστικό καθεστώς κύριας, επικουρικής ασφάλισης και πρόνοιας που είχε πριν από την έναρξη ισχύος του άρθρου αυτού.

δ. Με την ίδια διαδικασία της περ. β΄ της παρούσης, η κυριότητα και κάθε άλλο εμπράγματο δικαίωμα επί του συνόλου της κινητής και ακίνητης περιουσίας των νομικών προσώπων που συγχωνεύονται, περιέρχεται στα δημότικά ή κοινοτικά ιδρύματα. Για καθένα από τα ακίνητα που περιέρχονται στην περιουσία του, το διοικητικό συμβούλιο καταρτίζει σχετική πράξη από την οποία προκύπτει η ταυτότητα του ακινήτου. Η πράξη αυτή αποτελεί μεταγραφτέο τίτλο και καταχωρίζεται ατελώς στα οικεία βιβλία των Υποθηκοφυλακείων. Οι ιδιωτικές περιουσίες που έχουν περιέλθει στα ανωτέρω ιδρύματα εξακολουθούν και μετά τη συγχώνευση να

διατίθενται αποκλειστικά για το σκοπό, για τον οποίο αφιερώθηκαν.

ε. Οι δαπάνες λειτουργίας και συντήρησης, καθώς και οι δαπάνες μισθοδοσίας του προσωπικού των δημοτικών ή κοινοτικών νομικών προσώπων, μετά τη συγχώνευσή τους με δημότικά ή κοινοτικά ιδρύματα και μέχρι το τέλος του οικονομικού έτους που πραγματοποιείται η συγχώνευση, βαρύνουν τους προϋπολογισμούς των ιδρυμάτων, στους οποίους μεταφέρονται οι πιστώσεις των απορροφώμενων Ν.Π.Δ.Δ. με απόφαση του οικείου

δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου. Για τα επόμενα έτη οι σχετικές πιστώσεις εγγράφονται στους προϋπολογισμούς των δημοτικών ή κοινοτικών ιδρυμάτων.

3. Νομικά πρόσωπα του άρθρου αυτού, που συστήθηκαν με οποιονδήποτε τρόπο, καταργούνται με απόφαση του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας, ύστερα από απόφαση του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου, που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως. Από τη δημοσίευση της απόφασης κατάργησης, η τυχόν περιουσία τους περιέρχεται αυτοδικαίως στο Δήμο ή την Κοινότητα, που τα σύστησε.

4. Νομικά πρόσωπα τα οποία μετά την πάροδο διετίας από την έναρξη ισχύος του παρόντος ή δύο έτη μετά τη δημοσίευση της συστατικής τους πράξης δεν έχουν συντάξει προϋπολογισμό και απολογισμό για δύο διαδοχικά οικονομικά έτη, καταργούνται. Η σχετική πράξη κατάργησης εκδίδεται από τον Γενικό Γραμματέα της οικείας Περιφέρειας.

5. Το προσωπικό που υπηρετεί στα νομικά πρόσωπα, που καταργούνται, εντάσσεται στον οικείο Δήμο ή Κοινότητα κατά τις διατάξεις του άρθρου 318 του ν. 1188/1981, όπως ισχύει.

2. Ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74/Α') και εγκύκλιος «Σχετικά με Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα του ν.4250/14» (ΑΔΑ: ΒΙΦ1Χ-ΤΙΖ)

Προβλέπεται η κατάργηση των φορέων που: α. η αποστολή και ο ρόλος μπορούν να ασκηθούν καλύτερα από μια υπάρχουσα δομή και β. δεν δραστηριοποιήθηκαν επιχειρηματικά από τη στιγμή της ίδρυσής τους. Η κατάργηση των δομών αποσκοπεί στην εξοικονόμηση πόρων μέσα από την αποτελεσματικότερη άσκηση της αποστολής και του ρόλου τους και στην ορθολογική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα. - Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων 2015 - (Υ.ΠΟΙΚ. & κ.α.)

3. Προγράμματα χρηματοδότησης

Συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση προγράμματα, που υλοποιούνται από τα συγχωνευόμενα νομικά πρόσωπα και επιχειρήσεις, συνεχίζουν να υλοποιούνται από το νέο νομικό πρόσωπο ή την επιχείρηση που προκύπτει από τη συγχώνευση, τα οποία θεωρούνται καθολικός διάδοχος ως προς τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που απορρέουν από τα προγράμματα αυτά. Στις υποχρεώσεις και στα δικαιώματα αυτά συμπεριλαμβάνονται όσες απορρέουν από συμβάσεις έργου μέχρι τη λήξη τους. Οι συμβάσεις του προσωπικού

ορισμένου χρόνου που απασχολείται στο πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών, ανανεώνονται από το νομικό πρόσωπο ή την επιχείρηση που προκύπτει, ως διάδοχο σχήμα, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 3 του άρθρου 21 του ν. 2190/1994, όπως ισχύει. (παρ.1άρθρο 112 Ν.3852/2010)

4. Ν.3852/10 Μεταφορά προσωπικού

Άρθρο 102

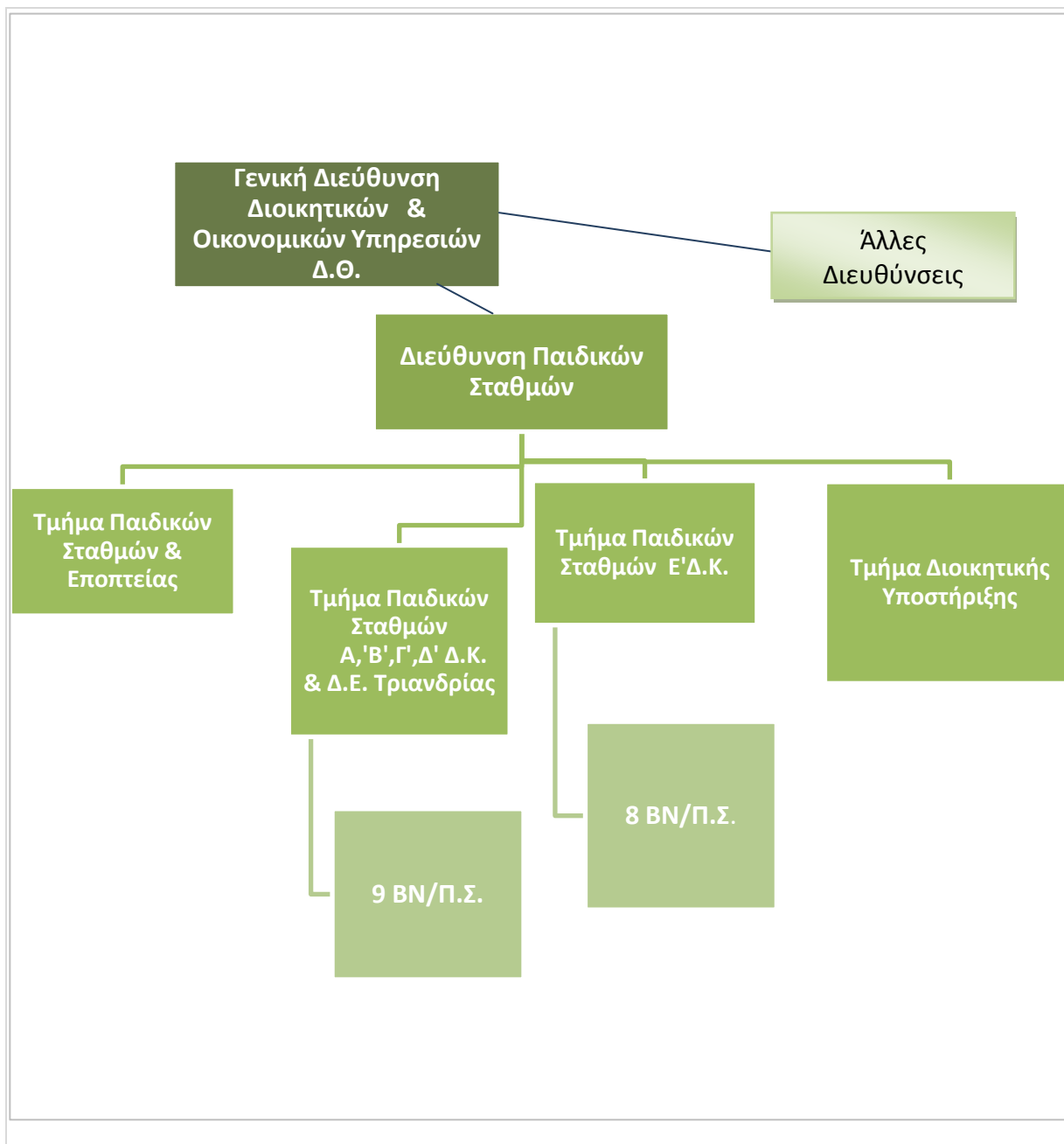
Ιδρύματα- νομικά πρόσωπα δήμων και κοινοτήτων που συνενώνονται

1. Τα ιδρύματα και τα δημότικά και κοινοτικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που έχουν συσταθεί από δήμο ή κοινότητα που συνενώνεται, περιέρχονται αυτοδικαίως στο νέο δήμο από την έναρξη λειτουργίας του.
2. Οι δήμοι που προκύπτουν από συνένωση υπεισέρχονται αυτοδικαίως από την έναρξη της λειτουργίας τους στα δικαιώματα και στις υποχρεώσεις των συνενούμενων δήμων ή κοινοτήτων, ως προς τα ιδρύματα και τα δημότικά και κοινοτικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου. Στα εν λόγω δικαιώματα και τις υποχρεώσεις περιλαμβάνονται και όσα προκύπτουν από συμβάσεις μίσθωσης έργου και εργασίας ορισμένου χρόνου, μέχρι τη λήξη τους.
3. Το μόνιμο και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου προσωπικό των δημοτικών και κοινοτικών ιδρυμάτων και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου που περιέρχονται αυτοδικαίως στο νέο δήμο, καθίσταται αυτοδικαίως προσωπικό των αυτών ιδρυμάτων και νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου με την ίδια σχέση εργασίας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

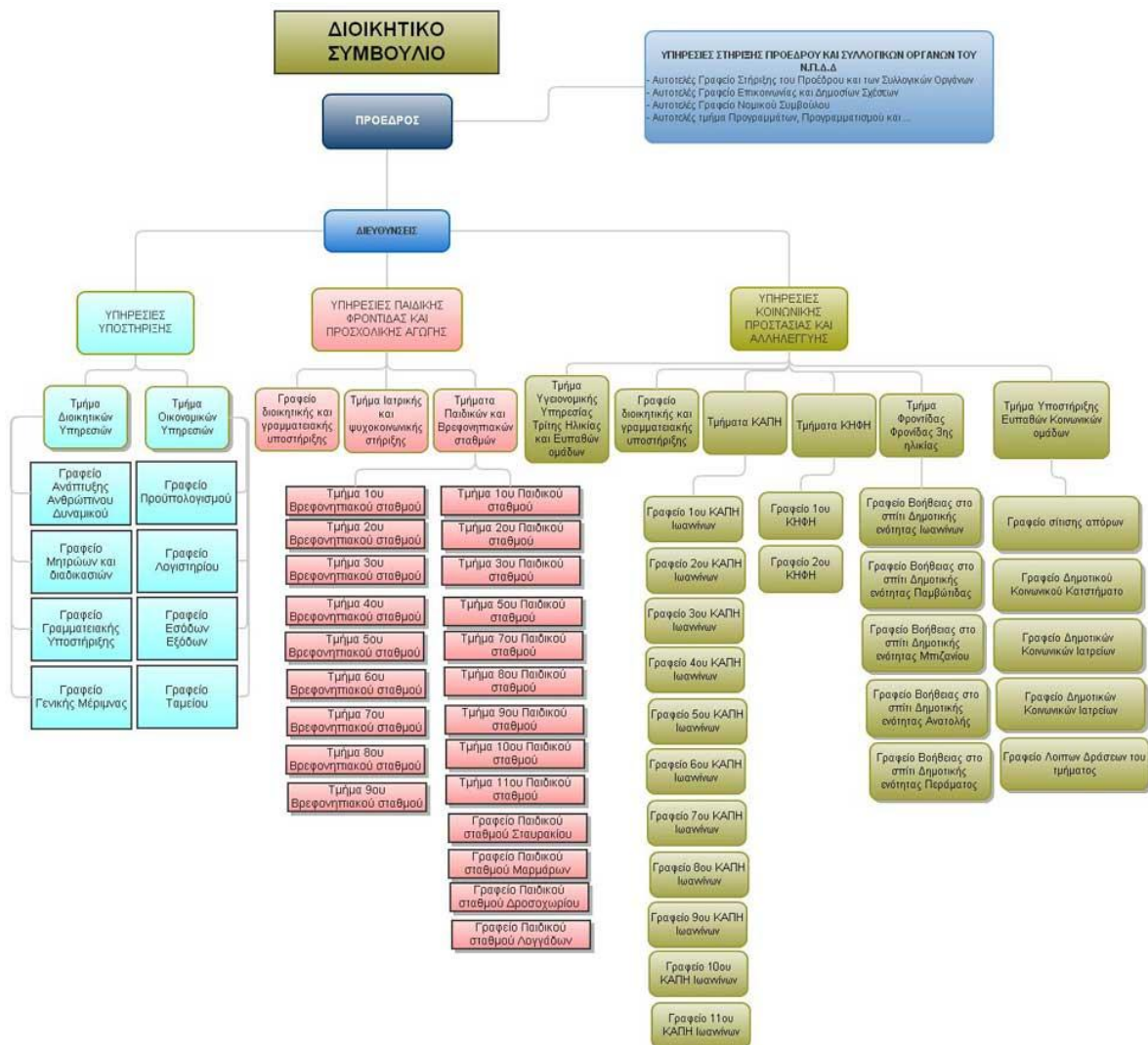
Παραδείγματα οργανογραμμάτων των δήμων σε σχέση με του ΒΝ/Π.Σ.

1. Οργανόγραμμα Δήμου με Διεύθυνση ΒΝ/Π.Σ.



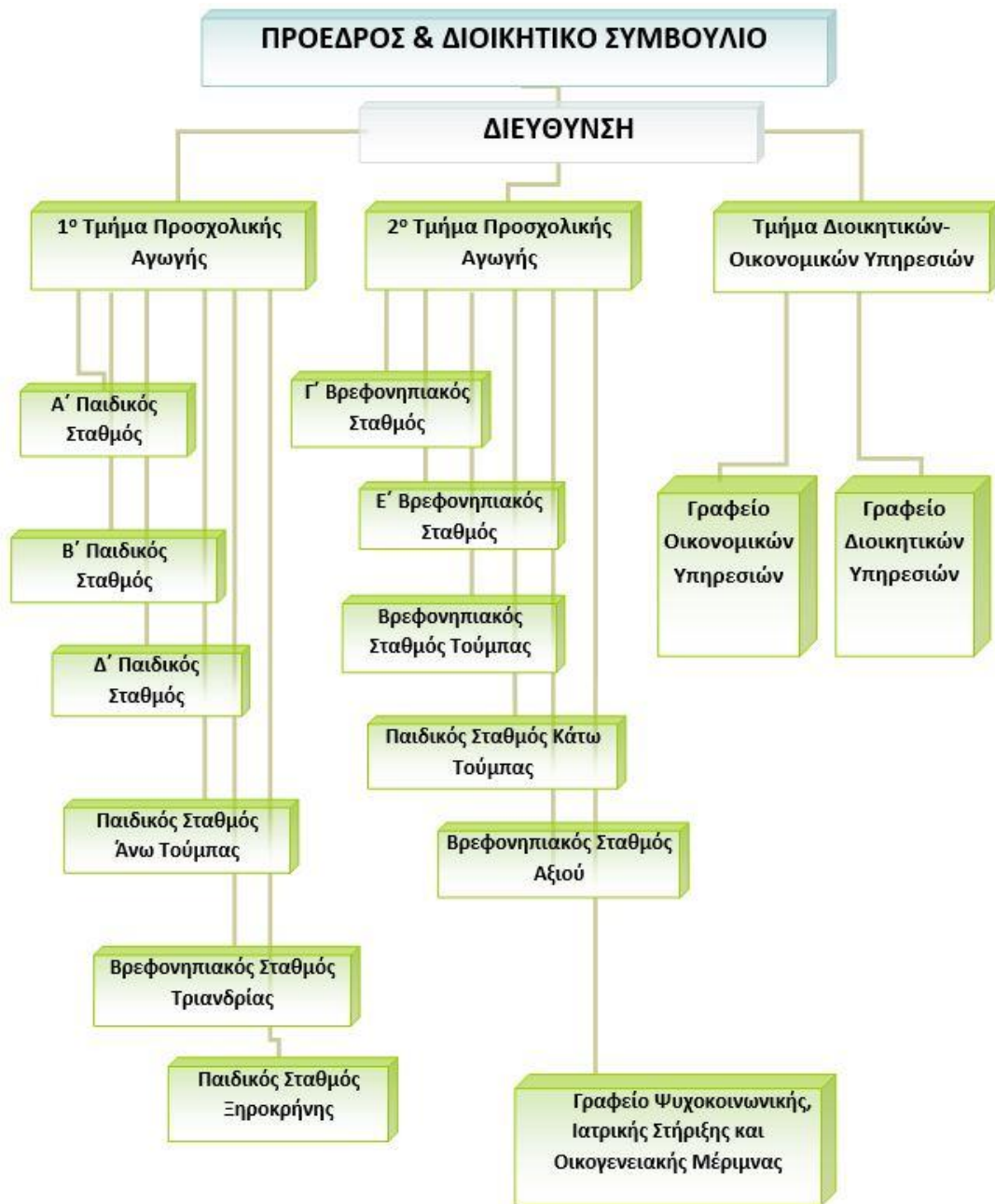
Πηγή: Δήμος Θεσσαλονίκης

2. Ν.Π.Δ.Δ. με πολλά αντικείμενα



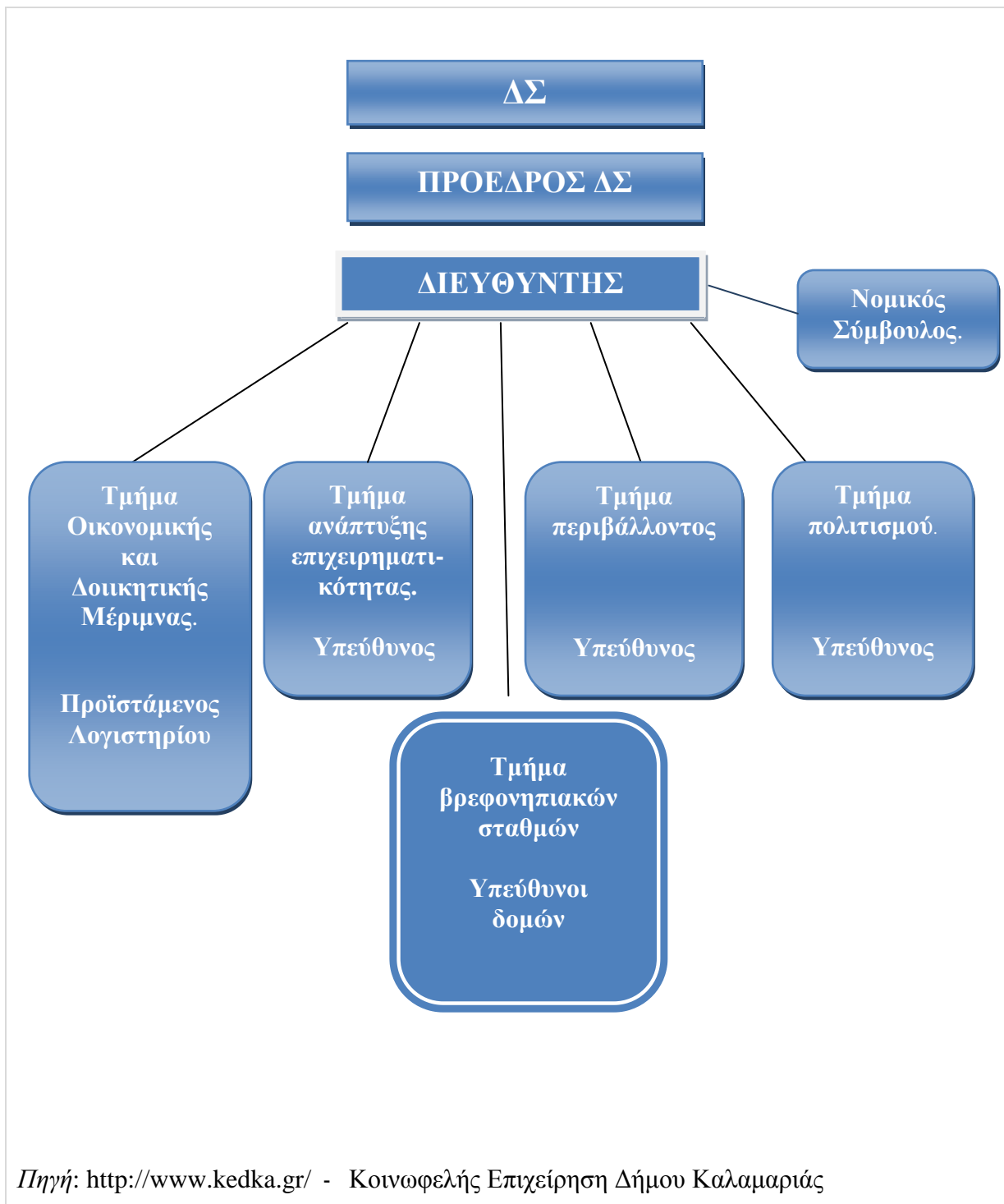
Πηγή: Δήμος Ιωαννιτών

3. Ν.Π.Δ.Δ με μοναδικό αντικείμενο τους ΒΝ/Π.Σ.



Πηγή: <http://www.obrepom.gr> - «Οργανισμού Βρεφονηπιακής, Παιδικής και Οικογενειακής Μέριμνας (Ο.ΒΡΕ.Π.Ο.Μ.) Δήμου Θεσσαλονίκης»

4. Δημότική Επιχείρηση (Ν.Π.Ι.Δ.)



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 7

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΒΝ/Π.Σ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ ΔΗΜΟΥ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

Μέρος Α': Κανονιστικό πλαίσιο

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΠΑΙΔΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ (ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ) ΠΟΥ ΑΦΟΡΑ ΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Άρθρο 1

Έκταση εφαρμογής κανονισμού

Ο Κανονισμός αυτός συντάχθηκε σύμφωνα με τον πρότυπο κανονισμό λειτουργίας των Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών που μεταβιβάζονται σε Δήμους και Κοινότητες, σύμφωνα με την υπ' αριθμ. 16065 απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης- Υγείας και Πρόνοιας (ΦΕΚ 497/22.4.2002).

Άρθρο 2

Σκοπός των Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών

Οι Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί που είναι κυρίαρχα χώρος αγωγής και ασφαλούς διαμονής για παιδιά προσχολικής ηλικίας σκοπό έχουν:

Να παρέχουν ενιαία προσχολική αγωγή σύμφωνα με τα πλέον σύγχρονα επιστημονικά δεδομένα.

Να βοηθούν τα παιδιά να αναπτυχθούν ολόπλευρα, σωματικά, νοητικά, συναισθηματικά και κοινωνικά.

Να εξαλείφουν κατά το δυνατό, τις διαφορές που τυχόν προκύπτουν από το πολιτιστικό, οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο των γονέων τους.

Να εξυπηρετούν τους γονείς και παράλληλα να τους ευαισθητοποιούν πάνω σε θέματα σύγχρονης παιδαγωγικής και ψυχολογίας.

Να βοηθούν τα παιδιά προσχολικής ηλικίας στην ομαλή μετάβασή τους από το οικογενειακό στο σχολικό περιβάλλον.

Να παρέχουν ημερήσια διατροφή και φροντίδα στα παιδιά που φιλοξενούν τηρώντας τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας.

Άρθρο 3

Διοίκηση

1. Οι Παιδικοί και Βρεφονηπιακοί Σταθμοί είναι ενταγμένοι στον Οργανισμό του Δήμου Θεσσαλονίκης σύμφωνα με το ΦΕΚ 32/28-1-91 τευχ. Β', ανήκουν στη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών και τόσο το διδακτικό όσο και το βοηθητικό προσωπικό αποτελείται από υπαλλήλους του Δήμου με εξαρτημένη σχέση μισθωτής εργασίας.

2. Η εποπτεία των Σταθμών ανήκει στο Δήμαρχο της Θεσσαλονίκης και είναι δυνατόν με απόφασή του να ανατεθεί στον Αντιδήμαρχο Κοινωνικής Πολιτικής. Η Δ/νση Κοινωνικών Υπηρεσιών είναι υπεύθυνη έναντι του Δημοτικού Συμβουλίου για την καλή εικόνα, την εύρυθμη λειτουργία καθώς και τη συντήρηση των περιουσιακών στοιχείων του κάθε Σταθμού.

3. Η Διοίκηση των Παιδικών Σταθμών τόσο σε θέματα λειτουργίας όσο και προσωπικού και ο συνολικός συντονισμός όλων των ενεργειών ασκείται από τη Δ/νση Κοινωνικών Υπηρεσιών δια του αρμοδίου Διευθυντού και του αρμοδίου Τμηματάρχου.

.....

.....

Άρθρο 7

Λειτουργία των Σταθμών

1. Η λειτουργία των Παιδικών- Βρεφονηπιακών Σταθμών αρχίζει την 26η Αυγούστου και λήγει την 25η Ιουλίου του επόμενου έτους, επί πέντε ημέρες, δηλαδή από Δευτέρα έως Παρασκευή.

2. Οι Σταθμοί δεν λειτουργούν από 24 Δεκεμβρίου μέχρι και της 5^{ης} Ιανουαρίου καθώς και από την Μεγάλη Πέμπτη μέχρι και την Κυριακή του Θωμά.

3. Οι Σταθμοί επίσης διακόπτουν την λειτουργία τους κατά τις επίσημες αργίες των Δημοσίων Υπηρεσιών καθώς και του Πολιούχου του Δήμου ή της Κοινότητας που λειτουργεί ο Σταθμός ή του εορτασμού Εθνικού Τοπικού γεγονότος.

4. Η λειτουργία των Σταθμών αρχίζει από τις 6:45π.μ. και λήγει στις 4:00μ.μ. Με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου μπορεί να παρατείνεται για δύο (2) ώρες επιπλέον το ωράριο λειτουργίας του Σταθμού εφόσον υπηρετεί σ' αυτόν το προσωπικό που απαιτείται και με την υποχρέωση καταβολής αποζημίωσης σ' αυτό ή σε περίπτωση αδυναμίας ανάπαυση σε άλλη ημέρα.

Άρθρο 8

Συγκρότηση σταθμών σε Τμήματα

1. Κάθε Βρεφικός Σταθμός πρέπει να συγκροτείται:

- α) Από τμήματα βρεφών 6 μηνών – 1,5 ετών
- β) Από τμήματα βρεφών 1,5 ετών- 2,5 ετών

2. Κάθε Νηπιακός Σταθμός πρέπει να συγκροτείται:

- α) Από τμήματα νηπίων 2,5 ετών – 3,5 ετών
- β) Από τμήματα νηπίων 3,5 ετών – 4,5 ετών
- γ) Από τμήματα νηπίων 4,5 ετών – 6 ετών

3. Κάθε μικτός Βρεφονηπιακός Σταθμός αποτελείται από τα τμήματα που προαναφέρθηκαν.

4. Σε κάθε Βρεφικό τμήμα φιλοξενούνται δεκαπέντε (15) βρέφη με δύο (2) ή τρία (3) μέλη του παιδαγωγικού προσωπικού.

5. Κάθε τμήμα Παιδικού Σταθμού εξυπηρετεί έως 25 παιδιά με δύο (2) μέλη του παιδαγωγικού προσωπικού και σε κάθε περίπτωση με το παιδαγωγικό προσωπικό που προβλέπεται κάθε φορά από τις ισχύουσες διατάξεις που ρυθμίζουν τα της αναλογίας παιδαγωγικού προσωπικού και παιδιών.

.....

...

Άρθρο 11

Γενικά καθήκοντα προσωπικού

Το προσωπικό των Παιδικών Σταθμών είναι υποχρεωμένο να συμβάλλει με όλες τις δυνάμεις του στην εύρυθμη λειτουργία τους, να καλλιεργεί και να αναπτύσσει περαιτέρω τις γνώσεις του παρακολουθώντας τις επιστημονικές εξελίξεις και γενικά να εκτελεί τα καθήκοντα που του αναθέτουν ευσυνείδητα. Το προσωπικό των Παιδικών Σταθμών εφοδιάζεται με ειδικό ατομικό βιβλιάριο υγείας, που θεωρείται από την αρμόδια Υγειονομική Υπηρεσία. Ενδεικτικά τα καθήκοντα του προσωπικού των Παιδικών Σταθμών προσδιορίζονται ως εξής:

Ειδικά Καθήκοντα και Αρμοδιότητες Προσωπικού

α) Διοικητικοί Υπάλληλοι

Το ωράριο του Διοικητικού Υπαλλήλου είναι 7 ½ ώρες και διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες του Σταθμού από την Διεύθυνση εκτός αν υπάρξει λόγος αλλαγής συνεπείας μεταβολής του Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.

Οι διοικητικοί υπάλληλοι κάθε Σταθμού φροντίζουν για τα εξής:

1. Διεξάγουν την αλληλογραφία του Σταθμού.
2. Δέχονται τις αιτήσεις εγγραφής και παρέχουν κάθε πληροφορία για την λειτουργία του Σταθμού προς τους γονείς και κηδεμόνες των υποψηφίων μαθητών.
3. Συντάσσουν και αποστέλλουν προς τον Αντιδήμαρχο και τη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών καταστάσεις με τους υποψηφίους μαθητές κατά το πρώτο 15ήμερο κάθε Ιουνίου σύμφωνα με τα προκαθορισμένα κοινωνικά κριτήρια.
4. Εισπράττουν τα τροφεία και τα δικαιώματα εγγραφής, τα οποία αποδίδουν στον αρμόδιο ταμία της Διεύθυνσης Ταμειακής Υπηρεσίας του Δήμου. Στους Σταθμούς στους οποίους η προσέλευση των παιδιών γίνεται με λεωφορεία η είσπραξη των μηνιαίων τροφείων είναι δυνατόν να γίνει και κατά την επιβίβαση – αποβίβαση των παιδιών.
5. Συγκεντρώνουν με την συνεργασία του εκπαιδευτικού προσωπικού και προσκομίζουν στη Διεύθυνση στο τέλος κάθε μήνα όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την σύνταξη του απολογισμού του Σταθμού.
6. Συγκεντρώνουν και προσκομίζουν στη Διεύθυνση όποτε τους ζητηθεί αναλυτικά στοιχεία για την σύνταξη του προϋπολογισμού.
7. Τηρούν τα εξής βιβλία:
 - α) Βιβλίο Μητρώου με διευθύνσεις, τηλέφωνα και παρατηρήσεις στο οποίο είναι εγγεγραμμένη όλη η δύναμη του Σταθμού.
 - β) Βιβλίο παρουσίας- απουσίας και εισόδου- εξόδου του προσωπικού όπου καταγράφονται οι ώρες εργασίας κάθε εργαζομένου καθώς και οι ολιγόωρες απουσίες του.
 - γ) Ευρετήριο με διευθύνσεις και τηλέφωνα όλου του προσωπικού.
 - δ) Ειδικό βιβλίο δυνάμεως όπου καταχωρείται καθημερινά σε συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό κάθε τάξης η δύναμη του Σταθμού κατά τμήμα. Στο τέλος κάθε μήνα αποστέλλεται συνολική κατάσταση παρουσιών των παιδιών και καταβολής τροφείων στη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών.
 - ε) Βιβλίο του βασικού κινητού μη αναλωσίμου εξοπλισμού, όπου καταγράφονται τα μη αναλώσιμα περιουσιακά στοιχεία του Σταθμού.

στ) Βιβλίο κίνησης αναλωσίμων υλικών όπου εμφανίζεται η καθημερινή εγγραφή των αναγκαίων προς χρήση αγαθών. Στους τροφοδότες τηρείται ειδικό βιβλίο κινήσεως αποθήκης τροφίμων, το οποίο ενημερώνεται καθημερινά από τον τεχνολόγο τροφίμων ή από τον Διοικητικό υπάλληλο.

8. Φροντίζουν για την έγκαιρη εντός του πρώτου 10ημέρου είσπραξη των καθορισμένων από το Δημότικό Συμβούλιο μηνιαίων τροφείων και εκδίδουν τις σχετικές διπλότυπες αποδείξεις.

9. Φροντίζουν για την πιστή εφαρμογή του Κανονισμού Λειτουργίας του Σταθμού, των εγκυκλίων και των οδηγιών της Διοίκησης και είναι υπεύθυνοι για την τάξη, την λειτουργία και για την καθαριότητα του Σταθμού.

10. Κρατούν σε συνεργασία με το εκπαιδευτικό προσωπικό τα κλειδιά της εισόδου και της αποθήκης υλικών και τροφίμων. Στους Σταθμούς όπου υπάρχει μαγειρείο ο Διοικητικός υπάλληλος είναι υπεύθυνος για την ποσότητα και ποιότητα παράδοση και παραλαβή των τροφίμων εκτός αν υπάρχει ειδικός τεχνολόγος τροφίμων.

11. Επιμελούνται τον έγκαιρο εφοδιασμό του Σταθμού σε ότι αφορά τα αναγκαία είδη και τρόφιμα και είναι υπεύθυνοι έναντι της Διεύθυνσης για περιπτώσεις ελλείψεων λόγω καθυστερημένων παραγγελιών.

12. Ενημερώνουν τον κλάδο των Βρεφονηπιοκόμων και Νηπιαγωγών για τα εισερχόμενα κάθε φορά έγγραφα.

13. Ενημερώνουν καθημερινώς το μαγειρείο τα αργότερο μέχρι τις 9:30π.μ. για τη δύναμη του Σταθμού προκειμένου να παρασκευαστούν οι ανάλογες μερίδες.

14. Ενημερώνουν τη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών για κάθε τεχνικό πρόβλημα του Σταθμού.

15. Συντάσσουν ή εκτελούν κάθε έγγραφο ή εργασία που δεν αναφέρεται μεν στο παρόν άρθρο αλλά εμπίπτει στις προβλεπόμενες αρμοδιότητες από τον Υπαλληλικό Κώδικα και ζητείται από την Διεύθυνση.

16. Καθ' όλη την διάρκεια παραμονής στον χώρο του Σταθμού φροντίζουν μαζί με την υπεύθυνη του Παιδικού Σταθμού για την ευπρεπή εμφάνιση τόσο των ιδίων, όσο και του χώρου υποδοχής των γονέων, οφείλουν δε να τηρούν τις προς τούτο υποδείξεις της Διοίκησης και της Διεύθυνσης Κοινωνικών Υπηρεσιών.

17. Πραγματοποιούν τις απαραίτητες προμήθειες και ελέγχουν ποσότητα αλλά και παρακολουθούν ποιοτικά κάθε εισερχόμενο είδος (τρόφιμο ή αντικείμενο). Σε περίπτωση ακατάλληλου είδους ενημερώνουν εγγράφως τη Διεύθυνση με κοινοποίηση και προς τον Αντιδήμαρχο.

β) Παιδαγωγικό προσωπικό

1. Οι υπάλληλοι του Σταθμού με την ειδικότητα του Βρεφοκόμου είναι υπεύθυνοι για την φροντίδα των βρεφών και προνηπίων ενώ οι υπάλληλοι της ειδικότητας του Νηπιαγωγού επιμελούνται της εκπαίδευσης των νηπίων και σε εξαιρετικές περιπτώσεις και των προνηπίων.

2. Οι εκπαιδευτές και των δύο ειδικοτήτων φροντίζουν για την σωστή ψυχοσωματική υγεία και ψυχοκινητική εξέλιξη των παιδιών με την πραγματοποίηση ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία προσαρμόζονται ανάλογα με την ηλικία των παιδιών του τμήματος:

α)Εισηγούνται για τον έγκαιρο εφοδιασμό των αιθουσών με τα απαιτούμενα είδη και ευθύνονται για την είσοδο κάθε ατόμου σε αυτές

β)Επιβλέπουν για την τακτοποίηση των κρεβατιών των παιδιών και των λοιπών επίπλων καθώς και για τον κατάλληλο αερισμό, την υγιεινή και την καθαριότητα των αιθουσών. Απασχολούν τα παιδιά σύμφωνα με το ημερήσιο πρόγραμμα απασχόλησης.

γ) Προγραμματίζουν ανά μήνα το εκπαιδευτικό πρόγραμμα καθώς και κάθε είδους βασική δραστηριότητα. Το φύλλο του μηνιαίου προγράμματος αναρτάται στην είσοδο κάθε αίθουσας. Τέλος αντίγραφο του εκπαιδευτικού προγράμματος κάθε μηνός αποστέλλεται στον Τμηματάρχη για το αρχείο της Διεύθυνσης και για τον συντονισμό του εκπαιδευτικού προγράμματος των Σταθμών.

δ) Είναι υπόχρεοι και υπεύθυνοι για την καλή κατάσταση των εποπτικών μέσων διδασκαλίας καθώς και κάθε είδους υλικό που τους έχει διατεθεί. Ειδοποιούν άμεσα και έγκαιρα για οποιαδήποτε μεταβολή.

ε)Εποπτεύουν για τη σωστή διανομή του φαγητού, που πραγματοποιείται από τους φροντιστές και επιβλέπουν τα παιδιά κατά την ώρα του φαγητού τους.

στ)Επιλαμβάνονται για την ανάπαυση των παιδιών.

ζ)Ενημερώνουν τους αρμόδιους και τον παιδίατρο για κάθε ύποπτο σχετικά με την υγεία τους περιστατικό, διατηρούν επαφή με τα παιδιά και τηρούν κάρτα ψυχοσωματικής συμπεριφοράς σε συνεργασία με τους παιδιάτρους.

η)Φροντίζουν για την ικανοποίηση των ατομικών και σωματικών αναγκών των παιδιών και ιδίως των βρεφών.

θ)Επιμελούνται του καθημερινού ιματισμού των βρεφών (κλινοσκεπάσματα κ.λπ.) τον οποίο παραλαμβάνουν από τον Διοικητικό υπάλληλο του Σταθμού και μεριμνούν για την αποτροπή κάθε απώλειας ή αδικαιολόγητης καταστροφής του.

ι)Δύναται να συμμετέχουν στις προγραμματισμένες από τη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών παρακολουθήσεις ειδικών εκπαιδευτικών Σεμιναρίων που γίνονται είτε υπό την αιγίδα του Δήμου σε συνεργασία με τους συνδικαλιστικούς φορείς είτε από άλλους φορείς με σκοπό την ομαλότερη σύγκλιση, των διαφορετικών υποδομών βασικής εκπαίδευσης. (Πτυχιούχοι Σχολών, Τ.Ε.Ι., Α.Ε.Ι., κ.λπ.) και την καλύτερη επιμόρφωσή τους.

ια)Ενημερώνουν σε ειδικές συγκεντρώσεις τους γονείς και κηδεμόνες με τους οποίους πρέπει να διατηρούν αρμονικές σχέσεις για την πρόοδο, συμπεριφορά και ψυχοσωματική ανάπτυξη των παιδιών. Προς τούτο οι μεν Σταθμοί που βρίσκονται εντός των Δημοτικών Διαμερισμάτων καλούν τους γονείς για ενημέρωση δύο φορές ετησίως οι δε εκτός των Δημοτικών Διαμερισμάτων τουλάχιστον ανά τρίμηνο κατά την διάρκεια της εκπαιδευτικής περιόδου.

ιβ)Τηρούν βιβλίο παρουσίας των παιδιών με υπογραφή των γονέων κατά την προσέλευση και αποχώρησή τους και ενημερώνουν τους αρμόδιους για τις καθυστερήσεις των παιδιών καθώς και για τις απουσίες τους.

ιγ)Λόγω της άμεσης επαφής τους με τα παιδιά προσφέρουν σ' αυτά με υπομονή και στοργή όλες τις δυνατότητες για να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους επιδιώκοντας συνεχώς να δημιουργήσουν σ' αυτά ικανότητα συγκέντρωσης, αυτενέργειας, εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και στις προσωπικές δυνατότητές τους. Σε καμία περίπτωση και για οποιοδήποτε λόγο δεν επιτρέπεται η κακή μεταχείριση των παιδιών (εκφοβισμός, σωματική ποινή).

3.Το ωράριο των νηπιαγωγών- βρεφονηπιοκόμων ανά Σταθμό καθορίζεται από τη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών, σύμφωνα πάντοτε με την ισχύουσα νομοθεσία και την συλλογική σύμβαση των αρμοδίων συνδικαλιστικών οργάνων.

4.Καθ' όλη την διάρκεια της παραμονής στο χώρο του Σταθμού οφείλουν να φέρουν ευπρεπή ενδυμασία.

5.Ο/Η υπεύθυνος του Παιδικού Σταθμού θα προέρχεται από το εκπαιδευτικό προσωπικό. Η ρύθμιση αυτή θα ενταχθεί στον υπό τροποποίηση Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Θεσσαλονίκης. Ο/Η υπεύθυνος του Σταθμού συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών για την άμεση επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν στον Παιδικό Σταθμό. Επίσης ο/η υπεύθυνος του Σταθμού συνεργάζεται με την παιδαγωγική ομάδα του Σταθμού (ολομέλεια των εκπαιδευτικών του Σταθμού).

Επίσης μέσα στα καθήκοντα του εκπαιδευτικού προσωπικού είναι και οι εκδηλώσεις.

Οι εκτός ημερησίου προγράμματος εκδηλώσεις έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη της επαφής των παιδιών με την κοινωνία, την εκτός αίθουσας εκπαίδευσή τους, την τέρψη, την ψυχαγωγία τους, την συμμετοχή τους σε θρησκευτικές ή εθνικές επετείους καθώς και την επίδειξη των επιδόσεών τους κατά τη διάρκεια της χρονιάς.

Οι κυριότερες εκδηλώσεις που αποτελούν το κορμό του εκτός του καθημερινού προγράμματος εκπαιδευτικού έργου είναι:

-α) Αγιασμός κατά την έναρξη της σχολικής περιόδου.

-β) Περίπατοι, τουλάχιστον ένας ανά δίμηνο και εφόσον το επιτρέπουν οι καιρικές συνθήκες.

-γ) Χριστουγεννιάτικη γιορτή με τη συμμετοχή όλων των παιδιών όλων των τμημάτων και αναφορά στο θέμα με απλά λόγια ώστε να αναπτύσσεται το θρησκευτικό συναίσθημα των παιδιών.

-δ) Αποκριάτικη γιορτή κατά Σταθμό ή κατά ομάδες Σταθμών.

-ε) Μοίρασμα λαμπάδας και τσούγκρισμα αυγού ανά Σταθμό.

-στ) Κατά τις εθνικές επετείους της 28^{ης} Οκτωβρίου και 25^{ης} Μαρτίου θα γίνεται αναφορά υπό μορφή διηγήματος- παραμυθιού των γεγονότων της ημέρας από τους νηπιαγωγούς και θα τονίζεται ο εθνικός αγώνας των Ελλήνων.

-ζ) Η αποχαιρετιστήρια εκδήλωση θα γίνεται το πρώτο Δεκαπενθήμερο του Ιουνίου και θα λαμβάνουν μέρος όλα τα παιδιά.

γ) Παιδίατροι των Σταθμών

Ο Παιδίατρος του Σταθμού εκτελεί υγειονομική υπηρεσία και επισκέπτεται το Σταθμό όπως ορίζεται στην υπογραφείσα σύμβαση, καλείται όμως και σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης και κατ' ελάχιστο όριο 1 φορά την εβδομάδα.

1.Υποβάλλει σε ιατρική εξέταση κατά τακτά διαστήματα όλα τα παιδιά και παρακολουθεί τη διανοητική και σωματική τους ανάπτυξη. Σε συνεργασία με τους γονείς ελέγχει για την τήρηση των υποχρεώσεων των εμβολιασμών τους και εξετάζει έκτακτα περιστατικά μετά από υπόδειξη των γονέων ή των διδασκόντων.

2.Τηρεί τις καρτέλες παρακολούθησης της υγείας των παιδιών υπό το πρίσμα του ιατρικού απορρήτου και για σοβαρά ζητήματα υγείας έρχεται σε επικοινωνία πρώτα με τους γονείς και ενημερώνει τη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών.

3.Υποδεικνύει τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για την υγιεινή των παιδιών καθώς και για την άψογη υγειονομική κατάσταση του Σταθμού.

4.Διατηρεί στο Σταθμό φαρμακείο με τα κατά την κρίση του απαραίτητα φάρμακα και εκπαιδεύει για την παροχή πρώτων βοηθειών δύο, κατά την κρίση του καταλληλότερους υπαλλήλους από το διδακτικό ή διοικητικό προσωπικό. Ελέγχει κατά διαστήματα την καλή κατάσταση του φαρμακείου και είναι υπεύθυνος γι' αυτήν.

5.Υποδεικνύει τα κατάλληλα μέτρα για την προφύλαξη των παιδιών από λοιμώδη νοσήματα και επιδημίες και αναπτύσσει δραστηριότητες αγωγής υγείας για τα παιδιά σε συνεργασία με το προσωπικό και τους γονείς. Προς τούτο καλεί σε συγκεντρώσεις δύο φορές κατά έτος τους γονείς προς ενημέρωση.

6.Ελέγχει την υγιεινή και ασφάλεια των χώρων του Παιδικού Σταθμού.

7.Συντάσσει τον Ιανουάριο και τον Μάιο κάθε έτους και διαβιβάζει προς τον Αντιδήμαρχο και τη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών έκθεση υγειονομικής κατάστασης των Σταθμών, των παιδιών και του προσωπικού που ελέγχει, στην οποία και διατυπώνει τις προσωπικές του προτάσεις και κρίσεις.

8.Καθορίζει σε συνεργασία με τους τεχνολόγους τροφίμων το είδος, την ποσότητα και την ποιότητα του ημερησίου διαιτολογίου των παιδιών.

9.Παρακολουθεί συνεργαζόμενος με την Κοινωνική Λειτουργό και την Ψυχολόγο την ψυχοσωματική υγεία και ανάπτυξη των παιδιών.

10.Εισηγείται για τη δυνατότητα επιστροφής στο Σταθμό παιδιού που απουσίαζε από σοβαρή ασθένεια με βάση το ιατρικό πιστοποιητικό που προσκομίζεται από τους γονείς και τη προσωπική του εξέταση.

δ) Ο/Η Ψυχολόγος-Παιδοψυχολόγος Παιδικών Σταθμών

Ο/Η Ψυχολόγος του Σταθμού, εφόσον υπηρετεί, παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε θέματα ψυχολογικής υποστήριξης παιδιών και γονέων συνεργαζόμενος στενά με τον Παιδίατρο, τον/την Κοινωνική Λειτουργό και το παιδαγωγικό προσωπικό. Επίσης βοηθά και συμβουλεύει το παιδαγωγικό προσωπικό για την καλύτερη απόδοση στην εργασία τους με διαλέξεις, συζητήσεις και ιδιαίτερες συναντήσεις.

ε) Ο/Η Κοινωνικός Λειτουργός

Ο/Η Κοινωνικός Λειτουργός συμβάλλει στην πρόληψη ή αντιμετώπιση προβλημάτων των παιδιών κάθε Σταθμού και των οικογενειών τους εφόσον στην τελευταία περίπτωση αυτό ζητηθεί ή είναι εκ των πραγμάτων αναγκαίο. Πραγματοποιεί τις κοινωνικές έρευνες σε συνεργασία με το παιδαγωγικό προσωπικό με το οποίο βρίσκεται σε συνεχή επαφή. Συνεργάζεται με τον Παιδίατρο του Σταθμού.

στ) Μουσικοί- Γυμναστές Παιδικών Σταθμών

Ο μουσικός είναι αυτός που έχει σκοπό να εισάγει το παιδί στην μουσική προπαιδεία, να αναπτύξει το μουσικό του αισθητήριο και την δημιουργικότητά του, στα

πλαίσια της γενικότερης ανάπτυξης της προσωπικότητάς του, καθώς και να κάνει τα παιδιά (κυρίως από 2,5 μέχρι 6 ετών) να γευτούν τη χαρά της μουσικής έκφρασης.

Από την άλλη ο γυμναστής φροντίζει ώστε να αποκτήσει τα παιδιά αντίληψη του σώματός του και να αναπτύξει τις φυσιολογικές λειτουργίες του οργανισμού του, ενώ συμβάλλει στο να συνειδητοποιήσει τις δυνατότητές του και να αποκτήσει συντονισμό και αυτοέλεγχο των κινήσεών του.

ζ) Τεχνολόγοι τροφίμων

1.Οι τεχνολόγοι τροφίμων αποτελούν ειδικό επιστημονικό προσωπικό και είναι υπεύθυνοι για την ορθή και υγιεινή διατροφή των παιδιών.

2.Οι τεχνολόγοι τροφίμων:

α) μεριμνούν για τον ποσοτικό και ποιοτικό έλεγχο των τροφίμων που προμηθεύονται οι Παιδικοί Σταθμοί.

β) Συντάσσουν έκθεση με τις παρατηρήσεις τους επί του ελέγχου, την οποία και υποβάλλουν στη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών μαζί με πιθανές προτάσεις ή ενέργειές τους.

γ) Αποστέλλουν για έλεγχο στο Γενικό Χημείο του Κράτους ή σε Πανεπιστημιακό ή σε Κτηνιατρικό Εργαστήριο κάθε δείγμα, το οποίο κατά την άποψή τους δεν πληροί τους όρους υγιεινής.

δ) Συντάσσουν τους όρους διακήρυξης και τις τεχνικές προδιαγραφές των διαγωνισμών ειδών διατροφής της Διεύθυνσης και διεξάγουν τις σχετικές έρευνες αγοράς.

ε) Το ωράριό τους είναι 7 ½ ώρες την ημέρα με ώρα έναρξης 6:45π.μ.

η) Υπάλληλοι του κλάδου των τραπεζοκόμων και καθαριότητας

Οι καλούμενοι υπάλληλοι τραπεζαρίας και υπάλληλοι καθαριότητας αποτελούν ειδικότητες με ξεχωριστές μεν συμβάσεις εργασίας αλλά όμως σε μικρούς Σταθμούς ή σε περιπτώσεις ανάγκης αλληλεπικαλύπτουν οι μεν τους δε και ως εκ τούτου θα αναφέρονται με το κοινό όνομα φροντιστές χώρου. Τα καθήκοντά τους είναι τα εξής:

1.Εκτελούν τις εργασίες όλων των εσωτερικών και εξωτερικών χώρων του Σταθμού, καθώς και κάθε άλλη εργασία που τους ανατίθεται από τον Διοικητικό υπάλληλο του Σταθμού και το ωράριό τους είναι 7 1/2 ώρες την ημέρα με ώρα έναρξης 6:45π.μ..

2.Είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την ευπρεπή εμφάνιση του Σταθμού, των αιθουσών διδασκαλίας και της τραπεζαρίας.

3.Βοηθούν κατά προτεραιότητα τον μάγειρα για την προετοιμασία του φαγητού των παιδιών σε περίπτωση που δεν υπάρχει βοηθός μαγείρου.

4.Φροντίζουν για την διανομή του φαγητού, παρευρίσκονται δε στο χώρο της τραπεζαρίας και βοηθούν τους υπαλλήλους των κλάδων βρεφονηπιοκομίας και νηπιαγωγών καθ' όλη την διάρκεια του φαγητού των παιδιών.

5.Παραλαμβάνουν από τον Διοικητικό υπάλληλο τα υλικά καθαριότητας και τον ματαιισμό του Σταθμού με πράξη παραλαβής και παράδοσης στο ειδικό βιβλίο του κινητού και μη αναλώσιμου εξοπλισμού. Οφείλουν να μεριμνούν για την καλή συντήρηση του υλικού που παρέλαβαν, για την καθαριότητα, για το σιδέρωμα και για την αποθήκευσή του και έχουν ευθύνη για κάθε απώλεια ή αδικαιολόγητη καταστροφή του.

6.Φέρουν καθ' όλη την διάρκεια της παρουσίας τους στον Παιδικό Σταθμό ειδική ενδυμασία που καθορίζεται και χορηγείται από την Διεύθυνση. Φροντίζουν για την απόλυτη καθαρότητα και ευπρέπεια της ενδυμασίας τους.

7.Επιλαμβάνονται της καθαριότητας των παιδιών και του χώρου του Παιδικού Σταθμού σε περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης (απώλεια κοπράνων, εμετού κ.λπ.)

8.Εκτελούν κάθε άλλη εργασία σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης με υπόδειξη του Διευθυντού.

θ) Υπάλληλοι του Κλάδου των Μαγείρων

Οι υπάλληλοι του Κλάδου των Μαγείρων:

1.Παραλαμβάνουν από τον Διοικητικό υπάλληλο ή τον τεχνολόγο τροφίμων την αναγκαία ποσότητα τροφίμων και υπογράφουν στο βιβλίο αποθήκης τροφίμων για τις παραληφθείσες ποσότητες.

2.Είναι υπεύθυνοι για την επιμελημένη και έγκαιρη παρασκευή του φαγητού σύμφωνα με τις δηλωθείσες μερίδες και το ισχύον ποσοτολόγιο και διαιτολόγιο.

3.Είναι υπεύθυνοι για την συντήρηση των τροφίμων στο χώρο του μαγειρείου καθώς και για την υγιεινή του σερβιριζόμενου προγεύματος και μεσημεριανού.

4.Είναι απόλυτα υπόλογοι για τα μαγειρικά σκεύη που παραλαμβάνουν από τον υπάλληλο του κλάδου των Διοικητικών με πράξη παραλαβής και παράδοσης στο βιβλίο κινητών μη αναλωσίμων υλικών. Φροντίζουν για την καθαριότητα των σκευών και έχουν ευθύνη για κάθε αδικαιολόγητη φθορά ή απώλεια αυτών.

5.Σε όλες τις πράξεις τους βοηθούνται από τον υπάλληλο βοηθό μαγείρου ή από τους φροντιστές χώρου όταν υπάρχει προς τούτο εντολή λόγω κυρίως έλλειψης βοηθού μαγείρου.

6.Το ωράριό τους είναι 71/2 ώρες την ημέρα με ώρα έναρξης 6:45π.μ.και καθ' όλη τη διάρκεια της παρουσίας τους στο Σταθμό τόσο οι μάγειροι όσο και οι βοηθοί μαγείρου φέρουν ειδική λευκή ενδυμασία καθώς και κάλυμμα κεφαλής όπως ορίζει ο νόμος περί υγιεινής χώρων παρασκευής φαγητών.

ι) Οδηγοί λεωφορείων των Παιδικών Σταθμών

Οι οδηγοί λεωφορείων των Παιδικών Σταθμών είναι:

1.Υπεύθυνοι για την ασφαλή μεταφορά των φιλοξενουμένων παιδιών από και προς τον Παιδικό Σταθμό καθώς και σε λοιπές μετακινήσεις για εκπαιδευτικούς και ψυχαγωγικούς λόγους. Οφείλουν να τηρούν σχολαστικά τον Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας και τους όρους ασφαλούς μεταφοράς παιδιών.

2.Μαζί με την συνοδό επιβλέπουν για την ασφαλή επιβίβαση και αποβίβαση καθώς και για την παράδοση των παιδιών στους γονείς και κηδεμόνες.

3.Τηρούν επακριβώς τα δρομολόγια και τις προκαθορισμένες στάσεις επιβίβασης και αποβίβασης και σε περίπτωση αιφνίδιας αλλαγής του προγράμματος κίνησης φροντίζουν να ενημερώσουν τη Διεύθυνση Κοινωνικών Υπηρεσιών, καθώς και τους γονείς των παιδιών.

4.Φέρουν πάντοτε μαζί τους βιβλίο διευθύνσεων και τηλεφώνων των παιδιών που μεταφέρουν, καθώς και τα τηλέφωνα του παιδαγωγικού προσωπικού του Σταθμού και των υπευθύνων της Διεύθυνσης Κοινωνικών Υπηρεσιών για κάθε ενδεχόμενο.

5.Είναι υπεύθυνοι για την καθαριότητα, την τακτική συντήρηση και τον έλεγχο του αυτοκινήτου από τις τεχνικές υπηρεσίες. Είναι πάντοτε ευγενικοί προς τους γονείς, τους συνοδούς και τα παιδιά.

6.Εκτελούν τις εξωτερικές εκείνες εργασίες και αποστολές που εκπηγάζουν από τις συμβατικές τους υποχρεώσεις, (π.χ. εκδρομές, επισκέψεις κ.λπ.) κατόπιν εντολών της Διεύθυνσης.

7.Κατά την διάρκεια της παραμονής τους στους Σταθμούς και μέχρι να πραγματοποιήσουν το επόμενο δρομολόγιο, παραμένουν στο χώρο, ο οποίος χρησιμοποιείται σαν χώρος διαλείμματος από το υπόλοιπο προσωπικό.

Άρθρο 12

Ειδικό κανόνες για το προσωπικό

1.Οι ώρες προσέλευσης και αποχώρησης του προσωπικού καθορίζονται με Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου και είναι ανάλογες με τις ανάγκες, το ωράριο εργασίας και τις ώρες λειτουργίας του Σταθμού.

2.Απαγορεύεται η απομάκρυνση του προσωπικού από το Σταθμό κατά τις εργάσιμες ώρες. Εφόσον συντρέχουν ιδιαίτερα σοβαροί προσωπικοί ή υπηρεσιακοί λόγοι, επιτρέπεται ολιγόωρη απομάκρυνση του υπάλληλου, μετά από ειδική άδεια του Προϊσταμένου.

3.Το προσωπικό δικαιούται διατροφής από το ίδιο φαγητό που παρασκευάζεται για τα φιλοξενούμενα παιδιά. Η διατροφή αυτή δεν θεωρείται έμμεση μισθολογική παροχή του προσωπικού, αλλά αποβλέπει στην εξυπηρέτηση της ομαλής λειτουργίας του Σταθμού. Κατά συνέπεια δεν επιτρέπεται η χορήγηση στο προσωπικό, φαγητού σε χρήμα ή σε είδος ή η χωριστή παρασκευή φαγητού για το προσωπικό. Σε κάθε περίπτωση δεν επιτρέπεται η μεταφορά φαγητού από το προσωπικό εκτός του χώρου του Παιδικού Σταθμού.

Άρθρο 13

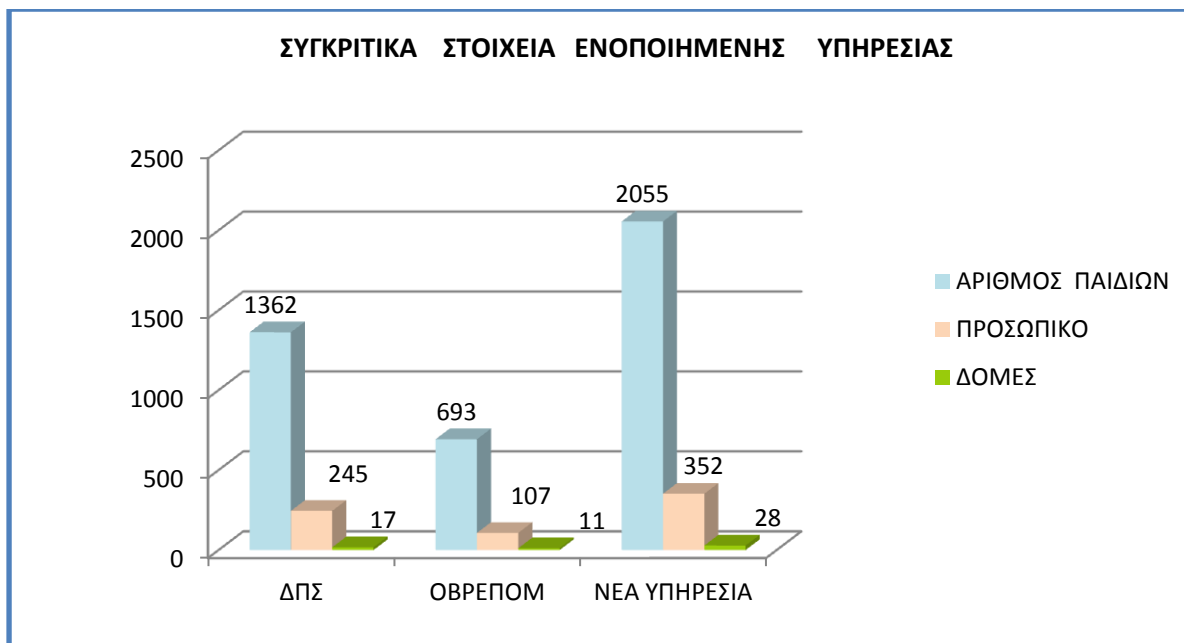
Κάθε θέμα που αναφέρεται στη λειτουργία των Παιδικών – Βρεφονηπιακών Σταθμών και δεν περιλαμβάνεται στον παρόντα Κανονισμό ρυθμίζεται με Απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου.

Μέρος Β':

Η λειτουργία των ΒΝ/Π.Σ. του Δ.Θ. σε αριθμούς

Διάγραμμα Π 7-1

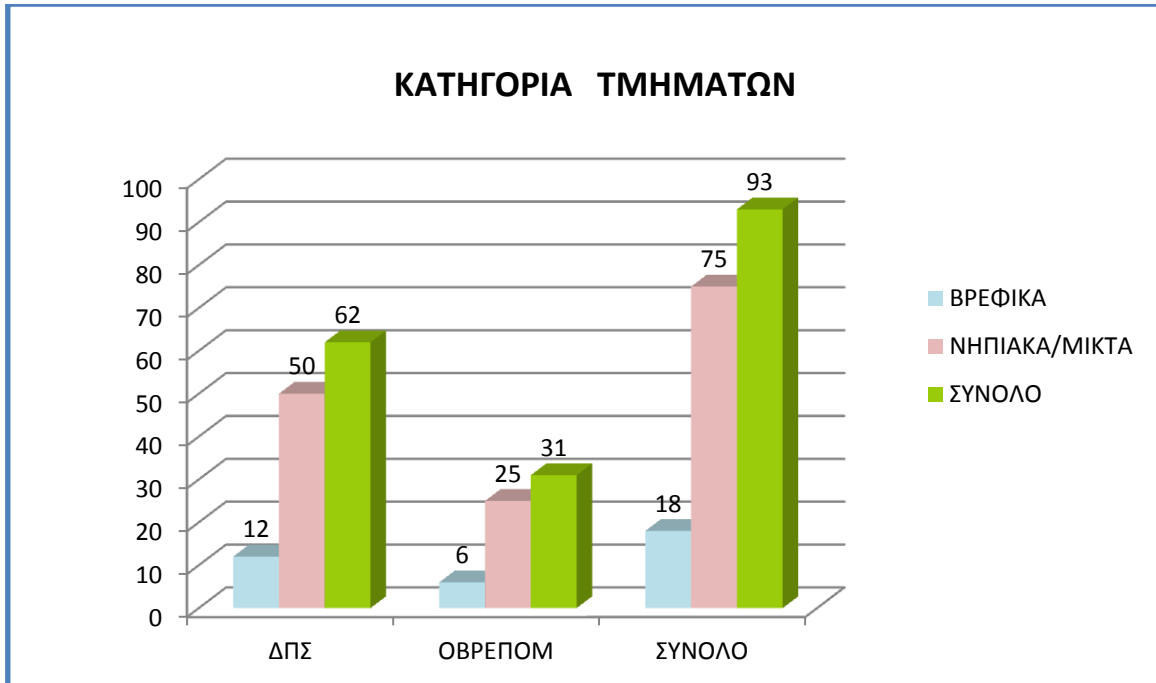
Συγκριτικά στοιχεία ενοποιημένης υπηρεσίας



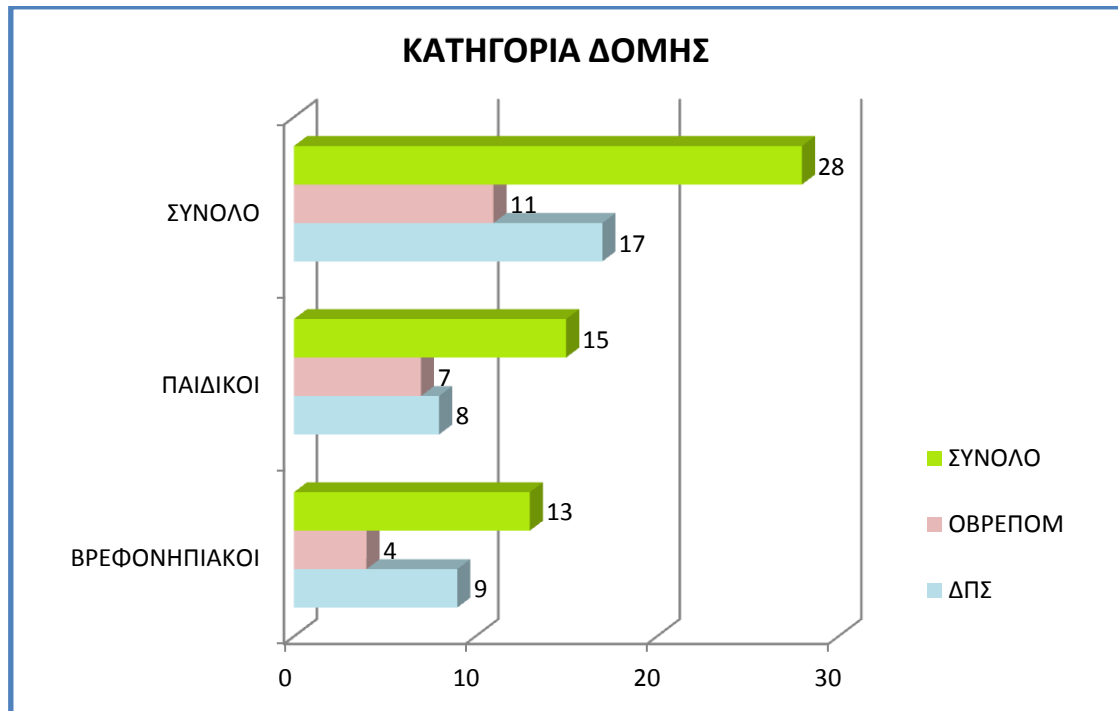
Πίνακας Π 7 8-1 Στοιχεία για τις δομές

ΔΟΜΕΣ			
	ΔΠΣ	ΟΒΡΕΠΟΜ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΤΗΤΑ ΠΑΙΔΙΩΝ			
	1.362	693	2.055
ΕΙΔΟΣ			
ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ	8	7	15
ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΑΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ	9	4	13
ΣΥΝΟΛΟ	17	11	28
ΤΜΗΜΑΤΑ/ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ (2015-16)			
ΒΡΕΦΙΚΑ	12	6	18
ΝΗΠΙΑΚΑ/ΜΙΚΤΑ	50	25	75
ΣΥΝΟΛΟ	62	31	93
ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΚΟ ΚΑΘΕΣΤΟΣ ΒΝ/Π.Σ.			
ΙΔΙΟΚΤΗΤΟΙ	12	3	15
ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΟΙ	4	5	9
ΜΕ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	1	3	4
ΣΥΝΟΛΟ	17	11	28

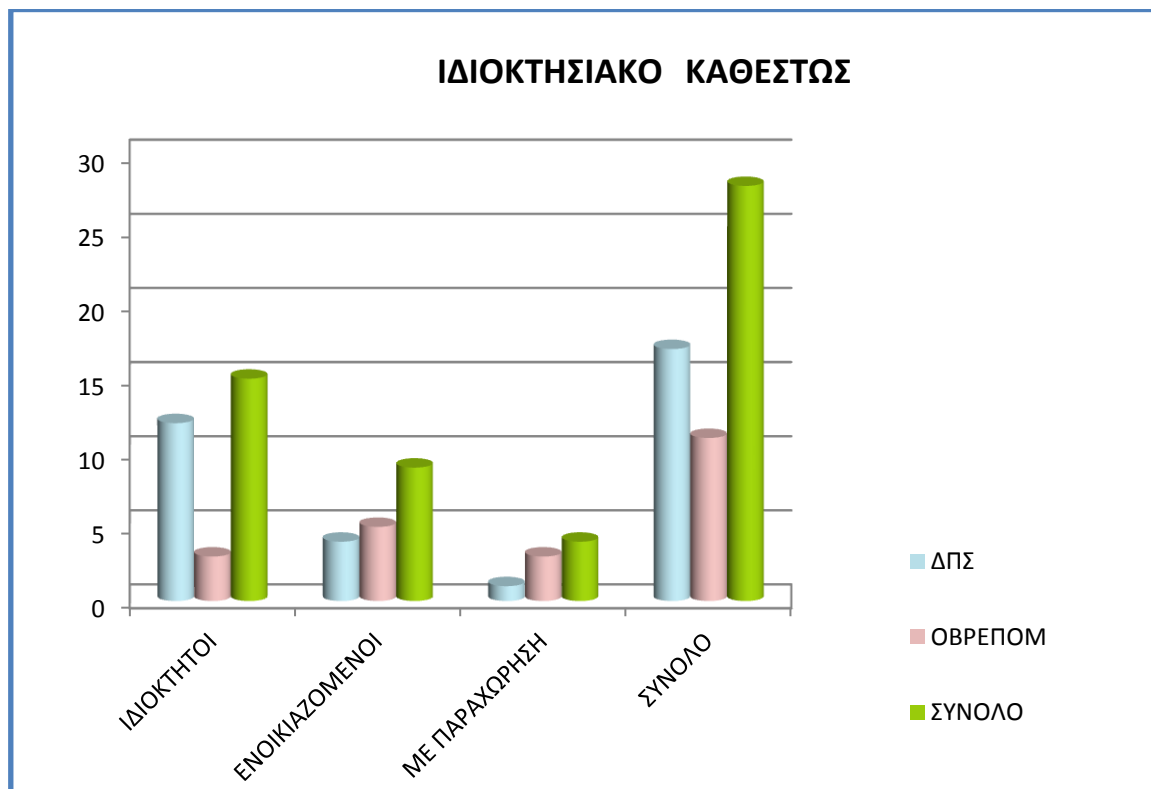
Διάγραμμα Π 7-2
Κατηγορία τμημάτων (τάξεων)



Διάγραμμα Π 7-3
Κατηγορία δομής



Διάγραμμα Π 7-4
Ιδιοκτησιακό καθεστώς



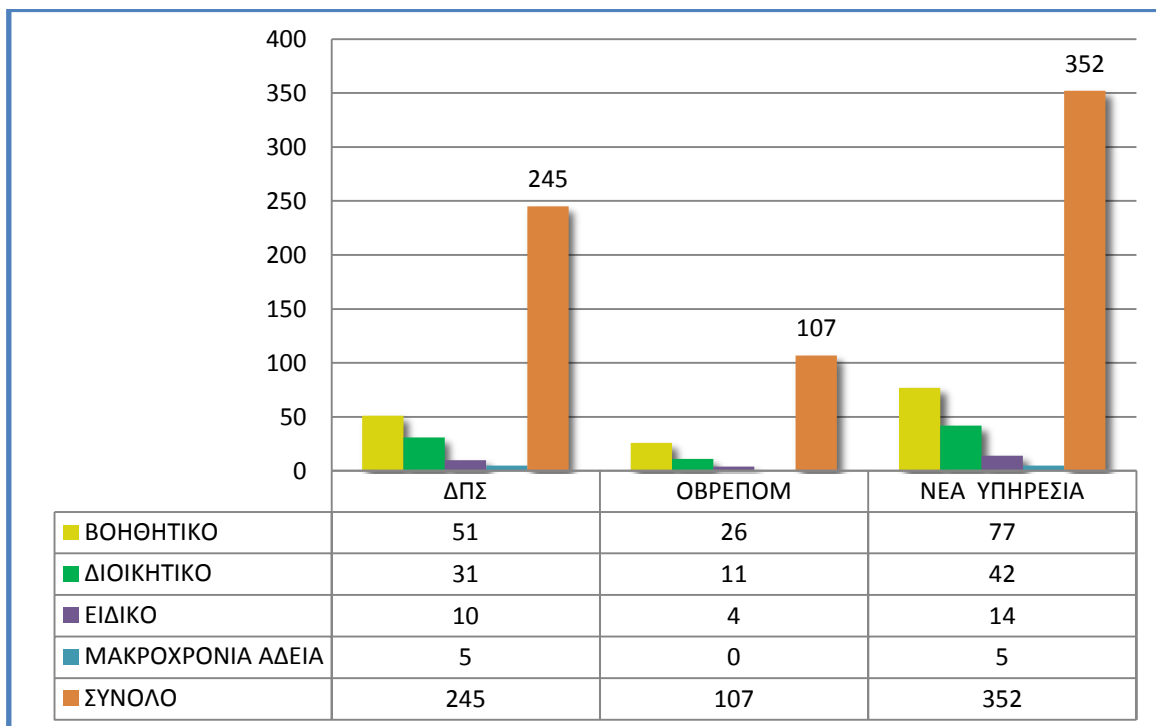
Πίνακας Π 7 8-2
Στοιχεία για το προσωπικό

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ			
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ			
	ΑΡΙΘΜΟΣ		
	ΔΠΣ	ΟΒΡΕΠΟΜ	ΣΥΝΟΛΟ
ΘΕΣΕΙΣ ΕΥΘΥΝΗΣ	5	4	9
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ	148	65	213
ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ	51	26	77
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ	26	11	38
ΕΙΔΙΚΟ	10	5	15
ΣΥΝΟΛΟ	240	107	352
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΕΣ			
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ			
ΝΗΠΙΑΓΩΓΟΙ	49	2	51
ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΟΙ	21	46	67
ΒΟΗΘ. ΒΡΕΦΟΝΗΠΙΟΚΟΜΟΙ	78	17	95
ΣΥΝΟΛΟ 1	148	65	219

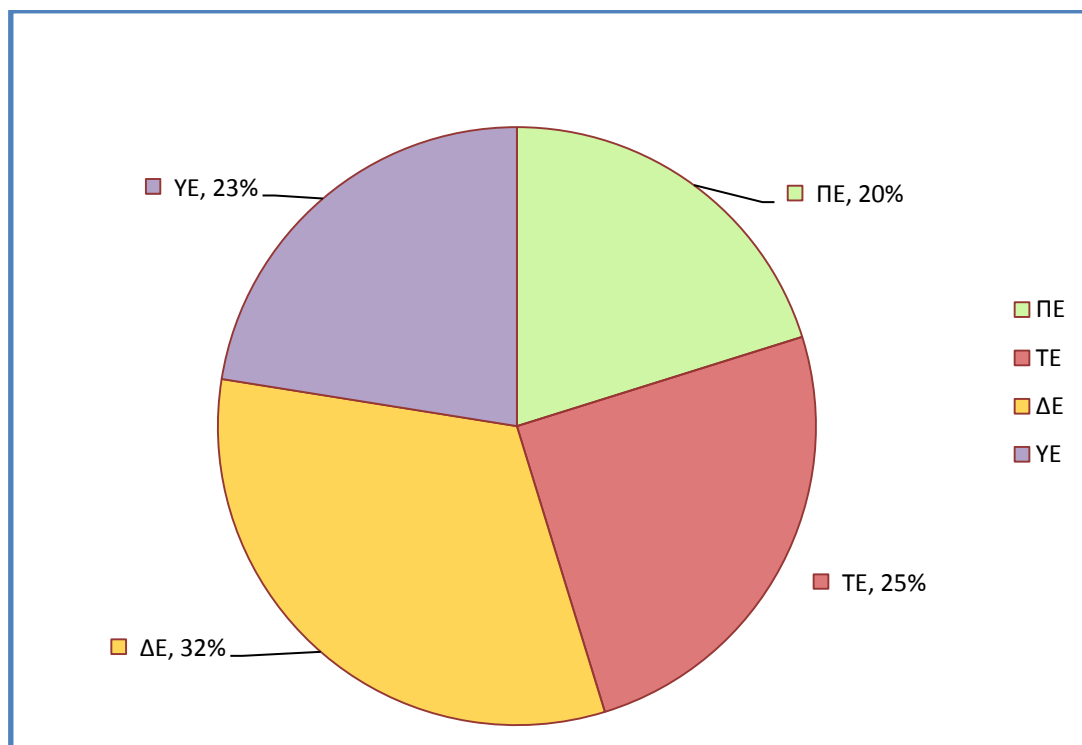
Πίνακας Π 7 8-2 (συνέχεια)

ΒΟΗΘΗΤΙΚΟ			
ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΕΣ/ΕΣ	36	16	52
ΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΟΙ	7	0	7
ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	1	1	2
ΜΑΓΕΙΡΕΣ	7	9	16
ΣΥΝΟΛΟ 2	51	26	77
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ			
ΔΙΕΥΘΥΝΤΡΙΑ	1	1	2
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΕΣ	4	3	7
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΒΝ/Π.Σ.	12	7	20
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ Δ/ΝΣΗΣ	8	0	8
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΙ ΓΙΑ ΑΔΕΙΕΣ Π.Σ./ΣΩΜΑΤΕΙΑ	4	0	4
ΚΛΗΤΗΡΕΣ	1	0	1
ΣΥΝΟΛΟ 3	31	11	42
ΕΙΔΙΚΟ			
ΠΑΙΔΙΑΤΡΟΙ	3	1	4
ΨΥΧΟΛΟΓΟΙ/ΠΑΙΔΟΨΥΧΟΛΟΓΟΙ	2	1	3
ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΙ	0	2	2
ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ	1	0	1
ΓΥΜΝΑΣΤΕΣ	2	0	2
ΜΟΥΣΙΚΟΙ	2	1	3
ΣΥΝΟΛΟ 4	10	5	15
	240	107	347
ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΑΔΕΙΑ			
ΣΥΝΟΛΟ 5	5	0	5
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	245	107	352

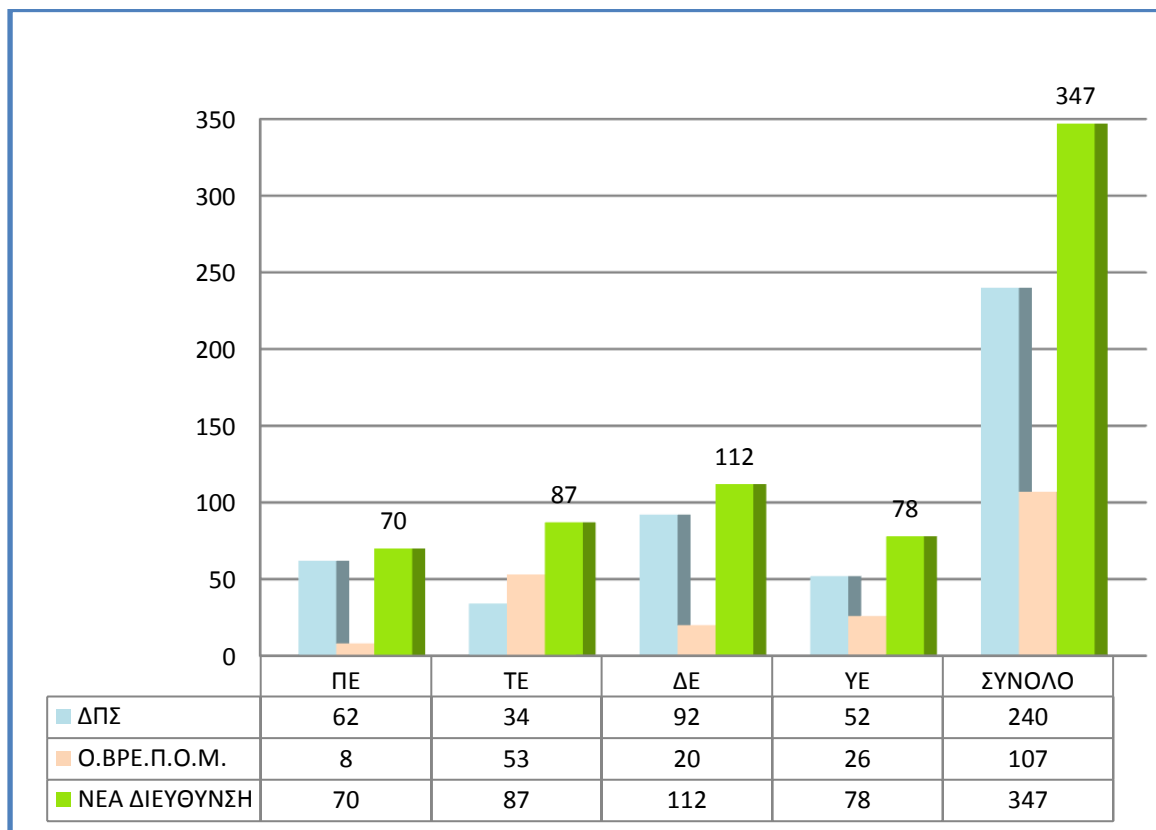
Διάγραμμα Π 7-5
Κατηγορίες προσωπικού



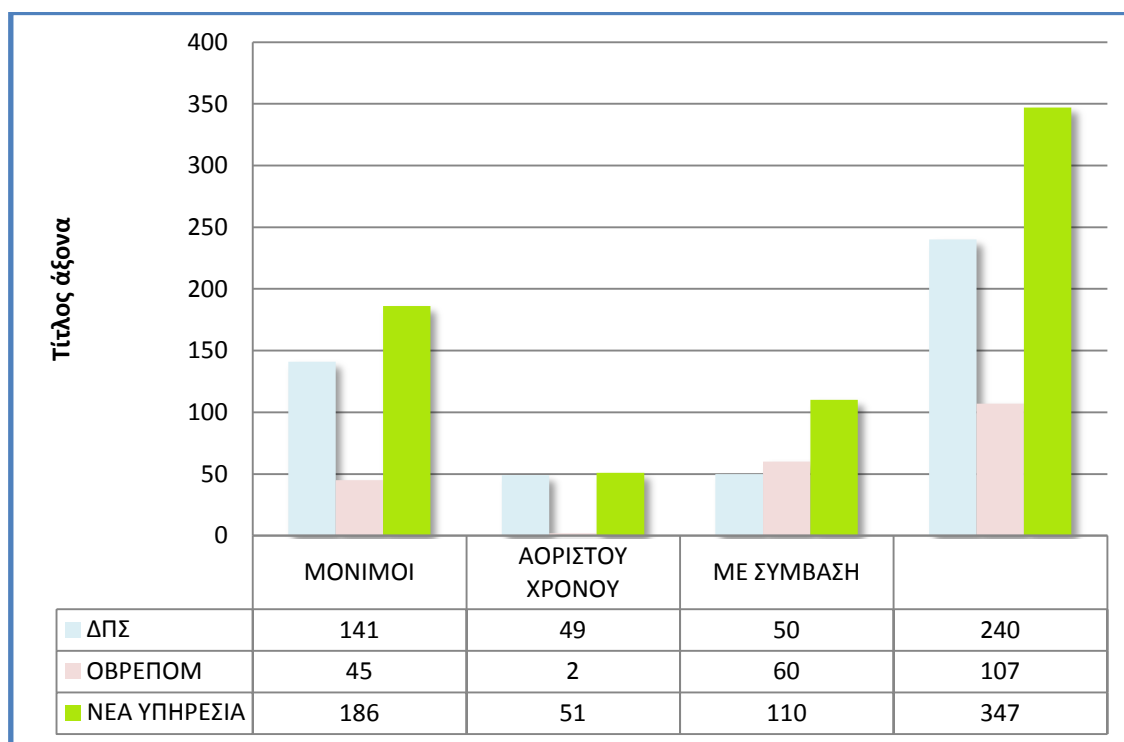
Διάγραμμα Π 7-6
Επίπεδο εκπαίδευσης (%)



Διάγραμμα Π 7-7
Επίπεδο εκπαίδευσης



Διάγραμμα Π 7-8
Σχέση εργασίας



Μέρος Γ': Ανάλυση της πρότασης για αναδιοργάνωση

Πίνακας Π 7 8-3		
Συσχέτιση πρόσθετων υποέργων/στοιχειωδών έργων με οργανωτική μονάδα και θέση εργασίας		
Εργασίες	Θέση εργασίας/Ειδικότητα	Προτεινόμενη Οργανωτική Μονάδα ⁸⁹ για ανάθεση
Εργασίες σχετικές με το προσωπικό		
Άδειες, ωράριο, παρουσιολόγιο		
Σύνταξη	υπάλληλος	ΤΕΠ
	υπάλληλος	
Έλεγχος - Διαβίβαση	υπάλληλος	
Προσλήψεις		
καθορισμός αναγκών	Προϊστάμενος	τα Τμήματα
ομαδοποίηση/διαδικασία μέσω Τμ. Προσωπικού Δ.Θ.	υπάλληλος	ΤΔΥ
Επιμόρφωση		
αιτήματα	υπάλληλος	τα Τμήματα
ομαδοποίηση/σύνταξη/διαβίβαση	υπάλληλος	ΤΔΥ
Πρακτική άσκηση		
Εισήγηση για έγκριση	υπάλληλος	ΤΔΥ
Κατανομή υποψηφίων	υπάλληλος/Προϊστάμενος	ΤΔΥ/ΤΠΣ
Εργασίες σχετικές με τα έσοδα		
Σύνταξη χρηματικών καταλόγων		
Καθορισμός κατηγορίας τροφείων/συγκέντρωση δικαιολογητικών	διοικητικός υπάλληλος	ΤΠΣ
Σύνταξη χρηματικών καταλόγων	υπάλληλος	ΤΔΥ

⁸⁹ Έστω ότι οι συντομογραφίες των Τμημάτων είναι: ΤΠΣ1, ΤΠΣ2,.. (Τμήμα Παιδικών Σταθμών 1,2, κ.ο.κ), ΤΕΠ (Τμήμα Εποπτείας και Προγραμματισμού) και ΤΔΥ (Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης)

Ενημέρωση μεταβολών/συγκέντρωση δικαιολογητικών	υπάλληλος	ΤΔΥ
Εισηγήσεις	υπάλληλος	ΤΔΥ
Είσπραξη	υπάλληλος	ΤΠΣ
Παρακολούθηση εσόδων Δ/νσης	υπάλληλος	ΤΔΥ
Απαλλαγές		
αιτήματα/συγκέντρωση δικαιολογητικών	υπάλληλος	ΤΠΣ
κοινωνική έρευνα πρότασης	κοινωνικός λειτουργός	ΤΕΠ
διαβίβαση σε επιτροπή	υπάλληλος	
Εργασίες σχετικά με προμήθειες		
Ανάγκες/Ενδεικτικός Προϋπολογισμός	εργαζόμενοι	ΤΠΣ
Ομαδοποίηση	υπάλληλος	ΤΔΥ
Αίτημα ανάληψης υποχρέωσης/εισήγηση	υπάλληλος	
Υποδοχή τιμολογίων/δελτίων αποστολής	υπάλληλοι	ΤΠΣ/ΤΔΥ
Έλεγχος/διαβίβαση σε εκκαθάριση δαπανών	υπάλληλος	ΤΔΥ
Τήρηση αποθήκης ειδών καθαρισμού	υπάλληλος	ΤΠΣ
Εργασίες σχετικά με τον Προϋπολογισμό		
Σύνταξη	υπάλληλος	ΤΔΥ/Τμήματα
Αναμόρφωση	υπάλληλος	
Παρακολούθηση/Επικοινωνία με υπεύθυνο Τμήμα Δ.Θ.	υπάλληλος	ΤΔΥ
Εργασίες σχετικά με τον Απολογισμό		
Σύνταξη οικονομικού απολογισμού	υπάλληλος	ΤΔΥ
Σύνταξη διοικητικού απολογισμού	υπάλληλος	Τμήματα
Διαβίβαση	υπάλληλος	ΤΔΥ

Εργασίες σχετικά με χρηματοδοτούμενα προγράμματα		
Συμμετοχή	υπάλληλος	ΤΔΥ
Υλοποίηση	υπάλληλος	ΤΠΣ
Παρακολούθηση	υπάλληλος	ΤΔΥ
Τήρηση αρχείου	υπάλληλος	ΤΔΥ/ΤΠΣ
Συντονισμός	υπάλληλος	ΤΔΥ
Εργασίες σχετικά με γραμματειακή υποστήριξη		
Πρωτόκολλο	υπάλληλος	ΤΔΥ/ΤΠΣ
Αρχείο	υπάλληλος	
Αλληλογραφία	υπάλληλος	
Εγκύκλιοι	υπάλληλος	ΤΔΥ
Δελτία τύπου	υπάλληλος	
Γραμματειακή υποστήριξη Διευθυντή	υπάλληλος	
Εργασίες σχετικές με τη σίτιση:		
Προμήθεια πρώτων υλών		
Επιλογή/προδιαγραφές	Τεχνολόγος Τροφίμων	ΤΕΠ
	Παιδίατρος	
Επιτροπή διαγωνισμού	Τεχνολόγος Τροφίμων	
Παρασκευή φαγητού	Μάγειρας	ΤΠΣ-1 και ΤΠΣ-4
	Τραπεζοκόμος	
	Καθαρίστρια	
Παρακολούθηση ποιότητας	Τεχνολόγος Τροφίμων	ΤΕΠ
	Παιδίατρος	
	Διοικητικός	ΤΠΣ -1 και ΤΠΣ-4
Προμήθεια/Αποθήκευση/Τιμολόγια		
Παραλαβή ειδών τροφίμων	Τεχνολόγος Τροφίμων	ΤΕΠ
Εισαγωγή/εξαγωγή	Διοικητικός υπάλληλος	ΤΠΣ
	Τεχνολόγος Τροφίμων	ΤΕΠ
Έλεγχος/διαβίβαση τιμολογίων	Διοικητικός υπάλληλος	ΤΠΣ
Παραγγελίες	Τεχνολόγος Τροφίμων	ΤΕΠ
	Διοικητικός Υπάλληλος	ΤΠΣ

Εργασίες σχετικά με τεχνικές εργασίες - ασφάλεια - συντήρηση		
Παρακολούθηση ημερομηνίας λήξης μέσων πυρασφάλειας /πυροπροστασίας & ανανέωση	υπάλληλος	ΤΕΠ
Πιστοποιητικά υγείας		
Συγκέντρωση/ενημέρωση	υπάλληλος	ΤΕΠ
Παρακολούθηση	υπάλληλος	ΤΠΣ
Αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών		
Συντονισμός εκπαίδευσης προσωπικού σε έκτακτη ανάγκη	υπάλληλος	ΤΕΠ / ΤΠΣ
Καθορισμός προσωπικού	Προϊστάμενος	ΤΠΣ
Συντήρηση κτιρίων		
Αιτήματα	υπάλληλος	ΤΠΣ
Διαβίβαση σε αρμόδια υπηρεσία	υπάλληλος	ΤΕΠ
Εργασίες σχετικά με τη διοργάνωση/συμμετοχή σε εκδηλώσεις		
Προετοιμασία/εκτέλεση	Εκπαιδευτικό προσωπικό	ΤΠΣ
Πρόσκληση / δελτίο τύπου	υπάλληλος	ΤΔΥ
Υποστήριξη για χώρο/μέσα/υλικά	υπάλληλος	ΤΕΠ
Διασφάλιση μεταφοράς παιδιών/υλικών	υπάλληλος	ΤΕΠ
Διαμόρφωση χώρου	προσωπικό	ΤΠΣ
Εργασίες που απαιτούνται για συμμετοχή σε προγράμματα/συνεργασίες/έρευνες		
Σχεδιασμός/παρακολούθηση προγραμμάτων κοινωνικής πολιτικής	κοινωνικός λειτουργός	ΤΕΠ
Σχεδιασμός / υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων	εκπαιδευτικό προσωπικό	ΤΠΣ
Επικοινωνία για διεθνείς συνεργασίες σχετικά με την πρώιμη παιδική φροντίδα	προϊστάμενος	ΤΕΠ
Παρακολούθηση κανονιστικού πλαισίου		
Ενημέρωση προσωπικού	υπάλληλος	ΤΕΠ

Εισηγήσεις για τροποποίηση/εναρμόνιση	υπάλληλος	ΤΕΠ/ΤΠΣ
Τήρηση βιβλίων ΒΝ/Π.Σ.	υπάλληλος	ΤΠΣ
Έλεγχος τήρησης βιβλίων	προϊστάμενος	ΤΕΠ
Εργασίες για λειτουργία νέων ΒΝ/Π.Σ./μεταστεγάσεις		
Παρακολούθηση αναγκών	υπάλληλος	ΤΕΠ
Προτάσεις/συνεργασία με τεχνικές υπηρεσίες	υπάλληλος	
Μελέτη για εξοπλισμό νέου παιδικού	υπάλληλος	
Αντιμετώπιση θεμάτων μεταστεγάσης	υπάλληλος	ΤΕΠ/ΤΠΣ
Εργασίες σε σχέση με στατιστικά στοιχεία		
Παροχή στοιχείων	εργαζόμενοι σε ΒΝ/ΠΣ	ΤΠΣ/ΤΔΥ
Συλλογή στοιχείων	υπάλληλος	ΤΕΠ
Επεξεργασία	υπάλληλος	
Ενημέρωση βάσης δεδομένων	υπάλληλος	
Παρακολούθηση δεικτών ποιοτικών/ποσοτικών	υπάλληλος	
Εργασίες σε σχέση με εκπαιδευτικό πρόγραμμα		
Σύνταξη εκπαιδευτικού προγράμματος	εκπαιδευτικό προσωπικό (ομάδα εργασίας)	ΤΠΣ
Προτάσεις για σεμινάρια (συμμετοχή-διοργάνωση)	εκπαιδευτικό προσωπικό (ομάδα εργασίας)	
Παρακολούθηση εφαρμογής εκπαιδευτικού προγράμματος	εκπαιδευτικό προσωπικό (ομάδα εργασίας)	
Εργασίες επιχειρησιακού σχεδιασμού		
Συντονισμός Τμημάτων	υπάλληλος ΠΕ	ΤΕΠ
Παρακολούθηση	υπάλληλος ΠΕ	
Επικοινωνία με τη σχετική Υπηρεσία του Δ.Θ.	υπάλληλος ΠΕ	ΤΕΠ/Τμήματα
Σύνταξη προτάσεων	ομάδα εργασίας	Τμήματα

Τυποποίηση διαδικασιών		
Συντονισμός	υπάλληλος	ΤΕΠ
Προτάσεις/σχεδιασμός	υπάλληλος	Τμήματα

- 2) Υπολογισμός έργου "Διοικητική υποστήριξη ΒΝ/Π.Σ. με δυναμικότητα >200 παιδιών και μαγειρείο

Πίνακας Π 7-8-4			
ΥΠΟΕΡΓΟ 5: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΔΟΜΗΣ ΒΝ/Π.Σ. >200 ΠΑΙΔΙΑ			
ΥΠΟΕΡΓΟ 5α: "ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΑΙΔΙΩΝ"			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος
Υποδοχή αίτησης/ έλεγχος δικαιολογητικών	20'	250	5.000'
Μοριοδότηση	10'	250	2.500'
Δημιουργία συγκεντρωτικού πίνακα	5'	250	1.250'
Επιλογή	140'	1	140'
ΣΥΝΟΛΟ 1			8.890'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 β: "ΕΓΓΡΑΦΗ ΠΑΙΔΙΩΝ"			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος
Υποδοχή-ενημέρωση	15'	120	1.800'
Συμπλήρωση φακέλου	15	120	1.800'
Ενημέρωση μητρώου	5	120	600
ΣΥΝΟΛΟ 2	35	120	4.200'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 γ: " ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ "			

ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος
Τήρηση βιβλίου παρουσιολόγιου προσωπικού	10'	220	2.200'
Σύνταξη/αποστολή καθημερινού παρουσιολόγιου προσωπικού	25'	220	5.500'
Τήρηση βιβλίου παρουσιολόγιου παιδιών	30'	220	6.600'
Σύνταξη/αποστολή αλλαγής ωραρίου προσωπικού	15'	44	660'
Αλληλογραφία (σύνταξη υπηρεσιακών σημειωμάτων, παραλαβή εισερχομένων εγγράφων)	80'	160	12.800'
Πρωτοκόλληση εγγράφων	10'	130	1.300'
Επικοινωνία με τους γονείς	300'	220	66.000'
Επικοινωνία με άλλες υπηρεσίες	50'	220	11.000'
ΣΥΝΟΛΟ 3			106.060'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 δ: " ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΒΔΟΜΑΔΙΑΙΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ "			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος
Συμπλήρωση / αποστολή μηνιαίου παρουσιολόγιου παιδιών	40'	44	1.760'
Παραγγελία απαραίτητων ειδών	40'	44	1.760'
Συμπλήρωση / αποστολή μηνιαίων οικονομικών στοιχείων (έσοδα)	40'	44	1.760'
Ενημέρωση βιβλίου κίνησης αποθήκης τροφίμων	60'	44	2.640'
Ενημέρωση βιβλίου κίνησης αποθήκης ειδών καθαριότητας	60'	44	2.640'
ΣΥΝΟΛΟ 4			10.560'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 ε: " ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΜΗΝΙΑΙΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ "			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος

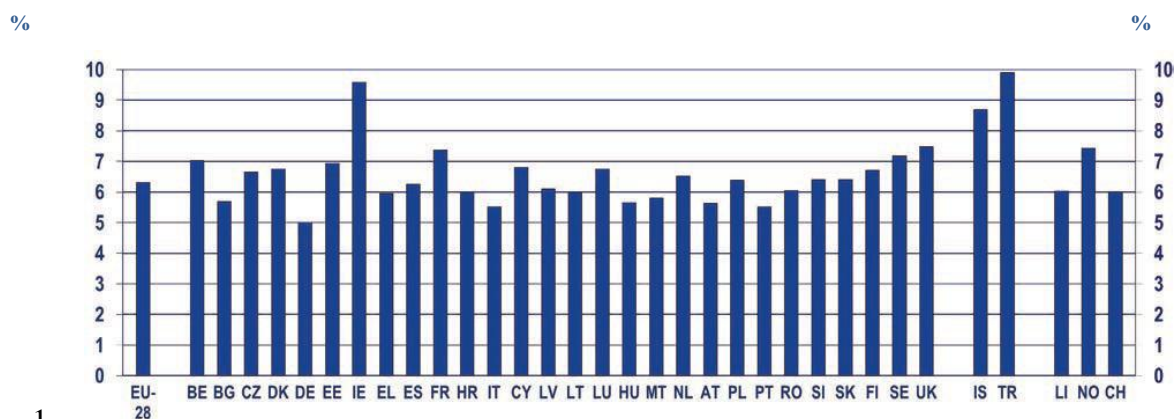
Σύνταξη/αποστολή παρουσιολόγιου παιδιών	25'	11	275'
Σύνταξη/αποστολή παρουσιολόγιου παιδιών που συμμετέχουν σε χρηματοδοτούμενο πρόγραμμα	30'	11	330'
Συμπλήρωση / αποστολή μητρώου φιλοξενουμένων παιδιών - εγγραφές-διαγραφές	30'	11	330'
Παραλαβή υλικών (καθαριότητας, γραφική ύλη, κλπ)	40'	11	440'
ΣΥΝΟΛΟ 5			1.375'
ΥΠΟΕΡΓΟ 5 στ: " ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΠΕΡΙΟΔΙΚΗΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΑΣ "			
ΣΤΟΙΧΕΙΩΔΕΣ ΕΡΓΟ	χρόνος ανά μονάδα σε λεπτά	αριθμός μονάδων	συνολικός χρόνος σε λεπτά
Σύνταξη/ενημέρωση τηλεφωνικού καταλόγου παιδιών ανά τμήμα	480'	1	480'
Είσπραξη τροφείων/βεβαίωση/κατάθεση σε Ταμείο Δ.Θ.	120'	6	720'
Ενημέρωση βιβλίου μητρώου παιδιών	10'	10	100'
Σύνταξη καταλόγων οικονομικά υπόχρεων σε τροφεία	480'	2	960'
Παραλαβή αιτήσεων απαλλαγής τροφείων και διαβίβαση στην Δ/ση	200'	1	200'
Παραλαβή/έλεγχος/διακίνηση δελτίων αποστολής-τιμολογίων σε Δ/ση	180'	44	7.920'
Συμμετοχή σε ομάδες εργασίας	120'	10	1.200'
Ενημέρωση βιβλίων (συμβάντων/τεχνικών εργασιών/εκδηλώσεων)	25'	160	4.000'
Μετακινήσεις από/προς γραφεία Διεύθυνσης/Δημαρχείο	120'	44	5.280'
ΣΥΝΟΛΟ 6			20.860
ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΕΤΗΣΙΟΣ ΧΡΟΝΟΣ ΓΙΑ ΤΟ ΥΠΟΕΡΓΟ 5: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΒΝ/Π.Σ.			151.945'

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 8

ΣΥΜΠΛΗΡΩΜΑΤΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

Διάγραμμα Π8-9

Ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 0-5 ετών, 2013



1.

EU-28	BE	BG	CZ	DK	DE	EE	IE	EL	ES	FR	HR	IT	CY	LV	LT	LU
6.3	7.0	5.7	6.7	6.8	5.0	6.9	9.6	5.9	6.3	7.4	6.0	5.5	6.8	6.1	6.0	6.7
HU	MT	NL	AT	PL	PT	RO	SI	SK	FI	SE	UK	IS	TR	LI	NO	CH
5.7	5.8	6.5	5.6	6.4	5.5	6.1	6.4	6.4	6.7	7.2	7.5	8.7	9.9	6.0	7.4	6.0

Πηγή: Eurostat, Στατιστικές Πληθυσμού (στοιχεία Μάρτιος 2014).

EU-28= μέσος όρος Ε.Ε.

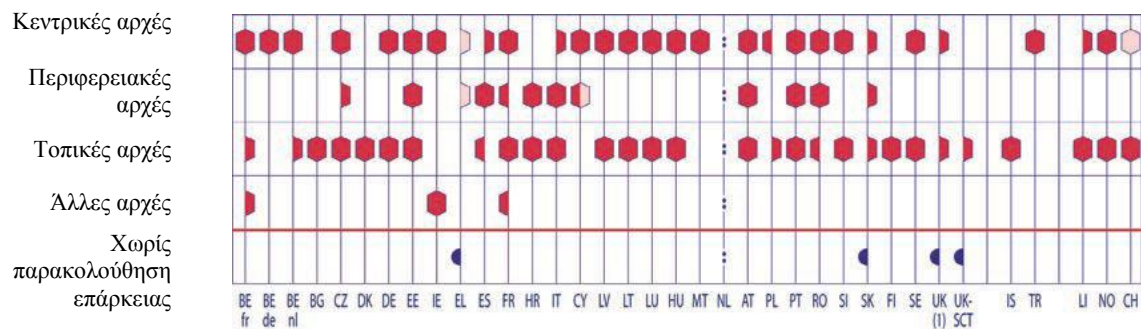
Η ευθύνη του προγραμματισμού και του σχεδιασμού των δομών Π.Π.Φ. και των αναγκών προσωπικού διαφέρει ανάμεσα στις χώρες. Σε άλλες είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της Τ.Α. να λαμβάνει υπόψη τα δημογραφικά δεδομένα και να σχεδιάζει (Φιλανδία⁹⁰) ενώ σε άλλες (Βέλγιο/γερμανόφωνος τομέας) είναι ευθύνη περισσοτέρων του ενός Υπουργείων. Σε κάποιες χώρες όπως στην Ελλάδα, δεν υπάρχει καν σύστημα παρακολούθησης και προγραμματισμού των αναγκών για δομές Π.Π.Φ.⁹¹ (Διάγραμμα Π8-10). Αυτό ενισχύει τη σημασία του ρόλου της Τ.Α., η οποία χρηματοδοτεί κυρίως την Π.Π.Φ. ενώ για τα μεγαλύτερα παιδιά μοιράζεται το κόστος με το κράτος.

⁹⁰ CESifo DICE Report 3/2005

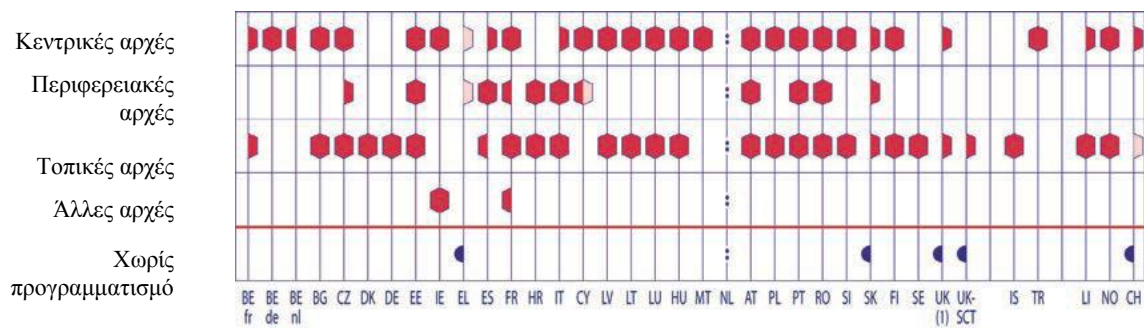
⁹¹ Μέσω των στατιστικών στοιχείων που προκύπτουν από το χρηματοδοτούμενο ευρωπαϊκό πρόγραμμα "Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής", υπάρχει η δυνατότητα πλέον να εντοπιστούν οι ανάγκες. Ανατρέχοντας έστω σε αυτά τα στοιχεία οι αιρετοί της Τ.Α., μπορούν να έχουν έστω και μια γενική εικόνα για την περιοχή τους.

Διάγραμμα Π8-10
Φορείς υπεύθυνοι για την παρακολούθηση της επάρκειας θέσεων και τον
προγραμματισμό Πρώιμης Παιδικής Φροντίδας και Εκπαίδευσης.

Δυναμικότητα



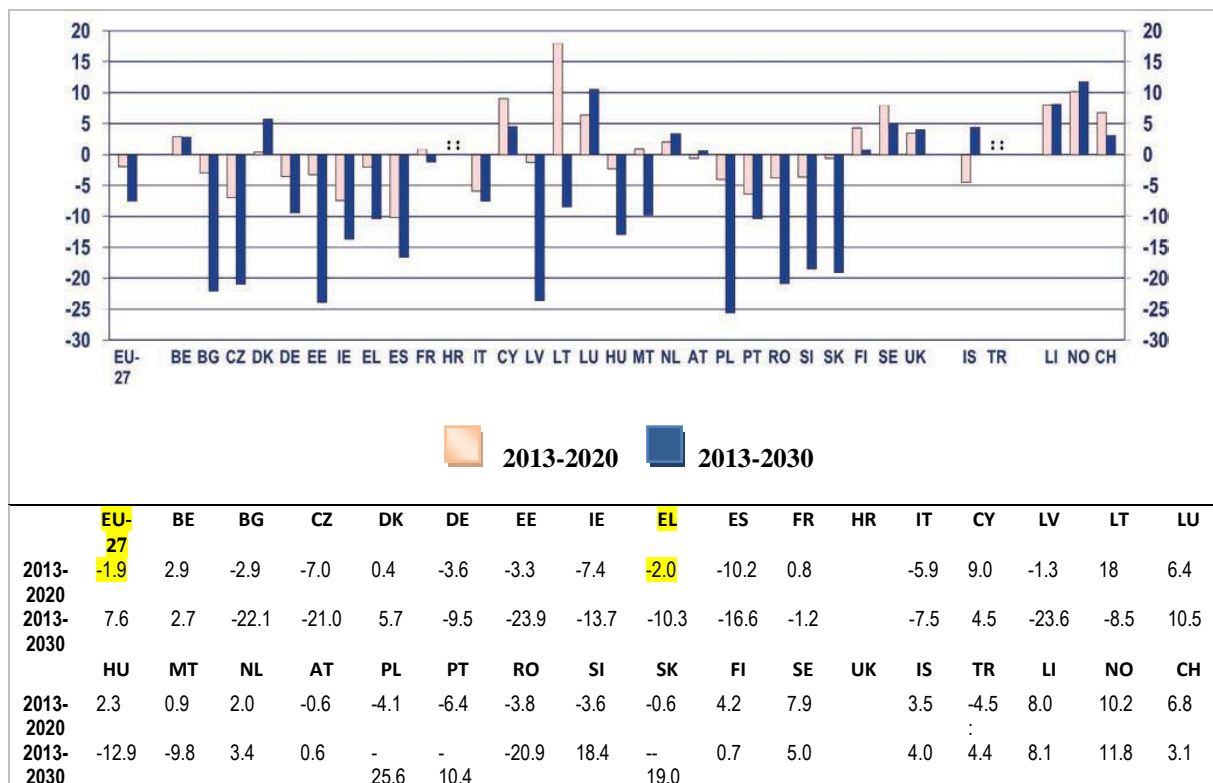
Προγραμματισμός



Αριστερά για μικρά παιδιά Δεξιά για μεγαλύτερα ■ για όλες τις ηλικίες ■ για κάποιες ηλικίες

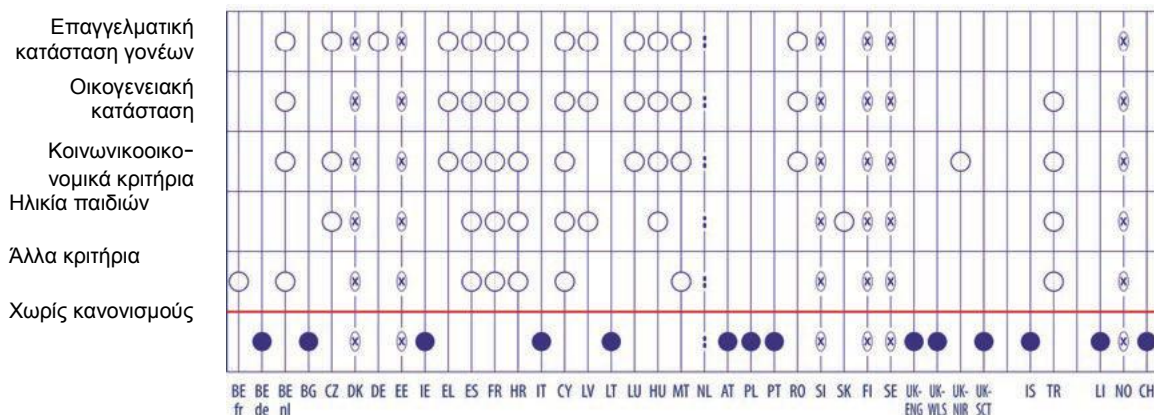
Πηγή: Eurydice

Διάγραμμα Π8-11
Πρόβλεψη για την αλλαγή του πληθυσμού παιδιών ηλικίας 0-5 ετών,
2013-2020 και 2013-2030



Πηγή: Eurostat, Στατιστικές Πληθυσμού Eurostat 2010.

Διάγραμμα Π8-12
Κριτήρια επιλογής παιδιών σε δομές Πρώιμης Παιδικής Εκπαίδευσης και
Φροντίδας όταν η ζήτηση ξεπερνάει την προσφορά.

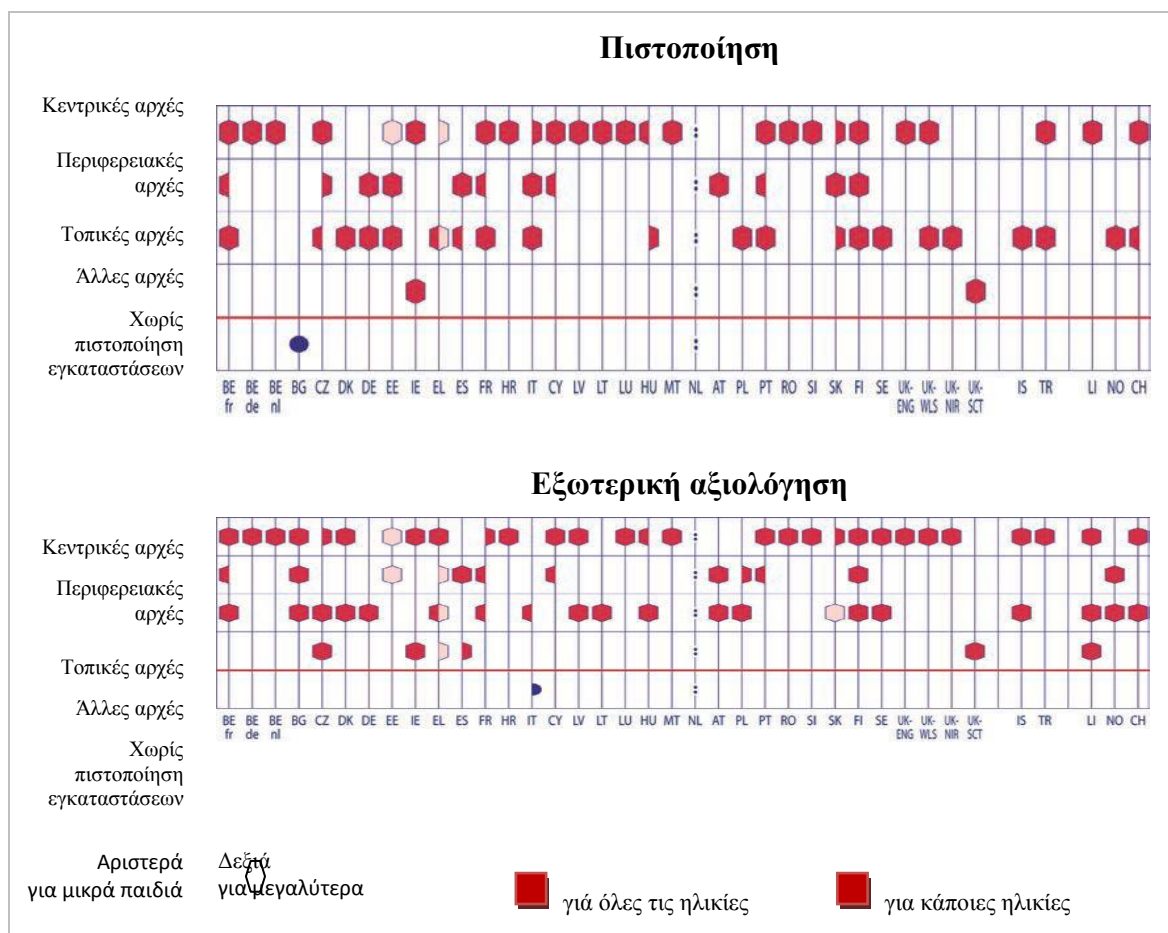


⊗ □ Υποχρεωτική εξεύρεση θέσης σε δομή.

. Πηγή: Eurydice

Η πιστοποίηση και η αξιολόγηση των δομών Π.Π.Φ. αποτελούν ξεχωριστές διαδικασίες, και συνήθως βρίσκονται κάτω από την ευθύνη διαφορετικών φορέων. Η εικόνα είναι ακόμη πιο περίπλοκη στις χώρες με δομές που διαφοροποιούνται ανάλογα με την ηλικία. Στην Ελλάδα οι Δήμοι αδειοδοτούν και εποπτεύουν τόσο τις ιδιωτικές όσο και δημοτικές δομές Π.Π.Φ⁹². ενώ οι Περιφέρειες κάνουν τους επιτόπιους ελέγχους⁹³.

Διάγραμμα Π8-13
Φορείς πιστοποίησης και αξιολόγησης δομών
Πρώιμης Παιδικής Φροντίδας και Εκπαίδευσης

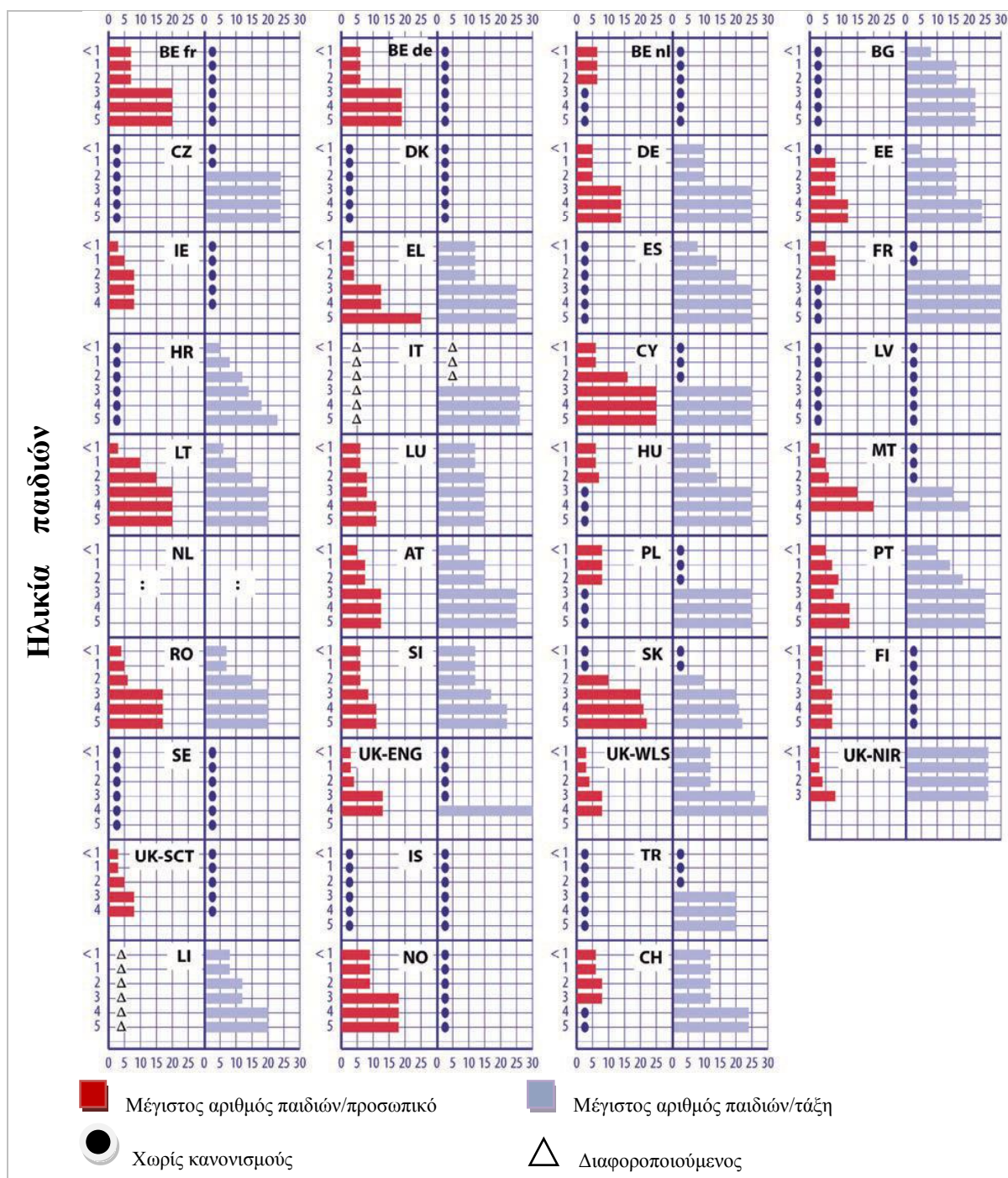


Πηγή: Eurydice

⁹² Ν.3852, Κεφ. ΣΤ´- Μεταβιβαζόμενες αρμοδιότητες στους Δήμους, Άρθρο 94, Πρόσθετες αρμοδιότητες δήμων,τ.Β,παρ.9,10&11 (ΦΕΚ/87/Α/2010)

⁹³ Ν.3852, Κεφ Ε´ Αρμοδιότητες, Άρθρο 186 Αρμοδιότητες Περιφερειών τ.Ζ,παρ ΙΙ-18

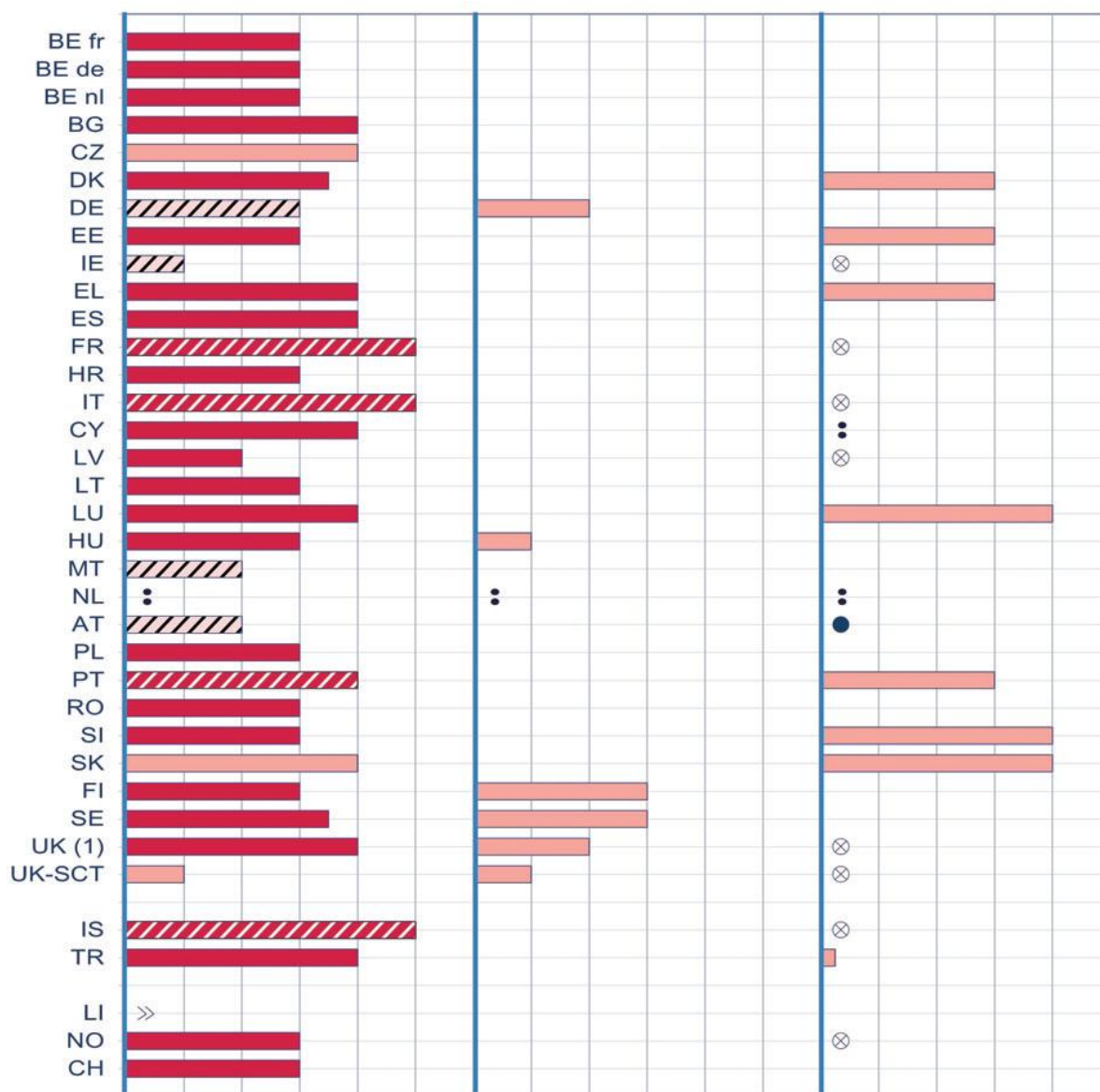
Διάγραμμα Π8-14
Μέγιστος καθορισμένος από τη νομοθεσία αριθμός παιδιών
ανά προσωπικό και ανά τάξη



Πηγή: Eurydice.

Διάγραμμα Π 8-15

Ελάχιστο επίπεδο και διάρκεια σπουδών για το προσωπικό που ασχολείται με τα παιδιά σύμφωνα με το επίσημο κανονιστικό πλαίσιο, 2012/13



Αριθμός ετών

- Μεταλυκειακή εκπαίδευση (ISCED 3)
- Ανώτερη εκπαίδευση (ISCED 4)
- Ανώτατη εκπαίδευση (ISCED 5)
- Μεταπτυχιακή εκπαίδευση (ISCED 5)

Άλλα προσόντα

- Δεν απαιτούνται τυπικά προσόντα
- Σπουδές στο εξωτερικό
- Στοιχεία μη διαθέσιμα

UK (1) = UK-ENG/WLS/NIR

Πηγή: Eurydice

