

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

η.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»

«Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η περίπτωση του Δήμου Αγίας Βαρβάρας»

Σταματίνα Λαζαράκη

Κόρινθος Φεβρουάριος 2017



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 New Public Management in local authorities organisations. The case of Municipality of Agia Barbara”.

Stamatina Lazaraki

Corinth, Greece, February 2017

Ευχαριστίες

Σ'ένα ξέφωτο των αγχωτικών καιρών μας βρέθηκα στις απέραντες πεδιάδες της γόνιμης γης της μάθησης. Χώμα καλά οργωμένο και φροντισμένο από τους καθηγητές μου! Έμεινα από πάνω επίμονα, πεισματικά, μαζί με τον υπέροχο καθηγητή μου, πρύτανη Νίκο Γεωργόπουλο, μέχρι να σκάσει το χώμα. Ένα μικρό, καχεκτικό βλασταράκι ξεφύτρωσε. Ήταν όμως ο δικός μου μόχθος, το δικό μου γέννημα. Όσο τον αμάραντο ανθό του θα φυλάω σφιχτά στον κόρφο μου, για πάντα, θα φέρνω στο μυαλό τους ανθρώπους που με βοήθησαν και με στήριξαν, τους καθηγητές μου, το δάσκαλο Νίκο Γεωργόπουλο, τους δικούς μου όλους, την οικογένειά μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΛΕΞΕΙΣ- ΚΛΕΙΔΙΑ: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ), Διοίκηση Μέσω Στόχων, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Νόμος 3230/2004, Κώδικας Δήμων & Κοινοτήτων, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Δήμος Αγίας Βαρβάρας.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει τις δυνατότητες που παρέχει η εισαγωγή και υιοθέτηση εργαλείων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, με σκοπό να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική, αποδοτική και να λειτουργεί σύμφωνα με την αρχή της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.

Ουσιώδης παράγοντας για να καταστεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεσματική αποτελεί η εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων με τρόπο τόσο σταθερό όσο και ευέλικτο. Το σύστημα αυτό αν και καθυστερημένα διεισδύει στο διοικητικό γίνεσθαι της Αυτοδιοίκησης περιλαμβάνει τον προσδιορισμό στόχων, μέσω μιας συγκεκριμένης διαδικασίας, αλλά και το σχεδιασμό κατάλληλων δεικτών παρακολούθησης της υλοποίησης των τεθέντων στόχων.

Αρκετοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου και προσαρμόζουν τη δράση τους σε συγκεκριμένα σχέδια στρατηγικού σχεδιασμού και ακόμη περισσότεροι τείνουν προς την ίδια κατεύθυνση.

Ένας από αυτούς είναι και ο Δήμος Αγίας Βαρβάρας, που λόγω των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και ιδιαιτεροτήτων του, όπως και κάθε δήμος στην ίδια κατάσταση, που φθίνει και μειονεκτεί, που διαθέτει μεν ισχνά μέσα αλλά επειδή δεν μπορεί να τα αυξήσει πρέπει να μεγιστοποιήσει την απόδοσή τους, προκύπτει επιτακτική ανάγκη να μετέλθει σύγχρονες και δόκιμες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης υπηρεσιών προς αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών με την εφαρμογή και άσκηση εντοπισμένων δράσεων και εξειδικευμένων πολιτικών, οι οποίες πρέπει να απεικονίζονται σε ένα σύστημα αποτελεσματικής διοίκησης, που παρέχει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ).

SUMMARY

KEY-WORDS: New Public Management (NPM), Management through Objectives, Local Authorities Organizations (LAO), Law 3230/2004, Municipalities and Communities Code, Strategic Planning, Municipality of Agia Barbara.

The aim of this thesis is to highlight the opportunities provided by the introduction and adoption of tools of the New Public Management (NPM) in Local Government in order to become more effective, efficient and operate in accordance with the principle of sound financial management.

A factor for making the local government effective is the implementation of a Management system through setting goals (Management by Objectives) in a way that is both stable and flexible. This system albeit belatedly, pervades the administrative affairs of local governments involves identifying goals through a specific procedure, but also creates the appropriate indicators to monitor the implementation of the objectives.

Several Local Authorities Organizations (LAO), exploit the capabilities of the existing institutional framework and adapt their activities to specific strategic planning projects and many more have a tendency to act accordingly.

One of those is the Municipality of Agia Barbara, which, similarly to other municipalities in the same situation, deteriorates and suffers, due to its meager means. The Municipality of Agia Barbara, because of its specific characteristics and peculiarities, needs to maximize the performance of its means and employ modern methods of organisation and service management. In order to tackle the inherent problems, it needs to implement and exercise localised actions and specific policies, which should reflect an effective management system, based on the New Public Management.

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	9
ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ	9
1.1. Εισαγωγή	9
1.2. Έννοια Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ	12
1.3. Έννοιες Ποιότητας, Αποτελεσματικότητας, Αποδοτικότητας	18
1.3.1 Ποιότητα	18
1.3.2 Έννοιες Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	32
ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ	32
2.1. Εισαγωγή	32
2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής	34
2.2 Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους(ν.3230/2004)	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	46
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ – ΑΤΤΙΚΗΣ	46
3.1 Εισαγωγή	46
3.2 Η διαχείριση της αλλαγής	48
3.3 Συνοπτική Παρουσίαση του Δήμου Αγίας Βαρβάρας	49
<i>Πληθυσμός</i>	50
<i>Συνθήκες περιβαλλοντικής υποβάθμισης</i>	51
<i>Σημαντικά Κοινωνικά προβλήματα</i>	51
3.4. Πρόταση Αλλαγής: Τροποποίηση της Διεύθυνσης Κοινωνικής Πολιτικής στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αγίας Βαρβάρας	54
3.5. Ανάλυση S.W.O.T στη Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής	56
3.5.1 Δυνατά σημεία (<i>Strengths</i>)	56
3.5.2 Αδύναμα Σημεία (<i>Weaknesses</i>)	57
3.5.3 Ευκαιρίες (<i>Oppportunities</i>)	58
3.5.4 Απειλές (<i>Threats</i>)	59
3.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής	60
3.7 Υλοποίηση Στρατηγικής	62
3.8 Πρόταση Οργάνωσης της Διεύθυνσης Κοινωνικής Πολιτικής	64
3.9 Διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής	71

3.10 Ανάλυση οφέλους της πρότασης αλλαγής	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	73
Συμπεράσματα	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	76
Ελληνική	76
Ξενόγλωσση	79
Διαδικτυακοί τόποι	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΕΙΚΟΝΕΣ	81

Πίνακες

Πίνακας 1.1: Φαύλος Κύκλος της Γραφειοκρατίας.....	11
Πίνακας 1.2: Η Αποδοτικότητα και η Αποτελεσματικότητα στη Διοίκηση	25
Πίνακας 1.3: Στρατηγικό Μάνατζμεντ και η προσέγγιση του <i>Balanced Scorecard</i>	27
Πίνακας 1.4: Υπόδειγμα «σταθμισμένης αξιολόγησης» κατά Kaplan και Norton.....	28
Πίνακας 1.5:Υπόδειγμα συνιστωσών του <i>Balanced Scorecard</i>	29
Πίνακας 1.6: Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων.....	31
Πίνακας 2.1: Οι φάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού.....	34
Πίνακας 2.2: <i>Ανάλυση S.W.O.T.</i>	37
Πίνακας 2.3: Απεικόνιση καθορισμού & υλοποίησης στόχων.....	39
Πίνακας 2.4: Βήματα στρατηγικής.....	41
Πίνακας 2.5:Διάγραμμα ροής: Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης	43
Πίνακας 3.1: Πληθυσμός Δήμου Αγίας Βαρβάρας.....	50
Πίνακας 3.2: Πληθυσμός κατά φύλο Δήμου Αγίας Βαρβάρας.....	50
Πίνακας 3.3: Επίπεδο Ολοκληρωμένης Εκπαίδευσης στο Δήμο Αγίας Βαρβάρας....	52
Πίνακας 3.4: Οικονομικά ενεργός πληθυσμός κατά επίπεδο εκπαίδευσης.....	52

Πίνακας 3.5: Απασχολούμενοι κατά επίπεδο εκπαίδευσης.....	53
Πίνακας 3.6: Απασχολούμενοι και άνεργοι στον οικονομικά ενεργό πληθυσμό.....	53
Πίνακας 3.7: Απασχολούμενοι και άνεργοι στον οικονομικά ενεργό πληθυσμό κατά φύλο.....	54
Πίνακας 3.8: Οι τρεις κύριες Στρατηγικές Ερωτήσεις <i>Διαγραμματικά</i>	56

Συνομογραφίες

ΔμΣ: Διοίκηση μέσω Στόχων

ΕΙΡΑ: Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης

ΕΛΣΤΑΤ: Ελληνική Στατιστική Αρχή

ΕΝΠΕ: Ένωση Περιφερειών Ελλάδας

ΕΣΠΑ: Εταιρικό Σύμφωνο για το Πλαίσιο Ανάπτυξης

ISO: International Organization Standardization

ΚΕΔΕ: Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας

ΝΔΜ: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Ο.Ε.Υ : Οργανισμός Εσωτερικών Υπηρεσιών

Ο.Ο.Σ.Α : Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

OECD: Organization for Economic Co-operation &Development

ΟΤΑ: Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ο.Η.Ε: Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών

S.W.O.T: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

ΤΠΕ: Τεχνολογίες της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα θεμελιώθηκε με την ίδρυση του ελληνικού κράτους στα πρότυπα της γραφειοκρατικής οργάνωσης και ιεραρχικής διάρθρωσης του 19^{ου} αιώνα. Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα διαμορφώνεται μια νέα φιλοσοφία για τη δημόσια διοίκηση που τείνει προς την κατεύθυνση της λεγόμενης Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Administration), η οποία διαμορφώνει και προωθεί μια στρατηγική διοικητικών μεταρρυθμίσεων που στοχεύουν σε μια χρηστή και αποτελεσματική διακυβέρνηση, η οποία αποτελεί την κινητήρια δύναμη για μια κοινωνία ανάπτυξης, μια κοινωνία ευκαιριών και δυνατοτήτων για όλους.

Η δομή της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα περιλαμβάνει την κεντρική διοίκηση η οποία λειτουργεί ως «στρατηγείο ανάπτυξης» διατηρώντας τις αμιγώς επιτελικές αρμοδιότητές της και την αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού που έχει όλες εκείνες τις αποφασιστικές αρμοδιότητες για να εκπληρώσει το ρόλο που προσδοκούν οι πολίτες και οι επιχειρήσεις, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην τοπική ανάπτυξη.

Τα τελευταία 30 χρόνια επικρατεί μια σημαντική τάση οργανωσιακής αλλαγής και ανανέωσης στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση που αφενός στηρίζεται στα εθνικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα και στην επένδυση των 10 δισ. δαπανών για τον εκσυγχρονισμό της και αφετέρου στο μνημόνιο που έχει υπογράψει η χώρα μας με τους ειδικούς όρους συμμόρφωσης. Άλλωστε οι προωθούμενες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις εισάγονται στο πλαίσιο της εφαρμογής Ευρωπαϊκής, Εθνικής - περιφερειακής πολιτικής όπως για παράδειγμα το Νέο Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020¹, όπου καθοριστικό στοιχείο στον αναπτυξιακό σχεδιασμό αποτελεί η εκπόνηση στρατηγικής που στοχεύει στον εντοπισμό εκείνων των δραστηριοτήτων που παρουσιάζουν ή είναι σε θέση να οικοδομήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Σε αυτό το πλαίσιο και δεδομένου ότι η εποχή μας έχει νέα χαρακτηριστικά «τα οποία τροφοδοτούνται από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας,

¹ <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx>(πρόσβαση 22.12.2016).

της κοινωνίας των πληροφοριών και της κοινωνίας των δικτύων»² οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης καλούνται να επιβιώσουν μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται, ολοένα και πιο απαιτητικό. Καλούνται να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους για την καλλίτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Στην προσπάθειά τους αυτή σχεδιάζουν αλλαγές σε τμήματα της οργανωτικής δομής τους, των διαδικασιών, των υπηρεσιών και των λειτουργιών τους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τις δυνατότητες που παρέχει η εισαγωγή και υιοθέτηση εργαλείων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) στην ελληνική διοικητική πραγματικότητα και ιδιαίτερα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), με σκοπό να καταστεί περισσότερο αποτελεσματική και αποδοτική, εκφράζοντας μια νέα, διαφορετική από τη γραφειοκρατική, προοπτική θεμελίωσης της διοικητικής δράσης.

Στο **πρώτο κεφάλαιο** παρουσιάζεται η έννοια του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) και η υιοθέτησή του ως φιλοσοφία διοίκησης. Γίνεται αναφορά στη γραφειοκρατία, στο πολύπλοκο αυτό φαινόμενο που αποτελούσε την κυρίαρχη μορφή οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών και στην ανάγκη να εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο τεχνοκρατικό μηχανισμό που να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στα πολλαπλά προβλήματα που δημιουργούν οι νέες εξελίξεις. Αναλύονται οι βασικές αρχές που προωθεί η θεωρία του ΝΔΜ, όπως είναι οι έννοιες της ποιότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο** παρουσιάζονται οι φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού και αποτυπώνεται το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων, ένα σύστημα που καθιερώθηκε νομοθετικά με τις διατάξεις του ν.3230/2004 για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και για τους ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Βασική επιδίωξη του νομοθέτη υπήρξε η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του δημόσιου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και η ανταπόκριση και προσαρμογή του προσωπικού στις σύγχρονες ανάγκες της διοίκησης και προσφοράς στον πολίτη- πελάτη.

² Δημήτρης Β. Παπούλιας *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, εκδ.Καστανιώτη, Αθήνα 2002, σελ.164

Στο **τρίτο κεφάλαιο** μελετάται η περίπτωση του Δήμου Αγίας Βαρβάρας – Αττικής, ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητες, που όπως και σε κάθε ανάλογη περίπτωση δήμου, που φθίνει και μειονεκτεί λόγω της εκτεταμένης φτώχειας, της υψηλής ανεργίας, της περιβαλλοντικής υποβάθμισης, της σχολικής διαρροής και της έλλειψης κοινωνικών δομών και υποδομών και της συμβίωσης ευπαθών και ευάλωτων ομάδων, προκύπτει επιτακτική η ανάγκη οργάνωσης και διοίκησης αντίστοιχων υπηρεσιών προς αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών με την εφαρμογή και άσκηση εντοπισμένων δράσεων και εξειδικευμένων πολιτικών, οι οποίες πρέπει να απεικονίζονται σε ένα σύστημα αποτελεσματικής διοίκησης. Για την επίλυση των προβλημάτων και αδυναμιών του υφιστάμενου συστήματος προτείνεται αναδιοργάνωση της διεύθυνσης κοινωνικής πολιτικής στον Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών (Ο.Ε.Υ.) του δήμου, με στόχο την καινοτομία και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στο **τέταρτο και τελευταίο** κεφάλαιο εξάγονται ορισμένα συμπεράσματα βάσει των οποίων το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην εποχή της ύστερης νεωτερικότητας και του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος, εντός του οποίου δρα και λειτουργεί η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη σημερινή Ελλάδα, αποτελεί επιτακτική ανάγκη στην υλοποίηση των νέων στόχων της διοικητικής μεταρρύθμισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1. Εισαγωγή

Η γραφειοκρατία, το πολύπλοκο αμφίσημο αυτό φαινόμενο, με ιστορικές απαρχές που ανάγονται στην αρχαία Αίγυπτο και τη μανδαρινία της Κίνας³ έχει ταυτισθεί είτε με τη δημόσια διοίκηση, είτε με ορισμένη κοινωνική τάξη ή κατηγορία και έχει αποτελέσει περιγραφικό όρο μιας ολόκληρης κοινωνίας. Οι εκφράσεις «γίγαντας με πήλινα πόδια» (Ν. Μουζέλης), «υδροκέφαλος με ατροφικά άκρα» (Κ. Τσουκαλάς), αποτελούν συνήθεις εξεικονίσεις της κρατικής διοίκησης και της δημόσιας γραφειοκρατίας στην Ελλάδα⁴.

Στην ιστορική εξέλιξη του κοινωνικού γίνεσθαι η εμφάνιση της γραφειοκρατίας στην ορθολογική της εκδοχή και η εκπλήρωση των στόχων μέσω της σχολαστικής προσήλωσης στους κανόνες σε συνδυασμό με την αντικειμενικότητα, τη νομιμότητα και την εντιμότητα που διαπνέουν τη δράση της, θεωρήθηκε ότι συναρμολογούν απόλυτα με την αποστολή της δημόσιας οργάνωσης. Η γραφειοκρατική δομημένη συμπεριφορά ήταν ικανή και αποτελεσματική σε σταθερές και απλές συνθήκες δράσης, για τη διαχείριση αιτημάτων πολιτών που διακρίνονταν από ομοιότητα, σταθερότητα, ομοιογένεια και επαναληπτικότητα.

Η συμβολή της γραφειοκρατίας στο σύγχρονο κράτος, για τον Φαναριώτη⁵, ήταν σημαντική διότι μπορούσε να εισηγηθεί τα απαραίτητα μέτρα σε ότι αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, την άρση των ανισοτήτων που προκύπτουν από τις επιπτώσεις της ελεύθερης οικονομίας και του ανταγωνισμού και τέλος την ισόρροπη ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας. Η κακή όμως οργάνωση, η

³ E. Kamenka, *Bureaucracy*, Basil Blackwell, Oxford, 1989, στο Ν. Μιχαλόπουλος, *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ. 31.

⁴ Α. Μακρυδημήτρης, *Διοίκηση και Κοινωνία- Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1999, σελ. 20.

⁵ Π. Φαναριώτης, *Δημόσια Διοίκηση, αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα*, εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999, σελ. 146-147.

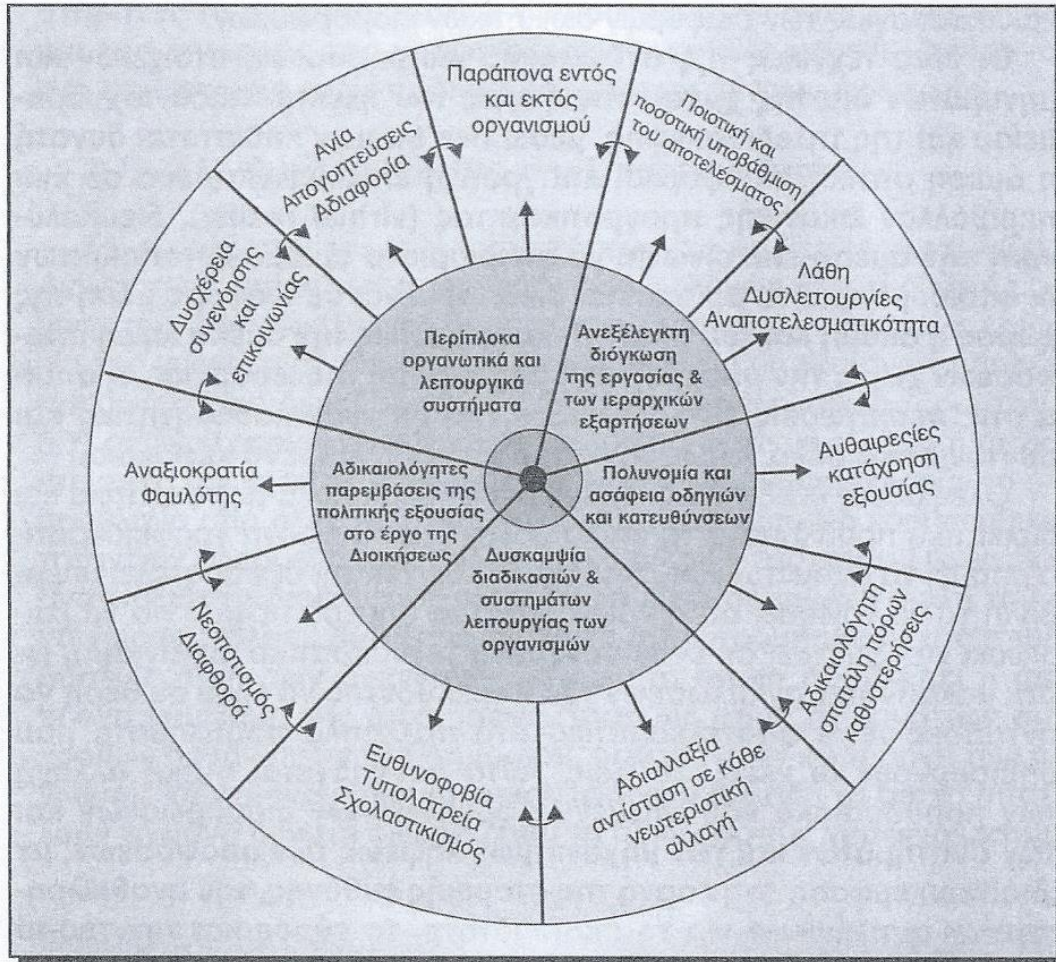
εσφαλμένη δραστηριοποίηση των υπηρεσιών, η νοοτροπία και οι συμπεριφορές, τις οποίες ανέπτυξε το προσωπικό της Διοίκησης, οδήγησε σε ένα φαύλο κύκλο (πίνακας 1.1) από τον οποίον η Διοίκηση μπορεί να εξέλθει με την λήψη ριζικών μέτρων. Θα έπρεπε δηλαδή η γραφειοκρατία να εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο τεχνοκρατικό μηχανισμό που να ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στα πολλαπλά προβλήματα που δημιουργούν οι νέες εξελίξεις. Αυτό συνεπάγεται, θεμελιώδη αλλαγή της νοοτροπίας με ιδιαίτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα και προσήλωση στην αξιοκρατία, την αίσθηση του καθήκοντος και της συνολικής κοινωνικής ευθύνης. Η σύγχρονη γραφειοκρατία προϋποθέτει την πλήρη αποδέσμευσή της από τον ασφυκτικό εναγκαλισμό της πολιτικής εξουσίας και της κομματοκρατίας, πράγμα που σημαίνει ανεξαρτοποίηση της Διοίκησης κατά την άσκηση της αποστολής της.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1

Φαύλος κύκλος της Γραφειοκρατίας.

Ο Εσωτερικός κύκλος εμφανίζει τις οργανωτικές και λειτουργικές στρεβλώσεις και ο εξωτερικός κύκλος τα πιθανά αποτελέσματα των στρεβλώσεων αυτών.

Η ύπαρξη των φαινομένων αυτών προκαλεί νέες στρεβλώσεις οι οποίες έχουν νέα δυσμενή αποτελέσματα κ.ο.κ.



Πηγή: Π. Φαναριώτης, *Δημόσια Διοίκηση, αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα*, εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999.

Η γραφειοκρατία όμως δεν είναι άριστος τρόπος οργάνωσης στο παγκοσμιοποιημένο πλέον περιβάλλον, όπου η δημόσια διοίκηση έχει εξωστρεφή προσανατολισμό, οι δημόσιες οργανώσεις κινούνται με βάση τα αποτελέσματά τους που αφορούν και έχουν αποδέκτες τους πολίτες, ενώ καλούνται να λειτουργήσουν σε συνθήκες περιβαλλοντικής αβεβαιότητας και απρόβλεπτης εξέλιξης των κοινωνικών αναγκών. Άλλωστε χαρακτηριστικό γνώρισμα του 21^{ου} αιώνα είναι αυτό της αλλαγής της κοινωνικής πραγματικότητας και του

επαναπροσδιορισμού της σχέσης κράτους- κοινωνίας.⁶ Πρόκειται για ραγδαία αλλαγή των συνθηκών λειτουργίας του κράτους και ειδικά της δημόσιας διοίκησης. Ακόμη, το άνοιγμα των αγορών στην παγκόσμια οικονομία, η ευχέρεια της άμεσης πληροφόρησης, η εξέλιξη της τεχνολογίας της Πληροφορικής, ο ανταγωνισμός της αγοράς προϊόντων, αλλά και της εργασίας, συνέβαλλαν αποφασιστικά στην αναθεώρηση του γραφειοκρατικού προτύπου.

Αποτελεί κοινή παραδοχή το γεγονός ότι στην παρούσα συγκυρία, περισσότερο από ποτέ, η οικονομική πολιτική καθώς και η κοινωνική πραγματικότητα καθιστούν αναγκαία τη δρομολόγηση αλλαγών, ενώ η αποτελεσματικότητα της γραφειοκρατίας ως καταλληλότερου οργανωσιακού τύπου της δημόσιας διοίκησης κλονίζεται από την ανάδυση του δημοσίου μάνατζμεντ (New Public Management). Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ συμβάλλει στην υλοποίηση τόσο των παραδοσιακών όσο και των νέων στόχων της διοικητικής μεταρρύθμισης.

1.2. Έννοια Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Η σημερινή πραγματικότητα όχι μόνο είναι εξαιρετικά σύνθετη και πολύπλοκη, ώστε να μην χωράει σε απλουστευτικά και παρωχημένα σχήματα, ή σε «γραφειοκρατικά δομημένα μορφώματα»⁷ αλλά και επιβάλλει μία νέα θεώρηση των θεσμικών και κοινωνικών παραμέτρων του σύγχρονου κράτους, με κριτήριο την καταλληλότερη δυνατή αντιστοίχισή του προς τα νέα δεδομένα της εποχής της «παγκοσμιοποίησης».⁸

Ωστόσο οι λόγοι που συνέβαλαν καταλυτικά στην εμφάνιση και εδραίωση του δημόσιου μάνατζμεντ, κατά τον καθηγητή F. Ridley⁹, θα μπορούσαν να κατηγοριοποιηθούν σε κοινωνικούς, οικονομικούς, πολιτισμικούς και στο ρόλο που

⁶ O. Huges, *Public Management and Administration: An Introduction*, Macmillan, London, 1994, σ.1.

⁷ Ν.Μιχαλόπουλος, *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ. 38.

⁸ Γιώργος Χ. Σωτηρέλης, *Η μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης προκλήσεις και προοπτικές*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2006, σελ. 25.

⁹ F.F.Ridley, *The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives*, *Public Policy and Administration*, 1996, v.11, σ.17-29.

διαδραματίζουν οι διεθνείς οργανισμοί¹⁰ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης-Ο.Ο.Σ.Α¹¹, Ο.Η.Ε., Παγκόσμια Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο) μέσω της παροχής τεχνογνωσίας και συμβουλών σε υποανάπτυκτα αλλά και σε αναπτυσσόμενα και αναπτυγμένα κράτη, ενθαρρύνοντάς τα να υιοθετήσουν καινοτόμες πρακτικές.

Κατά τον καθηγητή S. Borins¹² οι λόγοι εμφάνισης του δημόσιου μανάτζμεντ είναι:

- η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματο-οικονομικής στενότητας
- η πληροφοριακή έκρηξη
- η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας
- οι αυξημένες αξιώσεις των πολιτών-πελατών των δημοσίων υπηρεσιών για ποιοτικές υπηρεσίες
- η αναζήτηση από τους νοήμονες εργαζόμενους, εργασιών που παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης και όχι απλώς μια αμοιβή

Ωστόσο από τη δέσμη των όρων αυτών ενδεχομένως ο πιο καθοριστικός να είναι ο οικονομικός. Κατά τον Schwartz¹³ η άνθηση του δημόσιου μανάτζμεντ οφείλεται κυρίως στην οικονομική κρίση που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν πολλά κράτη τα τελευταία χρόνια, ανεξάρτητα των ιδεολογικών αποχρώσεων και το τι ευαγγελίζεται το εκάστοτε κυβερνητικό σχήμα που έχει τη διαχείριση της πολιτικής εξουσίας.

Η βασική ιδέα είναι ότι οι Δημόσιοι Οργανισμοί πρέπει να χωρισθούν σε δύο βασικά μέρη. Το ένα με το μικρότερο μέγεθος θα είναι αρμόδιο για τον καθορισμό της πολιτικής, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του Δημόσιου Οργανισμού θα λειτουργεί με όρους επίδοσης και θα είναι αρμόδιο για την παροχή των υπηρεσιών. Η λειτουργία και η οργάνωση του δεύτερου μέρους βασίζεται στη μεταφορά αρχών,

¹⁰ Έχει καταδειχθεί ότι οι διεθνείς οργανισμοί λειτουργούν ως θεσμοί άσκησης πίεσης επί των κυβερνήσεων να μεταρρυθμίσουν τις δημόσιες υπηρεσίες τους, αλλά και ως καταλύτες μεταφοράς πολιτικών εκσυγχρονισμού. (Ν. Μιχαλόπουλος,σελ.82).

¹¹ Βασική θέση του Ο.Ο.Σ.Α. είναι ότι οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη είναι αδύνατη χωρίς τη συνδρομή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων (OECD, Government of the future).

¹² S. Borins, The New Public Management is here to stay, Canadian Public Administration, 1995, v.38, σ.123.

¹³ H. Schwartz, Small States in Big Trouble: State Reorganization in Australia, Denmark, New Zealand and Sweden in 1980s, World Politics, 1994, v.46, σ.527-555.

μεθόδων και τεχνικών οργάνωσης των ιδιωτικών επιχειρήσεων ¹⁴, ενώ η επίδοση είναι το βασικό κριτήριο αξιολόγησης του Δημόσιου Οργανισμού. Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι το δημόσιο μάνατζμεντ δεν ταυτίζεται με το ιδιωτικό. «Το δημόσιο management δεν είναι ο τυφλός μιμητισμός των αρχών διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Το δημόσιο management δεν εξομοιώνεται με το κλασικό διοικητικό POSDCORB»¹⁵.

«Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εμφανίζεται ως η πληρέστερη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου»¹⁶. Αυτό διότι υιοθετείται μια οπτική προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών-πελατών των δημόσιων οργανώσεων. Η έμφαση στην ποιότητα, αποτελεί το χαρακτηριστικό εκείνο που διαφοροποιεί το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης που έδιναν έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής των αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα στη σωστή χρήση των κανόνων δικαίου βάσει των οποίων αυτές οργανώνονται. Η ποιότητα πρυτανεύει σε όλες τις μορφές και τους τρόπους άσκησης της διοικητικής λειτουργίας, ενώ βασική επιδίωξη είναι η συνεχής βελτίωση της προσαρμοστικότητας του Δημόσιου Οργανισμού στο περιβάλλον.

Η θεωρία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) προσέφερε εύφορο έδαφος για την ανάπτυξη πρακτικών κυρίως προσανατολισμένων στην αύξηση της αποδοτικότητας και την οικονομικότητα (εξοικονόμηση πόρων) των διοικητικών δράσεων. Με άλλα λόγια το ΝΔΜ, επιδιώκοντας έναν μεθοδολογικό πλουραλισμό, βασίζεται σε αρχές που θεωρούνται συμπληρωματικές των παραδοσιακών αρχών της νομιμότητας και της ισότητας των ευκαιριών¹⁷.

Κατά την άποψη του έγκυρου αναλυτή του δημοσίου μάνατζμεντ, C.Pollitt, αποτελεί συνέχεια και βελτίωση της θεωρίας του Taylor από το 1980, εκφράζει δηλαδή τον Νεοτεϋλορισμό (New-Taylorism). Βασίζεται σε αρχές οι οποίες διαμόρφωσαν τις

¹⁴ Ν. Μιχαλόπουλος, *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ.61.

¹⁵ Ν. Μιχαλόπουλος, *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σσ. 61-62.

¹⁶ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σελ.39.

¹⁷ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σελ.42.

αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης (scientific management), η οποία εφαρμόστηκε στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και είχε στόχο την ικανοποίηση οικονομικών καθαρά πλευρών της διοίκησης επιχειρήσεων, με τη χρήση παράλληλα και τεχνολογικής θεωρίας¹⁸. Οι συγγραφείς της σχολής αυτής έστρεφαν το ενδιαφέρον τους κυρίως στην αποδοτικότητα, δηλαδή πώς θα μπορούσε να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα χρησιμοποιώντας τους δεδομένους για τον συγκεκριμένο οργανισμό πόρους¹⁹. Βέβαια αυτή η προσέγγιση τέθηκε στο περιθώριο αφενός γιατί αντιλαμβανόταν τη διοίκηση ως μια απλή τεχνική και τους εργαζόμενους ως μηχανές και αφετέρου λόγω της αδυναμίας να ενσωματώσει προτάσεις, ιδέες, παραδοχές και πορίσματα από περισσότερες κοινωνικές επιστήμες (όπως κοινωνιολογία, ψυχολογία, νομική και πολιτική επιστήμη κ.α.).

Η σχέση μεταξύ οικονομίας και δημόσιας διοίκησης είναι απόλυτη. Η αξιολόγηση του οικονομικού κόστους σε σχέση με το όφελος που αποτυπώνεται κατεξοχήν στη σύνταξη του προϋπολογισμού και η εκτίμηση του κόστους σε σχέση με την αποτελεσματικότητα, αποτελεί ένα από τα πιο βασικά εργαλεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ²⁰. Αν και έχει αμφισβητηθεί το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ για οικονομική μονομέρεια, «δεν ελέγχεται η παρατήρηση του P.Self περί της διείσδυσης των *econocrats in government*²¹». Απώτερος στόχος μέσω αυτών των όρων είναι η κατάκτηση της κοινωνικής αποδοχής.

Ακόμη, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υποστηρίζει την υιοθέτηση και άλλων οικονομικών εργαλείων διοίκησης όπως ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της διοικητικής δράσης στη βάση στόχων και αποτελεσμάτων, οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των πολιτικών, η συγκριτική αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών²².

Με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ενισχύεται επιπλέον, ο ρόλος, η σημασία και η δράση των εσωτερικών συμμετεχόντων και απορρίπτεται η έννοια της ηγεσίας

¹⁸ Ν. Μιχαλόπουλος, *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ.61.

¹⁹ Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013,σελ.58.

²⁰ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα,2004, σελ.40.

²¹ Ν. Μιχαλόπουλος, *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ.60.

²² Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα,2004, σσ.40-41.

βασισμένης σε αυστηρούς κανόνες ιεραρχίας. Εστιάζει στην προσωπική ευθύνη του υπαλλήλου με βάση την ατομική περιγραφή των καθηκόντων του, στην ατομική επίδοση, η οποία μετράται και αξιολογείται σε σύγκριση με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων, αξιοποιώντας εξατομικευμένα το ανθρώπινο δυναμικό, «τους εσωτερικούς πελάτες»²³ του, έτσι ώστε να επιτύχει την αποστολή του.

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αρνείται την έννοια της κάθετης ιεραρχίας και τα οργανωτικά σχήματα που προκρίνονται είναι είτε η «δικτυακή» οργάνωση μεταξύ των υπηρεσιακών μονάδων, είτε η δικτύωση των πολιτικών και η μεταφορά της λήψης απόφασης σε «ένα σημείο» (one stop). Οι δράσεις του κλασικού επιχειρηματικού μάνατζμεντ και της Public Administration που περιλαμβάνονται στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δεν αποτελούν μια αυστηρά συγκροτημένη ατζέντα. Ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας εφαρμόζονται και δίνουν στο σύνολο των μεταρρυθμίσεων τον αντίστοιχο προγραμματικό, οργανωτικό ή ελεγκτικό τόνο.

Οι ακόλουθες δράσεις μπορούν να θεωρηθούν ότι συνθέτουν την ιδιαίτερη θεματολογία του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ²⁴.

- ✚ Η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησής τους.
- ✚ Η ενίσχυση της οργανωσιακής ευελιξίας και αυτονομίας με τη δημιουργία εξω-ιεραρχικών σχημάτων.
- ✚ Η διοίκηση αποτελεσμάτων μέσω δεικτών και στόχων διαφόρων κατηγοριών
- ✚ Η μέτρηση αποτελεσμάτων και επιδόσεων σε επίπεδο οργάνωσης, ομάδας και ατόμων, καθώς και η ενδο-οργανωτική και δι-οργανωτική αξιολόγηση της συγκριτικής απόδοσής τους που καταλήγουν στην κατάρτιση προϋπολογισμού και τη μισθοδοσία υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης.
- ✚ Ο έλεγχος των δημοσίων δαπανών με βάση την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα.
- ✚ Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων με βάση τη γνώση.

²³ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σελ. 40.

²⁴ Stanford B., *What the New Public management is Achieving*, σελ. 65, στο Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σσ. 44-45.

- ✚ Η αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας επικοινωνιών και πληροφοριών-ιδίως του διαδικτύου- σε εφαρμογές ηλεκτρονικής διοίκησης ή ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- ✚ Η κατάργηση των εμποδίων για την ανάπτυξη των αγορών και της επιχειρηματικότητας μέσω της υιοθέτησης προγραμμάτων κανονιστικής μεταρρύθμισης
- ✚ Η λήψη αποφάσεων με διαφάνεια και ευρεία κοινωνική διαβούλευση.

Οι περισσότερες από τις παραπάνω δράσεις, απαντώνται σε ποικίλα προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης (με διαφορετικό βαθμό ωριμότητας και επιτυχίας) σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και στα υπόλοιπα ανεπτυγμένα κράτη του κόσμου²⁵.

Οι πιο γνωστές από τις εφαρμογές του νέου δημόσιου μάνατζμεντ είναι:

- Η διοίκηση αποτελεσμάτων
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας
- Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Η μέτρηση της συγκριτικής απόδοσης (benchmarking)
- Το controlling
- Η κατάρτιση προϋπολογισμού βάσει δεικτών απόδοσης
- Η μισθοδοσία των υπαλλήλων βάσει δεικτών απόδοσης
- Η κανονιστική μεταρρύθμιση
- Η Διοίκηση Μέσω Στόχων

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί μια πρόταση για την οργάνωση και λειτουργία της παγκοσμιοποιημένης δημόσιας διοίκησης. Με την εισαγωγή του εμφανίζεται μια ολοκληρωμένη διαφορετική πρόταση οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, βασισμένη στις αρχές της ποιότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

²⁵ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σελ.45.

1.3. Έννοιες Ποιότητας, Αποτελεσματικότητας, Αποδοτικότητας

1.3.1 Ποιότητα

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες η έννοια της ποιότητας έχει αποτελέσει ζήτημα στρατηγικής σημασίας, με αποτέλεσμα να θεωρείται η πιο βασική προϋπόθεση επιτυχίας για τη διοίκηση των οργανισμών και την αναβάθμιση των λειτουργιών τους.

Οι απαρχές της ποιότητας εντοπίζονται στην αρχαία Κίνα, ενώ στη συνέχεια απαντάται στους πολιτισμούς της Αιγύπτου, ενώ στην αρχαιότητα η έννοια ήταν συνώνυμη της «αρετής»²⁶. Διατρέχει ακόμη τη μεσαιωνική Γερμανία, την Ιαπωνία, τις ΗΠΑ. «Οι περισσότεροι συγγραφείς συμφωνούν ότι η ποιότητα εκπηγάει από τη βουδιστική παράδοση της Kaizen, η οποία μεθερμηνευόμενη στα ελληνικά είναι *επιδίωξη ολοκλήρωσης*»²⁷.

Η έννοια, επομένως, της ποιότητας έχει ένα δυναμικό περιεχόμενο που αλλάζει ανάλογα με την ιστορική περίοδο και κυρίως δεν εγκλωβίζεται στα στενά όρια ενός ορισμού.

Ως ποιότητα ορίζεται «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας, τα οποία αφορούν στην ικανότητά της να ικανοποιεί εκφρασμένες και συναγόμενες ανάγκες»²⁸. Ο P. Grosby²⁹ αναφέρει πως η ποιότητα για ένα είδος είναι η συμμόρφωσή του με τις απαιτήσεις και προδιαγραφές του, ο E. Deming³⁰ σχετίζει την ποιότητα με την ανταγωνιστικότητα, ενώ ο Feigenbaum³¹ αντιλαμβάνεται την ποιότητα βάσει της ικανοποίησης του πελάτη με το χαμηλότερο κόστος και τέλος ο J.Juran³² βασιζόμενος στις αρχές της στατιστικής επιστήμης και χρηματοοικονομικής

²⁶ Ν. Μιχαλόπουλος, *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2003, σελ.236.

²⁷ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σσ.55-56.

²⁸ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σελ. 55.

²⁹ P. Grosby, *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York, 1979.

³⁰ E. Deming, *Out of Crisis*, MIT Press, Boston, 1986.

³¹ https://en.wikipedia.org/wiki/Armand_V._Feigenbaum (πρόσβαση 20.2017).

³² J. Juran, *Juran on Planning for Quality*, Free Press, New York, 1988.

διοίκησης, θεωρεί την ποιότητα ως εργαλείο αποφυγής λαθών και αστοχιών μέσω των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η ποιότητα στο δημόσιο τομέα νοείται ως αναγκαίο εργαλείο για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εικόνας της διοίκησης καθώς και στην οικονομική ανάπτυξη με μείωση των δαπανών, άρση των αρνητικών συνεπειών της γραφειοκρατίας και αύξηση της αποδοτικότητας³³, υπό τις εξής δύο προϋποθέσεις-αρχές των εφαρμογών της ποιότητας στο δημόσιο τομέα:

Πρώτον ότι η ποιότητα ταυτίζεται με την αντίληψη που έχει γι' αυτήν ο πολίτης, ο οποίος δεν είναι μόνο υποκείμενο συνταγματικά κατοχυρωμένων δικαιωμάτων έναντι του κράτους, αλλά και πελάτης του, εφόσον απευθύνεται σ' αυτό για παροχή υπηρεσιών με μονοπωλιακό χαρακτήρα. Επομένως η ποιότητα προσδιορίζεται σε σχέση με το βαθμό ικανοποίησης, δηλαδή με τον τρόπο που οι πολίτες βιώνουν ως εμπειρία την καθημερινή λειτουργία των υπηρεσιών. Με άλλα λόγια η έννοια της ποιότητας καλύπτει ένα διευρυμένο πεδίο διοικητικής δράσης, το περιεχόμενο της οποίας καθορίζεται μέσω της εστίασης της στοχοθεσίας της στις ανάγκες των πολιτών. Σύμφωνα με το δημόσιο μάνατζμεντ, η δημόσια διοίκηση οφείλει να καθοδηγείται από τον πελάτη, τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του.

Δεύτερο ότι η «εξυπηρέτηση του πολίτη-πελάτη είναι αυτή που υπαγορεύει την έκταση και ποιότητα των εσωτερικών αλλαγών στη δομή, τις διαδικασίες και το ανθρώπινο δυναμικό των δημοσίων υπηρεσιών³⁴». Είναι βέβαια αντιληπτό ότι η ποιότητα δεν περιορίζεται μόνο στο προϊόν ή στην υπηρεσία αλλά συνυπολογίζονται και τα χαρακτηριστικά κάθε κοινωνίας ή η εκάστοτε πολιτική και οικονομική συγκυρία. Οι θετικές επιπτώσεις της ποιότητας γίνονται αντιληπτές τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, όσο και μέσα στον ίδιο τον οργανισμό, αφού συμβάλλει στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης, συνεργατικότητας και επικοινωνίας.

³³ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σελ. 60.

³⁴ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σελ. 60.

Η υψηλή ποιότητα μιας υπηρεσίας συνδέεται με³⁵:

- ❖ Τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών- πολιτών
- ❖ Τον κατάλληλο χρόνο και τόπο που αυτά χρειάζονται
- ❖ Την προσφερόμενη στον πολίτη- πελάτη αξία για τη συνολική διάρκεια χρήσης του, σε σχέση με το συνολικό οικονομικό και ψυχολογικό κόστος για τον κύκλο ζωής του είδους.

Στο πλαίσιο αυτό, για να μπορεί ένας δημόσιος οργανισμός να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες στους πολίτες του, οφείλει να ανασχεδιάσει τις πολιτικές του με βάση τις αρχές της ποιότητας, δηλαδή να ανταποκριθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών- πελατών, να αποσκοπεί στην αποδοτικότητα, στη συνεχή βελτίωση, στην ατομική υπευθυνότητα, στη μέγιστη διαφάνεια και συμμετοχικότητα, να στηρίζεται σε αρχές που επεκτείνουν το κράτος δικαίου, το κράτος πρόνοιας, το δημόσιο συμφέρον, την ισότητα, τη νομιμότητα, την αρχή της επικουρικότητας και την προστασία των δικαιωμάτων των πολιτών.

Επομένως η ποιότητα είναι μια έννοια που εκτείνεται σε πολλά επίπεδα, μια έννοια πολυσύνθετη, που το νόημά της αλλάζει σύμφωνα με τις κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις. Είναι ένας όρος, μια ιδιότητα, μια φιλοσοφία διοίκησης, που λειτουργεί ως ομπρέλα κάτω από την οποία συνυπάρχουν ποικίλες διοικητικές δράσεις που στοχεύουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση επιδιώκεται να ανταποκριθεί στο νέο περιβάλλον, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τις ΤΠΕ³⁶. Στο πλαίσιο αυτό διενεργούνται, τα τελευταία χρόνια, σημαντικές θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές που σχετίζονται με την αναδιοργάνωση, την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών για την εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και συνολικά την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, δηλαδή δράσεις που συμπληρώνονται από τη λειτουργία ενός συνολικού Συστήματος Ποιότητας για

35

<https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/TH179/%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%20%CE%99.pdf> (πρόσβαση 20.1.2017).

³⁶ Ι. Αποστολάκης, Ε. Λουκής, Ι. Χάλαρης, *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2004, σελ. 21.

τη Δημόσια Διοίκηση. Πρωταρχικός στόχος είναι η αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές, δαπάνες, επενδύσεις), η οριοθέτηση συγκεκριμένων διαδικασιών για τη βελτίωση της απόδοσης σε όλους τους επιμέρους τομείς(οικονομική διαχείριση, διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, υγεία & ασφάλεια εργαζομένων, περιβαλλοντική διαχείριση, ασφάλεια πληροφοριών) καθώς και η ανάπτυξη συγκεκριμένων στόχων προς επίτευξη.

Το Σύστημα Ποιότητας δηλαδή ορίζει με σαφήνεια τους στόχους, τη στρατηγική ανάπτυξης του οργανισμού καθώς και τα αναμενόμενα από τη λειτουργία του, αποτελέσματα, ενώ παράλληλα προσφέρει ένα σαφές σημείο αναφοράς για τη διενέργεια ελέγχων τόσο εσωτερικών, για την επαλήθευση της εφαρμογής όσο και για τον εντοπισμό περιθωρίων βελτίωσης.

Με γνώμονα αυτή την επιδίωξη έχουν δημιουργηθεί διάφορα συστήματα μέτρησης και αξιολόγησης της ποιότητας στο δημόσιο τομέα με σκοπό να λειτουργήσουν διαπαιδαγωγικά κατά κύριο λόγο. Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (EIPA)³⁷ στο Μάαστριχ τα εργαλεία για την επίτευξη της ποιότητας διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα. Μεταξύ εκείνων που χρησιμοποιούνται συχνότερα και από τις περισσότερες διοικήσεις είναι η σειρά ISO 9000. Η σειρά ISO 9000³⁸ αποτελεί την πρώτη διεθνή καταγραφή και συστηματοποίηση κριτηρίων για τη διασφάλιση ποιότητας, με βασική καινοτομία, που αποτελεί και τη διαφορά από τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης, την αυτο- αξιολόγηση. Η σειρά ISO παρέχει καθοδήγηση στους οργανισμούς που θέλουν να εξασφαλίσουν ότι οι υπηρεσίες τους ανταποκρίνονται με συνέπεια στις απαιτήσεις των πελατών, καθώς και ότι η ποιότητα βελτιώνεται συνεχώς. «Οι πρώτες πιλοτικές εφαρμογές του ISO ξεκίνησαν από την Αυτοδιοίκηση, στην οποία αναπτύχθηκαν προγράμματα για τη μείωση του κόστους από την έλλειψη ποιότητας, την ανάπτυξη εκπαιδευτικών δομών για την προώθηση της ποιότητας και τη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών και των συνθηκών ασφάλειας και υγιεινής³⁹».

³⁷ [http://www.eipa.eu/en/units/European_Public_Management/\(πρόσβαση](http://www.eipa.eu/en/units/European_Public_Management/(πρόσβαση) 20.1.2017)

³⁸ [www.iso.org\(πρόσβαση](http://www.iso.org(πρόσβαση) 20.1.2017)

³⁹ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σελ.68.

Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (International Organization for Standardization), το σύστημα ISO 9001 αποτελεί διεθνές πρότυπο και παρέχει σε έναν οργανισμό το σχεδιασμό/ανάπτυξη, παραγωγή, εγκατάσταση και λειτουργία συστημάτων ελέγχου ποιότητας. Στόχος του συστήματος είναι η διαπίστωση ποιοτικών επιδόσεων από έναν οργανισμό και η παροχή υποδείξεων για την τροποποίηση της λειτουργίας του, ώστε να μπορέσει να κατακτήσει ένα ορισμένο επίπεδο ποιότητας. Δίδεται, δηλαδή, ένα σύνολο αξιώσεων, οι οποίες αν εφαρμοσθούν πιστά και με τρόπο αποτελεσματικό θα ενισχύσουν την εμπιστοσύνη έναντι των πολιτών για την παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Δημόσιοι οργανισμοί πιστοποιούνται με ISO «Ποιότητα Διοίκησης» για να αποκτήσουν την επικύρωση καλού τρόπου διοίκησης και λειτουργίας και συνεπώς ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Το ISO τους προσδίδει έναν χαρακτήρα επιστημονικότητας, ακρίβειας, μεθοδικότητας και ουδετερότητας, έξω από πολιτικές προτεραιότητες⁴⁰.

1.3.2 Έννοιες Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας

Ένας οργανισμός, προκειμένου να επιβιώσει στο πολύπλοκο και ραγδαία εξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, επιδιώκει να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα (effectiveness) και την αποδοτικότητα (efficiency) τόσο συνολικά όσο και στα επιμέρους τμήματά του.

Η *αποδοτικότητα* είναι ένα ποσοτικό (μετρήσιμο) μέγεθος και έχει να κάνει με τη σχέση εκροών-εισροών του συστήματος, δηλαδή σχετίζεται με το πόσες εκροές παράγει ένας οργανισμός ή τμήμα/ μονάδα σε σχέση με την ποσότητα των εισροών που χρησιμοποιεί. Σύμφωνα με τον Drucker « η αποδοτικότητα σχετίζεται με την πραγματοποίηση των διαφόρων δραστηριοτήτων με τον πλέον κατάλληλο τρόπο (doing the things right)⁴¹». Είναι ένα εσωτερικό μέτρο της οργανωσιακής επίδοσης, το οποίο εστιάζεται στο πώς ο οργανισμός επιτυγχάνει τον σκοπό του, παρά στο εάν

⁴⁰ Μ. Μαρκαντωνάτου στο τριμηνιαίο επιθεώρηση – Κράτος και νέο δημόσιο μάνατζμεντ, τεύχος 116, Σεπτ. 2011.

⁴¹ Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ. 55.

τον επιτυγχάνει⁴². Για παράδειγμα αν ένας οργανισμός με τις ίδιες εισροές παράγει περισσότερες εκροές από ότι την προηγούμενη χρονιά, η αποδοτικότητά του έχει βελτιωθεί.

Η έννοια της *αποτελεσματικότητας* σχετίζεται με την ικανότητα που έχει ένας οργανισμός ή ένα τμήμα του να προσεγγίζει και να επιτυγχάνει συγκεκριμένους, προκαθορισμένους στόχους. Ένας οργανισμός ο οποίος δεν επιτυγχάνει τους στόχους του, είτε γιατί οι στόχοι που τέθηκαν ήταν λάθος, είτε γιατί δεν κατάφερε να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές του, δεν είναι αποτελεσματικός⁴³. Η αποτελεσματικότητα είναι ένα μέτρο της ποιότητας της εκροής, ενδιαφέρεται περισσότερο για το αποτέλεσμα αυτό καθ' αυτό, παρά για την ακολουθούμενη διαδικασία επίτευξης του αποτελέσματος⁴⁴.

Πρέπει να σημειωθεί ότι τόσο η αποτελεσματικότητα όσο και η αποδοτικότητα έχουν άμεση σχέση με την ποιότητα. Τα τελευταία μάλιστα χρόνια, με την εδραίωση της ποιότητας, παρατηρείται σημαντική αύξηση της ζήτησης παροχής ποιοτικών υπηρεσιών από τους πολίτες. Ωστόσο είναι γεγονός ότι η εξεύρεση των οικονομικών πόρων που απαιτούνται για την παροχή αυτών είναι δυσχερής. Η δημοσιονομική πολιτική περιορίζεται στον έλεγχο και τη μείωση του κόστους λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών με ένα πνεύμα ισοπεδωτικής περιστολής του κρατικού προϋπολογισμού, με αποτέλεσμα οι δημόσιοι οργανισμοί να διαχειρίζονται με τρόπο κατασταλτικό τους δημόσιους πόρους τους, λόγω της απουσίας έγκαιρου προγραμματισμού των δράσεων τους, με συνέπεια να μην μπορούν να προτείνουν αποτελεσματικές και βιώσιμες λύσεις.

Για την υπέρβαση αυτού του προβλήματος προτείνεται η σύνδεση κόστους και αποτελέσματος των υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών στη βάση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και κόστους του προϋπολογισμού και του απολογισμού. Για να επιτευχθεί η μεταρρύθμιση του προϋπολογισμού των δημοσίων οργανισμών και να συσχετισθεί με ποιοτικά αποτελέσματα, εν πρώτοις είναι αναγκαία η υλοποίηση μεταρρυθμίσεων σε

⁴² Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013,σελ.54.

⁴³ Λ. Χυτήρης, *Μάνατζμεντ- Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, εκδ. Φαίδιμος, Αθήνα 2013.

⁴⁴ Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*,εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013,σελ.55.

ζητήματα όπως η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων των υπηρεσιών και η παρακολούθηση διαχρονικής εξέλιξής τους⁴⁵.

Η νέα αντίληψη για την κατάρτιση των προϋπολογισμών και τη εν γένει οικονομική διαχείριση των δημοσίων οργανώσεων εμφανίσθηκε αρχικά ως μέτρηση της αποδοτικότητας, στη βάση συγκεκριμένων δεικτών και αργότερα ως διοίκηση αποδοτικότητας, στη βάση ενός συνόλου αλληλεξαρτώμενων διαδικασιών⁴⁶.

Επομένως εάν υποθεθεί ότι η ποιότητα συστηματοποιεί τον τρόπο με τον οποίο ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών του, τότε η αποδοτικότητα αποτελεί το αναγκαίο συμπλήρωμά του, αφού συστηματοποιεί τον τρόπο με τον οποίο μετρώνται και αξιολογούνται τα αποτελέσματα της δράσης του οργανισμού. Βέβαια η αποτελεσματικότητα εξετάζει όχι μόνο την έλευση ή μη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων, αλλά και τις συνέπειές τους στο περιβάλλον της οργάνωσης.

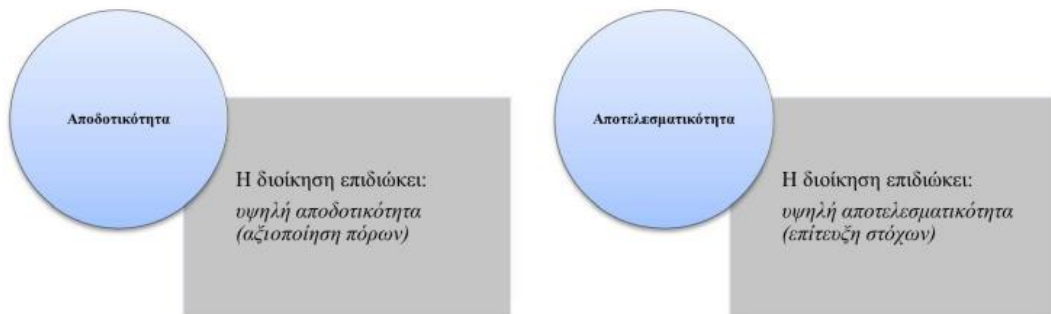
Για να είναι ένας οργανισμός βιώσιμος σε μακροχρόνιο ορίζοντα αναφοράς θα πρέπει να είναι όσο περισσότερο αποδοτικός και αποτελεσματικός γίνεται. Για να είναι αποτελεσματικός θα πρέπει να αναπτύξει την ικανότητα να προσεγγίζει συγκεκριμένους, προκαθορισμένους στόχους και για να είναι αποδοτικός θα πρέπει να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αυτό σημαίνει πως είναι ευθύνη των στελεχών να επιτύχουν την υψηλότερη δυνατή απόδοση συνδυάζοντας αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα (πίνακας 1.2)

⁴⁵ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σελ.84.

⁴⁶ OECD, *Performance Management in Government*, 1994, σελ.16.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2

Η Αποδοτικότητα και η Αποτελεσματικότητα στη Διοίκηση



Πηγή: Λ. Χυτήρης, *Μάνατζμεντ- Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, εκδ. Φαίδιμος, Αθήνα 2013.

Κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή ανάπτυξη του συστήματος αποδοτικότητας παίζουν οι εκθέσεις προόδου που στηρίζονται στους δείκτες αποδοτικότητας, δηλαδή σε αριθμητικά ή στοχαστικά αποτελέσματα μέτρησης μιας δραστηριότητας σε σχέση με την:

- Ποιότητα και ποσότητα
- Αποδοτικότητα
- Αποτελεσματικότητα
- Αποτελεσματικότητα αναγόμενη σε κόστος⁴⁷

Οι δείκτες αποτελεσματικότητας δεν αποτελούν απλά ένα αριθμητικό μέτρο που απεικονίζει τη συντελούμενη πρόοδο σε σχέση με το επιθυμητό αποτέλεσμα, αλλά πρέπει να σχετίζονται με την αποστολή και τους σκοπούς του προγράμματος, καθώς και με το αποτέλεσμα για τη μέτρηση του οποίου έχει δημιουργηθεί. Να παρέχουν στο χρήστη μια ολοκληρωμένη εικόνα του πεδίου το οποίο μετρούν, να έχουν

⁴⁷ Council of Europe, *The Use of Performance Indicators in Local Public Services*.

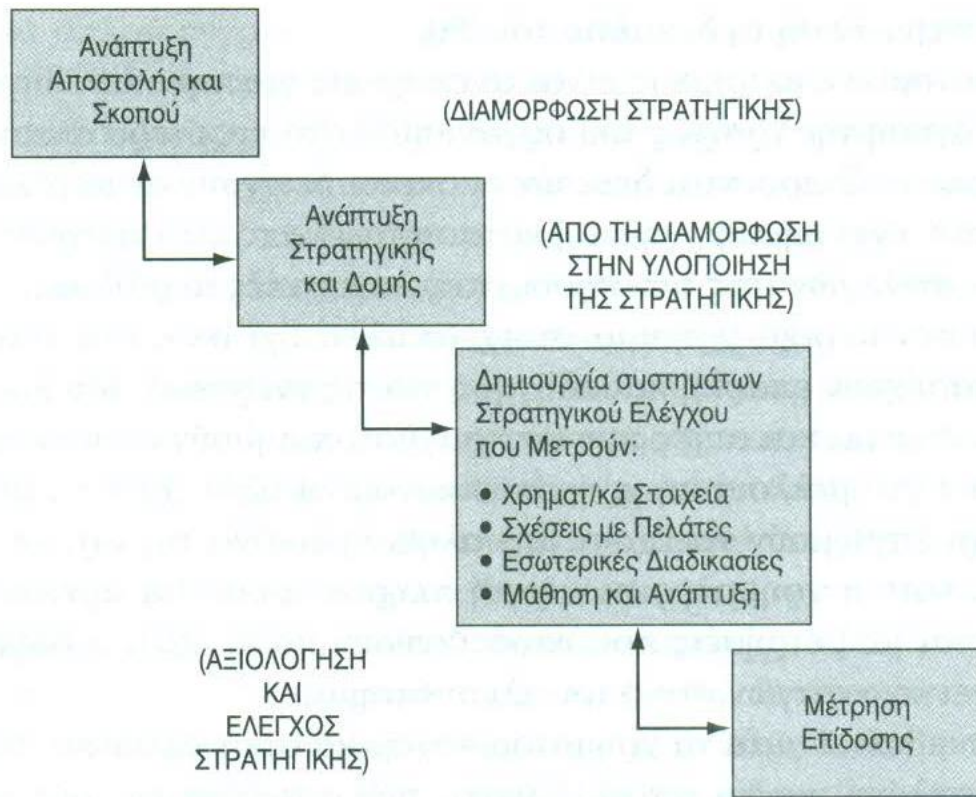
προσαρμοστικότητα που να επιτρέπει στο χρήστη τη συλλογή δεδομένων, να είναι σημαντικοί ανάλογα με το κόστος των δεδομένων που θα πρέπει να συλλεχθούν για να μετρηθούν, να μην επικαλύπτονται από άλλους δείκτες και κυρίως να μπορούν οι χρήστες να αντιλαμβάνονται εύκολα τι μετράται με αυτούς τους δείκτες και σε τι αναφέρονται⁴⁸.

Στα μοντέλα μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας συγκαταλέγονται το σύστημα της «σταθμισμένης αξιολόγησης» και συγκεκριμένα η εκδοχή του μοντέλου που αναπτύχθηκε από τους Norton και Kaplan που επιτρέπει τη στάθμιση των διαφορετικών παραμέτρων μεταξύ των οποίων υπάρχει συνέργεια ώστε να προκύψει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Τα στελέχη βασιζόμενα στην αποστολή και στους σκοπούς του οργανισμού αναπτύσσουν ένα σύνολο στρατηγικών για τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

⁴⁸ Παναγιώτης Καρκατσούλης, *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004, σσ.87-94.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3

Στρατηγικό Μάνατζμεντ και η προσέγγιση του *Balanced Scorecard*



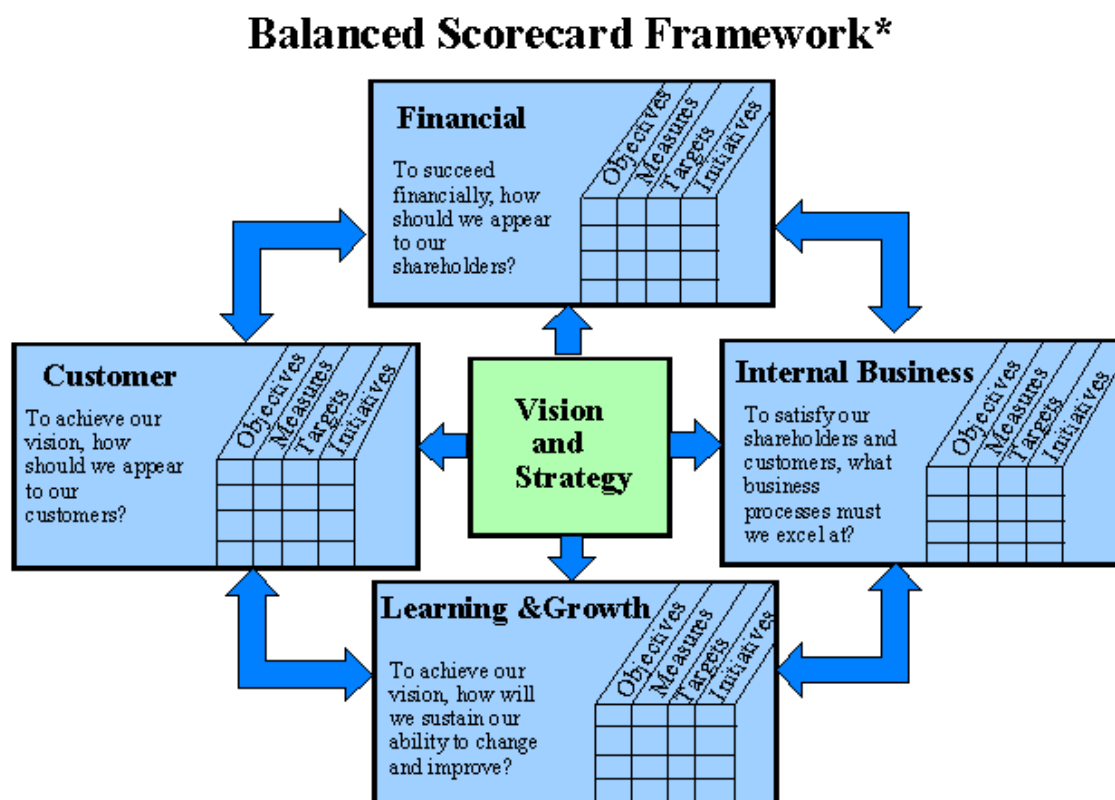
Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013

Το *Balanced Scorecard* είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους τη στρατηγική του οργανισμού. Διατηρεί τους χρηματοοικονομικούς δείκτες ως κρίσιμο κομμάτι για τη μέτρηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης, αλλά δίνει και μια ιδιαίτερη σημασία σε μια πιο γενική και ολοκληρωμένη σειρά μετρήσεων η οποία συνδέει: α) τους (ήδη υπάρχοντες) πελάτες, β) τις εσωτερικές διαδικασίες, γ) τους εργαζόμενους με την μακροχρόνια χρηματοοικονομική επιτυχία⁴⁹.

⁴⁹Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013,σσ.348-359.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.4

Υπόδειγμα «σταθμισμένης αξιολόγησης» κατά Kaplan και Norton



* Adapted from Kaplan & Norton, 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR, Jan/Feb 1996, p. 76.

Πηγή: <http://maaw.info/BalScoreSum.htm> (30.1.2017)

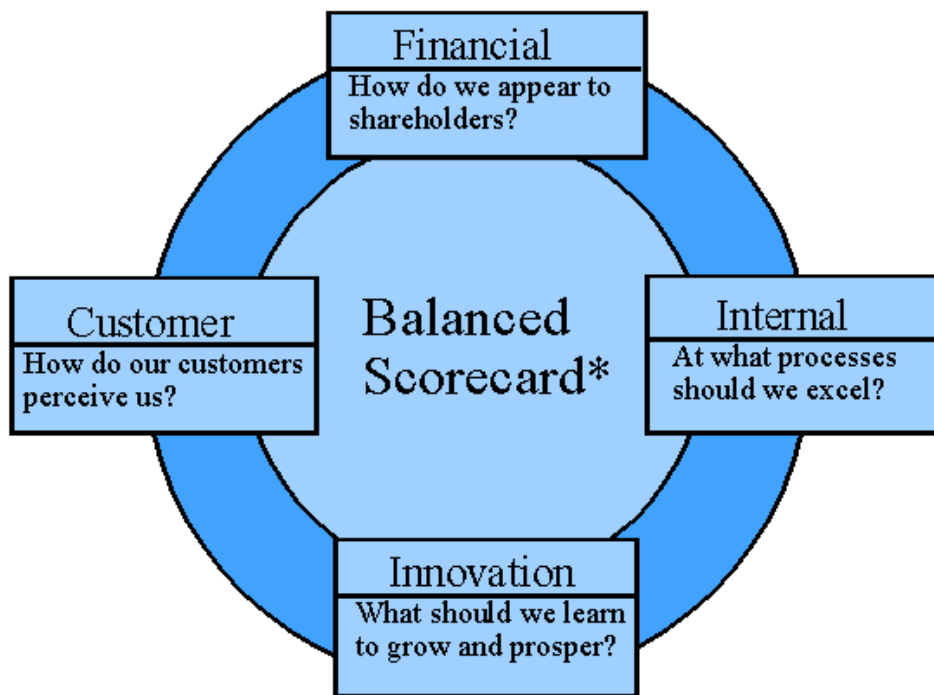
Τέσσερις είναι οι συνιστώσες του *Balanced Scorecard*:

- ✚ Η Χρηματοοικονομική συνιστώσα (financial perspective) δηλαδή οι διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι (Ποιοι είναι οι οικονομικοί πόροι που έχει στη διάθεσή της η Δημόσια Οργάνωση για να εκπληρώσει την Αποστολή της)
- ✚ Η Πελατειακή συνιστώσα (customer perspective) δηλαδή οι Πολίτες (Τι πρέπει να πετύχει η Δημόσια Οργάνωση για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των Πολιτών στους οποίους παρέχει υπηρεσίες)

- ✦ Η συνιστώσα εσωτερικών διαδικασιών (Ποιες διαδικασίες πρέπει να βελτιστοποιήσει η Οργάνωση για να ικανοποιήσει τους πολίτες καθώς και τα όργανα διοίκησής της)
- ✦ Η συνιστώσα Μάθησης και Ανάπτυξης (Πως πρέπει να διατηρείται και να ενισχύεται η ικανότητα της Οργάνωσης για συνεχή βελτίωση και εξέλιξη)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.5

Υπόδειγμα συνιστωσών του *Balanced Scorecard*



* Adapted from Tatikonda & Tatikonda Figure 2, p. 51

Πηγή: [http://maaw.info/BalScoreSum.htm\(30.1.2017\)](http://maaw.info/BalScoreSum.htm(30.1.2017))

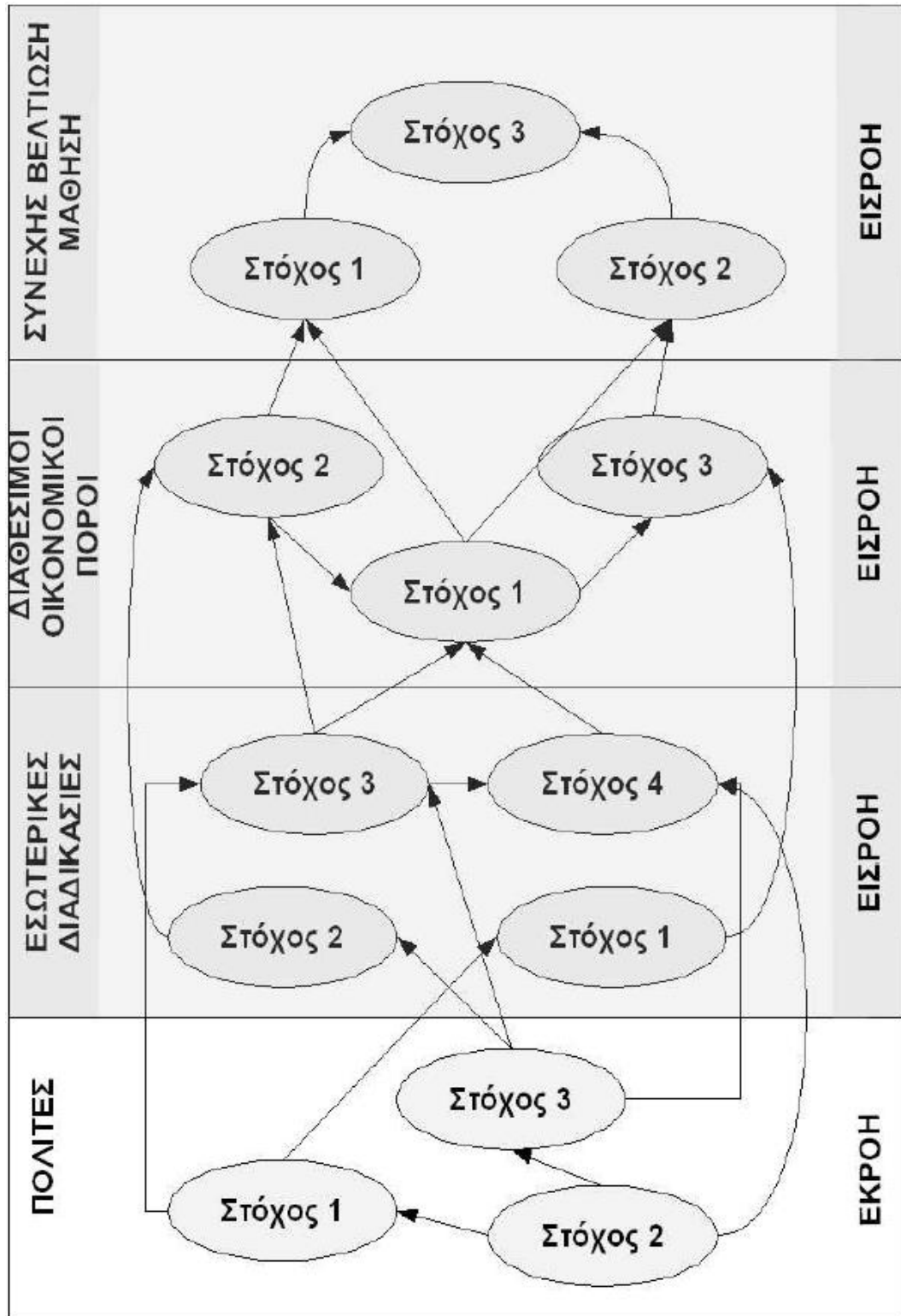
Η εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής περιλαμβάνει τρία (3) στάδια⁵⁰:

- I. Διατύπωση Δήλωσης Προορισμού της Δημόσιας Οργάνωσης: (περιγραφή του τι προσπαθεί να επιτύχει και πως θα έχει εξελιχθεί η Δημόσια Οργάνωση σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο στο μέλλον - συνήθως με χρονικό ορίζοντα 3-5+ έτη. Η Δήλωση Προορισμού περιγράφει τη μελλοντική μορφή της Δημόσιας Οργάνωσης σε τέσσερις (4) κατηγορίες που ταυτίζονται με τις οπτικές γωνίες που αναλύθηκαν ανωτέρω: Πολίτες, Εσωτερικές Διαδικασίες, Μάθηση-Συνεχή Βελτίωση και Διαθέσιμοι Οικονομικοί Πόροι. Η διατύπωση Δήλωσης Προορισμού διασφαλίζει την ορθολογική λήψη αποφάσεων σε ό,τι αφορά τις δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης αφού προϋποθέτει, ως συστατικό στοιχείο της, την ύπαρξη συναίνεσης και κοινής θεώρησης τουλάχιστον σε επίπεδο στρατηγικών προθέσεων.
- II. Προσδιορισμός Στρατηγικών Στόχων ανά Οπτική Γωνία: Οι Στρατηγικοί Στόχοι αποτελούν το σημείο αναφοράς βάσει του οποίου αναπτύσσονται και επικεντρώνονται, ανάλογα με το τι πρέπει να επιτευχθεί, οι κύριες δραστηριότητες της Δημόσιας Οργάνωσης, εκφράζοντας, ταυτόχρονα, τα επιθυμητά αποτελέσματα από την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών ή δράσεων. Οι Στρατηγικοί Στόχοι θα πρέπει να ορίζονται με τρόπο που να επιτρέπει την περαιτέρω εξειδίκευση τους σε υλοποιήσιμες και αξιολογήσιμες στρατηγικές ώστε να καταδεικνύεται κατ' αυτόν τον τρόπο και ο βαθμός επίτευξής τους.
- III. Ανάπτυξη Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων: Η σχηματική αναπαράσταση των Στρατηγικών Στόχων της Δημόσιας Οργάνωσης κατανεμημένων στις τέσσερις Οπτικές Γωνίες (που αναλύθηκαν ανωτέρω) και συνδεδεμένων μεταξύ τους με βέλη που απεικονίζουν τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος.(πίνακας 1.6)

⁵⁰ Εγκύκλιος Υπ.Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με Θέμα : «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν.3230/2004)(<file:///C:/Users/user/Downloads/Egyklios%20pros%20dimisies%20ypiresies%205%203%202007.pdf>- πρόσβαση 1.2.2017)

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.6

Υπόδειγμα Χάρτη Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων



Πηγή: Εγκύκλιος Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης με αριθμό:ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007(Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης)

Συμπερασματικά το BALANCED SCORECARD:

- μεταφράζει το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε σκοπούς και μέτρα, τα οποία ομαδοποιεί σε ένα σύνολο ισοσταθμισμένων (balanced) συνιστωσών
- περιλαμβάνει δείκτες επίδοσης που μετρούν τα επιθυμητά αποτελέσματα στις διαδικασίες που θα προωθήσουν τη δημιουργία των επιθυμητών αποτελεσμάτων στο μέλλον
- αποδίδει ιδιαίτερη βαρύτητα στις σύγχρονες συνθήκες της κοινωνίας και των ραγδαίων μεταβολών και επιχειρεί τη δημιουργία οργανισμών συνεχούς μάθησης και βελτίωσης, οι οποίοι θα είναι σε θέση να ανιχνεύουν και να ικανοποιούν τις ανάγκες της κοινωνίας, βελτιώνοντας ταυτόχρονα τις εσωτερικές διοικητικές διαδικασίες τους και τους οικονομικούς δείκτες τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ

2.1. Εισαγωγή

Είναι γεγονός ότι διανύουμε μία περίοδο ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων των οποίων τα αποτελέσματα επηρεάζουν καταλυτικά τη ζωή των ατόμων και την εν γένει ανάπτυξη του κοινωνικού βίου. Οι εξελίξεις αυτές είναι φυσικό να επηρεάζουν και τα συστήματα οργανώσεως και λειτουργίας των οργανισμών του Δημοσίου Τομέα και των οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Με τα δεδομένα αυτά, σήμερα, η Δημόσια Διοίκηση πέρα από τις κλασικές της επιδιώξεις, είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει υπόψη τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, να ενσωματώνει όλες τις σύγχρονες εξελίξεις και να προωθεί τους σκοπούς του σύγχρονου κράτους στον οικονομικό, κοινωνικό και πολιτιστικό τομέα, διαμορφώνοντας ένα σύστημα διοίκησης προσανατολισμένο στην

αποδοτική και αποτελεσματική επίτευξη μιας δέσμης στόχων, σκοπών, αξιών και επιδιώξεων.

Για το σκοπό αυτό προβάλλει επιτακτική η ανάγκη ορθής και συστηματικής στοχοθεσίας από μέρους των υπηρεσιών, η οποία συνίσταται στη συγκεκριμενοποίηση και ιεράρχηση των επιδιωκόμενων τελικών σκοπών και αποτελεσμάτων, στη διαμόρφωση αμοιβαία συμφωνημένων και επαληθεύσιμων κριτηρίων απόδοσης της υπηρεσίας και στη συνεχή μέτρηση και αξιολόγηση της απόκλισης μεταξύ των πραγματικών και επιθυμητών επιτευγμάτων.

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι η εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση Μέσω Στόχων⁵¹» στις οργανώσεις του Δημοσίου και ΟΤΑ⁵², κρίνεται ως το πλέον πρόσφορο σύστημα, καθώς οι βασικοί πυλώνες της εφαρμογής του είναι ο καθορισμός και η υλοποίηση της ετήσιας στοχοθεσίας, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της υλοποίησης της στοχοθεσίας και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων Αξιολόγησης των δράσεων του φορέα.

Ειδικότερα η «Διοίκηση Μέσω Στόχων» ως ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης περιλαμβάνει και συμβάλλει⁵³:

- *Στον σαφέστερο δυνατό προσδιορισμό της οργανωτικής αποστολής και του οργανωτικού χαρακτήρα, την ανάπτυξη των βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων προγραμμάτων δράσης, τη θέσπιση και ιεράρχηση σαφών και επαληθεύσιμων στόχων, προτεραιοτήτων και δεικτών αποτελέσματος*
- *Στην αμοιβαία εμπλοκή προϊσταμένων και υφισταμένων στον προγραμματισμό, την υλοποίηση και αξιολόγηση της διοικητικής δράσης, σε όλες, δηλαδή τις φάσεις του κυκλώματος της οργανωτικής συμπεριφοράς*
- *Στη διαμόρφωση ενός ευέλικτου, δυναμικού και συμμετοχικού πλαισίου και κλίματος οργανωτικής δράσης που θεμελιώνεται στην, και προάγει την,*

⁵¹ Σχετικές διατάξεις του ν. 4369/2016 και ν. 3230/2004.

⁵² Στα άρθρα 303-207 του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα (ν.3463/2006) δίδεται βαρύτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό αφού θεσπίζεται για πρώτη φορά η υποχρέωση των ΟΤΑ για εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων.

⁵³ Α. Μακρυδημήτρης, *Στοχοθεσία στα πλαίσια της Διοικητικής Θεωρίας και Πρακτικής*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1988,σφ.69-70.

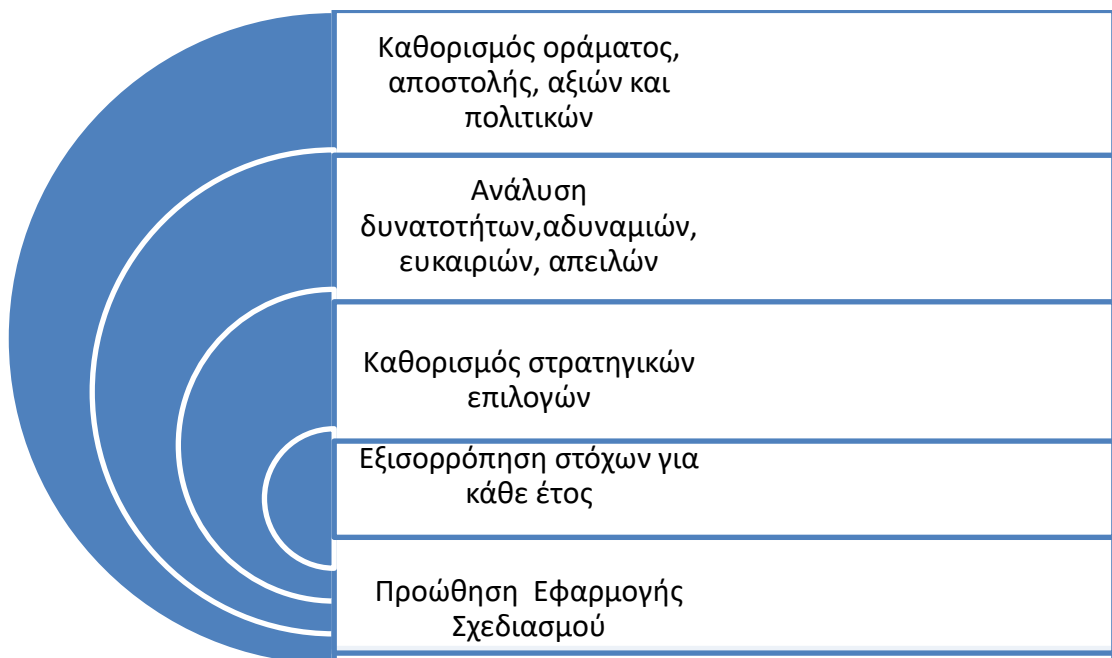
ανάπτυξη των δημιουργικών ικανοτήτων των εργαζομένων, την ανοικτή επικοινωνία και δίχως παραμόρφωση ανταλλαγή πληροφορίας, την προσαρμογή σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και τη σταδιακή απορρόφηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας.

2.2 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων αφορά το διοικητικό σύστημα οργάνωσης που λειτουργεί αποδοτικά, όταν όλες οι επιμέρους λειτουργίες που αναλαμβάνονται συμφωνούν με το γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό(πίνακας 2.1), καθώς επίσης και με τους εξειδικευμένους επιχειρησιακούς στόχους κάθε λειτουργικού τομέα (Διεύθυνση, Τμήμα).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

Οι Φάσεις Στρατηγικού Σχεδιασμού



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Συνοπτικά, αναφέρουμε τα βήματα που απαρτίζουν τις φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού⁵⁴:

- I. Καθορισμός Οράματος: αποτελεί μια εικόνα για το πού ο οργανισμός επιθυμεί να βρεθεί και τελικά τι θέλει να πετύχει, δηλαδή υποδηλώνει το σύνολο ιδανικών και πεποιθήσεων που αφορούν στο σκοπό και στις αξίες του, προσδιορίζοντας, έτσι, την μελλοντική κατεύθυνση στην οποία θα κινηθεί. Για να χαρακτηριστεί το όραμα αποτελεσματικό θα πρέπει να πληροί τις εξής προϋποθέσεις:

- *Εύκολα μεταδόμενο και κοινοποιήσιμο (σε όλα τα επίπεδα του Οργανισμού)*
- *Κατανοητό, περιεκτικό και επικεντρωμένο*
- *Ικανό να εμπνεύσει και να κινητοποιήσει τους εργαζόμενους*
- *Μετρήσιμο και εφικτό*
- *Ευέλικτο (στην εφαρμογή του) και χρονικά προσδιορισμένο*

Καθορισμός Αποστολής: η ανάπτυξη της αποστολής ή καλύτερα η πρόταση αποστολής είναι ο λόγος ύπαρξης ενός οργανισμού, που λειτουργώντας «ως ένα αόρατο χέρι καθοδηγεί το προσωπικό να εργαστεί για την επίτευξη της επιθυμητής επίδοσης» στον οργανισμό⁵⁵. Η Αποστολή μιας Δημόσιας Οργάνωσης θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει τις νέες προκλήσεις και ανάγκες που διαμορφώνονται στο παγκοσμιοποιημένο και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και για να είναι επιτυχημένη θα πρέπει:

- *να είναι σαφής και απλή αλλά όχι υπεραπλουστευμένη, ώστε να αντανακλά με σαφήνεια το πεδίο πολιτικής στο οποίο δραστηριοποιείται η Δημόσια Οργάνωση και να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος ελλιπούς καθορισμού της πραγματικής αποστολής*

⁵⁴ Εγκύκλιος Υπ. Εωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης με αριθμό ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ..5270/1.3.2007(Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης ν. 3230/2004).

⁵⁵ Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ.100.

- να εμπνέει αλλαγές, ώστε να καθίσταται δυνατή η συνεχής βελτίωση της Δημόσιας Οργάνωσης
- να είναι μακροπρόθεσμη, ώστε να ισχύει για πολλά χρόνια
- να είναι επικοινωνιακή, με χρήση απλής γλώσσας και όχι ορολογίας ξένης προς το ευρύ κοινό και το σύνολο του προσωπικού της Δημόσιας Οργάνωσης.

II. Ανάλυση S.W.O.T. (Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats- Ενδοδιοικητική Ανάλυση- Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος) που περιλαμβάνει τον προσδιορισμό –σε πρώτη φάση- των Στρατηγικών Προβληματισμών της Δημόσιας Οργάνωσης για να ακολουθήσει –σε δεύτερη φάση- η ανάπτυξη, επί τη βάση των Στρατηγικών Προβληματισμών, της Στρατηγικής που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που προσπαθεί να εκτιμήσει τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες ενός οργανισμού, καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Στην πρώτη φάση εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T., προσδιορίζονται τα Δυνατά Σημεία και τα Αδύνατα Σημεία της Δημόσιας Οργάνωσης όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εν λόγω Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

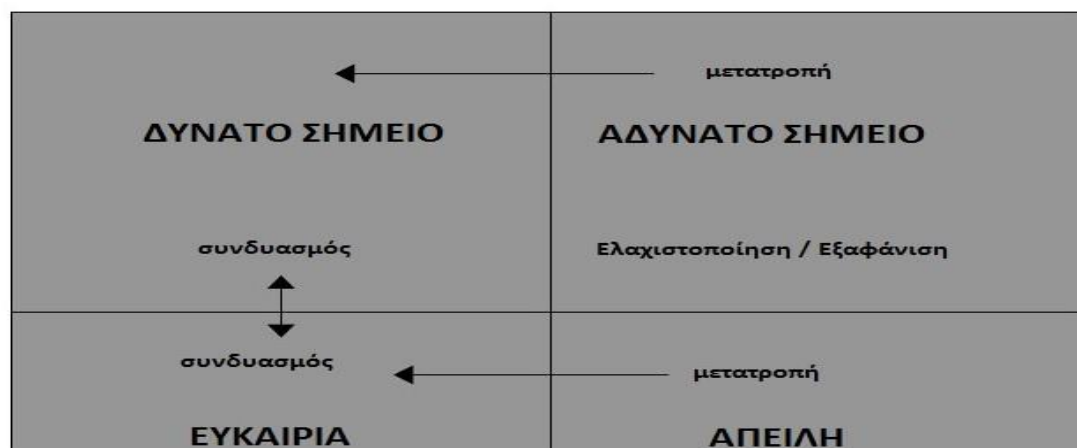
- *Ηγεσία*
- *Σαφήνεια Οράματος/Αποστολής, Αξίες*
- *Ανθρώπινο Δυναμικό*
- *Χρηματοδότηση*
- *Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης*
- *Οργανωτική Δομή της Δημόσιας Οργάνωσης*
- *Υλικοτεχνική Υποδομή*
- *Διατιθέμενοι Πόροι*
- *Διαδικασίες*
- *Εσωτερικοί Δίαυλοι Επικοινωνίας*
- *Συνεργασίες-Δίκτυα με ομάδες συμφερόντων*

Εν συνεχεία, προσδιορίζονται οι Ευκαιρίες και οι Απειλές ως συνάρτηση παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της Δημόσιας Οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Χρηματοδοτικά Προγράμματα
- Παγκοσμιοποιημένη Οικονομία
- Τεχνολογικές Εξελίξεις
- Απαιτήσεις-Ανάγκες «Πελατών»
- Δημογραφικές Μεταβολές
- Κοινωνικές Συνθήκες-Τάσεις
- Νομικό Πλαίσιο
- Πολιτικές Συγκυρίες-Πολιτική Βούληση

Με την ολοκλήρωση της ως άνω ανάλυσης, κάθε ένα εκ των Δυνατών Σημείων, Αδύνατων Σημείων, Ευκαιριών και Απειλών που έχουν εντοπισθεί αξιολογείται, έτσι ώστε -με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε Δημόσιας Οργάνωσης- να επισημανθούν τα πλέον σημαντικά εξ αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κυριότεροι Στρατηγικοί Προβληματισμοί που άπτονται της λειτουργίας της Δημόσιας Οργάνωσης. Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων Στρατηγικών Προβληματισμών για τη Δημόσια Οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες-κατηγορίες Στρατηγικών Επιλογών αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T. και σύμφωνα με τα όσα απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.2 Ανάλυση S.W.O.T



Πηγή: Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης

- III. Καθορισμός στρατηγικών επιλογών: μια διαδικασία στο πλαίσιο της οποίας το όραμα της υπηρεσίας μετατρέπεται σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων που προσδιορίζουν μεσοπρόθεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή δημόσιων πολιτικών με βάση τις προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί.

Τα επόμενα βήματα επικεντρώνονται στους στόχους και στην προώθηση εφαρμογής σχεδιασμού που θα αναλυθούν παρακάτω.

2.2 Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους(ν.3230/2004)

Η Διοίκηση μέσω Στόχων καθιερώθηκε στη χώρα μας με τον ν. 3230/2004⁵⁶ «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», οι διατάξεις του οποίου εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού⁵⁷.

Συγκεκριμένα καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Ενισχύεται η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαμόρφωση και

⁵⁶ ΦΕΚ44/τΑ/11.2.2004.

⁵⁷ Με την παρ.3 του άρθρου 31 του Ν.4369/2016 καταργείται η παρ.8 του άρθρου 267 του Ν.3852/10, η οποία όριζε ότι οι διατάξεις του ν. 3230/2004 δεν έχουν εφαρμογή στην πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση.(Κατά την συγγραφή της διπλωματικής εργασίας, αναμένεται έκδοση εγκυκλίου αναφορικά με τη στοχοθεσία των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, λόγω της ιδιαιτερότητας των υπηρεσιών των εν λόγω φορέων καθώς και της συμμετοχής της ΚΕΔΕ και της ΕΝΠΕ στην προβλεπόμενη διαδικασία).

παρακολούθηση της στοχοθεσίας σε κάθε υπηρεσία και συγκεκριμένα ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων- επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο.(πίνακας 2.3).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.3

Απεικόνιση καθορισμού & υλοποίησης στόχων



Η Διοίκηση Μέσω Στόχων διασυνδέεται ακόμη με την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα σε ατομικό επίπεδο. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει προηγουμένως να αποσαφηνιστεί η μεθοδολογία διασύνδεσης της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση.

Η υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης βάσει στοχοθεσίας προϋποθέτει επεξεργασία προγραμμάτων δράσης, δηλαδή πρωτοβουλιών ή σχεδίων προκειμένου να επιτευχθούν ένας ή περισσότεροι από τους ετήσιους στόχους του Φορέα σε επίπεδο Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων ή Τμημάτων. Η απόφαση

στοχοθεσίας, κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης.

Οι στόχοι αποσαφηνίζονται με τις παραμέτρους του SMART, Συγκεκριμένου (*specific*), Μετρήσιμου (*measurable*), Συμφωνημένου (*achievable-agreed*), Ρεαλιστικού (*realistic*) και Χρονικά περιορισμένου (*time bound*)⁵⁸:

- **Συγκεκριμένοι:** Οι προγραμματισμένοι στόχοι θα πρέπει να είναι με σαφήνεια και ακρίβεια προσδιορισμένοι, να μη δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση και να είναι κατανοητοί
- **Μετρήσιμοι:** να είναι δυνατόν να προσδιορισθούν ποσοτικά και ποιοτικά τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη
- **Εφικτοί και Συμφωνημένοι:** να είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν (γνωρίζοντας τους πόρους και τις δυνατότητες που έχει ο φορέας στη διάθεσή του) καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υπαλλήλων που θα εργασθούν για την επίτευξή τους
- **Ρεαλιστικοί:** να είναι δυνατόν να αποτυπωθεί το επίπεδο αλλαγής που περιγράφεται και πως αυτό μπορεί να επιτευχθεί
- **Χρονικά Δεσμευτικοί:** να δηλώνεται καθαρά η χρονική περίοδος που θα ολοκληρωθεί ο κάθε στόχος.

Η διαδικασία καθορισμού των στόχων κάθε οργανισμού είναι ετήσια⁵⁹ και γίνεται με έκδοση κανονιστικών αποφάσεων. Οι στόχοι επιμερίζονται από «πάνω προς τα κάτω»⁶⁰ (top down), δηλαδή από το ανώτατο πολιτικό επίπεδο, όπου ορίζονται οι στρατηγικοί σκοποί και τα θεμέλια της στοχοθεσίας. Στο επίπεδο των Γενικών Διευθύνσεων ή Διευθύνσεων λαμβάνει χώρα καταρχήν η ανάλυση των στρατηγικών στόχων του φορέα, δηλαδή αναλύεται τι προτίθεται να πράξει η υπηρεσία το τρέχον έτος.

⁵⁸ Έγγραφο Υπ. Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: " «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017" (ΑΔΑ:ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9).

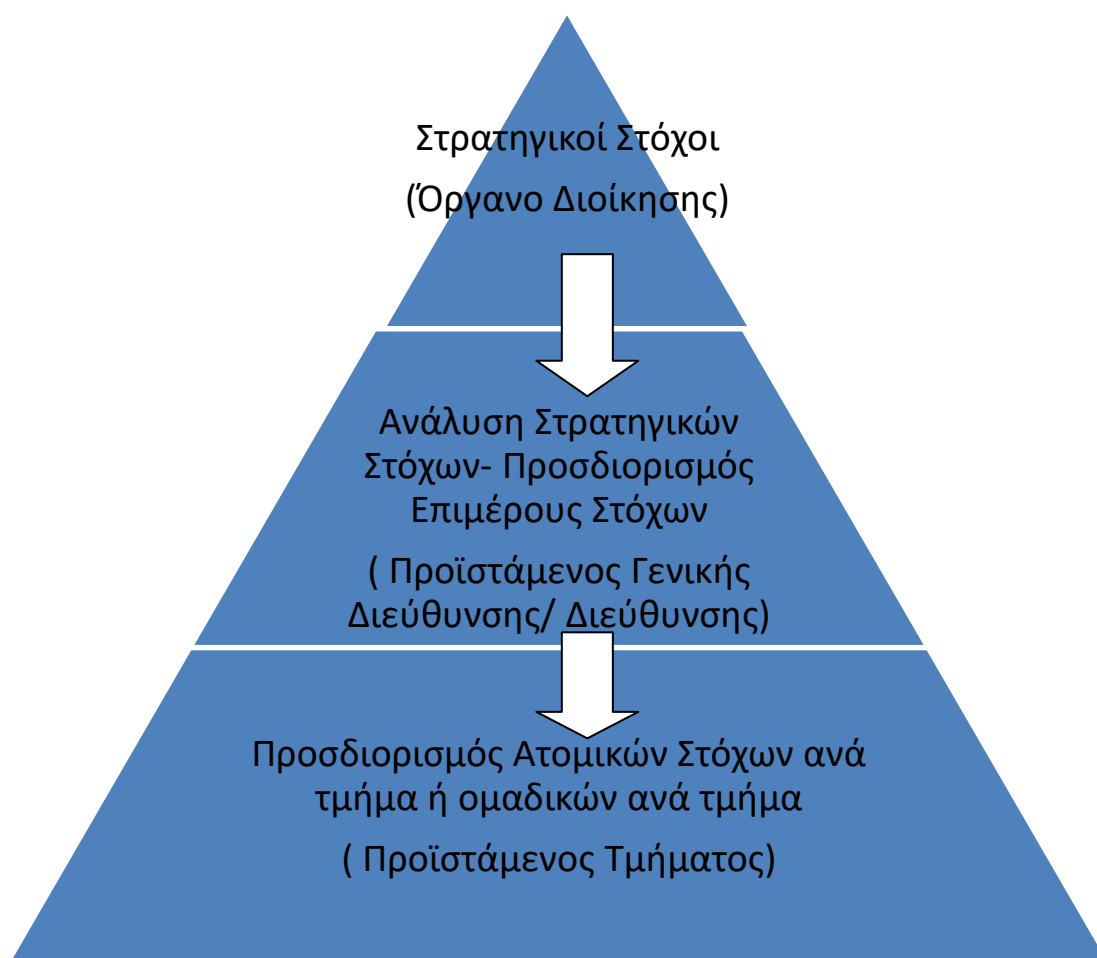
⁵⁹ Καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους (άρθρο 3 παρ. 3 του ν.3230.2004 (ΦΕΚ 44/11/2/2004) και εγκύκλιος του ΥΠ.ΕΣ.Η.Δ ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.26397/27.12.2005, με θέμα: Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους- Μεθοδολογία Στοχοθεσίας (ν. 3230/2004) .

⁶⁰ Άρθρο 3,παρ. 1 του ν.3230.2004 (ΦΕΚ 44/11/2/2004).

Στο επόμενο στάδιο, οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα καλούνται να προσδιορίσουν τους ειδικούς στόχους τους ώστε σε τελικό στάδιο να αντιστοιχούν ειδικοί-ατομικοί στόχοι ανά μονάδα εργαζόμενου⁶¹. Οι τελευταίοι προσδιορίζουν το πώς θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της υπηρεσίας και με ποια ακριβώς βήματα θα προωθήσουν τους στόχους τους. Στον πίνακα 2.4 παρατίθεται σχηματικά η διαδικασία που ακολουθείται.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.4

Βήματα στρατηγικής



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία.

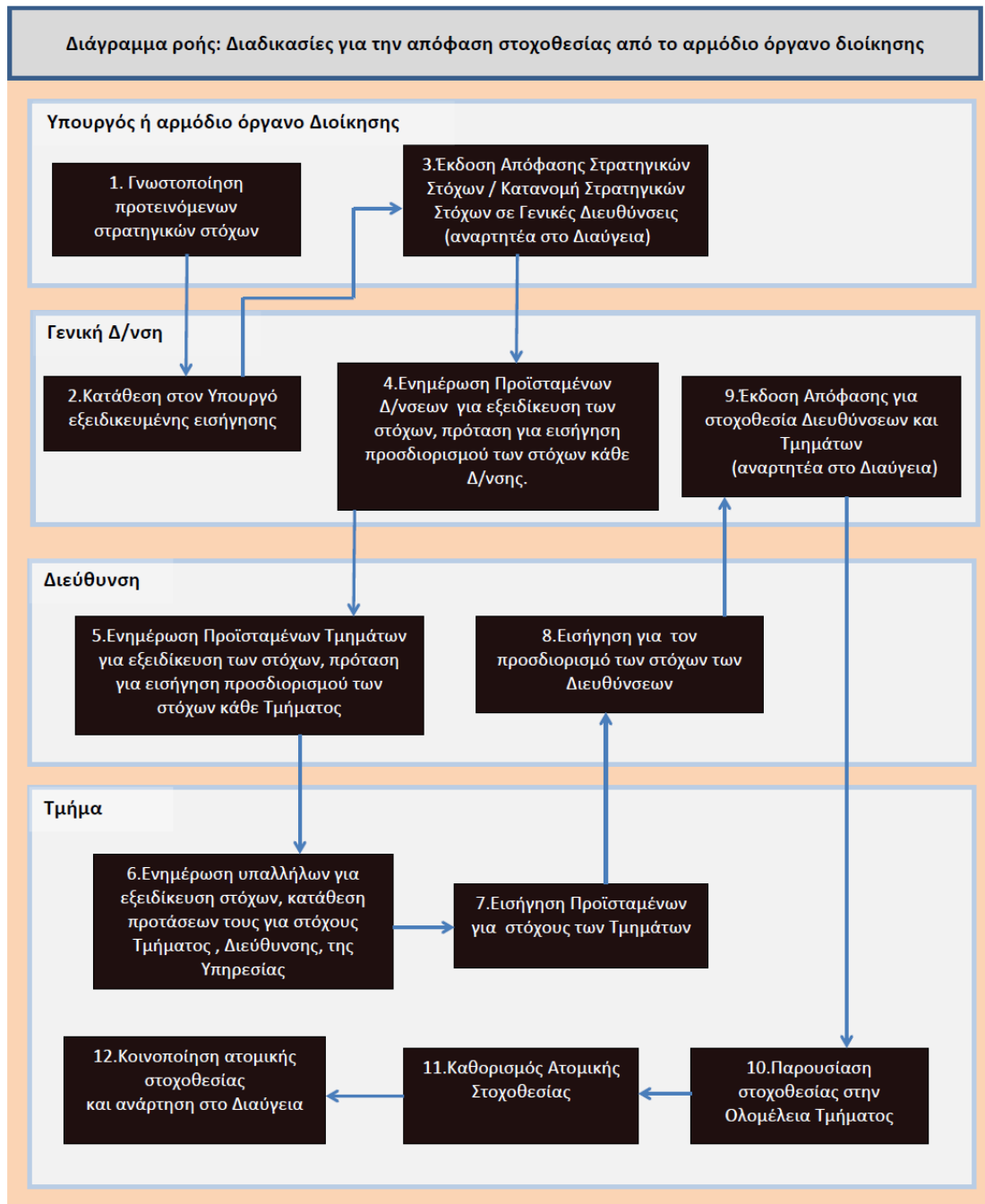
⁶¹ Για τον προσδιορισμό της συμβολής στη στοχοθεσία του κάθε εργαζόμενου, οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων συνεργάζονται με κάθε έναν ατομικά και καθορίζουν στόχους (ποιοτικούς και ποσοτικούς), οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, λαμβάνοντας υπόψη τις γνώσεις, τις αρμοδιότητες, τις δεξιότητες και την εμπειρία τους. (Σχετικό έντυπο: Ανάλυση Στόχων σε Επίπεδο Τμήματος).-άρ.22 του ν. 4369/2016(ΦΕΚ 33/27.2.2016).

Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν, οι οποίοι θα περιλαμβάνονται στο Πρόγραμμα δράσης και ενεργειών κατά σειρά προτεραιότητας και με χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων ⁶².

Στον πίνακα 2.5 αποτυπώνεται το διάγραμμα ροής, οι διαδικασίες που ακολουθούνται για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης.

⁶² Άρθρο 1 παρ.1 και άρθρο 4 του ν.3230/2004.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.5



Πηγή: Έγγραφο Υπ. Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (αριθμ, πρωτ. 12972/10.5.2016/ΑΔΑ:ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9)

Στις περιπτώσεις που παρατηρείται απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων, οι στόχοι μπορούν να αναθεωρηθούν (κατάργηση, αντικατάσταση, συμπλήρωση, διόρθωση) ή να τροποποιηθεί το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους, εφόσον υπάρχουν αντικειμενικοί λόγοι γι'

αυτό⁶³. Τα αποτελέσματα της υλοποίησης της ετήσιας στοχοθεσίας αποτυπώνονται, σύμφωνα με την παράγραφο 2δ του άρθρου 23 του Ν.4369/2016, στις Εκθέσεις Αξιολόγησης που εγκρίνονται από τις Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του υπαλλήλου ή της ομάδας έναντι προκαθορισμένων στόχων συνιστά αναπόσπαστο τμήμα του Συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων. Με τον τρόπο αυτό είμαστε σε θέση να διαχειριστούμε την απόδοση των εργαζομένων, την υπηρεσιακή τους σταδιοδρομία, την εκπαίδευσή τους και τη γενικότερη αξιοποίησή τους.

Ειδικότερα ο Νόμος ορίζει ότι για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας καθορίζονται Δείκτες Μέτρησης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας⁶⁴. Με τους Δείκτες Μέτρησης μπορεί να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης, δηλαδή ο βαθμός πραγματοποίησης των στόχων της καθώς και η αποδοτικότητά της, δηλαδή ο λόγος κόστους/οφέλους ο οποίος προκύπτει κατά την πορεία της πραγματοποίησης αυτών των στόχων. Ακόμη οι ΟΤΑ μπορούν να προσθέτουν και άλλους δείκτες με βάση τις επικρατούσες ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες⁶⁵. Συγκεκριμένα ο νόμος⁶⁶ ορίζει:

Ι. Γενικούς Δείκτες

- Το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών
- Το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται
- Την εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- Το κόστος διαχείρισης και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών

⁶³ Έγγραφο Υπ. Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης (αριθμ. πρωτ. 12972/10.5.2016/ΑΔΑ:ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9).

⁶⁴ Άρθρο 1 παράγραφος 2 και άρθρο 5 του Ν.3230/2004 και όπως περιγράφεται στη σχετική εγκύκλιο ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.7323/5-4-2006 «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης».

⁶⁵ Οι τυχόν προσθήκες γίνονται με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου του οικείου ΟΤΑ και δεν μπορούν να αναιρούν ούτε να διαφοροποιούν τις ρυθμίσεις της υπουργικής απόφασης.

⁶⁶ Άρθρο 5 του ν.3230/2004(ΦΕΚ44.τΑ/11.2.2004).

II. Ειδικούς δείκτες

Όλοι οι εξειδικευμένοι δείκτες που θα εφαρμόσει κάθε υπηρεσία και οι οποίοι θα αντιστοιχούν στο είδος των υπηρεσιών που παρέχει ο κάθε φορέας.

Οι μετρήσεις των δεικτών αποτελούν σημαντικό εργαλείο διοίκησης των Δημοσίων Οργανώσεων, καθώς συμβάλλουν στην αξιοποίηση της επαναπληροφόρησης, δηλαδή της αντιστοίχισης των διοικητικών εκροών και αποτελεσμάτων προς τις ανάγκες των πολιτών και των κοινωνικών αιτημάτων, στην ομαλή, συστηματική και με κανονικότητα συλλογή αξιόπιστων και αξιοποιήσιμων δεδομένων, στην ορθολογική διαμόρφωση Δημοσίων πολιτικών και λήψη των ανάλογων αποφάσεων και στη βελτίωση της προγραμματικής ικανότητας και του οργανικού σχεδιασμού της Διοίκησης.

Τα μετρήσιμα αποτελέσματα βοηθούν:

- το δημόσιο λειτουργό να αφαιρεί κάθε περιττή δράση η οποία μπορεί να τον αποπροσανατολίσει από τον στόχο του
- κατά τον προγραμματισμό δημιουργούνται πρότυπα δράσης καθώς και οι κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε οι κρίσιμες παράμετροι επιτυχίας της δημόσιας διοίκησης να τίθενται υπό έλεγχο και επομένως τα επιθυμητά αποτελέσματα να μην αποκλίνουν από τα πραγματικά.

Επομένως σύμφωνα με τα ανωτέρω, στο έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον με τα νέα δεδομένα που διαμορφώνονται τόσο στην κοινωνία όσο και στη διοίκηση, έχει εδραιωθεί η πεποίθηση ότι η στοχοθεσία, με αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας της το κρίσιμο στοιχείο του χρόνου, δύναται να αποτελέσει το εργαλείο εκείνο που θα εξειδικεύει και θα υλοποιεί τους γενικούς, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους ενός οργανισμού καθώς και τα ετήσια προγράμματα ανάπτυξης των εργασιών τους. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι κρίνεται αναγκαίος ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου του ανθρώπινου

δυναμικού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα μιας υπηρεσίας, με σκοπό να καταστεί ο άνθρωπος ο βασικός πολλαπλασιαστής της ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ – ΑΤΤΙΚΗΣ

3.1 Εισαγωγή

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί τη σύγχρονη έκφραση του θεσμού της Άμεσης Δημοκρατίας, όπως αυτή εμφανίσθηκε και αναπτύχθηκε τόσο στην Αρχαία Ελλάδα⁶⁷, στην Αθήνα, με την «Πόλη- Κράτος» και με την ίδια ονομασία «Δήμος», όσο και στη Βυζαντινή Αυτοκρατορία όπου επιβεβαιώνεται η ύπαρξη των όρων «ομάς χωρίων» και «μητροκωμία» που σημαίνει κωμόπολη με συσπειρωμένους γύρω της κατοίκους που έχουν κοινά καθήκοντα και κοινά προνόμια⁶⁸. Κατά τη διάρκεια της τουρκοκρατίας η τοπική αυτοδιοίκηση αναπτύχθηκε ιδιαίτερα, με κυριότερο από τα καθήκοντά της, τη συγκέντρωση της φορολογίας των ελληνικών πληθυσμών. Αν και με το Διάταγμα της 27^{ης} Δεκεμβρίου 1833 συστήθηκαν οι δήμοι ως δημόσια νομικά πρόσωπα με τοπική αρμοδιότητα⁶⁹, ο θεσμός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθιερώθηκε για πρώτη φορά από το Σύνταγμα του 1844, ορίζοντας στο άρθρο 11 ότι Αυτοδιοίκηση καλείται η σύσταση οργανωτικών μονάδων της Δημόσιας Διοίκησης, έξω από το νομικό πρόσωπο του κράτους, που αποτελούν ιδιαίτερα νομικά πρόσωπα και έχουν δικά τους όργανα⁷⁰, που ασκούν διοίκηση και

⁶⁷ Ο Αθηναίος πολιτικός Κλεισθένης διαίρεσε την Αθηναϊκή Πολιτεία σε 100 δήμους. Ο κάθε δήμος είχε τη δική του διοικητική περιφέρεια, τη δική του ονομασία και τα δικά του άμεσα, εκλεγμένα από τους κατοίκους του, διοικητικά όργανα.

⁶⁸ Β. Ανδρονόπουλος-Μ. Μαθιουδάκης, *Νεοελληνική Διοικητική Ιστορία-Περιφερειακή Διοίκηση/Τοπική Αυτοδιοίκηση*, Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «Κοινά των Πόλεων» ΚΕΔΚΕ, τ.2.2002, σσ.25-32.

⁶⁹ Α. Μακροδημήτρης, *Δημόσια Διοίκηση Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη 2006, σελ.113.

⁷⁰ Μπέσιλα- Βήκα Ευριδίκη, *Το Συνταγματικό Πλαίσιο του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, εκδ. Αφοί Π. Σάκκουλα, Αθήνα, 1995, σσ.12-19.

λειτουργούν κατά τους κανόνες του δημοσίου δικαίου⁷¹. «Οι ΟΤΑ διακρίνονται από τους καθ' ύλη αυτοδιοικούμενους οργανισμούς από το εδαφικό στοιχείο, δηλαδή την ύπαρξη ορισμένης διοικητικής περιφέρειας και από το έμψυχο στοιχείο, δηλαδή τους διοικούμενους(δημότες)⁷²». Βάσει της τρέχουσας διοικητικής διαίρεσης⁷³, κάθε σημείο της ελληνικής επικράτειας εξαιρουμένου του Αγίου Όρους (άρθρο 105 του Συντάγματος), υπάγεται ταυτόχρονα στη δικαιοδοσία δύο ΟΤΑ. Ενός πρωτοβάθμιου που ονομάζεται δήμος και είναι αρμόδιος για τα στενά τοπικά ζητήματα κι ενός δευτεροβάθμιου που ονομάζεται περιφέρεια, αρμόδια για τα ευρύτερα.

Η έννοια της «τοπικής υπόθεσης» καθορίζεται νομοθετικά και ανταποκρίνεται στην ικανοποίηση των οικονομικών, κοινωνικών και πολιτιστικών ενδιαφερόντων των πολιτών, τα οποία σε τοπικό επίπεδο διαφοροποιούνται, λόγω των ιδιαιτεροτήτων των τοπικών κοινωνιών⁷⁴. Συγκεκριμένα το άρθρο 102 του Συντάγματος⁷⁵ αναφέρεται στο θεσμό και τις αρμοδιότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης. Στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανατίθεται η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων και για την εκπλήρωση της αποστολής της παρέχεται διοικητική αυτοτέλεια, η έκταση και το περιεχόμενο της οποίας προσδιορίζεται από τον συντακτικό νομοθέτη και οριοθετείται με την εποπτεία, που ασκείται από το κράτος υπό την εγγύηση της ελεύθερης δράσης και πρωτοβουλίας τους.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί έναν συνταγματικά κατοχυρωμένο θεσμό. Το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν οι ΟΤΑ είναι ο Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων του 1954 όπως συμπληρώθηκε και κυρώθηκε με τον νόμο 3463/2006 και ακολούθως ο νόμος 3852/2010.

⁷¹ Άρθρο 102 του Συντάγματος.

⁷² Κ. Τσουντας, Αθ.Τριανταφυλλοπούλου, *Η Οργάνωση και οι Λειτουργίες της Κεντρικής Διοίκησης & της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2009, σελ.443.

⁷³ Η παρ. 2 του άρθρου 101 του Συντάγματος ορίζει ότι τα κριτήρια στη βάση των οποίων διαμορφώνεται η διοικητική διαίρεση της χώρας είναι γεωοικονομικά, κοινωνικά και συγκοινωνιακά, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες συνθήκες των νησιωτικών και ορεινών περιοχών.

⁷⁴ Κ. Τσουντας, Αθ.Τριανταφυλλοπούλου, *Η Οργάνωση και οι Λειτουργίες της Κεντρικής Διοίκησης & της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2009, σελ.443.

⁷⁵ Όπως αναθεωρήθηκε με το Ψήφισμα της 27 Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων.

3.2 Η διαχείριση της αλλαγής

Τα τελευταία 30 χρόνια επικρατεί μια σημαντική τάση οργανωσιακής αλλαγής και ανανέωσης στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση που αφενός στηρίζεται στα εθνικά μεταρρυθμιστικά προγράμματα και στην επένδυση των 10 δισ. δαπανών για τον εκσυγχρονισμό της και αφετέρου στο μνημόνιο που έχει υπογράψει η χώρα μας με τους ειδικούς όρους συμμόρφωσης. Άλλωστε οι προωθούμενες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις εισάγονται στο πλαίσιο της εφαρμογής Ευρωπαϊκής, Εθνικής - περιφερειακής πολιτικής όπως για παράδειγμα το Νέο Σύμφωνο Εταιρικής Σχέσης 2014-2020⁷⁶, όπου καθοριστικό στοιχείο στον αναπτυξιακό σχεδιασμό αποτελεί η εκπόνηση στρατηγικής που στοχεύει στον εντοπισμό εκείνων των δραστηριοτήτων που παρουσιάζουν ή είναι σε θέση να οικοδομήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η αλλαγή στη σύγχρονη τοπική αυτοδιοίκηση έχει ως βασικό άξονα την αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και συνιστά νέες υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Αφορά ακόμη την ανάπτυξη νέων λειτουργιών, σύμφωνα με τις οποίες παρέχονται απλουστευμένες και τυποποιημένες υπηρεσίες, τη δημιουργία εξειδικευμένων οργανωτικών δομών, τον οριζόντιο και πολυεπίπεδο συντονισμό, την αναβάθμιση δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα αλλά και τη συμμετοχή των ωφελούμενων στο πλαίσιο λειτουργίας του στρατηγικού προγραμματισμού.

Κατά τη διαδικασία σχεδιασμού της αλλαγής λαμβάνονται υπόψη πολλοί παράγοντες (πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοπολιτικοί, τεχνολογικοί) δηλαδή εξετάζεται το υψηλό κόστος λειτουργίας των υπηρεσιών ενός ΟΤΑ, η προβληματική ενσωμάτωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η χαμηλή αποδοτικότητα. Δηλαδή παρά το γεγονός ότι οι αλλαγές που επιχειρούνται είναι καλά οργανωμένες και προσεκτικά σχεδιασμένες, η αποτελεσματικότητα των αλλαγών είτε αποτυγχάνουν, είτε οδηγούν σε ανεπαρκείς ή αποσπασματικές λύσεις. Αιτία για τη χαμηλή αυτή αποδοτικότητα των υπηρεσιών αποτελεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Είναι αντιληπτό ότι η έλλειψη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, προκαλεί τη χαμηλή παραγωγικότητα καθώς δεν

⁷⁶ <https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx> (πρόσβαση 22.12.2016).

παρέχονται κίνητρα για βελτίωση της λειτουργίας τους. Επιπλέον η απουσία προγραμματισμού και αξιολόγησης προκαλεί την ανορθολογική λήψη διοικητικών αποφάσεων, καθότι τα στελέχη δεν έχουν τη δυνατότητα να διαπιστώσουν αν και σε ποιο βαθμό η στρατηγική η οποία ακολουθείται αποδίδει, αν υπάρχουν αλλαγές στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αν οι στόχοι επιδιώκονται και αν απαιτούνται διορθωτικές ενέργειες⁷⁷.

Σε αυτό το πλαίσιο και δεδομένου ότι η εποχή μας έχει νέα χαρακτηριστικά «τα οποία τροφοδοτούνται από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης της οικονομίας, της κοινωνίας των πληροφοριών και της κοινωνίας των δικτύων»⁷⁸ οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης καλούνται να επιβιώσουν μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και εξελίσσεται και γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικό. Καλούνται να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους για την καλλίτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Στην προσπάθειά τους αυτή σχεδιάζουν αλλαγές σε τμήματα της οργανωτικής δομής τους, των διαδικασιών, των υπηρεσιών και των λειτουργιών τους με βάση τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

3.3 Συνοπτική Παρουσίαση του Δήμου Αγίας Βαρβάρας

Ο Δήμος Αγίας Βαρβάρας (εικ. 1) βρίσκεται στη δυτική πλευρά του λεκανοπεδίου Αττικής στους πρόποδες του όρους Αιγάλεω, 6,7 χιλιόμετρα από το κέντρο της Αθήνας. Ο πρώτος οικισμός δημιουργήθηκε μετά τη Μικρασιατική Καταστροφή, την δεκαετία του '30, ως αποτέλεσμα της ανάγκης στέγασης των προσφύγων και επεκτάθηκε τα χρόνια της μεγάλης εσωτερικής μετανάστευσης, όταν φτωχά λαϊκά στρώματα συνέρρεαν στην Αττική για να βρουν εργασία. Το 1949 έγινε Κοινότητα και το 1963 έγινε Δήμος. Το όνομά του, προήλθε από τον ιστορικό ναό της Αγίας Βαρβάρας, ο οποίος αποτελεί διατηρητέο μνημείο⁷⁹.

⁷⁷ Δημήτρης Β. Παπούλιας *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2002, σελ. 95.

⁷⁸ Δημήτρης Β. Παπούλιας *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα 2002, σελ. 164

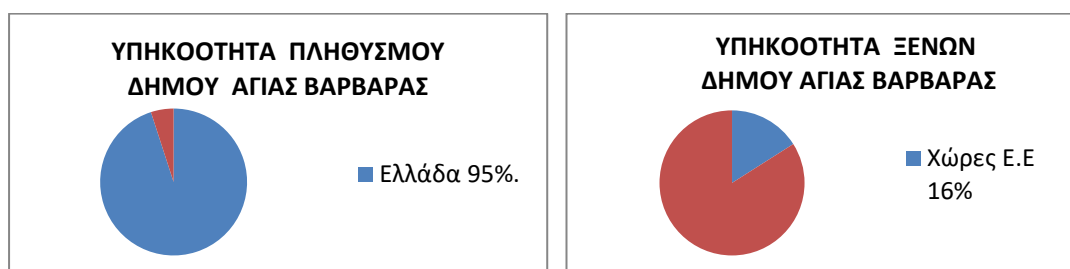
⁷⁹ www.agiavarvara.gr

Πληθυσμός

Ο μόνιμος πληθυσμός της Αγίας Βαρβάρας είναι 26.550 κάτοικοι (απογραφή πληθυσμού 2011). Το 95,19% του πληθυσμού της πόλης έχει ελληνική υπηκοότητα. Το ποσοστό των μεταναστών είναι 4,81%. Από αυτό το 16% είναι από χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και 84% από άλλες χώρες ή χωρίς υπηκοότητα ή αδιευκρίνιστη υπηκοότητα ή δεν δήλωσε υπηκοότητα(πίνακας 3.1). Μεγάλο μέρος του πληθυσμού είναι Έλληνες Τσιγγάνοι. Η Τσιγγάνικη καταγωγή είναι θέμα αυτοπροσδιορισμού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ



Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, απογραφή 2011

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2

ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ



Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, απογραφή 2011

Συνθήκες περιβαλλοντικής υποβάθμισης

Ως Δήμος των Δυτικών προαστίων του πολεοδομικού συγκροτήματος της πρωτεύουσας χαρακτηρίζεται από περιβαλλοντική υποβάθμιση. Τα προβλήματα καθυστέρησης της ανάπτυξης και οι υστερήσεις οφείλονται τόσο σε ιστορικές συνθήκες όσο και σε κυβερνητικές πολιτικές επιλογές επιβάρυνσης της ευρύτερης περιοχής της Δυτικής Αθήνας με ότι ήταν ανεπιθύμητο στην υπόλοιπη Αττική: ναυπηγεία, διυλιστήρια, οχλούσες και ρυπογόνες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ιδρυματικές δομές περίθαλψης κ.α.

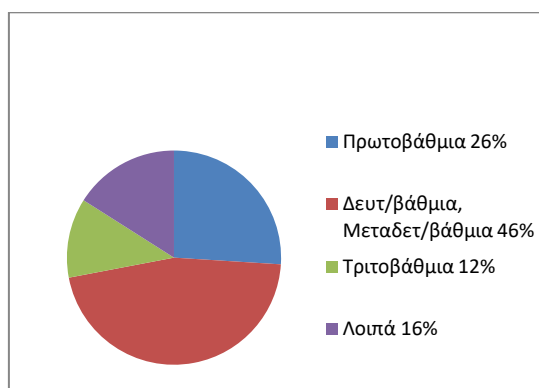
Σημαντικά Κοινωνικά προβλήματα

Η περιοχή αντιμετωπίζει πολύπλευρα και αλληλένδετα κοινωνικά προβλήματα τα οποία εντάθηκαν λόγω της οικονομικής κρίσης των τελευταίων έξι χρόνων. Η φτώχεια και η ανεργία βρίσκονται σε πολύ υψηλά επίπεδα. Συνδέονται άμεσα με το χαμηλό επίπεδο μόρφωσης και επαγγελματικής εκπαίδευσης (πίνακας 3.3, 3.4, 3.5). Υψηλά είναι και τα ποσοστά της σχολικής διαρροής, του οργανικού και του λειτουργικού αναλφαβητισμού. Η οικονομική κρίση έπληξε κυρίως τις ευάλωτες ομάδες πληθυσμού που βίωναν ανέκαθεν κοινωνικό αποκλεισμό και περιθωριοποίηση, όπως οι Τσιγγάνοι, οι παλιννοστούντες, οι μετανάστες, τα άτομα με ειδικές ανάγκες, οι μονογονεϊκές οικογένειες, που διαβιούν στο δήμο. Σήμερα περίπου το 25% των νοικοκυριών της Αγίας Βαρβάρας, ζει σε συνθήκες ανεργίας (πίνακας 3.6, 3.7), φτώχειας και αποστέρησης βασικών κοινωνικών αγαθών. Μεγάλος αριθμός οικογενειών αντιμετωπίζει κίνδυνο απώλειας της κατοικίας και ζει κατά διαστήματα χωρίς παροχή ρεύματος και νερού ενώ η πρόσβαση στην εκπαίδευση, στην απασχόληση, στην στέγαση, στην υγεία δεν είναι δεδομένη⁸⁰.

⁸⁰ www.agiavarvara.gr

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3

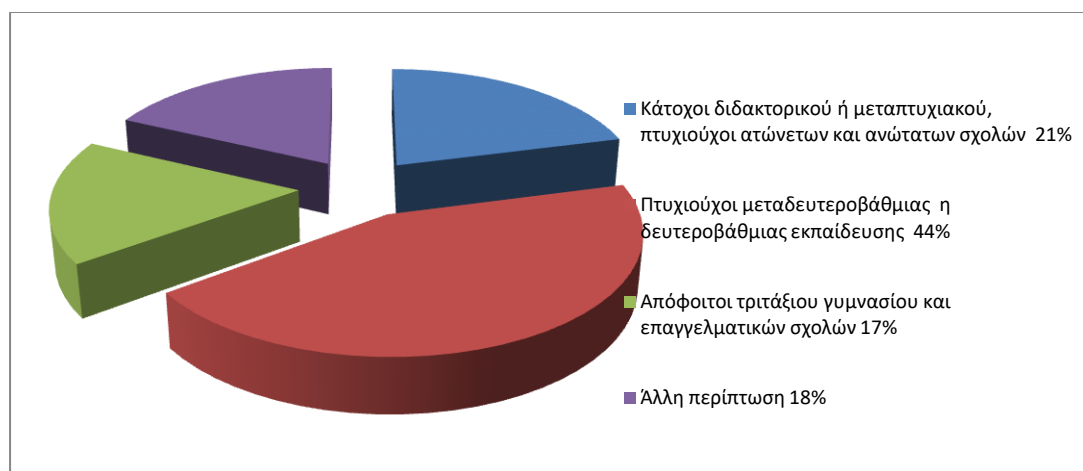
ΕΠΙΠΕΔΟ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ



Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, απογραφή 2011

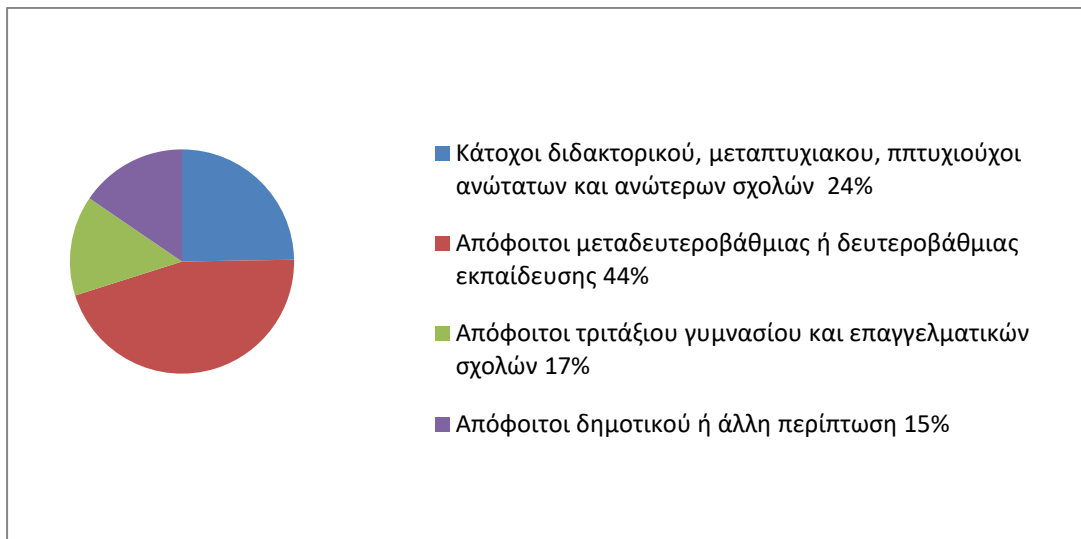
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟΣ ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΚΑΤΑ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



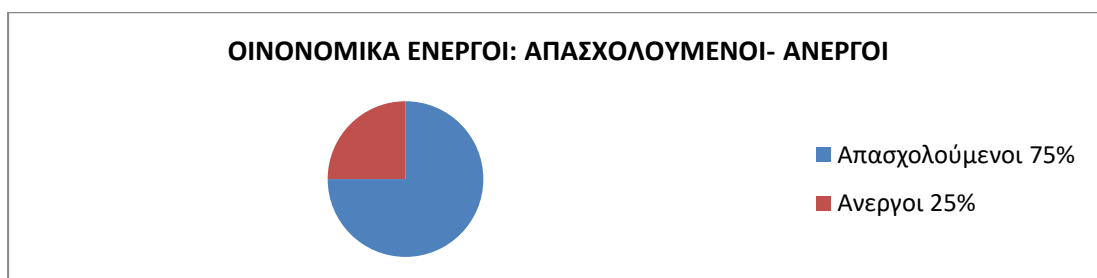
Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, απογραφή 2011

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΚΑΤΑ ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ



Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, απογραφή 2011

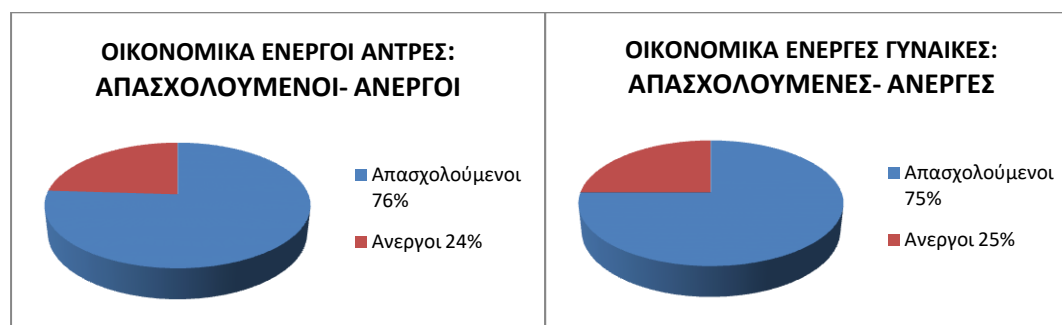
ΠΙΝΑΚΑΣ 3.6
ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΟΙ ΣΤΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟ ΠΛΗΘΥΣΜΟ



Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, απογραφή 2011

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.7

ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΑΝΕΡΓΟΙ ΣΤΟΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΝΕΡΓΟ ΠΛΗΘΥΣΜΟ ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ



Πηγή ΕΛΣΤΑΤ, απογραφή 2011

3.4.Πρόταση Αλλαγής: Τροποποίηση της Διεύθυνσης Κοινωνικής Πολιτικής στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αγίας Βαρβάρας.

Εισαγωγή και σύντομο ιστορικό

Τα τελευταία είκοσι χρόνια ο ρόλος των Δήμων στα θέματα Κοινωνικής Πολιτικής συνεχώς διευρυνόταν καθώς αποτέλεσε χρόνιο αίτημα των ίδιων των φορέων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά προέκυψε και από τις ανάγκες των τοπικών κοινωνιών για την αντιμετώπιση των αυξημένων κοινωνικών προβλημάτων. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση εξ ορισμού βρίσκεται πιο κοντά, εκεί που παρουσιάζονται και ξεδιπλώνονται τα κοινωνικά προβλήματα. Καθώς ο χαρακτήρας της είναι ανθρωποκεντρικός, συνέδεσε την τοπική ανάπτυξη με την κοινωνική προστασία των πολιτών και επεδίωξε ν' αναλάβει περισσότερες ευθύνες στο κοινωνικό πεδίο, σχεδιάζοντας και υλοποιώντας δράσεις κοινωνικής πολιτικής. Με τον νόμο 3852/2010 (Υπουργείο Εσωτερικών- Πρόγραμμα Καλλικράτης) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» διαμορφώνεται ένα νέο πλαίσιο ανάπτυξης της Τοπικής Διακυβέρνησης μέσω των

αιρετών Περιφερειών και των νέων, ισχυροποιημένων Ο.Τ.Α. α' βαθμού. Όλες οι αρμοδιότητες των δήμων σχετίζονται με την τοπική ανάπτυξη και αφορούν στους τομείς περιβάλλοντος, αστικής ανάπτυξης, ποιότητας ζωής, απασχόλησης και κοινωνικής αλληλεγγύης. Οι δέσμιες πλέον αρμοδιότητες των ΟΤΑ στον τομέα της κοινωνικής πολιτικής σχεδιάζονται και υλοποιούνται μέσα από τον θεσμοθετημένο ρόλο των κοινωνικών υπηρεσιών. Οι κοινωνικές υπηρεσίες φροντίζουν για την κοινωνική προστασία των πολιτών, σε βασικούς τομείς της ζωής τους, όπως είναι η υγεία, η εκπαίδευση, η στέγαση, η απασχόληση, αλλά και για την ισότιμη πρόσβασή τους σε πολιτιστικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες. Οι υπηρεσίες αυτές είναι πολύτιμες την παρούσα χρονική περίοδο, που λόγω της οικονομικής κρίσης, έχουν πληγεί τόσο οι ίδιες οι υπηρεσίες, από την άποψη της δυνατότητας και της αξιοπιστίας, όσο και οι άνθρωποι που καλούνται να υποστηρίξουν. Η φιλοσοφία που διαπνέει το σύνολο των παρεμβάσεων είναι ότι δεν νοείται κανενός είδους ανάπτυξη χωρίς κοινωνική ευημερία. Βέβαια είναι γνωστό ότι τα εμπόδια και οι δυσκολίες είναι πολλές και καθοριστικές στην επιτυχή έκβαση των σχεδιαζόμενων προγραμμάτων, αφού παρέχονται στο πλαίσιο ενός ελλειμματικού δημόσιου μοντέλου παρέμβασης κοινωνικής προστασίας. Επιπρόσθετα οι κοινωνικές υπηρεσίες παρέχονται μη «ολοκληρωμένα», κατακερματισμένες, με έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και με αδυναμία συντονισμού μεταξύ των υπηρεσιών για την αποφυγή επικαλύψεων.

Προκειμένου λοιπόν να είναι σε θέση ένας οργανισμός να παρέχει αποδοτικά και αποτελεσματικά υπηρεσίες θα πρέπει να διαχειρίζεται ανάλογα τις διαδικασίες του. «Η διαχείριση διαδικασιών αναφέρεται στον σχεδιασμό (νέων διαδικασιών), στην αναγνώριση και περιγραφή (των ήδη υπαρχουσών), στην ανάλυση, στον έλεγχο και στη βελτίωσή τους»⁸¹. Τρεις είναι οι βασικές στρατηγικές ερωτήσεις που πρέπει να απαντηθούν:

- Πού είμαστε τώρα;
- Πού θέλουμε να πάμε;
- Πώς θα πάμε ;

⁸¹ Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. 2015. Σχεδιασμός και βελτίωση διαδικασίας της υπηρεσίας. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. 2015. *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, σελ. 111.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.8

Οι τρεις κύριες Στρατηγικές Ερωτήσεις Διαγραμματικά



The Arrow Diagram for Improving Competitive Performance

Πηγή: Ν. Γεωργόπουλος, διάλεξη στο μάθημα: « Στρατηγικό Μάνατζμεντ: Τοπική και Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση».

3.5. Ανάλυση S.W.O.T στη Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής

3.5.1 Δυνατά σημεία (*Strengths*)

Η Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής του Δήμου Αγίας Βαρβάρας είναι ένα σημείο αναφοράς των πολιτών που χρήζουν υποστήριξης και συμβουλευτικής. Στα τμήματα της διεύθυνσης υπηρετούν έμπειροι κοινωνικοί λειτουργοί ενώ η διαρκής εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων ενισχύει τις γνώσεις και τις ικανότητές τους και τους καθιστά κοινωνούς των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων που λαμβάνουν χώρα. Άλλωστε, η εκπαίδευση και επιμόρφωση δύναται να ενδυναμώσει την κουλτούρα του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να υποδέχεται με μεγαλύτερη ευκολία τις αλλαγές που υλοποιούνται.

Ένα από τα δυνατά σημεία είναι η εγκαθίδρυση σχέσης εμπιστοσύνης με τον πληθυσμό της περιοχής και ιδιαίτερα με τους ανθρώπους που ανήκουν στις ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού. Υπάρχει πολύ καλή γνώση των κοινωνικών προβλημάτων και η δράση της υπηρεσίας σχεδιάζεται πάντα με γνώμονα την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών που να απαντούν στις αυξημένες ανάγκες. Αποτελεί πρόκληση οι παρεχόμενες υπηρεσίες να ανασχεδιάζονται με βάση τις γενικότερες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες.

Τα επόμενα δυνατά σημεία είναι τα ενεργά κοινωνικά δίκτυα αλληλεγγύης, η δικτύωση και οι γόνιμες συνεργασίες με διεθνείς και εθνικούς φορείς καθώς και με ανθρωπιστικές οργανώσεις, η αξιοποίηση των κοινοτικών δικτύων(εθελοντές, φίλοι, γειτονιά) καθώς και η ανάπτυξη δράσεων ευαισθητοποίησης της κοινής γνώμης. Σημαντική επίσης κρίνεται η σύνδεση των δράσεων προαγωγής υγείας με την τοπική ανάπτυξη και η συμμετοχή του δήμου σε δίκτυα υγείας και ανάπτυξη συνεργασιών με δομές υγείας και κυρίως ψυχικής υγείας. Συγκεκριμένα έχει αναπτυχθεί σταθερή συνεργασία με τους παιδικούς σταθμούς, τις εκπαιδευτικές δομές, το κέντρο δια βίου μάθησης, την εκκλησία και τους τοπικούς φορείς.

3.5.2 Αδύναμα Σημεία (*Weaknesses*)

Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης μεγέθυναν το πρόβλημα της φτώχειας που υπήρχε, με αποτέλεσμα ευάριθμα νοικοκυριά να βρεθούν αιφνίδια στον προθάλαμο του κοινωνικού αποκλεισμού. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια της οικονομικής κρίσης έχει εμφανισθεί μια νέα κατηγορία ατόμων και οικογενειών που βιώνουν την ανασφάλεια της εργασίας ή που λόγω ανεργίας στερούνται ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης ή που λόγω της συσσώρευσης χρεών στα ασφαλιστικά ταμεία μετέπεσαν στην κατηγορία των ανασφάλιστων και έγιναν απρόσιτες για όλους αυτούς οι απολύτως απαραίτητες υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής πρόνοιας.

Ένα ακόμη αδύναμο σημείο είναι η αυτοματοποίηση των διαδικασιών ενημέρωσης-πληροφόρησης και απόκτησης απαραίτητων εγγράφων που αφορούν υπηρεσίες πρόνοιας, τη στιγμή μάλιστα που ο όγκος των αιτημάτων για παροχή βοήθειας είναι πολύ μεγάλος.

Το υφιστάμενο σύστημα παρουσιάζει σημαντικό πρόβλημα ανομοιογένειας στην άσκηση των κοινωνικών πολιτικών, τα προγράμματα και οι πολιτικές να είναι αποσπασματικά ενώ ορατά είναι τα προβλήματα ταυτόχρονων επικαλύψεων, αλλά και κενών παρέμβασης σε τομείς κοινωνικών δράσεων.

Υπάρχει παντελής έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και προγραμματισμού (ποικιλία δομών και φορέων, μεγάλος αριθμός εμπλεκόμενων τμημάτων εκτός διεύθυνσης, έλλειψη τεχνογνωσίας, έλλειψη επαρκούς επιστημονικού προσωπικού, δυσλειτουργικές και πεπαλαιωμένες εσωτερικές γραφειοκρατικές δομές), απουσία συστημάτων παρακολούθησης των αποτελεσμάτων των πολιτικών και προγραμμάτων καθώς και δεικτών αξιολόγησης της λειτουργίας τους. Η έλλειψη συντονισμού, κατεύθυνσης και δικτύωσης οδηγεί αναπόδραστα σε πανσπερμία επικαλυπτόμενων δράσεων του φορέα με αποτέλεσμα η αντιμετώπιση των κοινωνικών προβλημάτων και αναγκών να είναι αποσπασματική και οι ιδέες για συμμετοχή των εμπλεκόμενων στη διαμόρφωση των πολιτικών και επιτυχή υλοποίηση να μένουν ένα κενό γράμμα.

3.5.3 Ευκαιρίες (*Opportunities*)

Ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι ευκαιρίες που προκύπτουν από την αξιοποίηση των Δικτύων Υγείας, Ανθρωπιστικών Οργανώσεων και εθελοντών. Επιπλέον ο επαναπροσδιορισμός της λειτουργίας και σχεδιασμός της αξιοποίησης του Νοσοκομείου «Η ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ», αναμένεται να ενισχύσει το έργο της κοινωνικής πολιτικής του δήμου.

Ευκαιρία δύναται να αποτελέσει και η δυνατότητα ένταξης του δήμου σε προγράμματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και η δημιουργία υποδομών και κλίματος για την εφαρμογή επιχορηγούμενων εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων⁸² κοινωνικών δράσεων.

Τέλος ευκαιρία αποτελεί η ανάπτυξη συλλογικών πρωτοβουλιών και δράσεων, σε επίπεδο κοινότητας, για την ανάπτυξη της συνεργασίας και αλληλεγγύης, η διαδημοτική συνεργασία και η δικτύωση για την ανταλλαγή εμπειριών, μεταφορά

⁸² Αξιοποίηση του ΕΣΠΑ2014-2020.

τεχνογνωσίας, εκπόνηση σχεδίων διατοπικής χωρικής και κοινωνικής ανάπτυξης και πρωτοβουλιών για την ενίσχυση της απασχόλησης, την προστασία της δημόσιας υγείας, την ισότητα, τον περιορισμό των εξαρτήσεων, η μόνιμη συνεργασία με άλλες δημοτικές ή υπερτοπικές υπηρεσίες για την από κοινού και αποτελεσματική αντιμετώπιση προβλημάτων με την αξιοποίηση υπαλλήλων, ερευνητών και στελεχών δημοσίων υπηρεσιών με θεσμική αρμοδιότητα ή ειδικές γνώσεις επί του θεματικού αντικειμένου που κάθε φορά προσδιορίζεται.

3.5.4 Απειλές (*Threats*)

Απειλή δύναται να θεωρηθεί η δυσχερής δημοσιονομική κατάσταση στην οποία βρίσκεται η χώρα και η οποία έχει ως επακόλουθο την άσκηση συσταλτικής δημοσιονομικής πολιτικής, γεγονός το οποίο με τη σειρά του έχει οδηγήσει σε περιορισμό των δαπανών του φορέα. Το ανωτέρω, ενδεχομένως να έχει ως αποτέλεσμα την επιβράδυνση του ρυθμού δυναμικότητας και τη μείωση του αριθμού ανάπτυξης δράσεων κοινωνικής πολιτικής του δήμου.

Ακόμη απειλή δύναται να θεωρηθεί η ραγδαία αύξηση των δυνητικά ωφελούμενων με την ταυτόχρονη συρρίκνωση/υποβάθμιση των υπηρεσιών υγείας σε εθνικό επίπεδο, η δυσλειτουργία των υπηρεσιών πρωτοβάθμιας φροντίδας στην κοινότητα και η κατάργηση/συγχώνευση δομών υγείας στην περιοχή που μαζί με την ανεπαρκή στελέχωση, την έλλειψη οικονομικών μέσων, πολλαπλές ελλείψεις στην εφαρμογή των Ολοκληρωμένων Πληροφοριακών Συστημάτων, την παλαίωση του εξοπλισμού και τα τεχνικά προβλήματα, οδηγούν σε συνεχή δυσλειτουργία των δομών, σε περιορισμένη πρόσβαση των πολιτών και την άνιση και άδικη παροχή/κατανομή των υπηρεσιών.

Επίσης απειλή αποτελεί η ελλιπής ενημέρωση, η απροθυμία δημιουργίας στο εσωτερικό του φορέα αποτελεσματικού οργανισμού εσωτερικού ελέγχου των υπηρεσιών με συνακόλουθη τη στασιμότητα, την απουσία εκσυγχρονισμού, την επικάλυψη τμημάτων και υπηρεσιών, καθώς και ο ανεπαρκής μηχανισμός παρακολούθησης και αξιολόγησης των πολιτικών.

Εν κατακλείδι, απειλή μπορεί να θεωρηθεί η μη τροποποίηση της στοχοθεσίας της υπηρεσίας καθώς και η επικαιροποίηση των δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, η οποία σε συνδυασμό με τη μη ενθάρρυνση και υποστήριξη κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού να μην αφήνει πολλά περιθώρια για την προσαρμογή των στόχων και των δεικτών στις νέες συνθήκες και δεδομένα που πλέον επικρατούν.

3.6 Διαμόρφωση Στρατηγικής

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ταυτίζεται με την ανάπτυξη μακροχρόνιων σχεδίων βάσει των δυνάμεων και των αδυναμιών του φορέα, για την εκμετάλλευση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών του περιβάλλοντος⁸³. Συγκεκριμένα περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών, των στρατηγικών και των πολιτικών.

ΟΡΑΜΑ- ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΔΗΜΟΥ ΑΓΙΑΣ ΒΑΡΒΑΡΑΣ

Αποστολή του δήμου είναι η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση αναγκών των κατοίκων και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό τη βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής του.

Το όραμά του είναι η οργάνωση της πόλης με σεβασμό στο φυσικό περιβάλλον και με αστικές παρεμβάσεις που την καθιστούν υγιή, ασφαλή και ανθρώπινη. Μια πόλη δημιουργικής συλλογικότητας, πολιτισμού, παιδείας, αθλητισμού και αλληλεγγύης, με επαρκείς υποδομές και υπηρεσίες προσβάσιμες, διαφανείς, ποιοτικές και αποτελεσματικές, για όλους τους πολίτες. Μια πόλη με κοινωνική συμμετοχή στον αναπτυξιακό σχεδιασμό της, στα κοινωνικά και πολιτιστικά δρώμενα και στην αξιολόγηση των πεπραγμένων του Δήμου. Βασικές αρχές είναι:

- Η ισότιμη εξυπηρέτηση όλων των κατοίκων χωρίς διακρίσεις
- Ο σεβασμός στις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης
- Η κινητοποίηση των τοπικών πόρων και δυνατοτήτων

⁸³ Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ.78.

- Η υιοθέτηση των ολοκληρωμένων παρεμβάσεων
- Η καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και η ποιότητα παροχών και υπηρεσιών
- Η αξιοποίηση των τεχνολογικών εξελίξεων και των ψηφιακών δυνατοτήτων
- Η αξιοποίηση κάθε χρηματοδοτικής δυνατότητας εθνικών ή ευρωπαϊκών προγραμμάτων, επενδυτών ή χορηγών.

Το επόμενο βήμα όπως προαναφέραμε είναι ο καθορισμός των σκοπών (*objectives*), δηλαδή τι αλλά και σε ποιο χρόνο πρέπει να επιτευχθεί και των συγκεκριμένων στόχων (*goal*)⁸⁴, βασικών δηλαδή επιδιώξεων του φορέα, η εκπλήρωση των οποίων με ενέργειες και δράσεις οδηγεί στην υλοποίηση της στρατηγικής. Μιας στρατηγικής που έχει στόχο:

- την αντιμετώπιση των προβλημάτων κοινωνικής κρίσης
- την ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής
- την προώθηση των θεμάτων ισότητας των φύλων
- τη βελτίωση της υποδομής στον κοινωνικό τομέα
- τη βελτίωση των δομών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας στην πόλη, για όλο τον πληθυσμό
- τη συμβολή στις δράσεις για υγιή πόλη
- τη βελτίωση των δομών δευτεροβάθμιας υγείας
- την πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας για όλους

Το επόμενο κρίσιμο βήμα συνιστά ο σαφής προσδιορισμός των στρατηγικών ζητημάτων, εκείνων δηλαδή που είναι καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση του φορέα και επηρεάζουν τη λειτουργία του και τη δυνατότητα επίτευξης των στόχων του με τρόπο ουσιαστικό. Επιπρόσθετα σύμφωνα με το Πρόγραμμα «Καλλικράτης», η μεταφορά αρμοδιοτήτων κυρίως προνοιακού χαρακτήρα στους δήμους, που ασκούσαν μέχρι πρότινος από τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, που με πρόσθετο κριτήριο την αρχή της εγγύτητας των παρεχόμενων, προς τον πολίτη, υπηρεσιών και με γνώμονα το χαρακτήρα της υπόθεσης ως τοπικής καθιστά τις αρμοδιότητες αυτές ως μείζονος σημασίας. Εξάλλου η εύστοχη οριοθέτηση των στρατηγικών ζητημάτων μπορεί να αποτελέσει κινητήριο μοχλό και για τον

⁸⁴ Ο στόχος δεν ορίζεται ποσοτικά και χρονικά

έγκαιρο εντοπισμό απαραίτητων αλλαγών σε επίπεδο δομών οργάνωσης και προσαρμογής του οργανισμού στα νέα δεδομένα και συνθήκες.

Αφού αποκρυσταλλωθούν τα στρατηγικά ζητήματα για το φορέα σειρά έχουν οι αποφάσεις (πολιτικές- policies)⁸⁵ επί των στρατηγικών επιλογών, δηλαδή οι κατευθυντήριες οδηγίες που απορρέουν από τις στρατηγικές και καθοδηγούν τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων, προσανατολισμένων στην εξυπηρέτηση των πολιτών-πελατών, καθώς γίνεται καθολικά δεκτό ότι η προσαρμογή της διοίκησης στις διαρκώς μεταβαλλόμενες κοινωνικές ανάγκες συνιστά τον απόλυτο παράγοντα κοινωνικής νομιμοποίησης της διοικητικής δράσης. Αυτή η δυνατότητα προσαρμογής της διοικητικής δράσης στις συνθήκες περιβάλλοντός της, αποτελεί το νέο διοικητικό ήθος που επιβάλλει την υπέρβαση της παλαιάς γραφειοκρατικής νοοτροπίας και της στατικής και άκαμπτης διοίκησης. Οι νέοι οργανισμοί πρέπει να είναι ικανοί και ευέλικτοι, προσαρμοσμένοι στα νέα δεδομένα, με σκοπό την αυξημένη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα χάριν του κοινωνικού συνόλου.

3.7 Υλοποίηση Στρατηγικής

Μετά την ολοκλήρωση του σχεδιασμού, ο οποίος προδιαγράφει το μέλλον ενός φορέα, θεμελιώδους σημασίας είναι η στρατηγική υλοποίηση, δηλαδή «ενέργειες που θέτουν τη στρατηγική σε πράξη και επιβεβαιώνουν ότι οι οργανωσιακές αποφάσεις είναι συνεπείς με αυτή⁸⁶».

Η Κοινωνική Πολιτική του Δήμου Αγίας Βαρβάρας σχεδιάζεται και εφαρμόζεται από τη Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής. Κάνοντας μία συνοπτική αναφορά, η Διεύθυνση είναι αρμόδια για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της κοινωνικής πολιτικής, των πολιτικών ισότητας των φύλων καθώς και για την προστασία και προαγωγή της δημόσιας υγείας στην περιοχή του Δήμου, με τη λήψη των κατάλληλων μέτρων και τη ρύθμιση των σχετικών δραστηριοτήτων. Αποτελείται από τρία τμήματα :

⁸⁵ Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ.80.

⁸⁶ Ν. Γεωργόπουλος, *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα 2013, σελ.84.

1. Τμήμα άσκησης κοινωνικής προστασίας και προαγωγής της δημόσιας υγείας.

Το αντικείμενο του τμήματος περιλαμβάνει τις δικαιοδοσίες που προβλέπει ο ν. 3852/2010 και υλοποιεί προγράμματα και δράσεις κοινωνικής προστασίας όπως αυτά έχουν σχεδιαστεί και παρέχει προσωπικές υπηρεσίες σε όλους τους πολίτες και σε δικαιούχους προγραμμάτων και παροχών κοινωνικής υποστήριξης.

2. Τμήμα υποστήριξης προγραμμάτων πρόνοιας

Είναι αρμόδιο για την υλοποίηση προγραμμάτων επιδοτήσεων κοινωνικής πρόνοιας που στοχεύουν στη στήριξη αστέγων και οικονομικά αδυνάτων πολιτών. Παρέχει κοινωνική εργασία, μεριμνά για την παροχή οικονομικής ενίσχυσης των αυτοστεγαζομένων, εκδίδει πιστοποιητικά οικονομικής αδυναμίας και ασκεί αρμοδιότητες εποπτείας και ελέγχου.

3. Τμήμα Προστασίας Ηλικιωμένων και Κοινωνικής Αλληλεγγύης

Είναι αρμόδιο για την αποτελεσματική λειτουργία των πρώην Κέντρων Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων (ΚΑΠΗ) του δήμου και γενικότερα για τη λειτουργία δομών και την εφαρμογή προγραμμάτων φροντίδας των ατόμων της τρίτης και τέταρτης ηλικίας. Επίσης είναι αρμόδιο για την εφαρμογή προγραμμάτων κοινωνικής αλληλεγγύης για τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες.

Για την αποτελεσματική ενάσκηση της κοινωνικής πολιτικής προτείνεται αναδιοργάνωση της διεύθυνσης κοινωνικής πολιτικής στον Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών του δήμου, με ενσωμάτωση της καινοτομίας και στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο οργανόγραμμα ενός οργανισμού περιγράφονται τα υποσύνολα των εργασιών, « πώς αυτά συνδέονται, ποιες εργασίες γίνονται σε αυτά, ποιος αναφέρεται σε ποιόν και ποια η γραμμή εξουσίας από το ανώτατο ως το κατώτατο ιεραρχικό επίπεδο»⁸⁷.

⁸⁷ Λ. Χυτήρης, *Μάνατζμεντ- Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, Αθήνα: Φαίδιμος, 2013.

3.8 Πρόταση Οργάνωσης της Διεύθυνσης Κοινωνικής Πολιτικής

Η πρόταση οργάνωσης της Διεύθυνσης Κοινωνικής Πολιτικής του Δήμου Αγίας Βαρβάρας στηρίχθηκε στην οργανωσιακή δομή, στις οργανωσιακές διεργασίες και διαδικασίες που χρησιμοποιούνται στις καθημερινές λειτουργίες της διεύθυνσης, στο ανθρώπινο δυναμικό και στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο (άρθρο 75 περ.ε΄, ν. 3463/2006 Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων και ν. 3852/2010), όπου αποτυπώνεται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες των ΟΤΑ και αφορούν στο σχεδιασμό και υλοποίηση των πολιτικών κοινωνικής φροντίδας σε δημοτικό επίπεδο.

Οι αρμοδιότητες αυτές μπορούν να κατανεμηθούν στις παρακάτω επί μέρους οργανωσιακές οντότητες :

❖ Τμήμα Κοινωνικής Φροντίδας και Χορήγησης Προνοιακών Επιδομάτων

Ενδεικτικές αρμοδιότητες:

- Σχεδιάζει, προγραμματίζει και μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων προστασίας των οικονομικά αδυνάτων, της άμεσης περίθαλψης ή οικονομικής ενίσχυσης σε άτομα, οικογένειες και κοινωνικές ομάδες που περιέρχονται σε κατάσταση ανάγκης εξαιτίας κοινωνικών γεγονότων ή φυσικών καταστροφών
- Χορήγηση πιστοποιητικών οικονομικής αδυναμίας
- Εφαρμογή προγραμμάτων οικονομικής ενίσχυσης με τη μορφή προνοιακών επιδομάτων σε άτομα με αναπηρίες διαφόρων κατηγοριών, σε ευπαθείς ομάδες πληθυσμού, σε ομογενείς πρόσφυγες και σε απροστάτευτα παιδιά⁸⁸.

❖ Τμήμα κοινωνικής προστασίας

Ενδεικτικές αρμοδιότητες:

- Σχεδιάζει, προγραμματίζει και μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων πρόληψης και αντιμετώπισης ψυχοκοινωνικών

⁸⁸ με βάση το άρθρο 31 του ν. 4257/2014(ΦΕΚ93/τΑ/2014).

προβλημάτων (προσφύγων, μεταναστών, παλινοστούτων, φυλακισμένων, υπερηλίκων, μονογονεϊκών οικογενειών κ.α.)

- Υλοποιεί το πρόγραμμα παροχής κοινωφελούς εργασίας κρατουμένων
- Η προστασία περιθαλπομένων σε ιδρύματα κλειστής περίθαλψης

Επιπρόσθετα το τμήμα θα είναι υπεύθυνο για τις Υποστηρικτικές Κοινωνικές Υπηρεσίες, θα υλοποιεί προγράμματα και δράσεις κοινωνικής προστασίας και θα παρέχει προσωπικές υπηρεσίες σε όλους τους πολίτες και σε δικαιούχους προγραμμάτων και παροχών κοινωνικής υποστήριξης. Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στην αρμοδιότητα της παιδικής προστασίας με παρεμβάσεις ολιστικής προσέγγισης στη διερεύνηση και διαχείριση των περιστατικών κακοποίησης και παραμέλησης παιδιών. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι πρέπει να προβλεφθεί και ο κατάλληλος χώρος για την άσκηση αυτής της αρμοδιότητας.

Η αμεσότητα και η αποτελεσματικότητα θα διασφαλίζεται με τη χρήση των τεχνολογιών της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Έτσι οι αρμοδιότητες του τμήματος συνοπτικά θα αφορούν την κοινωνική δικτύωση σε τοπικό επίπεδο (Κέντρο Κοινότητας, παράρτημα ΡΟΜΑ⁸⁹), τη δικτύωση μεταξύ των φορέων παροχής υπηρεσιών κοινωνικής προστασίας, την οργάνωση της τοπικής κοινωνικής διαβούλευσης, την ενίσχυση των τοπικών φορέων παροχής υπηρεσιών κοινωνικής προστασίας, τη στήριξη της κοινωνικής ενσωμάτωσης σε όλες τις τοπικές πολιτικές κοινωνικής προστασίας, την ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας για συγκεκριμένες ομάδες στόχους όπως για παράδειγμα ΑμεΑ, τσιγγάνοι, παλινοστούτες, μονογονεϊκές οικογένειες κ.α.)

❖ Τμήμα Εποπτείας Ελέγχου, Κοινωνικών Ερευνών Οργάνωσης της Διαβούλευσης

⁸⁹ Το σχέδιο δικτύωσης του Κέντρου Κοινότητας αφορά στη διασύνδεση με φορείς, υπηρεσίες, οργανισμούς και πολίτες με σκοπό να επιτευχθούν συνεργασίες, παραπομπές, συνέργειες για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας. Το κέντρο προκειμένου να παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες προς τους ωφελούμενους θα συνεργάζεται και θα φροντίζει να δικτυωθεί με όλες τις διαθέσιμες δομές, υπηρεσίες και προγράμματα που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται σε τοπικό και υπερτοπικό επίπεδο.

Ενδεικτικές αρμοδιότητες:

- Η χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας δημοτικών και ιδιωτικών παιδικών ή βρεφονηπιακών σταθμών
- Η άσκηση ελέγχου και εποπτείας στα ιδρύματα παιδικής προστασίας ιδιωτικού δικαίου (ιδιωτικοί παιδικοί σταθμοί) και την ευθύνη λειτουργίας ιδρυμάτων προστασίας και αγωγής οικογένειας του παιδιού (όπως Κέντρων Παιδικής Μέριμνας, Παιδικών Σταθμών, Παιδικών Εξοχών, παραρτημάτων ΠΙΚΠΑ και ΚΕΠΕΠ).
- Χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας ιδρύματος παιδικής πρόνοιας σε ιδιώτες, καθώς και σε συλλόγους ή σωματεία, που επιδιώκουν φιλανθρωπικούς σκοπούς
- Εποπτεία επί των φιλανθρωπικών σωματείων και ιδρυμάτων, καθώς και η έγκριση του προϋπολογισμού τους, η παρακολούθηση και ο έλεγχος των επιχορηγήσεων, που δίδονται σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου με κοινωφελείς σκοπούς⁹⁰
- Χορήγηση αδειών διενέργειας λαχειοφόρων αγορών εράνων και φιλανθρωπικών αγορών
- Οργάνωση, παρακολούθηση και αξιολόγηση της διαβούλευσης σε τοπικό επίπεδο
- Οργάνωση, παρακολούθηση και αξιολόγηση της κοινωνικής δικτύωσης σε επίπεδο δήμου.

❖ Τμήμα Συντονισμού Παρακολούθησης και Αξιολόγησης των Κοινωνικών Πολιτικών

Το τμήμα θα είναι αρμόδιο να σχεδιάζει και να συντονίζει λειτουργίες που θα αφορούν εναλλακτικές προτάσεις δράσεων πολιτικής κοινωνικής φροντίδας, εναλλακτικά σχέδια χρηματοδότησης για κάθε σενάριο και προτάσεις συνέργιας και δικτύωσης φορέων άσκησης πολιτικής κοινωνικής

⁹⁰ Τα φιλανθρωπικά ιδρύματα- σωματεία που λειτουργούν στην περιοχή είναι τα εξής:1. Φιλανθρωπικό Σωματείο «Πανελλαδικός εκπαιδευτικός σύλλογος ελλήνων αθίγγανων», 2. Φιλανθρωπικό σωματείο « Κέντρο υποστήριξης δικαιωμάτων ατόμων χρονίως πασχόντων ΚΥΔΑΠ», 3. Πανελλήνια ομοσπονδία ελλήνων ΡΟΜ, 4. Χριστιανική Αποστολική Εκκλησία.

φροντίδας. Θα συντονίζει και θα παρακολουθεί την εύρυθμη λειτουργία και την αξιολόγηση των στοιχείων από το Γραφείο Κοινωνικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών(one stop- shop) που θα λειτουργεί στο ΚΕΠ του δήμου, εν είδει Κέντρου Εξυπηρέτησης Δημοτών.

❖ Τμήμα πρόληψης και προαγωγής της υγείας

Το τμήμα θα είναι αρμόδιο να σχεδιάζει και να υλοποιεί προγράμματα προαγωγής της Υγείας. Αυτά αφορούν μία δέσμη πολυδιάστατων και αλληλοσυμπληρούμενων δράσεων και ενεργειών με σκοπό την πρόληψη και αντιμετώπιση προβλημάτων υγείας και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών κάθε ηλικίας με έμφαση στις ευάλωτες ομάδες. Περιλαμβάνονται δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης, ιατρικοί έλεγχοι και διαγνωστικές εξετάσεις, αγωγή υγείας, συμβουλευτικός σταθμός για την άνοια⁹¹. Σε σοβαρές περιπτώσεις απόρων θα επιδιώκεται και η θεραπευτική αποκατάσταση. Οι υπηρεσίες υγείας θα παρέχονται μέσω ενός διευρυμένου δικτύου υποστήριξης εξειδικευμένων φορέων υγείας, ανθρωπιστικών οργανώσεων, εθελοντών, χορηγών και μέσω προγραμμάτων αξιοποίησης του ΕΣΠΑ.

❖ Τμήμα Διοικητικής και Νομικής υποστήριξης

Το τμήμα θα είναι αρμόδιο για την παραλαβή, ταξινόμηση και διανομή της εισερχόμενης αλληλογραφίας (συμπεριλαμβανομένης και των ηλεκτρονικών αιτήσεων μέσω του ιστοχώρου του δήμου⁹²) και για τη διεκπεραίωση των εξερχόμενων εγγράφων. Από οργανωσιακή άποψη θα ακολουθεί σύγχρονες αρχές οριζόντιας οργάνωσης με προσανατολισμό στη διαλειτουργικότητα των υπηρεσιών⁹³ η οποία μπορεί να κατηγοριοποιηθεί μεταξύ των διαφορετικών οργανισμών, διαφορετικών συστημάτων του

⁹¹ Σε συνεργασία με την Εταιρία Νόσου ALZHEIMER και Συναφών Διαταραχών για άτομα άνω των 60 ετών.

⁹² Για την παροχή κοινωνικών υπηρεσιών π.χ. « Βοήθεια στο σπίτι» (αίτηση μαζί με τα σχετικά δικαιολογητικά). Με αυτόν τον τρόπο ο πολίτης εξοικονομεί σημαντικό χρόνο καθώς μέσω της χρήσης της ηλεκτρονικής υπηρεσίας δεν χρειάζεται να μεταβεί στον ίδιο το δήμο για να υποβάλει την αίτηση και τα δικαιολογητικά.

⁹³ Για παράδειγμα το τμήμα θα συνδέεται διαλειτουργικά με το τμήμα δημοτικής κατάστασης και ληξιαρχείου για την έκδοση πιστοποιητικών γέννησης, οικογενειακής κατάστασης κ.λ.π. ,τα οποία πρέπει να επισυνάπτουν οι ωφελούμενοι ως δικαιολογητικά.

ίδιου οργανισμού και υποσυστημάτων του ίδιου συστήματος⁹⁴, (με στόχο την παραγωγικότερη λειτουργία, εξοικονόμηση πόρων, παροχή μεγαλύτερου εύρους και υψηλότερου επιπέδου ηλεκτρονικών υπηρεσιών, εξοικονόμηση ανθρωποωρών, ταχεία παραγωγή χρήσιμων αναφορών προς τα ανώτερα στελέχη συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων), την ανάπτυξη συνεργιών και δικτυώσεων τόσο εσωτερικά στο Δήμο όσο και εξωτερικά με τις υπηρεσίες και δομές κοινωνικής προστασίας της περιφέρειας και του κράτους εν γένει, με απώτερο στόχο την παροχή υπηρεσιών ποιότητας προς τους χρήστες των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα το τμήμα θα είναι αρμόδιο για τη βάση δεδομένων (*base registries*), δηλαδή μητρώα που εμπεριέχουν βασικές πληροφορίες για τους πολίτες (ηλικία, επάγγελμα, έτη ασφάλισης, εισόδημα, οικογενειακή κατάσταση). Τα δεδομένα αυτά θα βρίσκονται υπό τον νομικό έλεγχο του τμήματος, θα συντηρούνται από αυτό, αλλά θα πρέπει να είναι διαθέσιμα για ευρύτερη χρήση (και από τα άλλα τμήματα) μέσω των κατάλληλων προϋποθέσεων ασφάλειας και προστασίας των ευαίσθητων δεδομένων.

Η εισαγωγή και αξιοποίηση των ΤΠΕ μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη οργάνωση και εκτέλεση της καθημερινής εργασίας, να καταστήσει περισσότερο δημιουργική, ευχάριστη και ενδιαφέρουσα την εργασία των υπαλλήλων των οποίων ο ρόλος αποκτά έναν πιο επιτελικό χαρακτήρα. Η βελτιωμένη παραγωγικότητα μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης θα φέρει θετικές επιπτώσεις αφενός στην εξοικονόμηση δαπανών, αφετέρου στην εξυπηρέτηση των πολιτών, των οποίων ο ενεργός ρόλος θα ενδυναμωθεί, ενώ παράλληλα ο δήμος θα έχει την καλύτερη πληροφόρηση/γνώση για τα καθημερινά προβλήματα και κατ' επέκταση μπορεί να διανέμει ορθολογικότερα τους πόρους του κατά την εκτέλεση της καθημερινής του λειτουργίας. Να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο ότι πρέπει να γίνει αναβάθμιση όλου του μηχανογραφικού εξοπλισμού και εξίσου σημαντικό ενδείκνυται σε κάθε τμήμα η καθιέρωση μιας

⁹⁴ Παρασκευάς, Μ. 2015. Η δημόσια διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας. [Κεφάλαιο Συγγραμματος]. Στο Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ., Τριανταφύλλου, Β. 2015. *Κοινωνία της πληροφορίας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 7,σελ. 6.

συγκεκριμένης διαδικασίας με την οποία οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερη κατάρτιση στις ΤΠΕ να μεταλαμπαδεύσουν τις δεξιότητες και γνώση τους στους συναδέλφους τους.

Στελέχωση

Η Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής απασχολεί Κοινωνικούς Λειτουργούς, κοινωνιολόγους, ψυχολόγους, νηπιαγωγούς, βρεφοκόμους, Νοσηλευτές, Οικογενειακές βοηθούς, Διοικητικούς υπαλλήλους. Αξιοποιώντας τα προγράμματα ενισχύεται με προσωπικό. Οι δυνατότητες στελέχωσης των δομών του Δήμου είναι κατά κανόνα πολύ μικρότερες των αναγκών.

Το 2010 που ψηφίστηκε ο Καλλικράτης και ήρθαν νέες αρμοδιότητες στους Ο.Τ.Α., το προσωπικό του Δήμου ήταν ήδη μειωμένο και δεν επαρκούσε για την καλή λειτουργία των υπηρεσιών. Την ίδια εποχή, στο πλαίσιο της μνημονιακής πολιτικής, ακυρώθηκε η διαδικασία πρόσληψης μόνιμου προσωπικού, που είχε σχεδόν ολοκληρωθεί στο Δήμο Αγίας Βαρβάρας, απαγορεύτηκαν συνολικά οι προσλήψεις και καταργήθηκαν οι κενές οργανικές θέσεις.

Σήμερα, μετά τις νέες συνταξιοδοτήσεις και μετατάξεις, η λειτουργία ορισμένων υπηρεσιών μπορεί να χαρακτηριστεί οριακή ενώ σχεδόν όλα τα τμήματα της διεύθυνσης Κοινωνικής Πολιτικής λειτουργούν με ελάχιστο προσωπικό, που υπερβάλλει των δυνατοτήτων του για να διεκπεραιώνονται οι βασικές υποχρεώσεις. Το πρόβλημα θα είναι ανυπέρβλητο με τις αναμενόμενες συνταξιοδοτήσεις.

Η κατάργηση των προσλήψεων είχε επιπρόσθετη συνέπεια, την αδυναμία κάλυψης των κενών σε εξειδικευμένους επιστημονικούς τομείς αλλά και σε ορισμένες κοινωνικές υπηρεσίες που σήμερα δεν λειτουργούν λόγω έλλειψης προσωπικού (πχ φυσικοθεραπευτήριο) ή που επιβάλλονται από τις νέες αρμοδιότητες. Γενικά όμως η διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με βάση τη μόρφωση, την εξειδίκευση και τις εμπειρίες του καθενός είναι λανθασμένη, καθώς απαντάται ορισμός κοινωνιολόγου ως προϊσταμένου λογιστηρίου και ορισμός οικονομολόγου ως προϊσταμένου κοινωνικής υπηρεσίας. Να σημειώσουμε ότι ο αριθμός των υφιστάμενων εργαζομένων δεν είναι αρκετός, οι ανάγκες δεν μπορούν να καλυφθούν με εσωτερικές μετακινήσεις, άρα ο δήμος πρέπει να προσβλέπει και να

επιδιώξει την αύξηση προσωπικού ικανού να ικανοποιεί τις προσδιορισμένες απαιτήσεις. Οι πηγές από τις οποίες μπορεί να αντληθεί το αναγκαίο προσωπικό είναι οι άλλοι δημόσιοι οργανισμοί (μέσω μετατάξεων, αποσπάσεων και λοιπών μέτρων κινητικότητας), άρση όλων των αποσπάσεων και μεταφορά των αποσπασμένων στο Δήμο, ακόμη και η εξωτερική αγορά εργασίας .

Επιπρόσθετα θα πρέπει να γίνει επαναπροσδιορισμός τοποθετήσεων του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τη μόρφωση, την εξειδίκευση και την εμπειρία, να γίνουν περιγράμματα εργασίας και οι εργαζόμενοι να αντιμετωπισθούν ως ισότιμοι εταίροι, με συστηματικό τρόπο (εκπαίδευση- ανάπτυξη, ανάθεση εργασιών, εξέλιξη, κλπ.) ώστε να αποδώσουν το μέγιστο δυνατό στον νέο ΟΕΥ του δήμου⁹⁵. Αναμφισβήτητα σύμφωνα με το μοντέλο της Νέας Διακυβέρνησης στο επίκεντρο της υλοποίησης της προωθούμενης αλλαγής πρέπει να είναι η συνεργασία και η διαβούλευση μεταξύ της ηγεσίας και του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία της αλλαγής θα πρέπει να διέπεται από δικαιοσύνη, από την ύπαρξη επικοινωνίας, τη συμμετοχή στις συντελούμενες διεργασίες και στη λήψη των αποφάσεων. Θα πρέπει να αντιμετωπισθούν οι φόβοι και η ανασφάλεια των εργαζομένων για τη μελλοντική κατάσταση μέσω σαφών προβλέψεων, χωρίς δυνατότητα παρερμηνειών. Να καλλιεργηθεί ένα κλίμα συνεργασίας που θα κινητοποιήσει τους εργαζόμενους και θα τους κάνει να κατανοήσουν πως «η δουλειά τους συνδέεται με την προσθήκη αξίας στην τελική εκροή αλλά και το πώς το αποτέλεσμα της δουλειάς τους είναι εισροή για κάποιον άλλο»⁹⁶.

Με άλλα λόγια για να υπάρξει ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη χρειάζεται να δημιουργηθεί μια αλυσίδα εξυπηρέτησης μεταξύ όλων των εργαζομένων της διεύθυνσης. «Στην αλυσίδα αυτή κάθε εργαζόμενος ή ομάδα εργαζομένων θα προσθέτει αξία στο κομμάτι δουλειάς που της παραδίδει ο προηγούμενος, μέχρι η υπηρεσία να παρασχεθεί στον πολίτη»⁹⁷. Βέβαια, πάντοτε θα υπάρχουν αντιδράσεις και αντιστάσεις, αλλά τα θέματα που πρέπει να απασχολούν είναι δύο: «να μην

⁹⁵ Δημήτρης Β. Παπούλιας *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, εκδ.Καστανιώτη, Αθήνα2002, σελ. 95.

⁹⁶ Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. 2015. Σχεδιασμός και βελτίωση διαδικασίας της υπηρεσίας. [Κεφάλαιο Συγγραμματος]. Στο Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. 2015. *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, σελ. 112.

⁹⁷ Δημήτρης Β. Παπούλιας *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, εκδ.Καστανιώτη, Αθήνα2002, σελ. 96

είναι ανυπέρβλητες οι αντιστάσεις αυτές και να αντιμετωπίζονται κατάλληλα και αποτελεσματικά»⁹⁸.

3.9 Διαχείριση του περιβάλλοντος της αλλαγής

Ο κλασικός θεμελιωτής της κοινωνικής πολιτικής ως γνωστικού αντικειμένου R.Titmuss, έθεσε ως κύριο σημείο αναφοράς του για την κατανόησή της, την οργάνωση και τη λειτουργία των κοινωνικών υπηρεσιών στο πλαίσιο ενός «κράτους πρόνοιας» με στόχο την επίτευξη της ευημερίας των πολιτών⁹⁹. Οι σημερινές συνθήκες της μεγαλύτερης κρίσης που η χώρα αντιμετωπίζει στα μεταπολιτευτικά χρόνια, οι δυνατότητες επίτευξης του απαραίτητου κλίματος υπέρ δραστικών αλλαγών είναι ίσως πιο πρόσφορες παρά ποτέ. Είναι απολύτως αναγκαίο να γίνει κατανοητή η ανάγκη της αλλαγής από όλους τους εμπλεκόμενους. Επομένως πρέπει να αποτυπωθεί το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον (όπως προαναφέραμε) και να εκπονηθεί μια πλήρης επικοινωνιακή στρατηγική η οποία θα συνδέσει τις ελλείψεις και τις παθογένειες του υπάρχοντος συστήματος με την εισαγωγή μιας νέας ανάλυσης της αποστολής, σχεδιασμού των λειτουργιών και παροχής υπηρεσιών του φορέα. Επιβάλλεται η εισαγωγή νέων αρχών και αξιών οργάνωσης και λειτουργίας, η εστίαση στη χρησιμοποίηση και ενσωμάτωση των άτυπων σχέσεων συνεργασίας και συντονισμού που υπάρχουν στον φορέα, η ενσωμάτωση των αναγκών των ωφελούμενων και του προσωπικού, αλλά κυρίως η ανάπτυξη μιας νέας οργανωτικής κουλτούρας μεταξύ των στελεχών του φορέα.

3.10 Ανάλυση οφέλους της πρότασης αλλαγής

Τα οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή της πρότασης αλλαγής συναρτώνται με το βαθμό επίδρασης στην επίτευξη των στόχων όπως:

- ✓ Αντιμετώπιση των αναγκών της περιοχής του Δήμου

⁹⁸ Γεωργόπουλος, Α. 2015. Ανθρώπινος παράγοντας και διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων στην αναδιοργάνωση. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Γεωργόπουλος, Α. 2015. *Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 8, σελ. 185.

⁹⁹ Spicker 1995

- ✓ Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων προς τον πολίτη υπηρεσιών
- ✓ Βελτίωση του χρόνου εξυπηρέτησης του πολίτη και μείωση γραφειοκρατικών διαδικασιών
- ✓ Βελτίωση της διαφάνειας και της αξιοπιστίας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ✓ Βέλτιστη αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Μείωση του κόστους λειτουργίας του Δήμου

Όσον αφορά τις ενέργειες δικτύωσης που θα πραγματοποιηθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα συνοψίζονται:

- ✓ Συνέργεια των κοινωνικών υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο
- ✓ Διάχυση της εμπειρίας των δομών και υιοθέτηση των καλών πρακτικών εξοικονόμησης υλικών αγαθών και πόρων
- ✓ Επικαιροποίηση των πληροφοριών για υπηρεσίες και δράσεις των φορέων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υλικών ενισχύσεων και προώθηση κοινών πρωτοβουλιών όπου είναι εφικτό για την ενίσχυση της εισροής πόρων στην πόλη υπέρ των ωφελούμενων
- ✓ Σταθερή διασύνδεση και συνεργασία με τον επιχειρηματικό κόσμο στην παραγωγή και εξασφάλιση τοπικών πόρων υπέρ των οικονομικά αδύνατων πολιτών
- ✓ Ανάπτυξη δράσεων ευαισθητοποίησης της κοινής γνώμης
- ✓ Διασύνδεση ωφελούμενων με άλλες υπηρεσίες για την αντιμετώπιση των αναγκών τους καθώς βελτίωση της ποιότητας ζωής
- ✓ Ενίσχυση των δεσμών και της αλληλεγγύης στην τοπική κοινωνία, κινητοποίηση για ενδυνάμωση της ιδιότητας του ενεργού πολίτη, αύξηση συμμετοχικότητας σε τοπικές δράσεις και στην αντιμετώπιση τοπικών αναγκών, ενδυνάμωση εθελοντισμού (εθελοντές, φίλοι, γειτονιά).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η αλματώδης εξέλιξη στις τεχνολογίες αιχμής, στα συστήματα πληροφορίας και επικοινωνίας, η διάχυση των γνώσεων και της εμπειρίας προσφέρουν ιδανικό περιβάλλον για την προώθηση της καινοτομίας και στην καθηλωμένη σε χρόνια γραφειοκρατική στασιμότητα διοίκηση με την υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων που συγκροτούν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, το οποίο δικαίως προβάλλεται ως η πληρέστερη θεωρητική και πρακτική προσέγγιση του διοικητικού φαινομένου, με έμφαση στην ποιότητα, την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα.

Ανοικτή είναι η πρόκληση και για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, της οποίας η αποστολή συνδέεται με την αρχή της πλησιέστερης στον πολίτη διοίκησης και της οποίας η προσφορά αποτυπώνεται ανάγλυφα στην ποιότητα ζωής των διοικουμένων. Επομένως η υιοθέτηση από τους ΟΤΑ του ΝΔΜ διευρύνει το ρόλο τους και τις δυνατότητές τους στην πληρέστερη αξιοποίηση των διατιθέμενων μέσων και του θεσμικού τους εξοπλισμού και πραγματώνει την τοπική διάσταση του δημόσιου και κοινωνικού συμφέροντος, με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε όλους τους πολίτες της.

Η εφαρμογή στη διοίκηση των σύγχρονων προσεγγίσεων του δημόσιου μάνατζμεντ, δημιουργεί γόνιμο έδαφος για την προώθηση μεταρρυθμίσεων οι οποίες μπορούν να επενεργήσουν δραστικά στη δημιουργία σύγχρονων οργανισμών, που θα εξυπηρετούν τις ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των πολιτών.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων, μία από τις πιο διαδεδομένες σύγχρονες πρακτικές του ιδιωτικού τομέα περιγράφει ένα επαρκές και πραγματικό εφελτήριο και για την Τοπική Αυτοδιοίκηση (ν. 3230/2004). Με το σύστημα αυτό επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Ακολουθώντας ένας οργανισμός τις αρχές και τους κανόνες της Διοίκησης μέσω Στόχων καθορίζει την οργανωσιακή του στρατηγική και προσδιορίζει τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς του στόχους. Αναπτύσσει σχέδια δράσης που βοηθούν τον εντοπισμό προβληματικών περιοχών, ενθαρρύνουν την καινοτομία, κινητοποιούν και εμπνέουν τους εργαζόμενους και βοηθούν στη σωστή κατανομή των πόρων. Οι στόχοι πρέπει να τίθενται σε συνεργασία προϊσταμένων-υφισταμένων και να διέπονται από συνέπεια σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Ένα σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων επιβάλλει τη συχνή αναθεώρηση των αποτελεσμάτων, παρέχοντας έτσι την ευκαιρία να διασφαλισθεί ότι τα σχέδια του οργανισμού εφαρμόζονται όπως αναμενόταν και ότι η εστίαση παραμένει στους στρατηγικούς στόχους.

Οι οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που συντελούνται σήμερα, επιβάλλουν στην Τοπική Αυτοδιοίκηση να έχει ένα πιο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και μια οργάνωση αποτελεσματική, ανοικτή στους πολίτες, ευέλικτη, προσαρμόσιμη στις αλλαγές και στις απαιτήσεις της κοινωνίας.

Στην παρούσα εργασία παρουσιάσαμε ως μελέτη περίπτωσης την αναδιοργάνωση της Διεύθυνσης Κοινωνικής Πολιτικής του Δήμου Αγίας Βαρβάρας. Με βασικό εργαλείο την ανάλυση S.W.O.T. εκτιμήθηκαν οι εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες της διεύθυνσης κοινωνικής πολιτικής του δήμου καθώς και οι ευκαιρίες και απειλές που εμφανίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον, ενώ προσδιορίστηκαν τα προκύπτοντα στρατηγικά θέματα.

Προτείνεται η αναδιοργάνωση της Διεύθυνσης Κοινωνικής πολιτικής του δήμου. Η αλλαγή επικεντρώνεται, συνοπτικά, στη δημιουργία νέων τμημάτων, στην ανακατανομή και σαφή οριοθέτηση ιδιαίτερα των νέων αρμοδιοτήτων κυρίως προνοιακού χαρακτήρα που μεταφέρθηκαν στους δήμους, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις του νόμου 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», προκειμένου να αποφεύγονται οι επικαλύψεις με άλλα τμήματα της διεύθυνσης ή με νομικά πρόσωπα του δήμου. Ιδιαίτερη έμφαση δίδεται στην κοινωνική δικτύωση σε τοπικό επίπεδο (Κέντρο Κοινότητας, παράρτημα ΡΟΜΑ), στην αρμοδιότητα της παιδικής προστασίας, με πρόβλεψη κατάλληλου χώρου και στη δυνατότητα

ηλεκτρονικών αιτήσεων μέσω του ιστοχώρου του δήμου. Ως καινοτόμες παρεμβάσεις προτείνονται η δημιουργία Γραφείου Κοινωνικών Υποστηρικτικών Υπηρεσιών(one stop- shop) που θα λειτουργεί στο ΚΕΠ του δήμου εν είδει Κέντρου Εξυπηρέτησης Δημοτών και δημιουργία βάσης δεδομένων (*base registries*)- δηλαδή μητρώα που εμπεριέχουν βασικές πληροφορίες για τους πολίτες που επισκέπτονται την υπηρεσία. Επιτακτική προκύπτει η ανάγκη επίτευξης της διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων τόσο εντός της ίδιας διεύθυνσης όσο και μεταξύ διαφορετικών πληροφοριακών συστημάτων άλλων διευθύνσεων, με βάση σαφείς κανόνες, ώστε να διασφαλίζεται η σωστή χρήση των πληροφοριών με ταυτόχρονη προστασία των προσωπικών δεδομένων. Για να πετύχει αυτή η αναδιοργάνωση χρειάζεται η διοίκηση αφενός να διαμορφώσει την κατάλληλη στρατηγική, με στρατηγικό πρόγραμμα σε συγκεκριμένο πλαίσιο , εκείνο του προϋπολογισμού, των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων, των δεδομένων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος και αφετέρου να επενδύσει στην καινοτομία, μέσω της οποίας η διοίκηση μπορεί να αναζωογονηθεί ουσιαστικά, να γίνει περισσότερο δυναμική, παραγωγική, υπεύθυνη και να επιτύχει οικονομίες κλίμακας, μεγιστοποιώντας την απόδοση των ανθρώπινων, υλικών, τεχνολογικών μέσων και πόρων, δομών και υποδομών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Ανδρονόπουλος, Β., Μαθιουδάκης, Μ., *Νεοελληνική Διοικητική Ιστορία- Περιφερειακή Διοίκηση/Τοπική Αυτοδιοίκηση*, Τετράδια Αυτοδιοίκησης, Επιστημονική Επιθεώρηση περί τα «Κοινά των Πόλεων» ΚΕΔΚΕ,τ.2.2002.

Αποστολάκης,Ι., Λουκής, Ε., Χάλαρης Ι.,, *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2004.

Γεωργόπουλος, Α. 2015. Ανθρώπινος παράγοντας και διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων στην αναδιοργάνωση. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Γεωργόπουλος, Α. 2015. *Αναδιοργάνωση και μάνατζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Γεωργόπουλος,Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*,εκδ. Γ. Μπένου, Αθήνα, 2013.

Καρκατσούλης, Π., *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004.

Μακρυδημήτρης, Α., *Διοίκηση και Κοινωνία- Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1999.

Μακρυδημήτρης, Α., *Στοχοθεσία στα πλαίσια της Διοικητικής Θεωρίας και Πρακτικής*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα, 1988

Μαρκαντωνάτου, Μ., στο τριμηνιαία επιθεώρηση – *Κράτος και νέο δημόσιο μάνατζμεντ*, τεύχος116, Σεπτ.2011.

Μπέσιλα- Βήκα Ευριδίκη, *Το Συνταγματικό Πλαίσιο του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, εκδ. Αφοί Π. Σάκκουλα, Αθήνα, 1995.

Μιχαλόπουλος, Ν., *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003.

Παπούλιας, Δ., *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και Αλλαγών*, εκδ. Καστανιώτη, Αθήνα, 2002.

Παρασκευάς, Μ. 2015. Η δημόσια διοίκηση στην Κοινωνία της Πληροφορίας. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Παρασκευάς, Μ., Ασημακόπουλος, Γ., Τριανταφύλλου, Β. 2015. *Κοινωνία της πληροφορίας*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Σωτηρέλης, Γ., *Η μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης προκλήσεις και προοπτικές*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2006.

Τσουντας, Κ., Τριανταφυλλοπούλου, Α., *Η Οργάνωση και οι Λειτουργίες της Κεντρικής Διοίκησης & της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2009.

Φαναριώτης, Π., *Δημόσια Διοίκηση, αποκέντρωση και αυτοδιοίκηση, Μπροστά στις προκλήσεις του 21^{ου} αιώνα*, εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 1999.

Χυτήρης, Λ., *Μάνατζμεντ- Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*, εκδ. Φαίδιμος, Αθήνα, 2013.

Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. 2015. Σχεδιασμός και βελτίωση διαδικασίας της υπηρεσίας. [Κεφάλαιο Συγγράμματος]. Στο Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ. 2015. *Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών*. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

ΕΛ.ΣΤΑΤ, απογραφή 2011.

Νομοθετικό Πλαίσιο και Εγκύκλιοι

Σύνταγμα της Ελλάδος 1975 (τ.Α' 111/9.6.1975).

Σύνταγμα της Ελλάδος του 1844 (τ.Α' 5/18.3.1844).

Σύνταγμα της Ελλάδος 1986 (τ.Α' 23/14.3.1986).

Σύνταγμα της Ελλάδος 2001 (τ.Α' 85/18.4.2001).

Σύνταγμα της Ελλάδος 2008 (τ.Α' 120/27.6.2008).

Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ44/τΑ/11.2.2004) «Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

Ν.3463/2006 (ΦΕΚ. 114/τΑ/8.6.2006) «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων».

Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/τΑ/27.2.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, Βαθμολογική Διάρθρωση Θέσεων, Συστήματα Αξιολόγησης, Προαγωγών και Επιλογής Προϊσταμένων (Διαφάνεια- Αξιοκρατία και Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

Ν.3852/10 (ΦΕΚ 87/τΑ/7.6.2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».

Ν. 4257/2014(ΦΕΚ93/τΑ/2014) «Επείγουσες Ρυθμίσεις Αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών».

ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», <http://www.hellenicparliament.gr> (πρόσβαση 20.12.2016).

Εγκύκλιος του Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.26397/27.12.2005, με θέμα: « Καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης με Στόχους - Μεθοδολογία Στοχοθεσίας (ν. 3230/2004)».

Εγκύκλιος του Υπ. Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης (ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.7323/5-4-2006) με θέμα: «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης».

Εγκύκλιος του Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1.3.2007) με θέμα: « Ανάπτυξη συστήματος στρατηγικής διοίκησης, ν. 3230/2004».

Εγκύκλιος του Υπ. Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΔΙΠΑ/Φ4/οικ.2813/23.1.2008) με θέμα: « Καθορισμός δεικτών Μέτρησης Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας».

Έγγραφο Υπ. Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης (αριθμ. πρωτ. 12972/10.5.2016/ΑΔΑ:ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9).

Έγγραφο Υπ. Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης με θέμα: «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017» (ΑΔΑ:ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9).

Ξενόγλωσση

Borins, S., *The New Public Management is here to stay*, Canadian Public Administration, 1995.

Council of Europe, *The Use of Performance Indicators in Local Public Services*.

Deming, E., *Out of Crisis*, MIT Press, Boston, 1986.

Grosby, P., *Quality is Free*, McGraw-Hill, New York, 1979.

Huges O., *Public Management and Administration: An Introduction*, Macmillan, London, 1994.

Juran, J., *Juran on Planning for Quality*, Free Press, New York, 1988.

Kamenka, E., *Bureaucracy*, Basil Blackwell, Oxford, 1989, στο Ν. Μιχαλόπουλος, *Από τη Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα, 2003.

OECD, *Performance Management in Government*, 1994.

Ridley, F., *The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives*, Public Policy and Administration, 1996. chvartz, H., *Small States in Big Trouble: State Reorganization in Australia, Denmark, New Zealand and Sweden in 1980s*, World Politics, 1994.

Spicker 1995.

Stanford B., *What the New Public management is Achieving*, στο Καρκατσούλης, Π., *Το Κράτος σε Μετάβαση*, εκδ. Ι. Σιδέρης, Αθήνα, 2004.

Διαδικτυακοί Τόποι

<https://www.espa.gr/el/Pages/staticESPA2014-2020.aspx>

https://en.wikipedia.org/wiki/Armand_V._Feigenbaum

<https://eclass.teicrete.gr/modules/document/file.php/TH179/%CE%A0%CE%BF%CE%B9%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%20%CE%99.pdf>

http://www.eipa.eu/en/units/European_Public_Management/

www.iso.org

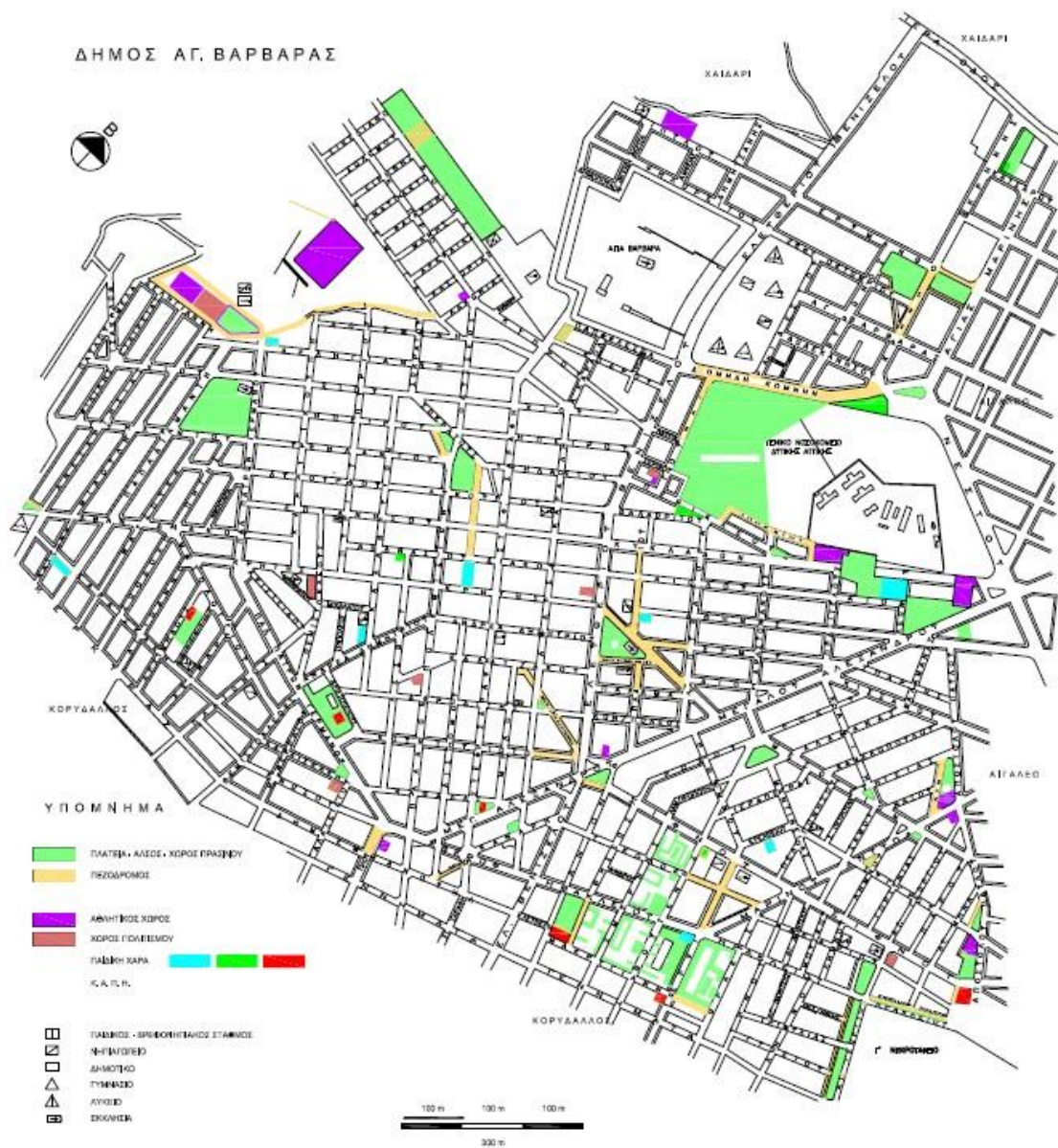
<http://maaw.info/BalScoreSum.htm>

<file:///C:/Users/user/Downloads/Egyklios%20pros%20dimisies%20ypiresies%205%203%202007.pdf>

http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/7f4d3181-8c97-4d49-8212-57bdfef7ff860/2.Aitiologiki_Kallikratis.pdf

www.agiavarvara.gr

ΕΙΚΟΝΕΣ



Εικ. 1 Δήμος Αγίας Βαρβάρας

