

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»

Διπλωματική εργασία

«Εισαγωγή των μεθόδων του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση: Διερεύνηση της Εφαρμογής της Διοίκησης Μέσω Στόχων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΤΑΣΟΥΛΑ ΑΝΔΡΙΑΝΗ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 3033201605246

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΓΛΑΒΕΛΗ ΝΙΚΗ

Θεσσαλονίκη Μάρτιος 2018

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ

η.μ.σ.

ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

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»

Thesis:

«Introduction of New Public Management Methods in Public Administration: An investigation of the Implementation of Management By Objectives in Local Government Organizations »

STUDY: TASOULA ANDRIANI

REGISTER NUMBER: 3033201605246

SUPERVISORY: GLAVELI NIKI

Thessaloniki March 2018

Αφιερώνεται:

Στους γονείς μου

*που πιστεύουν πάντα σε μένα
περισσότερο από εμένα*

στα παιδιά μου

*που με στερήθηκαν κατά τη διάρκεια της εκπόνησης
της διπλωματικής*

Ευχαριστίες

Σα βγεις στον πηγαιμό για την Ιθάκη,
να εύχεται να ναι μακρύς ο δρόμος,
γεμάτος περιπέτειες, γεμάτος γνώσεις.

Καβάφης

Το ταξίδι προς την Ιθάκη ήταν μακρύ και δύσκολο. Στην πορεία υπήρξαν κύκλωπες, Λαιστρυγόνες και σειρήνες αλλά και νησιά των Φαιάκων και Λωτοφάγων. Αποκτήθηκαν «κοράλλια, σιντέφια, κεχριμπάρια και έβενοι», γνώσεις και εμπειρία..

Με το παρόν πόνημα τελειώνει ένα από τα ταξίδια της ζωής μου, αυτό του μεταπτυχιακού προγράμματος, με πλήθος εμπειριών και γνώσεων. Με άνοιγμα και προσανατολισμό σκέψεων σε νέους δρόμους.

Στο δισάκι της ζωής μου έχουν προστεθεί νέες γνωριμίες και φιλίες, που ευελπιστώ να συνεχίσουν να υφίστανται στο πέρασμα του χρόνου και τις ευχαριστώ που υπήρξαν και έκαναν πιο ευχάριστο αυτό το ταξίδι.

Ευχαριστώ την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Νίκη Γλαβέλη που αγόγγυστα υπέμενε τις συνεχείς ενοχλήσεις μου, και μου έδειχνε διεξόδους εκεί που έβρισκα αδιέξοδα.

Ευχαριστώ το σύζυγο για την ιώβεια υπομονή που επέδειξε στις αμέτρητες ώρες που απομονωνόμουν σε ένα δωμάτιο μελετώντας.

Ζητώ συγγνώμη από τα παιδιά μου για τον χρόνο που τους στέρησα, προκειμένου να ανταπεξέλθω στις ανάγκες του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Τις ευχαριστίες μου τέλος, στους φίλους και συναδέλφους που δέχθηκαν να υποστούν την διαδικασία της συνέντευξης και αφιέρωσαν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους, καθώς και στον Γενικό Διευθυντή Ανάπτυξης που μου επέτρεψε να χρησιμοποιήσω το αρχείο της Υπηρεσίας.

Περιεχόμενα

Περίληψη	σελ 1
Summary.....	σελ 3
Προοίμιο.....	σελ. 5
A ΜΕΡΟΣ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ	
1^ο Κεφάλαιο: Η Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης	
1.1 Εισαγωγή.....	σελ 11
1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου Δημόσια Διοίκηση..	σελ 12
1.3 Σύντομη ιστορική αναδρομή της Δημόσιας Διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο	σελ 14
1.4 Φάσεις εξέλιξης της Δημόσιας Διοίκησης από τη Γραφειοκρατία στη Νέα Δημόσια Διοίκηση και στην Τοπική Διακυβέρνηση.....	σελ 17
1.5 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	σελ 18
1.5.1 Επιδιώξεις και αξίες του Ν.Δ.Μ.	σελ 20
1.5.2 Χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ.	σελ 21
1.5.3 Οι πρώτες εφαρμογές του Ν.Δ.Μ.	σελ 22
1.5.4 Παράθεση απόψεων, κρίσεων και επικρίσεων για το κίνημα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.....	σελ 24
1.5.5 Ομοιότητες και διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Δυσκολίες εφαρμογής των μεθόδων του Ν.Δ.Μ., στο δημόσιο τομέα.....	σελ.26
1.6 Η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, είσοδος των μεθόδων του Ν.Δ.Μ. και οι επιπτώσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση.....	σελ.29
1.6.1 Αντίσταση στην εφαρμογή των μεθόδων του Ν.Δ.Μ., στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	σελ 30
1.6.2 Ενέργειες για τη διοικητική μεταρρύθμιση.....	σελ 31
1.6.3 Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης και οι επιπτώσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση.....	σελ 33
1.6.4 «Καλλικράτης» Ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης», ως ο νόμος που προσπάθησε να εισαγάγει το Ν.Δ.Μ. στην τοπική αυτοδιοίκηση.....	σελ 37
1.7. Προοπτικές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	σελ 41
2^ο Κεφάλαιο: Διοίκηση Μέσω Στόχων, Ένα εργαλείο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.	
2.1. Εισαγωγή.....	σελ 45

2.2. Διοίκηση Μέσω Στόχων	σελ 45
2.2.1. Ορισμοί	σελ 44
2.2.2 Διαδικασία εφαρμογής Δ.Μ.Σ	σελ 47
2.2.3 Σύνδεση με το στρατηγικό σχεδιασμό	σελ 48
2.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τη δημόσια διοίκηση από την εφαρμογή της ΔΜΣ.....	σελ 50
2.4. Θεσμικό πλαίσιο Εφαρμογής της Δ.Μ.Σ. στην Ελλάδα.....	σελ 53
2.4.1 Εφαρμογή στοχοθεσίας – χρονοδιάγραμμα, σύμφωνα με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο.....	σελ 58

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ

3^ο Κεφάλαιο: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Ερευνητική στρατηγική- επιλογή δείγματος.....	σελ. 63
3.2. Σκοπός της έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα.....	σελ.63
3.3. Περιγραφή οδηγού συνέντευξης – δομή του.....	σελ.64
3.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	σελ.65
3.4.1. Συλλογή δευτερογενών δεδομένων	σελ.65
3.4.2. Συλλογή πρωτογενών δεδομένων.....	σελ.66
3.5. Μέθοδος ανάλυσης.....	σελ.67
3.5.1. Ανάλυση δευτερογενών δεδομένων.....	σελ.67
3.5.2. Ανάλυση πρωτογενών δεδομένων.....	σελ.68

4^ο Κεφάλαιο: Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Σχολιασμός

4.1 Εισαγωγή	σελ 69
4.2 Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας	σελ 69
4.2.1. Σύσταση, συγκρότηση και αρμοδιότητες της Π.Κ.Μ.....	σελ 69
4.2.2. Όραμα, Αποστολή της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας και οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι της.	σελ 70
4.2.3. Παρουσίαση Υπηρεσιών Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης, Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας	σελ 72
4.3 Ευρήματα από τη μελέτη του αρχαιακού υλικού στοχοθεσίας της Γ.Δ.Α	σελ 74
4.3.1. Ιστορικό απόφασης εφαρμογής πιλοτικής στοχοθεσίας στην Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης	σελ.76
4.3.2 Πιλοτική εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης της Π.Κ.Μ.	σελ 76
4.4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας -συνεντεύξεις.....	σελ 85
4.4.1. Προφίλ συνεντευξιζόμενων	σελ 85

4.4.2. Στάση Στελεχών: Ερευνητικά Ερωτήματα 1 και 2.....σελ 86	σελ 86
4.4.3. Εφαρμογή της Δ.Μ.Σ: Ερευνητικά Ερωτήματα 3 έως 6.....σελ 94	σελ 94
4.4.4. Προοπτικές: Ερευνητικό Ερώτημα 7.....σελ 104	σελ 104
5° Κεφάλαιο: Συμπεράσματα/προτάσεις, συμβολή έρευνας προτάσεις για μελλοντική έρευνα και περιορισμοί έρευνας	
5.1 Συμπεράσματα/προτάσεις -συμβολή έρευνας	σελ107
5.2 Περιορισμοί της έρευνας – μελλοντική έρευνα.....	σελ119
Βιβλιογραφία	σελ.121
Παράρτημα	
1° Παράρτημα «Οδηγός ημι-δομημένης συνέντευξης».....σελ.133	σελ.133
2° Παράρτημα «Πίνακες συνεντεύξεων».....σελ.136	σελ.136
3° Παράρτημα «Φόρμα στοχοθεσίας ΓΔΑ 2014».....σελ. 147	σελ. 147
4° Παράρτημα «ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πολιτών».....σελ.193	σελ.193
5° Παράρτημα «Έντυπα επιμερισμού στοχοθεσίας και Διάγραμμα ροής στοχοθεσίας».....σελ.200	σελ.200
Ευρετήριο Σχημάτων	
Σχήμα 4.1. Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης της Π.Κ.Μ.σελ.74	σελ.74
Ευρετήριο Πινάκων	
Πίνακας 1: Παγκόσμια χρονικά ορόσημα στην ιστορία του Δημόσιου Μάνατζμεντ....σελ15	σελ15
Πίνακας 1.2: Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις	σελ.35
Πίνακας 1.3: Συγκριτικός μεταξύ Καποδίστρια και Καλλικράτη	σελ39
Πίνακας 2.1: Ισχύον Θεσμικό πλαίσιο	σελ.54
Πίνακας 2.2 :Χρονοδιάγραμμα διαδικασίας στοχοθεσίας	σελ.58
Πίνακας 4 : Πίνακες συνεντεύξεων.....σελ. 136	σελ. 136
Πίνακας 4.1:Προφίλ Συνεντευξιαζόμενων.....σελ.86	σελ.86
Πίνακας 4.2: Στάση Στελεχών.....σελ.90	σελ.90
Πίνακας 4.3: Εφαρμογή Διοίκησης Μέσω Στόχων.....σελ.95	σελ.95
Πίνακας 4.4: Προοπτικές.....σελ.105	σελ.105
Πίνακας 5.1: Περιληπτική παράθεση συμπερασμάτων ανά ερευνητικό ερώτημα.....σελ.110	σελ.110

Συντομογραφίες-Αρκτικόλεξα

Γ.Δ.Α. Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης

Γ.Γ.Δ.Δ.&Η.Δ. Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

Δ.Δ. Δημόσια Διοίκηση

Δ.Μ.Σ. Διοίκηση Μέσω Στόχων

N.P.M. New Public Management

N.A. Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση

N.A.Θ. Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Θεσσαλονίκης

N.Δ.Δ. Νέα Δημόσια Διοίκηση

N.Δ.Μ. Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

N.Π. Νομικό/ά Πρόσωπο/α

Ο.Τ.Α. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

ΟΕΥ Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

Π.Κ.Μ. Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

ΠΕ Περιφερειακή/ές Ενότητα/ες

Τ.Α. Τοπική Αυτοδιοίκηση

ΥΠ.Δ.Α Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης

ΥΠ.ΕΣ Υπουργείο Εσωτερικών

ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης & Αποκέντρωσης

Φ.Α.Π. Φόρος Ακίνητης Περιουσίας

Φ.Π.Α. Φόρος Προστιθέμενης Αξίας

Λέξεις κλειδιά

Δημόσια Διοίκηση, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Διοίκηση Μέσω Στόχων, Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης, Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, μεταρρυθμίσεις, Τοπική Αυτοδιοίκηση, ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού.

Περίληψη

Οι εξελίξεις στη Δημόσια Διοίκηση είναι ραγδαίες τα τελευταία χρόνια. Οι μέθοδοι του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ εισάγονται στα κράτη της Ευρωπαϊκής Ένωσης προσπαθώντας να οικοδομήσουν μία ενιαία Δημόσια Διοίκηση, προσανατολισμένη στη δημιουργία επιτελικού κράτους, στην αποκέντρωση και στην ικανοποίηση του πολίτη. Η εισόδος των μεθόδων του ιδιωτικού τομέα στη Δ.Δ., πραγματοποιείται στα πλαίσια της προσπάθειας των κρατών να ανταπεξέλθουν στα σύγχρονα χαρακτηριστικά της κοινωνικο-οικονομικής κρίσης, βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους στους πολίτες, χρησιμοποιώντας λιγότερους πόρους.

Στην παρούσα εργασία εξετάζοντας την εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης και την εισαγωγή των μεθόδων του Ν.Δ.Μ., γίνεται εστίαση στη Διοίκηση Μέσω Στόχων. Παρουσιάζεται η πιλοτική εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης της Π.Κ.Μ., βασιζόμενη τόσο στο αρχειακό υλικό της Υπηρεσίας όσο και στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη της Τ.Α. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιούνται με επιπλέον σκοπό να διερευνηθούν οι απόψεις των στελεχών των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, για τη Δ.Μ.Σ. και η στάση τους απέναντι στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις και το Ν.Δ.Μ. Από την εφαρμογή της πιλοτικής στοχοθεσίας της Γ.Δ.Α. προκύπτει ότι για τη σωστή εφαρμογή τέτοιων μεθόδων δεν απαιτείται η ύπαρξη επιβολής και εξαναγκασμού, αλλά πίστης, οράματος και ενθουσιασμού σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης, με σύγχρονη ύπαρξη πολιτικής βούλησης και αλλαγής κουλτούρας βασισμένης στην αντικειμενικότητα και αξιοκρατία.

Summary

Developments in Public Administration are rapid in recent years. New Public Management methods are introduced into the Member States of the European Union trying to build a unified Public Administration (P.A.), oriented towards the creation of a state-owned state, decentralization and citizen's satisfaction. The introduction of private sector methods in the P.A. is taking place in the context of the efforts of the states to cope with the modern characteristics of the socio-economic crisis, by improving their services to citizens by using fewer resources.

In this paper, focusing on the evolution of Public Administration and the introduction of NPM methods, focus is on Management By Objective (MBO). The Pilot Implementation of the MBO is presented in the General Directorate for Development (GDD) of the Region of Central Macedonia, based both on the archival material of the Service and on the interviews with members of the local government. The interviews are also conducted in order to investigate the views of the executives for the MBO and their attitude towards administrative reforms and the NPM. From the implementation of the pilot target of GDD resulting that the correct application of such methods does not require the imposition and coercion, but faith, vision and enthusiasm at all levels of government, with a contemporary existence of political will and a change of culture based on objectivity and meritocracy.

ΠΡΟΟΙΜΙΟ

Σ ε μια εποχή, αυτή της παγκοσμιοποίησης, της ελεύθερης διακίνησης ιδεών και πρακτικών, των ραγδαίων εξελίξεων των τεχνολογιών, της οικονομικής και ανθρωπιστικής κρίσης, στην οποία η οικονομική σύγκλιση προϋποθέτει τη διοικητική και οι αλλαγές του ευρωπαϊκού οικονομικο-κοινωνικού γίνεσθαι είναι ιδιαίζόντως σαρωτικές και εντυπωσιακές, καθίσταται αναγκαία η υιοθέτηση σύγχρονων προτύπων διοίκησης προσανατολισμένων στην ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη - χρήστη των υπηρεσιών, με την μέγιστη αξιοποίηση των περιορισμένων πλέον διαθέσιμων πόρων.

Στην Ελλάδα της οικονομικής κρίσης, διαπιστώνουμε ότι οι δημόσιοι λειτουργοί και το δημόσιο γενικότερα ως δομή, βάλλεται πανταχόθεν. Ως υδροκέφαλος γίγαντας με αδύναμα άκρα, παρομοιάζεται συχνά η Δ.Δ., προκειμένου να τονισθεί ότι οι κύριες λειτουργίες της εκτελούνται από μία ισχυρή συγκεντρωτική γραφειοκρατική μηχανή. Άλλοτε παρουσιάζεται ως ο μεγάλος ασθενής, ο οποίος χρήζει άμεσης θεραπείας. Μαγικά φάρμακα, τα οποία θεραπεύουν εν ριπή οφθαλμού, δεν έχουν εφευρεθεί ακόμη. Η ενδεδειγμένη θεραπεία φαίνεται να είναι η εξέλιξη της ελληνικής Δ.Δ. με ταχύς ρυθμούς, η προσαρμογή της στο σύγχρονο κοινωνικό -οικονομικό γίνεσθαι, η λειτουργία της με το μικρότερο δυνατό κόστος, με ταυτόχρονη αύξηση της ποιότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών της.

Η Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας καλείται να πραγματοποιήσει άλματα, καλύπτοντας πολλά έτη στασιμότητας, προκειμένου να καταστεί ικανή να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες των πολιτών, διαφυλάττοντας συγχρόνως το δημόσιο συμφέρον και εφαρμόζοντας χρηστή διοίκηση προς τους διοικούμενους.

Ο ρόλος του διοικούμενου πλέον αλλάζει και αντιμετωπίζεται ως πολίτης – πελάτης – χρήστης των υπηρεσιών. Το πέρασμα από τις αποκλειστικά γραφειοκρατικές - εσωστρεφείς πολλές φορές, αλλά και αυταρχικές δομές, σε δομές ανοιχτές, που αφουγκράζονται τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των πολιτών και λειτουργούν με τον πολίτη ως μέτοχο στις εξελίξεις, φαίνεται αναγκαίο.

Στα πλαίσια αυτά, η ελληνική διοίκηση επιχειρεί μέσω των νόμων περί διοικητικής μεταρρύθμισης και οδηγιών, να ενσωματώσει τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και να υλοποιήσει πολιτικές οργάνωσης, προγραμματισμού, στοχοθεσίας, μέτρησης της απόδοσης και αξιολόγησης της δράσης της.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί μέρος της Δ.Δ. και ως εκ τούτου ότι αφορά της Δ.Δ. γενικότερα, αφορά και την Τ.Α.

Προκειμένου να αναλυθούν και εξειδικευτούν τα ανωτέρω, η παρούσα εργασία διαρθρώνεται σε δύο μέρη:

A) Θεωρητικό μέρος στο οποίο θα παρουσιαστούν και θα συζητηθούν με μία κριτική προσέγγιση τα παρακάτω:

- Η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο
- Η εφαρμογή των μεθόδων της Νέας Δημόσιας Διοίκησης στον Δημόσιο Τομέα με έμφαση στην ελληνική πραγματικότητα
- Οι προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης στη Δ.Δ. και την Τ.Α.
- Η έννοια της Διοίκησης Μέσω Στόχων: θεωρητική βάση, στάδια εφαρμογής, διαδικασία καθορισμού δεικτών μέτρησης και σύνδεση με στρατηγικό σχεδιασμό, θεσμικό πλαίσιο, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής.

B) Εμπειρικό μέρος, στο οποίο θα διερευνηθούν και θα παρουσιασθούν:

α) Η στάση και οι απόψεις των στελεχών της Τ.Α., γενικότερα απέναντι στις εφαρμογές του Ν.Δ.Μ. και ειδικότερα σχετικά με την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. Εάν και κατά πόσο έχει εφαρμοσθεί η Δ.Μ.Σ. στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, καθώς και οι απόψεις των στελεχών για τον «Καλλικράτη», ο οποίος αποτελεί τον μεταρρυθμιστικό νόμο που αλλάζει το πεδίο της Τ.Α., αλλά και που εξαίρεσε τους Ο.Τ.Α. από την στοχοθεσία.

β) Η πιλοτική εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας και ειδικότερα:

- Σύσταση και αρμοδιότητες της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας και διάρθρωσης των Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης και των αρμοδιοτήτων τους.
- Υπόβαθρο και αναγκαιότητα εφαρμογής Δ.Μ.Σ. στην Γ.Δ.Α., παρουσίαση των σταδίων της στοχοθεσίας (τρόπος εφαρμογής, και αντιμετώπισης της αντίστασης στην εφαρμογή)
- Συνοπτική παράθεση της στοχοθεσίας των υπηρεσιών και κριτική ως προς την συνάφειά τους με τους στρατηγικούς στόχους της Π.Κ.Μ.
- οδηγός ημι-δομημένης συνέντευξης

- παρουσίαση του προφίλ των συνεντευζιαζόμενων και των κύριων σημείων των συνεντεύξεων μέσω πίνακα
- προβλήματα που αναδείχθηκαν από την εφαρμογή
- τα οφέλη που προέκυψαν.

Η ανάπτυξη και έρευνα του θέματος της εργασίας, βασίζεται τόσο σε πρωτογενή όσο και σε δευτερογενή έρευνα και κυρίως στην ανάλυση:

1) γραπτών τεκμηρίων:

- α) χρήση εγκυκλίων, νόμων, ηλεκτρονικού και έντυπου αρχείου της υπηρεσίας Γ.Δ.Α.
- β) χρήση βιβλίων, μελετών, άρθρων, δημοσιευμάτων στον Τύπο και έγκυρων πηγών δημοσίων φορέων, και

2) δεδομένα που συλλέχθηκαν (ποιοτική πρωτογενή έρευνα):

Από συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση οδηγού ημιδομημένης συνέντευξης, στις οποία κλήθηκαν να συμμετάσχουν στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης (που έχουν εφαρμόσει ή όχι τη Διοίκηση Μέσω Στόχων), προκειμένου να διερευνηθούν οι στάσεις και οι απόψεις τους απέναντι στη Διοίκηση Μέσω Στόχων, αλλά και η εμπειρία που αποκομίσθηκε από αυτούς που την εφάρμοσαν.

Επικαιρότητα θέματος

Η Δημόσια Διοίκηση και οι προσπάθειες για την διοικητική της μεταρρύθμιση βρίσκονται πάντα στο προσκήνιο, ταλανίζοντας εις το διηνεκές τους κυβερνώντες και όχι μόνο. Τα τελευταία χρόνια κατά τα οποία η διοικητική και οικονομική σύγκλιση με τους εταίρους μας στην Ε.Ε., επιβάλλεται μέσω μνημονιακών πολιτικών, οι προσπάθειες για την επίτευξη της διοικητικής μεταρρύθμισης βρίσκονται μονίμως στην επικαιρότητα.

Επιπλέον το παρόν πόνημα είναι επίκαιρο διότι το έτος 2018 αποτελεί ορόσημο για την τοπική αυτοδιοίκηση, όσον αφορά στην υποχρεωτικότητα της εφαρμογής των διατάξεων του Ν. 3230/2004 και από τους Ο.Τ.Α.

Παρόλο που η υποχρεωτικότητα της εφαρμογής των εν λόγω διατάξεων ίσχυαν από τη δημοσίευσή του για όλον τον δημόσιο τομέα, (οι ΟΤΑ εξαιρέθηκαν με τις

διατάξεις του Καλλικράτη), παρατηρούμε είτε να μην εφαρμόζονται είτε να εφαρμόζονται ελλιπώς στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Ως εκ τούτου θεωρήθηκε δέον να διερευνηθούν οι απόψεις των στελεχών των ΟΤΑ για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., που πλέον θα εφαρμόζεται υποχρεωτικά από όλες τις Υπηρεσίες τους. Επιπλέον το εμπειρικό μέρος αναφέρεται και στην πιλοτική εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στην Γ.Δ.Α., η οποία δεν προέκυψε από την υποχρεωτικότητα της εφαρμογής συναπόφαση των συμμετεχόντων.

Σ' αυτό το σημείο σημειώνουμε ότι στην πρόθεση της γράφουσας ήταν να διερευνηθεί και μία παρόμοια εφαρμογή Δ.Μ.Σ. και από έναν ΟΤΑ α' βαθμού, προκειμένου να καταστεί δυνατή η σύγκριση της εφαρμογής ανάμεσα σε ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Δεν κατέστη δυνατή η εύρεση Δήμου που να εφάρμοσε μετά τον «Καλλικράτη» στοχοθεσία. Έτσι για τους ΟΤΑ α' βαθμού, περιορίστηκε η έρευνα στην μόχλευση των απόψεων δύο στελεχών που επιλέχθηκαν για συνέντευξη που εργάζονται σε Δήμους που εδρεύουν στα γεωγραφικά όρια της Π.Κ.Μ.

Σκοπός της έρευνας

Είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός, ότι είναι επιτακτική η ανάγκη διοικητικής μεταρρύθμισης στην χώρα μας και ότι γίνονται προσπάθειες εφαρμογής των εργαλείων του μανάτζμεντ που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα. Σκοπός των μεταρρυθμίσεων είναι η δημιουργία μίας Δημόσιας Διοίκησης αποδοτικότερης και αποτελεσματικότερης που θα δύναται να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πολιτών. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αποτελεί μέρος της Δημόσιας Διοίκησης, που βρίσκεται μάλιστα δομικά και χωροταξικά εγγύτερα στον πολίτη. Παρόλο λοιπόν που γίνονται μεταρρυθμιστικές προσπάθειες εισαγωγής των μεθόδων του Ν.Δ.Μ. προκύπτουν τα παρακάτω ερωτήματα :

- Ποια είναι η στάση των στελεχών στους ΟΤΑ, απέναντι στις αρχές του Ν.Δ.Μ.;
- Ποια είναι η στάση των στελεχών στους ΟΤΑ, σχετικά με την εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;
- Έχει εφαρμοστεί και πως η «Διοίκηση Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ;

- Ποια είναι η αντίληψη των στελεχών στους ΟΤΑ σχετικά με τη συμβολή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και κατ' επέκταση των Υπηρεσιών;
- Ποιοι παράγοντες συμβάλουν/συνέβαλαν (θετικά ή αρνητικά) στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ;
- Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ;
- Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους; Πως αντιμετωπίστηκαν;
- Ποιες είναι οι προοπτικές της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ;

Οι απαντήσεις επί των παραπάνω ερωτημάτων, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, θα γίνει προσπάθεια να δοθούν από την δευτερογενή έρευνα μέσω της βιβλιογραφίας και της κείμενης νομοθεσίας και από την πρωτογενή έρευνα μέσω των ημιδομημένων συνεντεύξεων.

Ειδικότερα οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης, προκειμένου να διερευνηθούν οι απόψεις τους (αυτών που εφάρμοσαν και αυτών που δεν εφάρμοσαν Δ.Μ.Σ.) για τα εργαλεία του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και ειδικότερα για την εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων και τους λόγους της μη εφαρμογής των διατάξεων του Ν.3230/2004 στους ΟΤΑ.

Επιπλέον η έρευνα επικεντρώνεται και στα τυχόν οφέλη – πλεονεκτήματα, που αποκόμισαν οι υπάλληλοι και οι υπηρεσίες από την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., καθώς και στις δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια της εφαρμογής.

Γενικότερα γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί αν οι μέθοδοι του Ν.Δ.Μ., μπορούν να εφαρμοσθούν στις δομές της δημόσιας διοίκησης και αν θα υπάρξουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, βάσει της εμπειρίας των στελεχών.

Κεφάλαιο 1^ο

Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

«Το είδος που δεν εξελίσσεται και δεν προσαρμόζεται πεθαίνει»

Δαρβίνος

1.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια να παρουσιασθεί η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στο παγκόσμιο περιβάλλον και στην ελληνική πραγματικότητα.

Το Ελληνικό κράτος, στα πλαίσια του αβέβαιου περιβάλλοντος που δημιούργησε η οικονομική και κοινωνική κρίση, καλείται περισσότερο από ποτέ να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για να μπορέσει να ανταπεξέλθει στα σύγχρονα προβλήματα. Στην Ελληνική Δ.Δ. απαιτείται πλέον να υιοθετηθούν νέες μέθοδοι λειτουργίας, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν προγραμματισμό, έλεγχο, θέσπιση στόχων, ανάδραση, ανατροφοδότηση, συμμετοχική διακυβέρνηση, λογοδοσία, διαφάνεια και εφαρμογή μέτρων για την αύξηση της ποιότητας και αποδοτικότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών της, αλλά και της καταξίωσής της στην κοινωνία. Η άσκηση του παραδοσιακού ρόλου της Δ.Δ. θεωρείται πεπερασμένη και επιβάλλεται η άμεση αντιμετώπιση των αγκυλώσεων των πρακτικών του παρελθόντος. Η διοικητική σύγκλιση με τους εταίρους μας στην Ε.Ε., είναι εκτός από αναγκαία και επιβαλλόμενη.

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης της ελεύθερης διακίνησης ιδεών και πρακτικών, η ελληνική δημόσια διοίκηση παίρνει παραδείγματα από εφαρμογές και πρακτικές άλλων χωρών και ως εκ τούτου γίνεται αναφορά στην εφαρμογή μεθόδων του Ν.Δ.Μ. και από άλλες χώρες.

Επιπλέον γίνεται εκτενής παρουσίαση των προσπαθειών διοικητικής μεταρρύθμισης στη χώρα μας κατά τις τελευταίες δεκαετίες και στον προσανατολισμό τους στις

μεθόδους της Νέας Δημόσιας Διοίκησης¹ καθώς και στις προοπτικές των εφαρμογών του Δημόσιου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

1.2 Εννοιολογικός προσδιορισμός του όρου Δημόσια Διοίκηση

Σύμφωνα με τους Fry and Nigro, (1996) η διατύπωση ενός ακριβούς ορισμού της Δ.Δ. και η σαφής οριοθέτησή της είναι δύσκολη υπόθεση, παρόλο που επηρεάζει τη ζωή μας διαρκώς. Οι δε Greenwood and Wilson (1989) υποστηρίζουν ότι οποιοσδήποτε απλουστευμένος ορισμός είναι καταδικασμένος εκ των προτέρων σε αποτυχία. (Fry and Nigro, 1996 και Greenwood and Wilson 1989 στο Λαγούδας 2011 σελ.9)

Ο North (2006) θεωρεί πως η δημόσια διοίκηση είναι το πιο πολύπλοκο επικοινωνιακό της κοινωνίας, ως ένας θεσμός που εξελίσσεται στο πέρασμα των χρόνων, έχει διάρκεια, και οι επιλογές της Δ.Δ., του παρόντος και του μέλλοντος έχουν τη βάση τους στο παρελθόν. Και το παρελθόν μπορεί να γίνει κατανοητό μόνο ως ιστορία της εξέλιξης των θεσμών (Douglass C. North 2006, στο Ματάκος 2012 σελ 224)

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, παρατίθενται κάποιοι από τους εννοιολογικούς ορισμούς για τη Δ.Δ.:

- Δ.Δ. είναι η λεπτομερής και συστηματική εφαρμογή των νόμων (W. Wilson “The study of Public Administration” (1887), (απλοϊκός ορισμός ο οποίος καθρεφτίζει τις ανάγκες του γραφειοκρατικού κράτους της εποχής του)
- Κατά τον Gulick (1937), Δ.Δ. είναι το μέρος εκείνο της επιστήμης της διοίκησης που έχει να κάνει με το κράτος και πρωτίστως με την εκτελεστική λειτουργία, μέσω της οποίας υλοποιείται το έργο της κυβέρνησης (Gulick 1937)
- Δημόσια Διοίκηση είναι η τέχνη και η επιστήμη του μάνατζμεντ, όπως εφαρμόζεται στις κρατικές υποθέσεις και η διαδικασία της δημόσιας διοίκησης, η οποία είναι η ενεργητική πλευρά της κυβέρνησης, περιέχει τις απαιτούμενες ενέργειες για την εκπλήρωση των προθέσεων ή επιθυμιών της κυβέρνησης. (Dwight Waldo 1955, στο e-class TEI IONIOY). Τον ορισμό αυτό τον εξελίσσει

¹ Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας η Νέα Δημόσια Διοίκηση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ θεωρούνται ταυτόσημες έννοιες

ο Μακρυδημήτρης (1996), ο οποίος θεωρεί ότι η Δ.Δ. δεν αποτελεί επιστήμη αλλά το χώρο όπου εφαρμόζονται οι αρχές και τα προγράμματα της διοικητικής επιστήμης (Μακρυδημήτρης, 1996, στο Κολέτσιος 2010 σελ.36)

- Σύμφωνα με τον Chandler (2003), η Δ.Δ. ασκείται σε μεγάλη κλίμακα και έργο της είναι η διασφάλιση ενός ικανοποιητικού επιπέδου διαβίωσης για μεγάλους πληθυσμούς (Chandler 2003, στο εκπαιδευτικό υλικό του παρόντος ΔΠΜΣ)
- Κατά τους Δρούλια και Πολίτη (2008) κράτος, κρατικός μηχανισμός και Δ.Δ., έχουν στενή σχέση μεταξύ τους. Η Δ.Δ. μεταβάλλεται ανάλογα με τις μεταβολές του κρατικού φαινομένου και ως εκ τούτου οι ορισμοί της Δ.Δ. διαφέρουν ανάλογα με την οπτική προσέγγιση των ερευνητών. Σύμφωνα με τους ίδιους ένας ορισμός με την ευρεία έννοια «αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το κράτος μέσω του κρατικού μηχανισμού και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του και στην ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος» ενώ υπό μία πιο στενή έννοια «η Δ.Δ. αποτελεί μέρος της εκτελεστικής εξουσίας καθώς εκτελεί τη γενική πολιτική της κυβέρνησης» (Δρούλια. Θ- Πολίτης. Κ, 2008 σελ.1)
- Δημόσια Διοίκηση είναι το εκτελεστικό όργανο των αποφάσεων της εκάστοτε κρατικής εξουσίας και διαμεσολαβητής εξουσίας-πολιτών. Με άλλα λόγια, δημόσια διοίκηση είναι η οργάνωση, που ρόλος της είναι η συγκεκριμενοποίηση και υλοποίηση των στόχων που θέτει η πολιτική ηγεσία με τις αποφάσεις της. Αποστολή της πλέον και η εξυπηρέτηση των υποθέσεων του πολίτη και όχι απλά η εξουσιαστική επιβολή άνωθεν αποφάσεων (www.bonias.gr, στην Κοντοστάθη 2010 σελ 5)
- Σύμφωνα με τους Buchbinder & Shanks, (2011), με τον όρο Δ.Δ. εννοούμε «το σύνολο των νόμιμων μέσων και ενεργειών που έχουν συγκεκριμένους στόχους που αποβλέπουν στην ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους» (Buchbinder & Shanks, 2011).
- Ο όρος Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται “στο σύνολο των διοικητικών μηχανισμών και οργανισμών του Κράτους οι οποίοι δραστηριοποιούνται σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο με στόχο την εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η Δημόσια Διοίκηση λαμβάνει μέρος, τόσο στη διαμόρφωση όσο και στην

εφαρμογή της πολιτικής” (Μακρυδημήτρης και Πραβιτά,2012:6 στο Χουρμούζης 2017, σελ10).

Όλοι οι ορισμοί παρατηρούμε ότι αναφέρονται στην εφαρμογή των νόμων από τη δημόσια διοίκηση, η οποία εξ’ ορισμού θεωρείται ως ένα κομμάτι της εκτελεστικής εξουσίας της κρατικής μηχανής. Διαφοροποίηση υπάρχει στους ορισμούς ανάλογα από την οπτική γωνία θεώρησης του καθενός, γι’ αυτό διαπιστώνουμε ότι κάποιοι θεωρούν ότι Δ.Δ. είναι ο μηχανισμός εφαρμογής των νόμων και κάποιοι άλλοι προσπαθούν να την ορίσουν από την πλευρά της επιστήμης, εμπλέκοντας πολλές φορές τη διοικητική επιστήμη με τον χώρο όπου εφαρμόζεται. Σε κάθε περίπτωση όμως, οι διαφορετικοί ορισμοί που δίνονται με το πέρασμα των χρόνων αποτυπώνουν την εξελικτική πορεία της Δ.Δ.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, η Δ.Δ. από εφαρμοστή των νόμων (διοίκηση με άκαμπτο πρόσωπο, αυταρχική) και χωρίς να αποποιείται την αρμοδιότητα της εφαρμογής της νομιμότητας, έχει φτάσει στο σημείο να είναι “διαμορφωτής της εφαρμογής των πολιτικών”, με προσανατολισμό των ενεργειών της “στην ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους”, έχοντας « ως αποστολή την εξυπηρέτηση των υποθέσεων του πολίτη και όχι απλά την εξουσιαστική επιβολή άνωθεν αποφάσεων”.

Κοινή διαπίστωση αποτελεί το γεγονός ότι η Δ.Δ. απασχολεί στο διηνεκές κάθε οργανωμένο κράτος, το οποίο πρέπει να χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και συνέχεια, για την αδιάλειπτη λειτουργία του. Πολλοί ερευνητές ημεδαποί και αλλοδαποί, διερευνούν σε βάθος τη Δ.Δ., προκειμένου να προτείνουν λύσεις για την συνεχή βελτίωσή της και την ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών της προς τους πολίτες.

1.3 Σύντομη ιστορική αναδρομή της Δημόσιας Διοίκησης σε παγκόσμιο επίπεδο

Η έννοια της Διοίκησης ενυπάρχει σε κάθε κοινωνία, από τις πρωτόγονες έως και τις σύγχρονες. Σε κάθε κοινωνία εντοπίζουμε πάντοτε δύο κατηγορίες ανθρώπων, αυτούς που διοικούν και αυτούς που διοικούνται. Το κοινό σημείο που διακρίνουμε στο φύλαρχο κάποιας πρωτόγονης φυλής, στο σύγχρονο αρχηγό κράτους και στον manager μίας πολυεθνικής εταιρείας, είναι η αποδοχή των ευθυνών τους, κατά την άσκηση Διοίκησης. (Φαναριώτης 1999, σελ.25)

Το γεγονός ότι η Δ.Δ. δεν είναι επίτευγμα της εποχής μας φαίνεται στον κατωτέρω πίνακα που αναφέρεται στα χρονικά ορόσημα στην ιστορία του Δ.Μ., από τον 4^ο π.Χ. αιώνα, έως το 2006, όπως έχουν απωτυπωθεί στο βιβλίο του Lynn L. (2006), "Public Management: Old and New", Routledge, New York, USA.

Πίνακας 1: Παγκόσμια χρονικά ορόσημα στην ιστορία του Δημόσιου Μάνατζμεντ

4ος π.Χ. αιώνας	Ο Shen Pu-hai κυβερνήτης της Βόρειο-κεντρικής Κίνας, κωδικοποιεί τις αρχές της διοίκησης
124 π.Χ.	Ίδρυση του αυτοκρατορικού πανεπιστημίου στην Κίνα, για την καλλιέργεια των αξιών και των νοοτροπιών των δημόσιων υπηρεσιών
529 μ.Χ.	Πρώτο προσχέδιο της διακήρυξης του Κώδικα του Ιουστινιανού, σύνοψη του Ρωμαϊκού νόμου
1154-1189	Ο Αγγλικός κοινός νόμος, καθιερώθηκε επί βασιλείας του Henry II
1231	Ο Frederick II της Κάτω Ιταλίας και Σικελίας επιβάλλει νόμους στο Melfi, σκιαγραφώντας τη σύγχρονη γραφειοκρατία
1640-1688	Το απολυταρχικό καθεστώς του Frederick William (Ο Μέγας Εκλέκτορας) του Βρανδεμβούργου (αργότερα Πρωσία) καθιερώνει τη δημόσια υπηρεσία, ως υποχρέωση και όχι κυβερνήτη των πολιτών
1648	Η Συμφωνία της Βεσφαλίας δημιουργεί Ευρωπαϊκή κοινότητα των ηγεμονικών κρατών
1688	Η Ένδοξη Επανάσταση ανασυνθέτει τη Βρετανική μοναρχία με τη περικοπή εξουσίας
1760	Ο Johann von Justi εκδίδει την απολυταρχική Καμεραλιστική διατριβή, Die Grundfeste zu der Macht und Gluckseligkeit der Staaten
1787	Το Σύνταγμα των Ηνωμένων Πολιτειών περιλαμβάνει εκλεγμένη εκτελεστική εξουσία, διάκριση εξουσίας. Εφημερίδες γνωστές ως The Federalist, εκδίδονται
1789	Η Επανάσταση στη Γαλλία γνωστοποιεί τη Διακήρυξη των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου, καθιερώνοντας την αρχή της εθνικής (σε αντίθεση με τη βασιλική) κυριαρχίας
1804-1814/15	Η Βασιλεία του Ναπολέον Βοναπάρτη καθιερώθηκε με τη Διακήρυξη το 1804, του ισχυρού Κώδικα του Ναπολέον, που κωδικοποίησε το αστικό δίκαιο και ενεργοποίησε διοικητικές μεταρρυθμίσεις
1829-1837	Ο πρόεδρος των ΗΠΑ, Andrew Jackson θέτει σε εφαρμογή συστήματα διορισμών, η βάση για την επίλυση προσωπικού του δημοσίου
1836	Ο Henry Taylor εκδίδει το πρώτο σύγχρονο βιβλίο αναφοράς στη δημόσια διοίκηση, 'The Statesman'
1848	Ηπειρωτικές επαναστάσεις επιταχύνουν το κίνημα προς την πολιτική δημοκρατία και τη Rechtsstaat
1853	Η Αναφορά των Northcote-Trevelyan, επιταχύνει τη διαδικασία προς την επαγγελματικοποίηση των Βρετανικών δημοσίων υπηρεσιών
1883	Η Δράση Pendleton, θέτει σε εφαρμογή το κίνημα προς τη μεταρρύθμιση των Αμερικάνικων δημοσίων υπηρεσιών
1900	Με το βιβλίο "Πολιτική και Διοίκηση: Μια μελέτη Διακυβέρνησης" του Frank J. Goodnow δημιουργείται γόνιμο έδαφος για το διοικητικό κράτος
1911	Η δημοσίευση των "Αρχών του Επιστημονικού Μάνατζμεντ" του Frederick W. Taylor, εγκαθιστά επισήμως το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ
1947-1948	Επικρίσεις των Robert A. Dahl, Herbert S. Simon και Dwight Waldo υπονομεύουν την εξουσία της "παραδοσιακής δημόσιας διοίκησης", προετοιμάζοντας τη θεμελίωση του "πνευματικού παροξυσμού"
1960-1978	Επιτυχημένες Αμερικανικές Διοικήσεις προωθούν τα PPBS, MBO, ZBB και άλλα εκτελεστικά εργαλεία για τη διοικητική μεταρρύθμιση
1979-1990	Η Βρετανική κυβέρνηση της Margaret Thatcher ενεργοποιεί το κίνημα του "Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ"
1992	Το βιβλίο των David Osborne και Ted Gaebler "Επανάδρυση του Κράτους" διαδίδει την ιδέα και πολλές από τις αρχές της μεταρρύθμισης του δημόσιου μάνατζμεντ
1990-2006	Επηρεαζόμενο από το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, το πεδίο του δημόσιου μάνατζμεντ γίνεται διεθνές και αναλογικό

Πηγή: Lynn L. (2006), "Public Management: Old and New", Routledge, New York, USA, στο Κολέτσιος (2010) σελ.63

Από τα διαλαμβανόμενα του πίνακα, διαπιστώνουμε ότι η Γαλλική Επανάσταση του 1789, η οποία διακήρυξε το τρίπτυχο ελευθερία-ισότητα-αδελφοσύνη και το δόγμα ότι η εξουσία του κράτους πηγάζει από το λαό και ασκείται από το λαό για το λαό, διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην εξέλιξη της Δ.Δ., καθώς και η βιομηχανική επανάσταση του 19^{ου} αιώνα, κατά την οποία δημιουργήθηκαν νέα οικονομικό-κοινωνικά φαινόμενα (Φαναριώτης, 1999, σελ.27), στα οποία έπρεπε να προσαρμοσθεί η Δ.Δ.

Σύμφωνα με άρθρο του Tolofari (2005) η δημόσια διοίκηση ήταν πάντα υπό συνεχή επανεξέταση και οι συνεχείς αναθεωρήσεις της, είχαν βαθμιαία ή και αποσπασματική εφαρμογή. Από τα τέλη της δεκαετίας του '70 όμως, έως τη δεκαετία του 1990, οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο εφήρμοσαν εκτεταμένες και διατηρούμενες μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησής τους. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις γεννήθηκαν κυρίως λόγω οικονομικής ύφεσης και συνέβαλαν στην εφαρμογή τους πολιτικοί και κοινωνικοί παράγοντες. (Tolofari. S, 2005 «New Public Management and Education» www.firgoa.usc.es/drupal/files/tolofari.pdf)

Παρατηρούμε ότι κατά τα έτη 1960-1978, Αμερικανικές Διοικήσεις οι οποίες θεωρούνται επιτυχημένες, προώθησαν νέα εκτελεστικά εργαλεία για τη διοικητική μεταρρύθμιση που άπτονταν των μεθόδων του επιστημονικού μάνατζμεντ. Δεν είναι τυχαία η ανακοίνωση του προέδρου Woodrow Wilson που θεωρείται ως ο «επώνυμος πρόγονος» του Ν.Δ.Μ., ο οποίος κήρυξε ότι η Αμερική δεν μπορούσε να επιτρέψει στην κυβέρνησή της να είναι κάτι άλλο εκτός από οικονομική, αποτελεσματική και επιχειρηματική (Goodsell, 1984 σελ.196-204), με την οποία διαπιστώνεται η κατεύθυνσή του προς τις αρχές της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Το δε 1982, η «επιτροπή Harry Reagan», καθιέρωσε την ιδέα της στροφής της Δ.Δ. προς τα «χρυσά» πρότυπα του ιδιωτικού τομέα (Kelman, 1985 σελ.62-82) και του Ν.Δ.Μ., στα οποία έχει συγχρόνως στραφεί και η Βρετανική κυβέρνηση της Margaret Thatcher.

Σε αυτό το σημείο θεωρείται δέον να σημειωθεί ότι ιστορικά η προέλευση της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης ως επιστήμης και ως επαγγέλματος, έχει τις ρίζες της στον καμεραλισμό², τη γερμανική εκδοχή του μερκαντιλισμού³, που εμφανίστηκε

² Εμποροκρατική οικονομική πρακτική και θεωρία που κυριάρχησε στα τελευταία χρόνια της φεουδαρχικής περιόδου στις γερμανόφωνες χώρες της Ευρώπης.

³ Τα δημόσια έσοδα και η ανάπτυξη της βιομηχανίας συνιστούν την κυριότερη πηγή ευημερίας του έθνους. Ο όρος προήλθε από τη λέξη camerakamera, πουσήμαινε το γραφείο οικονομικής διαχείρισης των υποθέσεων των μεγάλων φεουδαρχών και βασιλιάδ

μετά τον 15^ο αιώνα και εξαφανίστηκε στα μέσα του 16^{ου} αιώνα (Drewry 2014 σελ 3-22, Wagner 2012 σελ123-135).

1.4 Φάσεις εξέλιξης της Δημόσια Διοίκησης: από τη Γραφειοκρατία στη Νέα Δημόσια Διοίκηση

Για μεγάλη χρονική περίοδο, η γραφειοκρατία επικράτησε ως ο βέλτιστος τρόπος οργάνωσης των δημοσίων Υπηρεσιών. Η γραφειοκρατία ορίζεται ως «το φαινόμενο, στο οποίο μία οργάνωση λειτουργεί με ιεραρχική διοίκηση και κάθε θέση έχει αυστηρά προσδιορισμένες αρμοδιότητες» (Παπαμιχαήλ. Σ, 2014).

Η έννοια της γραφειοκρατίας διατυπώθηκε για πρώτη φορά από τον Max Weber και αναφέρεται ως η συνηθέστερη μορφή οργάνωσης «που χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό, ιεραρχία, εξουσία, πειθαρχία, κανόνες, καριέρα, καταμερισμό εργασίας, θητεία» (Αργυρόπουλος. Γ, 2016).

Σύμφωνα με τον Μανιάτη (2010) τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας άπτονται **α.** στην ορθολογικότητα στη λήψη αποφάσεων, **β.** στη συγκέντρωση της εξουσίας, **γ.** στον απρόσωπο χώρο εξουσίας, **δ.** στην οριοθέτηση ρόλων και αρμοδιοτήτων, που στηρίζονται σε σαφώς καθορισμένους κανόνες. Η παθολογία της προκύπτει από την υπέρβαση της εφαρμογής της και από την υπερβολική εμμονή στην τήρηση των τύπων (Μανιάτης 2010 σελ.25-26).

Στην εποχή μας όμως, η γραφειοκρατική οργάνωση εμφανίζει αδυναμία προσαρμογής στο ασταθές και εξελισσόμενο περιβάλλον και στις σύγχρονες απαιτήσεις της αύξησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δ.Δ., σε συνδυασμό με την ανάγκη της ορθής διαχείρισης των συνεχώς μειούμενων πόρων, ακριβώς γιατί είναι προορισμένη να λειτουργεί σε σταθερές και προβλέψιμες συνθήκες (Michalopoulos, 2002 στο Λεονάρδου 2017 σελ. 3 http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/751.pdf).

Η είσοδος των τεχνολογιών της Πληροφορικής, τα δημόσια ελλείμματα, οι

ων, ενώ οινπάλληλοι που υπηρετούσαν εκεί ονομάζονταν καμερλίγκοι. Επειδή με την πάροδο των χρόνων η διοίκηση των οικονομικών της φεουδαρχίας γινόταν όλο και πιο περίπλοκη, κρίθηκε αναγκαίο να αποκτούν οι καμερλίγκοι ειδική μόρφωση, για να στελεχώνουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις της εποχής. Έτσι, άρχισαν να διδάσκονται στα πανεπιστήμια οι ονομαζόμενες καμεραλιστικές επιστήμες, δηλαδή στοιχεία αγροτικής οικονομίας, τεχνολογία, εμπορικές επιστήμες κ.ά. (www.enacademic.com/)

³ Ο μερκαντιλισμός υποστηρίζει ότι η μεγιστοποίηση των καθαρών εξαγωγών και μείωση των εισαγωγών, είναι η καλύτερη διαδρομή για την εθνική ευημερία . Στην ουσία, ταυτίζεται με τη συσσώρευση πολυτίμων μετάλλων, την ιδέα ότι το μόνο πραγματικό μέτρο του πλούτου και της επιτυχίας μιας χώρας ήταν η ποσότητα χρυσού που κατείχε. Εάν μια χώρα είχε περισσότερο χρυσό από μια άλλη, ήταν κατ' ανάγκη σε καλύτερη θέση. (The Economist, 2013.)

αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών για εξυπηρέτηση και λογοδοσία, η παγκοσμιοποίηση και η ενεργειακή κρίση, οδηγούν στην αλλαγή του τρόπου θεώρησης του ρόλου του δημοσίου και στην εφαρμογή των αρχών του επιστημονικού management. (Στρατηγική Δ/ση Φορέων Τοπικής και Περιφέρειας Αυτοδιοίκησης, παρουσίαση στο παρόν ΔΜΣΣ)

Για την κάλυψη της ικανοποίησης των πολιτών και την αύξηση της ποιότητας και παραγωγικότητας των Δημοσίων Υπηρεσιών, την μέτρησή τους και την ορθή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων, η Δ.Δ. κάνει μία στροφή προς τις μεθόδους του Ν.Δ.Μ. και την υιοθέτηση νέων μεθόδων και πρακτικών διοίκησης όπως Δ.Ο.Π., Δ.Μ.Σ., Στρατηγική Διοίκηση κ.α.

Βασικό χαρακτηριστικό της νέας εποχής, είναι η μετάβαση από το Βεμπεριανό μοντέλο της δημόσιας γραφειοκρατίας στο Δημόσιο Μάνατζμεντ (Κοντοστάθη 2010, σελ 47) και στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Στα πλαίσια της μεταμόρφωσης της Δ.Δ. παρουσιάζονται στο προσκήνιο νέοι όροι όπως: αριστεία, ποιότητα, ευελιξία, αποστολή (Gray and Jenkins, 1995, σελ.75-99). Επιπλέον στα πλαίσια της συμμετοχικότητας και της διαφάνειας της λειτουργίας της Δ.Δ. κάνουν την εμφάνισή τους οι όροι «Δημόσια Διακυβέρνηση και Τοπική Διακυβέρνηση» οι οποίοι περιλαμβάνουν μηχανισμούς, διαδικασίες και θεσμούς, μέσω των οποίων οι πολίτες και οι ομάδες, εκφράζουν τα συμφέροντά τους, ασκούν τα νόμιμα δικαιώματά τους, εκπληρώνουν τις υποχρεώσεις τους και μεσολαβούν στις διαφορές τους. Ως προαπαιτούμενα θεωρούνται, η ύπαρξη μίας ισχυρής κοινωνίας των πολιτών που συμμετέχει στις δημόσιες υποθέσεις, και η συμπεριφορά όλων διοικούντων και διοικούμενων να καθορίζεται από τους κανόνες του κράτους δικαίου (Παγκόσμια Τράπεζα 1994).

Στα πλαίσια της Τοπικής Διακυβέρνησης με τον Ν.3852/2010 έχουν αποκεντρωθεί αρμοδιότητες του κράτους και ορίζονται νέοι σημαντικοί θεσμοί διαβούλευσης, οι οποίοι προϋποθέτουν την ενεργή εμπλοκή - συμμετοχή των πολιτών και επιχειρήσεων, με σύγχρονη σύμπραξη και δέσμευσή τους στις τοπικές αποφάσεις.

1.5 Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Τις τελευταίες δεκαετίες έχει κάνει έντονα την εμφάνισή του το κίνημα του Ν.Δ.Μ., ως νέο αστέρι στο χώρο της δημόσιας διοικητικής επιστήμης, κατόπιν ισχυρών αμφισβητήσεων των Βεμπεριανών αρχών και της ιεραρχικής ακαμψίας .

Στις συνθήκες γέννησής του Ν.Δ.Μ., σύμφωνα με άρθρο των Kisner. M, και Vogola-Gabot. E, (2017), συνετέλεσε η δημόσια κατακραυγή που εισέπρατταν οι κυβερνήσεις, κατόπιν εφαρμογής μάταιων δημόσιων πολιτικών κατά τις δεκαετίες του '60 και '70, οι πετρελαϊκές κρίσεις, η αυξανόμενη ανεργία, η παγκόσμια οικονομική κρίση (Kisner. M, Vogola-Gabot. E, 2017, σελ 533-534). Αιτία εφαρμογής του Ν.Δ.Μ., υπήρξε και η αυξανόμενη πίεση από τους πολίτες προς τις κυβερνήσεις, για την παροχή καλύτερων και περισσότερο εστιασμένων υπηρεσιών και η απαίτησή τους, οι δημόσιοι φορείς να διαχειρίζονται αποτελεσματικότερα τους δημόσιους πόρους.(Loveday. 1995, Gillespie. 2006 στον Garth den Heyer. 2011, σελ. 419-433)

Οι θιασώτες του ΝΔΜ υποστηρίζουν ότι το κράτος και οι δημόσιες δομές, πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη γνώση και τις εμπειρίες που αποκτήθηκαν από τη διοίκηση των επιχειρήσεων, προκειμένου αυτές να καταστούν αποδοτικότερες και να εξασφαλίσουν βιωσιμότητα. Για το λόγο αυτό εισάγονται εργαλεία και νέες μέθοδοι διοίκησης στον δημόσιο τομέα, τα οποία δανείζονται από τον ιδιωτικό, και προσανατολίζουν τους δημόσιους οργανισμούς σε καθιέρωση στρατηγικών σκοπών, στόχων, μετρήσεις επιδόσεων και έλεγχο, με απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, χρησιμοποιώντας λιγότερους πόρους άυλους και υλικούς.

Οι επικριτές του Ν.Δ.Μ. μιλούν για επιβεβαίωση της ανωτερότητας της αγοράς και επιβολή της πάνω στις δομές του κράτους. Βεβαίως εξ' ορισμού ο ιδιωτικός και ο δημόσιος τομέας διαφέρουν, τόσο ως προς το νομικό πλαίσιο που τους καθορίζει, όσο και ως προς το παραγόμενο προϊόν και το κοινό που απευθύνονται. Αυτό δε σημαίνει ότι δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη Δ.Δ. μέθοδοι του ιδιωτικού τομέα προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικότερη, αλλά ούτε ότι η Δ.Δ. πρέπει να προβαίνει άκριτα στην εφαρμογή τους.

Η υιοθέτηση των κριτηρίων του Ν.Δ.Μ., εξαρτάται και από το βαθμό:

- της δυσαρέσκειας των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των κρατικών οργανισμών(Ridley 1996, σελ. 16-29),
- της διάθεσής τους (των πολιτών) για ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση και χάραξη των πολιτικών (Premfors 1998, sel.141-159) και
- της ανεπάρκειας του παραδοσιακού συστήματος, που ως αποτέλεσμα έχει την υποκίνηση των μεταρρυθμίσεων εκ των έσω. (Barzelay 1992, σελ.45-69)

Ο Pollitt (2006) άλλωστε επισημαίνει, ότι για την υλοποίηση του Ν.Δ.Μ., δεν απαιτείται η πλήρης εφαρμογή των εργαλείων του. Οποιοδήποτε από τα εργαλεία του ΝΔΜ εφαρμόζεται μεμονωμένα, μπορεί να θεωρηθεί εφαρμογή με βάση την ιδεολογία του ΝΔΜ. Για την επιτυχή έκβαση των μεταρρυθμίσεων όμως, χρειάζεται ένας συνδυασμός ελάχιστου αριθμού στοιχείων. Σε διαφορετική περίπτωση οι βασικοί μηχανισμοί του Ν.Δ.Μ. δεν θα ενεργοποιηθούν στην πράξη (Pollitt, 2006, σελ 777-792).

Ανάλογα με τα προβλήματα που έχει να επιλύσει κάθε Διοίκηση επιλέγει το πακέτο των εργαλείων του Ν.Δ.Μ. το οποίο ενδείκνυται για την περίπτωση. Αν για παράδειγμα αντιμετωπίζει προβλήματα οικονομικής φύσεως, το πιθανότερο είναι να χρησιμοποιήσει τη μέθοδο των ιδιωτικοποιήσεων, τον ανταγωνισμό και τη διαχείριση συμβολαίων (Kickert, 1996, σελ.88-94). Εκ των ανωτέρω διαπιστώνεται ότι ανάλογα με τις συνθήκες που έχει να αντιμετωπίσει η κάθε χώρα μπορεί να επιλέξει συγκεκριμένα εργαλεία και να εφαρμόσει ένα δικό της μεταρρυθμιστικό μοντέλο. Σύμφωνα με τον Hood (1995) η εφαρμογή των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα μπορεί να ενισχύσει την απόδοση των δημόσιων οργανισμών, καθιερώνοντας πρότυπα και μετρήσεις απόδοσης, έλεγχο εισροών και εκροών (έλεγχο κόστους παραγωγής). Η δε αποκέντρωση δύναται να επιτύχει την αντικατάσταση ανεπαρκών γραφειοκρατικών δομών με σύγχρονη αύξηση του ανταγωνισμού. (Hood, 1995, σελ. 94).

1.5.1. Επιδιώξεις και αξίες του Ν.Δ.Μ.

Οι θεμελιώδεις αρχές στις οποίες βασίζονται οι λειτουργίες της Δ.Δ. είναι η αμεροληψία, η ισότητα, η αναλογικότητα, η χρηστή διοίκηση, η νομιμότητα και το δημόσιο συμφέρον. (Ακριβοπούλου 2010 σελ.1).

Χωρίς να παραγκωνίζονται οι ανωτέρω αρχές, το Ν.Δ.Μ. προσπαθεί να εξελίξει τη Δ.Δ., τροποποιώντας τη φιλοσοφία, την κουλτούρα και τον προσανατολισμό της.

Ειδικότερα, σύμφωνα με τους Durst & Newell, (1999), οι αρχές του ΝΔΜ αποτελούν μια σύνθεση ιδεών, οι οποίες δύνανται να τύχουν εφαρμογής και στον δημόσιο τομέα, με δημιουργία κουλτούρας προσανατολισμένης στην απόδοση, στην ικανοποίηση των πολιτών, δημιουργώντας μικρότερο δημόσιο τομέα, εστιασμένο στα μετρήσιμα αποτελέσματα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του (Durst & Newell, 1999 σελ.61-75). Η αντικατάσταση του κεντρικού κράτους από αποκεντρωμένες δομές αποτελεί στόχο για το Ν.Δ.Μ. που είναι

προσανατολισμένο σε δημιουργία υπηρεσιών κοντά στον πολίτη. (Boyne, 2001, σελ. 73-88). Με τη δημιουργία ενός επιτελικού κράτους και την εκχώρηση πόρων και αρμοδιοτήτων στις αποκεντρωμένες δομές, γίνεται προσπάθεια εξασφάλισης της καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη, εφόσον οι υπηρεσίες όντας κοντά του, γνωρίζουν καλύτερα τις ανάγκες του και προσαρμόζονται αναλόγως, διαθέτοντας την απαραίτητη πληροφόρηση.

Κατά τους Denhardt & Denhardt, (2000) οι δημόσιες δομές που χρησιμοποιούν εργαλεία του Ν.Δ.Μ. επιδιώκουν την αναβάθμιση των σχέσεων με τους stakeholders, (οι οποίες βρίσκουν αναχώματα στην γραφειοκρατική μηχανή), την αύξηση παραγωγικότητας, τον καταμερισμό ελέγχου ανά τομέα ευθύνης, αλλά και ανά υπόλληλο. (Denhardt & Denhardt, 2000, σελ.549-559)

Επιπλέον με την εφαρμογή των μεθόδων του Ν.Δ.Μ., επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση του κράτους μέσω ορθής διαχειριστικής πολιτικής και στρατηγικής, που το καθιστούν ικανό να ανταπεξέλθει αυτόματα σε κάθε εξωτερική αλλαγή και στις παγκόσμιες εξελίξεις, εύελικτα και με το μικρότερο δυνατό κόστος (Pollit, 2006, σελ.777-792).

1.5.2. Χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ.

Παρόλο που σε όλα τα κράτη του ΟΟΣΑ ακολουθήθηκε το ίδιο πλαίσιο ανάπτυξης στα πλαίσια του Ν.Δ.Μ., εφαρμόστηκε με διαφορετικούς ρυθμούς και έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στα κατώτερα κλιμάκια, παρέχοντας ευελιξία στη διοίκηση για τη διαμόρφωση της στρατηγικής,
- διασφάλιση ποιότητας μέσα από τον έλεγχο, την υπευθυνότητα, την υποχρέωση λογοδοσίας και τις αμοιβές με βάση την απόδοση,
- ανάπτυξη συνθηκών ανταγωνισμού και ελευθερία επιλογών από την αγορά,
- παροχή υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πολιτών,
- βελτίωση της διοίκησης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού,
- αναβάθμιση της τεχνολογίας πληροφόρησης με τη χρήση νέων τεχνολογιών,
- βελτίωση της ποιότητας νομοθεσίας, και
- ενδυνάμωση των λειτουργιών καθοδήγησης για την υλοποίηση των πολιτικών και της στρατηγικής.

(Εκθέσεις του OECD (1990, 1993), στο Κολέτσιος 2010 σελ.9-10)

Στο ίδιο περίπου πνεύμα κυμαίνεται και ο Gernod Gruening (2001) ο οποίος σε άρθρο του, λέει ότι ως χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ., αποτελούν οι περικοπές στους προϋπολογισμούς, οι νομικοί, δημοσιονομικοί και οικονομικοί περιορισμοί, η λογοδοσία, η ανάλυση και αξιολόγηση, ο έλεγχος και η απόδοση, οι ιδιωτικοποιήσεις, ο εξορθολογισμός και εκσυγχρονισμός των διοικητικών δομών, οι πελάτες, ο εκδημοκρατισμός, η συμμετοχή των πολιτών και η αποκέντρωση. (Gruening.G,2001).

Επιπλέον μέσω του Ν.Δ.Μ., επιδιώκεται η δημιουργία οργανισμών «που μαθαίνουν» με συνεχή εκπαίδευση των υπαλλήλων προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη ποιότητα του παραγόμενου έργου. (Gray & Jenkins, 1995, σελ.75-99).

1.5.3. Οι πρώτες εφαρμογές του Ν.Δ.Μ.

Κατά τη δεκαετία του '90 το Ν.Δ.Μ. επεκτάθηκε σε όλο τον κόσμο λόγω οργανώσεων όπως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η παγκόσμια Τράπεζα, ο Οργανισμός Οικονομικών Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α) (Dolowitz, D.P. and Marsh, D. (2000), pp. 5-23.)

Οι πρώτες χώρες που υιοθέτησαν και εφήρμοσαν τις μεθόδους του Ν.Δ.Μ. ήταν οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Αυστραλία, ο Καναδάς και η Νέα Ζηλανδία (OECD 1993).

Στη Νέα Ζηλανδία που κατά τον Pallot ήταν ιδιαίτερος επιτυχημένη η εφαρμογή του Ν.Δ.Μ. (Pallot, 2001, σελ 383-401), μεταρρυθμίστηκε ο οικονομικός τομέας και διαχωρίστηκε η Δ.Δ. από την πολιτική (Halligan, 2011 σελ.83-96). Βασικός πυλώνας των μεταρρυθμίσεων ήταν η μεταφορά αρμοδιοτήτων στα κατώτερα επίπεδα διοίκησης και στις τοπικές αυτοδιοικήσεις, με παράλληλη εκχώρηση ελευθεριών να δρουν χωρίς την καθοδήγηση και τον έλεγχο της κεντρικής εξουσίας, επιτυγχάνοντας απελευθέρωση των διαδικασιών των προσλήψεων, αυτόβουλη διαχείριση του προϋπολογισμού τους, και άρση των γραφειοκρατικών εμποδίων (Miah & Mia ,1996, σελ173-190).

Ο Καναδάς ακολούθησε μία εξελικτική προσέγγιση κατά την οποία μεταρρύθμισε το δημόσιο τομέα εξολοκλήρου, αλλά στο πεδίο της οικονομικής διαχείρισης εφήρμοσε τις μεθόδους του Ν.Δ.Μ. αποσπασματικά (Raadschelders και Vigola-Gadot,2015)

Οι ΗΠΑ εκτός από το μεγάλο κύμα των ιδιωτικοποιήσεων, θεσμοθέτησαν και εφήρμοσαν μέτρα επιδόσεων των κυβερνητικών οργανισμών, τα οποία συσχετίζουν

με τις μακροπρόθεσμες προοπτικές ευημερίας και βιωσιμότητας των οργανισμών (Raadschelders και Vigola-Gadot,2015).

Στο Ηνωμένο Βασίλειο δόθηκε έμφαση στο μετασχηματισμό της δομής τόσο των δημόσιων οργανώσεων όσο και στο σύνολο του κρατικού μηχανισμού,(Kettl, 1997,σελ.446-472).

Οι Σκανδιναβικές χώρες παρουσιάζονται ως οι εκσυγχρονιστές του Ν.Δ.Μ., προσανατολιζόμενες στην ισχυρή αποκέντρωση, στην ενδυνάμωση του ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης και της ανεξαρτησίας της, με εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, με κύριο μέλημα την ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης (Pollitt και Bouckaert,2011 σελ.113-130).

Η Αυστραλία τροποποιώντας το διοικητικό της δίκαιο, εξέδωσε νόμους καθορίζοντας τη λειτουργία των δημοσίων υπαλλήλων σε κάθε επίπεδο, καθιστώντας τους υπεύθυνους και υπόλογους για τις πράξεις και τις ενέργειές τους, με έκδηλη εστίαση στην έννοια του πολίτη-πελάτη. Ορισμός νέου συστήματος προσλήψεων και προσανατολισμός στις ιδιωτικοποιήσεις (Raadschelders και Vigola-Gadot,2015).

Στην Ηπειρωτική Ευρώπη, που θεωρήθηκε αρχικά αδιαπέραστη από τις πρακτικές και μεθόδους του Ν.Δ.Μ., τελικά χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι και εργαλεία του, σε μια προσπάθεια περιορισμού των κρατικών δαπανών και της αντιμετώπισης των κρατικών χρεών, όπως η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., ορισμός δεικτών επιδόσεων (Kikert, 2011, σελ.97-112). Αργότερα εμφιλοχώρησε στην διαχειριστική της σκέψη, η αποκέντρωση των λειτουργιών του κράτους και οι ιδιωτικοποιήσεις. Στην Ευρώπη εν γένει, υιοθετήθηκαν πλήρως μόνο επιλεγμένα χαρακτηριστικά του Ν.Δ.Μ., ενώ άλλα χρησιμοποιήθηκαν αποσπασματικά (Butterfield et al.2004, σελ.395-418). Άξιες προσοχής στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης, είναι οι σημαντικές αποκλίσεις στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις χώρες μέλη.

Οι νότιες χώρες, (στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η χώρα μας), εκτός από τη Γαλλία, παρουσιάζουν πολύ αργούς ρυθμούς στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις τους και αυτό οφείλεται σύμφωνα με τον Ongaro στους ισχυρούς κοινωνικούς θεσμούς και στη διαφορετική κουλτούρα που διαθέτουν. Υπάρχει κλίμα αρνητισμού στην υιοθέτηση μεταρρυθμιστικών ιδεών του εξωτερικού περιβάλλοντος και κινητοποιούνται πολιτικές και κοινωνικές αντιδράσεις. (Ongaro, 2008, σελ.101-117).

Παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι μέθοδοι του Ν.Δ.Μ. είχαν από κάθε χώρα διαφορετική αποδοχή. Οι πιθανοί λόγοι που συμβαίνει αυτό είναι οι διαφορετικές δημοσιονομικές - οικονομικές κρίσεις που έζησε κάθε έθνος σε διαφορετικές

χρονικές περιόδους, τα διαφορετικά κοινωνικά προβλήματα που υπήρχαν, οι κοινωνικές συνθήκες που αναπτύχθηκαν και η διαφορά στους πόρους και τις δυνατότητες που διέθετε το κάθε κράτος (Garth den Heyer, 2011, sel. 420-423).

1.5.4 Παράθεση απόψεων, κρίσεων και επικρίσεων για το κίνημα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Όσον αφορά στην είσοδο των μεθόδων του management στη Δημόσια Διοίκηση καταγράφονται διάφορες απόψεις και στάσεις.

Το Ν.Δ.Μ. σύμφωνα με τους Lueder, Dunsire, Reichard και άλλους, έχει τις ρίζες του και αναπτύσσει τις θεωρίες του λαμβάνοντας υπόψη τον χαρακτήρα, τις επιλογές, τη διαχείριση και την εξέλιξη του δημόσιου τομέα. (Dunsire, 1995, σελ. 21-29. Lueder, 1996, σελ. 93. Reichard, 1996, σελ. 245)

Σύμφωνα με τους Aucoin, Borins, Kamensky και άλλους, το Ν.Δ.Μ. αποτελεί μία πραγματικά νέα προσέγγιση στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης και αντιπροσωπεύει μία αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της αλλά και των στάσεών της. (Aucoin, 1995, σ. 3, Borins, 1995, σελ.2, Kamensky, 1996, σ.250).

Ο Kōnig χαρακτήρισε το ΝΔΜ "ένα μίγμα θεωριών διαχείρισης, ψυχολογίας επιχειρηματικών κινήτρων και νεοφιλελεύθερης οικονομίας" (Kōnig 1997, 219)

Ο Gernod Gruening σε άρθρο του, υποστηρίζει ότι το ΝΔΜ παρόλο που βασίζεται σε παλαιότερες θεωρίες της κλασικής και νεοκλασικής δημόσιας διοίκησης και έχει επηρεασθεί από την πολιτική ανάλυση, την οικονομία και τις συμπεριφορικές και διοικητικές επιστήμες, είναι κάτι πραγματικά νέο, διότι συνδυάζοντας όλα τα παραπάνω παρουσιάζει ένα νέο στυλ διοίκησης. Η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και της διάχυσης των πληροφοριών έχει συνδράμει ουσιαστικά στην ανάπτυξή του και στην εφαρμογή των μεθόδων του (Gruening, G. 2001).

Το γεγονός ότι χρησιμοποιούνται διαφορετικές διατυπώσεις για να περιγράψουν τις αλλαγές που σημειώθηκαν στους δημόσιους τομείς της Ευρώπης και αλλού, στη δεκαετία του 1980 και του 1990 όπως: ορθολογική διαχείριση (Pollitt 1990), ή δημόσια διοίκηση της αγοράς, ή μετα-γραφειοκρατική οργάνωση (Barzelay 1992), ή επιχειρηματική κυβέρνηση (Hughes 1998), ενισχύει την άποψη ότι εμπεριέχει μία συλλογή διαφορετικών τάσεων. Κατά τον Wegrich, η ανάλυση της επίδρασης του Ν.Δ.Μ. σε πτυχές όπως η αποτελεσματικότητα, η λογοδοσία, η κοινωνική συνοχή κ.λπ., δεν είναι απλή υπόθεση, διότι το Ν.Δ.Μ. δεν είναι ένα

σαφώς καθορισμένο ή συνεκτικό σύνολο ιδεών (Wegrich 2009,σελ.137-154).

Σύμφωνα με τους Christensen και Lægreid, το Ν.Δ.Μ. αποτελεί υβριδικό μοντέλο, το οποίο αντικατοπτρίζει ορισμένες αλλαγές στη διαχείριση του δημόσιου τομέα που άρχισαν να αναπτύσσονται τη δεκαετία του 1980 και πολλές από τις σχετικές μεταρρυθμίσεις του δεν σχεδιάστηκαν στρατηγικά. (Christensen και Lægreid 2002 σελ. 267-295) . Επιπλέον υποσχέθηκε πολλά περισσότερα από αυτά που είχε να δώσει και δημιούργησε νέα προβλήματα χωρίς να λύσει τα παλιά, (Cristiansen and Laegreid, 2011a, σελ.1-16), αντιμετωπίζοντας με όμοιο τρόπο δημόσιους οργανισμούς που έχουν διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο, διαφορετικές αξίες, ιδέες, σκέψεις και δομές. (Cristiansen and Laegreid, 2011b, σελ.407-423)

Κατά τους Leisman et al, η φιλοσοφία του NPM, περιγράφεται ως μία κίνηση προς μία προσέγγιση διακυβέρνησης στην οποία δίνεται έμφαση στη διαφάνεια, τη διαχείριση των επιδόσεων και τη λογοδοσία των υπαλλήλων και των διαχειριστών του δημόσιου τομέα (Leisman et al, 1996, σελ.26)

Κατά μία άποψη, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ εισάγει μία μηχανιστική, οικονομίστικη⁴ και άκρως τεχνοκρατική λογική στις κρατικές υποθέσεις, με στόχο την επανεξέταση των δομών της δημόσιας διοίκησης και των πρακτικών διαχείρισης. (Αθανίτης 2015 σελ.59-60)

Κατά άλλους το Ν.Δ.Μ. αποτελεί «μόρφωμα», που ήρθε να καλύψει το κενό που δημιουργήθηκε από την μεταφορά του τρόπου διοίκησης από την παραδοσιακή διοίκηση στο δημόσιο management. (Κοντοστάθη 2010, σελ.48)

Σε κάθε περίπτωση όμως είναι κοινή η διαπίστωση ότι οι σύγχρονοι managers αναγνωρίζουν πλέον ότι η σοφία και η διαίσθηση δεν αποτελούν πλέον ικανά εφόδια που μπορούν να εξασφαλίσουν το βέλτιστο για τα πεπρωμένα μεγάλων οργανισμών στο περιβάλλον της παγκοσμιοποίησης, των ραγδαίων οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς. Η νέα εποχή αλλαγών χαρακτηρίζεται από την εκτεταμένη εφαρμογή της επιστήμης σε κάθε άποψη της ανθρώπινης ύπαρξης. (Κανελλόπουλος, Χ. 1990, σελ.98)

⁴ Οικονομισμός αποκαλείται η αναγωγή όλων των κοινωνικών δεδομένων στις οικονομικές τους διαστάσεις. Ο όρος χρησιμοποιείται συχνά επικριτικά για την επικρατούσα τάση στην οικονομική επιστήμη θεωρώντας την ως ιδεολογία, στην οποία οι κανόνες της προσφοράς και της ζήτησης είναι οι μόνοι σημαντικοί παράγοντες στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είτε υπερβαίνοντας ή αδιαφορώντας για όλους τους άλλους παράγοντες. Θεωρείται ως μια παρενέργεια των νεοκλασικών οικονομικών και της τυφλής πίστης τους στο «αόρατο χέρι» της αγοράς ή στους «laissez-faire» τρόπους και η «οικονομίστικη» διαδικασία λήψης αποφάσεων επεκτείνεται πολύ πέρα από αποφάσεις που αφορούν την αγορά, καθώς χρησιμοποιείται για να δικαιολογήσει πολιτικές και στρατιωτικές αποφάσεις. Οι κοινωνικές συμβάσεις και η απορρέουσα ηθική δεν παίζουν κανένα ρόλο στις αποφάσεις υπό καθεστώς καθαρού οικονομισμού, εκτός εάν ο μηχανισμός της ζήτησης και της προσφοράς επηρεάζεται από τις ηθικές επιλογές των ατόμων. Οι επικριτές του οικονομισμού επιμένουν στη σημασία των πολιτικών και πολιτιστικών διαστάσεων στην κοινωνία.

Αδιαμφισβήτητο γεγονός είναι ότι το Ν.Δ.Μ. δανείστηκε γενναιόδωρα μεθόδους από την ιδιωτική πρωτοβουλία. Παρ' όλα αυτά, λαμβάνοντας υπόψη τους κινητήριους μοχλούς των δραστικών μεταρρυθμίσεων, η δημοφιλέστερη άποψη είναι ότι από τα τέλη της δεκαετίας του '70 και μέχρι σήμερα,

«μια αξιοσημείωτη επανάσταση σάρωσε τις περισσότερες χώρες του κόσμου και φαίνεται ότι όχι μόνο στην Ευρώπη, αλλά σε ολόκληρο τον κόσμο η δημόσια διοίκηση αλλάζει ή επαναπροσδιορίζεται» (Nikos.M,2000, σελ. 39).

1.5.5 Ομοιότητες και διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Δυσκολίες εφαρμογής των μεθόδων του Ν.Δ.Μ. στο δημόσιο τομέα

Οι οργανισμοί του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα, παρουσιάζουν ομοιότητες αλλά και διαφορές, τόσο ως προς τον λόγο της ύπαρξής τους, όσο και ως προς τη δομή, τη διοίκηση, τους στόχους τους, ακόμη και ως προς την επιλογή του προσωπικού τους.

Στις ομοιότητες στηρίζονται οι εφαρμογές των μεθόδων του Ν.Δ.Μ. ενώ οι διαφορές δημιουργούν προβληματισμούς και αναχώματα πολλές φορές, στην πρακτική εφαρμογή του. Οι επικριτές αυτών των μεθόδων, στις διαφορές στηρίζουν τον αντίλογό τους. Για το λόγο αυτό κρίθηκε δέον από τη γράφουσα να παρατεθούν ως κατωτέρω:

- Σύμφωνα με τον **Peter Drucker** (1954):

Ομοιότητες: Οι δημόσιοι οργανισμοί δεν διαφέρουν ουσιαστικά από τις επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες, εκτός από τις ειδικές αποστολές τους. Η κάθε οντότητα (οργανισμός ή επιχείρηση) αντιμετωπίζει τα ίδια θέματα στο επίπεδο των παραγωγικών προσπαθειών και των εργαζομένων. Οι κοινωνικές ευθύνες σχετικά με το περιβάλλον είναι παρόμοιες (δεδομένου ότι και οι επιχειρήσεις έχουν κοινωνική ευθύνη να προστατεύουν το περιβάλλον).

Διαφορές: Οι διαφορές εντοπίζονται από τον Drucker στο σκοπό, στην αποστολή και στις αξίες οι οποίες διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ εμπορικών επιχειρήσεων και οργανισμών παροχής υπηρεσιών, και στον προσανατολισμό του ιδιωτικού τομέα στην αποκόμιση του κέρδους (Drucker. P, 1954).

- Κατά τον **Mikesell** (2007) :

Ομοιότητες: Τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας, προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την αξία των προσφερόμενων υπηρεσιών και να καλύψει τις ανάγκες των ενδιαφερομένων και τους απασχολεί η δημοσιονομική βιωσιμότητα

Διαφορές: Εντοπίζονται στους πόρους, στην ιδιοκτησία, στους περιορισμούς και στους στόχους. Παραθέτοντας τις διαφορές εξηγεί ότι η κυβέρνηση έχει τη μοναδική εξουσία φορολόγησης, απαγόρευσης και τιμωρίας, την οποία δεν διαθέτουν οι επιχειρήσεις. Η επιχείρηση διατηρείται μέσω της εθελοντικής ανταλλαγής των αγαθών και υπηρεσιών με χρήματα, ενώ οι κυβερνήσεις παρέχουν υπηρεσίες π.χ. ασφάλεια, χωρίς να ενεργοποιείται ο εθελοντικός μηχανισμός των ανταλλαγών, παρά μόνο φορολογώντας τους πολίτες. (Mikesell, J.L. 2007)

- Μια ευρύτερη προοπτική παρέχει, η περιγραφή του **Matheson** ως προς τις ομοιότητες και διαφορές του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Ομοιότητες: Και οι δύο τομείς αντιμετωπίζουν παρόμοιες πιέσεις για αλλαγή, όπως μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, μείωση του κόστους, αύξηση αποδοτικότητας, και παροχή βελτιωμένων υπηρεσιών για την ικανοποίηση του πελάτη και πολίτη. Το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να αυξήσει την αποδοτικότητά του με το λιγότερο δυνατό κόστος, δίνει την ώθηση για την εφαρμογή των μεθόδων του N.D.M., που περιλαμβάνουν τις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα στην κυβέρνηση (Matheson. S,1995).

Διαφορές: Ο ιδιωτικός τομέας αποβλέπει σε κέρδη και λειτουργεί για να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των μετόχων, ενώ ο δημόσιος τομέας έχει πολύ αυστηρούς ελέγχους δαπανών και πρότυπα λογοδοσίας (τα ανωτέρω αντλήθηκαν από άρθρο των Alvin E. Holliman, and Marcia Bouchard 2015)

- Οι **Pollit & Harrison** (1994) παρουσιάζουν οκτώ διαφορές οι οποίες καθιστούν το δημόσιο φορέα διαφορετικό.

-Ανάθεση ευθύνης σε εκλεγμένους εκπροσώπους αντί των μετόχων,

-Έλλειψη κοινής συναίνεσης και ακρίβειας σε ότι αφορά τους στόχους και τις προτεραιότητες

-Πολυπλοκότητα των οργανισμών του δημοσίου

-Έλλειψη ανταγωνιστικών οργανισμών

-Η παροχή καλύτερων υπηρεσιών δεν αυξάνει τα έσοδα

-Η διαπροσωπική εξυπηρέτηση των πολιτών με πολύπλοκες διαδικασίες και όχι η αγορά ενός απλού προϊόντος

-Η ύπαρξη επαγγελματικών συνδικάτων τα οποία καθορίζουν τα πρότυπα παροχής υπηρεσιών και όχι απλά ένας εργοδότης

-Το ξεχωριστό και πολύπλοκο νομικό πλαίσιο, εντός του οποίου δρουν οι δημόσιες υπηρεσίες (Pollit. C, & Harrison. S, 1994 στο Κωστάρας 2007)

Το γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας πρέπει να αυξήσει την αποδοτικότητά του με το λιγότερο δυνατό κόστος, δίνει την ώθηση για την εφαρμογή των μεθόδων της Ν.Δ.Δ., που περιλαμβάνουν τις πρακτικές του ιδιωτικού τομέα στην κυβέρνηση (Matheson. S, 1995). Οι διαφορετικότητες του δημοσίου τομέα από τον ιδιωτικό θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη από τις κυβερνήσεις για την εφαρμογή μεθόδων του Ν.Δ.Μ. στη Δ.Δ., άλλως υπάρχει ορατός κίνδυνος αποτυχίας.

Οι εφαρμογές του Ν.Δ.Μ. θα μπορούσαν να έχουν τη μέγιστη εφαρμογή κατά τη γράφουσα αν:

- ✓ απλοποιούνται οι δομές του δημοσίου,
- ✓ επιτυγχάνονται όχι η αποπολιτικοποίηση της Δ.Δ., δεδομένου ότι εφαρμόζει στην πράξη τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας, αλλά η αποκομματικοποίηση
- ✓ η απλοποίηση του νομοθετικού πλαισίου
- ✓ η αλλαγή κουλτούρας σε όλα τα επίπεδα.

Τα ανωτέρω σε συνδυασμό με την τεχνολογική εξέλιξη, τη χρήση του διαδικτύου, την ύπαρξη ηλεκτρονικών λειτουργικών εσωτερικών συστημάτων, τα οποία βοηθούν το Ν.Δ.Μ. να εξασφαλίσει τη διαφάνεια στις ενέργειες της διοίκησης (Durst & Newell 1999 σελ.61-75), θα μπορούσαν να εξασφαλίσουν και την εφαρμογή των εργαλείων του Ν.Δ.Μ. και να παρουσιάσουν αποτελέσματα επί τω βελτίω.

Σε κάθε περίπτωση όμως, εκτός από την ύπαρξη τεχνολογικών μέσων και τεχνογνωσίας, καθίσταται άκρως απαραίτητη η ύπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης και η εξασφάλιση της συναίνεσης όλων των ομάδων ενδιαφέροντος. Άλλως, ακόμη και εάν οι μεταρρυθμίσεις είναι υποχρεωτικές, θα εφαρμόζονται επιφανειακά, χωρίς την αποκόμιση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

1.6 Η Εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, είσοδος μεθόδων του Ν.Δ.Μ. και οι επιπτώσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση

«Βέλτιον γαρ οψιμαθή καλείσθαι ή αμαθή»

Φιλιστίων

«Καλύτερα αργοπορημένα να μαθαίνεις, παρά να παραμείνεις τελείως αμαθής»

Όπως έχει αναλυθεί παραπάνω, η Δ.Δ. σε όλο τον κόσμο, κάτω από την πίεση των συνθηκών της κοινωνικοοικονομικής κρίσης και των συνεχόμενων κοινωνικών μεταβολών, καλείται να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των καιρών, βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες της προς τους πολίτες, με το λιγότερο δυνατό κόστος, επιδιώκοντας προστιθέμενη αξία για τις ενέργειές της, προκειμένου να επιτευχθεί η ανάπτυξη της κοινωνικής ευημερίας. Σε καιρούς κοινωνικο – οικονομικής κρίσης και λιτότητας, η αποτελεσματικότητα της δημόσιας πολιτικής, η επιχειρησιακή επάρκεια και η ποιότητα των δημοσίων υπηρεσιών αποτελούν ζωτικής σημασίας παράγοντες που καθορίζουν την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων (ΚΠΑ 2013 και ΚΠΑ 2017).

Το σύγχρονο μοντέλο διακυβέρνησης εισάγει μεθόδους που έχουν δοκιμασθεί και επιτύχει στον ιδιωτικό τομέα.

Το γεγονός ότι το Ν.Δ.Μ., εμφιλοχώρησε στις διοικήσεις των κρατών της Ευρώπης εδώ και ένα τέταρτο του αιώνα, δεν σημαίνει ότι το ίδιο έγινε και στη χώρα μας. Οι αργοί ρυθμοί αποδοχής και εφαρμογής του Ν.Δ.Μ., όπως έχει προ ειπωθεί, αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα των νοτίων χωρών της Ε.Ε., Ελλάδας, Ιταλίας και Ισπανίας.

Μέχρι τις αρχές του '80 το ελληνικό κράτος βασισμένο στη γραφειοκρατία και το «ναπολεόντειο μοντέλο» παρέμενε εξαιρετικά συγκεντρωτικό και γραφειοκρατικό (Εκπόνηση μελέτης για την τοπική διακυβέρνηση στις χώρες της Ε.Ε. και ανάδειξη καλών πρακτικών» στο

www.epdm.gr/Uploads/Files/Dimosiotita/BASELINE_STUDY_FINAL_GR.doc)

Σε άρθρο του, ο Α. Μακρυδημήτρης το 1998, στην εφημερίδα το Βήμα, με τίτλο «η ανικανότητα του κράτους», αναφέρεται στην ανάγκη «αναδιοργάνωσης και επανίδρυσης του κράτους με όρους σύγχρονους και δημιουργικούς», προκειμένου να αντιμετωπισθούν αποτελεσματικά «τα άγρια και αδάμαστα προβλήματα της σύγχρονης δημόσιας ζωής, που μοιάζουν με τη Λερναία Ύδρα». Εξ' αυτών προκύπτει η ανάγκη για «παραδειγματική» στροφή ή μετατόπιση της προσοχής: από το γραφειοκρατικό

κράτος -εφαρμοστή του δικαίου στο επιτελικό κράτος διαχείρισης και αντιμετώπισης δημοσίων προβλημάτων σε συνθήκες αυξημένης συνθετότητας και πολυπλοκότητας. Το κράτος πρέπει να διαδραματίσει το ρόλο του συντονιστή και ενορχηστρωτή της εθνικής προσπάθειας για πρόοδο και εκσυγχρονισμό. (Μακρυδημήτρης, Α. 1998, «Η ανικανότητα του κράτους» άρθρο εφημερίδα «Το Βήμα»)

Η μεταρρύθμιση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης απασχόλησε τις κυβερνήσεις των τελευταίων δεκαετιών και παρόλο που πραγματοποιήθηκαν πολυάριθμες προσπάθειες για διοικητικές μεταρρυθμίσεις, με έκδοση πλείστων νομοθετημάτων και εγκυκλίων, οι ρυθμοί της μεταρρύθμισης είναι αργοί.

Γεννάται το ερώτημα: υπήρχε πραγματική πολιτική βούληση να πραγματοποιηθούν μεταρρυθμίσεις, ή εκδίδονταν νόμοι και οδηγίες για να μην εφαρμοσθούν και να παραμείνουν «χάρτινοι»;

Επί του παραπάνω ερωτήματος δίνεται απάντηση από τον Δοξιάδη (2012) στο άρθρο του με τίτλο «Ορφανές μεταρρυθμίσεις», στο οποίο υποστηρίζει ότι οι μεταρρυθμίσεις αποτελούν τα «ορφανά» της πολιτικής, διότι όλοι λένε πως τις συμπαθούν αλλά κανείς δε σηκώνει το βάρος της υιοθεσίας. Οι υπουργοί γνωρίζοντας ότι σε 18 μήνες θα φύγουν και τη δόξα του αποτελέσματος θα την καρπωθεί ο επόμενος, παρουσιάζουν μικρό πολιτικό κίνητρο υπέρ των αλλαγών. Οι αντιστάσεις στις αλλαγές είναι ικανές να αποθαρρύνουν τους έτσι και αλλιώς απρόθυμους υπουργούς(Δοξιάδης, Α, 2012).

Στο προσκήνιο, όπως σε κάθε αλλαγή, εμφανίστηκαν ένθερμοι υποστηρικτές - φίλοι των μεταρρυθμίσεων, άλλοι που στάθηκαν με σκεπτικισμό απέναντί τους και άλλοι που κράτησαν εχθρική στάση.

1.6.1 Αντίσταση στην εφαρμογή των μεθόδων του Ν.Δ.Μ., στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Σε άρθρο του, στην εφημερίδα «το Βήμα», με τίτλο «Οι εχθροί και οι φίλοι των μεταρρυθμίσεων» (2017), ο Α. Μακρυδημήτρης παραθέτει μία σειρά εμποδίων και αναχωμάτων για την εφαρμογή των διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα, ως κατωτέρω:

- αυτοί που επωφελούνται και βολεύονται από την υφιστάμενη κατάσταση, καταπολεμούν τις καινοτομίες, ενώ εκείνοι που ίσως ευνοηθούν από τις μεταρρυθμίσεις δεν τις υποστηρίζουν ένθερμα διότι τα πιθανά οφέλη είναι μελλοντικά και αβέβαια

- τα κόμματα συνήθως αποδέχονται και προωθούν μόνο τις μεταρρυθμίσεις εκείνες από τις οποίες προσδοκούν ότι θα επωφεληθούν εκλογικά. Κάθε μεταρρύθμιση «μπορεί να προχωρήσει μόνο στον βαθμό που δεν θίγει τα κομματικά κεκτημένα».
- η λεγόμενη αδράνεια των «ιθαγενών», δηλαδή των στελεχών της ίδιας της διοίκησης
- η αδιαφορία ή μάλλον αδυναμία αποτελεσματικής παρέμβασης της κοινωνίας των πολιτών
- το κυρίαρχο «δόγμα» συγκρότησης του κρατικού μηχανισμού δεν κατάφερε να απαλλαγεί από τα κατάλοιπα των πελατειακών σχέσεων, του νομικισμού και της «γραφειοκρατίας» στην πιο αρνητική εκδοχή της
- η ατομία για τις κρίσιμες, τις μεγάλες επιλογές για τις διορθωτικές τομές και τις μεταρρυθμίσεις ουσίας.
- η «κομματοκρατία», που είναι ίσως το μεγαλύτερο πρόβλημα
- η πελατειακή λογική και η αναξιοκρατία (Μακροδημήτρης, Α. 2017) <http://www.tovima.gr/opinions/article/?aid=465976>

Όμως πρέπει να ληφθούν υπόψη και οι παγιωμένες πρακτικές τόσων πολλών ετών της βεμπεριανής οργάνωσης της Δ.Δ., η οποία έχει εισέλθει στο D.N.A. της, και είναι δύσκολο να απαλλαγεί από αυτές χωρίς τη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών ή την υιοθέτηση στρατηγικών άμβλυνσης της αντίστασης στις αλλαγές.

Σύμφωνα με τον Kotter (1998), οι κυριότερες στρατηγικές άμβλυνσης είναι:

- α) εκπαίδευση και επικοινωνία
- β) συμμετοχή και ανάμειξη
- γ) διευκόλυνση και υποστήριξη
- δ) χειραγώγηση και εγκλωβισμός και τέλος
- ε) σαφής και υπαινικτικός εξαναγκασμός (Kotter 1998, σελ. 27-33 στην «Αποτελεσματική Διαχείριση της Οργανωσιακής Αλλαγής» ΕΚΔΔΑ 2015 σελ.85-88)

1.6.2 Ενέργειες για τη διοικητική μεταρρύθμιση

Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι η σχεδιασμένη παρέμβαση της ανώτατης πολιτικο-διοικητικής ηγεσίας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν προβλήματα στη δομή, τη λειτουργία και την κουλτούρα των δημοσίων υπηρεσιών. (Μακροδημήτρης. Α, 2006 στη Σβέρκου σελ.8-9)

Η βελτίωση της διοικητικής ικανότητας της Ελληνικής Δ.Δ., έχει συμπεριληφθεί στην ατζέντα των επιχειρησιακών προγραμμάτων της χώρας μας, από το ΕΠ 2007-2013 με στρατηγικούς στόχους:

I: Αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση.

II: Ανοιχτή, δίκαιη και συμμετοχική δημόσια διοίκηση έναντι των πολιτών, επιχειρήσεων και όλων όσων συναλλάσσονται ή συνεργάζονται με το κράτος.

Οι αδυναμίες της χώρας εντοπίζονται στον τομέα της ανοικτής, συμμετοχικής, αποτελεσματικής και αποδοτικής δημόσιας διοίκησης.

Στην Έκθεση εκ των προτέρων αξιολόγησης του Ε.Π. 2007-2013, στο πεδίο «Συμπεράσματα» εντοπίζονται τα ακόλουθα σημαντικά σημεία:

- *Η συγκριτική θέση της Ελλάδας σε ότι αφορά στην διοικητική ικανότητα της Δ.Δ. και την καλή διακυβέρνηση, σε σχέση με αυτήν των λοιπών κρατών μελών της ΕΕ, παρουσιάζεται ιδιαίτερα δυσμενής, με σημαντική επιβάρυνση στην σχέση κράτους πολίτη και σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας.*
- *Αδυναμίες παρατηρούνται και στους τρεις συντελεστές της διοικητικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης: τις δομές, το νομοθετικό πλαίσιο και το ανθρώπινο δυναμικό.*
- *Διαπιστώθηκαν ισχυρά σημεία που πρέπει να αναδειχθούν και να αξιοποιηθούν κατά την υλοποίηση του ΕΠ της προγραμματικής περιόδου 2007-13 και αδύνατα σημεία που πρέπει με τη σειρά τους να μελετηθούν και να βελτιωθούν.*
- *Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δοθεί στην αναβάθμιση των δομών και συστημάτων για την ενίσχυση των προσόντων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, καθώς και στην αποφασιστική αντιμετώπιση απαρχαιωμένων αντιλήψεων, νοοτροπιών και πρακτικών. Έμφαση επίσης θα πρέπει να δοθεί στην διάδοση και την αξιοποίηση σύγχρονων εργαλείων όπως οι ΤΠΕ για την ευρεία εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, που θα βελτιώσει σημαντικά την ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης και θα συμβάλει στον εκσυγχρονισμό της. (Έκθεση εκ των προτέρων αξιολόγησης του Ε.Π. Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης 2007-2013*

Ο Θ. Τσέκος διακρίνει τρεις υπάρχουσες διαστάσεις στις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης τις :

α) Σκληρές (hard) λειτουργίες, ήτοι δομές, διαδικασίες και θεσμούς

β) Μαλακές (soft) λειτουργίες, όπου περιλαμβάνονται η κουλτούρα -αξίες, νοοτροπίες, στάσεις και ο ανθρώπινος παράγων αλλά και

γ) Στρατηγικές (strategic) λειτουργίες, όπως ο σχεδιασμός δημόσιας πολιτικής, η λήψη αποφάσεων, ο προγραμματισμός, ο έλεγχος και η αξιολόγηση.» Για να έχει πιθανότητες επιτυχίας η διοικητική μεταρρύθμιση πρέπει να αναπτυχθεί ολοκληρωμένα σε αυτές τις τρεις διαστάσεις, με ανασχεδιασμό των δομών και των διαδικασιών, καθώς και την αυτοματοποίηση των διαδικασιών. Η εκτίμηση των θέσεων εργασίας θα προέλθει σύμφωνα με τις ανάγκες των νέων πλέον διαδικασιών (Τσέκος, Θ.,2016, σελ. 34-37, Αφιέρωμα Δημόσια Διοίκηση 034-37 Άρθρο - Διαστάσεις Μιας Ολοκληρωμένης Δ/κής Μεταρρύθμισης τ.41 Νοέμβριος - Δεκέμβριος 2016 manager).

1.6.3 Εξέλιξη της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και οι επιπτώσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση

Η Ελλάδα πέρασε ιστορικά κάτω από τον τούρκικο ζυγό επί τέσσερις αιώνες, κατά τους οποίους εγκαθιδρύθηκε στην νοοτροπία της το «ρουσφέτι» και η «πελατοκρατία» που αποτελούν ακόμη και σήμερα παθογένεια της Δ.Δ.. Η δημόσια διοίκησή της χώρας μας ξεκινούσε πάντα από το σημείο μηδέν, μετά από γεγονότα που σηματοδοτούσαν την ιστορία της και άφηναν ανοιχτές πληγές που έπρεπε να επουλωθούν, όπως η γερμανική κατοχή και ο εμφύλιος πόλεμος.

Τη δεινή κατάσταση της Δ.Δ. αποτύπωσε εύγλωττα ο καθηγητής Κ. Βαρβαρέσσος στην περίφημη έκθεσή του *“περί του οικονομικού προβλήματος της Ελλάδος”*, που υποβλήθηκε το 1952 στην κυβέρνηση του στρατηγού Ν. Πλαστήρα, και επισημαίνει ότι η Δ.Δ. της χώρας δεν ήταν σε θέση *«να επιτελέσει κατά τρόπον ικανοποιητικών ουδέ τας πλέον στοιχειώδεις κρατικές λειτουργίας, όπως είναι η είσπραξις των φόρων, εκ των οποίων εξαρτάται η ύπαρξις οργανωμένης κοινωνίας»*. (Μακρυδημήτρης, Α. 2011, άρθρο στην εφημερίδα «Καθημερινή»)

Η χώρα μας πλήττεται και πάλι από έναν εχθρό, (ο οποίος δεν αντιμετωπίζεται με όπλα), την οικονομική κρίση και τα παρεπόμενά της, που διχάζουν τους Έλληνες οι οποίοι προσπαθούν να επιρρίψουν ευθύνες γι’ αυτή την κατάσταση στην μία ή στην άλλη κοινωνική ομάδα. Οι άρχοντες του κράτους δεν είναι άμοιροι ευθυνών. Εντύπωση έκανε η δήλωση του Υπουργού Θ. Πάγκαλου *«μαζί τα φάγαμε»*.

Στα πλαίσια λοιπόν της οικονομικής κρίσης, των ελλειμματικών προϋπολογισμών του δημοσίου, του δυσθεώρητου κρατικού χρέους, καθίστανται αναγκαίες οι μεταρρυθμίσεις περισσότερο από ποτέ.

Η Δ.Δ. στη χώρα μας, αποτελείται από τις κεντρικές και αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του κράτους, τους οργανισμούς της Τ.Α. πρώτου και δεύτερου βαθμού, καθώς και άλλα δημόσια νομικά πρόσωπα και οργανισμούς, που συγκροτούν την καθ' ύλην αυτοδιοίκηση και ως εκ τούτου οποιαδήποτε μεταρρυθμιστική προσπάθεια γίνεται στη Δ.Δ. άπτεται και της Τ.Α.

Την τελευταία δεκαετία λοιπόν, παρατηρούμε μία καταιγίδα μεταρρυθμίσεων, συμπεριλαμβανομένης και της αναδιάταξης της Τ.Α., της ενίσχυσης της αποκέντρωσης, της εκχώρησης αρμοδιοτήτων από την κρατική διοίκηση στην αυτοδιοίκηση, προκειμένου να συγκλίνουμε διοικητικά με τα άλλα ευρωπαϊκά κράτη και να δημιουργηθούν οι συνθήκες μιας πολυεπίπεδης διακυβέρνησης της χώρας.

Το Ν.Δ.Μ., η στρατηγική και επιχειρησιακή διοίκηση, η συμμετοχικότητα του πολίτη στη διαβούλευση για τον σχεδιασμό της χάραξης των πολιτικών, έχουν αλλάξει το τοπίο τόσο στην ελληνική Δ.Δ. όσο και στην Αυτοδιοίκηση.

Στον παρακάτω πίνακα θα γίνει προσπάθεια να αποτυπωθεί η κατάσταση της Δ.Δ. στην Ελλάδα και οι κυριότερες διοικητικές μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα, από την μεταπολεμική περίοδο και εντεύθεν.

Βεβαίως έχουν γίνει προσπάθειες διοικητικών μεταρρυθμίσεων και παλαιότερα. Ενδεικτικά αναφέρουμε, το διάταγμα της 3ης/8/1833 *«περί εισαγωγής βιβλίων ποιότητας των δημοσίων Υπηρεσιών»*, αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, το 1947 το δόγμα Τρούμαν *«περί εξυγίανσης της Δημόσιας Διοίκησης»*, με το Ν.Δ. 3983/1959 *«περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών»* (Χουρμούζης. Κ, 2017). Ο περιορισμένος χώρος της εργασίας όμως, δεν επιτρέπει την πλήρη παράθεση των προσπαθειών μεταρρύθμισης από την ίδρυση του Νεοελληνικού κράτους.

Για τις ανάγκες της εργασίας ο κατωτέρω πίνακας χωρίζεται στην μεταπολεμική περίοδο, στην περίοδο της δικτατορίας και πρώτη μεταδικτατορική και τέλος σε δράσεις δεκαετιών.

Πίνακας 1.2: Διοικητικές Μεταρρυθμίσεις

1946-1967	Μεταπολεμική περίοδος= Προβληματική Δ.Δ. – αδυναμία συγκέντρωσης φόρων
1950 Έκθεση Παρέδρου ΣτΕ Γ. Μαραγκόπουλος	Έκθεση παρέδρου για την ανάγκη ύπαρξης κατάλληλου στελεχειακού δυναμικού, ορθή εκπαίδευση, ανάγκη χρήσης αξιόπιστου συστήματος προσλήψεων με χρήση αντικειμενικών κριτηρίων
1952 Έκθεση Βαρβαρέσου (καθηγητή και Υπ. Οικονομικών)	Περιγράφει τον δημόσιο υπάλληλο, με χαρακτηριστική έλλειψη ικανοτήτων, και υπαλληλικής συνείδησης, εκμετάλλευση θέσης για προσωπικά οφέλη. Έλλειψη ορθολογικού συστήματος προσλήψεων, ανισοκατανομή προσωπικού. Ύπαρξη νομικισμού και νομιμοφάνειας και όχι νομιμότητας.
1964 Έκθεση συμβούλου ΟΟΣΑ G. Langrod	Θωράκιση του προσωπικού με απαραίτητες επαγγελματικές γνώσεις. Ο δ/κός μηχανισμός υποφέρει από κρίση ακαταλληλότητας και λειτουργικής ανεπάρκειας.
1965 Πρωθυπουργός Γ. Παπανδρέου	Κηρύσσει το έτος 1965 ως έτος «Δημόσιας Διοίκησης»
1966 Έκθεση Εμπειρογνώμονα ΟΟΣΑ F.Wilson	Ανάγκη συντονισμού κυβερνητικής δομής. Αναδιοργάνωση από πάνω προς τα κάτω, κυβέρνηση – αυτοδιοίκηση.
1968-1980	Δικτατορική και πρώτη μεταδικτατορική περίοδος. Χαρακτηρίζεται από προσκόλληση σε αναχρονιστικές πρακτικές της δεκαετίας του '50
1970 Έκθεση Αργυριάδη	Υπέρμετρος συγκεντρωτισμός και πληθωρική στελέχωση
1972 Έκθεση Σταυριανόπουλου	Ποιοτικό έλλειμμα της Δημόσιας Διοίκησης, ανάγκη δημιουργίας δεξαμενής ταλέντων
1981-1990	Δεκαετία 1981-1990
1981	Ένταξη της Ελλάδας στην Ε.Ο.Κ.
1988 Έκθεση ΚΕΠΕ	Δημιουργία δομών και εναρμόνιση ανθρώπινου δυναμικού, προγραμματισμός, συντονισμός, μέτρηση παραγωγικότητας, δημιουργία κινήτρων
N.1320/1983	Μηχανογραφικό σύστημα προσλήψεων με μόρια
N.1505/1984 και N.1585/1986	Καθιέρωση ενιαίου μισθολογίου
N.1388/1983	Δημιουργία Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης. Λειτουργήσε από το 1985

1991-2000	Δεκαετία 1991-2000
N.2190/1994	Σύσταση ανεξάρτητης αρχής Α.Σ.Ε.Π., σύστημα αξιοκρατικών προσλήψεων. Καθιέρωση β' βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης
N. 2539/1997 "Καποδίστριας"	Αναδιάρθρωση τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συγχώνευση 5.775 δήμων και κοινοτήτων σε 901 δήμους και 130 κοινότητες, συγκρότηση α' βαθμού Ο.Τ.Α.
1990 Έκθεση των 100	Ευρήματα: Αστοχία μεταρρυθμίσεων, υπέρ πολιτικοποίηση, υπερδιόγκωση του ρόλου του κράτους. Προτάσεις: εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων εξορθολογισμού της διοίκησης, προσανατολισμένων στην αύξηση της παραγωγικότητας και στην δημιουργία επιτελικών κεντρικών δομών.
1991 Έκθεση Επιτροπής Ανθρώπινου Παράγοντα	Πρόεδρος της Επιτροπής ο Ξ. Ζολώτας. Διαπιστώνει την ανάγκη ύπαρξης εκπαιδευμένου και επιστημονικά κατάρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, που θα αποτελέσει κινητήριο μοχλό για την ανάπτυξη της χώρας.
1992 Μελέτη Δεκλερής	Διαπιστώνει 117, παθολόνες αιτίες του διοικητικού μηχανισμού. Εισάγει την εφαρμογή μεθόδων του Ν.Δ.Μ., που ήδη εφαρμόζονται στην Ευρώπη από τη δεκαετία του '80
N. 2477/1997	Σύσταση ανεξάρτητης διοικητικής αρχής «Συνήγορος του Πολίτη»
1998 Έκθεση καθ. Σπράου	Αναγκαιότητα διαμόρφωσης διοίκησης για συνεπή εφαρμογή προγραμμάτων σύγκλισης, με τα υπόλοιπα Ευρωπαϊκά κράτη και εκμετάλλευση των διαμορφούμενων δεδομένων μετά την ένταξη. Παθολογίες: συγκεντρωτισμός, εσωστρέφεια, έλλειψη επιτελικής σχεδίασης και στρατηγικής δράσης. Πρόταση για σύσταση Σώματος Οικονομολόγων της Δ.Δ. ποιότητα κανονιστικών ρυθμίσεων, σχεδιασμό θέσεων εργασίας, εφαρμογή διοίκησης αποτελεσμάτων, στρατηγικός προγραμματισμός, μετρήσιμα αποτελέσματα, δείκτες μέτρησης απόδοσης.
N.2690/1999	Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις
2000 Στρατηγική της Λισσαβόνας	Κοινό θεσμικό πρότυπο, δημιουργία διοίκησης εντός των πλαισίων σύγκλισης των διοικητικών συστημάτων των κρατών μελών της Ε.Ε.

2001-2018	Τρέχουσα δεκαετία
Π.Α. 50/2001	Καθορισμός προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του δημοσίου τομέα
Π.Α. 342/2002	Διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο
N. 3013/2002	Ίδρυση Κ.Ε.Π.
N.3200/2003	Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης
N.3242/2004	Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους ΟΤΑ
N.3230/2004	Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις
N.3528/2007	Νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας

N.3852/2010 «Καλλικράτης»	Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης
Π.Α.65/2011	Σύσταση υπουργείων :α) Εσωτερικών και β) Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
N.4057/2012	Πειθαρχικό Δίκαιο δημοσίων υπαλλήλων
N.4305/2014	Ανοιχτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα.
N.4250/2014	Δ/κές απλουστεύσεις, καταργήσεις και συγχωνεύσεις Νομ. Πρ/πων και Υπην. Δημοσίου Τομέα
N. 4325/2015	Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης- καταπολέμηση της γραφειοκρατίας

Πίνακας 1.2

(Τα στοιχεία συγκεντρώθηκαν από άρθρα, βιβλιογραφία, επίσημη ιστοσελίδα υπουργείου Εσωτερικών, Εθνικό Τυπογραφείο, εργασίες κ.λ.π. και επεξεργάστηκαν από τη γράφουσα την παρούσα εργασία.)

1.6.4. «Καλλικράτης» N.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης», ως ο νόμος που προσπάθησε να εισαγάγει το Ν.Δ.Μ. στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Σ' αυτό το σημείο θεωρείται δέον να αναφερθούμε στον Καλλικράτη, το νόμο που επανασχεδίασε την Τ.Α. και την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, επιχειρώντας να συγκλίνει τις δομές της δημόσιας διοίκησης της χώρας μας, και ιδιαίτερα της Τ.Α. με αυτές των Ευρωπαϊκών χωρών.

Η αναδιάρθρωση πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τα οριζόμενα των ευρωπαϊκών προδιαγραφών, με στόχο τη δημιουργία μίας πολυεπίπεδης, αποτελεσματικής και σύγχρονης διακυβέρνησης, επιδιώκοντας μεταρρυθμίσεις προσανατολισμένες στον διοικητικό εκσυγχρονισμό, στην προώθηση σημαντικών περιφερειακών και τοπικών αναπτυξιακών λειτουργιών και στη μείωση των περιφερειακών προβλημάτων- ανισοτήτων με τη σύγχρονη συνολική αντιμετώπισή τους.

Ο εν θέματι νόμος, διαπνέεται από τους κανόνες του Ν.Δ.Μ., όπως η αποκέντρωση των υπηρεσιών, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων από τις Περιφέρειες στους Δήμους και από το κεντρικό κράτος προς τις Περιφέρειες, η κατάργηση του 65% των Ν.Π. των Ο.Τ.Α., η εκχώρηση πόρων (μέρος του Φ.Α.Π. και Φ.Π.Α.). Επιπλέον

παρουσιάζει μία στροφή της Διοίκησης προς τον πολίτη, τον οποίο θέλει να τον καταστήσει μέτοχο και κοινωνό στα δρώμενα της Τ.Α., με τους θεσμούς διαβούλευσης που εισαγάγει, το ηλεκτρονικό δημοψήφισμα, και τον θεσμό του Συμπαραστάτη του Δημότη και της Επιχείρησης. Προξένησε όμως εντύπωση το γεγονός ότι ο Καλλικράτης εξαιρέσε τους Ο.Τ.Α. από τις διατάξεις του Ν.3230/2004 περί «καθιέρωσης συστήματος διοίκησης με στόχους μέτρηση αποτελεσματικότητας», ενώ στους Ο.Τ.Α η στοχοθεσία πραγματοποιείται υποχρεωτικά, τουλάχιστον σε επίπεδο επιχειρησιακών και στρατηγικών προγραμμάτων, με ορισμό των στρατηγικών στόχων και δεικτών μέτρησης. Για το λόγο αυτό ένα από τα ερωτήματα του οδηγού ημιδομημένης συνέντευξης αφορά τον «Καλλικράτη» σε συνδυασμό με τη Διοίκηση Μέσω Στόχων.

Η πρώτη απόπειρα ανασχεδιασμού της Τ.Α. πραγματοποιήθηκε με τις διατάξεις του Ν. 2539/1997 γνωστού ως «Καποδίστρια».

Ο «Καλλικράτης» προχώρησε σε βαθύτερες τομές αν και θεωρείται ως συνέχεια του Καποδίστρια. Κριτήριο για την σύσταση των νέων Δήμων ήταν ο πληθυσμιακός παράγοντας, με όριο ελάχιστο αριθμό κατοίκων ανά Δήμο 10.000, εκτός κάποιων εξαιρέσεων ορεινών και νησιωτικών Δήμων, και για τους Δήμους Θεσσαλονίκης και Αθήνας το όριο των 20.000 κατοίκων.

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται αναλυτικά οι αλλαγές που έφερε ο Καλλικράτης στο αυτοδιοικητικό πεδίο της χώρας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3 : Συγκριτικός μεταξύ «Καποδίστρια» και «Καλλικράτη»

	Παλιό καθεστώς	Καθεστώς Προγράμματος Καλλικράτη
Δήμοι	Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 910 δήμοι και 124 κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον «Καποδίστρια». Διαιρούνταν σε <i>δημοτικά διαμερίσματα</i> .	Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Περιορισμός σε 325 δήμους μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων. Διαίρονται σε <i>δημοτικές ενότητες</i> , οι οποίες αποτελούν τους δήμους που συνενώθηκαν. Αυτές με τη σειρά τους διαίρονται σε <i>κοινότητες</i> , οι οποίες ταυτίζονται με τα παλαιά δημοτικά διαμερίσματα.
Νομοί Νομαρχίες Αττικής	Δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 50 νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και 19 επαρχίες (οι τελευταίες στο πλαίσιο της αποκέντρωσης εντός ορισμένων, κυρίως νησιωτικών, νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων). Ακολουθούσαν τη διαίρεση της χώρας σε νομούς και νομαρχίες (<i>Αττική</i>), με εξαιρέσεις στην Αττική (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αθηνών-Πειραιώς) και την Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις Έβρου-Ροδόπης και Δράμας-Καβάλας-Ξάνθης).	Περιφερειακές ενότητες. Συνολικά 74. Μολοντί διοικητικά δεν αποτελούν αυτοδιοικούμενο θεσμό, ορίζεται ότι σε καθεμία από αυτές (ή ομάδα τους σε ορισμένες περιπτώσεις) θα αντιστοιχεί ένας άμεσα εκλεγμένος αντιπεριφερειάρχης, ο οποίος θα προέρχεται υποχρεωτικά από το συνδυασμό του περιφερειάρχη, θα έχει δηλωθεί ως τέτοιος στο ψηφοδέλτιο και θα έχει αυξημένες κατά τόπον αρμοδιότητες.
Περιφέρειες	Συνολικά 13. Υπεύθυνες για το συντονισμό των ΟΤΑ, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο. Ο περιφερειάρχης διοριζόταν από την κυβέρνηση.	Παρέμειναν στα ίδια γεωγραφικά όρια, αλλά πλέον αποτελούν δευτεροβάθμιους ΟΤΑ με αιρετό περιφερειάρχη και συμβούλιο. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων.
Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	Δεν υπήρχαν	Συνολικά 7. Ο επικεφαλής τους (γενικός γραμματέας) διορίζεται από την κυβέρνηση. Ανέλαβαν σε γενικές γραμμές τις αρμοδιότητες των παλαιών κρατικών περιφερειών.
Δημοτικές επιχειρήσεις	Περίπου 6.000 Νομικά Πρόσωπα και επιχειρήσεις των Δήμων.	Μειώνονται σε περίπου 1.500 μέσω συνενώσεων ή καταργήσεων.
Χρηματοδότηση ΟΤΑ	Κρατικός προϋπολογισμός, ευρωπαϊκά προγράμματα, δημοτικά τέλη, ίδιοι πόροι (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις, εκμίσθωση παραλιών και λατομείων κ.ά.)	Παραμένουν τα προηγούμενα. Προστίθεται μερίδιο από κρατικούς φόρους (ΦΠΑ, φορολογία εισοδήματος, φόρο ακίνητης περιουσίας)
Αυτοδιοικητικές εκλογές	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο. Εάν ο πρώτος συνδυασμός δεν συγκέντρωνε 42%, η διαδικασία επαναλαμβάνονταν την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.	Κάθε 5 χρόνια, μήνα Ιούνιο, μαζί με τις <i>Ευρωεκλογές</i> (εξαιρούνται οι εκλογές του 2010). Απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία για την ανακήρυξη συνδυασμού ως νικητή. Εάν δεν επιτευχθεί, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.

(<https://el.wikipedia.org/wiki/> προσπέλαση 29/1/2018)

Σε ομιλία του Υπουργού Ραγκούση προς το Υπουργικό Συμβούλιο στις 28/04/2010, κατά την παρουσίαση του προσχεδίου του νόμου «Καλλικράτη», τονίζεται ότι ο

νόμος αυτός προσβλέπει στην οικοδόμηση νέας αρχιτεκτονικής της αυτοδιοίκησης, βασισμένης στην αξιοκρατία, τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, αναλύοντας τις αλλαγές που επιφέρει ως εξής:

1. *«Χωροθέτηση των νέων Δήμων σε όλη τη χώρα.*
2. *Συγκρότηση των Περιφερειών με την κατάργηση των Ν.Α και Επαρχιών.*
3. *Συγκρότηση Αποκεντρωμένων Διοικήσεων με τη συγχώνευση των κρατικών Περιφερειών.*
4. *Μεταφορά αρμοδιοτήτων της Δευτεροβάθμιας Αυτοδιοίκησης στους Δήμους.*
5. *Εισαγωγή νέου συστήματος διακυβέρνησης των Ο.Τ.Α. με την εισαγωγή νέων θεσμών, όπως ο Συμπαραστάτης του Δημότη και της Επιχ/σης, με την αξιοποίηση διαδικασιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως η Επιτροπή Διαβούλευσης ή το Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών.*
6. *Αλλαγή στο εκλογικό σύστημα της Αυτ/σης, με τη μείωση του εκλέγεσθαι στα 18 που ανοίγει, όπως είναι προφανές, την Αυτοδιοίκηση στους νέους.*
7. *Κωδικοποίηση του συνόλου των αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ β' βαθμού*
8. *Μεταφορά νέων αρμοδιοτήτων από τα Υπουργεία προς την αιρετή Περιφέρεια.*
9. *Δημιουργία ενός νέου συστήματος εποπτείας των ΟΤΑ.*
10. *Εισαγωγή συστήματος οικονομικής κατοχύρωσης των πόρων των ΟΤΑ με τη σύνδεσή τους με τους πιο δυναμικούς πόρους, Φ.Π.Α., Φ.Α.Π., Φόρος Εισοδήματος, αλλά και την εισαγωγή ενός νέου συστήματος οικονομικής διαχείρισης και ελέγχου του δανεισμού, καθώς και ένα νέο σύστημα εξυγίανσης των υπερχρεωμένων Δήμων.*
11. *Εισαγωγή της Μητροπολιτικής Αυτοδιοίκησης στην Αττική και τη Θεσσαλονίκη.*
12. *Θέσπιση ενός νέου συστήματος ενδοδημοτικής αποκέντρωσης.*
13. *Εισαγωγή νέου πλαισίου για την καταστατική θέση των αιρετών που ενισχύει το ρόλο και την αξιοπιστία τους.*
14. *Συνολική επαναρύθμιση του καθεστώτος των επιχειρήσεων και των νομικών προσώπων των Ο.Τ.Α. που οδηγεί στον περιορισμό τους κατά 65%.*
15. *Εισαγωγή ενός πλαισίου λειτουργίας της Αυτοδιοίκησης προσαρμοσμένου στις ανάγκες της νησιωτικότητας, αλλά και ορεινότητας.*
16. *Θέσπιση ενός νέου αναπτυξιακού προγράμματος, του προγράμματος «Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης» του προγράμματος «ΕΛΛΑΔΑ», στο οποίο, με τη συμμετοχή πια της ίδιας της Αυτοδιοίκησης, αρθρώνονται δράσεις που θα συμβάλλουν στην αναπτυξιακή επανεκκίνηση της χώρας»*

www.ypes.gr/el/MediaCenter/Minister/Speeches προσπέλαση 28/1/2018

(ΟΜΙΛΙΑ ΥΠΟΥΡΓΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ, κ. Γ. ΡΑΓΚΟΥΣΗ, ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ "ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ")

1.7. Προοπτικές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Η εξέλιξη της Δημόσιας Διοίκησης στη χώρα μας και η σύγκλισή της με τα υπόλοιπα Ευρωπαϊκά κράτη αποτελεί μονόδρομο. Οι μέθοδοι του Ν.Δ.Μ., της ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, της εφαρμογής της Διοίκησης μέσω Στόχων, της Διοίκησης της Αποδοτικότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχουν δρομολογηθεί ήδη.

Ζητούμενα αποτελούν για την Ελληνική Δ.Δ., η αποκατάσταση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους θεσμούς, η ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, η ποιοτική και ποσοτική αναβάθμιση της εξυπηρέτησης των πολιτών.

Πρόκληση για τη Δ.Δ., αποτελεί η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της, με αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς της, δεδομένης της ανεπάρκειας των οικονομικών πόρων, σε ένα αβέβαιο περιβάλλον.

Όπως αναφέρεται στο Ε.Π. 2014-2020, το στρατηγικό πλάνο της διοικητικής μεταρρύθμισης βασίζεται στους εξής πυλώνες:

- α) την αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών,
- β) τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού,
- γ) τον εξορθολογισμό βασικών διοικητικών λειτουργιών, και
- δ) την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας. (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020», σελ 27)

Για να πετύχει το Ν.Δ.Μ. τους στόχους του θα πρέπει σωρευτικά να ικανοποιούνται τα κατωτέρω κριτήρια:

1. Οι αλλαγές πρέπει δημιουργούν έναν πιο αποτελεσματικό δημόσιο τομέα
2. Οι «πολίτες- πελάτες» πρέπει να είναι ευχαριστημένοι με τις υπηρεσίες που λαμβάνουν
3. Το προσωπικό να είναι ευχαριστημένο και να ανταποκρίνεται με ευχέρεια και προθυμία στις νέες τροποποιήσεις.

4. Οι διευθυντές πρέπει και εκείνοι να είναι ευχαριστημένοι με τις νέες τροποποιήσεις και να κινητοποιούν ανάλογα και το προσωπικό για την επίτευξη των τιθέμενων νέων στόχων των δημόσιων υπηρεσιών. (Κωστάρας, Ι. 2007)

Πρέπει να ληφθούν υπόψη όμως και οι αιτίες για τη διοικητική κακοδαιμονία του τόπου, όπως η ανεξέλεγκτη κατά περιόδους λειτουργία του λεγόμενου πελατειακού συστήματος ως προς τις προσλήψεις και τους διορισμούς στο Δημόσιο, αλλά και ως προς τις εν γένει δράσεις και παρεμβάσεις (ή και παραλείψεις) του κράτους στην οικονομία και την κοινωνία των πολιτών και της ευνοιοκρατίας προς τους ημέτερους (Μακρυδημήτρης,Α,2011).

Θα συμπληρώσουμε όμως στα ανωτέρω, ότι η κακοδαιμονία οφείλεται και στην αποστασιοποίηση των πολιτών από την πολιτική ζωή του τόπου, λόγω και της συμπεριφοράς των διοικούντων, που πολλάκις επιδεικνύουν λόγο ύπαρξης μόνο για αποκόμιση προσωπικών ωφελειών, με αποτέλεσμα τη συνεχή αποκάλυψη σκανδάλων διαφθοράς.

Οι εποχές των παχιών αγελάδων, έχουν περάσει ανεπιστρεπτί. Συμπεριφορές ανεπιθύμητες χρήζουν απάλειψης και άμεσης καταπολέμησης των πνευματικών διοξινών που υπάρχουν στους κόλπους της κρατικής μηχανής, από όπου και αν προέρχονται αυτές.

Τα αποτελέσματα της Δ.Δ. θα πάσχουν πάντοτε, αν αυτή δε διοικείται κατά αξιοκρατικό τρόπο και αν σε θέσεις ευθύνης αναρριχώνται οι προσκείμενοι σε κάθε κυβερνών κόμμα. «Η διοικητική μεταρρύθμιση είναι θέμα προσώπων» έλεγε από το 1950, ο πρόεδρος του Συμβουλίου της Επικρατείας Γ. Μαραγκόπουλος και είχε δίκιο.

Το μέλλον είναι δύσκολο να προβλεφθεί. Κάποιοι μέθοδοι του Ν.Δ.Μ., θα αποδειχθούν αποδοτικές και θα έχουν αποδοχή, κάποιες δεν θα μπορέσουν να εφαρμοσθούν και θα εγκαταλειφθούν και κάποιες ίσως δεν δοκιμασθούν καν. Επιπλέον, τα σύγχρονα προβλήματα που δημιούργησε η οικονομική ύφεση, με την ταχεία φτωχοποίηση των μεσαίων στρωμάτων, με την έξαρση του μεταναστευτικού προβλήματος, με την ανεργία σε δυσθεώρητα ύψη και με μεγάλο ποσοστό απόρων, αν δεν επιλυθούν άμεσα, ίσως αναγκάσουν στο μέλλον τις κυβερνήσεις στη δημιουργία ενός πιο συγκεντρωτικού παρεμβατικού, κοινωνικού κράτους πρόνοιας, σε αντίθεση με την ιδεολογία του Ν.Δ.Μ..

Σε κάθε περίπτωση όμως, αν δεν υπάρξει στην χώρα μας ισχυρή πολιτική

βούληση, άμεμπτη ηθική και αλλαγή νοοτροπίας από τους εκάστοτε «άρχοντες» του τόπου, σε όποια βαθμίδα και αν βρίσκονται, κινδυνεύουν οι μεταρρυθμίσεις για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, να γίνουν γραφειοκρατικές.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιασθεί η Διοίκηση Μέσω Στόχων και η πολύχρονη προσπάθεια εφαρμογής της, στη Δημόσια Διοίκηση, ως μία από τις εφαρμογές του Ν.Δ.Μ. και η οποία αποτελεί μία μεταρρύθμιση που κινδυνεύει να καταντήσει γραφειοκρατική.

2ο Κεφάλαιο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια παρουσίασης της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Δ.Μ.Σ.) ως ένα εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Η παρουσίαση άπτεται τόσο της θεωρητικής βάσης (ορισμοί, προβλήματα, διαδικασίες, παράθεση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της εφαρμογής), όσο και στις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες των ελληνικών κυβερνήσεων να εισαγάγουν μέσω νομοθετικών ρυθμίσεων την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

2.2. Διοίκηση Μέσω Στόχων

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων, αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία του κινήματος του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και βασική συνιστώσα της στρατηγικής διοίκησης και του προγραμματισμού. Βασίζεται στη δέσμευση όλων των εμπλεκόμενων μερών ενός οργανισμού, στη συναίνεση και στην παρακίνηση – υποκίνηση των εργαζομένων, αλλά και το συνεχή έλεγχο.

Μετράει περίπου μισό αιώνα ύπαρξης ως επιστημονική μέθοδος διοίκησης, από το 1955, όταν ο Peter Drucker στο βιβλίο του «The practice of Management» εισήγαγε την έννοια «Management by Objectives», δήλωνε ότι «ο κάθε μάνατζερ, από το μεγάλο αφεντικό μέχρι τον επιστάτη παραγωγής ή τον προϊστάμενο και τον υπάλληλο, θα πρέπει να έχει σαφώς καθορισμένους στόχους» (Drucker. P, 1998, σελ. 167.)

Πρόκειται για μία συμμετοχική και συναινετική διαδικασία που συμπεριλαμβάνει όλα τα επίπεδα ιεραρχίας ενός οργανισμού, που ως σκοπό έχει την βελτίωση των επιδόσεων του οργανισμού, μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς του και μέσω των συνεχών μετρήσεων των αποτελεσμάτων και του ελέγχου. Επιπλέον ο ορισμός συγκεκριμένων αντικειμενικών στόχων και η παρακολούθηση της επίτευξης αυτών, αποτελούν και μία μορφή ανατροφοδότησης

και γνώσης των δυνατοτήτων του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Newman και Wallender (1978) υπάρχουν δυσκολίες στον καθορισμό και τη μέτρηση των στόχων στο δημόσιο τομέα, οι οποίοι τις αναλύουν ως εξής:

1. *Οι στόχοι των υπηρεσιών είναι άυλοι και ως εκ τούτου είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν*
2. *Η επιρροή από τον πολίτη πελάτη είναι αδύναμη, διότι δεν υπάρχει χρηματική συναλλαγή- πληρωμή*
3. *Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν συχνά μεγαλύτερη επαγγελματική δέσμευση από την οργανωτική πίστη*
4. *Οι συνεισφέροντες των πόρων στη δημόσια διοίκηση π.χ. κυβέρνηση, μπορούν να εμπλακούν στην εσωτερική διαχείριση (Newman. H, & Wallender. W, 1978,σελ42-51).*

Πραγματικά η έλλειψη οικονομικού κριτηρίου με το οποίο μπορεί άμεσα να μετρηθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, παρουσιάζει βαθμούς δυσκολίας για τον καθορισμό σαφών και άμεσων στόχων. Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ακόμη και στους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς π.χ. τράπεζες, οι οποίες λειτουργούν με γνώμονα την αύξηση του κέρδους, είναι πιο απλή η διαδικασία.

Παρόλα αυτά οι δυσκολίες δεν είναι ανυπέρβλητες.

Σε μελέτη που διενεργήθηκε από τους K.Thompson et al, το 1981 σε τρεις δημόσιες περιφερειακές υπηρεσίες στις ΗΠΑ, για την εφαρμογή Δ.Μ.Σ., που ως αντικείμενο είχαν την παροχή υπηρεσιών επαγγελματικής αποκατάστασης στους πολίτες και συμμετείχαν σε αυτή 100 υπάλληλοι περίπου, κατέληξε στο εξής συμπέρασμα:

«Η MBO φαίνεται να είναι αποτελεσματική ακόμη και εντός των περιορισμών, των πολύ οργανωμένων, αλλά με ασαφείς οργανωτικούς στόχους κυβερνητικών οργανισμών. Η ουσία ενός αποτελεσματικού προγράμματος MBO, σε οποιοδήποτε επίπεδο, συνεπάγεται την παροχή παρατηρήσιμων, μετρήσιμων δεικτών απόδοσης.»
(Thompson K, et al 1981 σελ53-68)

Επιπλέον σύμφωνα με τη θεωρία, το σύστημα της ΔΜΣ συνδέεται με την αξιολόγηση του προσωπικού και διαφέρει από τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης, επειδή *«βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και δεν επιτρέπει τη χρησιμοποίηση υποκειμενικών μετρήσεων»*. Βάση για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, σύμφωνα με το MBO, είναι το ποσοστό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων, που έχουν ήδη συναποφασιστεί από τον αξιολογούμενο και τον άμεσο προϊστάμενό του

(Χαραλαμπίδης. Μ, 2008)

Ο Ασπρίδης δε, βάζει και μία άλλη παράμετρο για την επιτυχία της Δ.Μ.Σ., αυτή της εκπαίδευσης των εργαζομένων, προκειμένου να μπορούν να συστηματοποιήσουν την εργασία τους, να μπορούν να θέτουν αντικειμενικούς στόχους και να έχουν ανατροφοδότηση για την πρόοδο που επιτυγχάνουν (Ασπρίδης, Γ, 2013).

2.2.1 Ορισμοί

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας θεωρήθηκε δέον να παρατεθούν ορισμοί της Δ.Μ.Σ. αλλά και ορολογιών που εισαγάγει αυτή η μορφή διοίκησης.

Ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της Δ.Μ.Σ. είναι ο εξής: «*Η Δ.Μ.Σ. αποτελεί ένα διοικητικό σύστημα κατά το οποίο οι στόχοι ενός οργανισμού συμφωνούνται μεταξύ Διοίκησης και εργαζόμενων, ώστε από κοινού να προσδιορίζουν την πορεία του οργανισμού*»(www.businessdictionary.com/definition/management-by-objectives-MBO.html)

Κατά τον Odione, η Δ.Μ.Σ. αποτελεί φιλοσοφία, η οποία δύναται να μεγιστοποιήσει την υποκίνηση των εργαζομένων, με την από κοινού συναινετική απόφαση για τον καθορισμό των στόχων και τον αυτοέλεγχο. (Odione G. S., 1965, p. 55-56, στον Κανελλόπουλο Χ., 1990, σελ. 397-398.)

Σύμφωνα με ορισμό που έχει δοθεί από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., ως Δ.Μ.Σ., ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφών σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. (αρθ.1, Ν.3230/2004 και Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Αριθμ. Πρωτ.: ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005)

Επιπλέον στον ίδιο νόμο δίνονται οι κάτωθι ορισμοί:

- ως **αποδοτικότητα** ορίζεται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους
- ως **αποτελεσματικότητα** ορίζεται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων
- ως **δείκτες μέτρησης** ορίζονται τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και την παρακολούθηση

και αξιολόγηση των δράσεων ενός οργανισμού και της επίτευξης των στόχων του. Οι δείκτες μπορεί να είναι γενικοί ή ειδικοί, ποσοτικοί ή ποιοτικοί.

Οι Δείκτες γενικότερα, αποτελούν ποσοτικά μεγέθη ή πηλίκα δύο ποσοτικών μεγεθών, που χρησιμεύουν για την ποσοτικοποίηση των στόχων και των δράσεων με σκοπό την παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους.

Δείκτης σύμφωνα με έκθεση του ΟΟΣΑ, ονομάζεται μια παράμετρος ή μια αξία που προέρχεται από παραμέτρους που εστιάζει, πληροφορεί και περιγράφει την κατάσταση από ένα φαινόμενο/περιβάλλον/πεδίο (ΟΟΣΑ, 2003)

Το χρονικό διάστημα για την παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων ορίζεται ως μέγιστο, το τρίμηνο.

2.2.2 Διαδικασία εφαρμογής Δ.Μ.Σ.

Ο Μπουραντάς (2002) εξειδικεύοντας την πρακτική εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., ορίζει ως απαραίτητα τα κατωτέρω βήματα:

- Καθορισμός των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων
- Επιμερισμός των ανωτέρω σε υποκείμενες οργανικές μονάδες του οργανισμού, βάση της οργανωτικής δομής του.
- Εξειδίκευση των στόχων των τμημάτων σε ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, οι οποίοι προτείνονται στους υπαλλήλους και αυτοί με τη σειρά τους διαμορφώνουν τους ατομικούς τους στόχους τους οποίους γνωστοποιούν στον προϊστάμενο
- Ειλικρινής συζήτηση μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών προϊσταμένων και υφισταμένων, για τη συναινετική κατάληξη των τελικών στόχων οι οποίοι θα υλοποιηθούν εντός συγκεκριμένου χρονικού ορίου.
- Από κοινού παρακολούθηση, της υλοποίησης των στόχων
- Ανάλυση δεδομένων και αιτιολόγηση τυχόν αποκλίσεων
- Καθοδήγηση και συμβουλευτική από το Προϊστάμενο, καθ'όλη τη διάρκεια της διαδικασίας (Μπουραντάς, Δ, 2002, σελ. 288).

2.2.3 Σύνδεση στοχοθεσίας με το στρατηγικό σχεδιασμό

Η Δ.Μ.Σ. είναι το διοικητικό σύστημα οργάνωσης το οποίο δύναται να λειτουργήσει αποδοτικά όταν όλες οι επιμέρους λειτουργίες που αναλαμβάνονται, συμφωνούν με τον γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό (Ραμματά, Μ. τ.39).

Ο Chandler δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στον στρατηγικό σχεδιασμό πιστεύει ότι πρέπει να προηγούνται ο καθορισμός των στρατηγικών στόχων, η διαμόρφωση του προγράμματος, η διάθεση των πόρων και με βάση αυτά, κατόπιν να γίνεται ο καθορισμός της διοικητικής δομής που θα επιτύχει τους προκαθορισμένους στόχους (Σταθόπουλος . Π, 2012, σελ.90).

Στην με αριθμ. ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007, εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. περί «Ανάπτυξης Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης βάση του ν. 3230/2004» γίνεται εκτενής αναφορά του τρόπου ορισμού του οράματος και της αποστολής των οργανισμών Δ.Δ., που μπορούν να επιτευχθούν με τον καθορισμό των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων.

Σύμφωνα με την εγκύκλιο επιπλέον ορίζονται ως:

Στρατηγικό Πρόγραμμα: σύνολο ενεργειών που σχεδιάζονται σε επίπεδο ηγεσίας μιας Δημόσιας Οργάνωσης και με χρονικό ορίζοντα, συνήθως, 3-5 έτη

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα: σύνολο ενεργειών που υποστηρίζουν την εφαρμογή του Στρατηγικού Προγράμματος. Σχεδιάζονται σε επίπεδο Γενικών Δ/σεων ή Δ/σεων μιας Δημόσιας Οργάνωσης, είναι πολύ πιο συγκεκριμένα σε σχέση με τα αντίστοιχα Στρατηγικά και έχουν χρονικό ορίζοντα 1-3 έτη.

Οι στρατηγικοί στόχοι αποτυπώνουν τι θέλει να επιτύχει ο οργανισμός σε χρονικό ορίζοντα 3-5 έτη και αποτελούν τον κατευθυντήριο άξονα για την ειδίκευση της στρατηγικής του. Η μετατροπή της στρατηγικής σε προγράμματα δράσης σε όλα τα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης θεωρείται απαραίτητη. Ως εκ τούτου στις σελίδες 18-20 της εγκυκλίου γίνεται εκτενής αναφορά στην σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τους στόχους κάθε διοικητικού επιπέδου Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, υπάλληλος. Οι στρατηγικοί στόχοι δηλαδή εξειδικεύονται σε ετήσιους στόχους, προγράμματα δράσης και δείκτες σε όλα τα διοικητικά επίπεδα. Η επίτευξη των στόχων έγκειται στο άθροισμα της επίτευξης των υποστόχων, κάθε επιπέδου και με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης και αξιολόγησης των ενεργειών του ως σύνολο.

2.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τη δημόσια διοίκηση από την εφαρμογή της ΔΜΣ

Από τα ανωτέρω εκτεθέντα, καθίσταται εμφανές ότι η Διοίκηση Μέσω Στόχων είναι ένα διαδραστικό εργαλείο του Ν.Δ.Μ., το οποίο για να εφαρμοσθεί απαιτεί:

- εμπλοκή - συμμετοχή και συναίνεση όλων των εμπλεκόμενων μερών ενός δημόσιου οργανισμού.
- προγραμματισμό ενεργειών (προγραμματίζεται δηλαδή, το τι, το γιατί, το ποιος και το πώς κάθε εργασίας)
- πρόβλεψη, χαρτογράφηση και αποτύπωση των εργασιών της Διοίκησης (Διονυσοπούλου, Π. 2014)

Σύμφωνα με την ίδια, τα οφέλη της εφαρμογής έχουν ως εξής:

- Αύξηση της αποτελεσματικότητας (από κοινού διοίκηση)
- Χαμηλότερο κόστος παρεχόμενων υπηρεσιών(αξιοποίηση προσωπικού)
- Αύξηση της υπευθυνότητας (Διονυσοπούλου, Π. 2012, παρουσίαση ΕΚΔΔΑ)

Κατά τον Μπουραντά (2002) τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., άπτονται της αποσαφήνισης των αρμοδιοτήτων των ευθυνών και με αυτόν τον τρόπο της επίτευξης του συντονισμού της οργανωτικής δομής. Επιπλέον οι εργαζόμενοι γνωρίζοντας τους στόχους τους και με δεδομένο ότι έχουν συμμετάσχει στον καθορισμό τους, καταβάλουν κάθε προσπάθεια για την επίτευξή τους. Επιπλέον θεωρεί πως μέσω της Δ.Μ.Σ., όλες οι λειτουργίες ενός οργανισμού καθίστανται αποτελεσματικότερες. (Μπουραντάς 2002, σελ.290). Στο ίδιο μήκος κύματος με τον Μπουραντά βρίσκεται και ο Prasad (2002), ο οποίος πιστεύει στη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω της Δ.Μ.Σ., για τους ίδιους λόγους, προσθέτοντας ότι μέσω αυτής της διαδικασίας τα στελέχη συνειδητοποιούν ότι πάντοτε υπάρχει πεδίο βελτίωσης. (Prasad. E, 2002).

Επειδή η Δ.Μ.Σ. είναι ένα εργαλείο που εφαρμόζεται στον ιδιωτικό τομέα και που εισάγεται στη Δ.Δ. ως μέθοδος του Ν.Δ.Μ., παραθέτουμε κατωτέρω άρθρα που παραθέτουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής στον ιδιωτικό τομέα, τα οποία θεωρούμε ότι είναι όμοια με το δημόσιο τομέα.

Σε άρθρο του ο Chris (2015) απαριθμεί μία μεγάλη σειρά πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της εφαρμογής της Δ.Μ.Σ., στις επιχειρήσεις ως κατωτέρω:

Πλεονεκτήματα:

1. Ενθαρρύνεται η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο
2. Είναι ευέλικτο σύστημα
3. Είναι χρήσιμο και σχετικά εύκολο.
4. Βελτιώνει σημαντικά τη διαχείριση.
5. Επιτρέπει στους διευθυντές να έχουν σαφή εικόνα.
6. Αποσαφηνίζει οργανωτικές δομές και ρόλους.
7. Ενθαρρύνει τους ανθρώπους να δεσμεύονται με τους μεμονωμένους στόχους τους.
8. Βελτίωση των αναγκών επίδοσης.
9. Αναπτύσσει αποτελεσματικούς ελέγχους.
10. Απαιτεί ποσοτικοποίηση και παρακολούθηση.
11. Δημιουργεί αναλυτικές αναθεωρήσεις και βελτιώνει την απόδοση.
12. Ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη συμμετοχή.
13. Κάνει πιο εύκολη την αξιολόγηση απόδοσης.
14. Σχεδιασμός για επίτευξη καλών αποτελεσμάτων.
15. Προωθεί την δέσμευση.
16. Εξασφαλίζει ευθυγράμμιση των επιμέρους στόχων με τους γενικούς στόχους του οργανισμού.
17. Αυξάνει την ευαισθητοποίηση μέσω της επίγνωσης των στόχων

Μειονεκτήματα:

1. Δυσκολία να γραφούν πρότυπα απόδοσης.
2. Δύσκολη και χρονοβόρα η εκ των προτέρων εργασία της Δ.Μ.Σ. η οποία είναι πολύ πιο απαιτητική από άλλα συστήματα
3. Μπορεί να χρειαστούν μερικά χρόνια για να είναι αποτελεσματική η Δ.Μ.Σ. και μπορεί να χρειαστεί πάρα πολύ γραφειοκρατία, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει και μέτρια μέτρηση λειτουργίας.

4. Κακή κρίση, που μπορεί να σημαίνει ότι η επίτευξη των στόχων θα είναι εις βάρος των οργανωτικών στόχων, όπως τα προγράμματα μείωσης του κόστους που επιτυγχάνονται με την αναβολή της συντήρησης.
5. Προκαλεί στόχους που αυξάνονται συνεχώς και αν το επίπεδο είναι υψηλό μπορεί να φέρει την απογοήτευση στους εργαζομένους.
6. Δυσκολία στην μέτρηση των στόχων για υποστηρικτικές ομάδες εργαζομένων.
7. Οι διαδικασίες αναθεώρησης και παροχής συμβουλών από τους διαχειριστές ενδέχεται να είναι αναποτελεσματικές.
8. Οι αριθμοί δεν μπορούν να εφαρμοστούν παντού.
9. Παρόλο που η MBO κάνει την αξιολόγηση της απόδοσης πιο εύκολη, απαιτεί σημαντικές αρχικές προσπάθειες από τους διευθυντές και τις εκτελεστικές ομάδες. (Chris. J, Driving Business Connections, in Opinion 2015) (Management by Objectives Pros and Cons 06/13/2015/in [Opinions](#) /by [Joseph Chris](#))

Σύμφωνα με άρθρο του Gaille (2015), η διαχείριση βάσει στόχων Δ.Μ.Σ. είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την τακτική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι στόχοι που ορίζονται, συμπλέουν με τις προσδοκίες της εταιρείας και τους μακροπρόθεσμους στόχους. Σε κάθε περίπτωση μετράται η επιτυχία και η αποτυχία.

Πλεονεκτήματα:

1. Δημιουργεί λεπτομερείς κριτικές-παρατηρήσεις για την εργασία, βάση των οποίων οι εργαζόμενοι έχουν την κατάλληλη ανατροφοδότηση και λιγότερη σύγχυση σχετικά με το τι πρέπει να κάνουν ή σε τι προσαρμογές θα προβούν για να ανταποκριθούν καλύτερα στους στόχους τους .
2. Ευελιξία . Η Δ.Μ.Σ. επιτρέπει την ανάπτυξη εξατομικευμένων σχεδίων ανάλογα με τις δυνατότητες του κάθε εργαζομένου. Η προσέγγιση προς κάθε εργαζόμενο είναι αρκετά ευέλικτη.
3. Εξοικονόμηση χρόνου και δημιουργία συστήματος λογοδοσίας .
4. Αυξάνει τα επίπεδα των υποχρεώσεων κάθε εργαζόμενου λόγω δέσμευσής τους στους στόχους. Τα κίνητρα χρησιμοποιούνται για επιπλέον δέσμευση χωρίς να είναι πάντοτε απαραίτητα.

5. Σταματάει τους αδίστακτους υπαλλήλους να προκαλούν υπερβολική ζημιά.
6. Μεγαλύτερα επίπεδα επικοινωνίας, μεταξύ των στελεχών και της ιεραρχίας, επειδή η ανοιχτή επικοινωνία αποτελεί το κλειδί για τη Δ.Μ.Σ.

Μειονεκτήματα :

1. Είναι ένα σύστημα που δε μπορεί να αξιολογήσει τα πάντα.
2. Απαιτείται ένας σημαντικός χρόνος εκπαίδευσης και γνώσης για να μάθουν τα στελέχη πώς να λειτουργούν και πώς να μετρούν τα αποτελέσματα
3. Μπορεί να δημιουργήσει συστήματα κακής ποιότητας. Όταν το επίκεντρο ενός υπαλλήλου είναι για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου, τότε αυτό μπορεί να οδηγήσει σε φτωχότερη συνολική ποιότητα εργασίας, διότι η εστίαση δεν είναι στις καθημερινές ανάγκες, αλλά στον γενικό στόχο.
4. Απαιτεί μια μακροπρόθεσμη δέσμευση για να είναι επωφελής.
5. Υπάρχει περίπτωση οι πληροφορίες να ερμηνευθούν με εσφαλμένους τρόπους.(Gaille. B, 2015 Marketing Expert & Blogmaster)

Συνοψίζοντας θα μπορούσε να ειπωθεί πως για την επίτευξη βέλτιστων αποτελεσμάτων από τη Δ.Μ.Σ., θα πρέπει να υπάρχει διάχυση σε όλα τα επίπεδα, των δυνατοτήτων και των πλεονεκτημάτων που μπορεί να αποκομίσει ένας οργανισμός από αυτή την εφαρμογή. Επιπλέον απαιτείται κατανόηση της μεθόδου, εκπαίδευση, αφιέρωση χρόνου και υποστήριξη από όλα τα επίπεδα. Η συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων αποτελεί προαπαιτούμενο και οι κακές σχέσεις μεταξύ τους ανυπέβλητο εμπόδιο (Μπουραντάς. Δ, 2002 σελ292). Βεβαίως υπάρχει και η περίπτωση της απρόθυμης συμμετοχής των εργαζομένων (Κανελλόπουλος. Χ, 1990) ή η σθεναρή αντίστασή τους στην εν λόγω αλλαγή η οποία θα πρέπει να αντιμετωπισθεί με ενημέρωση και εκπαίδευση.

2.4. Θεσμικό πλαίσιο Εφαρμογής της Δ.Μ.Σ. στην Ελλάδα

Προσπάθειες για την εισαγωγή ενός συστήματος διοίκησης με στόχους και καθιέρωση δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης, πραγματοποιήθηκαν από το έτος 2000 με τον Ν. 2839/2000, που ήταν εστιασμένες στο πεδίο της οικονομικής διαχείρισης των ΟΤΑ α' και β' βαθμού (ΦΕΚ Α'196/12-09-2000 «Ρυθμίσεις θεμάτων

ΥΠ. ΕΣ.Δ.Δ.Α).

Η πλήρης εισαγωγή του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, πραγματοποιήθηκε νομοθετικά, με την ψήφιση του Νόμου 3230/2004, ο οποίος εκδόθηκε στα πλαίσια των επιταγών του Ν.Δ.Μ., αποσκοπώντας στην ανταπόκριση της δημόσιας διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, στις σύγχρονες ανάγκες των νέων προτύπων διοίκησης (Εισηγητική Έκθεση του Ν. 3230/2004, σ. 1).

Σύμφωνα με τις διατάξεις του εν λόγω νόμου, ορίζεται η δέσμευση των προϊσταμένων και υφισταμένων σε ετήσια βάση, για την υλοποίηση συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, χρησιμοποιώντας για την μέτρησή τους δείκτες αποδοτικότητας. Ο σκοπός της μέτρησης, είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Δ.Δ., επιδιώκοντας την αύξηση της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης του πολίτη.

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται προσπάθεια να παρουσιασθεί συγκεντρωτικά το θεσμικό πλαίσιο που αφορά την Δ.Μ.Σ. από τον Ν.3230/2004 και εντεύθεν.

Πίνακας 2.1: Ισχύον Θεσμικό πλαίσιο

Ν. 3230/2004 Υπ. Χριστοδουλάκης&Σκανδαλίδης	«Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις
ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005, εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Υπουργός Παυλόπουλος	«Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, (ν.3230/2004) Μεθοδολογία στοχοθεσίας»
ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5-4-2006 εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Υπουργός Παυλόπουλος	«Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004).»
ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007, εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Υπουργός Παυλόπουλος	Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)
ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.2813/23-1-2008, εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Υπουργός Παυλόπουλος	«Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας»
Ν.4369/2016 Συνυπογραφή 20 Υπουργών	«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» Σημ: Συμπεριλαμβάνεται κεφ: «Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή», συνίσταται παρατηρητήριο Δ.Δ., ορίζονται ολομέλειες οργανικών μονάδων, και οι εκθέσεις απολογισμού δράσεων.

Α.Π.12972 /10-5-2016 εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α Υπουργός Βερναρδάκης	«Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017» (εξαιρούνται ακόμη οι ΟΤΑ και βρίσκονται σε αναμονή έκδοσης εγκυκλίου για την εφαρμογή)
ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/ 753/οικ.7513/3-3-2017 εγκ ΥΠ..Δ.Α Υπουργός Γεροβασίλη	N. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' /33) – ΜΕΡΟΣ Β' ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ- «Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή»
Αρ. πρ.οικ. 11635/10-4-2017 εγκ. ΥΠ.ΕΣ Υπουργός Σκουρλέτης	«Σύστημα αξιολόγησης ν. 4369/2016 – Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή» Σημ: Με αυτή την εγκύκλιο προστίθενται και οι ΟΤΑ στην στοχοθεσία και αξιολόγηση, παρόλο που αναγνωρίζεται ότι το β' μέρος του ν. 4369/2016 είναι αδύνατο να εφαρμοσθεί σε μερίδα προσωπικού των ΟΤΑ α' βαθμού.
ΔΟΜ/Φ.21/οικ.27741/28-8-17 ΥΠ.Δ.Α. Υπουργός Γεροβασίλη	«Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016».
ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ772/4-1-2018 Εγκ. ΥΠ.Δ.Α Υπουργός Γεροβασίλη	«Ολομέλειες Δ/νσεων και Τμημάτων, κατά τη διαδικασία του καθορισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας-σύνθεση και λειτουργία»
ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ1/5/οικ8882/2-3-2018, εγκ. ΥΠ.Δ.Α. Υπουργός Γεροβασίλη	«Εφαρμογή συστήματος Δ.Μ.Σ. για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α & β Βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν4369/16)

(Πίνακας επεξεργασμένος από τη γράφουσα την εργασία, βάση της σχετικής νομοθεσίας)

Από τα διαλαμβανόμενα του πίνακα παρατηρούμε ότι υπάρχει μία έξαρση έκδοσης εγκυκλίων και συμπεραίνουμε αφενός το ενδιαφέρον που επιδεικνύει η κεντρική διοίκηση για την εφαρμογή μεθόδων του Ν.Δ.Μ. γενικότερα και της Δ.Μ.Σ. ειδικότερα, και αφετέρου ότι η παθογένεια και η κακοδαιμονία της ελληνικής νομοθεσίας δεν έχει βελτιωθεί, με την έκδοση πλειάδων εγκυκλίων για την εφαρμογή των νόμων .

Ειδικότερα:

Η πρώτη εγκύκλιος με αριθμ. Πρωτ.: ΔΠΙΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005/ ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., η οποία συμπεριλάμβανε οδηγίες εφαρμογής του νόμου, εκδόθηκε είκοσι δύο (22) μήνες αργότερα. Το γεγονός αυτό αφήνει ερωτηματικά, για το κατά πόσο υπήρχε η πολιτική βούληση να εφαρμοσθούν άμεσα οι διατάξεις του νόμου, ή όχι. Σύμφωνα με την εν λόγω εγκύκλιο και προς επίρρωση του άρθρου 3, παρ. 3 του ν. 3230/2004, «η Στοχοθεσία κάθε Δημόσιας Οργάνωσης περιβάλλεται τον τύπο Απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης». Επιπλέον στην προαναφερόμενη απόφαση Στοχοθεσίας, πέραν των άλλων, ορίζεται και η αναγκαιότητα της ποσοτικοποίησης και μέτρησης των στόχων, με θέσπιση και χρήση δεικτών μέτρησης των αποτελεσμάτων .

Στο πεδίο εφαρμογής του νόμου συμπεριλαμβάνονταν οι υπηρεσίες του Δημοσίου, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) καθώς και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α΄ και β΄ βαθμού.

Ο εν λόγω νόμος προέβλεπε και σύσταση Υπηρεσιών Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Η Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Θεσσαλονίκης π.χ., κατ' εφαρμογή των επιτασσόμενων από τις διατάξεις του νόμου, το έτος 2005, συνέστησε τη Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Οι υπηρεσίες αυτές όπου και αν συστάθηκαν στην Τ.Α., καταργήθηκαν με τις διατάξεις του Καλλικράτη και των πρότυπων Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας που εκδόθηκαν αμέσως μετά.

Με την με αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2017 εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α., με θέμα «Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)» ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα εφαρμοσθεί ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός και η σύνδεση αυτών με τη Δ.Μ.Σ. Επιπλέον ορίζεται, ότι αρμόδιες υπηρεσίες για την εφαρμογή στρατηγικής διοίκησης και της ΔΜΣ είναι οι μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας (οι οποίες όπως προελέχθηκε είχαν καταργηθεί στους ΟΤΑ) και όπου δεν υφίστανται, αρμόδιες είναι οι Δ/νσεις Διοικητικού / Προσωπικού, επιπλέον εισάγεται ως μέθοδος μέτρησης η BSC.

Επιπλέον με πρόσφατη εγκύκλιο του Υπουργού Π. Σκουρλέτη, καθίσταται από το έτος 2018 υποχρεωτική η Στοχοθεσία και στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, και επιπλέον συνδέεται άμεσα με την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ανέλιξή τους σε θέσεις ευθύνης, παρόλο που αναγνωρίζεται ότι το β΄ μέρος του ν. 4369/2016 είναι αδύνατο να εφαρμοσθεί σε μερίδα προσωπικού των ΟΤΑ α΄ βαθμού.

Η πιο πρόσφατη εγκύκλιος, έχει εκδοθεί στις 2/3/2018 από το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και η οποία αναφέρεται στην εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού. Στην εν λόγω εγκύκλιο παρέχονται σαφείς οδηγίες εφαρμογής, σύμφωνα με το ισχύον χρονοδιάγραμμα που προβλέπεται από το νόμο και από προηγούμενες εγκυκλίους, και τέλος αφού αναγνωρίζει ότι έχουν παρέλθει πλέον οι οριζόμενες προθεσμίες του νόμου 4369/2016 ορίζεται η εφαρμογή, «με αναλογική μετακύλιση των χρονικών διαστημάτων και προθεσμιών».

Παρόλο που πρέπει να αναγνωριστεί ως αξιολογητή η προσπάθεια εισαγωγής της Δ.Μ.Σ., με βάση τις επικρατούσες επιστημονικές απόψεις της Ν.Δ.Δ., διαπιστώνεται και πάλι η «πολυνομία» και η «κακονομία» της Δ.Δ.

Την ύπαρξη αυτής της παθογένειας της Δημόσιας Διοίκησης έχει ήδη παραδεχθεί και ο πρώην Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης Α. Μανιτάκης, ο οποίος είπε ότι «Η

Δ.Δ. και η διοικητική της Μεταρρύθμιση, έχουν εμπλακεί σε έναν ασφυκτικό και πολύπλοκο ιστό της αράχνης, από τον οποίο πασχίζουν, απεγνωσμένα να απελευθερωθούν. Το αδιέξοδο γίνεται εμφανέστερο και στέκει ατάραχο να μας κοιτά, με φόντο το τέρας της γραφειοκρατίας και με προμετωπίδα, την δαιδαλώδη, χαοτική πολυνομία, με τους φλύαρους, περιπτωσιακούς, ευκαιριακούς και αντιφατικούς νόμους». Κατά τον ίδιο, οι νόμοι μένουν ανεφάρμοστοι, όχι γιατί φταίει η πράξη, αλλά γιατί οι ίδιοι είναι μη εφαρμόσιμοι και εφήμεροι από την γένεσή τους, λόγω της σχεδιάσής τους, καθώς δεν έλαβαν χώρα οι απαραίτητες προβλέψεις και δεν σταθμίστηκαν οι όροι της εφαρμοσιμότητάς τους. Επιπλέον θεωρεί ότι ο νόμος πρέπει να προστατεύει και να βοηθά τη διοικητική πρακτική να αναπνέει και να αναπτύσσεται και να την τυποποιεί χωρίς να την πνίγει και να την αποστεώνει (Μανιτάκης. Α, 2016, σελ.2).

Ως αποτέλεσμα αυτών παρατηρείται ασυνέχεια στη Δ.Δ.

Παραδείγματα αυτής της ασυνέχειας έχουν αναφερθεί ανωτέρω, όπως π.χ.:

- η ίδρυση Υπηρεσιών Ποιότητας και Αποδοτικότητας στους ΟΤΑ, οι οποίες στη συνέχεια καταργήθηκαν με τον Καλλικράτη,
- η έγγραφη παραδοχή του Υπουργού Π. Σκουρλέτη, ότι οι διατάξεις του β' μέρους του ν.4369/2016 δεν μπορούν να εφαρμοσθούν σε όλο το προσωπικό των ΟΤΑ α' βαθμού, άρα πώς θα επιτευχθεί ίση αντιμετώπιση και χρηστή διοίκηση προς τους διοικούμενους;
- η εξαίρεση των ΟΤΑ από τη στοχοθεσία, αποτελεί σχήμα οξύμωρο.

Αναρωτιέται κανείς, εφόσον οι ΟΤΑ είναι υποχρεωμένοι να συντάσσουν επιχειρησιακά- στρατηγικά σχέδια στα οποία υπάρχουν και δείκτες μέτρησης αποτελέσματος, πώς δύνανται να επιτευχθούν οι μετρήσεις για την επίτευξη ή μη, των στρατηγικών – επιχειρησιακών στόχων, αν αυτοί δεν έχουν εξειδικευθεί μέχρι το επίπεδο του υπαλλήλου; Πώς θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι όταν οι υπάλληλοι δεν τους γνωρίζουν καν;

2.4.1. Εφαρμογή στοχοθεσίας – χρονοδιάγραμμα, σύμφωνα με το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο

Το ακριβές χρονοδιάγραμμα, τα αρμόδια όργανα και η διαδικασία που ορίζεται για την θέσπιση συναπόφαση και κοινοποίηση της στοχοθεσίας σύμφωνα με το ανωτέρω θεσμικό πλαίσιο, διαφαίνεται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 2.2 :Χρονοδιάγραμμα διαδικασίας στοχοθεσίας

		Χρονοδιάγραμμα καθορισμού ετήσιας στοχοθεσίας															
Α/Α	Ενέργειες	Υλοποίηση	Χρονικός Προγραμματισμός														
			Οκτώβριος			Νοέμβριος			Δεκέμβριος								
1	Γνωστοποίηση προτεινόμενων στρατηγικών στόχων επόμενου έτους	Υπουργός ή όργανο διοίκησης	■														
2	Κατάθεση στον Υπουργό ή στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένης εισήγησης	Γενικοί Δ/ντές		■	■	■											
3	Απόφαση για τους στρατηγικούς στόχους με βάση τις εισηγήσεις (Απόφαση Υπουργού)	Υπουργός ή όργανο διοίκησης, Γενικοί Δ/ντές						■									
4	Γνωστοποίηση σε κάθε Γεν. Διεύθυνση των στρατηγικών στόχων της για το επόμενο έτος	Υπουργός ή όργανο διοίκησης								■							
5	Κοινοποίηση απόφασης ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους	Υπουργός ή όργανο διοίκησης							■	■	■	■	■	■			
6	Παρουσίαση σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση	Ολομέλεια, Πρόεδρος ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης							■	■	■	■	■	■			
7	Αρχική εξειδίκευση ανά οικεία Διεύθυνση των στόχων που έχουν τεθεί στην Γενική τους Διεύθυνση	Γενικοί Δ/ντές							■	■	■	■	■	■			
8	Σχετική ενημέρωση των Προϊσταμένων Διευθύνσεων	Γενικοί Δ/ντές							■	■	■	■	■	■			
9	Εισήγηση προσδιορισμού των στόχων κάθε Διεύθυνσης	Προϊστάμενοι Δ/νσης							■	■	■	■	■	■			
10	Εισήγηση προσδιορισμού των στόχων κάθε Τμήματος.	Προϊστάμενοι Τμήματος							■	■	■	■	■	■			
11	Υποβολή προτάσεων σχετικά με την στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας.	Υπάλληλοι Τμήματος							■	■	■	■	■	■			
12	Βάσει των εισηγήσεων των Προϊσταμένων εκδίδεται από κάθε Γενικό Διευθυντή απόφαση για τους στόχους κάθε Διεύθυνσης (Απόφαση Γενικών Διευθυντών)	Γενικοί Δ/ντές							■	■	■	■	■	■			
13	Παρουσίαση στην Ολομέλεια των υπαλλήλων του Τμήματος, πρόταση ατομικών στόχων κάθε υπαλλήλου, συζήτηση σχετικά με την ευρύτερη στοχοθεσία της υπηρεσίας και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της.	Προϊστάμενος Τμήματος													■		
14	Συνέντευξη με κάθε υπάλληλο, καθορισμός ατομικής στοχοθεσίας του. Καθορισμός ειδικότερης συμβολής του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος, με ατομικούς στόχους, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, χρονικά προσδιορισμένες όπου είναι δυνατόν	Προϊστάμενος Τμήματος, Υπάλληλοι													■		
15	Εγγραφή κοινοποίηση από τον Προϊστάμενο Τμήματος σε κάθε υπάλληλο των ετήσιων ατομικών στόχων του	Προϊστάμενος Τμήματος													■		

(Εγκύκλιος Αριθμ. Πρωτ.:12972/10-5-2016, Υπ. Εσωτερικών, και Δ/κής Ανασυγκρότησης περί «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017» και εγκύκλιος ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ1/5/οικ8882/2-3-2018, εγκ. ΥΠ.Δ.Α.)

Στις ίδιες εγκυκλίους παρατίθενται και πίνακες – υποδείγματα που υποδεικνύουν τον τρόπο επιμερισμού της στοχοθεσίας⁵ στα επίπεδα ιεραρχίας, και ορίζεται, ότι οι στόχοι θα πρέπει να είναι :

- Συγκεκριμένοι (σαφείς, ακριβείς που να μη δημιουργούν εννοιολογική σύγχυση, κατανοητοί)
- Μετρήσιμοι (να προσδιορίζονται ποσοτικά και ποιοτικά τόσο οι στόχοι όσο και τα οφέλη)
- Εφικτοί και συμφωνημένοι (λαμβάνοντας υπόψη τους πόρους και τις δυνατότητες του φορέα καθώς και να έχουν συμφωνηθεί μεταξύ Προϊσταμένων και υφισταμένων)
- Ρεαλιστικοί να αποτυπώνεται 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.

Επιπλέον επισημαίνεται, «ότι ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίδεται, ανάλογα με την αποστολή της κάθε Υπηρεσίας, σε δράσεις –και ως εκ τούτου σε στόχους- που συμβάλλουν στην ουσιαστική βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας καθώς και την εξυπηρέτηση των πολιτών και των επιχειρήσεων και ότι στη στοχοθεσία της κάθε Υπηρεσίας πρέπει να περιλαμβάνονται, μεταξύ των άλλων, πολιτικές και δράσεις για την απλούστευση των διαδικασιών και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης» (Εγκύκλιος Αριθμ. Πρωτ.:12972/10-5-2016, Υπ. Εσωτερικών, και Δ/κής Ανασυγκρότησης περί «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017»).

Στο δικτυακό τόπο της Γ.Γ.Δ.Δ.&Η.Δ. www.gsra.gr, έχει αναρτηθεί, ενδεικτικός πίνακας δεικτών μέτρησης ανά τομέα πολιτικής. Σύμφωνα με την αριθμ. ΔΠΑ/Φ.10/οικ.2823/23-1-2008 εγκύκλιο του ΥΠ.ΕΣ., έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρήση δεικτών μέτρησης οι οποίοι αφορούν:

- στην απλούστευση διαδικασιών,
- στη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών/πελατών,
- στην τήρηση των προθεσμιών διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών / πελατών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες,
- στην αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών

⁵ Βλέπε 4^ο Παράρτημα

- στον αριθμό των καταγγελιών πολιτών για κακοδιοίκηση είτε στην ίδια την Υπηρεσία είτε σε άλλη (Συνήγορο του Πολίτη κ.λπ.),
- στις εκθέσεις και τα πορίσματα των Σωμάτων Επιθεωρητών- Ελεγκτών, ή του Συνηγόρου του Πολίτη
- καθώς και στο βαθμό υλοποίησης των προτάσεών τους, στην εφαρμογή των διατάξεων περί προσβασιμότητας και εξυπηρέτησης των ατόμων με αναπηρία κ.λπ.

Δέον είναι να τονισθεί ότι η διαδικασία καθορισμού των στόχων και των δεικτών μέτρησης που αποτυπώνεται στον παραπάνω πίνακα αποτελεί μία συναινετική διαδικασία κατά την οποία συναποφασίζουν οι προϊστάμενοι με τους υφισταμένους τους. Προβλέπεται από τις κείμενες διατάξεις και η περίπτωση μη επίτευξης της συναπόφασης, κατά την οποία την τελική απόφαση θα πάρει ο Προϊστάμενος, αφού όμως πρώτα εξηγήσει και τεκμηριώσει τις απόψεις του.

Εξ' όσων έχουν προαναφερθεί διαπιστώνουμε ότι ο Ν. 3230/2004 και ο Ν.4369/2016, και η πλειάδα των εγκυκλίων που εκδόθηκαν στη συνέχειά τους, διαπνέονται εξ' ολοκλήρου από τα εργαλεία του Ν.Δ.Μ. και επιχειρούν την μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, την απλούστευση των διαδικασιών, την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και της κακοδιοίκησης, την προώθηση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, αλλά και τη σύνδεση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με την επίτευξη των στόχων τους που επηρεάζει και την ανέλιξή τους.

ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

3^ο Κεφάλαιο

Μεθοδολογία έρευνας

3.1. Ερευνητική στρατηγική – επιλογή δείγματος

Προκειμένου να διερευνηθεί η στάση των στελεχών των ΟΤΑ, απέναντι στις μεθόδους του Ν.Δ.Μ. γενικότερα, και ειδικότερα απέναντι στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα (σε δείγμα ευκολίας) με την πραγματοποίηση έξι (6) συνεντεύξεων με στελέχη. Από αυτά, 4 εργάζονται σε Ο.Τ.Α. β' βαθμού (σε 1 Περιφέρεια) και 2 σε Ο.Τ.Α. α' βαθμού (σε 2 Δήμους).

Ως Ο.Τ.Α β' βαθμού επιλέχθηκε η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας (Π.Κ.Μ). Η εν λόγω δομή αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης για 3 λόγους. *Πρώτον*, αποτελεί ίσως τη μόνη Περιφέρεια στην οποία εφαρμόστηκε πιλοτικά η Δ.Μ.Σ. *Δεύτερον*, η Δ.Μ.Σ. εφαρμόστηκε μόνο σε μία οργανωτική δομή της, συγκεκριμένα στη Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης (Γ.Δ.Α), γεγονός που επιτρέπει και την κατανόηση των λόγων που στο ίδιο οργανωτικό πλαίσιο η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. αντιμετωπίζεται διαφορετικά (αναλυτική παρουσίαση της Π.Κ.Μ και της Γ.Δ.Α. γίνεται στο 4^ο κεφάλαιο, βλ. ενότητα 4.2). *Τρίτον*, η ευκολία πρόσβασης, καθώς η γράφουσα εργάζεται σε αυτή.

Στους Ο.Τ.Α α' βαθμού, δεν εντοπίστηκε κάποιος που να εφαρμόσει τη Δ.Μ.Σ. Έτσι επιλέχθηκαν 2 Δήμοι (Κατερίνης και Νέας Προποντίδας) στους οποίους ήταν εύκολη η πρόσβαση.

3.2. Σκοπός της έρευνας – ερευνητικά ερωτήματα

Βάσει της επισκόπησης της σχετικής διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, καταγράφηκαν μία σειρά εμποδίων και δυσκολιών, αλλά και παραγόντων που συμβάλλουν θετικά ή αρνητικά στην εφαρμογή των μεθόδων του Ν.Δ.Μ. και της Δ.Μ.Σ, καθώς και τα προσδοκώμενα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα από την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. Όμως, παρά τη σημασία και την προσπάθεια εφαρμογής μεθόδων του Ν.Δ.Μ στη ελληνική πραγματικότητα δεν εντοπίστηκε, κάποια σχετική έρευνα, ιδιαίτερα για την εφαρμογή Δ.Μ.Σ.

Με βάση την πιο πάνω διαπίστωση, σκοπός της έρευνας είναι:

- Να διερευνηθεί αν οι θεωρίες που αφορούν τις μεθόδους του Ν.Δ.Μ. και ειδικότερα της Διοίκησης Μέσω Στόχων, μπορούν να έχουν εφαρμογή στις Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα και ειδικότερα στην Τ.Α.
- Να αποτυπωθούν οι απόψεις των στελεχών της Τ.Α. απέναντι στη Δ.Μ.Σ, καθώς και στη δυνατότητα εφαρμογής και αποτελεσματικότητάς της.

Ενώ, τα ερευνητικά ερωτήματα διαμορφώνονται ως εξής:

1. Ποια είναι η στάση των στελεχών στους ΟΤΑ α και β βαθμού απέναντι στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης/Μάνατζμεντ;
2. Ποια είναι η στάση των στελεχών στους ΟΤΑ α και β βαθμού στη εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;
3. Έχει εφαρμοστεί και πως η «Διοίκηση Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού;
4. Ποια είναι η αντίληψη των στελεχών στους ΟΤΑ α και β βαθμού σχετικά με τη συμβολή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και κατ' επέκταση των υπηρεσιών στους ΟΤΑ α και β βαθμού;)
5. Ποιοι παράγοντες συμβάλουν/συνέβαλαν (θετικά ή αρνητικά) στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού;
6. Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού; Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους; Πως αντιμετωπίστηκαν;
7. Ποιες είναι οι προοπτικές της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού;

3.3. Περιγραφή οδηγού συνέντευξης – δομή του

Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις λήφθηκαν βάση ενός οδηγού συνέντευξης ο οποίος εμπεριέχει ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, παρατίθεται στο 1^ο Παράρτημα και χωρίζεται σε τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα καταγράφονται δημογραφικά στοιχεία των συνεντευξιζόμενων προκειμένου να σχηματιστεί το προφίλ τους. Στην δεύτερη ενότητα, επιδιώκεται να διερευνηθεί η στάση τους απέναντι: στον «Καλλικράτη», στον ν.3230/2004 που εισήγαγε τη στοχοθεσία στο ελληνικό δημόσιο, στο Ν.Δ.Μ.

και τη Δ.Μ.Σ., καθώς και να καταγραφούν οι τεχνικές διοίκησης που χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία τους. Στην τρίτη ενότητα διερευνάται αν τα στελέχη χρησιμοποίησαν ποτέ στην καριέρα τους ΔΜΣ και χωρίζεται σε δύο μέρη: των στελεχών που έκαναν χρήση ΔΜΣ και των στελεχών που δεν έκαναν ποτέ χρήση ΔΜΣ. Σ' αυτό το σημείο γίνεται προσπάθεια διερεύνησης:

- των αιτιών που δεν εφαρμόστηκε η Δ.Μ.Σ.,
- των παραγόντων που εμπόδισαν την εφαρμογή της,
- την αναγκαιότητα της στοχοθεσίας (Δ.Μ.Σ)

Στην περίπτωση των στελεχών που εφήρμοσαν τη μέθοδο της ΔΜΣ διερευνάται επιπλέον:

- ο τρόπος εφαρμογής
- οι παράγοντες που συνέβαλαν αρνητικά στη εφαρμογή Δ.Μ.Σ.
- τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής Δ.Μ.Σ.
- τα προβλήματα που παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή
- αντιδράσεις των εργαζομένων στην διοικητική αυτή αλλαγή και οι τρόποι αντιμετώπισής τους

Στην τέταρτη ενότητα οι ερωτήσεις είναι γενικές με την πρόθεση να εκμαιευτούν απόψεις των συνεντευξιζόμενων που δεν είχαν την ευκαιρία να τις καταθέσουν προηγουμένως.

3.4. Διαδικασία συλλογής δεδομένων

3.4.1. Συλλογή δευτερογενών δεδομένων

Ο πρώτος άξονας αναφέρεται στη συλλογή και μελέτη του αρχειακού υλικού⁶ της Γ.Δ.Α. , που αφορούν στη θέσπιση και στις διαδικασίες εφαρμογής της στοχοθεσίας στην εν λόγω υπηρεσία. Η πλήρης πρόσβαση στο αρχειακό υλικό της Γ.Δ.Α. και το δικαίωμα χρήσης του και παρουσίασής του για την παρούσα εργασία, εκχωρήθηκε από τον Γενικό Διευθυντή Ανάπτυξης.

⁶ Βλέπε Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005) «Πως γίνεται μία επιστημονική εργασία, επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών» σελ.171-173, Εκδόσεις Κριτική

3.4.2. Συλλογή πρωτογενών δεδομένων

Ο δεύτερος άξονας αφορά στην ποιοτική έρευνα μέσω ερευνητικών συνεντεύξεων και χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της διαπροσωπικής ημι- δομημένης συνέντευξης⁷ μέσω ενός οδηγού - ερωτηματολογίου. Επιλέχθηκε η τεχνική της ημι- δομημένης συνέντευξης, διότι παρέχει σχετική ελευθερία στον ερευνητή, αναφορικά με την τροποποίηση της διαδικασίας και τη σειρά των ερωτήσεων, αλλά και επιτρέπει τη σε βάθος εξερεύνηση των απόψεων των συνεντευξιαζόμενων, με τη μέθοδο μίας χαλαρής συζήτησης που κάνει τον συνεντευξιαζόμενο να αισθάνεται πιο οικεία.

Επιλέχθηκαν στελέχη τα οποία εργάζονται και στους δύο βαθμούς Τ.Α. και που κατέχουν θέσεις ευθύνης στους ΟΤΑ. Θεωρήθηκε από την ερευνήτρια ότι πρέπει να διερευνηθούν οι απόψεις και οι στάσεις στελεχών σε θέσεις ευθύνης, διότι διαθέτουν γνώση της Δ.Δ. εκ των έσω, αλλά και κατάρτιση. Θεωρητικά έχουν τη δυνατότητα της διοχέτευσης των γνώσεών τους στους υφισταμένους τους και της παρακίνησής αυτών, για την εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης. Προϋπόθεση βέβαια αποτελεί η ύπαρξη πίστης σε αυτές τις μεθόδους και ότι τους επιτρέπεται η χρήση τους από τους αιρετούς επικεφαλείς των ΟΤΑ, αλλά και από τους ανωτέρους τους στην διοικητική ιεραρχία. Επιπλέον, το 50% των συνεντευξιαζόμενων, αποτελούν στελέχη της Γ.Δ.Α., για να διασφαλισθεί η δυνατότητα της μόχλευσης των απόψεων και των εμπειριών τους από την πιλοτική εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. Σκοπός της υλοποίησης των συνεντεύξεων, τόσο με στελέχη που χρησιμοποίησαν τη Δ.Μ.Σ., όσο με στελέχη που δεν τη χρησιμοποίησαν ποτέ στην καριέρα τους, ήταν διασφαλιστεί μία ολοκληρωμένη προσέγγιση του θέματος και των απόψεων που επικρατούν ανάμεσα στα στελέχη της Τ.Α.

Οι συνεντεύξεις ήταν διαπροσωπικές και πραγματοποιήθηκαν κατόπιν προκαθορισμένου ραντεβού, βάση του οδηγού ημι- δομημένης συνέντευξης που παρουσιάστηκε ανωτέρω. Οι συνεντεύξεις των Προϊσταμένων των Δήμων Κατερίνης και Νέας Προποντίδας πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικά. Το μειονέκτημα αυτής της περίπτωσης ήταν η μη ύπαρξη της οπτικής επαφής.

Εφόσον λοιπόν αρχικά διερευνήθηκε η διάθεση των στελεχών να συμμετέχουν στην έρευνα, τους στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ο οδηγός ημι- δομημένης

⁷ Βλέπε Δημητριάδη. Ζ, (2000) «Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας», σελ. 101-103, εκδόσεις

συνέντευξης με σκοπό να προετοιμασθούν, αλλά και να μη νιώσουν άσχημα σε περίπτωση που δεν γνώριζαν κάποια από τις ορολογίες που χρησιμοποιούνταν ή να θεωρήσουν ότι τους γίνεται τεστ γνώσεων.

Κατά τη διαδικασία των διαπροσωπικών συνεντεύξεων γινόταν ηχητική καταγραφή η οποία μετά απομαγνητοφωνήθηκε από την γράφουσα.

3.5. Μέθοδος ανάλυσης

3.5.1. Ανάλυση δευτερογενών δεδομένων

Ο τρόπος της διερεύνησης του αρχειακού υλικού έγινε με τη μελέτη και καταγραφή όλων των διαλαμβανόμενων στο αρχείο εγγράφων, τα οποία αφορούν:

- στις διαδικασίες που έλαβαν χώρα, στα πλαίσια της εφαρμογής της διοίκησης μέσω στόχων,
- στα τηρούμενα πρακτικά των διαβουλεύσεων μεταξύ του Γενικού Διευθυντή και των Προϊσταμένων των Διευθύνσεων, προκειμένου να εξειδικευθούν οι στόχοι της Γεν. Δ/σης, στις Δ/σεις .
- στην ενημέρωση του προσωπικού και της διάχυσης του οράματος της Δ.Μ.Σ. και του τρόπου εφαρμογής της,
- στις διαδικασίες αντιμετώπισης ενδεχόμενης αντίστασης των υπαλλήλων στην εφαρμογή κ.α.

Με τη μελέτη του αρχειακού υλικού έγινε προσπάθεια να διαπιστωθούν:

- οι συνθήκες κάτω από τις οποίες αποφασίστηκε η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ.,
- ο τρόπος και οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν στην εφαρμογή της Δ.Μ.Σ.,
- οι στόχοι που έλαβαν χώρα σε κάθε επίπεδο της διοίκησης της Γ.Δ.Α.
- η σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της Π.Κ.Μ.
- τα αποτελέσματα της στοχοθεσίας
- τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εφαρμογής

Από την μελέτη του αρχειακού υλικού της Γ.Δ.Α., εξάγονται ασφαλή συμπεράσματα για τον τρόπο εφαρμογής της στοχοθεσίας, τις δυσκολίες της εφαρμογής, τους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των δυσκολιών, αλλά και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή. Επιπλέον εξασφαλίζεται η

δυνατότητα σύνδεσης των λεγόμενων στις συνεντεύξεις (κυρίως των στελεχών της Γ.Δ.Α.) με την εφαρμογή στην πράξη.

3.5.2. Ανάλυση πρωτογενών δεδομένων

Οι συνεντεύξεις μελετήθηκαν υπό το πρίσμα των ερευνητικών στόχων/ερωτημάτων και του θεωρητικού πλαισίου της έρευνας. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση περιεχομένου (Content analysis) κατά την οποία το κείμενο των συνεντεύξεων μελετήθηκε διεξοδικά και επανειλημμένα με στόχο τα δεδομένα να κατηγοριοποιηθούν/κωδικοποιηθούν στο πλαίσιο των θεματικών ενοτήτων που προκύπτουν από τα ερευνητικά ερωτήματα π.χ. εμπόδια στην εφαρμογή, αποτελέσματα από την εφαρμογή, στάση στελεχών. Στη συνέχεια αυτά εμφανίστηκαν/οργανώθηκαν σε πίνακα προς διευκόλυνση της ανάλυσης και παρουσιάσής τους (Dudovskiy, 2018) και έγινε προσπάθεια (για διευκόλυνση του αναγνώστη) να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα σε πίνακες (βλ. Κεφ. 4).

Από τις συνεντεύξεις γίνεται μία προσπάθεια ολιστικής προσέγγισης των απόψεων των στελεχών των Ο.Τ.Α για το Ν.Δ.Μ., τη Δ.Μ.Σ. Για τον λόγο αυτό δεν επιλέχθηκαν μόνο στελέχη που έκαναν εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. αλλά και στελέχη που δεν έχουν κάνει τέτοια εφαρμογή ποτέ στην υπηρεσιακή τους καριέρα. Η επιλογή αυτή έγινε με σκοπό να μοχλευθούν οι απόψεις όλων, αλλά και οι ενδεχόμενες επιφυλάξεις που έχουν προκύψει τόσο κατόπιν εφαρμογής, όσο και από τον ενδεχόμενο φόβο του «άγνωστου» από αυτούς που δεν έχουν εφαρμόσει τη Δ.Μ.Σ., αλλά και οι προσδοκίες όλων, από έναν τέτοιο τρόπο διοίκησης.

4^ο Κεφάλαιο

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων – Σχολιασμός

4.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο διαρθρώνεται σε τρία σκέλη. Στο *πρώτο* σκέλος (ενότητες 4.2 – 4.3) γίνεται σύντομη παρουσίαση της Π.Κ.Μ. ως οργανισμός β' βαθμού Τ.Α. και των στρατηγικών στόχων της και παρουσίαση της Γ.Δ.Α., καθώς είναι η υπηρεσία της οποίας η πιλοτική εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., αποτελεί ένα από τα αντικείμενα της παρούσας έρευνας. Σκοπός της παρουσίασης αυτής είναι να αποκτήσει ο αναγνώστης μία εικόνα για την δομή την οποία εξετάζουμε και τις αρμοδιότητές της, αλλά και για να καταστεί δυνατή μία κριτική για την σύνδεση των στρατηγικών στόχων με τους εξειδικευμένους στόχους ανά υπηρεσία – υπάλληλο. Στο *δεύτερο* σκέλος (ενότητα 4.3.) παρουσιάζονται τα ευρήματα από τη μελέτη του αρχειακού υλικού της Γ.Δ.Α. Το *τρίτο* μέρος (ενότητα 4.4) αφορά την ποιοτική έρευνα μέσω ημι-δομημένης συνέντευξης στο οποίο γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθούν οι απόψεις των συνεντευξιζόμενων αλλά και να συνδεθούν κατά περίπτωση με την έρευνα του αρχειακού υλικού. Το μέρος αυτό οργανώνεται σε τέσσερις ενότητες βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων.

4.2. Η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας

4.2.1 Σύσταση, συγκρότηση και αρμοδιότητες της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας

Η σύσταση και συγκρότηση των αιρετών Περιφερειών, ως αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, β' βαθμού Τ.Α., έλαβε χώρα με τις διατάξεις του άρθρου 3 παρ. 1 και παρ. 3 εδ. β του Ν. 3852/10 (ΦΕΚ87/Α/7-6-2010) «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης.

Η Π.Κ.Μ. προέκυψε από την συνένωση των επτά (7) πρώην Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων των Νομών Ημαθίας, Θεσσαλονίκης, Κιλκίς, Πιερίας, Πέλλας, Σερρών και Χαλκιδικής, που μετονομάζονται πλέον σε Περιφερειακές Ενότητες, με έδρα τη Θεσσαλονίκη, η οποία έχει το ρόλο της Μητροπολιτικής Ενότητας.

Οι Περιφέρειες σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής της χώρας, λαμβάνοντας υπόψη και τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές (άρθρο 3 κεφ.Β ν.3852/2010). Ο νομοθέτης προέβλεψε και συμπεριέλαβε στις διατάξεις του νόμου και τις σχέσεις που μπορούν να υπάρξουν ανάμεσα στους δύο βαθμούς Τ.Α. και αναφέρει ότι *«μεταξύ των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης δεν υφίστανται σχέσεις ελέγχου και ιεραρχίας, αλλά συνεργασίας και συναλληλίας, οι οποίες αναπτύσσονται βάσει του νόμου, κοινών συμφωνιών, καθώς και με το συντονισμό κοινών δράσεων»* (Άρθρο 4 ν.3852/2010).

4.2.2. Όραμα, Αποστολή της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας και οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι της.

Στην ενότητα αυτή, θεωρήθηκε δέον να γίνει αναφορά στο όραμα και την αποστολή της Π.Κ.Μ., καθώς επίσης να παρατεθούν οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι της, όπως ακριβώς έχουν αποτυπωθεί στα δύο στρατηγικά Επιχειρησιακά Προγράμματα των περιόδων 2012-2014 και 2015-2019, προκειμένου να καταστεί δυνατόν να κρίνει ο αναγνώστης, την σύνδεση αυτών των γενικών στόχων με τους ειδικότερους στόχους που τέθηκαν από τις Υπηρεσίες της Γ.Δ.Α. Τα επιχειρησιακά προγράμματα άλλωστε αποτελούν σημαντικό εργαλείο και δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ.

Το όραμα λοιπόν κάθε οργανισμού αναφέρεται στην ιδεατή θέση που επιθυμεί ο οργανισμός να βρεθεί, εφόσον στεφθούν με απόλυτη επιτυχία οι στόχοι που έχει θέσει. Η αποστολή ενός οργανισμού αναφέρεται στον λόγο της ύπαρξής και λειτουργίας του. Σύμφωνα με τα Στρατηγικά Επιχειρησιακά Σχέδια της Π.Κ.Μ., Α' φάση 2012-2014 και Α' φάση 2015-2019, η διατύπωση της αποστολής και του οράματος κάθε οργανισμού είναι κρίσιμης σημασίας γι' αυτόν, και αποσκοπεί στην εξασφάλιση ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι που βρίσκονται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό του Οργανισμού, έχουν την ίδια αντίληψη για το πού βρίσκεται σήμερα ο Οργανισμός και κυρίως που σκοπεύει να φθάσει στο άμεσο μέλλον. Επιπλέον από τη διατύπωση και το περιεχόμενό τους, εξάγονται -καθορίζονται οι στόχοι και οι προτεραιότητές του.

Η Π.Κ.Μ. λοιπόν έχει διατυπώσει με σαφήνεια το όραμά της στα Επιχειρησιακά της Προγράμματα. Η δε αποστολή της προβλέπεται από τις διατάξεις του κεφαλαίου Ε, του άρθρου 186 του Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης». Παρατηρείται το οξύμωρο η αποστολή και ο σκοπός ύπαρξης των δημοσίων υπηρεσιών να καθορίζεται όχι από την ίδια την Υπηρεσία, αλλά από την κείμενη νομοθεσία σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα.

Γενικοί στρατηγικοί στόχοι της Π.Κ.Μ.

Α) Στρατηγικό Επιχειρησιακό σχέδιο Α΄ Φάση 2012-2014:

1. Προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης της περιοχής
2. Προώθηση της κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης της περιοχής
3. Αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας της Περιφέρειας ως οργανισμού και ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των υπηρεσιών της
4. Βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της Περιφέρειας ως οργανισμού.

Β) Στρατηγικό Επιχειρησιακό σχέδιο Α΄ Φάση 2015-2019

Οι γενικοί στρατηγικοί στόχοι της Π.Κ.Μ., για την περίοδο 2015-2019, χωρίστηκαν σε δύο κατηγορίες και είναι:

1^η κατηγορία, Στόχοι Περιφερειακής Ανάπτυξης:

- Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της περιφερειακής οικονομίας
- Ενίσχυση της Βιώσιμης Χωροταξικής Οργάνωσης και της προστασίας του φυσικού Περιβάλλοντος
- Αναβάθμιση και διαφοροποίηση του Τουρισμού και διασύνδεσή του με τον Πολιτισμό
- Ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής με τη βελτίωση των υποδομών και υπηρεσιών Δια Βίου Μάθησης, Κοινωνικής Μέριμνας, Υγείας και Αθλητισμού Περιφερειακής ανάπτυξης
- Ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των υπηρεσιών της Περιφέρειας

2^η κατηγορία, Στόχοι Εσωτερικής Ανάπτυξης

- Αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας της Εσωτερικής Περιφέρειας ανάπτυξης

- Βελτίωση της οικονομικής της κατάστασης της Περιφέρειας ως οργανισμού

(τα εκτεθέντα σε αυτήν την ενότητα, λήφθηκαν από τα Στρατηγικά Επιχειρησιακά Προγράμματα της Π.Κ.Μ. και επεξεργάστηκαν από τη γράφουσα)

http://www.pkm.gov.gr/inst/pkm/gallery/PKM%20files/Epixeirhsiako_2015-2019

και <http://www.pkm.gov.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=178>

4.2.3. Παρουσίαση Υπηρεσιών Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης, Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας⁸

Η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης είναι αρμόδια για το συντονισμό και την παρακολούθηση της λειτουργίας όλων των οργανικών μονάδων που υπάγονται σ' αυτή, την εξασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας τους και την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους. Οφείλει να βρίσκεται σε συνεχή συνεργασία με τα καθ' ύλην αρμόδια Υπουργεία για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων και των υποθέσεων αρμοδιότητάς τους (άρθρο 19 Π.Δ.133/2010).

Η Γ.Δ.Α. συγκροτείται από τις εξής οργανικές μονάδες (9 Διευθύνσεις και 43 Τμήματα) :

Α) Υπηρεσίες Έδρας:

α. Διεύθυνση Βιομηχανίας Ενέργειας και Φυσικών Πόρων, με έδρα τη Θεσσαλονίκη και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονία, που απαρτίζεται από τα Τμήματα : Τεχνικών Εφαρμογών και Διοικητικών Διαδικασιών.

Η Διεύθυνση παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες στις περιφερειακές υπηρεσίες που ασκούν αρμοδιότητες βιομηχανίας, περιβάλλοντος, ενέργειας και φυσικών πόρων στις Π.Ε. Οι αρμοδιότητές της ανάγονται ιδίως στη χορήγηση αδειών ίδρυσης και

⁸ Κατόπιν τροποποίησης του Π.Δ.133/2010 (πρότυπος ΟΕΥ Π.Κ.Μ), από το 2017 η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης μετονομάστηκε σε Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης και Περιβάλλοντος και πραγματοποιήθηκαν δομικές αλλαγές, όπως δημιουργία Δ/σης Τουρισμού, συμπερίληψη Τμημάτων Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας στη δομή των Δ/σεων Ανάπτυξης, κατάργηση Τμημάτων Δια Βίου Μάθησης, Υποστήριξης της Εκπαίδευσης και Γραμματειακής Υποστήριξης κ.α.. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας και επειδή η μελέτη περίπτωσης αφορά την πιλοτική εφαρμογή στοχοθεσίας των ετών 2014 έως και 2016, δεδομένου ότι το 2017 δεν εφαρμόστηκε ΔΜΣ, παρουσιάζεται η δομή που είχε πριν την τροποποίηση του Π.Δ.

λειτουργίας βιομηχανιών και βιοτεχνιών, στον καθορισμό και αποχαρακτηρισμό λατομικών περιοχών, στον έλεγχο και παρακολούθηση όλων των ζητημάτων που αφορούν θέματα ανάπτυξης, ενέργειας, φυσικών πόρων και περιβάλλοντος, καθώς και στην άσκηση αρμοδιοτήτων που μεταφέρονται στην Περιφέρεια από την Κεντρική Διοίκηση.

β. Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού, με έδρα τη Θεσσαλονίκη και τοπική αρμοδιότητα σε όλη την Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας με τα Τμήματα: Υποστήριξης της Εκπαίδευσης, Διά Βίου Μάθησης και Παιδείας, Απασχόλησης, Τμήμα Εμπορίου, Τμήμα Τουρισμού.

Η Διεύθυνση Διά Βίου Μάθησης και Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού παρέχει τις κατευθυντήριες οδηγίες στις περιφερειακές υπηρεσίες που ασκούν τις σχετικές αρμοδιότητες σε επίπεδο περιφερειακής ενότητας. Οι αρμοδιότητές της ανάγονται ιδίως σε θέματα υποστήριξης του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, θέματα της πέραν του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος διά βίου μάθησης και της σύνδεσης αυτών με την απασχόληση, σε θέματα εμπορίου και ανωνύμων εταιρειών, στην κατάρτιση προγραμμάτων τουριστικού σχεδιασμού, καθώς και για την τουριστική ανάπτυξη και προβολή της περιφέρειας, σε συνεργασία με τον Ε.Ο.Τ. και τους ΟΤΑ α΄ βαθμού. (Π.Δ.133/2010)

Β) Υπηρεσίες Περιφερειακών Ενοτήτων:

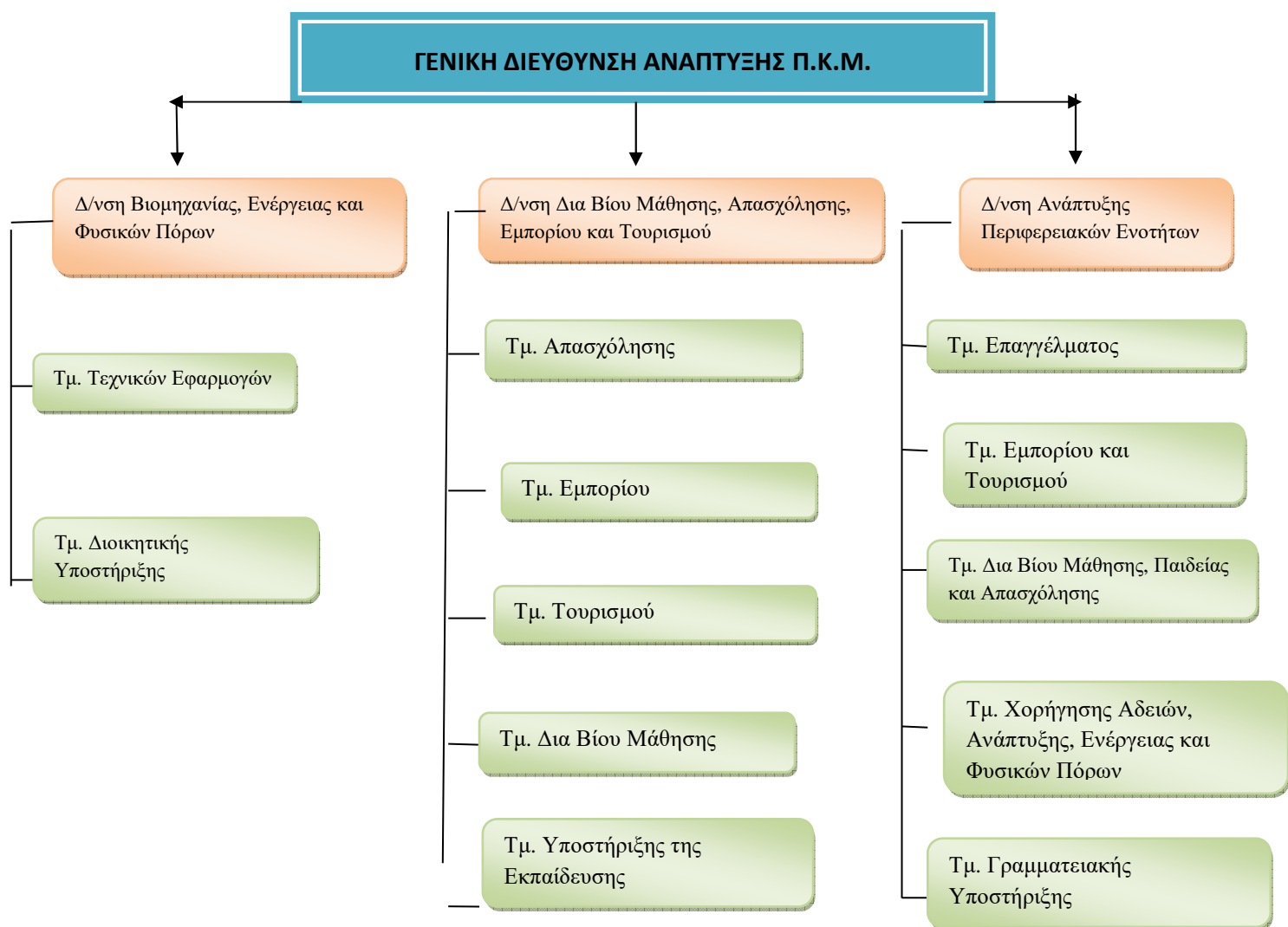
- Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Ημαθίας, με έδρα τη Βέροια.
- Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης, με έδρα τη Θεσσαλονίκη
- Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Κιλκίς, με έδρα το Κιλκίς
- Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Πέλλας με έδρα την Έδεσσα
- Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Πιερίας, με έδρα την Κατερίνη
- Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Σερρών, με έδρα τις Σέρρες
- Διεύθυνση Ανάπτυξης Περιφερειακής Ενότητας Χαλκιδικής, με έδρα τον Πολύγυρο,

οι οποίες ασκούν αρμοδιότητες των Υπηρεσιών των εδρών κατά τόπο, περιορισμένες στα χωρικά όρια των Π.Ε. Οι ανωτέρω Υπηρεσίες των Περιφερειακών Ενοτήτων απαρτίζονται από τα Τμήματα: Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και

Φυσικών Πόρων, Επαγγέλματος, Εμπορίου και Τουρισμού, Διά Βίου Μάθησης, Παιδείας και Απασχόλησης, Γραμματειακής Υποστήριξης.

Η δομή των Υπηρεσιών κατά τα έτη που ερευνούμε 2014, 2015 και 2016 απεικονίζεται στο Σχήμα 4.1 πιο κάτω.

Σχήμα 4.1: Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης της Π.Κ.Μ.



Πηγή: Επεξεργασία από την γράφουσα

4.3 Ευρήματα από τη μελέτη του αρχειακού υλικού στοχοθεσίας της Γ.Δ.Α.

4.3.1. Ιστορικό απόφασης εφαρμογής πιλοτικής στοχοθεσίας στην Γ.Δ.Α.

Καθίσταται ευνόητο ότι από τη συνένωση 7 Ν.Α. (όσον αφορά την Π.Κ.Μ.), οι Υπηρεσίες των οποίων λειτουργούσαν με διαφορετικό τρόπο η κάθε μία, ή ήταν διαφορετικά στελεχωμένες, ήρθαν στην επιφάνεια προβλήματα- δυσλειτουργίες που

έπρεπε να επιλυθούν για να καταστεί δυνατή η εύρυθμη λειτουργία της, ως ενιαία οντότητα.

Από τα διαλαμβανόμενα του αρχειακού υλικού της Γ.Δ.Α. προκύπτει μία σειρά ενεργειών στις οποίες προέβη ο Γενικός Διευθυντής Ανάπτυξης, προκειμένου να καταστεί δυνατή, η διαπίστωση του μεγέθους αυτών των δυσλειτουργιών και η συγκεκριμενοποίηση των σημείων εκείνων στα οποία χωλαίνουν οι Υπηρεσίες, όπως π.χ. συγκρότηση ομάδων εργασίας, από υπαλλήλους των Υπηρεσιών έδρας, για την διεξαγωγή εσωτερικού ελέγχου στις Υπηρεσίες, παρουσίαση των αποτελεσμάτων αυτού του ελέγχου, προτάσεις επίλυσης προβλημάτων, σύνδεσή τους με τη στοχοθεσία, κ.λ.π.

Ενδεικτικά παρατίθενται κατωτέρω κάποιες από τις διαπιστώσεις του εσωτερικού ελέγχου, αλλά και των προτεινόμενων λύσεων, οι οποίες συμπεριλήφθηκαν αργότερα στην πιλοτική στοχοθεσία των Υπηρεσιών και των υπαλλήλων.

1. Κάθε Υπηρεσία (με όμοιες αρμοδιότητες) εξέδιδε ως τελικό αποτέλεσμα διαφορετικής δομής και ύφους διοικητικές πράξεις, οι οποίες δεν ήταν πάντα ενημερωμένες με τις τροποποιήσεις της τρέχουσας νομοθεσίας. (Είναι γνωστό ότι η ελληνική νομοθεσία είναι πολυδαίδαλη και ότι σε νομοθετήματα διαφορετικού αντικειμένου, μπορεί να παρεισφρήσει τροποποίηση άσχετου νομοθετήματος). Δεν υπήρχε σε καμία Υπηρεσία εγχειρίδιο διαδικασιών με αναλυτική καταγραφή όλων των εργασιών και ο τρόπος εκτέλεσής τους.

Προτεινόμενη λύση:

Καταγραφή των διαδικασιών, εγχειρίδια διαδικασιών, συλλογή της νομοθεσίας και των εγκυκλίων και προτυποποίηση εγγράφων προκειμένου να επιτευχθεί η ομογενοποίηση του παραγόμενου έργου, στα χωρικά όρια της Π.Κ.Μ.

2. Καθυστερήσεις στη σειρά των υπογραφών μέχρι τον τελικό υπογράφοντα, ειδικότερα όταν ο τελικός υπογράφων έδρευε σε άλλο νομό, αλλά και υψηλό κόστος από την διακίνηση των εγγράφων, σε ανθρωποώρες, καύσιμα, αποζημιώσεις εκτός έδρας κλπ.

Προτεινόμενη λύση:

- α) μείωση των υπογραφών και
- β) χρήση της ψηφιακής υπογραφής

3. Μη αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ΤΠΕ και των ηλεκτρονικών πλατφορμών της Π.Κ.Μ.

Προτεινόμενη λύση: Ενημέρωση των υπαρχόντων ηλεκτρονικών πλατφορμών και δημιουργία νέων (όπου δεν υπήρχαν και απαιτούνταν), ορισμός υπαλλήλων για την

διαχείριση αυτών και τη συνεχή ενημέρωσή τους, βάση καταγραφής επιμορφωτικών αναγκών και παρακολούθησης επιμορφωτικών προγραμμάτων, προμήθεια προγράμματος GIS .

4. Κοινή διαπίστωση όλων, είναι η ανύπαρκτη, ή ελλιπής, ή αποσπασματική, περιγραφή των καθηκόντων των θέσεων εργασίας.

Προτεινόμενη λύση: Να πραγματοποιηθεί περιγραφή θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα (job descriptions).

5. Προβλήματα των ελεγκτικών Υπηρεσιών να ασκούν τα καθήκοντά τους σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, κατά τις Κυριακές και εξαιρέσιμες ημέρες και κατά τις νυχτερινές ώρες.

Προτεινόμενη λύση: προτυποποίηση των διαδικασιών για να καταστούν οι ελεγκτικές Υπηρεσίες ως λειτουργούσες επί 24ωρης βάσης, Κυριακές και εξαιρέσιμες ημέρες.

Από την μελέτη του αρχείου διαπιστώνεται ότι οι περισσότερες από τις προτεινόμενες λύσεις από τον εσωτερικό έλεγχο συμπεριλήφθηκαν στην στοχοθεσία των Υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπ' όψη και τους στρατηγικούς – επιχειρησιακούς στόχους της Π.Κ.Μ., όπως αυτοί έχουν διατυπωθεί στα στρατηγικά και επιχειρησιακά σχέδια αυτής.

Παρακάτω γίνεται προσπάθεια να παρουσιασθεί η πιλοτική εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στη Γενική Δ/ση Ανάπτυξης της Π.Κ.Μ.

4.3.2 Πιλοτική εφαρμογή συστήματος Διοίκησης Μέσω Στόχων στην Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης Π.Κ.Μ.

Πιλοτική χαρακτηρίζεται η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. από τη Γενική Δ/ση Ανάπτυξης, διότι στους Ο.Τ.Α. δεν τίθεται θέμα υποχρεωτικότητας της εφαρμογής της, λόγω εξαίρεσης τους με τον «Καλλικράτη» από τις διατάξεις του Ν. 3230/2004. Σαν αποτέλεσμα αυτής της εξαίρεσης παρατηρείται το οξύμωρο της ύπαρξης γενικών στρατηγικών στόχων και δεικτών μέτρησης, στα στρατηγικά – επιχειρησιακά σχέδια των Ο.Τ.Α., οι οποίοι όμως δεν εξειδικεύονται ανά Υπηρεσία (Διεύθυνση, Τμήμα, υπάλληλο).

Διαδικασία στοχοθεσίας

Κατόπιν της διενέργειας εσωτερικού ελέγχου, όπως προαναφέρθηκε, ο Προϊστάμενος της Γ.Δ.Α. πραγματοποίησε μία σειρά συσκέψεων (τα πρακτικά των οποίων τηρούνται στο αρχείο της Υπηρεσίας), αρχικά με όλους τους Προϊσταμένους Διευθύνσεων που υπάγονταν στην αρμοδιότητά του, και κατόπιν και με τους Προϊσταμένους Τμημάτων, στους οποίους εξέθεσε τα ευρήματα του εσωτερικού ελέγχου. Στις συσκέψεις αυτές προτάθηκε και αποφασίστηκε η εφαρμογή της πιλοτικής στοχοθεσίας προκειμένου να: επιλυθούν τα εντοπισμένα προβλήματα, μετρηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των Υπηρεσιών, ανιχνευθεί η άποψη των συναλλασσόμενων πολιτών με τις υπηρεσίες της Γ.Δ.Α., μετρηθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων και να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες.

Η πιλοτική στοχοθεσία της Γ.Δ.Α. έλαβε χώρα στα κατωτέρω στάδια :

1. Μελέτη στρατηγικών στόχων Π.Κ.Μ.
2. Στόχοι Γενικής Διεύθυνσης
3. Κοινοποίηση των στόχων της Γ.Δ.Α. με συνημμένους πρότυπους πίνακες προς συμπλήρωση
4. Καθορισμός στόχων Διευθύνσεων
5. Καθορισμός στόχων Τμημάτων
6. Καθορισμός στόχων υπαλλήλων και καθορισμός δεικτών μέτρησης
7. Αποστολή στοχοθεσίας των υπηρεσιών σε συμπληρωμένους πλέον πίνακες, στον Γενικό Διευθυντή
8. Αποστολή απόφασης συνολικής στοχοθεσίας των Υπηρεσιών της Γ.Δ.Α. εξειδικευμένης έως και το επίπεδο των υπαλλήλων, από τον Γενικό Διευθυντή στον Περιφερειάρχη στους Αντιπεριφερειάρχες και επανακοινοποίηση στις Υπηρεσίες.
9. Έλεγχος προόδου στοχοθεσίας κάθε 4-6 μήνες
10. Απολογισμός στοχοθεσίας κάθε τέλος του έτους με αρχές του επόμενου.

Ειδικότερα:

Ο στόχοι που τέθηκαν από το Γενικό Διευθυντή Ανάπτυξης και καταμερίστηκαν στις Διευθύνσεις ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους ήταν οι κατωτέρω :

ΈΤΟΣ 2014, Στόχοι Γ.Δ.Α.

1. Ομογενοποίηση διαδικασιών
2. Νέες Τεχνολογίες- επέκταση- γενίκευση νέων τεχνολογιών, αναβάθμιση προγραμμάτων και εφαρμογών πληροφορικής – ανανέωση εξοπλισμού
3. Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
4. Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, διαρκής επιμόρφωση των υπαλλήλων
5. Απλούστευση διαδικασιών, μείωση της γραφειοκρατίας
6. Εντατικοποίηση ελέγχων
7. Προώθηση της συνεργασίας με τους πολίτες, κοινωνικές ομάδες, φορείς
8. Αναγνωρισιμότητα της Π.Κ.Μ. και προσέλκυση τουριστών
9. Καινοτόμος – Ανανεωμένη παρουσίαση τουρισμού της Π.Κ.Μ.
10. Τουρισμός 12 μήνες το χρόνο
11. Βελτίωση ελεγκτικών μηχανισμών.

Στο ίδιο πνεύμα κινήθηκαν και οι στόχοι της Γ.Δ.Α., των ετών 2015 και 2016

ΈΤΗ 2015 και 2016, Στόχοι Γ.Δ.Α.

1. Ομογενοποίηση και καταγραφή διαδικασιών- τυποποίηση εγγράφων και διοικητικών πράξεων
2. Αξιοποίηση των ΤΠΕ για την απλούστευση των διαδικασιών και την καλύτερη λειτουργία των υπηρεσιών
3. Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολικής ποιότητας
4. Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού, διαρκής επιμόρφωση των υπαλλήλων
5. Στοχευμένοι έλεγχοι - βελτίωση ελεγκτικών μηχανισμών
6. Προώθηση της εξωστρέφειας – συνεργασία και κοινές δράσεις με συναρμόδιους φορείς.
7. Προώθηση του τουριστικού προϊόντος της Π.Κ.Μ.

Στη συνέχεια με έγγραφο της Γ.Δ.Α., κοινοποιήθηκαν στις Υπηρεσίες, οι στόχοι της Γενικής Διεύθυνσης με συνημμένους πρότυπους πίνακες προκειμένου να συμπληρωθούν με την κατανομή της στοχοθεσίας έως και το επίπεδο υπαλλήλων και με δείκτες μέτρησης (βλέπε Παράρτημα Πινάκων, πίνακας 1 –στοχοθεσία Γ.Δ.Α. έτος 2014)

Η διαδικασία της στοχοθέτησης πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τα οριζόμενα του Ν3230/2004 και των εγκυκλίων που εξεδόθησαν με τις διευκρινήσεις του. Οι Διευθυντές των Υπηρεσιών, όρισαν τους στόχους των Υπηρεσιών τους και κατόπιν οι στόχοι

εξειδικεύτηκαν κατά Τμήμα και υπάλληλο κατόπιν συζήτησης και συναπόφασης, και καθορίστηκαν οι δείκτες παρακολούθησης – μέτρησης, ποιοτικοί και ποσοτικοί. (βλέπε ως παράδειγμα Παράρτημα Πινάκων, πίνακας 1 –στοχοθεσία Γ.Δ.Α. έτος 2014)

Κατόπιν οι συμφωνημένοι πλέον στόχοι, εξειδικευμένοι έως το επίπεδο υπαλλήλων κοινοποιήθηκαν στον Γενικό Διευθυντή, οι οποίοι αφού συνενώθηκαν σε ενιαίο πίνακα από την Ο.Δ.Ε., «περιβλήθηκαν μορφής απόφασης» και απεστάλησαν στους αρμόδιους Αντιπεριφερειάρχες και στον Περιφερειάρχη με επανακοινοποίηση στις Υπηρεσίες⁹. Η συνολική στοχοθεσία δε δημοσιεύθηκε σε ΦΕΚ, ούτε κοινοποιήθηκε καθ' οιονδήποτε τρόπο στους πολίτες π.χ. ιστοσελίδα της Π.Κ.Μ., διάγεια κ.λ.π.

Επιπλέον από το αρχείο προκύπτει ότι δεν συντάχθηκαν συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας και αποδοτικότητας. Από τα ανωτέρω αλλά και από την μελέτη της στοχοθεσίας των Υπηρεσιών διαπιστώνεται επίσης ότι δεν επιδιώχθηκε απλά η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., αλλά έγινε προσπάθεια να συνδεθεί και με άλλα εργαλεία του Ν.Δ.Μ., όπως με μέρος του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ανίχνευση της άποψης και ικανοποίησης των πολιτών σε δεδομένη χρονική στιγμή) αλλά και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (στόχοι προσανατολισμένοι στον πολίτη, σωστές ενέργειες από την πρώτη φορά, μείωση λαθών κλπ).

Χαρακτηριστικά στόχων - σύνδεση με στρατηγικούς στόχους

Επιπλέον από την έρευνα του αρχείου διαπιστώνεται ότι οι στόχοι είχαν σύνδεση με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους και ιδιαίτερα αυτούς που έχουν τεθεί για:

- Βελτίωση της οικονομικής κατάστασης της Περιφέρειας ως οργανισμού (με την προσπάθεια μείωσης κόστους του παραγόμενου έργου).
- Αναβάθμιση και διαφοροποίηση του Τουρισμού και διασύνδεσή του με τον Πολιτισμό
- Ικανοποίηση των αναγκών των αποδεκτών των υπηρεσιών της Περιφέρειας
- Αναβάθμιση της διοικητικής ικανότητας της Εσωτερικής Περιφέρειας

Από τη μελέτη των εγγράφων σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα της στοχοθεσίας, φαίνεται ότι οι εξειδικευμένοι στόχοι ήταν "SMART", συγκεκριμένοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι. Επ' αυτού του θέματος θα ζητηθεί και η άποψη των

⁹ Βλέπε Παράρτημα Πινάκων. Λόγω περιορισμένης έκτασης της εργασίας παρατίθενται ενδεικτικά οι πίνακες της στοχοθεσίας του 2014

στελεχών που συμμετείχαν στην πιλοτική στοχοθεσία, μέσω των ημι-δομημένων συνεντεύξεων.

Από τα τηρούμενα πρακτικά του αρχείου της Υπηρεσίας προκύπτει ότι υπήρχε έλεγχος της προόδου των στόχων από τον Γενικό Διευθυντή σε τακτά διαστήματα περίπου κάθε 4-6 μήνες. Από τα στοιχεία δεν προκύπτει ο χρόνος που γινόταν ο έλεγχος από τους Πρ/νους των Τμημάτων και τους Δ/ντές των Υπηρεσιών. Πιθανολογούμε ότι εφόσον ενημερώνονταν ο Γενικός Διευθυντής κάθε 4-6 μήνες, ο έλεγχος από τους Προϊσταμένους και τους Διευθυντές γινόταν νωρίτερα.

Εν κατακλείδι, από τη μελέτη του αρχείου διαπιστώνεται η ύπαρξη της συναίνεσης και συναπόφασης όλων των εμπλεκομένων, για τον καθορισμό της τελικής στοχοθεσίας, αλλά και μεγάλος όγκος αλληλογραφίας, όσον αφορά την προεργασία, την ίδια τη διαδικασία και την παρακολούθηση της διαδικασίας. Κατά το πρώτο εξάμηνο του έτους 2014, έλαβε χώρα η προεργασία της εφαρμογής η οποία τελικά άρχισε στο δεύτερο εξάμηνο.

Επιπλέον μελετώντας τους εξειδικευμένους στόχους ανά Διεύθυνση, γίνεται φανερό ότι όλες οι Διευθύνσεις Ανάπτυξης των Π.Ε., έχουν θέσει τους ίδιους στόχους, σε επίπεδο Διεύθυνσης. Δεν έθεσε δηλαδή στόχους ο κάθε Διευθυντής χωριστά για την Διεύθυνση στην οποία Προϊσταται, παρά υπήρξε από κοινού συμφωνία να τεθούν ίδιοι στόχοι. Το γεγονός αυτό από μόνο του συνεπάγεται μείωση των βαθμών ελευθερίας να αποφασίσει ο καθείς αυτοβούλως (μειονέκτημα για τις Υπηρεσίες), αλλά αυξάνει τη δυνατότητα σύγκρισης της αποδοτικότητας των όμοιων Υπηρεσιών που λειτουργούν σε όλη την Π.Κ.Μ. (πλεονέκτημα για τη διοίκηση).

Όσον αφορά τους ειδικότερους στόχους που τέθηκαν ανά υπάλληλο παρατηρούμε τα εξής:

- Υπήρξαν Τμήματα στα οποία τέθηκαν κάποιοι στόχοι οι οποίοι άπτονταν αρμοδιοτήτων δεδομένων και αυτονόητων. Η υλοποίησή τους ανάγεται στα συνήθη καθήκοντα των Υπηρεσιών, π.χ. υποστόχος 1.1.1.έτος 2014, : «Απολογισμός πεπραγμένων Τμήματος της ΔΒΜΑΕΤ» Απολογισμό πεπραγμένων και δράσεων συντάσσουν όλες οι υπηρεσίες κάθε τέλος του έτους ή αρχές του επόμενου, τα οποία στέλνονται στον Περιφερειάρχη και τους αρμόδιους Αντιπεριφερειάρχες για να παρουσιασθούν κατά την συνεδρίαση του Περιφερειακού Συμβουλίου, για τον συνολικό απολογισμό της Περιφέρειας. Ο στόχος αυτός και ο δείκτης που χρησιμοποιείται «Ένας (1) απολογισμός

πεπραγμένων» δεν μετράει τίποτε, δεν επιδεικνύει βελτίωση, στην ποσότητα ή ποιότητα και ως εκ τούτου δεν χρειαζόταν να συμπεριληφθεί στη στοχοθεσία.

- Επιπλέον με προσεκτική παρατήρηση, διαπιστώνεται από την έρευνα ότι κάποια Τμήματα π.χ. τα Τμήματα Δια Βίου Μάθησης και Υποστήριξης της Εκπαίδευσης, δεν είχαν ουσιαστική συμμετοχή στην στοχοθεσία και αυτό συνέβη διότι το κάθε Τμήμα ήταν στελεχωμένο με μόνο έναν υπάλληλο, ο οποίος δεν μπορούσε να ανταποκριθεί πέραν της τρέχουσας εργασίας του, σε επιπλέον στόχους. Το ίδιο συνέβη και με την Διεύθυνση Ανάπτυξης Χαλκιδικής, η οποία συμμετείχε στην στοχοθεσία θέτοντας 3 στόχους για όλη την Διεύθυνση. Τον έναν μάλιστα από τους τρεις που αφορούσε την επιμόρφωση των υπαλλήλων, χρεώθηκε ο ίδιος ο Διευθυντής. Με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύεται το μέγεθος της υποστελέχωσης των Υπηρεσιών.

Εντύπωση θα προκαλέσει στον αναγνώστη, το γεγονός ότι έγινε προσπάθεια από τον Γενικό Διευθυντή να ενσωματώσει μέσα στην εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων και τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Ειδικότερα, ο στόχος με αύξων αριθμό (3) της Γενικής Διεύθυνσης, ήταν «Η Εφαρμογή Συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας» .

Στα πλαίσια του ανωτέρω στόχου, τέθηκε ως στόχος των υπαλλήλων των Διευθύνσεων Ανάπτυξης των ΠΕ, η συγκέντρωση ενός συγκεκριμένου αριθμού απαντημένων *ερωτηματολογίων*, που αφορούσε την εφαρμογή συστήματος μέτρησης ικανοποίησης των πολιτών. Θα ήταν ορθότερο κατά την άποψη της γράφουσας, αυτός ο στόχος να τεθεί όχι προς την συλλογή συγκεκριμένου αριθμού ερωτηματολογίων αλλά ως προς τον βαθμό της ικανοποίησης των πολιτών (π.χ. στόχος: «βαθμός ικανοποίησης πολιτών βαθμός «3» για το τρέχον έτος, βάσει της εξάβαθμης κλίμακας που ορίστηκε). Για το θέμα αυτό ρωτήθηκε ο Γενικός Διευθυντής στα πλαίσια της συνέντευξης, ο οποίος είπε ότι ο στόχος τέθηκε με αυτόν τον τρόπο, διότι δεν υπήρχε προηγούμενη καταγραφή – μέτρηση, για να μπορέσει να τεθεί ένας στόχος αντικειμενικός, (π.χ. αν ο αριθμός ικανοποίησης των πολιτών το προηγούμενο έτος ήταν 2, θα μπορούσε να τεθεί στόχος για το τρέχον έτος, να υπάρξει βελτίωση και να ανέλθει στο 3) και επειδή υπήρξε ανασφάλεια ότι ίσως να μην προωθούνταν το ερωτηματολόγιο επαρκώς, ώστε να συλλεχθεί σημαντικός αριθμός ερωτηματολογίων για το βαθμό ικανοποίησης των πολιτών, από τον οποίο θα προέκυπταν όσο το δυνατόν ασφαλέστερα αποτελέσματα, αποφασίστηκε να τεθεί ο στόχος με αυτόν τον τρόπο.

Καθώς επίσης αν προσέξει κανείς το εν λόγω ερωτηματολόγιο¹⁰ της ικανοποίησης των πολιτών, θα διαπιστώσει ότι οι περισσότερες ερωτήσεις προέρχονται από το ερωτηματολόγιο του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Το ΚΠΑ όπως έχει προειπωθεί αποτυπώνει - αξιολογεί τον Οργανισμό και αποτελεί «φωτογραφία» του οργανισμού σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή και αποτελείται από εννέα (9) διαφορετικά κριτήρια. Ίσως να θεωρείται οξύμωρο να συμπεριλαμβάνεται κομμάτι του ΚΠΑ μέσα στην θέσπιση της στοχοθεσίας των Υπηρεσιών, αλλά μπορεί να γίνει κατανοητό από την οπτική γωνία του Προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης, ο οποίος στην αρχή της προσπάθειάς του να εφαρμόσει το σύστημα Δ.Μ.Σ., θέλησε να έχει εικόνα για την άποψη των πολιτών ως προς τις υπηρεσίες που τους παρέχονται. Η προσθήκη του ερωτηματολογίου για την ικανοποίηση των πολιτών δεν έγινε λόγω άγνοιας του ΚΠΑ. Θέτοντας αυτό τον στόχο προσδοκούσε στη μέτρηση – διαπίστωση, της απήχησης των προσφερόμενων υπηρεσιών και στην μέτρηση της ικανοποίησης των συναλλασσόμενων (stakeholders). Στη συγκεκριμένη χρονική περίοδο ήταν αδύνατη, σύμφωνα με το Γενικό Διευθυντή, η εφαρμογή εξ' ολοκλήρου του ΚΠΑ και έτσι προστέθηκε μέρος του στην στοχοθεσία των Υπηρεσιών, κατά το κομμάτι το οποίο ενδιέφερε περισσότερο τη Διοίκηση τη δεδομένη στιγμή.

¹⁰ Βλέπε 3^ο Παράρτημα

Μέτρα αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή

Πριν την εφαρμογή των μεθόδων της Δ.Μ.Σ., κοινοποιήθηκε – γνωστοποιήθηκε στους υπαλλήλους των Υπηρεσιών η πρόθεση που υπήρχε και η απόφαση που λήφθηκε για την εφαρμογή της στοχοθεσίας στις Υπηρεσίες.

Διαπιστώνεται επιπλέον, μία σειρά ενεργειών της Γ.Δ.Α., όπως υπογραφή μνημονίου με το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, για την δημιουργία δύο κλειστών τμημάτων επιμορφωτικών προγραμμάτων με θέμα «Διοίκηση Με Στόχους» και δύο τμημάτων με θέμα «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης» για την εκπαίδευση και ενημέρωση των στελεχών και των υπαλλήλων των Υπηρεσιών της. Τα εν λόγω προγράμματα τα παρακολούθησε η συντριπτική πλειονότητα των υπαλλήλων. Υποθέτουμε ότι στις εν λόγω ενέργειες η Γ.Δ.Α. προέβη για την αντιμετώπιση των ενδεχόμενων αντιστάσεων στην επικείμενη αλλαγή, αλλά και εκπαίδευση για τη σωστή εφαρμογή της στοχοθεσίας.

Από τα επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιήθηκαν, οι υπάλληλοι είχαν την ευκαιρία να κατανοήσουν ότι οι στόχοι που θα αποφασίζονταν να τεθούν, θα προέκυπταν κατόπιν συμφωνίας δικής τους, ενημερώθηκαν για την διαδικασία και έγινε προσπάθεια να δημιουργηθεί κουλτούρα εργασίας με συγκεκριμένους και αντικειμενικούς στόχους.

Για την αντιμετώπιση της ενδεχόμενης ανασφάλειας που μπορεί να προέκυπτε δημιουργήθηκε Ομάδα Διοίκησης Έργου από στελέχη των Υπηρεσιών Έδρας, στην οποία απευθύνονταν τα στελέχη των Υπηρεσιών για να λύσουν απορίες και ερωτήματα που προέκυπταν κατά την διαδικασία της στοχοθέτησης, ή για να βοηθηθούν στο έργο τους.

Προφανώς για να δοθεί βαρύτητα στην ανειλημμένη απόφαση του Γενικού Διευθυντή, να εφαρμοσθεί η τεχνική της Δ.Μ.Σ., προέβη σε μία σειρά επισκέψεων σε όλες τις Περιφερειακές Ενότητες, μαζί με μέλη της Ομάδας Έργου, προκειμένου να επικοινωνήσει το όραμα της εφαρμογής και να προτάξει τα οφέλη που προσδοκούσε να υπάρξουν κατόπιν της εφαρμογής της.

Με τους ανωτέρω τρόπους θεωρούμε, πως έγιναν προσπάθειες αντιμετώπισης της φυσικής και ανθρώπινης αντίστασης, ενώπιον κάθε αλλαγής που παρουσιάζεται στην υπηρεσιακή ζωή των υπαλλήλων η οποία μεταβάλλει τους γνωστούς και παγιωμένους τρόπους λειτουργίας και τις συνήθεις πρακτικές.

Οι αντιστάσεις που παρουσιάστηκαν από την πλευρά των υπαλλήλων, συνιστούνταν εκτός από την φυσική επιφυλακτικότητα των ανθρώπων απέναντι στο άγνωστο, και:

- στον υπάρχοντα φόρτο εργασίας
- στον επιπλέον φόρτο εργασίας που φαίνονταν ότι θα προστίθονταν με τις νέες διαδικασίες
- τα ανωτέρω σε συνάρτηση με το πρόβλημα υποστελέχωσης των υπηρεσιών δημιουργούσε την αβεβαιότητα της εκπλήρωσης των τιθέμενων στόχων,
- φόβος για κακή αξιολόγηση των υπαλλήλων, σε περίπτωση που δεν επιτυγχάνονταν οι στόχοι.

Τα ανωτέρω προκύπτουν από αλληλογραφία των Διευθυντών των Υπηρεσιών με τον Γενικό Διευθυντή. Σε κάποια από αυτές μάλιστα ζητείται η εξαίρεση της μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων και αποτελούν θέμα διερεύνησης στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν με στελέχη της Γ.Δ.Α.

Σύντομος Απολογισμός Στοχοθεσίας Γ.Δ.Α. (πλεονεκτήματα – μειονεκτήματα)

- Αποκτήθηκε δυνατότητα χρήσης ψηφιακής υπογραφής αρχικά στα Τμήματα Γραμματείας και στη συνέχεια σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης (τα έτη 2014 και 2015 δεν ήταν ακόμη υποχρεωτική η ψηφιακή υπογραφή)
- Πραγματοποιήθηκε καταγραφή και τυποποίηση καταγραφή 44 διαδικασιών,
- δημιουργία 63 πρότυπων εγγράφων
- δημιουργία 5 εγχειριδίων χρήσης θεμάτων
- Δημιουργία 7 βάσεων δεδομένων
- 2 κωδικοποιήσεις νομοθεσιών
- 6 διαδικτυακοί κόμβοι
- Προκηρύχτηκε η προμήθεια προγράμματος GIS
- Δρομολογήθηκαν έργα όπως ΧΥΤΑ- ΧΥΤΕΑ
- Διερευνήθηκε η ικανοποίηση των πολιτών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες των δομών της Γ.Δ.Α., με ερωτηματολόγιο παρμένο από το ΚΠΑ (με κάποιες προσθήκες) και το οποίο είχαν τη δυνατότητα οι πολίτες να το συμπληρώσουν ηλεκτρονικά στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας, ή να το συμπληρώσουν και να το στείλουν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στην Υπηρεσία, ή να το ρίξουν στις κάλπες οι οποίες είχαν τοποθετηθεί σε εμφανές σημείο σε κάθε Τμήμα των Διευθύνσεων Ανάπτυξης. (με πολύ καλά αποτελέσματα)

- Προβλήθηκε το τουριστικό προϊόν της Π.Κ.Μ., στις περισσότερες τουριστικές εκθέσεις παγκοσμίως, συνδέθηκε με πολιτιστικές δράσεις π.χ. «έτος Αριστοτέλη».

Δεν κατέστη δυνατή η διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων που αρχικά είχε τεθεί ως στόχος για το έτος 2015. Με απόφαση του Γενικού Διευθυντή εξαιρέθηκε κατόπιν άρνησης-αντίστασης των υπαλλήλων για τη συμπλήρωσή του.

Σε αυτό το σημείο διακρίνεται αφενός η δυνατότητα αναθεώρησης των στόχων και αφετέρου, ο φόβος των υπαλλήλων να κρίνουν ελεύθερα τα συστήματα διοίκησης που εφαρμόζονται στις υπηρεσίες τους και τους ανωτέρους τους. Γεννάται λοιπόν το ερώτημα: «Μπορούν να εφαρμοσθούν οι νέες μέθοδοι διοίκησης, ή κατά πόσο μπορούν να εφαρμοσθούν σωστά, όταν ενυπάρχει φόβος έκφρασης των απόψεων των υπαλλήλων για τους ανωτέρους τους;»

4.4. Παρουσίαση αποτελεσμάτων ποιοτικής έρευνας - συνεντεύξεις

Η συνολική καταγραφή των συνεντεύξεων αποτυπώνεται στον Πίνακα 4 (βλέπε 2ο Παράρτημα σελ.131) και οργανώνονται βάση των ερευνητικών ερωτημάτων στις παρακάτω ενότητες:

4.4.1 Ενότητα Α- Προφίλ συνεντευζιαζόμενων

Το προφίλ των έξι (6) στελεχών των Ο.Τ.Α αποτυπώνεται στον Πίνακα 4.1. Τα στελέχη 1 και 2 προέρχονται από το Δήμο Νέας Προποντίδας και το Δήμο Κατερίνης (αντίστοιχα), ενώ τα υπόλοιπα 4 από την Π.Κ.Μ. Το στέλεχος 3 σε Γενική Διεύθυνση της Π.Κ.Μ που δεν εφαρμόστηκε η Δ.Μ.Σ. Τα στελέχη 4 και 5 ανήκουν στη Γ.Δ.Α. στην οποία εφαρμόστηκε πιλοτική η Δ.Μ.Σ., ενώ το στέλεχος 6 είναι ο Γενικός Διευθυντής της Γ.Δ.Α., της Π.Κ.Μ. (βλ. Πίνακα 4.1)

Τα συνεντευζιαζόμενα στελέχη των ΟΤΑ έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- είναι πτυχιούχοι και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος τουλάχιστον,
- κατέχουν θέσεις ευθύνης, οι οποίες κυμαίνονται από Προϊστάμενος Τμήματος έως Γενικός Διευθυντής,
- η δημόσια υπηρεσία τους κυμαίνεται από 13 έως 34 έτη.
- Όλοι έχουν εργασθεί στον ιδιωτικό τομέα από 1 έως 10 έτη
- Οι πέντε συνεντευζιαζόμενοι είναι γυναίκες και ένας άνδρας.

Πίνακας 4.1: Το προφίλ των συνεντευξιζόμενων

α/α	ερωτήσεις	Στέλεχος 1 ΟΤΑ α΄ βαθμού Πρ/μενη Διεύθυνσης	Στέλεχος 2 ΟΤΑ α΄ βαθμού Πρ/νη Τμήματος	Στέλεχος 3 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Δ/σης	Στέλεχος 4 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 5 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 6 ΟΤΑ β΄ βαθμού Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας Π.Κ.Μ.
1	έτη θητείας / υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα	19	18	33	13	20	34
	έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση	6,5	12,5	7	2	4	11
	Εργασία στον ιδιωτικό τομέα	10	5	1.5	7	5	1
2	Ποιό είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο;	ΠΕ και 2 ΜΤΠ	ΠΕ ΜΤΠ	ΤΕ, ΜΒΑ	ΠΕ, ΜΤΠ	ΠΕ και ΜΤΠ	ΠΕ ΜΤΠ, Διδακτορικό

4.4.2 Στάση στελεχών: Ερευνητικά ερωτήματα 1 και 2

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.2 όλοι οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι ο ν.3852/2010 «Καλλικράτης», παρόλο που επέφερε τη διοικητική μεταρρύθμιση με ανασύσταση και ανασυγκρότηση των δομών του κράτους και της Τ.Α. στα πρότυπα της Ε.Ε. και είχε ως στόχο τη δημιουργία μίας πολυεπίπεδης σύγχρονης διακυβέρνησης του κράτους, παρουσιάζει δυσκολίες στην εφικτότητα της εφαρμογής του για τους εξής λόγους:

- Συνέπεσε με περίοδο βαθιάς οικονομικής κρίσης
- Έκανε απλή ανακατανομή αρμοδιοτήτων με έλλειψη αναδιάρθρωσης των δομών και ανακατανομής πόρων, άυλων και υλικών
- Υπήρξε κακός συντονισμός και προγραμματισμός, με αποτέλεσμα να εκδίδονται πλείστες διατάξεις για επαναφορά αρμοδιοτήτων στις υπηρεσίες από τις οποίες με τον «Καλλικράτη» αρχικά είχαν μεταβιβασθεί. (π.χ.

αρμοδιότητες μεταβιβασμένες από τις Περιφέρειες στους Δήμους και επιστροφή τους στις Περιφέρειες).

Οι πέντε από τους έξι συνεντευξιζόμενους συμφωνούν (ποσοστό περίπου 83%) ότι «Η απουσία στοχοθεσίας αποτελεί γενικό χαρακτηριστικό στην Ελληνική Δ.Δ», ο έκτος δεν έχει άποψη. Ο ένας εκ των πέντε θεωρεί ότι υπάρχουν στόχοι πίσω από κάθε ενέργεια, αλλά δεν καταγράφεται σύμφωνα με τους κανόνες της Δ.Μ.Σ.

Από τους παραπάνω πέντε συνεντευξιζόμενους οι τέσσερις (ποσοστό 80%), θεωρούν ότι η απουσία της στοχοθεσίας οφείλεται κυρίως στην μη ύπαρξη πολιτικής βούλησης και στη συνέχεια αναφέρουν και άλλους παράγοντες. Ένας μόνο αποδίδει την έλλειψη στοχοθεσίας αποκλειστικά στην αντίσταση στην αλλαγή από όλα τα διοικητικά στρώματα. Ο έκτος δηλώνει πως δεν έχει άποψη επί του θέματος.

Σε ποσοστό 100% απαντούν και οι έξι, ότι θα πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών και απαριθμούν τους λόγους για τους οποίους το πιστεύουν. Εντύπωση κάνει η απάντηση που δίνεται με τη φράση: «ότι δεν αξιολογείται δεν υπάρχει».

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι τα στελέχη των υπηρεσιών των ΟΤΑ, επιθυμούν την αξιολόγηση και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των παραγόμενων υπηρεσιών τους και προτείνουν μία σειρά από μεθόδους διοίκησης και μέτρησης.

Γνωρίζουν όλοι ανεξαιρέτως τις διατάξεις του Ν.3230/2004 είτε εφαρμόστηκαν στην υπηρεσία τους είτε όχι. Όλοι συμφωνούν ότι στους ΟΤΑ δεν εφαρμόστηκαν οι εν λόγω διατάξεις, εξαιτίας της εξαίρεσης των ΟΤΑ με τον «Καλλικράτη», από την υποχρεωτικότητα της εφαρμογής της ΔΜΣ, από το 2010 και εντεύθεν.

Μετά την ισχύ του «Καλλικράτη», μόνο τα στελέχη της Γ.Δ.Α. εφήρμοσαν πιλοτικά τη Δ.Μ.Σ., αναφέρουν όμως ότι δεν εφαρμόστηκε το εν λόγω σύστημα διοίκησης στο σύνολο της Π.Κ.Μ. Από το έτος 2004 όμως, έως το έτος 2011 «εφαρμογή Καλλικράτη», ίσχυαν οι διατάξεις του ν.3230/2004 και για τους Ο.Τ.Α., αλλά και πάλι δεν υπήρξε καθολική εφαρμογή τους. Τα δύο στελέχη των Δήμων, δηλώνουν ότι δεν έγινε ποτέ εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στις υπηρεσίες τους. Τα στελέχη της Ν.Α.Θ. εφήρμοσαν Δ.Μ.Σ. και μάλιστα είχε συσταθεί Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας. Το ένα εκ των στελεχών της Ν.Α.Θ., το οποίο τότε ήταν σχετικά

νέα υπάλληλος, δεν είχε αντιληφθεί ότι εφαρμοζόταν η στοχοθεσία στην Υπηρεσία της. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι υπήρχε έλλειψη διάχυσης των στόχων προς τους υπαλλήλους και ότι έμενε σε επίπεδο Προϊσταμένων, κάτι που επισημαίνει και άλλο στέλεχος της Ν.Α.Θ. Η τότε Προϊσταμένη του Τμήματος Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας αναφέρει ότι *«οι στόχοι δεν ήταν εξειδικευμένοι και οι δείκτες δεν ήταν οι ενδεδειγμένοι»*, διότι ορίστηκαν από το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Υπήρξε δηλαδή στρεβλή εφαρμογή του συστήματος με περιορισμό της συμμετοχής και της πληροφόρησης στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας.

Εκ των ανωτέρω συμπεραίνεται ότι οι διατάξεις του Ν.3230/2004, είτε δεν εφαρμόστηκαν καθόλου, είτε όπου εφαρμόστηκαν δεν υπήρξε συναίνεση, διάχυση, συμμετοχή όλων των μερών, πόσο δε μάλλον συμφωνία και συναπόφαση.

Όλοι (ποσοστό 100%), θεωρούν πως είναι απαραίτητη η εφαρμογή Δ.Μ.Σ. και πως έτσι θα επιτευχθεί η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Στο ερώτημα αν τα στελέχη είναι αισιόδοξα για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. το 50% δηλώνει αισιόδοξο λόγω επιβολής όμως της μνημονιακής πολιτικής, ένας μόνο δηλώνει τελειώς απαισιόδοξος, ενώ από τους υπόλοιπους δύο, ο ένας τηρεί *«στάση αναμονής»* και ο άλλος θεωρεί ότι είναι θέμα πολιτικής βούλησης.

Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι εκ των τριών που δηλώνουν αισιόδοξοι για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. λόγω μνημονιακής πολιτικής, δηλώνουν απαισιόδοξοι για την ουσιαστική εφαρμογή και θεωρούν ότι θα είναι επιφανειακή αν δεν υπάρξουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις.

Στο ερώτημα με το οποίο διερευνάται ο λόγος εξαίρεσης των ΟΤΑ από τη στοχοθεσία, μέσω του «Καλλικράτη», τα δύο στελέχη των Δήμων απαντούν πως η κύρια αιτία ήταν οι αντιδράσεις των αιρετών, και δευτερεύουσα αιτία ο απαιτούμενος χρόνος για την επίτευξη της σταθεροποίησης των οργανισμών λόγω της γενικής αναδιάρθρωσης των ΟΤΑ. Μάλιστα ένα στέλεχος των ΟΤΑ α' βαθμού, απαντώντας για το θέμα της εξαίρεσης των ΟΤΑ από τη στοχοθεσία, είπε επί λέξη: *«Η πραγματική αιτία ήταν η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης, τόσο από τους αιρετούς των ΟΤΑ, οι οποίοι θεωρούν τον κάθε οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης ως χώρο άσκησης προσωπικών πολιτικών και φιλοδοξιών, όπου η έννοια της διαφάνειας είναι*

εξοβελιστέα, όσο και εκ μέρους της εκάστοτε κεντρικής κυβέρνησης, η οποία συναλλάσσεται και υποχωρεί μπροστά στις αξιώσεις των τοπικών παραγόντων, προκειμένου να διατηρήσει μία σχέση συναλλαγής μαζί τους.» Ενώ τρία από τα τέσσερα στελέχη της Π.Κ.Μ. θεωρούν πως μοναδική αιτία εξαίρεσης ήταν η επίτευξη της σταθεροποίησης των οργανισμών κατόπιν της γενικής αναδιάρθρωσής τους. Οδηγούμαστε εκ των ανωτέρω στο συμπέρασμα, ότι η πολιτική παρουσία των αιρετών είναι ισχυρότερη και εμφανέστερη στους ΟΤΑ α΄ βαθμού, από ότι στους ΟΤΑ β΄ βαθμού, και επηρεάζει περισσότερο τη διοικητική πρακτική.

Εντύπωση κάνει η απάντηση ενός στελέχους της Π.Κ.Μ., που θεωρεί ότι «προφανώς ο νομοθέτης μπέρδεψε τα επιχειρησιακά σχέδια των ΟΤΑ με τις αποφάσεις στοχοθεσίας». Επί του θέματος έχει παρατεθεί ήδη προβληματισμός στην ενότητα 2.4 της παρούσης εργασίας για τη δυνατότητα επίτευξης των επιχειρησιακών-στρατηγικών στόχων των ΟΤΑ όταν αυτοί εξαιρούνται από τη στοχοθεσία. Μάλιστα ένας εκ των στελεχών του Δήμου δηλώνει πως και τα πενταετή επιχειρησιακά προγράμματα είναι ανενεργά, με την έννοια ότι απλά διατυπώνονται σε ένα χαρτί, δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και δεν έχουν ουσιαστική εφαρμογή.

Εκ των λεγόμενων των ερωτηθέντων, προκύπτει ως σημαντική προϋπόθεση εφαρμογής νέων πρακτικών διοίκησης, η ύπαρξη της σταθερότητας των οργανισμών ως προς τη δομή και τις αρμοδιότητές τους.

Οι τέσσερις στους έξι (ποσοστό περίπου 66%) καταθέτουν ότι στην υπηρεσία τους εφαρμόζεται διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων, και άλλες μορφές διοίκησης εν μέρει. Εξ΄ αυτού συμπεραίνουμε ότι δεν εφαρμόζονται επιστημονικές μέθοδοι διοίκησης εξ΄ ολοκλήρου, παρά αποσπασματικά μέρη από διάφορες μορφές διοίκησης και διοίκηση που άπτεται της προσωπικότητας των διοικούντων και κατά το δοκούν.

Επιπλέον οι τέσσερις στους έξι έχουν εργασθεί κάποια στιγμή στην υπηρεσιακή τους καριέρα σε υπηρεσία που εφήρμοσε στοχοθεσία και αυτό στο δημόσιο τομέα, στον ιδιωτικό τομέα που είχαν εργασθεί δεν είχαν αντιληφθεί τέτοιας μορφής διοίκηση. Ο ένας μόνο δήλωσε πως μόνο στο Τμήμα Πωλήσεων της επιχείρησης που εργαζόταν υπήρχαν στόχοι στους πωλητές, ως προς το ύψος των πωλήσεων.

Πίνακας 4.2: Στάση στελεχών

α/α	ερωτήσεις	(1) Προϊστάμενος Διεύθυνσης Δήμου Προποντίδας	(2) Πρ/νη Τμήματος Δήμου Κατερίνης	(3) Προϊσταμένη Δ/νσης ΠΕ Θεσ/νίκης ΠΚΜ	(4) Προϊσταμένη Τμήμ. ΠΕ Θεσ/νίκης Π.Κ.Μ.	(4) Πρ/νος Τμήματος ΠΚΜ	(5) Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας Π.Κ.Μ.
1	Ποια είναι η άποψή σας σε σχέση με το Ν.3852/2010, τους στόχους που έχει ως νόμος και την εφικτότητα της εφαρμογής του.	Δύσκολη η επίτευξη των στόχων του νόμου. -βαθιά οικονομική και κοινωνική κρίση. -Επιφανειακές αλλαγές (απλή ανακατανομή αρμοδιοτήτων, -έλλειψη αναδιάρθρωσης και μεταρρυθμίσεων θεσμικού, διοικητικού, νομικού και οικονομικού πλαισίου, - αποτέλεσμα η Τ.Α. να παρουσιάζει: -χαμηλή καταξίωση στην τοπική κοινωνία, -ελλιπή ανταπόκριση και -αδυναμία διεκδίκησης αναβαθμισμένου ρόλου σε ευρωπαϊκό επίπεδο.	Δυνατότητα να πετύχει στην οικονομία κλίμακος με συνενώσεις δήμων κ.λ.π. Αποτυχία στην πρόβλεψη πόρων στους δήμους, για την σωστή εφαρμογή των μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων. (πιο οργανωμένος ο Καποδίστριας)	Αξιόλογο όραμα, κακός συντονισμός και εφαρμογή.	Στόχοι: -αναδιάρθρωση των ΟΤΑ, -παύση κατακερματισμού φορέων Δ/σης, -ανακατανομή αρμοδιοτήτων, -καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη με την έννοια της προσβασιμότητας και εγγύτητας. Δυσκολίες στην εφαρμογή του λόγω της -συνένωσης των δομών π.χ. διαγωνισμοί προμηθειών, και πισωγυρίσματα αρμοδιοτήτων, π.χ. επιτροπές φιλικού διακανονισμού, πλανόδιο εμπόριο κ.λ.π.	αναδιάρθρωση τοπικής αυτοδιοίκησης με σκοπό τη σύγχρονη πολυεπίπεδη διακυβέρνηση . Δύσκολη η επίτευξη των στόχων, λόγω: -οικονομικής κρίσης, -υποστελέχωσης υπηρεσιών, μείωσης άυλων και υλικών πόρων. -Επιφανειακές αλλαγές μεταρρυθμίσεων ουσιαστικών	Στόχοι: πολυεπίπεδη σύγχρονη διακυβέρνηση του κράτους με ανασύσταση και ανασυγκρότηση των δομών του κράτους και της Τ.Α. στα πρότυπα της Ε.Ε. Δυσκολίες: -περίοδος οικονομικής και κοινωνικής κρίσης και απλή ανακατανομή αρμοδιοτήτων χωρίς την απαιτούμενη αναδιάρθρωση και την επαρκή εξασφάλιση πόρων. -Η Τ.Α. προσπαθεί να ανταπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών με: - μειωμένους πόρους και με -δεδομένη την παθογένεια της πολυνομίας, προκειμένου να καταξιωθεί στην τοπική κοινωνία.
2	«Η απουσία στοχοθεσίας αποτελεί γενικό χαρακτηριστικό στην ελληνική δημόσια διοίκηση». Συμφωνείτε με αυτήν την άποψη; Κατά τη γνώμη σας που οφείλεται αυτό;	Συμφωνώ Οφείλεται κυρίως στην έλλειψη πολιτικής βούλησης τόσο από πλευράς κεντρικής κυβέρνησης, όσο και από πλευράς τοπικής διακυβέρνησης.	Συμφωνώ Αντίσταση στην αλλαγή από όλα τα διοικητικά στρώματα	Δε συμφωνώ διότι στοχοθεσία , κατά περίπτωση , κρύβεται πίσω από κάθε ενέργεια μας, πολλώ δε μάλλον πίσω από τη δουλειά μας. Απουσιάζουν οι γνώσεις και η διάθεση καθώς και η πολιτική βούληση, ώστε να υπάρξει εφαρμογή του συστήματος	Δεν έχω άποψη. Π.χ. στον στρατό και στις εφορίες γίνεται στοχοθεσία.	Συμφωνώ. Όπου εφαρμόζεται γίνεται τυπικά και όχι ουσιαστικά. -Οφείλεται κυρίως στην έλλειψη πολιτικής βούλησης, στην υποστελέχωση των Υπηρεσιών έλλειψη κουλτούρας τέτοιων μεθόδων διοίκησης -Δυσκολία μέτρησης ενεργειών	Συμφωνώ. Λόγοι: -η αδιαφορία των επικεφαλής να ορίσουν τους στρατηγικούς στόχους και -η κωλυσιεργία των στελεχών της ΔΔ. (Υπήρχαν και εξαιρέσεις.) -έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης και από την κεντρική κυβέρνηση, αλλά και από τους τοπικούς άρχοντες. -έλλειψη κατάλληλου προσωπικού, το οποίο θα προβεί

				Διοίκησης με στόχους.			σε όλες εκείνες τις διαδικασίες για την προεργασία, δημιουργία προτύπων κ.λ.π.. σοβαρό έλλειμμα πόρων.
3	<p>Θα πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών; Γιατί;</p> <p>α) Ποιες μεθόδους θα προτείνετε για την μέτρηση τους;</p> <p>β) Ποια εργαλεία/τεχνικές (του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ) θεωρείτε πως αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;</p>	<p>Ναι. Γιατί: -υφίστανται για την επίτευξη σκοπών που απαρτίζονται από επί μέρους στόχους, -Εξασφαλίζουν λογοδοσία και διαφάνεια. - ύπαρξη αποτίμησης του έργου τους σε σχέση με τους πόρους που δαπανώνται και - αξιολόγηση ποιοτική και ποσοτική επίτευξης των στόχων -άντληση συμπερασμάτων, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση, ανασχεδιασμός και επίτευξη βελτίωσης και προόδου. α) Δείκτες, ΔΟΠ</p> <p>β) Επιχ. Πρ/τα, ΔΟΠ, MBO και ΚΠΑ</p>	<p>Ναι για να ξέρουμε που βρισκόμαστε και να θέτουμε στόχους για το που θέλουμε να φτάσουμε, να γνωρίζουμε τα πως και τα γιατί.</p> <p>α) BSC, μέθοδοι που λαμβάνουν υπόψη και τον ανθρώπινο παράγοντα</p> <p>β) BSC</p>	<p>Ναι Γιατί οτιδήποτε δεν μετρείται δεν υπάρχει.</p> <p>α) Σωστά επιλεγμένοι δείκτες που θα προκύπτουν από μελέτη και ανάλυση του τι θέλουμε να προσφέρει η κάθε δομή.</p> <p>β) Αξιολόγηση δομών, ΚΠΑ, ΔΟΠ.</p>	<p>Ναι. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αξιολογούνται με σκοπό να εντοπίζονται δυνάμεις και αδυναμίες για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.</p> <p>α) ΔΜΣ, ΚΠΑ, ISO</p> <p>β) SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ</p>	<p>Ναι για την εξασφάλιση: -Διαφάνειας -Λογοδοσίας -Αντληση συμπερασμάτων -Αξιολόγηση ακολουθούμενων πρακτικών αύξησης ποιότητας και αποδοτικότητας παραγόμενου έργου</p> <p>α) Δείκτες, ΚΠΑ, ΔΟΠ, BSC</p> <p>β) ΔΟΠ, MBO, ΚΠΑ, Διαχείριση της γνώσης</p>	<p>Ναι για: - την σύνδεση πόρων- παραγόμενου έργου - επίτευξη λογοδοσίας και διαφάνειας -εξαγωγή συμπερασμάτων – ανασχεδιασμό -για επίτευξη ποσοτικής και ποιοτικής βελτίωσης .</p> <p>α) Δείκτες, ΔΟΠ, ΚΠΑ, ΔΜΣ, Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών & υπαλλήλων, η συνεχής ανατροφοδότηση και συμμόρφωση</p> <p>β) Εσωτερικός έλεγχος, Δ.Μ.Σ., ΚΠΑ</p>
4	<p>Με τις διατάξεις του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004) θεσπίστηκε στο δημόσιο τομέα το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων»; Γνωρίζετε τη σχετική</p>	<p>ΝΑΙ. Προσωπική ενημέρωση, ΠΙΝΕΠΘ Μεταπτυχιακά Προγράμματα</p>	<p>ΝΑΙ. Προσωπική ενημέρωση, ΕΚΔΔΑ Σεμινάρια</p>	<p>Την εφάρμοσα στη ΝΑΘ 2005-2010, ως Προϊσταμένη Τμήματος Στοιχοθεσίας κ' Αποδοτικότητας</p>	<p>Ναι, λόγω συμμετοχής μου σε ΟΔΕ, για πιλοτική εφαρμογή στοχοθεσίας, από σεμινάρια και προσωπικό ενδιαφέρον.</p>	<p>Ναι. Προσωπικό ενδιαφέρον, Υπηρεσία-εφαρμογή, ΠΙΝΕΠΘ, Μεταπτυχιακά Προγράμματα</p>	<p>Ναι. Είναι ένας νόμος τομή για την εφαρμογή της ΔΜΣ. Σύσταση υπηρεσιών ποιότητας και αποδοτικότητας στους ΟΤΑ που καταργήθηκαν με τον Καλλικράτη και τους νέους πρότυπους ΟΕΥ.</p>

	νομοθεσία; Αν ναι, με ποιο τρόπο και από ποιους ενημερωθήκατε γι' αυτήν;						
5	<p>Ο Ν. 3230/2004 παραμένει ουσιαστικά ανεφάρμοστος παρά την πληθώρα εγκυκλίων που έχουν αποσταλεί από το Υπουργείο Εσωτερικών.</p> <p>α) Θεωρείτε απαραίτητη την εφαρμογή του; Γιατί;</p> <p>β) Είστε αισιόδοξος/η ή απαισιόδοξος/η για την εφαρμογή του νόμου; Γιατί;</p>	<p>Ναι</p> <p>α) Απαραίτητη εφαρμογή για την εδραίωση κουλτούρας διαφάνειας, λογοδοσίας, αξιοκρατίας και αποτελεσματικότητας.</p> <p>β) αισιόδοξη λόγω επιβολής της εφαρμογής</p>	<p>Ανεργός νόμος. Απουσία ολοκληρωμένου και συνεχούς σχεδίου εισαγωγής και εφαρμογής αρχών στοχοθεσίας συνοδευόμενου με ανάλογες νομοθετικές ρυθμίσεις.</p> <p>α) ναι με τη σωστή εισαγωγή και εξασφάλιση όλων των παραμέτρων</p> <p>β) αν υπάρχει πολιτική – κυβερνητική βούληση θα γίνει. Πρέπει να υπάρχει όμως σωστή θεώρηση όλων των παραγόντων, ένα ολοκληρωμένο αληθινό επιχειρησιακό σχέδιο.</p>	<p>Δεν υπάρχει πολιτική βούληση. Δεν εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις εφαρμογής του, που ανέφερα ανωτέρω.</p> <p>α) Ναι γιατί ότι δεν μετριέται δεν υπάρχει</p> <p>β) Τηρώ στάση αναμονής. Μέχρι πρότινος, στους ΟΤΑ Β' και με βάση τον 3852/2010, δεν εφαρμοζόταν ο 3230/2004.</p>	<p>Οι ΟΤΑ εξαιρέθηκαν.</p> <p>α) Είναι απαραίτητη για την καλύτερη οργάνωση των υπηρεσιών, να υπάρχουν στόχοι τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν, να αναδειχτούν προβλήματα και ίσως να υπάρξει και ενδεχόμενη αναδιοργάνωση των υπηρεσιών.</p> <p>β) Τελείως απαισιόδοξη. Δεν υπάρχει η κουλτούρα των διοικούντων να εμπνεύσουν τους διοικούμενους, δεν υπάρχει πίστη στα ενδεχόμενα αποτελέσματα με συνέπεια την απαξίωση. Η εφαρμογή του θα είναι τυπική. Πρέπει η Διοίκηση να θέσει προτεραιότητες να πείσει το προσωπικό γι' αυτές και να δείξει τις μεθόδους εφαρμογής.</p>	<p>Στην Ν.Α.Θ. συστάθηκε Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας και εφαρμόστηκε. Έλλειψη διάχυσης στους υπαλλήλους περιορισμός σε επίπεδο Διευθύνσεων και Διοικητικών Τμημάτων. Έλλειψη δημιουργίας κατάλληλης κουλτούρας. Έλλειψη περιγραμμάτων θέσεων</p> <p>α) απαραίτητη εφαρμογή για αύξηση ποιότητας και αποδοτικότητας</p> <p>β) αισιόδοξη λόγω επιβολής, απαισιόδοξη για την ουσία της εφαρμογής</p>	<p>Ανεφάρμοστος λόγοι:</p> <ul style="list-style-type: none"> -εξαίρεση ΟΤΑ -έλλειψη πολιτικής βούλησης -αντίσταση στην αλλαγή -έλλειψη κουλτούρας -έλλειψη εκπαίδευσης των στελεχών. <p>α) Απαραίτητη η εφαρμογή του, για την ύπαρξη προστιθέμενης αξίας στη Δ.Δ., δυνατότητα μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εξαγωγή συμπερασμάτων για διοικητικές πρακτικές, αναδιοργάνωση για την επίτευξη μέγιστων αποτελεσμάτων.</p> <p>β) Μνημονιακή απόφαση Απαραίτητες προϋποθέσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Πολιτική δέσμευση, -πολιτική βούληση, -στήριξη από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας -δέσμευση -διασφάλιση πόρων, -εμπιστοσύνη και κουλτούρα αξιοκρατίας -εκπαίδευση στελεχών -διαχείριση αντιστάσεων αλλαγής. -αξιοποίηση αποτελεσμάτων <p>Φόβος για επιφανειακή εφαρμογή</p>
6	<p>Γιατί κατά την άποψή σας με την εφαρμογή του Ν.3852/2010 (Καλλικράτης)</p>	<p>Η πραγματική αιτία ήταν η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης, τόσο από τους αιρετούς των ΟΤΑ, οι οποίοι θεωρούν τον κάθε</p>	<p>Λόγω ιδιαιτερότητάς της. Κύρια αιτία όμως, είναι οι αντιδράσεις των αιρετών</p> <p>Πρέπει και η Τ.Α να</p>	<p>Γιατί ο νομοθέτης μετέδωσε τα επιχειρησιακά σχέδια με τις αποφάσεις</p>	<p>Για να μπορέσει να πάρει σάρκα και οστά η αναδιοργάνωση διότι ήταν τεράστια και υπήρχαν αλλαγές σε όλο</p>	<p>Αιτία ήταν οι πολύ πρόσφατες ριζικές αλλαγές και δόθηκε ο απαιτούμενος χρόνος προσαρμογής σε συνδυασμό με την απουσία πολιτικής</p>	<p>Λόγω ανακατάταξης όλης της Τ.Α, νέες δομές, συνενώσεις ανακατανομή αρμοδιοτήτων με ασάφειες. Συνεχείς προσθήκη και αφαίρεση αρμοδιοτήτων</p>

	εξαιρέθηκε η τοπική αυτοδιοίκηση από την εφαρμογή των διατάξεων του Ν. Ν.3230/2004 (εφαρμογή της στοχοθεσίας); Θα υπήρχαν οφέλη κατά την άποψή σας από την εφαρμογή της;	οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης ως χώρο άσκησης προσωπικών πολιτικών και φιλοδοξιών, όπου η έννοια της διαφάνειας είναι εξοβελιστέα, όσο και εκ μέρους της εκάστοτε κεντρικής κυβέρνησης, η οποία συναλλάσσεται και υποχωρεί μπροστά στις αξιώσεις των τοπικών παραγόντων, προκειμένου να διατηρήσει μία σχέση συναλλαγής μαζί τους.	ακολουθεί αναγνωρισμένους κανόνες και αρχές διοίκησης, παγκόσμια αναγνωρισμένους. Θα βελτίωνε την απόδοση των υπηρεσιών, αλλά και θα αύξανε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων, εφόσον εφαρμόζονταν σωστά με διαβούλευση και συμμετοχή.	στοχοθεσίας, προφανώς.	το φάσμα των ΟΤΑ. Για να έχουν χρόνο πρώτα να σταθεροποιηθούν οι οργανισμοί. Πιθανόν να υπήρχαν οφέλη αλλά απαιτείται πρώτα η σταθεροποίηση ενός οργανισμού.	βούλησης. Θα υπήρχαν οφέλη και αυτό φαίνεται από την πιλοτική εφαρμογή στη ΓΔΑ	Απαιτούνταν χρόνος προσαρμογής. Όταν υπάρχει ένα ασαφές και ασταθές πλαίσιο αδύνατη η εφαρμογή. Θα μπορούσε όμως να εφαρμοσθεί νωρίτερα και να υπάρχουν οφέλη όπως στην ΓΔΑ κατόπιν πιλοτικής στοχοθεσίας από το 2014.
7	Τεχνικές διοίκησης που χρησιμοποιούνται στην υπηρεσία σας	Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή (εν μέρει) Δ/ση με καινοτομία και αλλαγές (εν μέρει) Δ/ση με παρακίνηση(εν μέρει)	Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων, Διοίκηση με στόχους (εν μέρει) Διοίκηση με παρακίνηση (όσον αφορά εμένα)	Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων, Δ.Μ.Σ, Δ.Ο.Π. προσανατολισμένη στον πολίτη Διοίκηση με διάχυση της γνώσης και παρακίνηση (όσον αφορά εμένα)	Διοίκηση μέσω στόχων (πιλοτικά) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εν μέρει ΚΠΑ εν μέρει. Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	
8	Κατά τη σταδιοδρομία σας, έχετε εργαστεί σε Υπηρεσία που να έχει εφαρμόσει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αναπτύξτε την εμπειρία σας;	ΟΧΙ	Όχι, αλλά θέτω στόχους σε επίπεδο τμήματος σε συνεργασία με του υπαλλήλους, εκτός από τις περιπτώσεις που τίθενται από ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, κάτι που συμβαίνει συχνά.	Ναι, στη ΝΑΘ. Αλλά οι στόχοι (με ευθύνη του ΥΠΕΣ και λόγω πιλοτικής ουσιαστικά εφαρμογής) δεν ήταν εξειδικευμένοι και οι δείκτες το 2009 που οριστικοποιήθηκαν δεν ήταν οι ενδεδειγμένοι	Ναι. Στη ΓΔΑ ως πιλοτική εφαρμογή. Αρχικά όλοι οι Δ/ντές και Πρ/νοι ήταν θετικοί για την εφαρμογή της ΔΜΣ, διότι θεώρησαν ότι θα βοηθούσε στην οργάνωση των εργασιών της Υπηρεσίας. Το προσωπικό συνεργάστηκε άγογα. Δεν υπήρχαν πρότυπα και μετρήσεις διότι ήταν η πρώτη φορά εφαρμογής.	ΝΑΙ. Μετά το 2005 η εφαρμογή ήταν τυπική, αναφέρονταν στα συνήθη καθήκοντα οι υπ/λοι δεν γνώριζαν την εφαρμογή της. Έμεινε σε επίπεδο Πρ/μένων και Διοικητικών Τμημάτων. Δεν υπήρχε η κατάλληλη κουλτούρα και εκπαίδευση. Κατά την πιλοτική εφαρμογή στη ΓΔΑ, έγινε προσπάθεια δημιουργίας κατάλληλης κουλτούρας, σεμινάρια και ήταν ουσιαστικότερη και με συμμετοχικότητα όλων των βαθμίδων. Και στις δύο περιπτώσεις, δεν υπήρχαν πρότυπα και μετρήσεις ώστε να υπάρχουν συγκριτικά αποτελέσματα, και έλλειψη προετοιμασίας	ΝΑΙ. Στην Αποκ. Δ/ση Μακ.-Θράκης και στην Γ.Δ.Α. Στην πρώτη υπηρεσία ήταν πολύ καλή και συμμετείχε όλος ο οργανισμός. Είχε αποφασιστεί και ανακηρύσσονταν κάθε χρόνο βραβείο του καλύτερου υπαλλήλου. Στην ΓΔΑ ήταν πολύ καλή σαν πιλοτική εφαρμογή γιατί έφερε θετικά αποτελέσματα. Λειτουργήσαν οι υπηρεσίες σαν μια ενιαία μονάδα.

4.4.3 Εφαρμογή «Διοίκησης Μέσω Στόχων» : Ερευνητικά ερωτήματα 3,4,5 και 6.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.3. στοχοθεσία εφήρμοσαν μετά τον Καλλικράτη, μόνο τα στελέχη της Γ.Δ.Α., η οποία είναι υποσύνολο της Π.Κ.Μ. Τα στελέχη αυτά συμμετείχαν στην πιλοτική εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. και θεωρούν ότι δεν εφαρμόστηκε στο σύνολο του φορέα τους, αποκλειστικά λόγω εξαίρεσης των ΟΤΑ από της εφαρμογή της στοχοθεσίας.

Ενώ οι υπόλοιποι τρεις θεωρούν ότι πρωτεύων λόγος ήταν η ανυπαρξία πολιτικής βούλησης και δευτερεύων λόγος η εξαίρεση των ΟΤΑ από την υποχρεωτικότητα της στοχοθεσίας.

Επιπλέον σε ποσοστό 100% πιστεύουν τα στελέχη, ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους, μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας και ότι οι Υπηρεσίες μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς την ύπαρξη επιπλέον στόχων.

Η απάντηση αυτή ήταν αναμενόμενη, διότι τόσα χρόνια η Δ.Δ. λειτουργεί και ανταπεξέρχεται στις ανάγκες χωρίς την ύπαρξη προκαθορισμένων στόχων, γεγονός που βιώνουν τα στελέχη από την ημέρα του διορισμού τους. Τονίζεται όμως από τους συνεντευξιαζόμενους, ότι μπορεί μεν να λειτουργήσουν υπάλληλοι και Υπηρεσίες χωρίς στοχοθεσία, δεν υπάρχει όμως η δυνατότητα μέτρησης της απόδοσης και άρα βελτίωσης.

Τα τρία στελέχη (στελέχη 4, 5, και 6 – βλ. Πίνακα 4.3) της Γ.Δ.Α. που συμμετείχαν στην εφαρμογή της πιλοτικής στοχοθεσίας, δηλώνουν ότι λήφθηκαν υπόψη οι στρατηγικοί στόχοι της Π.Κ.Μ., ότι υπήρξε εξειδίκευση έως το επίπεδο των υπαλλήλων και ότι οι στόχοι ήταν συμφωνημένοι εξ' αρχής, ήταν «smart» και ότι υπήρχε έλεγχος σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Όλοι δήλωσαν πως δεν υπήρξε επιβράβευση. Ο Γενικός Διευθυντής (στέλεχος 6) μάλιστα είπε επί λέξει: *«Επιβράβευση υπαλλήλων δεν υπήρξε. Άλλωστε στο δημόσιο είναι αδύνατον να επιβραβεύσεις κάποιον με αύξηση μισθού. Μέσα στις σκέψεις μου ήταν η μελλοντική επιβράβευση του "καλύτερου υπαλλήλου" ως ηθική ικανοποίηση με την απονομή π.χ. τιμητικής πλακέτας, το οποίο όμως δεν εφαρμόστηκε ακόμη»*

Πίνακας 4.3: Εφαρμογή «Διοίκησης Μέσω Στόχων»

α/α	Ερωτήσεις	(1) Προϊστάμενος Διεύθυνσης Δήμου Προποντίδας	(2) Πρ/νη Τμήματος Δήμου Κατερίνης	(3) Προϊσταμένη Δ/νσης ΠΕ Θεσ/νίκης ΠΚΜ	(4) Προϊσταμένη Δ/νσης ΠΕ Θεσ/νίκης Π.Κ.Μ.	(5) Πρ/νη Τμήματος ΠΚΜ	(6) Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας Π.Κ.Μ.
1	<p>Εφαρμόστηκε το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» στο σύνολο του φορέα που υπηρετείτε ή αποσπασματικά από μεμονωμένες υπηρεσίες;</p> <p><u>Αν ΟΧΙ</u> α) Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι δεν εφαρμόστηκε;</p> <p>β) Θεωρείτε πως οι υπάλληλοι θα ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας;</p> <p>γ) Πιστεύετε πως η Υπηρεσία μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς στοχοθεσία, δεδομένου ότι στον ΟΕΥ είναι καταγεγραμμένες οι αρμοδιότητες των Υπηρεσιών;</p> <p>δ) Θεωρείτε πως οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς την ύπαρξη επιπλέον στόχων;</p>	<p>ΟΧΙ</p> <p>α) Εξαιρέση εφαρμογής, απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης</p> <p>β) ΝΑΙ, με τη σωστή καθοδήγηση, εκπαίδευση και υιοθέτηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας</p> <p>γ) Μπορεί να λειτουργήσει, δεν μπορεί να αξιολογήσει και να βελτιωθεί.</p> <p>δ) Εν μέρει τα γνωρίζουν. Η στοχοθεσία συμβάλει στην αυτογνωσία και στην αίσθηση ένταξής τους στο σύνολο της υπηρεσίας.</p>	<p>ΟΧΙ</p> <p>α) απουσία πολιτικής βούλησης</p> <p>β) Ναι λόγω ικανότητας και προθυμίας των υπαλλήλων</p> <p>γ) Μπορεί να λειτουργήσει, δεν μπορεί πετύχει το μέγιστο των δυνατοτήτων του.</p> <p>δ) Ναι τα γνωρίζουν και μπορούν να λειτουργήσουν. Η ύπαρξη όμως στοχοθεσίας με τη δική τους συμμετοχή θα αυξήσει το ενδιαφέρον, το ζήλο και τη βελτίωση.</p>	<p>ΟΧΙ</p> <p>α) Δεν υπήρξε πολιτική βούληση, ούτε και υποχρέωση του φορέα.</p> <p>β) Οι υπηρεσίες λειτουργούν ήδη, η στοχοθεσία βρίσκεται στο μυαλό του καθενός, δεν είναι κοινή, ούτε οργανωμένη, ούτε κοινά αποδεκτή</p> <p>Δεν χρειάζονται επιπλέον στόχοι, αλλά εφαρμογή του ΜΒΟ, ώστε να υπάρχουν σωστοί, κεντρικά αποφασισμένοι και κοινά αποδεκτοί και από τον τελευταίο εργαζόμενο, ώστε να λειτουργήσουν σωστά η ΠΚΜ.</p>	<p>Όχι στο σύνολο της Π.Κ.Μ. Ναι στην ΓΔΑ. Νωρίτερα στη ΝΑΘ δεν έπεσε στην αντίληψή μου να είχαμε στοχοθεσία στην Υπηρεσία. α) εξαιρέση των ΟΤΑ</p> <p>β) Ναι εφόσον υπάρχει η κατάλληλη στελέχωση και δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και σωστή παρακίνηση και αξιοκρατία</p> <p>γ) Ναι, χωρίς μετρήσεις όμως της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας</p> <p>δ) Ναι και γνωρίζουν και μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς συγκεκριμένους στόχους.</p>	<p>Ναι. Στο σύνολο του φορέα Ν.Α.Θ. Αποσπασματικά ως Π.Κ.Μ. στη Γ.Δ.Α. με πιλοτική στοχοθεσία</p> <p>α) Δεν εφαρμόστηκε στο σύνολο της Π.Κ.Μ. λόγω εξαιρέσεων των ΟΤΑ από το Νόμο</p> <p>β) Ναι με προϋποθέσεις. Στελέχωση των Υπηρεσιών, αξιοκρατία, εμπιστοσύνη</p> <p>γ) Μπορεί να λειτουργήσει. Δεν μπορεί να επιτύχει το άριστο, το επιπλέον</p> <p>δ) Ναι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους. Μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς επιπλέον στόχους.</p>	<p>Όχι στο σύνολο. ΝΑΙ αποσπασματικά στη ΓΔΑ</p> <p>α) ΟΧΙ στο σύνολο λόγω εξαιρέσεων των ΟΤΑ από το νόμο.</p> <p>β) Ναι με προϋποθέσεις</p> <p>γ) Ναι αλλά απλά να λειτουργήσει, χωρίς την επίτευξη αριστότητας</p> <p>δ) Ναι τα γνωρίζουν και μπορούν να λειτουργήσουν δεν μπορούν να βελτιωθούν</p>

	<p>Αν ΝΑΙ Περιγράψτε τη διαδικασία ανάπτυξης/υλοποίησης/ελέγχου της «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;</p> <p>- Ήταν οι στόχοι συμφωνημένοι εξ'αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης; - Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων; - Ήταν οι στόχοι smart που τέθηκαν σε όλα τα επίπεδα (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί, πραγματοποιήσιμοι); - Υπήρχε έλεγχος σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας σχετικά με τη πορεία υλοποίησης των στόχων; - Υπήρξε επιβράβευση των υπαλλήλων, όταν ο στόχος επιτυγχάνονταν; Με ποιο τρόπο;</p>				<p>Σε μεγάλο βαθμό οι στόχοι ήταν smart, συνδέθηκαν με τους στρατηγικούς στόχους της Π.Κ.Μ. Επιβράβευση δεν υπήρχε.</p>	<p>Περιγράφοντας την πιλοτική στοχοθεσία της ΓΔΑ : Λήφθηκαν υπόψη οι στρατηγικοί στόχοι της Π.Κ.Μ., εξειδικεύτηκαν στην ΓΔΑ και κατόπιν στα Τμήματα και στους υπαλλήλους. Ήταν συμφωνημένοι, smart, υπήρχε έλεγχος, δεν υπήρχε επιβράβευση</p>	<p>Προέκυψε από το όραμα για την εφαρμογή σε συνδυασμό με αποτελέσματα εσωτερικού ελέγχου (αντιμετώπιση δυσλειτουργιών) Συνδέθηκαν με τους στρατηγικούς στόχους, ήταν συμφωνημένοι, smart, υπήρχε έλεγχος Δεν υπήρχε επιβράβευση</p>
2	<p>Ποια ήταν, κατά τη γνώμη σας, τα σημαντικότερα θετικά ή/και αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του σε επίπεδο ατόμων/τμημάτων/υπηρεσίας;</p> <p>α) θεωρείται πως είχε αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων</p>				<p>ΘΕΤΙΚΑ: -καλύτερη οργάνωση εργασιών, -αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας -ηθική ικανοποίηση λόγω της επίτευξη των στόχων ΑΡΝΗΤΙΚΑ -αύξηση εργασιακού άγχους -εργασία εκτός ωραρίου (στο σπίτι)</p>	<p>Ωθηση θετική στην εργασία κλίμα συνεργατικότητας-ομαδικότητας και εμπιστοσύνης Αρνητικά δημιουργία extra άγχους, παραγκόνιση των καθημερινών δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, αφιέρωση πολλών</p>	<p>ΘΕΤΙΚΑ Γενικότερα: -Μείωση κόστους -Εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών -Βελτίωση επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον -Εξάλειψη υφιστάμενων διαφοροποιήσεων -Μείωση του χρόνου</p>

	<p>β) οι υπάλληλοι απέκτησαν κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή MBO</p>				<p>- μικρή παραγκόνιση των καθημερινών εργασιών</p>	<p>εργατοωρών στη διαδικασία, εργασία και εκτός ωραρίου (στο σπίτι)</p> <p>a) αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (ειδικότερα για τις υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν τα πρότυπα έγγραφα)</p> <p>b) ηθική ικανοποίηση από την ενεργή συμμετοχή και από την αναγνωρισιμότητα του έργου τους, από την επιτυχία.</p>	<p>ανταπόκρισης</p> <ul style="list-style-type: none"> - κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας - υπηρεσιακή ασφάλεια - μείωση σφαλμάτων - αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας - ικανοποίηση υπαλλήλων (συμμετοχικότητά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων) - Δημιουργία κουλτούρας (ικανοποίηση των πολιτών) <p>Ειδικότερα</p> <ul style="list-style-type: none"> - Απόκτηση ψηφιακής υπογραφής - καταγραφή 44 διαδικασιών - δημιουργία 63 πρότυπων εγγράφων - 2 κωδικοποιήσεις νομοθεσιών - 5 εγχειρίδια χρήσης θεμάτων - 7 βάσεις δεδομένων - 6 διαδικτυακοί κόμβοι <p>ΑΡΝΗΤΙΚΑ</p> <p>Μικρή παραμέληση των τρεχουσών εργασιών</p> <p>a) θετικός αντίκτυπος στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων</p> <p>b) ηθική ικανοποίηση λόγω</p> <ul style="list-style-type: none"> - συμμετοχικότητας
--	--	--	--	--	---	--	---

							στις διοικητικές διαδικασίες -ενεργή συμ/χή στην υλοποίηση οράματος -αύξηση συνεργατικότητας -σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους -μείωση ανασφάλειας -ικανοποίηση από την επιτυχία της επίτευξης των στόχων τους.
3	Ποιοι παράγοντες συμβάλουν/συνέβαλαν (θετικά ή αρνητικά = εμπόδια) στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην Υπηρεσία σας;	1 Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης 2 Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 3Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 4Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων 5Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας 6 Υποστελέχωση των υπηρεσιών	1Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης (κυβερνητικής) 2 Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 3Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 4Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων 5Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας 6 Υποστελέχωση των υπηρεσιών	1Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης (κυβερνητικής) 2 Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 3Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 4Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας 5 Υποστελέχωση των υπηρεσιών 6. Ελλιπής συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων 7. Φόβος για αποκάλυψη των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους	1 Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης 2 Υποστελέχωση των υπηρεσιών 3 Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση προσωπικού 4. Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων 5.Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας 6. Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 7. Ελλιπής συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων 8. Φόβος για αποκάλυψη των αδυναμιών των στελεχών στην	1 Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης 2 Υποστελέχωση των υπηρεσιών 3 Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 4Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας 5 Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων 6Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας -7 Φόβος για αποκάλυψη των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 8 Ελλιπής συνεργασία	

					άσκηση των καθηκόντων τους.		μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων
4	Παρουσιάστηκαν προβλήματα κατά την εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην Υπηρεσία σας; Εξηγήστε; <u>Πώς</u> αντιμετωπίστηκαν;				-έλλειψη χρόνου για την εφαρμογή, αντιμετωπίστηκε με ορισμό της ΔΜΣ, ως σημαντική προτεραιότητα και με επιπλέον εργασία στο σπίτι -έλλειψη γνώσης της εφαρμογής, αντιμετωπίστηκε με σεμινάρια Το 2016 δεν συμμετείχαν όλες οι υπηρεσίες το 2017 δεν έγινε.	Προβλήματα στην οργάνωση του όλου εγχειρήματος, αντιμετωπίστηκε με την δημιουργία Ο.Δ.Ε. και ανάθεση καθηκόντων. Το 2016 φθίνουσα τάση, το 2017 δεν έγινε στοχοθεσία	-έλλειψη πόρων (προσωπικού) δημιουργία ΟΔΕ και ανάθεση καθηκόντων -το 2016 προτάσεις για τροποποίηση του Οργανισμού (μείωση στοχοθεσίας) -το 2017 αλλαγή οργανισμού(δεν έγινε στοχοθεσία)
5	Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους; <u>Πώς</u> αντιμετωπίστηκαν;-				Κάθε νέο έχει αρχικά αρνητική αντιμετώπιση, η οποία αντιμετωπίστηκε με διαβούλευση, ενημέρωση, εκπαίδευση, δέσμευση ότι δεν θα λαμβάνονταν υπόψη στην αξιολόγηση και παράθεση αναμενόμενων αποτελεσμάτων	Αντίσταση στην αλλαγή αντιμετώπιση με -σεμινάρια – εκπαίδευση -διαλογική συζήτηση -δέσμευση ότι δεν θα ληφθεί υπόψη στην αξιολόγηση	Φυσική αντίσταση στην αλλαγή. Αντιμετώπιση: -σεμινάρια σε ΚΠΑ και ΔΜΣ -δεν λήφθηκε υπόψη στην αξιολόγηση -δημιουργία ΟΔΕ -συνεχής παρακίνηση Δεν πραγματοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης των εργαζομένων
6	Συνολικά, με βάση την έως τώρα εμπειρία σας, <u>πώς</u> αξιολογείτε τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας; Πολύ καλή, Καλή, Ούτε/καλή, ούτε κακή,	Πολύ κακή. Δεν έγινε καν προσπάθεια	Πολύ Κακή Δεν εφαρμόστηκε	Κακή	Γενικά κακή στο σύνολο της Π.Κ.Μ., καλή στην ΓΔΑ, διότι υπήρξε ενθουσιασμός και θετικά αποτελέσματα	Καλή. Διότι δεν ήταν επιβαλλόμενη και εφαρμόστηκε πιλοτικά και αυτοβούλως. Έγινε προσπάθεια δημιουργίας κουλτούρας ΔΜΣ & πραγματοποιήθηκε εκπαίδευση. Κρίνεται	Γενικότερα Κακή (ο Ν.3230/2004 χάρτινος νόμος) Στη ΓΔΑ καλή δεδομένων των αποτελεσμάτων

	Κακή, Πολύ Κακή, Αιτιολογείστε					και εκ των αποτελεσμάτων διότι επιτεύχθηκε ομογενοποίηση των διαδικασιών και των παραγόμενων εγγράφων, εύρυθμη λειτουργία, υπηρεσιών, μείωση λαθών, ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, αξιοποίηση των ΤΠΕ κλπ	
7	Θεωρείτε πως η εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκησης Μέσω Στόχων» αρκεί για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο; Εξηγήστε	ΟΧΙ απαιτούνται και εφαρμογές και άλλων συστημάτων διοίκησης, αξιοκρατία, αντικειμενικότητα, ύπαρξη προσωπικού.	Χρειάζεται συνολική θεώρηση του Δημ. Τομέα και των ιδιαιτεροτήτων της ελληνικής πραγματικότητας και συνδυασμός και άλλων αρχών του Δ.Μ., Δ/ση της αλλαγής, Δ/ση της γνώσης, κ.λ.π.	Όχι, βέβαια, το MBO είναι ένα εργαλείο της ΔΟΠ. Θα πρέπει να εφαρμοστεί συνολικά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αφού ξεπερνάσουμε τις αρμοδιότητες και τη χρηματοδότηση των ΟΤΑ και αξιολογήσουμε τις δομές	Όχι δεν αρκεί. Χρειάζονται πληροφοριακά συστήματα, αξιολόγηση δομών και προσωπικού, αξιοκρατία, επίλυση της πολυνομίας που λειτουργεί ως παθογένεια και τροχοπέδη στις ενέργειες των υπαλλήλων-υπηρεσιών.	Όχι δεν αρκεί. Χρειάζεται κατ' αρχήν για να εφαρμοσθεί ύπαρξη ικανού αριθμού προσωπικού κατάλληλα εκπαιδευμένου, δημιουργία κουλτούρας MBO, αξιοκρατία, αντικειμενική αξιολόγηση. Επιπλέον χρειάζεται εφαρμογή ΔΟΠ, ΚΠΑ, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, ορθή διαχείριση της γνώσης, αποθετήρια γνώσεις, αντιμετώπιση νομικισμού	Η ΔΜΣ είναι σημαντικό βήμα όχι πανάκεια. Χρειάζονται: -έρευνες συμπεριφοράς -μετρήσεις αποτελεσμάτων -εσωτερικός έλεγχος -εφαρμογή ΔΟΠ <u>Επισήμανση</u> στη βελτίωση συνθηκών εργασίας, και απόκτησης μέσων και πόρων. <u>Ερώτηση:</u> Μέσα σε πιο περιβάλλον καλούμαστε να ασκήσουμε καθήκοντα και να εφαρμόσουμε συστήματα διοίκησης;

Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η συνέντευξη του Γενικού Διευθυντή (στέλεχος 6), ως του «ιθύνοντος νου» για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., ο οποίος σ' αυτή την ενότητα τόνισε ότι η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. προέκυψε:

- από το όραμα που είχε ο ίδιος για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ.
- λόγω της εμπειρίας που είχε αποκτήσει από εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., από θητεία του σε προηγούμενη Υπηρεσία και γνώριζε τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από μία τέτοια εφαρμογή, και
- ως τρόπος αντιμετώπισης προβλημάτων και δυσλειτουργιών που προέκυψαν με τη συνένωση 7 Ν.Α. σε μία δομή αυτή της Π.Κ.Μ. Μάλιστα επί λέξη είπε: « Οι διαπιστώσεις που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή του εσωτερικού ελέγχου, όπως π.χ. ανομοιογένεια παραγόμενων εγγράφων, μη ύπαρξη καταγραφής διαδικασιών, μη αξιοποίηση των ΤΠΕ, υψηλό κόστος εγγράφου λόγω της μεταφοράς του από τις ΠΕ στην Θεσσαλονίκη για υπογραφή κλπ., αποτέλεσαν το έναυσμα για την εφαρμογή της πιλοτικής στοχοθεσίας στις Υπηρεσίες της Γ.Δ.Α. Οι λύσεις που προτάθηκαν αποτέλεσαν σημείο αναφοράς για την εξαγωγή των στόχων των Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης, λαμβάνοντας υπ' όψη και τους στρατηγικούς – επιχειρησιακούς στόχους της Π.Κ.Μ., όπως αυτοί έχουν διατυπωθεί στο στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο αυτής.» (Σε αυτό το σημείο επιβεβαιώνεται η υπόθεση που είχαμε κάνει από τη μελέτη του αρχειακού υλικού)

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που υπήρξαν από την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. έχουν παρατεθεί στον ανωτέρω πίνακα των συνεντεύξεων. Ο Γενικός Διευθυντής (στέλεχος 6) μάλιστα αναφέρθηκε και στα θετικά αποτελέσματα της στοχοθεσίας τα οποία έχουν καταγραφεί ήδη από τη γράφουσα σε προηγούμενη ενότητα, αυτή της έρευνας του αρχειακού υλικού της Υπηρεσίας.

Συμφωνούν τα στελέχη της Γ.Δ.Α. ότι από όλη την εφαρμογή της στοχοθεσίας, οι υπάλληλοι απέκτησαν ηθική ικανοποίηση από τη συμμετοχικότητα, τη συνεργασιμότητα, την αναγνώριση του έργου τους, αλλά και από την αίσθηση της υπηρεσιακής ασφάλειας που απέκτησαν. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι και οι έξι συνεντευξιαζόμενοι (ποσοστό 100%), θεωρούν ότι η απουσία πολιτικής βούλησης είναι ο κατ' εξοχήν παράγοντας που δρα αρνητικά στην εφαρμογή της Δ.Μ.Σ.

Το 50% θεωρεί ως δεύτερο ανασταλτικό παράγοντα της εφαρμογής την υποστελέχωση των υπηρεσιών και το υπόλοιπο 50% το φόβο των υπαλλήλων για σύνδεση της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση. Ενδιαφέρον έχει η διαπίστωση ότι τα τρία στελέχη που θεωρούν ως δεύτερο κατά σειρά ανασταλτικό παράγοντα, την υποστελέχωση των υπηρεσιών, είναι αυτά που εφάρμοσαν την πιλοτική στοχοθεσία της Γ.Δ.Α. Μιλούν βάση της αποκτηθείσας εμπειρίας της εφαρμογής και αναφέρουν ότι μία τέτοια εφαρμογή χρειάζεται πολύ προεργασία και αφιέρωση πολλών εργατοωρών και ως εκ τούτου η υποστελέχωση των υπηρεσιών θεωρείται ως μείζων αρνητικός παράγοντας. Ίσως όμως να μην προτάσσουν το φόβο των υπαλλήλων για την αξιολόγηση, γιατί όπως θα διαπιστωθεί παρακάτω, αυτό το θέμα είχε λυθεί με τη δέσμευση του Γενικού Διευθυντή, ότι τα αποτελέσματα της στοχοθεσίας δε θα λαμβάνονταν υπόψη στην αξιολόγηση. Από την ύπαρξη και μόνο της ανάγκης αυτής της δέσμευσης, συμπεραίνουμε πως ο φόβος της σύνδεσης των αποτελεσμάτων της στοχοθεσίας με την αξιολόγηση, είναι ένας από τους σημαντικούς ανασταλτικούς παράγοντες της Δ.Μ.Σ.

Ως κυρίως πρόβλημα που παρουσιάστηκε κατά την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. και αναφέρεται πολλές φορές, είναι η έλλειψη προσωπικού, η οποία αντιμετωπίστηκε πάντα σύμφωνα με τα λεγόμενα των ερωτηθέντων, με «εργασία ακόμη και στο σπίτι».

Κατά την άποψή μας, όταν προκύπτει ανάγκη εργασίας και από την οικία του καθενός υπαλλήλου, σημαίνει ότι οι θεσμοθετημένες εργατοώρες δεν αρκούν, σε συνδυασμό με τη σοβαρή έλλειψη προσωπικού, και αυτό αποτελεί ισχυρό ανασταλτικό παράγοντα για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. Δεν μπορεί να βασιστεί μία τέτοια εφαρμογή σε απασχόληση πέραν του ωραρίου η οποία δεν είναι καν υπερωριακή, κάποια στιγμή θα κουράσει και θα παραμεληθεί. Ήταν λογικό λοιπόν, στο πέρασμα του χρόνου να παρουσιασθεί φθίνουσα τάση στη στοχοθεσία.

Ο Γενικός Διευθυντής δήλωσε πως κατά το έτος 2016, υπήρξε πραγματικά φθίνουσα τάση στη στοχοθεσία, σε συνδυασμό βέβαια με την έκτακτη εργασία των στελεχών για την τροποποίηση του Ο.Ε.Υ. της Π.Κ.Μ.

Το δε έτος 2017 κατά το οποίο ίσχυσε ο νέος Ο.Ε.Υ. σταμάτησε τελείως η εφαρμογή της πιλοτικής στοχοθεσίας. Από το γεγονός αυτό συμπεραίνουμε για άλλη μία φορά, ότι για την εφαρμογή μίας τέτοιας μορφής διοίκησης απαιτείται η ύπαρξη σταθερότητας των δομών ενός οργανισμού, πράγμα που έχει αναφερθεί ήδη από τους συνεντευξιαζόμενους.

Προς επίρρωση της υπόθεσης που κάναμε σε προηγούμενη ενότητα με τίτλο «Μέτρα αντιμετώπισης αντίστασης στην αλλαγή», όλα τα στελέχη της Γ.Δ.Α., αναφέρουν ότι η

αντίσταση στην αλλαγή αντιμετωπίστηκε με εκπαίδευση των υπαλλήλων στη Δ.Μ.Σ. και στο Κ.Π.Α. και με υποστήριξη όπου απαιτούνταν από την ΟΔΕ, αλλά και με συζήτηση, διαβούλευση και παρακίνηση. Όλοι ανεξαιρέτως δήλωσαν ότι υπήρξε επιβεβαίωση προς τους υπαλλήλους, ότι η πιλοτική στοχοθεσία και τα αποτελέσματά της δεν θα λαμβάνονταν υπόψη στην αξιολόγησή τους.

Συμπερασματικά λοιπόν προκύπτει, ότι οι υπάλληλοι με αυτή τη διαβεβαίωση, ξεπέρασαν το φόβο για τυχόν μη επίτευξη των στόχων τους και εργάστηκαν με ενθουσιασμό, ακόμη και από το σπίτι τους (όπως είπαν τα στελέχη), για να επιτύχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Μήπως λοιπόν αυτό που απαιτείται για την εφαρμογή τέτοιων μεθόδων διοίκησης, είναι η ορθή παρακίνηση, η έμπνευση και η διάχυση του οράματος στους υπαλλήλους, σε σημείο που να το νιώθουν δικό τους, ώστε να προβαίνουν με ενθουσιασμό στις δράσεις τους και να αντλούν ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων τους;

Οι περιπτώσεις μη επίτευξης των στόχων μήπως θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως έναυσμα για την εξεύρεση των σημείων που χωλαίνουν οι Υπηρεσίες, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και όχι ως το βήμα για την «τιμωρία» του κακού βαθμού στην αξιολόγηση;

Μήπως η σύνδεση των στόχων με την αξιολόγηση οδηγήσει τα στελέχη να επιλέγουν στόχους επιφανειακούς τους οποίους εκ των προτέρων είναι σίγουρα ότι θα τους πετύχουν; Και αν επιλέγονται τέτοιοι στόχοι, υπάρχει περίπτωση να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών; Τα ερωτήματα αυτά θα μπορούσαν να αποτελέσουν θέμα έρευνας για μία άλλη διπλωματική εργασία.

Στο σύνολο των ερωτηθέντων (ποσοστό 100%) θεωρούν πως η έως τώρα προσπάθεια εισαγωγής της στοχοθεσίας στις δημόσιες υπηρεσίες ήταν από «κακή» έως «πολύ κακή». Τα τρία στελέχη της Γ.Δ.Α. διαχωρίζουν όμως τις απόψεις τους και δηλώνουν ότι παρόλο που στο δημόσιο γενικότερα ήταν «κακή» η έως τώρα προσπάθεια εισαγωγής της Δ.Μ.Σ., στην Υπηρεσία τους ήταν «καλή» κρίνοντας από το αποτέλεσμα.

Το 100% των ερωτηθέντων θεωρούν πως η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. δεν αρκεί για να καταστήσει το δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο. Απαιτούνται σε συνδυασμό και εφαρμογές άλλων συστημάτων διοίκησης όπως της Δ.Ο.Π., αλλά και καλλιέργεια κουλτούρας εφαρμογής τέτοιων συστημάτων.

Όλοι δηλώνουν πως πρέπει να συντρέχουν και άλλες προϋποθέσεις για την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών. Πρωταρχικά θεωρούν όμως, πως πρέπει να εξασφαλισθούν υλικοί και άυλοι πόροι, επίλυση της πολυνομίας,

πληροφορικά συστήματα, αλλά και σωστές συνθήκες εργασίας όπως τονίζει ο Γενικός Διευθυντής, αλλά και διασφάλιση αξιοκρατίας και αντικειμενικής αξιολόγησης (άρα εμπιστοσύνη στο σύστημα και στους ανωτέρους τους).

4.4.4 Προοπτικές: Ερευνητικό ερώτημα 7

Ως προς τις προοπτικές που διαβλέπουν τα στελέχη για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., η πλειονότητα δηλώνει πως θα εφαρμοσθεί λόγω επιβολής από τη μνημονιακή υποχρέωση στην οποία έχει δεσμευτεί το κράτος. Θέτουν όμως τις αμφισβητήσεις τους για την ορθότητα της εφαρμογής της Δ.Μ.Σ.. Θεωρούν πως αρχικά η εφαρμογή θα απαξιωθεί και ως εκ τούτου θα είναι επιφανειακή. Όλοι μίλησαν για μία σειρά προϋποθέσεων που πρέπει να υπάρξουν για την σωστή εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., οι οποίες έχουν διατυπωθεί και στην προηγούμενη ενότητα. Απαραίτητη θεωρείται η ύπαρξη πίστης σε τέτοια διοικητικά συστήματα, και επιπλέον δηλώνουν ότι μόνο κατόπιν ύπαρξης θετικών αποτελεσμάτων θα προκύψουν ένθερμοι υποστηρικτές. Μάλιστα ένας εκ των στελεχών Γ.Δ.Α., κατέθεσε την άποψη πως «*ότι είναι επιβαλλόμενο δεν γίνεται σωστά*» και ότι μέσα στις προϋποθέσεις της σωστής εφαρμογής είναι σταθεροποίηση του οργανωσιακού περιβάλλοντος, στελέχωση, δημιουργία κουλτούρας απόδοσης αλλά και ύπαρξη αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας, με σύγχρονη εξάλειψη των πολιτικών και προσωπικών συμπαθειών, πράγμα δύσκολο λόγω ύπαρξης αιρετής Διοίκησης.

Πίνακας 4.4: Προοπτικές

α/α	ερωτήσεις	(1) Προϊστάμενος Διεύθυνσης Δήμου Προποντίδας	(2) Πρ/νη Τμήματος Δήμου Κατερίνης	(3) Προϊσταμένη Δ/νσης ΠΕ Θεσ/νίκης ΠΚΜ	(4) Προϊσταμένη Δ/νσης ΠΕ Θεσ/νίκης Π.Κ.Μ.	(5) Πρ/νη Τμήματος ΠΚΜ	(6) Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας Π.Κ.Μ.
1	Προοπτικές εφαρμογής «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ	Εφαρμογή το 2018 λόγω επιβολής. Στην αρχή, θα απαξιωθεί στα μάτια των υπαλλήλων. Όταν εμπειρωθεί & υπάρξουν θετικά αποτελέσματα, η νέα γενιά των αιρετών και των υπαλλήλων, μέσω της κατάλληλης επιμόρφωσης, μπορεί να δώσει μία νέα πνοή και ένα νέο περιεχόμενο στο θεσμό.	Μπορεί να εφαρμοσθεί εφόσον τηρηθούν προϋποθέσεις και υπάρχει πραγματική βούληση.	Το ΜΒΟ μπορεί να εφαρμόζεται παντού. Γνωρίζω όμως και ως εκπαιδευτρια σε θέματα στοχοθεσίας και επιχειρησιακών σχεδίων στο ΕΚΔΔΑ, ότι πρέπει να ξεκινάει από το όραμα του ηγέτη, να αποτυπώνεται σε στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο και να φτάνει ως τη στοχοθεσία του τελευταίου υπαλλήλου στον οποίο και θα γνωστοποιείται, ώστε να το αποδεχτεί ή να το τροποποιήσει. Είναι ένα δυναμικό εργαλείο, που χρειάζεται άτομα να το διαμορφώσουν, επικοινωνήσουν, παρακολουθήσουν και χρόνο ώστε να διαμορφωθεί η κατάλληλη κουλτούρα από τους συμμετέχοντες.	Παρόλη την υποχρεωτικότητα του νόμου, θα εφαρμοσθεί σωστά μόνο αν την πιστέψουν οι διοικούντες	Επιβολή εφαρμογής το 2018. Στην αρχή θα προσπαθούν να βάζουν στόχους που εκ των προτέρων θα είναι σίγουροι ότι θα επιτευχθούν. Όταν διαπιστωθούν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα και αποκτήσουν εμπιστοσύνη ως προς την αντικειμενική αξιολόγηση θα υπάρξει πιο ουσιαστική εφαρμογή.	Εφαρμογή λόγω μνημονιακής υποχρέωσης. Απαιτείται ύπαρξη καλλιέργειας κουλτούρας εφαρμογής τέτοιων συστημάτων διοίκησης. Εξασφάλιση θερμής υποστήριξης. Ύπαρξη πίστης ενθουσιασμού και οράματος. Κίνδυνος υπονόμησης τους, και επιφανειακής εφαρμογής προσπάθεια απαξίωσης. Εκ των θετικών αποτελεσμάτων θα προκύψουν ένθερμοι υποστηρικτές.

	Γενικά σχόλια/ παρατηρήσεις					<p>Κατά την άποψή μου ότι είναι επιβαλλόμενο δεν γίνεται σωστά. Θα πρέπει πρώτα να σταθεροποιηθούν οι οργανισμοί, να υπάρξει σταθερό οργανωτικό περιβάλλον, στελέχωση και δημιουργία κουλτούρας για τον κάθε υπάλληλο να προσπαθήσει να πετύχει κάτι παραπάνω από τις συνήθεις διαδικασίες – ενέργειες. Με την προϋπόθεση της αντικειμενικότητας, της αξιοκρατίας, της εξάλειψης πολιτικών και προσωπικών συμπαιγιών κάτι που στους ΟΤΑ είναι δύσκολο λόγω αιρετής Διοίκησης.</p>	
--	--------------------------------	--	--	--	--	---	--

5^ο Κεφάλαιο:

Συμπεράσματα/προτάσεις, συμβολή έρευνας, προτάσεις για μελλοντική έρευνα και περιορισμοί της έρευνας

5.1. Συμπεράσματα/προτάσεις - συμβολή έρευνας

Η παρούσα έρευνα συνέβαλε μέσω της θεωρητικής διερεύνησης να παρουσιασθούν η Δ.Μ.Σ. και το Ν.Δ.Μ. καθώς και οι προσπάθειες διοικητικής μεταρρύθμισης στην χώρα μας, και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Επιπλέον μέσω των διερευνητικών συνεντεύξεων αποτυπώθηκαν οι απόψεις και οι στάσεις των στελεχών των ΟΤΑ απέναντι στην εισαγωγή νέων μεθόδων διοίκησης. Μέσω της ανάλυσης και παράθεσης της πιλοτικής στοχοθεσίας της Γ.Δ.Α., σε συνδυασμό με τις συνεντεύξεις των στελεχών της Γ.Δ.Α. παρουσιάστηκαν οι τρόποι εφαρμογής της Δ.Μ.Σ. και αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή, αλλά και τα πλεονεκτήματα και ωφέλειες που αποκομίστηκαν, στην πράξη, καθώς και οι δυσκολίες που έπρεπε να αντιμετωπισθούν.

Η ενότητα αυτή διαρθρώνεται σε τρία μέρη, στα οποία ομαδοποιούνται τα εξαγόμενα συμπεράσματα προς διευκόλυνση του αναγνώστη. Στο Α μέρος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη μελέτη – έρευνα της πιλοτικής εφαρμογής της στοχοθεσίας στη Γ.Δ.Α. Στο Β μέρος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τις συνεντεύξεις των στελεχών των ΟΤΑ, αρχικά με περιληπτική παράθεση σε πίνακα και στη συνέχεια αναλυτικότερα. Στο Γ μέρος γίνεται προσπάθεια παράθεσης συμπερασμάτων, συνδυάζοντας το θεωρητικό μέρος της παρούσης εργασίας με το σύνολο του εμπειρικού μέρους της.

A) Από την μελέτη - ανάλυση της πιλοτικής εφαρμογής της στοχοθεσίας στη Γ.Δ.Α. διαπιστώνουμε τα εξής:

- α) στα πλαίσια της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, η Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας ως οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης β' βαθμού, αποτύπωσε τους σκοπούς ύπαρξής της και τα οράματά της, στα Στρατηγικά – Επιχειρησιακά της Σχέδια, οι οποίοι όπως παρατηρούμε είναι γενικοί ποιοτικοί και χρονικά αόριστοι και
- β) στη συνέχεια η Γενική Διεύθυνση Ανάπτυξης, οι Υπηρεσίες και οι υπάλληλοί της, στα πλαίσια του πνεύματος της Ν.Δ.Δ. , της Δ.Μ.Σ και της Δ.Ο.Π., λαμβάνοντας υπόψη τους σκοπούς της Π.Κ.Μ. και προκειμένου να καταστεί δυνατό αυτοί να υλοποιηθούν, τους εξειδίκευσαν σε στόχους έως το επίπεδο υπαλλήλων, συγκεκριμένους μετρήσιμους και χρονικά προγραμματισμένους, διάρκειας ενός εξαμήνου για το 2014 και έτους για το 2015 και 2016, οι οποίοι άπτονταν των αρμοδιοτήτων τους. Στο σημείο αυτό σημειώνεται ότι ετήσιοι στόχοι της Π.Κ.Μ., δεν είχαν ορισθεί από τον Περιφερειάρχη (λόγω εξαίρεσης των ΟΤΑ), για το λόγο αυτό η Γ.Δ.Α. βάσει των στρατηγικών στόχων θέσπισε τους δικούς της ετήσιους στόχους.

Γενικότερα κρίνοντας τη στοχοθέτηση των Υπηρεσιών της Γ.Δ.Α., μπορεί να ειπωθεί ότι ήταν μία πολύ καλή προσπάθεια, διαπνεόμενη από ενθουσιασμό, όραμα, συναπόφαση και συμμετοχικότητα. Προέκυψε κατόπιν συζητήσεων και συμφωνιών με τους υπαλλήλους και ήταν ένα καλό και δημιουργικό βήμα για την Γ.Δ.Α.. Σημαντική ήταν τόσο η απόκτηση εμπειρίας όσο και η διαπίστωση ότι μπορούν να γίνονται ενέργειες τέτοιες, που να καθιστούν την εργασία αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη, παρέχοντας συγχρόνως τη συναίσθηση της ικανοποίησης στους υπαλλήλους από την ενεργή συμμετοχή τους στην υλοποίηση του οράματος της Υπηρεσίας τους. Μάλιστα σε έρευνα που διενεργήθηκε από την γράφουσα σε απρόοπτο χρόνο σε υπαλλήλους της Γ.Δ.Α., διαπιστώθηκε ότι το 70% των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην στοχοθεσία, έμαθαν μέσα από αυτή την διαδικασία το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της Περιφέρειας. Σ' αυτό το σημείο διαπιστώνεται η ύπαρξη προβλήματος διάχυσης της πληροφορίας και του οράματος ή η αδιαφορία των υπαλλήλων να διαβάσουν τα στρατηγικά-επιχειρησιακά σχέδια των οργανισμών. Σε κάθε περίπτωση οι διοικούντες πρέπει να το λάβουν σοβαρά υπόψη τους, διότι αν δεν

επικοινωνηθεί αποτελεσματικά το όραμα της Υπηρεσίας στους ίδιους τους υπαλλήλους της, δεν μπορεί να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Παρατηρούμε επιπλέον ότι δόθηκε έμφαση στην διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των πολιτών, καθώς και στην συνεχή επιμόρφωση των υπαλλήλων, προκειμένου να παρέχουν ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πρώτους αλλά και στην προτυποποίηση και ομογενοποίηση των διαδικασιών με στόχο την εφαρμογή της χρηστής διοίκησης και ίδιας-ίσης αντιμετώπισης των διοικούμενων – πολιτών.

Από την τελική εξαίρεση του στόχου που αφορούσε στη διερεύνηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων της Γ.Δ.Α., διαγιγνώσκετε επιφυλακτικότητα και φόβος των υπαλλήλων να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους.

Η ύπαρξη φόβου όμως δεν συνάδει με τέτοιες μορφές διοίκησης, που χρειάζονται έναν εργαζόμενο μέτοχο – συμμετοχο σε όλες τις διεργασίες και τις αποφάσεις. Ο φόβος των στελεχών να μην πέσουν στη δυσμένεια των διοικούντων λόγω των απόψεών τους, σημαίνει φόβο για τη μη ύπαρξη αντικειμενικής αξιολόγησης και αξιοκρατίας βάση αποτελεσμάτων, αλλά αξιολόγηση βάση διαπροσωπικών- υπηρεσιακών σχέσεων.

Η αλλαγή κουλτούρας σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης φαίνεται κάτι παραπάνω από αναγκαία.

B) Από την ποιοτική έρευνα που διεξήχθη μέσω των ημι-δομημένων συνεντεύξεων με στελέχη των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού εξάγονται συμπεράσματα και παρουσιάζονται ως κατωτέρω:

Παρατίθεται πίνακας (με αριθμό 5.1), στα διαμβανόμενα του οποίου γίνεται περιληπτική παρουσίαση των εξαγόμενων συμπερασμάτων και η σύνδεση αυτών με τα ερευνητικά ερωτήματα που απασχόλησαν την ερευνήτρια, όπως αυτά έχουν καταγραφεί, τόσο στο «Προοίμιο» όσο και στην ενότητα 3.2 της παρούσης εργασίας. Στη συνέχεια γίνεται προσπάθεια αναλυτικότερης παρουσίασής τους και προς επίρρωση αυτών, γίνεται σύγχρονη παράθεση απόψεων και άλλων ερευνητών .

Πίνακας 5.1 : Περιληπτική παράθεση συμπερασμάτων ανά ερευνητικό ερώτημα

Ερευνητικό ερώτημα	Συμπεράσματα
<p>1. Ποια είναι η στάση των στελεχών στους ΟΤΑ α και β βαθμού απέναντι στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης/Μάνατζμεντ ;</p>	<p>Τα στελέχη των ΟΤΑ παρουσιάζουν θετική στάση, θέτοντας όμως ως απαραίτητες κάποιες προϋποθέσεις όπως:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Υπαρξη ισχυρής πολιτικής βούλησης και πίστης σε τέτοιες μεθόδους -Καλλιέργεια και εγκαθίδρυση κουλτούρας προσανατολισμένης στην παροχή ποιοτικότερων και αποδοτικότερων υπηρεσιών αλλά και αξιοκρατίας -Εξασφάλιση πόρων -Υπαρξη σταθερότητας των οργανισμών - Επίλυση πολυνομίας και κακονομίας <p>Επιπλέον παρόλο που εμφανίζονται αισιόδοξοι για την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. λόγω υποχρεωτικότητας, εμφανίζουν τάσεις απαισιοδοξίας για τον τρόπο της εφαρμογής και το κατά πόσο αυτή θα είναι ουσιαστική ή επιφανειακή.</p> <p>Ισχυρότερη πολιτική παρουσία των αιρετών στους ΟΤΑ α΄ βαθμού.</p>
<p>2. Ποια είναι η στάση των στελεχών στους ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;</p>	<p>Παρόλο που τα συνεντευξιαζόμενα στελέχη δηλώνουν ότι η Δ.Μ.Σ. δεν έχει εφαρμοσθεί στο σύνολο του φορέα τους, παρουσιάζουν θετική στάση για την εφαρμογή, αναμένοντας από αυτή να προσδώσει προστιθέμενη αξία στην εργασία τους.</p> <p>Ιδιαίτερα τα στελέχη της Γ.Δ.Α. που εφάρμοσαν πιλοτικά τη Δ.Μ.Σ. παρουσιάζουν ιδιαίτερος θετική στάση έχοντας αποκομίσει ήδη από την εφαρμογή πλείστες ωφέλειες – πλεονεκτήματα. Παρόλα αυτά τονίζεται σε κάθε ευκαιρία το πρόβλημα της υποστελέχωσης των Υπηρεσιών σε συνδυασμό με τις αυξημένες ανάγκες</p>

	<p>εργατοωρών που απαιτείται για μία τέτοια εφαρμογή. Καθώς επίσης πιστεύουν ότι δεν αρκεί η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. και απαιτείται σύγχρονη εφαρμογή και άλλων συστημάτων διοίκησης. Επιπλέον θεωρούν ότι για την εφαρμογή συστημάτων τέτοιων και για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών, απαιτείται: Εξασφάλιση υλικών και άυλων πόρων</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Επίλυση πολυνομίας (επαναλαμβάνεται) ➤ Πληροφοριακά συστήματα και σύνδεση τους κεντρικά- δια-λειτουργικότητα ➤ Σωστές συνθήκες εργασίας ➤ Διασφάλιση αξιοκρατίας και αντικειμενικής αξιολόγησης
<p>3. Έχει εφαρμοστεί και πώς η «Διοίκηση Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού;</p>	<p>Από τις συνεντεύξεις συμπεραίνουμε ότι δεν υπήρξε καθολική εφαρμογή της Δ.Μ.Σ., όχι μόνο κατόπιν δημοσίευσης του «Καλλικράτη» που εξαιρούσε τους ΟΤΑ από τη στοχοθεσία αλλά και πριν. Όπου υπάρχουν εφαρμογές είναι αποσπασματικές και πιλοτικές. Στους ΟΤΑ β' βαθμού πριν τον «Καλλικράτη», ήτοι στις Ν.Α., είχε εφαρμοσθεί αλλά πλημμελώς και χωρίς την απαραίτητη διάχυση, συναπόφαση όλων των ιεραρχικών επιπέδων.</p>
<p>4. Ποια είναι η αντίληψη των στελεχών στους ΟΤΑ α και β βαθμού σχετικά με τη συμβολή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και κατ'</p>	<p>Τα στελέχη θεωρούν ότι Υπηρεσίες και υπάλληλοι μπορούν να λειτουργήσουν και χωρίς στοχοθεσία. Με την εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. θα αυξηθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των Υπηρεσιών τους, αλλά και η διαφάνεια και η λογοδοσία. Η πιλοτική εφαρμογή της Γ.Δ.Α., επέδειξε θεαματικά αποτελέσματα, τόσο ως προς την οργάνωση όσο και την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Δεν είναι τυχαίο ότι στην δεύτερη διερεύνηση ικανοποίησης των πολιτών η βαθμολογία</p>

<p>επέκταση των υπηρεσιών στους ΟΤΑ α και β βαθμού;</p>	<p>των παρεχόμενων υπηρεσιών σε κλίμακα από 0-5 βαθμολογήθηκε στο σύνολό της πάνω από 4.¹¹</p>
<p>5. Ποιοι παράγοντες συμβάλουν/συνέβαλαν (θετικά ή αρνητικά) στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού;</p>	<p>Οι κυριότεροι παράγοντες που συμβάλουν αρνητικά στην εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. , είναι κυρίως η απουσία πολιτικής βούλησης, ο φόβος της σύνδεσής της με την αξιολόγηση και η υποστελέχωση των Υπηρεσιών</p>
<p>6. Ποια προβλήματα παρουσιάστηκαν κατά την εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού; Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους; Πως αντιμετωπίστηκαν;</p>	<p>ΟΤΑ β = Έλλειψη προσωπικού, απαίτηση πολλών εργατοωρών για την εφαρμογή, προβλήματα οργάνωσης του όλου εγχειρήματος, έλλειψη γνώσης της εφαρμογής. Υπήρξε η φυσική αντίσταση στην αλλαγή, και αντίδραση στην διερεύνηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Αντιμετωπίστηκαν με εκπαίδευση, παρακίνηση, αποσύνδεση από την αξιολόγηση, διάχυση οράματος και αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Δημιουργία υποστηρικτικής ομάδας. ΟΤΑ α = Δεν εφαρμόστηκε</p>
<p>7. Ποιες είναι οι προοπτικές της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ α και β βαθμού; (ερώτηση 1, Δ' Ενότητας, οδηγού συνέντευξης)</p>	<p>Η εφαρμογή της ΔΜΣ είναι επιβαλλόμενη και ως εκ τούτου μονόδρομος για την εφαρμογή της. Επειδή όμως ότι είναι επιβαλλόμενο δε σημαίνει πως εφαρμόζεται σωστά υπάρχουν αμφισβητήσεις για την ορθότητα της εφαρμογής και για μη ουσιαστική εφαρμογή στην πράξη. Αν δεν υπάρξει μία σειρά από προϋποθέσεις που έχουν αναφερθεί και ανωτέρω, με σύγχρονη εξάλειψη πολιτικών συμπαθειών και εγκαθίδρυση αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας, η εφαρμογή θα είναι επιφανειακή.</p>

¹¹ Βλέπε 4^ο παράρτημα σελ.188

Από τις συνεντεύξεις εξάγεται το συμπέρασμα της σημαντικότητας της ύπαρξης *ισχυρής της πολιτικής βούλησης* (σε επίπεδο κυβέρνησης αλλά και αιρετών της Τ.Α.), για την εφαρμογή συστημάτων της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και στην αναγκαιότητα της εγκαθίδρυσης συστημάτων αξιοκρατίας στους κόλπους των οργανισμών της Δ.Δ. Με δεδομένο ότι η Δ.Δ. συνδέεται στενά με τη δημόσια πολιτική και την υλοποίηση πολιτικών, απαιτείται ύπαρξη πολιτικής βούλησης τέτοιας, που να τολμά μεταρρυθμιστική πολιτική την οποία πιστεύει ακράδαντα, ξεπερνώντας την πολιτική ατολμία.

Ως προς την πολιτική ή διοικητική ηγεσία, σε συνδυασμό με την ύπαρξη φόβου από την πλευρά των υπαλλήλων, ο Dan Ciampa, πρόεδρος της Rath & Strong λέει πως ο ρόλος της ηγεσίας είναι η παροχή κινήτρων, η δέσμευση και η αύξηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, με στόχο να σχηματισθεί μία διαφορετική ιδέα για τον οργανισμό την οποία θα πιστεύουν οι υπάλληλοι βαθιά, χωρίς να νιώθουν ότι απειλούνται. (Evans 1995, στο Αποστολοπούλου 2017, σελ 11).

Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να αναλάβει προσωπικά την ηγεσία της προσπάθειας της εισαγωγής των μεθόδων του Ν.Δ.Μ. και να παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση δίνοντας πρώτη το παράδειγμα (Τσιότρας ,2002).

Οι δημόσιοι οργανισμοί είναι δέον να προσδιορίσουν το εκπαιδευτικό έλλειμμα που έχουν στα νέα συστήματα διοίκησης, το οποίο πρέπει να καλυφθεί καλλιεργώντας ικανότητες μάθησης και μνήμης, αλλά και προσαρμοστικότητας στα νέα δεδομένα και όχι να εφαρμόζουν συστήματα διοίκησης κατά το δοκούν.

Η πολυτέλεια της Δ.Δ. να λειτουργεί με χαμηλή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα έχει εκλείψει. Το γεγονός ότι η Δ.Δ. δημιουργεί δέσμιο κοινό, εφόσον οι πολίτες δεν μπορούν να επιλέξουν το φορέα παροχής των υπηρεσιών τους (Τσέκος 2005), δεν πρέπει να αποτελεί εφησυχαστικό παράγοντα για τους διοικούντες.

Στη συγκεκριμένη διαδικασία (της πιλοτικής εφαρμογής της Δ.Μ.Σ.) έγινε εμφανής για άλλη μία φορά η έλλειψη πόρων και κυρίως προσωπικού.

Παρόλο που οι μέθοδοι του Ν.Δ.Μ. προσβλέπουν στην αύξηση της ποιότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών, με μείωση της χρήσης των πόρων, άρα και του προσωπικού, διαφαίνεται σαφέστατα ότι πρέπει οι υπηρεσίες να είναι στελεχωμένες ικανοποιητικά για να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε τέτοια συστήματα διοίκησης. Η

ανακατανομή του ήδη υπάρχοντος προσωπικού (σε περιπτώσεις που υπάρχει πλεονάζον προσωπικό αλλού) καθίσταται επιτακτική ανάγκη, ή η εισροή νέου προσωπικού. Σύμφωνα με την Κακουλίδου (2006), δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η μείωση του κόστους κρίνεται σημαντικότερη από τη διασφάλιση της ποιότητας. Η άκριτη μείωση του κόστους όμως, μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στις ενέργειες της Δ.Δ. και να παρουσιασθούν αποτελέσματα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα. Σε ανακοίνωση της ΑΔΕΔΥ τον Μάρτιο του 2017, με τίτλο «Μύθοι και απάτες που συνοδεύουν την αξιολόγηση χρήζουν αποκάλυψης» τονίζεται ο κίνδυνος που ελλοχεύει στη λειτουργία της Δ.Δ., σύμφωνα με ιδιωτικο-οικονομικά κριτήρια που στοχεύουν αποκλειστικά στη μείωση του κόστους, γεγονός το οποίο αποβαίνει τελικά εις βάρος των πολιτών, αλλά και στην αρνητική αξιολόγηση των δομών που θα οδηγήσει στην συρρίκνωση και κατάργησή τους, αν δεν επιτευχθεί ο στόχος και ως παράδειγμα φέρει τον ευαίσθητο τομέα της υγείας.

Το στοίχημα των μεθόδων του Ν.Δ.Μ. κατά τη γράφουσα, είναι η παροχή καλύτερης ποιότητας υπηρεσιών σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους. Δεν μπορούν φυσικά να θυσιασθούν τα πάντα στο βωμό του κέρδους. Για το λόγο αυτό δεν μπορεί να εφαρμοσθεί άκριτα κάθε νέα μέθοδος. Η Δ.Μ.Σ. και η Ν.Δ.Δ. όμως, είναι προσανατολισμένες στις ανάγκες του πολίτη – πελάτη και στην ικανοποίησή του. Άρα σε κάθε περίπτωση προέχει η παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών σε συνδυασμό με τη μείωση των χρησιμοποιούμενων πόρων, και αν εφαρμοσθεί σωστά και όχι με μεθόδους των άκρων, θεωρείται πως θα έχει και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Τα μνημόνια και τα εφαρμοστικά προγράμματα που εστιάζουν σε παρεμβάσεις δημοσιονομικών στοχεύσεων και σε ταχύρυθμες και ανεπαρκώς δομικές μεταβολές, δεν αποτελούν πλαίσιο επαρκές για την ριζική μεταρρύθμιση και δεν θεραπεύουν τα ουσιαστικά αίτια της αναποτελεσματικής δημόσιας δράσης (Τσέκος.Θ, 2015, σελ.12-13)

Γ) Από το σύνολο του εμπειρικού μέρους και προς επίρρωση της θεωρητικής βάσης της παρούσας εργασίας και της βιβλιογραφίας παρατίθενται συμπεράσματα ως κατωτέρω:

Τα γενικότερα οφέλη – πλεονεκτήματα που προέκυψαν από την εφαρμογή της Διοίκησης Με Στόχους στη Γ.Δ.Α., τόσο για την Υπηρεσία και τους υπαλλήλους όσο και για τους πολίτες είναι τα εξής:

- Μείωση κόστους (από χρήση άυλων και υλικών πόρων)
- Συντονισμός οργανωτικής δομής ΓΔΑ
- Ευθυγράμμιση επιμέρους στόχων με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους
- Εύρυθμη, αποτελεσματική και ομοιογενής λειτουργία των Υπηρεσιών
- Εξάλειψη υφιστάμενων διαφοροποιήσεων
- Διευκόλυνση εσωτερικού αποτελεσματικού ελέγχου
- Βελτίωση επικοινωνίας στο εσωτερικό περιβάλλον, επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, συμμετοχικότητα
- Καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, ομαδικότητας και συνεργατικότητας μεταξύ των υπαλλήλων και λειτουργία όλων των Υπηρεσιών ως μία ενιαία Υπηρεσία
- Αύξηση της αίσθησης της υπηρεσιακής ασφάλειας και μείωση σφαλμάτων - λαθών
- Αύξηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων από τη συμμετοχικότητά τους, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την παραγωγή του διοικητικού έργου και από την επιτυχία της επίτευξης των στόχων
- Δημιουργία κουλτούρας προσανατολισμένης στην ικανοποίηση των συναλλασσόμενων με τις υπηρεσίες, βασισμένη στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας
- Βελτίωση επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον
- Μείωση του χρόνου ενημέρωσης και εξυπηρέτησης των πολιτών

- Αύξηση της ποιότητας του έργου και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.
- Τα θετικά αποτελέσματα διαφάνηκαν γρήγορα

Μειονεκτήματα της εφαρμογής υπήρξαν και τα οποία επιβεβαιώνουν μέρος της βιβλιογραφίας και προϋπαρχουσών ερευνών τα οποία ήταν τα κατωτέρω:

- Χρονοβόρα διαδικασία η οποία απαιτούσε χρήση ανθρώπινων πόρων και πλείστες εργατοώρες αφιερωμένες στην προετοιμασία της
- Αύξηση γραφικής εργασίας
- Μικρή παραμέληση των τρεχουσών υπηρεσιακών ενεργειών, λόγω ύπαρξης της βαρύτητας της επίτευξης των στόχων και διαρκούς πίεσης για επίτευξη αποτελεσμάτων.
- Αφιέρωση χρόνου από τον προσωπικό ελεύθερο χρόνο των υπαλλήλων, στην επίτευξη των στόχων και ως εκ τούτου αύξηση του εργασιακού άγχους.
- Δυσκολία μέτρησης στόχων υποστηρικτικών υπηρεσιών και ομάδων και τρεχουσών καθημερινών εργασιών. (π.χ. η εργασία των ΟΔΕ ήταν υποστηρικτική και δεν αποτυπώθηκε στη στοχοθεσία)
- Αδυναμία θέσπισης στοχοθεσίας, σε παράλληλα καθήκοντα υπαλλήλων σε επιτροπές π.χ. Πειθαρχικό Συμβούλιο, επιτροπές προμηθειών κ.λ.π., στα οποία οι υπάλληλοι αφιερώνουν πολλές εργατοώρες και το έργο τους εκεί δεν μπορεί να μετρηθεί και να αποτιμηθεί, διότι δεν άπτεται των αντικειμένων της υπηρεσίας τους (με τη στενή έννοια) και εκφεύγει των αρμοδιοτήτων των Προϊσταμένων τους. Σε αυτό το σημείο τίθενται ερωτήματα τρόπου σύνδεσης της αξιολόγησης με τους στόχους αλλά και την παρεχόμενη εργασία των υπαλλήλων από παράλληλα καθήκοντα. Αυτό σημαίνει ύπαρξη ανάγκης περιγραφής καθηκόντων θέσης και άρση παράλληλων καθηκόντων, τα οποία όμως υπάρχουν και λόγω μη ύπαρξης απαραίτητου αριθμού προσωπικού.

- Δυσκολία καθιέρωσης δεικτών μέτρησης, που μερικές φορές δεν ήταν οι ενδεδειγμένοι
- Η πολυποικιλότητα των αντικειμένων

Επιπλέον από την έρευνα που διεξήχθη τη θεωρητική, αλλά και την έρευνα πεδίου, διαφάνηκε έντονα η παθογένεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης που αφορά στην πολυνομία και κακονομία. Προφανώς οι νόμοι και οι εγκύκλιοι εκδίδονται χωρίς να έχει ελεγχθεί εκ των προτέρων η εφαρμοσιμότητά τους και χωρίς να έχουν σταθμιστεί επαρκώς ή και καθόλου και το αποτέλεσμα αυτού είναι να δημοσιεύονται νόμοι και στη συνέχεια με τη διαπίστωση προβλημάτων στην εφαρμογή τους, να εκδίδεται μία σειρά εγκυκλίων ή τροποποιήσεών τους για να καταστούν εφαρμόσιμοι. Το γεγονός αυτό το εντοπίζουν και οι πολίτες – χρήστες των υπηρεσιών, απαντώντας στο ερωτηματολόγιο που δόθηκε από τη Γ.Δ.Α. για τη διερεύνηση του ποσοστού της ικανοποίησής τους, στην ερώτηση 3, θεωρούν με βαθμό 4,5 κατά μέσο όρο (σε εξάβαθμη κλίμακα 0-5), ότι η πολυπλοκότητα και κακοδαιμονία της νομοθεσίας ευθύνεται, για την μη ύπαρξη της ευελιξίας των Υπηρεσιών¹².

Σύμφωνα με τον Παπαδημητρίου (2014) το σύστημα της Διοίκησης μέσω στόχων παραμένει από αδρανές, έως πλημμελώς εφαρμοζόμενο στους οργανισμούς της Δ.Δ.(Παπαδημητρίου. Θ, 2014), γεγονός που διαπιστώθηκε και από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε.

Η Δ.Μ.Σ. δεν αποτελεί πανάκεια ούτε μοναδική λύση των προβλημάτων του δημόσιου τομέα. Ένας δημόσιος οργανισμός για να καταστεί αποδοτικότερος και αποτελεσματικότερος θα πρέπει να έχει την ικανότητα αφού αφουγκραστεί τις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και τις συνθήκες της περιρρέουσας ατμόσφαιρας, να επιλέξει τα συστήματα εκείνα της διοίκησης που θα τον εξελίξουν και θα τον βελτιώσουν. Στο εμπειρικό μέρος διαπιστώσαμε ότι η Γ.Δ.Α. επιστράτευσε διάφορα διοικητικά συστήματα και εργαλεία, από τον εσωτερικό έλεγχο, τη στοχοθεσία, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας έως και το Κ.Π.Α., ως μία αλυσίδα που το ένα έφερε το άλλο ή το ένα εμπειρείχε το άλλο. Μπορεί η εφαρμογή της Δ.Μ.Σ. στη Γ.Δ.Α. να παρουσίασε κάποια τρωτά σημεία, όπως την ανυπαρξία των προτύπων της αποδοτικότητας, αλλά αυτό δεν μειώνει σε καμία περίπτωση την όλη διαδικασία, την οργάνωση, την

¹² Βλέπε 4^ο Παράρτημα σελ. 188

συμμετοχή και κυρίως τα θετικά αποτελέσματα που έγιναν εμφανή από το πρώτο ακόμη εξάμηνο της στοχοθεσίας.

Από την πιλοτική εφαρμογή της στοχοθεσίας της Γ.Δ.Α., διαπιστώνεται ότι έγιναν μεθοδικά βήματα για την εφαρμογή της, αλλά και για την αντιμετώπιση της αντίστασης στην αλλαγή. Με δεδομένο ότι δεν υπήρξε υποχρεωτικότητα της εφαρμογής, αλλά πίστη και ενθουσιασμός από την πλευρά όλων των εμπλεκόμενων μερών, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι για την εφαρμογή τέτοιων μεθόδων διοίκησης, είναι σημαντικότερη η πίστη σε αυτές από όλα τα διοικητικά επίπεδα, η ορθή παρακίνηση, η έμπνευση και η διάχυση του οράματος στους υπαλλήλους, σε σημείο που να το νιώθουν δικό τους, ώστε να προβαίνουν με ενθουσιασμό στις δράσεις τους και να αντλούν ικανοποίηση από την επίτευξη των στόχων τους.

Οι περιπτώσεις μη επίτευξης των στόχων, ή η τυχόν απόκλισή τους θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν ως έναυσμα για την εξεύρεση των σημείων που χωλαίνουν οι Υπηρεσίες, ώστε να γίνονται οι απαραίτητες διορθωτικές-διαρθρωτικές ενέργειες με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των Υπηρεσιών.

Από τις συνεχόμενες και ανεπιτυχείς προσπάθειες πολλών ετών για τη διοικητική μεταρρύθμιση, επιβεβαιώνεται η άποψη του Θ. Τσέκου (2015) ότι διοικητικές μεταρρυθμίσεις, φυτευτές και επιβαλλόμενες, που μεταφέρονται μέσα από ευρωπαϊκά και διεθνή δίκτυα διοικητικού εκσυγχρονισμού, σε πολύπλοκα διοικητικά και κοινωνικά συστήματα, χωρίς να βασίζονται σε κανόνες εισαγωγής αλλαγών, και διάχυσης εμπειριών και γνώσεων, δεν έχουν ουσιαστικό αποτέλεσμα παρά εντυπωσιασμό της κοινής γνώμης (Τσέκος, Θ, 2015).

Εν κατακλείδι θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η εφαρμογή των εργαλείων του Ν.Δ.Μ., που αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των δημοσίων υπηρεσιών, δίνει νέα πνοή στην οργάνωση και τη στρατηγική τους. Η αντιμετώπιση του πολίτη ως πελάτη και η αύξηση της ικανοποίησής του, από τη χρήση των Υπηρεσιών της Δ.Δ. είναι πλέον αυτοσκοπός για τη Δ.Δ., στα πλαίσια πάντοτε της νομιμότητας και του δημοσίου συμφέροντος και με γνώμονα την εφαρμογή της χρηστής διοίκησης. Δεν πρέπει να παραβλεφθεί όμως και η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη, των υπαλλήλων. Η Δ.Δ. αποτελείται από ανθρώπους και απευθύνεται σε ανθρώπους. Όταν ο παράγων άνθρωπος νιώθει

ανασφαλής, επιφυλακτικός, χωρίς την απαιτούμενη εκπαίδευση αλλά και χωρίς εμπιστοσύνη προς τους διοικούντες και το κράτος, η Δ.Δ. δεν θα βελτιωθεί. Κακοδιοίκηση δεν υφίστανται μόνο οι πολίτες αλλά και οι ίδιοι οι υπάλληλοι, τα δικαιώματα των οποίων παραβιάζονται πολλάκις, χωρίς να υπάρχει ένα αξιόπιστο όργανο για την αποτελεσματική υπεράσπισή τους (Παπαδημητρίου 2007).

Η ύπαρξη αξιοκρατίας την οποία όλοι επαγγέλλονται θεωρητικά, αλλά στην πράξη όλοι την ξεχνούν, είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για την κατάκτηση της εμπιστοσύνης και τη βελτίωση της Δ.Δ.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας –μελλοντική έρευνα

Όσον αφορά τους περιορισμούς της έρευνας, αυτοί απορρέουν από την πιθανότητα μεροληπτικών απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων, από τη σκοπιά του δημοσίου υπαλλήλου. Ο αρχικός στόχος ήταν να πραγματοποιηθούν συνεντεύξεις και από αιρετά πρόσωπα της Γ.Α., αλλά δυστυχώς δεν κατέστη εφικτό, λόγω της πίεσης των χρονικών περιθωρίων για την εκπόνηση της διπλωματικής, σε συνδυασμό με το υπερφορτωμένο πρόγραμμα των αιρετών.

Ένας άλλος περιορισμός άπτεται στην προσπάθεια της γράφουσας να ασκήσει κριτική στην πιλοτική εφαρμογή της Διοίκησης Μέσω Στόχων, η οποία ενέχει τον κίνδυνο να εμπεριέχει στοιχεία υποκειμενικότητας, τόσο διότι αποτελεί ως υπάλληλος ένα γρανάζι της Γ.Δ.Α., της οποίας την πιλοτική στοχοθεσία ερευνήσαμε, όσο και επειδή ως μέλος της Ο.Δ.Ε. συνετέλεσε για την εφαρμογή της. Για να παρατεθεί η ανωτέρω κριτική, έγινε προσπάθεια αποστασιοποίησης από τις δράσεις της στοχοθέτησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι απαραίτητες αποστάσεις. Στην προσπάθεια αυτή συνέδραμε βεβαίως ουσιαστικά το πέρασμα του χρόνου και η αποκρυσταλλωμένη πλέον εμπειρία που αποκτήθηκε και που δίνει τη δυνατότητα άσκησης κριτικής με άλλη ματιά.

Επίσης, από την ίδια την έρευνα αναδείχθηκαν και δύο άλλες παράμετροι που συνιστούν σοβαρούς περιορισμούς και αφορούν:

1. Στην σταθερότητα της οργάνωσης και του οργανισμού, όσον αφορά την Π.Κ.Μ. Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται στη μεταβολή του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Π.Κ.Μ. το έτος 2017 και ως συνέπεια αυτού υπήρξε κατάργηση υπαρχόντων δομών, συνένωση κάποιων, δημιουργία νέων και μεταφορά αρμοδιοτήτων. Εν γένει προέκυψε με τον Ο.Ε.Υ. μία δομή της Π.Κ.Μ. τελείως διαφορετική της προϋπάρχουσας και

2. Στην παθογένεια της Ελληνικής Δ.Δ. που αφορά τόσο στην πολυνομία όσο και στην κακονομία. Δημοσιεύονται νόμοι οι οποίοι δεν έχουν από πριν δοκιμασθεί για την εφαρμοσιμότητά τους, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα συνεχές ράβε – ξήλωνε αρμοδιοτήτων. Ειδικότερα στην Τ.Α. παρατηρείται ακόμη και οκτώ χρόνια μετά την ισχύ του «Καλλικράτη», μία συνεχής μεταφορά αρμοδιοτήτων από τις Περιφέρειες προς τους Δήμους και η επιστροφή τους πάλι στις Περιφέρειες (π.χ. μεταφορά μαθητών, άδειες πλανόδιου εμπορίου, επιτροπές φιλικού διακανονισμού κ.α.).

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα αποτελούσε μια μελλοντική έρευνα για τη διερεύνηση της εφαρμογής της Δ.Μ.Σ., ως μελέτη περίπτωσης στους ΟΤΑ, κάτω από το πρίσμα της επιβολής πλέον και της υποχρεωτικότητας της χρήσης της μεθόδου, προκειμένου να διαπιστωθεί η ουσιαστική ή η επιφανειακή εφαρμογή της και ο τρόπος σύνδεσής της με την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Βιβλιογραφία

Ξενογλώσση βιβλιογραφία - άρθρα - εργασίες

1. Alvin E. Holliman, and Marcia Bouchard 2015 «The Use of Management by Objectives in Municipalities: Still Alive?» , Review Pub Administration Manag 2015, 3:1<http://dx.doi.org/10.4172/2315-7844.1000150>
2. Aucoin. P, (1995). The New Public Management: Canada in comparative perspective. Montreal: Institute for Research and Public Policy.
3. Butterfield. R, Edwards, C. and Woodall, J. (2004), “The new public management and the UK police service”, Public Management Review, Vol. 6 No. 3, pp. 395-415.
4. Barzelay. M, (1992), Breaking Through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Governance, Berkeley, CA: University of California Press
5. Borins. S, (1995). “The New Public Management is here to Stay.” Canadian Public Administration 81 (1).
6. Borins. S, (2000) “Loose Cannons and Rule Breakers, or Enterprising Leaders? Some Evidence about Innovative Public Managers.” Public Administration Review 60 (6)
7. Bouckaert. G, and Halligan. J, (2008), Managing Performance: International Comparisons, Routledge, New York, NY.
8. Boyne. G, (2001), "Planning, Performance and Public Services", Public Policy and Administration, Vol.79
9. Gaille. B, (2015) Marketing Expert & Blogmaster
10. Buchbinder. S, & Shanks, N. (2011). Introduction To Health Care Management (2η ed.). Jones & Bartlett Learning.
11. Butterfield. R, Edwards. C, and Woodall. J, (2004), “The new public management and the UK police service”, Public Management Review, Vol. 6 No. 3
12. Chris. J, Driving Business Connections, in Opinion (2015) «Management by Objectives Pros and Cons» 06/13/2015/in Opinions /by Joseph Chris)
13. Christensen. T, and Lægreid. P, (2011a), “Introduction”, in Christensen, T. and Laegreid, P. (Eds), The Ashgate Research Companion to New Public Management, Ashgate Publishing Ltd, Surrey
14. Christensen. T, and Lægreid. P, (2011b), “Complexity and hybrid public administration – theoretical and empirical challenges”, Public Organization Review, Vol. 11 No. 4
15. Christensen. T, and Lægreid. P, (2002) “New Public Management: Puzzles of Democracy and the Influence of Citizens.” Journal of Political Philosophy 10 (3)

16. Dean Evans, (1995) «Total Quality Management, Organization, and Strategy» West Publishing Company Minneapolis/St.Paul New York, Los Angeles, San Francisco
17. Denhardt. B, & Denhardt. V, (2000), "The New Public Service: Serving Rather than Steering", *Public Administration Review*, Vol.60
18. Dolowitz. P, and Marsh. D, (2000), "Learning from abroad: the role of policy transfer in contemporary policy-making", *Governance*, Vol. 13 No. 1.
19. Drewry. G, (2014), "The administrative sciences, from the past to the future (by a roundabout route)", *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 80 No. 1.
20. Drucker. P, Το Μάνατζμεντ στην Πράξη, 1998, εκδ. Κλειδάριθμος – Αθήνα.
21. Drucker. P, (1954) Η πρακτική της διοίκησης. Harper & Row, Νέα Υόρκη.
22. Dudovskiy, J, (2018) «The Ultimate Guide to Writing a Dissertation in Business Studies: A Step-by-Step Assistance»
23. Dunsire. A, (1995) Administrative theory in the 1980s: a viewpoint. *Public Administration*, 73
24. Durst. S, & Newell. C, (1999) "Better, faster, stronger, government reinvention in the 1990s", *American Review of Public Administration*, Vol. 29 (No. 1)
25. Garth den Heyer, (2011) "New public management: A strategy for democratic police reform in transitioning and developing countries", *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 34 Issue: 3
<https://doi.org/10.1108/13639511111157492>
26. Gruening. G. (2001) «Origin and theoretical basis of New Public Management» *International Public Management Journal* 4
27. Gillespie. J, (2006), "Policing performance management systems: identifying key design elements within a 'new' public management context", Master's research thesis, School of Business Management, Edith Cowan University, Perth.
28. Goodsell. T, (1984) "The grace commission: seeking efficiency for the whole people?", *Public Administration Review*, Vol. 44 No. 3.
29. Grey. A, and Jenkins. B, (1995) «From Public Administration To Public Management: Reassessing a revolution»
30. Halligan. J, (2011) "NPM in anglo-saxon countries", in Christensen, T. and Laegreid, P. (Eds), *The Ashgate Research Companion to New Public Management*, Ashgate Publishing Ltd, Surrey
31. Kamensky. M, (1996). Role of the 'reinventing government' movement in federal management reform. *Public Administration Review*, 56, 247–255.
32. Kelman. S, (1985), "The grace commission: how much waste in government?", *The Public Interest*, No. 78

33. Kettl. D, (1997), "The Global Revolution in Public Management: Driving Themes, Missing Links", *Journal of Policy Analysis and Management*, v. 16
34. Kickert. W, (1996), "Expansion and Diversification of Public Administration in the Postwar Welfare State: The Case of The Netherlands", *Public Administration Review*, Washington, D.C., v.56
35. König. K, (1997). "Entrepreneurial Management or Executive Administration: The Perspective of Classical Public Administration." In W. Kickert (ed.). *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
36. Kotter. P, (1998) «Winning at change» *Leader to Leader*, 10
37. Leishman. F, Cope, S. and Starie, P. (1996), "Reinventing and restructuring towards a 'new policing order'", in Leishman, F., Loveday, B. and Savage, S. (Eds), *Core Issues in Policing*, Longman Group Limited, Harlow
38. Loveday. B, (1995), *Reforming the Police: «From Local Service to State Police?»*, The Political Quarterly Publishing Company Limited, Oxford.
39. Lueder. K, (1996). Triumph des marktes im oeffentlichen sektor?—einige Anmerkungen zur aktuellen verwaltungsreformdiskussion. *Die oeffentliche Verwaltung*, 49
40. Lynn. L, (2006), "Public Management: Old and New", Routledge, New York, USA
41. Matheson. S, (1995), Professionalism and management: Accountability versus responsiveness-recent Inland Revenue developments. *Public Administration and Development*15: 295-302.
42. Miah. N, & Mia. L, (1996), "Decentralization, accounting controls and performance of government organizations: a New Zealand empirical study", *Financial Accountability and Management*, Vol. 12 (No. 3)
43. Michalopoulos. N, (2002), «Aspects of Citizen-Public Services Relationships: The Case of Greece», *Chinese Public Administration Review*, v. 1, n. 2, Apr/Jun
44. Mikesell. L, (2007) *Fiscal administration: Analysis and applications for the public sector*. Thomson Wadsworth, Belmont, CA.
45. Mirit Kisner, Eran Vigoda-Gadot, (2017) "The provenance of public management and its future: is public management here to stay?", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 Issue:6-7, pp.532-546, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2017-0143>
46. Newman. H, & Wallender. W, «Managing not-for-profit enterprises.» *Academy of Management Review* (1978)
47. Nikos. M, (2000) Trends of Administrative Reform in Europe: towards administrative convergence? Paper presented at the First Regional Interactional Conference of the International Institute of Administrative Sciences, University of Bologna, 19-22 June. Available at:

verdi.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/0/405989b52e4bf1b7c1256c76004e70f0/\$FILE/IPMR_2_2
_Reform_Trends.pdf

48. Odione. S, (1990) «*Management by Objectives*», 1965, Pitman Publ. - N.Y., p. 55-56, στον Κανελλόπουλο Χ., Μάνατζμεντ – Αποτελεσματική Διοίκηση, Α' Τόμος, , International Publ. – Αθήνα
49. OECD (1990), Public Management Developments Survey, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris.
50. OECD (1993), Public Management Developments Survey, OECD Paris.
51. Ongaro. E, (2008), "Introduction: the reform of public management in France, Greece, Italy, Portugal and Spain", International Journal of Public Sector Management Vol. 21 (No. 2)
52. Pallot. J, (2001), "A decade in review: New Zealand's experience with resource accounting and budgeting", Financial Accountability and Management, Vol. 17 (No. 4)
53. Pollit. C, & Harrison, S. (1994), Handbook of Public Service Management, Oxford: Blackwell.
54. Pollit. C, (2006) "Antistatistic Reforms and New Administrative Directions: Public Administration in the UK", Comparative Public Administration: The Essential Readings Research in Public Policy Analysis and Management, Volume 15
55. Pollitt. C, and Bouckaert. G, (2011), Public Management Reform: A Comparative Analysis. New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State, 3rd ed., Oxford University Press, Oxford.
56. Prasad. M, (2002) «Principals and Practices of Management», 2002, Sultan Chand & Sons Educational Publ. - New Delhi.
57. Premfors. R, (1998), "Re-shaping the Democratic State: Swedish Experiences in a Comparative Perspective", Public Administration, 76, (1) presented at the First Regional Interactional Conference of the International Institute of Administrative
58. Raadschelders. J, and Vigoda-Gadot. E, (2015), Global Dimensions of Public Administration and Governance: A Comparative Voyage, John Wiley & Sons, Hoboken, NJ.
59. Reichard. C, (1992). Kommunales management im internationalen vergleich. Der Staedtetag, 843–848.
60. Reichard. C, (1996). Die 'New Public Management': debatte im internationalen kontext. In: C. Reichard & H. Wollmann, Kommunalverwaltung im modernisierungsschub Basel: Birkhaeuser.
61. Ridley. F, (1996), "The New Public Management in Europe: Comparative Perspectives", Public Policy and Administration, v.11 Sciences, University of Bologna, 19-22 June. Available at: verdi.unisg.ch/org/idt/ipmr.nsf/0/

62. Thompson. K, et al, «*The Effects of MBO on Performance and Satisfaction in a Public Sector Organization*» (1981)Leadership Intitute Faculty Publications. Paper 22, in journal of Management
63. Tolofari. S, «*New Public Management and Education*» Policy Futures in Education, Volume 3, Number 1, 2005
64. Van de Walle, S. & Hammerschmid, G.,(2011) «*The Impact of the New Public Management: Challenges for Coordination and Cohesion in European Public Sectors*»
Journal: Administrative Culture <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=245046>
65. Wagner.E,(2012),“Thecameralists:fertilesourcesforanewscienceofpublicfinance”,inBackhaus,J.G. (Ed.), Handbook of the History of Economic Thought, Springer, New York, NY.
66. Wegrich. K, 2009. “Public Management Reform in the United Kingdom: Great Leaps, Small Steps, and Policies as their Own Cause.” In S. Goldfinch and J. Wallis (eds). International Handbook of Public Management Reform. Cheltenham: Edward Elgar
67. Zervopoulos. P, Palaskas. Τα, (2010), Performance - effectiveness – efficiency measurement methods in public sector: international and greek experience, Panteion University of Social and Political Sciences, MPRA Paper No. 30936

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία, άρθρα, εργασίες, εκθέσεις εμπειρογνομένων

1. Αθανίτης. Β, (2015)«*Το Σύστημα Διακυβέρνησης και Στρατηγικής Διοίκησης των Πρωτοβάθμιων ΟΤΑ ως πεδίο για την εφαρμογή μεθόδων διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων στους Δήμους: Από την λογική της διοίκησης λειτουργιών σε εκείνη της διοίκησης έργων. Εμπόδια και οφέλη.*»
2. Ακριβοπούλου. Χ, (2010) «*Θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης-αμεροληψία, ισότητα, αναλογικότητα, χρήστη διοίκηση, νομιμότητα, δημόσιο συμφέρον*»
3. Αργυρόπουλος. Γ, (2016) «*Η έννοια και οι λειτουργίες της Δ.Δ.*» στο http://www.huffingtonpost.gr/giorgos-argyropoulos/-_5895_b_10297624.html (προσπέλαση στις 24/02/5018)
4. Ασπρίδης. Γ, (2013) «*Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους*», εκδ. Προπομπός - Αθήνα, σελ. 34.
5. Αποστολοπούλου. Ε, 2017 «*Βελτίωση Ποιότητας των Ελεγκτικών Δραστηριοτήτων των Τμημάτων Εμπορίου της Π.Κ.Μ.*»
6. Απαλοπούλου. Α, (2007) «*Αναβάθμιση των Αυτοδιοικητικών Υπηρεσιών μέσω της εφαρμογής της Δ.Μ.Σ.*»
7. Δημητριάδη. Ζ, (2000) «*Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*», σελ. 101-103, εκδόσεις Interbooks

8. Διονυσοπούλου. Π, (2012) και (2014), παρουσίαση ΕΚΔΔΑ «*Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας*»
9. Δοξιάδης. Α, (2012) «*Οι ορφανές μεταρρυθμίσεις*» στο www.protagon.gr (προσπέλαση 25/2/2018)
10. Δρούλια. Θ, - Πολίτης. Κ, (2008) «*Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη της Εκπαίδευσης*» Παιδαγωγικό Ινστιτούτο Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.
11. ΕΚΔΔΑ (2015) «*Αποτελεσματική Διαχείριση της Οργανωσιακής Αλλαγής*»
12. Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2014 – 2016, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
13. Eurostat (2016), Στατιστικές δημόσιων οικονομικών, <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-> (προσπέλαση 13-12-2017)
14. Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρυθμίσεων του 2016, Συμβούλιο Οικονομικών κλπ.
15. Εκπαιδευτικό υλικό παρόντος ΔΠΜΣ
16. Έκθεση Εμπειρογνομόνων του Υπ. Οικονομικών σε συνεργασία με τα Υπ. Εσωτερικών και Δ/κής Ανασυγκρότησης, Πολιτισμού Παιδείας και Θρησκευμάτων, Περιβάλλοντος και Ενέργειας, Οικονομίας Υποδομών Ναυτιλίας και Τουρισμού και το Υπουργείο Εργασίας
17. Ζαφειρόπουλος. Κ, (2005) «*Πως γίνεται μία επιστημονική εργασία, επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*», Εκδόσεις Κριτική
18. Κανελλόπουλος. Χ, (1990) «*Management, Αποτελεσματική Διοίκηση*», Τόμος Α', εκδόσεις International Publishing- ΑΘΗΝΑ
19. Κολέτσιος. Δ, (2010) «*Το κίνημα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και η Διοικητική Μεταρρύθμιση του Ελληνικού Δημόσιου Τομέα.*»
20. Κοντοστάθη. Σ, (2010) «*Δημόσια Διοίκηση και Γραφειοκρατία*»
21. Κωστάρας. Ι , (2007)«*Η νέα Δημόσια Διοίκηση, ένα παγκόσμιο φαινόμενο*», στο jkostaras.tripod.com πρόσβαση 8/2/2018
22. ΚΠΑ 2013
23. ΚΠΑ 2017
24. Λαγούδας. Χ, 2011 «*Στρατηγική στη Δημόσια Διοίκηση και Κ.Π.Α. Η περίπτωση της Ν.Α. Σερρών*»
25. Λεονάρδου. Τ, (2017) «*Ηγεσία και έλεγχος: Η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας*»
26. Μακρυδημήτρης. Α, Πραβιτά. Μ.Η, (2012), «*Διοικητική Επιστήμη Ι: Δημόσια Διοίκηση Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*», Ε' Έκδοση, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλας
27. Μακρυδημήτρης. Α, (1996), «*Η διοίκηση σε κρίση: κείμενα για τη διοίκηση και την κοινωνία*», Αθήνα: Εκδόσεις Ν. Σύνορα.

28. Μακρυδημήτρης. Α, 2011) άρθρο στην εφημερίδα « καθημερινή» με τίτλο «*Πως η Δημόσια Διοίκηση της χώρας έφτασε ως εδώ*» 9/10/2011 [http://www.kathimerini.gr/439406/article/epikairothta/politikh/apoyh-pws-h-dhmosia-dioikhsh-ths-xwras-eftase-ws-edw-meros-a](http://www.kathimerini.gr/439406/article/epikairothta/politikh/apoyh-pws-h-dhmosia-dioikhsh-ths-xwras-eftase-ws-edw) (προσπέλαση 10/01/2017)
29. Μακρυδημήτρης. Α, (2006), «*Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*», Εκδόσεις Σάκκουλα
30. Μανιάτης. Α, 2010 «*Δημόσια Διοίκηση και ΟΤΑ*» εκδόσεις Σάκκουλα
31. Μανιτάκης. Α, 2016 «*Δημόσια Διοίκηση και Διοικητική Μεταρρύθμιση, εγκλωβισμένες στον ιστό της πολυνομίας και της τυπολατρίας: προτάσεις για την απαγκίστρωσή τους*»
32. Ματάκος. Α, (2012) «*Η Μεταρρύθμιση στη Δ.Δ. μέσα από διαδικασίες εφαρμογής στρατηγικής διοίκησης με εστίαση στη μελέτη της οργανωσιακής προσαρμογής στις απαιτήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, της εκτίμησης και του ελέγχου του αποτελέσματος της οργανωσιακής δράσης. Η Περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου*»
33. Μπουραντάς. Δ, (2002) «*Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές*» εκδόσεις Μπένου Αθήνα
34. North Douglass, (2006), «*Θεσμοί, Θεσμική Αλλαγή και Οικονομική Επίδοση*». Παπαζήσης, Αθήνα
35. Παγκόσμια Τράπεζα 1994: «*Διακυβέρνηση: Η εμπειρία της Παγκόσμιας Τράπεζας.*» Πακέτο εργασιών 1 «*Εκπόνηση μελέτης για την τοπική διακυβέρνηση στις χώρες της Ε.Ε. και ανάδειξη καλών πρακτικών*» στο
36. Πακέτο εργασιών 1 «*Εκπόνηση μελέτης για την τοπική διακυβέρνηση στις χώρες της Ε.Ε. και ανάδειξη καλών πρακτικών*» στο
37. Παπαδημητρίου. Θ, (2007) περιοδικό Ρηξικέλευθον, τόμος 2007 σελ. 19 τεύχη 27-30
38. Παπαμιχαήλ. Σ, (2014) «*Περί Γραφειοκρατίας*» στο https://left.gr/news/peri-grafeiokratias_arthro28/7/2014 (προσπέλαση στις 25/02/5018)
39. Παπουτσάκης. Π, (2016) «*Μέθοδοι και πρακτικές της σύγχρονης Διοίκησης Απόδοσης στον Δημόσιο Τομέα*»
40. Ραμματά. Μ, «*Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, η Στοχοθεσία και η Μέτρηση της Απόδοσης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στο Πλαίσιο του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ*», Περιοδικό Διοικητ. Ενημέρωση, τεύχος 39.
41. Σβέρκου. Α, (2007) «*Πολιτικές για τη βελτίωση της οργάνωσης της Δ.Δ.*»
42. Σταθόπουλος. Π, (2012) «*Οργάνωση και Διοίκηση Κοινωνικών Υπηρεσιών*» εκδόσεις Παπαζήση
43. Στρατηγική Δ/ση Φορέων Τοπικής και Περιφέρειας Αυτοδιοίκησης (2017) παρουσίαση στο

παρόν ΔΜΣΣ

44. Τσέκος, Θ, (2005) «*Η ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση*» ΕΣΔΔ
45. Τσέκος, Θ, (2016) Αφιέρωμα Δημόσια Διοίκηση 034-37 Άρθρο – «*Διαστάσεις Μιας Ολοκληρωμένης Δ/κής Μεταρρύθμισης*» 15/12/2016 , τεύχος 41 Νοέμβριος - Δεκέμβριος 2016 manager http://www.eede.gr/uploads/files/MANAGER_T41.pdf
46. Τσιότρας, Γ, (2002), «*Βελτίωση της Ποιότητας*» 2^η έκδοση, εκδόσεις Μπένου
47. Τσιότρας, Γ, (2016), «*Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*», εκδόσεις Broken Hill Publishers.
48. Φαναριώτης, Π, (1999) «*Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών και Οργανισμών, Εισαγωγή στο Σύγχρονο Δημόσιο Management, Δημόσια Διοίκηση II*», εκδ.Α. Σταμούλης.
49. Χαραλαμπίδης, Μ, ΜΒΟ: «*Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού*», Ηλεκτρονικό Περιοδικό Σύγχρονη Άποψη, Τεύχος 07/2008, <http://magazine.apopsi.cy/2008/07/323>
50. Χουρμούζης, Κ, (2017) «*Ο σύγχρονος ρόλος και οι μελλοντικές προοπτικές της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης* »
51. Χριστοπούλου. Σ, (2008) «*Δημόσια Πολιτική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση. Η Προσπάθεια Μέτρησης της Απόδοσης και Καθιέρωσης Συστήματος Διοίκησης με Στόχους*»
52. Έκθεση Παρέδρου ΣτΕ Γ. Μαραγκόπουλου (1950)
53. Έκθεση Βαρβαρέσου (καθηγητή και Υπ. Οικονομικών) (1952)
54. Έκθεση συμβούλου ΟΟΣΑ G. Langrod (1964)
55. Έκθεση Εμπειρογνώμονα ΟΟΣΑ F.Wilson (1966)
56. Έκθεση Αργυριάδη (1970)
57. Έκθεση Σταυριανόπουλου (1972)
58. Έκθεση ΚΕΠΕ (1988)
59. Έκθεση των «100» (1990)
60. Έκθεση Επιτροπής Ανθρώπινου Παράγοντα (1991)
61. Μελέτη Δεκλερή (1992)
62. Έκθεση καθ. Σπράου (1998)
63. Στρατηγική της Λισσαβόνας (2000)
64. Ε.Π. Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας Α΄ φάση 2015-2019
65. Ε.Π. Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας Α΄ φάση 2015-2019
66. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα 2014-2020»

Νομοθεσία – εγκύκλιοι- Προεδρικά Διατάγματα

1. Α.Π.12972 /10-5-2016 εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α, «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017»
2. Α.Π.οικ. 11635/10-4-2017εγκ. ΥΠ.ΕΣ «Σύστημα αξιολόγησης ν. 4369/2016 –

- Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή»
3. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/ 753/οικ.7513/3-3-2017εγκ ΥΠ..Δ.Α«Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή»
 4. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005, εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. «Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, (ν.3230/2004) Μεθοδολογία στοχοθεσίας»
 5. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.2813/23-1-2008, εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. «Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας»
 6. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.5270/1-3-2007, εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης (ν. 3230/2004)
 7. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.7323/5-4-2006 εγκ. ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. «Μεθοδολογία καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της Αποτελεσματικότητας και Αποδοτικότητας της Διοίκησης (ν.3230/2004).»
 8. ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ.1/3/οικ772/4-1-2018Εγκ. ΥΠ.Δ.Α«Ολομέλειες Δ/νσεων και Τμημάτων, κατά τη διαδικασία του καθορισμού παρακολούθησης και αξιολόγησης της στοχοθεσίας-σύνθεση και λειτουργία»
 9. ΔΟΜ/Φ.21/οικ.27741/28-8-17Υπ.Δ.Α. «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2018, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4369/2016».
 10. ΔΠΠΑ/Φ.4/οικ.26397/27-12-2005«Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, (ν.3230/2004) Μεθοδολογία στοχοθεσίας»
 11. ΔΙΣΣΚ/ΤΠΠ/Φ1/5/οικ8882/2-3-2018, εγκ. ΥΠ.Δ.Α.« *Εφαρμογή συστήματος Δ.Μ.Σ. για το έτος 2018 στους ΟΤΑ α & β Βαθμού, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν4369/16*
 12. Εισηγητική Έκθεση του Ν. 3230/2004
 13. Ν. 3230/2004 Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
 14. Ν.4369/2016 «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»
 15. Ν.1320/1983 «Πρόσληψη στο δημόσιο τομέα και άλλες διατάξεις»
 16. Ν. 1505/1984 «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες συναφείς διατάξεις»
 17. Ν.1585/1986 ««Βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων του Δημόσιου. Ν Π. Δ. Δ και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης»
 18. Ν.1388/1983 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης»
 19. Ν. 2190/1994 «Σύσταση ΑΣΕΠ και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης »

20. Ν. 2539/1997 "Καποδίστριας" «Αναδιάρθρωση τοπικής αυτοδιοίκησης»
21. Ν. 2477/1997, «Συνήγορος του Πολίτη και Σώμα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης»
22. Ν.2690/1999 «Κύρωση του κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις»
23. Π.Δ. 342/2002 «Διακίνηση εγγράφων με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο»
24. Ν. 3013/2002, άρθ31, «Σύσταση ΚΕΠ»
25. Ν.3200/2003 «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δ.Δ. και Τοπικής Αυτ/σης κ.α. διατάξεις»
26. Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
27. Ν.3242/2004«Ρυθμίσεις για την οργάνωση και λειτουργία της Κυβέρνησης, τη διοικητική διαδικασία και τους Ο.Τ.Α.»
28. Ν.3528/2007 «Νέος Δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας»
29. Ν.3852/2010 «Καλλικράτης» «Νέα Αρχιτεκτονική της Διοίκησης και της Αποκεντρωμένης Δ/σης»
30. Ν.4057/2012 «Πειθαρχικό δίκαιο δημοσίων υπαλλήλων»
31. Ν.4305/2014 «Ανοιχτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημοσίου τομέα»
32. Ν.4250/2014, «Δ/κές απλουστεύσεις, καταργήσεις και συγχωνεύσεις Νομ. Πρ/πων και Υπ. Δημ. Τομέα»
33. Ν. 4325/2015, «Εκδημοκρατισμός της διοίκησης- καταπολέμηση της γραφειοκρατίας»
34. Π.Δ. 50/2001, «Καθορισμός προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του δημοσίου τομέα»
35. Π.Δ.65/2011 «Διάσπαση του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρω- σης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κ.λ.π.»
36. Π.Δ.133/2010 «Πρότυπος Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Π.Κ.Μ.»

Ηλεκτρονικές Πηγές

1. http://www.pspa.uoa.gr/data/download/ede/conferences/SDE_2005/papers/Boursa_nidis_Christos.pdf (προσπέλαση 2/12/2017)
2. www.firgoa.usc.es/drupal/files/tolofari.pdf (προσπέλαση 7/11/2017)
3. [www.pravo.unizg.hr/download/repository/4_1_Origin_and_Theoretical_Basis\[1\].pdf](http://www.pravo.unizg.hr/download/repository/4_1_Origin_and_Theoretical_Basis[1].pdf) (προσπέλαση 8/11/2017)
4. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2017-0143> (προσπέλαση 7/11/2017)
5. <https://doi.org/10.1108/13639511111157492> (προσπέλαση 1/11/2017)
6. <http://dx.doi.org/10.4172/2315-7844.1000150> (προσπέλαση 30/10/2017)
7. <https://akrivoroulouchristina.wordpress.com/.../θεμελιώδεις-αρχές-της-δημόσιας-διοίκης/> (προσπέλαση 26/2/2018)
8. <http://www.kathimerini.gr/439406/article/epikairothta/politikh/apoyh-pws-h-dhmosia-dioikhsh-ths-xwras-eftase-ws-edw-meros-a> (προσπέλαση 28/11/2017)
9. <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-> (προσπέλαση 10/10/2017)
10. www.businessdictionary.com/definition/management-by-objectives-MBO.html
11. <http://magazine.apopsi.cy/2008/07/323>
12. www.et.gr (τελευταία πρόσβαση 7/3/2018)
13. www.epdm.gr/Uploads/Files/Dimosiotita/BASELINE_STUDY_FINAL_GR.doc (προσπέλαση 28/01/2018)
14. http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/751.pdf (προσπέλαση στις 27/02/5018)
15. www.epdm.gr/Uploads/Files/Dimosiotita/BASELINE_STUDY_FINAL_GR.doc (προσπέλαση στις 26/02/5018)
16. www.de.teipat.gr/documents/xeimerino%202010-2011/DDKOTA.pdf (προσπέλαση 17/01/2018)
17. www.epdm.gr/Uploads/Files/Dimosiotita/BASELINE_STUDY_FINAL_GR.doc (προσπέλαση στις 24/02/5018)
18. http://www.huffingtonpost.gr/giorgos-argyropoulos/_5895_b_10297624.html (προσπέλαση στις 24/02/5018)
19. <https://left.gr/news/peri-grafeiokratias28/7/2014> (προσπέλαση στις 25/02/5018)
20. www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book2.pdf

- (προσπέλαση 22/2/2018)
21. <http://www.kathimerini.gr/439406/article/epikairothta/politikh/apoyh-pws-h-dhmosia-dioikhsh-ths-xwras-eftase-ws-edw-meros-a> (προσπέλαση 20/12/2017)
 22. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=245046>(προσπέλαση 24/2/2018)
 23. <https://el.wikipedia.org/wiki/> (προσπέλαση 29/1/2018)
 24. http://www.pkm.gov.gr/inst/pkm/gallery/PKM%20files/Epixeirhsiako_2015-2019 (τελευταία προσπέλαση 19/02/2018)
 25. <http://magazine.apopsi.cy/2008/07/323> (προσπέλαση 22/2/2018)
 26. <http://www.pkm.gov.gr/default.aspx?lang=el-GR&page=178>(προσπέλαση 19/2/2018)
 27. www.epdm.gr/Uploads/Files/Dimosiotita/BASELINE_STUDY_FINAL_GR.doc (προσπέλαση στις 24/02/5018)
 28. www.epdm.gr/Uploads/Files/Dimosiotita/BASELINE_STUDY_FINAL_GR.doc (προσπέλαση στις 26/02/5018)
 29. <https://www.epoli.gr/adedy-simeia-axiologisis-prepei-prosexoyn-a-88800.html> (προσπέλαση 30/1/2018)
 30. www.scribd.com/doc/306333194/PROS-and-CONS-Managements-by-Objectives (προσπέλαση 15/12/2017)
 31. <http://performance-appraisals.org/index.htm> (προσπέλαση 30/11/2017)
 32. <https://research-methodology.net/about-us/ebook/>
 33. Dudovskiy, J. (2015), Deductive Approach”, Research Methodology, Necessary Knowledge to Conduct Business Research, p 1. [Online]. Available at: <http://researchmethodology.net/research-methodology/research-approach/deductive-approach-2/> (προσπέλαση 8/3/2018)
 34. <https://www.epoli.gr/adedy-simeia-axiologisis-prepei-prosexoyn-a-88800.html> (προσπέλαση 30/1/2018)
 35. <http://www.minadmin.gov.gr/> (τελευταία προσπέλαση 8/3/2017)
 36. <https://econpapers.repec.org/RePEc:tpr:restat:v:84:y:2002:i:2:p:324-341> (προσπέλαση 7/3/2018)
 37. www.enacademic.com (προσπέλαση 11/12/2017)

1° ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης

«Ερωτήσεις ημι-δομημένης συνέντευξης:

A Ενότητα: Στοιχεία για τον συνεντευξιαζόμενο/η

1. Ποια είναι η θέση σας στον φορέα (Τμήμα); Αναφέρετε τα κυριότερα καθήκοντά σας;
2. Πόσα έτη θητείας/υπηρεσίας έχετε στο δημόσιο τομέα και πόσα στη συγκεκριμένη θέση; Εργαστήκατε ποτέ στον ιδιωτικό τομέα;
3. Ποιες είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο;

B Ενότητα: Στάση στελεχών

1. Ποια είναι η άποψή σας σε σχέση με το Ν.3852/2010, τους στόχους που έχει σαν νόμος και την εφικτότητα της εφαρμογής του.
2. «Η απουσία στοχοθεσίας αποτελεί γενικό χαρακτηριστικό στην ελληνική δημόσια διοίκηση». Συμφωνείτε με αυτήν την άποψη; Κατά τη γνώμη σας που οφείλεται αυτό;
3. Θα πρέπει να αξιολογείτε η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών; Γιατί;
 - a. Ποιες μεθόδους θα προτείνετε για την μέτρηση τους;
 - b. Ποια εργαλεία/τεχνικές (του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ) θεωρείτε πως αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;
4. Με τις διατάξεις του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004) θεσπίστηκε στο δημόσιο τομέα το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων»; Γνωρίζετε τη σχετική νομοθεσία; Αν ναι, με ποιο τρόπο και από ποιους ενημερωθήκατε γι' αυτήν;
5. Ο Ν. 3230/2004 παραμένει ουσιαστικά ανεφάρμοστος παρά την πληθώρα εγκυκλίων που έχουν αποσταλεί από το Υπουργείο Εσωτερικών.
 - i. Θεωρείτε απαραίτητη την εφαρμογή του; Γιατί;
 - ii. Είστε αισιόδοξος/η ή απαισιόδοξος/η για την εφαρμογή του νόμου; Γιατί;
6. Γιατί κατά την άποψή σας με την εφαρμογή του Ν.3852/2010 (Καλλικράτης) εξαιρέθηκε η τοπική αυτοδιοίκηση από την εφαρμογή των διατάξεων του Ν. Ν.3230/2004 (εφαρμογή της στοχοθεσίας); Θα υπήρχαν οφέλη κατά την άποψή σας από την εφαρμογή της;
7. Χρησιμοποιούνται στην Υπηρεσία σας τεχνικές διοίκησης, όπως:
 - Διοίκηση μέσω στόχων
 - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
 - Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
 - Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων

- Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή
- Λητή Διοίκηση
- Διοίκηση με Καινοτομία και Αλλαγές
- Διοίκηση με παρακίνηση
- Διοίκηση μέσω αποτελεσμάτων
- Άλλη, ποια;

8. Κατά τη σταδιοδρομία σας, έχετε εργαστεί σε Υπηρεσία που να έχει εφαρμόσει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αναπτύξτε την εμπειρία σας;

Γ Ενότητα: Εφαρμογή «Διοίκησης Μέσω Στόχων»

1. Εφαρμόστηκε το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» στο σύνολο του φορέα που υπηρετείτε ή αποσπασματικά από μεμονωμένες υπηρεσίες;

Αν ΟΧΙ,

- Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι δεν εφαρμόστηκε;
- Θεωρείτε πως οι υπάλληλοι θα ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας;
- Πιστεύετε πως η Υπηρεσία μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς στοχοθεσία δεδομένου ότι στον ΟΕΥ είναι καταγεγραμμένες οι αρμοδιότητες των Υπηρεσιών;
- Θεωρείτε πως οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς την ύπαρξη επιπλέον στόχων;

Αν ΝΑΙ,

Περιγράψτε τη διαδικασία ανάπτυξης/υλοποίησης/ελέγχου της «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;

- Ήταν οι στόχοι συμφωνημένοι εξ' αρχής από όλα τα επίπεδα διοίκησης;
- Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων;
- Ήταν οι στόχοι smart που τέθηκαν σε όλα τα επίπεδα (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, ρεαλιστικοί, πραγματοποιήσιμοι);
- Υπήρχε έλεγχος σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας σχετικά με τη πορεία υλοποίησης των στόχων;
- Υπήρξε επιβράβευση των υπαλλήλων όταν ο στόχος επιτυγχάνονταν; Με ποιο τρόπο;

2. Ποια ήταν, κατά τη γνώμη σας, τα σημαντικότερα θετικά ή/και αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του σε επίπεδο ατόμων/τμημάτων/υπηρεσίας;

3. Ποιοι παράγοντες συμβάλουν/συνέβαλαν (θετικά ή αρνητικά = εμπόδια) στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην Υπηρεσία σας;

Π.χ.

- α. Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης
- β. Ελλιπής συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων
- γ. Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους
...
- δ. Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού...
- ε. Φόβος για αποκάλυψη των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των
καθηκόντων τους
- στ. Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη
κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων.....
- ζ. Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και
αποτελεσματικότητας
- η. Υποστελέχωση των υπηρεσιών
- θ. Άλλο, ποιο;.....

(Ιεραρχείστε τα πιο πάνω από το σημαντικότερο έως το λιγότερο σημαντικό)

4. Παρουσιάστηκαν προβλήματα κατά την εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην Υπηρεσία σας; Εξηγήστε; Πως αντιμετωπίστηκαν;

5. Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους; Πως αντιμετωπίστηκαν;

6. Συνολικά, με βάση την έως τώρα εμπειρία σας πως αξιολογείτε τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας;

Πολύ καλή Καλή Ούτε/καλή ούτε κακή Κακή Πολύ Κακή

Αιτιολογείστε

Δ Ενότητα: Γενικές Ερωτήσεις - Προοπτικές

1. Προοπτικές εφαρμογής «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ;

2. Θεωρείτε πως η εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκησης Μέσω Στόχων» αρκεί για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο; Εξηγήστε

3. Γενικά σχόλια/ παρατηρήσεις»

2^ο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Πίνακας 4: Συνεντεύξεων

α/α	ερωτήσεις	Στέλεχος 1 ΟΤΑ α' βαθμού Πρ/μενη Διεύθυνσης	Στέλεχος 2 ΟΤΑ α' βαθμού Πρ/νη Τμήματος	Στέλεχος 3 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Δ/σης	Στέλεχος 4 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 5 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 6 ΟΤΑ β' βαθμού Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας Π.Κ.Μ.
1	έτη θητείας / υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμ ένη θέση Εργασία στον ιδιωτικό τομέα	19 6,5 10	18 12,5 5	33 7 1.5	13 2 7	20 4 5	34 11 1
2	Ποιό είναι το εκπαιδευτι κό σας υπόβαθρο;	ΠΕ και 2 ΜΤΠ	ΠΕ ΜΤΠ	ΤΕ, ΜΒΑ	ΠΕ, ΜΤΠ	ΠΕ και ΜΤΠ	ΠΕ ΜΤΠ, Διδακτορικό

Στάση στελεχών

α/α	ερωτήσεις	Στέλεχος 1 ΟΤΑ α' βαθμού Πρ/μενη Διεύθυνσης	Στέλεχος 2 ΟΤΑ α' βαθμού Πρ/νη Τμήματος	Στέλεχος 3 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Δ/νσης	Στέλεχος 4 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 5 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 6 ΟΤΑ β' βαθμού Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας Π.Κ.Μ.
1	Ποια είναι η άποψή σας σε σχέση με το Ν.3852/2010, τους στόχους που έχει ως νόμος και την εφικτότητα της εφαρμογής του.	Δύσκολη η επίτευξη των στόχων του νόμου. -βαθιά οικονομική και κοινωνική κρίση. -Επιφανειακές αλλαγές (απλή ανακατανομή αρμοδιοτήτων, -έλλειψη αναδιάρθρωσης και μεταρρυθμίσεων θεσμικού, διοικητικού, νομικού και οικονομικού πλαισίου, - αποτέλεσμα η Τ.Α. να παρουσιάζει: -χαμηλή καταξίωση στην τοπική κοινωνία, -ελλιπή ανταπόκριση και -αδυναμία διεκδίκησης αναβαθμισμένου ρόλου σε ευρωπαϊκό επίπεδο.	Δυνατότητα να πετύχει στην οικονομία κλίμακος με συνενώσεις δήμων κ.λ.π. Αποτυχία στην πρόβλεψη πόρων στους δήμους, για την σωστή εφαρμογή των μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων. (πιο οργανωμένος ο Καποδίστριας)	Αξιόλογο όραμα, κακός συντονισμός και εφαρμογή.	Στόχοι: -αναδιάρθρωση των ΟΤΑ, -παύση κατακεραματισμού φορέων Δ/σης, -ανακατανομή αρμοδιοτήτων, -καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη με την έννοια της προσβασιμότητας και εγγύτητας. Δυσκολίες στην εφαρμογή του λόγω της -συνένωσης των δομών π.χ. διαγωνισμοί προμηθειών, και πισωγυρίσματα αρμοδιοτήτων, π.χ. επιτροπές φιλικού διακανονισμού, πλανόδιο εμπόριο κ.λ.π.	αναδιάρθρωση τοπικής αυτοδιοίκησης με σκοπό τη σύγχρονη πολυεπίπεδη διακυβέρνηση . Δύσκολη η επίτευξη των στόχων, λόγω: -υποστελέχωσης υπηρεσιών, μείωσης άυλων και υλικών πόρων. -Επιφανειακές αλλαγές -έλλειψη ουσιαστικών μεταρρυθμίσεων	Στόχοι: πολυεπίπεδη σύγχρονη διακυβέρνηση του κράτους με ανασύσταση και ανασυγκρότηση των δομών του κράτους και της Τ.Α. στα πρότυπα της Ε.Ε. Δυσκολίες: -περίοδος οικονομικής και κοινωνικής κρίσης και -απλή ανακατανομή αρμοδιοτήτων χωρίς την απαιτούμενη αναδιάρθρωση και την επαρκή εξασφάλιση πόρων. -Η Τ.Α. προσπαθεί να ανταπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών με: - μειωμένους πόρους και με -δεδομένη την παθογένεια της πολυνομίας, προκειμένου να καταξιώθει στην τοπική κοινωνία.
2	«Η απουσία στοχοθεσίας αποτελεί γενικό χαρακτηριστικό στην ελληνική δημόσια διοίκηση». Συμφωνείτε με αυτήν την άποψη; Κατά τη γνώμη σας που οφείλεται αυτό;	Συμφωνώ Οφείλεται κυρίως στην έλλειψη πολιτικής βούλησης τόσο από πλευράς κεντρικής κυβέρνησης, όσο και από πλευράς τοπικής διακυβέρνησης.	Συμφωνώ Αντίσταση στην αλλαγή από όλα τα διοικητικά στρώματα	Δε συμφωνώ διότι στοχοθεσία , κατά περίπτωση , κρύβεται πίσω από κάθε ενέργεια μας, πολλώ δε μάλλον πίσω από τη δουλειά μας. Απουσιάζουν οι γνώσεις και η διάθεση καθώς και η πολιτική βούληση, ώστε να υπάρξει εφαρμογή του συστήματος Διοίκησης με στόχους.	Δεν έχω άποψη. Π.χ. στον στρατό και στις εφορίες γίνεται στοχοθεσία.	Συμφωνώ. Όπου εφαρμόζεται γίνεται τυπικά και όχι ουσιαστικά. -Οφείλεται κυρίως στην έλλειψη πολιτικής βούλησης, στην υποστελέχωση των Υπηρεσιών έλλειψη κουλτούρας τέτοιων μεθόδων διοίκησης -Δυσκολία μέτρησης ενεργειών	Συμφωνώ. Λόγοι: -η αδιαφορία των επικεφαλής να ορίσουν τους στρατηγικούς στόχους και -η κωλυσιεργία των στελεχών της ΔΔ. (Υπήρχαν και εξαιρέσεις.) -έλλειψη ισχυρής πολιτικής βούλησης και από την κεντρική κυβέρνηση, αλλά και από τους τοπικούς άρχοντες. -έλλειψη κατάλληλου προσωπικού, το οποίο θα προβεί σε όλες εκείνες τις διαδικασίες για την προεργασία, δημιουργία προτύπων κ.λ.π.. σοβαρό έλλειμμα πόρων.

3	<p>Θα πρέπει να αξιολογείται η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημόσιων υπηρεσιών; Γιατί;</p> <p>α) Ποιες μεθόδους θα προτείνετε για την μέτρησή τους;</p> <p>β) Ποια εργαλεία/τεχνικές (του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ) θεωρείτε πως αν εφαρμόζονταν θα καθιστούσαν τις Υπηρεσίες αποτελεσματικότερες και αποδοτικότερες;</p>	<p>Ναι. Γιατί: -υφίστανται για την επίτευξη σκοπών που απαρτίζονται από επί μέρους στόχους, -Εξασφαλίζουν λογοδοσία και διαφάνεια. - ύπαρξη αποτίμησης του έργου τους σε σχέση με τους πόρους που δαπανώνται και - αξιολόγηση ποιοτική και ποσοτική επίτευξης των στόχων -άντληση συμπερασμάτων, αξιολόγηση, ανατροφοδότηση, ανασχεδιασμός και επίτευξη βελτίωσης και προόδου.</p> <p>α) Δείκτες, ΔΟΠ</p> <p>β) Επιχ. Πρ/τα, ΔΟΠ, ΜΒΟ και ΚΠΑ</p>	<p>Ναι για να ξέρουμε που βρισκόμαστε και να θέτουμε στόχους για το που θέλουμε να φτάσουμε, να γνωρίζουμε τα πως και τα γιατί.</p> <p>α) BSC, μέθοδοι που λαμβάνουν υπόψη και τον ανθρώπινο παράγοντα</p> <p>β) BSC</p>	<p>Ναι Γιατί οτιδήποτε δεν μετρείται δεν υπάρχει.</p> <p>α) Σωστά επιλεγμένοι δείκτες που θα προκύπτουν από μελέτη και ανάλυση του τι θέλουμε να προσφέρει η κάθε δομή.</p> <p>β) Αξιολόγηση δομών, ΚΠΑ, ΔΟΠ.</p>	<p>Ναι. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αξιολογούνται με σκοπό να εντοπίζονται δυνάμεις και αδυναμίες για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.</p> <p>α) ΔΜΣ, ΚΠΑ, ISO</p> <p>β) SWOT ΑΝΑΛΥΣΗ</p>	<p>Ναι για την εξασφάλιση:</p> <p>- Διαφάνειας - Λογοδοσίας - Άντληση συμπερασμάτων - Αξιολόγηση ακολουθούμενων πρακτικών αύξησης ποιότητας και αποδοτικότητας παραγόμενου έργου</p> <p>α) Δείκτες, ΚΠΑ, ΔΟΠ, BSC</p> <p>β) ΔΟΠ, ΜΒΟ, ΚΠΑ, Διαχείριση της γνώσης</p>	<p>Ναι για:</p> <p>- την σύνδεση πόρων- παραγόμενου έργου - επίτευξη λογοδοσίας και διαφάνειας - εξαγωγή συμπερασμάτων – ανασχεδιασμό - για επίτευξη ποσοτικής και ποιοτικής βελτίωσης .</p> <p>α) Δείκτες, ΔΟΠ, ΚΠΑ, ΔΜΣ, Μέτρηση ικανοποίησης πολιτών & υπαλλήλων, η συνεχής ανατροφοδότηση και συμμόρφωση</p> <p>β) Εσωτερικός έλεγχος, Δ.Μ.Σ., ΚΠΑ</p>
4	<p>Με τις διατάξεις του Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11.2.2004) θεσπίστηκε στο δημόσιο τομέα το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων»; Γνωρίζετε τη σχετική νομοθεσία; Αν ναι, με ποιο τρόπο και από ποιους ενημερωθήκατε γι' αυτήν;</p>	<p>ΝΑΙ. Προσωπική ενημέρωση, ΠΙΝΕΠΘ Μεταπτυχιακά Προγράμματα</p>	<p>ΝΑΙ. Προσωπική ενημέρωση, ΕΚΔΔΑ Σεμινάρια</p>	<p>Την εφάρμοσα στη ΝΑΘ 2005-2010, ως Προϊσταμένη Τμήματος Στοιχοθεσίας κ' Αποδοτικότητας</p>	<p>Ναι, λόγω συμμετοχής μου σε ΟΔΕ, για πιλοτική εφαρμογή στοιχοθεσίας, από σεμινάρια και προσωπικό ενδιαφέρον.</p>	<p>Ναι. Προσωπικό ενδιαφέρον, Υπηρεσία-εφαρμογή, ΠΙΝΕΠΘ, Μεταπτυχιακά Προγράμματα</p>	<p>Ναι. Είναι ένας νόμος τομή για την εφαρμογή της ΔΜΣ. Σύσταση υπηρεσιών ποιότητας και αποδοτικότητας στους ΟΤΑ που καταργήθηκαν με τον Καλλικράτη και τους νέους πρότυπους ΟΕΥ.</p>

5	<p>Ο Ν. 3230/2004 παραμένει ουσιαστικά ανεφάρμοστος παρά την πληθώρα εγκυκλίων που έχουν αποσταλεί από το Υπουργείο Εσωτερικών.</p> <p>α) Θεωρείτε απαραίτητη την εφαρμογή του; Γιατί;</p> <p>β) Είστε αισιόδοξος/η ή απαισιόδοξος/η για την εφαρμογή του νόμου; Γιατί;</p>	<p>Ναι</p> <p>α) Απαραίτητη εφαρμογή για την εδραίωση κουλτούρας διαφάνειας, λογοδοσίας, αξιοκρατίας και αποτελεσματικότητας.</p> <p>β) αισιόδοξη λόγω επιβολής της εφαρμογής</p>	<p>Ανεργός νόμος. Απουσία ολοκληρωμένου και συνεχούς σχεδίου εισαγωγής και εφαρμογής αρχών στοχοθεσίας συνοδευόμενου με ανάλογες νομοθετικές ρυθμίσεις.</p> <p>α) και με τη σωστή εισαγωγή και εξασφάλιση όλων των παραμέτρων</p> <p>β) αν υπάρχει πολιτική – κυβερνητική βούληση θα γίνει. Πρέπει να υπάρχει όμως σωστή θεώρηση όλων των παραγόντων, ένα ολοκληρωμένο αληθινό επιχειρησιακό σχέδιο.</p>	<p>Δεν υπάρχει πολιτική βούληση. Δεν εξασφαλίζονται οι προϋποθέσεις εφαρμογής του, που ανέφερα ανωτέρω.</p> <p>α) Ναι γιατί ότι δεν μετριέται δεν υπάρχει</p> <p>β) Τηρώ στάση αναμονής. Μέχρι πρότινος, στους ΟΤΑ Β΄ και με βάση τον 3852/2010, δεν εφαρμοζόταν ο 3230/2004.</p>	<p>Οι ΟΤΑ εξαίρεθηκαν.</p> <p>α) Είναι απαραίτητη για την καλύτερη οργάνωση των υπηρεσιών, να υπάρχουν στόχοι τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν, να αναδειχτούν προβλήματα και ίσως να υπάρξει και ενδεχόμενη αναδιοργάνωση των υπηρεσιών.</p> <p>β) Τελείως απαισιόδοξη. Δεν υπάρχει η κουλτούρα των διοικούντων να εμπνεύσουν τους διοικούμενους, δεν υπάρχει πίστη στα ενδεχόμενα αποτελέσματα με συνέπεια την απαξίωση. Η εφαρμογή του θα είναι τυπική. Πρέπει η Διοίκηση να θέσει προτεραιότητες να πείσει το προσωπικό γι' αυτές και να δείξει τις μεθόδους εφαρμογής.</p>	<p>Στην Ν.Α.Θ. συστάθηκε Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας και εφαρμόστηκε. Έλλειψη διάχυσης στους υπαλλήλους περιορισμός σε επίπεδο Διευθύνσεων και Διοικητικών Τμημάτων. Έλλειψη δημιουργίας κατάλληλης κουλτούρας. Έλλειψη περιγραμμάτων θέσεων</p> <p>α) απαραίτητη εφαρμογή για αύξηση ποιότητας και αποδοτικότητας</p> <p>β) αισιόδοξη λόγω επιβολής, απαισιόδοξη για την ουσία της εφαρμογής</p>	<p>Ανεφάρμοστος λόγοι: -εξαίρεση ΟΤΑ -έλλειψη πολιτικής βούλησης -αντίσταση στην αλλαγή -έλλειψη κουλτούρας -έλλειψη εκπαίδευσης των στελεχών.</p> <p>α) Απαραίτητη η εφαρμογή του, για την ύπαρξη προστιθέμενης αξίας στη Δ.Δ., δυνατότητα μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εξαγωγή συμπερασμάτων για διοικητικές πρακτικές, αναδιοργάνωση για την επίτευξη μέγιστων αποτελεσμάτων.</p> <p>β) Μνημονιακή απόφαση Απαραίτητες προϋποθέσεις: -Πολιτική δέσμευση, -πολιτική βούληση, -στήριξη από όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας -δέσμευση -διασφάλιση πόρων, -εμπιστοσύνη και κουλτούρα αξιοκρατίας -εκπαίδευση στελεχών -διαχείριση αντιστάσεων αλλαγής. -αξιοποίηση αποτελεσμάτων <u>Φόβος για επιφανειακή εφαρμογή</u></p>
6	<p>Γιατί κατά την άποψή σας με την εφαρμογή του Ν.3852/2010 (Καλλικράτης) εξαίρεθηκε η τοπική αυτοδιοίκηση από την εφαρμογή των διατάξεων του Ν. Ν.3230/2004 (εφαρμογή της στοχοθεσίας); Θα υπήρχαν οφέλη κατά την άποψή σας από την εφαρμογή της;</p>	<p>Η πραγματική αιτία ήταν η απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης, τόσο από τους αιρετούς των ΟΤΑ, οι οποίοι θεωρούν τον κάθε οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης ως χώρο άσκησης προσωπικών πολιτικών και φιλοδοξιών, όπου η έννοια της διαφάνειας είναι εξοβελιστέα, όσο και εκ μέρους της εκάστοτε κεντρικής κυβέρνησης, η οποία συναλλάσσεται και υποχωρεί μπροστά στις αξιώσεις των τοπικών παραγόντων, προκειμένου να διατηρήσει μία σχέση</p>	<p>Λόγω ιδιαιτερότητάς της. Κύρια αιτία όμως, είναι οι αντιδράσεις των αιρετών. Πρέπει και η Τ.Α να ακολουθεί αναγνωρισμένους κανόνες και αρχές διοίκησης, παγκόσμια αναγνωρισμένους. Θα βελτίωνε την απόδοση των υπηρεσιών, αλλά και θα αύξανε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων, εφόσον εφαρμόζονταν σωστά με διαβούλευση και συμμετοχή.</p>	<p>Γιατί ο νομοθέτης μπερδευσε τα επιχειρησιακά σχέδια με τις αποφάσεις στοχοθεσίας, προφανώς.</p>	<p>Για να μπορέσει να πάρει σάρκα και οστά η αναδιοργάνωση διότι ήταν τεράστια και υπήρχαν αλλαγές σε όλο το φάσμα των ΟΤΑ. Για να έχουν χρόνο πρώτα να σταθεροποιηθούν οι οργανισμοί. Πιθανόν να υπήρχαν οφέλη αλλά απαιτείται πρώτα η σταθεροποίηση ενός οργανισμού.</p>	<p>Αιτία ήταν οι πολύ πρόσφατες ριζικές αλλαγές και δόθηκε ο απαιτούμενος χρόνος προσαρμογής σε συνδυασμό με την απουσία πολιτικής βούλησης. Θα υπήρχαν οφέλη και αυτό φαίνεται από την πιλοτική εφαρμογή στη ΓΔΑ</p>	<p>Λόγω ανακατάταξης όλης της Τ.Α, νέες δομές, συνενώσεις ανακατανομή αρμοδιοτήτων με ασάφειες. Συνεχείς προσθήκη και αφαίρεση αρμοδιοτήτων Απαιτούνταν χρόνος προσαρμογής. Όταν υπάρχει ένα ασαφές και ασταθές πλαίσιο αδύνατη η εφαρμογή. Θα μπορούσε όμως να εφαρμοσθεί νωρίτερα και να υπήρχαν οφέλη όπως στην ΓΔΑ κατόπιν πιλοτικής στοχοθεσίας από το 2014.</p>

		συναλλαγής μαζί τους.					
7	Τεχνικές διοίκησης που χρησιμοποιούνται στην υπηρεσία σας	Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων	Διοίκηση με επικοινωνία και συμμετοχή (εν μέρει) Δ/ση με καινοτομία και αλλαγές (εν μέρει) Δ/ση με παρακίνηση(εν μέρει)		Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων, Διοίκηση με στόχους, (εν μέρει) Διοίκηση με παρακίνηση (όσον αφορά εμένα)	Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων, Δ.Μ.Σ, Δ.Ο.Π. προσανατολισμένη στον πολίτη Διοίκηση με διάχυση της γνώσης και παρακίνηση (όσον αφορά εμένα)	Διοίκηση μέσω στόχων (πilotικά) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας εν μέρει ΚΠΑ εν μέρει. Διοίκηση με ανάθεση καθηκόντων
8	Κατά τη σταδιοδρομία σας, έχετε εργαστεί σε Υπηρεσία που να έχει εφαρμόσει τη «Διοίκησης Μέσω Στόχων»; Αναπτύξετε την εμπειρία σας;	ΟΧΙ	Όχι , αλλά θέτω στόχους σε επίπεδο τμήματος σε συνεργασία με του υπαλλήλους, εκτός από τις περιπτώσεις που τίθενται από ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, κάτι που συμβαίνει συχνά.	Ναι , στη ΝΑΘ. Αλλά οι στόχοι (με ευθύνη του ΥΠΕΣ και λόγω πιλοτικής ουσιαστικά εφαρμογής)δεν ήταν εξειδικευμένοι και οι δείκτες το 2009 που οριστικοποιήθηκαν δεν ήταν οι ενδεδειγμένοι	Ναι . Στη ΓΔΑ ως πιλοτική εφαρμογή. Αρχικά όλοι οι Δ/ντές και Πρ/νοι ήταν θετικοί για την εφαρμογή της ΔΜΣ, διότι θεώρησαν ότι θα βοηθούσε στην οργάνωση των εργασιών της Υπηρεσίας. Το προσωπικό συνεργάστηκε άψογα. Δεν υπήρχαν πρότυπα και μετρήσεις διότι ήταν η πρώτη φορά εφαρμογής.	ΝΑΙ . Μετά το 2005 η εφαρμογή ήταν τυπική, αναφέρονταν στα συνήθη καθήκοντα οι υπαλλ/λοι δεν γνώριζαν την εφαρμογή της. Έμεινε σε επίπεδο Πρ/μένων και Διοικητικών Τμημάτων. Δεν υπήρχε η κατάλληλη κουλτούρα και εκπαίδευση. Κατά την πιλοτική εφαρμογή στη ΓΔΑ, έγινε προσπάθεια δημιουργίας κατάλληλης κουλτούρας, σεμινάρια και ήταν ουσιαστικότερη και με συμμετοχικότητα όλων των βαθμίδων. Και στις δύο περιπτώσεις, δεν υπήρχαν πρότυπα και μετρήσεις ώστε να υπάρχουν συγκριτικά αποτελέσματα, και έλλειψη προετοιμασίας	ΝΑΙ . Στην Αποκ. Δ/ση Μακ.-Θράκης και στην Γ.Δ.Α. Στην πρώτη υπηρεσία ήταν πολύ καλή και συμμετείχε όλος ο οργανισμός. Είχε αποφασιστεί και ανακηρύσσονταν κάθε χρόνο βραβείο του καλύτερου υπαλλήλου. Στην ΓΔΑ ήταν πολύ καλή σαν πιλοτική εφαρμογή γιατί έφερε θετικά αποτελέσματα. Λειτουργήσαν οι υπηρεσίες σαν μία ενιαία μονάδα.

Εφαρμογή «Διοίκησης Μέσω Στόχων»

α/α	Ερωτήσεις	Στέλεχος 1 ΟΤΑ α' βαθμού Πρ/μενη Διεύθυνσης	Στέλεχος 2 ΟΤΑ α' βαθμού Πρ/νη Τμήματος	Στέλεχος 3 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Δ/σης	Στέλεχος 4 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 5 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 6 ΟΤΑ β' βαθμού Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας Π.Κ.Μ.
1	<p>Εφαρμόστηκε το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων» στο σύνολο του φορέα που υπηρετείτε ή αποσπασματικά από μεμονωμένες υπηρεσίες;</p> <p><u>Αν ΟΧΙ</u></p> <p>α) Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι δεν εφαρμόστηκε;</p> <p>β) Θεωρείτε πως οι υπάλληλοι θα ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της Υπηρεσίας;</p> <p>γ) Πιστεύετε πως η Υπηρεσία μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς στοχοθεσία, δεδομένου ότι στον ΟΕΥ είναι καταγεγραμμένες οι αρμοδιότητες των Υπηρεσιών;</p> <p>δ) Θεωρείτε πως οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους και μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς την ύπαρξη επιπλέον στόχων;</p> <p><u>Αν ΝΑΙ</u></p> <p>Περιγράψτε τη διαδικασία ανάπτυξης/υλοποίησης/ελέγχου της «Διοίκησης Μέσω Στόχων»;</p> <p>- Ήταν οι στόχοι συμφωνημένοι εξ' αρχής από όλα τα επίπεδα</p>	<p>ΟΧΙ</p> <p>α) Εξάιρεση εφαρμογής, απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης</p> <p>β) ΝΑΙ, με τη σωστή καθοδήγηση, εκπαίδευση και υιοθέτηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης και αξιοκρατίας</p> <p>γ) Μπορεί να λειτουργήσει, δεν μπορεί να αξιολογήσει και να βελτιωθεί.</p> <p>δ) Εν μέρει τα γνωρίζουν. Η στοχοθεσία συμβάλει στην αυτογνωσία και στην αίσθηση ένταξής τους στο σύνολο της υπηρεσίας.</p>	<p>ΟΧΙ</p> <p>α) απουσία πολιτικής βούλησης</p> <p>β) Ναι λόγω ικανότητας και προθυμίας των υπαλλήλων</p> <p>γ) Μπορεί να λειτουργήσει, δεν μπορεί πετύχει τον μέγιστο των δυνατοτήτων του.</p> <p>δ) Ναι τα γνωρίζουν και μπορούν να λειτουργήσουν. Η ύπαρξη όμως στοχοθεσίας με τη δική τους συμμετοχή θα αυξήσει το ενδιαφέρον, το ζήλο και τη βελτίωση.</p>	<p>ΟΧΙ</p> <p>α) Δεν υπήρξε πολιτική βούληση, ούτε και υποχρέωση του φορέα.</p> <p>β) Οι υπηρεσίες λειτουργούν ήδη, η στοχοθεσία βρίσκεται στο μυαλό του καθενός, δεν είναι κοινή, ούτε οργανωμένη, ούτε κοινά αποδεκτή</p> <p>Δεν χρειάζονται επιπλέον στόχοι, αλλά εφαρμογή του ΜΒΟ, ώστε να υπάρχουν σωστοί, κεντρικά αποφασισμένοι και κοινά αποδεκτοί και από τον τελευταίο εργαζόμενο, ώστε να λειτουργήσει σωστά η ΠΚΜ.</p>	<p>Όχι στο σύνολο της Π.Κ.Μ. Ναι στην ΓΔΑ. Νορίτερα στη ΝΑΘ δεν έπεσε στην αντίληψή μου να είχαμε στοχοθεσία στην Υπηρεσία.</p> <p>α) εξάιρεση των ΟΤΑ</p> <p>β) Ναι εφόσον υπάρχει η κατάλληλη στελέχωση και δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και σωστή παρακίνηση και αξιοκρατία</p> <p>γ) Ναι, χωρίς μετρήσεις όμως της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας</p> <p>δ) Ναι και γνωρίζουν και μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς συγκεκριμένους στόχους.</p> <p>Σε μεγάλο βαθμό οι στόχοι ήταν smart, συνδέθηκαν με τους στρατηγικούς στόχους της</p>	<p>Ναι. Στο σύνολο του φορέα Ν.Α.Θ. Αποσπασματικά ως Π.Κ.Μ. στη Γ.Δ.Α. με πιλοτική στοχοθεσία</p> <p>α) Δεν εφαρμόστηκε στο σύνολο της Π.Κ.Μ. λόγω εξάιρεσης των ΟΤΑ από το Νόμο</p> <p>β) Ναι με προϋποθέσεις. Στελέχωση των Υπηρεσιών, αξιοκρατία, εμπιστοσύνη</p> <p>γ) Μπορεί να λειτουργήσει. Δεν μπορεί να επιτύχει το άριστο, το επιπλέον</p> <p>δ) Ναι γνωρίζουν τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητές τους. Μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς επιπλέον στόχους.</p> <p>Περιγράφοντας την πιλοτική στοχοθεσία της ΓΔΑ :</p>	<p>Όχι στο σύνολο. ΝΑΙ αποσπασματικά στη ΓΔΑ</p> <p>α) ΟΧΙ στο σύνολο λόγω εξάιρεσης των ΟΤΑ από το νόμο.</p> <p>β) Ναι με προϋποθέσεις</p> <p>γ) Ναι αλλά απλά να λειτουργήσει, χωρίς μέτρηση και χωρίς την επίτευξη αριστότητας</p> <p>δ) Ναι τα γνωρίζουν και μπορούν να λειτουργήσουν δεν μπορούν να βελτιωθούν</p> <p>Πρόεκυψε από το όραμα για την εφαρμογή σε συνδυασμό με αποτελέσματα εσωτερικού</p>

	<p>διοίκησης; -Συνδέθηκαν οι στόχοι με τον στρατηγικό σχεδιασμό σε επίπεδο φορέα/τμημάτων; -Ήταν οι στόχοι smart που τέθηκαν σε όλα τα επίπεδα (συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύσιμοι, ρεαλιστικοί, πραγματοποιήσιμοι); -Υπήρχε έλεγχος σε όλη τη διάρκεια της διαδικασίας σχετικά με τη πορεία υλοποίησης των στόχων; -Υπήρξε επιβράβευση των υπαλλήλων, όταν ο στόχος επιτυγχάνονταν; Με ποιο τρόπο;</p>				<p>Π.Κ.Μ. Επιβράβευση δεν υπήρχε.</p>	<p>Λήφθηκαν υπόψη οι στρατηγικοί στόχοι της Π.Κ.Μ., εξειδικεύτηκαν στην ΓΔΑ και κατόπιν στα Τμήματα και στους υπαλλήλους. Ήταν συμφωνημένοι, smart, υπήρχε έλεγχος, δεν υπήρχε επιβράβευση</p>	<p>ελέγχου (αντιμετώπιση δυσλειτουργιών) Συνδέθηκαν με τους στρατηγικούς στόχους, ήταν συμφωνημένοι, smart, υπήρχε έλεγχος Δεν υπήρχε επιβράβευση</p>
2	<p>Ποια ήταν, κατά τη γνώμη σας, τα σημαντικότερα θετικά ή/και αρνητικά αποτελέσματα από την εφαρμογή του σε επίπεδο ατόμων/τμημάτων/υπηρεσίας;</p> <p>α) θεωρείται πως είχε αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων</p> <p>β) οι υπάλληλοι απέκτησαν κάποια μορφή ικανοποίησης από την εφαρμογή MBO</p>				<p>ΘΕΤΙΚΑ: -καλύτερη οργάνωση εργασιών, -αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας -ηθική ικανοποίηση λόγω της επίτευξη των στόχων ΑΡΝΗΤΙΚΑ -αύξηση εργασιακού άγχους -εργασία εκτός ωραρίου (στο σπίτι) - μικρή παρακόνιση των καθημερινών εργασιών</p>	<p>Ώθηση θετική στην εργασία κλίμα συνεργατικότητας-ομαδικότητας και εμπιστοσύνης Αρνητικά δημιουργία extra άγχους, παρακόνιση των καθημερινών δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, αφέρωση πολλών εργατοωρών στη διαδικασία, εργασία και εκτός ωραρίου (στο σπίτι)</p> <p>α)αύξηση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας (ειδικότερα για τις υπηρεσίες που χρησιμοποίησαν τα πρότυπα έγγραφα)</p> <p>β)ηθική ικανοποίηση από την ενεργή συμμετοχή και από την αναγνωρισιμότητα του</p>	<p>ΘΕΤΙΚΑ Γενικότερα: -Μείωση κόστους -Εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία των υπηρεσιών -Βελτίωση επικοινωνίας με το εξωτερικό περιβάλλον -Εξάλειψη υφιστάμενων διαφοροποιήσεων -Μείωση του χρόνου ανταπόκρισης - κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας -υπηρεσιακή ασφάλεια - μείωση σφαλμάτων -αύξηση της ποιότητας και της παραγωγικότητας - ικανοποίηση υπαλλήλων (συμμετοχικότητά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων) -Δημιουργία κουλτούρας (ικανοποίηση των πολιτών) Ειδικότερα -Απόκτηση ψηφιακής υπογραφής -καταγραφή 44 διαδικασιών -δημιουργία 63 πρότυπων εγγράφων -2 κωδικοποιήσεις νομοθεσιών -5 εγχειρίδια χρήσης θεμάτων -7 βάσεις δεδομένων -6 διαδικτυακοί κόμβοι ΑΡΝΗΤΙΚΑ</p>

						έργου τους, από την επιτυχία.	Μικρή παραμέληση των τρεχουσών εργασιών a)θετικός αντίκτυπος στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων b)ηθική ικανοποίηση λόγω -συμμετοχικότητας στις διοικητικές διαδικασίες -ενεργή συμ/χή στην υλοποίηση οράματος -αύξηση συνεργατικότητας -σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους -μείωση ανασφάλειας -ικανοποίηση από την επιτυχία της επίτευξης των στόχων τους.
3	Ποιοι παράγοντες συμβάλουν/συνέβαλαν (θετικά ή αρνητικά = εμπόδια) στην εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην Υπηρεσία σας;	1 Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης 2 Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 3Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 4Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων 5Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας 6 Υποστελέχωση των υπηρεσιών	1Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης (κυβερνητικής) 2 Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 3Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 4Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων 5Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας 6 Υποστελέχωση των υπηρεσιών	1Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης (κυβερνητικής) 2 Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 3Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού 4Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας 5 Υποστελέχωση των υπηρεσιών 6. Ελλιπής συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων 7. Φόβος για αποκάλυψη των αδυναμιών των στελεχών στην	1 Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης 2 Υποστελέχωση των υπηρεσιών 3 Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση προσωπικού 4. Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων 5.Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας 6. Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 7. Ελλιπής συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων 8. Φόβος για αποκάλυψη των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους.	1 Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης 2 Υποστελέχωση των υπηρεσιών 3 Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 4Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποτελεσματικότητας 5 Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων	1 Απουσία ισχυρής πολιτικής βούλησης 2 Υποστελέχωση των υπηρεσιών 3Οργανωτική δυσκαμψία του συστήματος διοίκησης και παγιωμένη κουλτούρα που δεν επιτρέπουν την υιοθέτηση σύγχρονων μέτρων 4 Φόβος των υπαλλήλων για σύνδεση της διαδικασίας με αξιολόγησή τους 5Ελλιπής ενημέρωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού -6Ανυπαρξία σαφούς πλαισίου μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας -7 Φόβος για αποκάλυψη των αδυναμιών των στελεχών στην άσκηση των καθηκόντων τους 8 Ελλιπής συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων

				άσκηση των καθηκόντων τους			
4	Παρουσιάστηκαν προβλήματα κατά την εφαρμογή της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στην Υπηρεσία σας; Εξηγήστε; Πώς αντιμετωπίστηκαν;				-έλλειψη χρόνου για την εφαρμογή, αντιμετωπίστηκε με ορισμό της ΔΜΣ, ως σημαντική προτεραιότητα και με επιπλέον εργασία στο σπίτι -έλλειψη γνώσης της εφαρμογής, αντιμετωπίστηκε με σεμινάρια Το 2016 δεν συμμετείχαν όλες οι υπηρεσίες το 2017 δεν έγινε.	Προβλήματα στην οργάνωση του όλου εγχειρήματος, αντιμετωπίστηκε με την δημιουργία Ο.Δ.Ε. και ανάθεση καθηκόντων. Το 2016 φθίνουσα τάση, το 2017 δεν έγινε στοχοθεσία	-έλλειψη πόρων (προσωπικού) δημιουργία ΟΔΕ και ανάθεση καθηκόντων -το 2016 προτάσεις για τροποποίηση του Οργανισμού (μείωση στοχοθεσίας) -το 2017 αλλαγή οργανισμού(δεν έγινε στοχοθεσία)
5	Υπήρξαν αντιδράσεις από τους εργαζόμενους;Πώς αντιμετωπίστηκαν;-				Κάθε νέο έχει αρχικά αρνητική αντιμετώπιση, η οποία αντιμετωπίστηκε με διαβούλευση, ενημέρωση, εκπαίδευση, δέσμευση ότι δεν θα λαμβάνονταν υπόψη στην αξιολόγηση και παράθεση αναμενόμενων αποτελεσμάτων	Αντίσταση στην αλλαγή αντιμετώπιση με -σεμινάρια – εκπαίδευση -διαλογική συζήτηση -δέσμευση ότι δεν θα ληφθεί υπόψη στην αξιολόγηση	Φυσική αντίσταση στην αλλαγή. Αντιμέτωπη: -σεμινάρια σε ΚΠΑ και ΔΜΣ -δεν λήφθηκε υπόψη στην αξιολόγηση -δημιουργία ΟΔΕ -συνεχής παρακίνηση Δεν πραγματοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης των εργαζομένων
6	Συνολικά, με βάση την έως τώρα εμπειρία σας, πώς αξιολογείτε τη μέχρι τώρα προσπάθεια εισαγωγής του συστήματος Διοίκησης Μέσω στόχων στην Υπηρεσία σας; Πολύ καλή, Καλή, Ούτε/καλή, ούτε κακή, Κακή, Πολύ Κακή, Αιτιολογείστε	Πολύ κακή. Δεν έγινε καν προσπάθεια	Πολύ Κακή Δεν εφαρμόστηκε	Κακή	Γενικά κακή στο σύνολο της Π.Κ.Μ., καλή στην ΓΔΑ, διότι υπήρξε ενθουσιασμός και θετικά αποτελέσματα	Καλή. Διότι δεν ήταν επιβαλλόμενη και εφαρμόστηκε πιλοτικά και αυτοβούλως. Έγινε προσπάθεια δημιουργίας κουλτούρας ΔΜΣ & πραγματοποιήθηκε εκπαίδευση. Κρίνεται και εκ των αποτελεσμάτων διότι επιτεύχθηκε ομογενοποίηση των διαδικασιών και των παραγόμενων εγγράφων, εύρυθμη λειτουργία, υπηρεσιών, μείωση λαθών, ταχύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, αξιοποίηση των ΤΠΕ κλπ	Γενικότερα Κακή (ο Ν.3230/2004 χάρτινος νόμος) Στη ΓΔΑ καλή δεδομένων των αποτελεσμάτων
7	Θεωρείτε πως η εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκησης Μέσω Στόχων» αρκεί για να κάνει τον δημόσιο τομέα αποτελεσματικότερο και αποδοτικότερο; Εξηγήστε	ΟΧΙ απαιτούνται και εφαρμογές και άλλων συστημάτων διοίκησης, αξιοκρατία, αντικειμενικότητα, ύπαρξη προσωπικού.	Χρειάζεται συνολική θεώρηση του Δημ. Τομέα και των ιδιαιτεροτήτων της ελληνικής πραγματικότητας και συνδυασμός και άλλων αρχών του	Όχι , βέβαια, το ΜΒΟ είναι ένα εργαλείο της ΔΟΠ.Θα πρέπει να εφαρμοστεί συνολικά η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, αφού	Όχι δεν αρκεί. Χρειάζονται πληροφοριακά συστήματα, αξιολόγηση δομών και προσωπικού, αξιοκρατία, επίλυση της πολυνομίας που λειτουργεί ως παθογένεια και τροχοπέδη στις ενέργειες των υπαλλήλων-υπηρεσιών.	Όχι δεν αρκεί. Χρειάζεται κατ' αρχήν για να εφαρμοσθεί ύπαρξη ικανού αριθμού προσωπικού κατάλληλα εκπαιδευμένου, δημιουργία κουλτούρας ΜΒΟ, αξιοκρατία,	Η ΔΜΣ είναι σημαντικό βήμα όχι πανάκεια. Χρειάζονται: -έρευνες συμπεριφοράς -μετρήσεις αποτελεσμάτων -εσωτερικός έλεγχος -εφαρμογή ΔΟΠ Επισημάνση στη βελτίωση

			Δ.Μ., Δ/ση της αλλαγής, Δ/ση της γνώσης, κ.λ.π.	ξεμπερδέψουμε τις αρμοδιότητες και τη χρηματοδότηση των ΟΤΑ και αξιολογήσουμε τις δομές		αντικειμενική αξιολόγηση. Επιπλέον χρειάζεται εφαρμογή ΔΟΠ, ΚΠΑ, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, ορθή διαχείριση της γνώσης, αποθετήρια γνώσεις, αντιμετώπιση νομικισμού	συνθηκών εργασίας, και απόκτησης μέσων και πόρων. <u>Ερώτηση:</u> Μέσα σε ποιο περιβάλλον καλούμαστε να ασκήσουμε καθήκοντα και να εφαρμόσουμε συστήματα διοίκησης;
--	--	--	---	---	--	--	---

Γενικές Ερωτήσεις - Προοπτικές

α/α	ερωτήσεις	Στέλεχος 1 ΟΤΑ α' βαθμού Πρ/μενη Διεύθυνσης	Στέλεχος 2 ΟΤΑ α' βαθμού Πρ/νη Τμήματος	Στέλεχος 3 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Δ/νσης	Στέλεχος 4 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 5 ΟΤΑ β βαθμού Πρ/μένη Τμήματος Γ.Δ.Α.	Στέλεχος 6 ΟΤΑ β' βαθμού Γενικός Διευθυντής Περιφέρειας Π.Κ.Μ.
1	Προοπτικές εφαρμογής «Διοίκησης Μέσω Στόχων» στους ΟΤΑ	Εφαρμογή το 2018 λόγω επιβολής. Στην αρχή, θα απαξιωθεί στα μάτια των υπαλλήλων. Όταν εμπεδωθεί & υπάρξουν θετικά αποτελέσματα, η νέα γενιά των αιρετών και των υπαλλήλων, μέσω της κατάλληλης επιμόρφωσης, μπορεί να δώσει μία νέα πνοή και ένα νέο περιεχόμενο στο θεσμό.	Μπορεί να εφαρμοσθεί εφόσον τηρηθούν προϋποθέσεις και υπάρξει πραγματική βούληση.	Το ΜΒΟ μπορεί να εφαρμόζεται παντού. Γνωρίζω όμως και ως εκπαιδευτρια σε θέματα στοχοθεσίας και επιχειρησιακών σχεδίων στο ΕΚΔΔΑ, ότι πρέπει να ξεκινάει από το όραμα του ηγέτη, να αποτυπώνεται σε στρατηγικό και επιχειρησιακό σχέδιο και να φτάνει ως τη στοχοθεσία του τελευταίου υπαλλήλου στον οποίο και θα γνωστοποιείται, ώστε να το αποδεχτεί ή να το τροποποιήσει. Είναι ένα δυναμικό εργαλείο, που χρειάζεται άτομα να το διαμορφώσουν, επικοινωνήσουν, παρακολουθήσουν και χρόνο ώστε να διαμορφωθεί η κατάλληλη κουλτούρα από τους συμμετέχοντες.	Παρόλη την υποχρεωτικότητα του νόμου, θα εφαρμοσθεί σωστά μόνο αν την πιστέψουν οι διοικούντες	Επιβολή εφαρμογής το 2018. Στην αρχή θα προσπαθούν να βάζουν στόχους που εκ των προτέρων θα είναι σίγουροι ότι θα επιτευχθούν. Όταν διαπιστωθούν τα πρώτα θετικά αποτελέσματα και αποκτήσουν εμπιστοσύνη ως προς την αντικειμενική αξιολόγηση θα υπάρξει πιο ουσιαστική εφαρμογή.	Εφαρμογή λόγω μνημονιακής υποχρέωσης. Απαιτείται ύπαρξη καλλιέργειας κουλτούρας εφαρμογής τέτοιων συστημάτων διοίκησης. Εξασφάλιση θερμής υποστήριξης. Ύπαρξη πίστης ενθουσιασμού και οράματος. Κίνδυνος υπονόμευσής τους, και επιφανειακής εφαρμογής προσπάθειας απαξίωσης. Εκ των θετικών αποτελεσμάτων θα προκύψουν ένθερμοι υποστηρικτές.
	Γενικά σχόλια/ παρατηρήσεις					Κατά την άποψή μου ότι είναι επιβαλλόμενο δεν γίνεται σωστά. Θα πρέπει πρώτα να σταθεροποιηθούν οι οργανισμοί, να υπάρξει σταθερό οργανωτικό περιβάλλον, στελέχωση και δημιουργία κουλτούρας για τον κάθε υπάλληλο να προσπαθήσει να πετύχει κάτι παραπάνω από τις συνήθεις διαδικασίες – ενέργειες. Με την προϋπόθεση της αντικειμενικότητας, της αξιοκρατίας, της εξάλειψης πολιτικών και προσωπικών συμπαιδιών κάτι που στους ΟΤΑ είναι δύσκολο λόγω αιρετής Διοίκησης.	

3^ο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1. ΟΜΟΓΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στόχος 1.1: Καταγραφή και τυποποίηση των διαδικασιών των κύριων αντικειμένων της Διεύθυνσης

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικό ς στόχος
Τμήμα Διοικητικών Διαδικασιών	1. Καταγραφή και τυποποίηση της διαδικασίας υπερωριών	1	Αριθμός καταγραφόμενων διαδικασιών Αριθμός τυποποιούμενων εγγράφων	1 1 ¹³
	2. Καταγραφή και τυποποίηση της διαδικασίας πληρωμής των υπερωριών	1	Αριθμός καταγραφόμενων διαδικασιών Αριθμός τυποποιούμενων εγγράφων	1 1 ¹⁴
	3. Καταγραφή και τυποποίηση της διαδικασίας 24ωρης λειτουργίας των ελεγκτικών υπηρεσιών	1	Αριθμός καταγραφόμενων διαδικασιών	1 1 ¹⁵

13 Απόφαση υπερωριών από Γενικό Διευθυντή

14 Διαβιβαστικό έγγραφο προς την Οικονομική Υπηρεσία

15 Έγγραφο προς διοίκηση

	<p>4. Καταγραφή της διαδικασίας των εκτός έδρας μετακινήσεων</p> <p>5. Τυποποίηση των παρακάτω εγγράφων εκτός έδρας μετακινήσεων</p> <ul style="list-style-type: none"> • Απόφαση μετακίνησης εκτός έδρας Μηχανικού • Απόφαση μετακίνησης εκτός έδρας Μη Μηχανικού • Απόφαση μετακίνησης εκτός έδρας Γενικού Διευθυντή • Ημερολογιακή κατάσταση • Συγκεντρωτική κατάσταση αποζημίωσης υπαλλήλων • Συγκεντρωτική κατάσταση ΜΤΠΥ • Υπεύθυνη Δήλωση υπαλλήλων • Διαβιβαστικό έγγραφο προς Οικονομική Υπηρεσία 	1	Αριθμός τυποποιούμενων εγγράφων	
		1		1
			Αριθμός καταγραφόμενων διαδικασιών	8
			Αριθμός τυποποιούμενων εγγράφων	
Τμήμα Τεχνικών Εφαρμογών	<p>1. Ονομαστική καταγραφή όλων των διαδικασιών που αφορούν στα Τμήματα Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης Ενέργειας & Φυσικών Πόρων των Π.Ε. της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης.</p> <p>2. Καταγραφή των παρακάτω διαδικασιών</p> <p style="padding-left: 40px;">β)Αδεια Εγκατάστασης Μεταποιητικής Επιχείρησης Μ.Ο. β)Αδεια Λειτουργίας Μεταποιητικής Επιχείρησης Μ.Ο. β)Αλλαγή Φορέα Μεταποιητικής Επιχείρησης Μ.Ο.</p> <p>3. Τυποποίηση των παρακάτω τριών Αποφάσεων</p> <p style="padding-left: 40px;">β)Αδεια Εγκατάστασης Μεταποιητικής Επιχείρησης Μ.Ο. β)Αδεια Λειτουργίας Μεταποιητικής Επιχείρησης Μ.Ο. β)Αλλαγή Φορέα Μεταποιητικής Επιχείρησης Μ.Ο.</p> <p>4.Καταγραφή των κύριων διαδικασιών των Τμημάτων Επαγγέλματος των Δ/νσεων Ανάπτυξης:</p> <p>A. Βεβαίωση Αναγγελίας</p> <p>B. Απόφαση έκδοσης Άδειας</p> <p>5. Τυποποίηση των παρακάτω αποφάσεων των Τμημάτων Επαγγέλματος των Δ/νσεων Ανάπτυξης:</p> <p>A. Βεβαίωση αναγγελίας τεχνίτη υδραυλικού</p> <p>B. Βεβαίωση αναγγελίας τεχνίτη</p>	4	Καταγραφή όλων των διαδικασιών	100%
		3	Αριθμός Καταγραφόμενων διαδικασιών	3
		2	Αριθμός τυποποιούμενων αποφάσεων	3
		1	Αριθμός καταγραφόμενων διαδικασιών	2
		1	Αριθμός τυποποιούμενων εγγράφων	16

<p>ηλεκτροσυγκολλητή/οξυγονοκολλητή</p> <p>Γ. Βεβαίωση αναγγελίας τεχνίτη ψυκτικού</p> <p>Δ.Βεβαίωση αναγγελίας τεχνίτη μηχανικού εγκαταστάσεων</p> <p>Ε.Βεβαίωση αναγγελίας τεχνίτη εγκαταστάσεων καύσης</p> <p>ΣΤ.Βεβαίωση αναγγελίας βοηθού χειριστή μηχανημάτων έργου</p> <p>Ζ. Βεβαίωση αναγγελίας τεχνίτη ηλεκτρολόγου Γ ειδικότητας</p> <p>Η. Βεβαίωση αναγγελίας τεχνίτη ηλεκτρολόγου Δ ειδικότητας</p> <p>Θ. Βεβαίωση αναγγελίας τεχνίτη ηλεκτρολόγου Α ειδικότητας</p> <p>Ι. Απόφαση έκδοσης αδείας αρχιτεχνίτη/εργοδηγού υδραυλικού.</p> <p>ΙΑ. Απόφαση έκδοσης αδείας αρχιτεχνίτη/εργοδηγού μηχανικού εγκαταστάσεων 1/ 2/ 3/ 4ης ειδ/τας</p> <p>ΙΒ. Απόφαση έκδοσης αδείας ηλεκτρολόγου εγκαταστάτη Α/Γ/Δ ειδικότητας 1ης / 2ης ομάδας</p> <p>ΙΓ. Απόφαση έκδοσης αδείας αρχιτεχνίτη ηλεκτροσυγκολλητή/οξυγονοκολλητή Β/Α τάξης</p> <p>ΙΔ. Απόφαση έκδοσης αδείας αρχιτεχνίτη/εργοδηγού ψυκτικού</p> <p>ΙΕ. Απόφαση έκδοσης αδείας αρχιτεχνίτη/εγκαταστάτη εγκαταστάσεων υγρών και αερίων καυσίμων</p> <p>ΙΣΤ.Απόφαση έκδοσης αδείας χειριστή μηχανημάτων έργου</p>			
---	--	--	--

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**2. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ-ΕΠΕΚΤΑΣΗ-ΓΕΝΙΚΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ, ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ****1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ****Στόχος 2.1: Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για την εύρυθμη λειτουργία των Υπηρεσιών**

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Τμήμα Διοικητικών Διαδικασιών + Τμήμα Τεχνικών Εφαρμογών	1. Ενημέρωση με τη χρήση νέων τεχνολογιών, των υπαλλήλων της Γεν. Δ/σης Ανάπτυξης και των συναλλασσόμενων πολιτών σε θέματα νομοθεσίας που αφορά στις αρμοδιότητες των τμημάτων Χορήγησης Αδειών και Επαγγέλματος	4	Δημιουργία ιστότοπου Ενημέρωση ιστότοπου	100% 90%

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**4. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ****1.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ****4.1 Επιμόρφωση Υπαλλήλων**

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Τμήμα Διοικητικών Διαδικασιών	1. Δημιουργία βάσης δεδομένων με τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι υπάλληλοι της Διεύθυνσης	1	1. Δημιουργία βάσης δεδομένων 2. Καταχώρηση στοιχείων	1 100%

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**7. ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ****1.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ****Στόχος 7.1: Ενημέρωση πολιτών, σωματείων, φορέων για δικαιώματα τεχνικών επαγγελματιών**

Τμήμα Τεχνικών Εφαρμογών	Ενημέρωση φοιτούντων και αποφοίτων τεχνικών επαγγελματιών λυκείων και σχολών σε θέματα εξετάσεων και δικαιωμάτων των τεχνικών επαγγελματιών	1	Οργάνωση ημερίδων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων	Αριθμός 7
--------------------------	---	---	--	------------------

Στόχος 7.2: Προώθηση της Ανάπτυξης της Βιομηχανίας μέσω της συμμετοχής σε ευρωπαϊκά – περιφερειακά προγράμματα

Τμήμα Τεχνικών Εφαρμογών	1. Παρακολούθηση και διεκπεραίωση του έργου: "Μελέτη σκοπιμότητας δημιουργίας ΧΥΤΑ και ΧΥΤΕΑ βιομηχανίας στη ΜΕΘ"	1	Ποσοστό ολοκλήρωσης	5%
+ Τμήμα Διοικητικών Διαδικασιών	1.1 Διαδικασία ανάληψης εγκεκριμένου ποσού	1	Ποσοστό ολοκλήρωσης	100% * (αυτό το ποσοστό αποτελεί το 5% του συνολικού έργου)
Τμήμα Διοικητικών Διαδικασιών + Τμήμα Τεχνικών Εφαρμογών	2 Σύνταξη τεύχους των απαιτήσεων και προδιαγραφών της εγκεκριμένης πρότασης της Υπηρεσίας μας μέσω προγράμματος επενδυτικών δαπανών ιδίων πόρων της ΜΕΘ, για τη δημιουργία βάσης δεδομένων Γεωγραφικού - Πληροφοριακού συστήματος (GIS)	5	Ποσοστό ολοκλήρωσης	100%

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1. ΟΜΟΓΕΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στόχος 1.1: Καταγραφή και τυποποίηση των διαδικασιών των κύριων αντικειμένων της Διεύθυνσης

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος (παράδειγμα)
Τμήμα Τουρισμού	<p>1.1.1 Απολογισμός πεπραγμένων Τμήματος Τουρισμού και Τμημάτων Εμπορίου και Τουρισμού των Π.Ε. της Π.Κ.Μ.</p> <p>1.1.2 Ενιαία μορφή διοικητικών εγγράφων (εντολή μετακίνησης εξωτερικού)</p>	<p>3</p> <p>(οι ίδιοι υπάλληλοι θα εκπληρώσουν και τους 2 υποστόχους)</p>	<p>Ποσοστό καταγεγραμμένων διαδικασιών</p> <p>αριθμός εγγράφων</p>	<p>100 %</p> <p>1</p>
Τμήμα Εμπορίου	<p>1. Καταγραφή διαδικασιών των αντικειμένων των τμημάτων εμπορίου των Π.Ε.</p> <p>1.1 Διαδικασία δειγματοληψίας τροφίμων για έλεγχο ποιότητας. 1.2 Διαδικασία δειγματοληψίας ποτών για έλεγχο ποιότητας. 1.3 Διαδικασία δειγματοληψίας καυσίμων για έλεγχο ποιότητας. 1.4 Διαδικασία δειγματοληψίας καυσίμων για μετρολογικό έλεγχο. 1.5 Διαδικασία διοικητικής διεκπεραίωσης παράβασης (1.1) 1.6 Διαδικασία διοικητικής διεκπεραίωσης παράβασης (1.2) 1.7 Διαδικασία διοικητικής διεκπεραίωσης παράβασης (1.3) 1.8 Διαδικασία διοικητικής διεκπεραίωσης παράβασης (1.4)</p> <p>2. Καταγραφή διαδικασιών των αντικειμένων Κ.Ε.Λ.Α.Υ.Ε</p> <p>2.1 Διαδικασία πραγματοποίησης ελέγχου σε λαϊκές αγορές. 2.2 Διαδικασία πραγματοποίησης ελέγχου σε υπαίθριο πλανόδιο εμπ. 2.3 Διαδικασία πραγματοποίησης ελέγχου σε στεγασμένο εμπόριο 2.4 Διαδικασία επιβολής κυρώσεων 2.5 Διαδικασία κατάσχεσης και καταστροφής προϊόντων</p>	<p>4</p> <p>4</p>	<p>Αριθμός διαδικασιών</p> <p>Αριθμός διαδικασιών</p>	<p>8</p> <p>5</p>

<p>3. Κωδικοποίηση της κείμενης Νομοθεσίας Εμπορίου και δημιουργία ηλεκτρονικού αρχείου με τη νομοθεσία του Εμπορίου</p>	2	<p>Ποσοστό καταγεγραμμένων διαδικασιών</p>	40%
<p>4. Κωδικοποίηση της κείμενης Νομοθεσίας Κ.Ε.Λ.Α.Υ.Ε. και δημιουργία ηλεκτρονικού αρχείου με τη νομοθεσία του Εμπορίου</p>	2	<p>Ποσοστό καταγεγραμμένων διαδικασιών</p>	70%
<p>5.Ομογενοποίηση εγγράφων (αιτήσεων και πράξεων) 5.1 Αποφάσεις Επιβολής προστίμων 5.2 Δελτία Ελέγχου 5.3 Εντολές Ελέγχου 5.4 Έγγραφα παραπομπής στην εισαγγελία για ποινική δίωξη 5.5 Εκθέσεις Ελέγχου 5.6 Χρηματικοί κατάλογοι σε Δ.Ο.Υ. 5.7 Βεβαιώσεις Προστίμων – Τριπλότυπα Δ.Ο.Υ. 5.8 Δελτία Ελέγχου 5.9 Έντυπο πεπραγμένων 5.8 Αίτηση πολιτών 5.9 Έντυπο RAPEX 5.10 Έντυπο δειγματοληψίας</p>	4	<p>αριθμός αιτήσεων και πράξεων</p>	10

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

2. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ-ΕΠΕΚΤΑΣΗ-ΓΕΝΙΚΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ, ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στόχος 2.1: Αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών/προγραμμάτων για την εύρυθμη λειτουργία των Υπηρεσιών και κοινωνικού συνόλου

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Τμήμα Εμπορίου	<p>1. Δημιουργία δικτυακού κόμβου επικοινωνίας των Τμημάτων Εμπορίου των ΠΕ της ΠΚΜ</p> <p>1.1 Σχεδιασμός και εισήγηση με ολοκληρωμένη πρόταση στη Δ/ση Πληροφορικής για τη δημιουργία διαδικτυακού κόμβου επικοινωνίας Π.Ε. για θέματα Εμπορίου</p>	4	Ποσοστό Υλοποίησης	5%
	<p>2. Δημιουργία διαδικτυακού κόμβου επικοινωνίας για θέματα Κ.Ε.Λ.Α.Υ.Ε</p> <p>2.1 Σχεδιασμός και εισήγηση με ολοκληρωμένη πρόταση στη Δ/ση Πληροφορικής για τη δημιουργία διαδικτυακού κόμβου επικοινωνίας για θέματα Κ.Ε.Λ.Α.Υ.Ε</p>	2	Ποσοστό Υλοποίησης	100% (το ποσοστό αποτελεί το 5% του συνολικού στόχου)
	<p>3. Δημιουργία διαδικτυακού κόμβου επικοινωνίας με τους πολίτες (άντληση εντύπων, τυποποιημένες απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις)</p>		Ποσοστό Υλοποίησης	5%

<p>3.1 Σχεδιασμός και εισήγηση με ολοκληρωμένη πρόταση στη Δ/ση Πληροφορικής για τη δημιουργία διαδικτυακού κόμβου επικοινωνίας με τους πολίτες (άντληση εντύπων, τυποποιημένες απαντήσεις σε συχνές ερωτήσεις)</p>	4	Ποσοστό Υλοποίησης	<p>50 % (το ποσοστό αποτελεί το 5% του συνολικού στόχου)</p>
<p>4. Εισήγηση για την συγκρότηση ομάδων συνεργασίας μεταξύ Π.Ε. ανά αντικείμενο και τομέα. Συγκεκριμένα:</p> <p>4.1 Ομάδα εργασίας Τεχνικού Ελέγχου Τροφίμων – Ποτών</p> <p>4.2 Ομάδα εργασίας Τεχνικού Ελέγχου Καυσίμων</p> <p>4.3 Ομάδα εργασίας Αγορανομικών Ελέγχων</p>	4	Ποσοστό Υλοποίησης	5%
<p>5. Πραγματοποίηση ενημερωτικών συναντήσεων με τις Π.Ε. κατά τόπους και στην έδρα</p>	4	Ποσοστό Υλοποίησης	<p>20% (το ποσοστό αποτελεί το 5% του συνολικού στόχου)</p>
		αριθμός εισηγήσεων	3
		αριθμός συναντήσεων	5

Τμήμα Τουρισμού	<p>1 Δημιουργία δυνατότητας τηλεδιάσκεψης</p> <p>2.1.1.1 Εισήγηση στη Δ/νση Πληροφορικής για δημιουργία δυνατότητας τηλεδιάσκεψης</p>	2	Ποσοστό Υλοποίησης	5%
Τμήμα Δια Βίου Μάθησης	<p>2 Αναβάθμιση λογισμικού και λειτουργικού συστήματος</p> <p>2.1.1.2 Εισήγηση στη Δ/νση Πληροφορικής για αναβάθμιση λογισμικού και λειτουργικού συστήματος</p> <p>1. Πρόταση έργου μέσω επιχειρησιακών προγραμμάτων για περίοδο 2014-2020, για τους θεματικούς στόχους της απασχόλησης και της κοινωνικής ένταξης και καταπολέμησης της φτώχειας.</p> <p>1.α. Παρακολούθηση πορείας εξέλιξης της πρότασης</p> <p>1.β Προκαταρκτική διερεύνηση των υπαρχουσών δομών για την υλοποίηση του προγράμματος</p> <p>1.γ Διερεύνηση των υπαρχουσών αδυναμιών και τρόποι αντιμετώπισης υλοποίησης του προγράμματος</p>	3	Ποσοστό Υλοποίησης	<p>100%</p> <p>(το ποσοστό αποτελεί το 5% του συνολικού στόχου)</p> <p>100%(το ποσοστό αποτελεί το 5% του συνολικού στόχου)</p> <p>6%</p> <p>100% (το ποσοστό αποτελεί το 2% του συνολικού στόχου)</p> <p>50%</p> <p>(το ποσοστό αποτελεί το 2% του συνολικού στόχου)</p>
		1	Ποσοστό Υλοποίησης	
			Ποσοστό Υλοποίησης	

4. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

1.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

4.1 Επιμόρφωση Υπαλλήλων

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Όλα τα τμήματα(Τουρισμού Απασχόλησης, Εμπορίου Υποστήριξης Εκπαίδευσης	4.1.1 Δημιουργία βάσης δεδομένων με τα επιμορφωτικά προγράμματα που έχουν παρακολουθήσει οι υπάλληλοι της Δ/νσης	1	1.Δημιουργία βάσης δεδομένων 2.Καταχώρηση στοιχείων	1 100%

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

7. ΠΡΩΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ

1.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ,ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στόχος 7.1: Βελτίωση συνθηκών στον εκπαιδευτικό χώρο

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Υποστήριξης Εκπαίδευσης	7.1.1 Αποτίμηση διαδικασίας για το προπαρασκευαστικό στάδιο μεταφοράς μαθητών σε δημόσια σχολεία 7.1.2 Υποβολή πρότασης ανανέωσης υπάρχουσών συμβάσεων (μέσω νομοθετικής ρύθμισης) λόγω πιθανής αδυναμίας εμπρόθεσμης διενέργειας του έργου	1	Ποσοστό Υλοποίησης	100% 100%

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

8. ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ Π.Κ.Μ. ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΩΝ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

8.1 Καθιέρωση λογότυπου (BRAND NAME) και αύξηση του τουρισμού

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Τμήμα Τουρισμού	8.1.1 Συμμετοχή και παρουσιάσεις σε εκθέσεις (εσωτερικού – εξωτερικού), συνέδρια	3+ υπόλοιπη ομάδα τουρισμού	αριθμός συμμετοχών	1
	8.1.1.1 Συμμετοχή και παρουσιάσεις σε εκθέσεις εσωτερικού – συνέδρια			
	8.1.1.2 Συμμετοχή και παρουσιάσεις σε εκθέσεις εξωτερικού – συνέδρια		αριθμός συμμετοχών	2
	8.1.2 Διάδοση λογοτύπου μέσω Μ.Μ.Ε. (SOCIAL MEDIA)	3+ υπόλοιπη ομάδα τουρισμού	αριθμός συμμετοχών	2
	8.1.2.1 Συμμετοχή σε ημερίδες –εκδηλώσεις για διάδοση BRAND NAME			
	8.1.2.2 Χρήση social media και συνεχή ανανέωση και εμπλουτισμό της σελίδας VERY MACEDONIA		αριθμός καταχωρήσεων	100
8.1.3 Παραγωγή προωθητικού υλικού και τοποθέτηση αφισών σε δημόσιους χώρους	3+ υπόλοιπη ομάδα τουρισμού	αριθμός διαδικασιών	1	
8.1.3.1 Παραγωγή προωθητικού υλικού		Αεροδρόμιο Μακεδονία	100%	
8.1.3.2 Παραγωγή και τοποθέτηση υλικού σε δημόσιους Χώρους.				

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**9. ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΣ-ΑΝΑΝΕΩΜΕΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ Π.Κ.Μ.****1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ****Στόχος 9.1: Νέος χαρακτήρας δράσης, για καλύτερη, ανανεωμένη παρουσίαση του τουριστικού προϊόντος της Π.Κ.Μ.**

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Τμήμα Τουρισμού	9.1.1 Ανανεωμένες – καινοτόμες δράσεις προβολής	3		
	9.1.1.1 Δημιουργία video VERY MACEDONIA		Πραγματοποίηση	100%
	9.1.1.2 Δημιουργία παρουσιάσεων σε τρεις γλώσσες		Πραγματοποίηση	100%
	9.1.1.3 Δημιουργία video για σχολικό τουρισμό		Πραγματοποίηση	100%
	9.1.1.4 Παραγωγή τηλεοπτικής διαφήμισης		Πραγματοποίηση	100%

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

10. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ 12 ΜΗΝΕΣ ΤΟ ΧΡΟΝΟ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ, ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Στόχος 10.1:Επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου αξιοποιώντας όλες τις μορφές τουρισμού

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Τμήμα Τουρισμού	<p>10.1.1 Ανάπτυξη και διάδοση εναλλακτικών μορφών τουρισμού (σχολικός, ιαματικός)</p> <p>10.1.1.1 Συνεργασία με φορείς θεματικού τουρισμού ανά Π.Ε.</p> <p>10.1.1.2 Διάδοση εναλλακτικών μορφών τουρισμού (Σχολικός Τουρισμός)</p> <p>10.1.1.3 Στοχευμένη διαφήμιση (4 seasons)</p>	3+ υπόλοιπη ομάδα τουρισμού	<p>αριθμός συναντήσεων</p> <p>αριθμός δράσεων</p> <p>αριθμός διαφημίσεων</p>	<p>10</p> <p>1</p> <p>1</p>
	<p>10.1.2 Επαφές με φορείς-οργανώσεις για καλύτερα πακέτα-προγράμματα</p> <p>10.1.2.1 Επαφές με φορείς-αεροπορικές εταιρείες για καλύτερα πακέτα</p> <p>10.1.2.2 Διαφήμιση σε Μ.Μ.Ε. – διαδίκτυο</p>	3+ υπόλοιπη ομάδα τουρισμού	<p>αριθμός επαφών</p> <p>αριθμός διαφημίσεων</p>	<p>1</p> <p>1</p>
	<p>10.1.3 Ανάπτυξη εσωτερικού τουρισμού της Π.Κ.Μ.</p> <p>10.1.3.1 Πρόγραμμα προώθησης για προσέλκυση επισκεπτών (χειμερινός-εναλλακτικός τουρισμός)</p>	3+ υπόλοιπη ομάδα τουρισμού	αριθμός προγραμμάτων (Κρήτη)	1

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

11. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ

1.1 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ, ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

11.1 Βελτίωση και Ομογενοποίηση των ελεγκτικών μηχανισμών

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Εμπορίου	1.Εισηγήσεις προς το Υπουργείο και τις νομοπαρασκευαστικές ομάδες των Υπουργείων για διατάξεις που αφορούν τους ελεγκτικούς μηχανισμούς	4	Αριθμός εισηγήσεων	4
	2. Σύνταξη εγχειριδίων χρήσης για τα Κ.Ε.Λ.Α.Υ.Ε.	2	αριθμός εγχειριδίων	1
	3. Σύνταξη εγχειριδίων χρήσης για θέματα Αγοράς - Ανταγωνισμού	2	αριθμός εγχειριδίων	1
	4. Προετοιμασία σύνταξης εγχειριδίων χρήσης για θέματα Τεχνικού Ελέγχου	2	Ποσοστό υλοποίησης	50%

5. Προετοιμασία σύνταξης εγχειριδίων χρήσης για τα τμήματα Εμπορίου για θέματα Μετρολογίας	2	Ποσοστό υλοποίησης	50%
6. Προετοιμασία σύνταξης εγχειριδίων χρήσης για θέματα Α.Ε.	2	Ποσοστό υλοποίησης	50%
7. Ενέργειες – Συναντήσεις με φορείς εκτός Π.Κ.Μ. (ΕΦΕΤ, Γ.Χ. Κράτους) για προγραμματισμό των ελέγχων και προσδιορισμό μορφών συνεργασίας	2	Αριθμός ενεργειών	3
8. Προτάσεις – Εισηγήσεις στη Γ.Δ. Ανάπτυξης για ταυτόχρονη διενέργεια ελέγχων και τον συντονισμό τους σε όλες τις Π.Ε. για την αρμοδιότητα : Πρατηρίων Υγρών Καυσίμων, Κυλικείων - Σχολείων, Εμπορικών Καταστημάτων, Τουριστικών – Εστίασης, Βυτιοφόρων	4	Αριθμός ενεργειών	5

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΚΙΛΚΙΣ : ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ 2014

3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στόχος 3.1. Εφαρμογή συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πολιτών (ερωτηματολόγιο)

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Όλα τα τμήματα	Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των συναλλασσομένων (πολίτες και επιχειρήσεις) σε όλα τα τμήματα της Δ/σης (ξεχωριστά), προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τη λήψη διορθωτικών μέτρων στη λειτουργία της υπηρεσίας συνολικά.	4	Αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	50

4. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Στόχος 4.1. Επιμόρφωση υπαλλήλων

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Όλα τα τμήματα	Καθιέρωση ατομικής καρτέλας επιμόρφωσης (συντελεσθείσας και επιθυμητής) για τον ορθολογικό προγραμματισμό νέων επιμορφώσεων.	1	Αριθμός ατομικών καρτελών	11 καρτέλες

6. ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΚΙΛΚΙΣ

Στόχος 6.1. Εντατικοποίηση των ελέγχων μεταποιητικών δραστηριοτήτων

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
--------------	---------------	------------------	----------------	-------------------------

Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	Έλεγχος τήρησης όρων λειτουργίας βιομηχανικών δραστηριοτήτων του Ν.3982/2011 που έχουν λάβει κάποιο είδος άδειας το 2008 από την Υπηρεσία	2	Ποσοστό επί των βιομηχανιών που αδειοδοτήθηκαν το 2008	20%
Τμήμα Εμπορίου – Τουρισμού	Ποιοτικός Έλεγχος (Δειγματοληψίες) Υγρών Καυσίμων στην Π.Ε. Κιλκίς	4	Αριθμός δειγμάτων	Τριάντα (30)
7. ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ				
Στόχος 7.2: Ενημέρωση πολιτών, σωματείων, φορέων για δικαιώματα τεχνικών επαγγελματιών				
Τμήμα Επαγγέλματος	Διοργάνωση ημερίδων προς ενημέρωση των διδασκόντων και σπουδαστών τεχνικών και επαγγελματικών λυκείων και Σχολών σε θέματα δικαιωμάτων των Τεχνικών Επαγγελματιών και της σχετικής εξεταστικής διαδικασίας. Το χρονοδιάγραμμα εξαρτάται απολύτως από την στήριξη (προετοιμασία υλικού) της υπεύθυνης αντίστοιχης Δ/νσης έδρας αλλά και τη διάθεση της αρμόδιας Δ/νσης Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	2	Αριθμός Ημερίδων	1 (συν 1 της σχετικής Δ/νσης έδρας)

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΧΑΛΚΙΔΙΚΗΣ : ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ 2014

3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στόχος 3.1. Εφαρμογή συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πολιτών (ερωτηματολόγιο)

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Όλα τα τμήματα	Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των συναλλασσομένων (πολίτες και επιχειρήσεις) σε όλα τα τμήματα της Δ/σης (ξεχωριστά), προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τη λήψη διορθωτικών μέτρων στη λειτουργία της υπηρεσίας συνολικά.	6	Αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	50

4. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Στόχος 4.1. Επιμόρφωση υπαλλήλων

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Όλα τα τμήματα	Καθιέρωση ατομικής καρτέλας επιμόρφωσης (συντελεσθείσας και επιθυμητής) για τον ορθολογικό προγραμματισμό νέων επιμορφώσεων.	1	Αριθμός ατομικών καρτελών	7 καρτέλες

6. ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ

Τμήμα Εμπορίου – Τουρισμού	1. Ποιοτικός Έλεγχος (Δειγματοληψίες) Υγρών Καυσίμων στην Π.Ε. Χαλκιδικής	4	Αριθμός δειγμάτων	Τριάντα (30)
	2. Ποιοτικός έλεγχος (Δειγματοληψίες) αλκοολούχων ποτών στην Π.Ε. Χαλκιδικής	4	Δειγματοληψίες αλκοολούχων ποτών	Είκοσι (20)

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΠΙΕΡΙΑΣ:

2. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ-ΕΠΕΚΤΑΣΗ-ΓΕΝΙΚΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ, ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

Στόχος 2.3 Ενημέρωση ιστότοπου

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Τμήμα Εμπορίου & Τουρισμού	Κοινοποίηση των δελτίων τιμών καυσίμων, των δελτίων τιμών οπωροκηπευτικών, κρεάτων, ψαριών κλπ. στον ιστότοπο της ΠΚΜ για την ομαλή λειτουργία της αγοράς	2	Αριθμός δημοσιεύσεων	30

3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στόχος 3.1. Εφαρμογή συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πολιτών (ερωτηματολόγιο)

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Όλα τα τμήματα	Για το Β' εξάμηνο του 2014 να απαντήσει το 10% των πολιτών που συναλλάχθηκαν με την υπηρεσία	3	Αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	50

4. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Στόχος 4.1. Επιμόρφωση υπαλλήλων

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
--------------	---------------	------------------	----------------	-------------------------

Τμήμα Εμπορίου & Τουρισμού	Επιμόρφωση στην εξειδίκευση των ελεγκτών αγορανομικών ελέγχων και παραεμπορίου και νομοθεσία	2	Αριθμός υπαλλήλων που συμμετέχουν στα σεμινάρια επιμόρφωσης	Όλοι οι υπάλληλοι του τμήματος
----------------------------	--	---	---	--------------------------------

6. ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ

Στόχος 6.1. Εντατικοποίηση των ελέγχων μεταποιητικών δραστηριοτήτων

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	Αύξηση των ελέγχων, πέραν των υποχρεωτικών	2	Αριθμός ελέγχων	30
Τμήμα Εμπορίου – Τουρισμού	1. Αύξηση των ελέγχων στις λαϊκές αγορές	2	Αριθμός ελέγχων	20%
	2. Αύξηση των δειγματοληπτικών ελέγχων καυσίμων, τροφίμων, ποτών		Αριθμός δειγμάτων	30%

7. ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ

Στόχος 7.1: Μείωση του χρόνου απόκρισης σε πολίτες, κοινωνικές ομάδες και φορείς

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
1. Τμήμα Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	1. Ενίσχυση της συνεργασίας με τοπικούς φορείς (διαχείριση στερεών αποβλήτων)	3	Αριθμός Ημερίδων	1
2. Τμήμα Εμπορίου &	2. Ενίσχυση της συνεργασίας με τοπικούς φορείς και			

Τουρισμού	καταναλωτικές οργανώσεις		Αριθμός συναντήσεων	1
-----------	--------------------------	--	---------------------	---

Στόχος 7.2: Ενημέρωση πολιτών, σωματείων, φορέων για δικαιώματα τεχνικών επαγγελματιών

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Τμήμα Επαγγέλματος	Ενημέρωση φοιτούντων και αποφοίτων τεχνικών επαγγελματιών λυκείων και σχολών σε θέματα εξετάσεων και δικαιωμάτων των τεχνικών επαγγελματιών	1	Οργάνωση ημερίδων	1

8. ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΚΜ

Στόχος 8.1. Συμμετοχή σε Διεθνείς Τουριστικές εκθέσεις εσωτερικού και εξωτερικού

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Τμήμα Εμπορίου – Τουρισμού	Συμμετοχή σε εκθέσεις εσωτερικού και εξωτερικού	1	Αριθμός εκθέσεων	1

ΔΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΕ ΣΕΡΡΩΝ

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

2. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ-ΕΠΕΚΤΑΣΗ-ΓΕΝΙΚΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ, ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΕΡΡΩΝ

Στόχος 2.1. Εισαγωγή ψηφιακής υπογραφής

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Γραμματειακής Υποστήριξης	Εισαγωγή ψηφιακής υπογραφής	2	2	Ολοκλήρωση της διαδικασίας

Στόχος 2.2. Ενημέρωση μηχανογραφικού συστήματος ΟΠΣΝΑ

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	Ολοκλήρωση μηχανογράφησης με καταχώριση στο ΟΠΣΝΑ όσων φακέλων δεν καταχωρήθηκαν Γενικά :Μέχρι σήμερα έχουν καταχωρηθεί : - όλα τα επαγγελματικά εργαστήρια περίπου 2.000 φάκελοι και - περίπου 450 φάκελοι βιομηχανιών – βιοτεχνιών. Απομένουν για καταχώριση περίπου 400 φάκελοι	3	Αριθμός καταχωρήσεων στο ΟΠΣΝΑ	200 φάκελοι
Επαγγελματών	Συνέχιση της μηχανογράφησης με καταχώριση στο ΟΠΣΝΑ όσων φακέλων επαγγελματιών δεν έχουν ενημερωθεί	1	Ολοκλήρωση των καταχωρήσεων	Ποσοστό 100%

Στόχος 2.3 Ενημέρωση ιστοτόπου

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Εμπορίου - Τουρισμού	Κοινοποίηση των δελτίων τιμών καυσίμων στον ιστοτόπο της ΠΚΜ για την ομαλή λειτουργία της αγοράς.	3	Μέση τιμή καυσίμου	30 πρατήρια ανά εβδομάδα

--	--	--	--	--

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

3. Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΕΡΡΩΝ

Στόχος 3.1. Εφαρμογή συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης πολιτών (ερωτηματολόγιο)

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πορων	Για την πρώτη χρονιά εφαρμογής να απαντήσει το 10% των πολιτών που συναλλάχθηκαν με την Υπηρεσία ή περίπου 30 ερωτηματολόγια	Οι υπάλληλοι του Τμήματος χορήγησης αδειών	Αριθμός ερωτηματολογίων που θα βρεθούν στην κάλη	30
Επαγγελματών	Για την πρώτη χρονιά εφαρμογής να απαντήσει το 10% των πολιτών που συναλλάχθηκαν με την Υπηρεσία ή περίπου 30 ερωτηματολόγια	1	Αριθμός ερωτηματολογίων που θα βρεθούν στην κάλη	30
Εμπορίου – Τουρισμού-ΑΕ	Ερωτηματολόγια από το 10% των πολιτών που συναλλάχθηκαν με το ΓΕΜΗ	2	Αριθμός ερωτηματολογίων που θα βρεθούν στην κάλη	30
Για όλη τη Διεύθυνση	Μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες	2 υπάλληλοι από το Τμ. Γραμματείας	Βαθμός ικανοποίησης των πολιτών	Βαθμός 3 ή 60% της κλίμακας του ερωτηματολογίου

Στόχος 3.2. Βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας αδειοδότησης

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και	Μείωση του χρόνου αδειοδότησης σε σχέση με το	Οι υπάλληλοι του Τμήματος	Μέσος χρόνος αδειοδότησης	6 εργάσιμες

Φυσικών Πόρων	έτος 2013	χορήγησης αδειών		ημέρες
Επαγγελματιών	Συνέχιση της μηχανογράφησης με καταχώριση στο ΟΠΣΝΑ όσων φακέλων επαγγελματιών δεν έχουν ενημερωθεί	1	Ολοκλήρωση των καταχωρήσεων	Ποσοστό 100%

Στόχος 3.3 Βελτίωση μαθητικών δρομολογίων

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Τμ. Δια Βίου Μάθησης, Παιδείας και Απασχόλησης	Ολοκλήρωση της διαδικασίας μεταφοράς περίπου 5.500 μαθητών σε 170 περίπου σχολικές μονάδες με 199 δρομολόγια. (σημ: δεν μπορεί να υπολογισθεί εκ των προτέρων ο ακριβής αριθμός των μαθητών για το επόμενο σχολικό έτος)	2	Μεταφορά του συνόλου των δικαιούμενων μεταφοράς μαθητών	Ολοκλήρωση διαδικασίας κατά 80% έως 31/12/2014

Στόχος 3.3.2. Έγκαιρη έγκριση μαθητικών εκδρομών

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Δια Βίου Μάθησης, Παιδείας και Απασχόλησης	Έγκαιρη ανταπόκριση σε αιτήματα εκδρομών – μετακινήσεων των σχολικών μονάδων.*	2	Χρόνος ανταπόκρισης στις αιτήσεις	1 ημέρα στο 80% των περιπτώσεων 2 ημέρες στο υπόλοιπο 20%

* Η έγκαιρη ανταπόκριση αναφέρεται είτε στην έγκριση της εκδρομής – μετακίνησης είτε στην απάντηση-αίτηση για ορθή επανάληψη τυχόν λανθασμένων ή ελλιπών στοιχείων από τη σχολική μονάδα.

Στόχος 3.3.3 Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων Δια Βίου Μάθησης

Τμήμα	Στόχος	Υπάλληλοι	Δείκτης	Ποσοτικός στόχος
Δια Βίου Μάθησης, Παιδείας και Απασχόλησης	Υλοποίηση 30 προγραμμάτων εθνικής εμβέλειας και 7 προγραμμάτων τοπικής εμβέλειας στο Κέντρο Δια Βίου Μάθησης της Διαβαθμικής Συνεργασίας της	2	Αριθμός προγραμμάτων	30 εθνικής και 7 τοπικής εμβέλειας

Π.Κ.Μ./Π.Ε.Σερρών και του Δήμου Σερρών.*

* Η υλοποίησή τους εξαρτάται από το εάν έχουν εγκριθεί από το Υπουργείο μέχρι 15 Σεπτεμβρίου ή αργότερα.

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**4. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ****2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΕ ΣΕΡΡΩΝ****Στόχος 4.1. Επιμόρφωση υπαλλήλων**

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Εμπορίου – Τουρισμού	1.Επιμόρφωση στην εξειδίκευση των ελεγκτών αγορανομικών ελέγχων και παραεμπορίου	8	Ένα (1) σεμινάριο ανά είδος ελέγχου	Ένα (1) σεμινάριο ανά ελεγκτή (εφ' όσον προκηρυχθούν τέτοιου είδους σεμινάρια)
Όλα τα Τμήματα	Επιμόρφωση στα σεμινάρια του ΠΙΝΕΠΘ	Όλοι οι υπάλληλοι της Υπηρεσίας	Αριθμός σεμιναρίων/υπάλληλο	1 σεμινάριο /υπάλληλο μέχρι τέλους του 2014

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

6. ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΕ ΣΕΡΡΩΝ

Στόχος 6.1. Εντατικοποίηση των ελέγχων μεταποιητικών δραστηριοτήτων

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	1.Αύξηση των ελέγχων πέραν των υποχρεωτικών Γενικά : Οι υποχρεωτικοί έλεγχοι αφορούν το 20% των απαλλακτικών (επαγγελματικά εργαστήρια) και όλες τις περιπτώσεις αδειών εγκατάστασης και λειτουργίας.	Οι υπάλληλοι του Τμήματος Χορήγησης Αδειών	Αριθμός επιπλέον αυτοψιών (ελέγχων)	30
Εμπορίου – Τουρισμού	1. Αύξηση ελέγχων στις λαϊκές αγορές 2. Αύξηση των δειγματοληπτικών ελέγχων καυσίμων	7 της Υπηρεσίας μας και 40 συνολικά ως ΚΕΛΑΥΕ Οκτώ (8) υπάλληλοι	Αριθμός ελέγχων ανά μήνα Αριθμός ελέγχων ανά μήνα για: 2 ^α Ακρίβεια παράδοσης καυσίμου 2β Έλεγχος ποιότητας - δειγματοληψία	20 έλεγχοι ανά μήνα 2 έλεγχοι ανά μήνα Ένας (1) έλεγχος το μήνα

	<p>3. Αύξηση των δειγματοληπτικών ελέγχων τροφίμων και αλκοολούχων ποτών - δειγματοληψίες</p>	<p>Οκτώ (8) υπάλληλοι (*)</p>	<p>Αριθμός ελέγχων ανά μήνα Είδος τροφίμων (ανά είδος, αλεύρι, λάδι, τσίπουρο, μέλι)</p>	<p>Πέντε (5) έλεγχοι το μήνα</p>
	<p>4. Αύξηση ελέγχων μέτρων και σταθμών</p>	<p>Οκτώ (8) υπάλληλοι (*)</p>	<p>Αριθμός ελέγχων ανά μήνα</p>	<p>Δέκα (10) κινήσεις το μήνα με μέσο όρο 15 ελέγχους ανά κίνηση ή 150 ελέγχους ανά μήνα ή 900 ως τέλος του χρόνου</p>
	<p>5. Αύξηση των ελέγχων σύμφωνα με την απόφαση 861/2013</p>			<p>50 έλεγχοι ως τέλος του χρόνου</p>

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**7. ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ****2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΕ ΣΕΡΡΩΝ****Στόχος 7.1: Μείωση του χρόνου απόκρισης σε πολίτες, κοινωνικές ομάδες και φορείς**

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων				
Εμπορίου – Τουρισμού	1. Μείωση του μέσου χρόνου απόκρισης στην υπηρεσία Γενικού Εμπορικού Μητρώου 2. Ενίσχυση της συνεργασίας με εκπροσώπους των τοπικών φορέων και καταναλωτικών οργανώσεων	Δύο (2)	Χρόνος ανταπόκρισης Αριθμός συναντήσεων με τους φορείς	Μία (1) μέρα Μία (1) συνάντηση ανά μήνα
Επαγγελματών	1. Μείωση χρόνου έκδοσης επαγγελματικών αδειών ύστερα από εξετάσεις 2. Μείωση χρόνου έκδοσης επαγγελματικών αδειών από	1	Χρόνος ανταπόκρισης	1. 50 ημέρες

	αντιστοίχιση 2. Μείωση χρόνου έκδοσης βεβαίωσης αναγγελίας		Χρόνος ανταπόκρισης Χρόνος ανταπόκρισης	2. 30 ημέρες 3. 10 ημέρες
Στόχος 7.2: Ενημέρωση πολιτών, σωματείων, φορέων για δικαιώματα τεχνικών επαγγελματιών				
Επαγγελματιών	Ενημέρωση φοιτούντων και αποφοίτων τεχνικών επαγγελματιών λυκείων και σχολών σε θέματα εξετάσεων και δικαιωμάτων των τεχνικών επαγγελματιών	1	Αριθμός ημερίδων για ενημέρωση εκπαιδευτικών και μαθητών σχετικά με τα επαγγελματικά τους δικαιώματα επί τόπου στα σχολεία τους	10 ημερίδες
ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ				
8. ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΚΜ				
2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΕ ΣΕΡΡΩΝ				
Στόχος 8.1: Συμμετοχή σε Διεθνείς Τουριστικές εκθέσεις εσωτερικού και εξωτερικού				
Οι στόχοι καθορίζονται κεντρικά στο επίπεδο της Γενικής Διεύθυνσης Ανάπτυξης. Η συμμετοχή μας σ' αυτές δίνει ως εσωτερικό στόχο να ανταποκριθούμε με τη συμμετοχή των 2 υπαλλήλων μας σε τουλάχιστον 1 έκθεση/άτομο ως τέλος του έτους.				

Δ/ΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΠΕΛΛΑΣ

ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ 2014: Δ/ΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΠΕΛΛΑΣ				
1. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ-ΕΠΕΚΤΑΣΗ-ΓΕΝΙΚΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ, ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ				
Στόχος 1.1. Ενημέρωση μηχανογραφικού συστήματος ΟΠΣΝΑ				
<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	Ολοκλήρωση μηχανογράφησης με καταχώριση στο ΟΠΣΝΑ όσων φακέλων δεν καταχωρήθηκαν	2	Αριθμός νέων καταχωρήσεων στο ΟΠΣΝΑ 100	100%
Στόχος 1.2 Ενημέρωση ιστότοπου				
<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Τμήμα Εμπορίου - Τουρισμού	Κοινοποίηση των δελτίων τιμών καυσίμων στον ιστότοπο της Π.Κ.Μ. για την ομαλή λειτουργία της αγοράς.	1	Αριθμός κοινοποιήσεων	100%
2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ				
Στόχος 2.1. Εφαρμογή συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πολιτών (ερωτηματολόγιο)				

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των συναλλασσομένων (πολιτών και επιχειρήσεων), προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τη λήψη διορθωτικών μέτρων στη λειτουργία του Τμήματος	2	Αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	40% επί των συναλλασσομένων
Στόχος 2.2. Βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας αδειοδότησης				
<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	Μείωση του χρόνου αδειοδότησης σε σχέση με το 2013	4	χρόνος αδειοδότησης	60 ημέρες

3. ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ

Στόχος 3.1. Εντατικοποίηση των ελέγχων μεταποιητικών δραστηριοτήτων

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	1. Αύξηση των ελέγχων πέραν των υποχρεωτικών	4	Επιπλέον έλεγχοι πέραν των υποχρεωτικών	ποσοστό αύξησης 20%
	2. Αύξηση των επανελέγχων (5ετία)		Επιπλέον έλεγχοι πέραν των υποχρεωτικών	ποσοστό αύξησης 20%
Τμήμα Εμπορίου – Τουρισμού	1. Αύξηση ελέγχων στις λαϊκές αγορές	2	Επιπλέον αριθμός ελέγχων	αύξηση 20%
	2. Αύξηση των δειγματοληπτικών ελέγχων καυσίμων	3	Επιπλέον αριθμός ελέγχων	αύξηση 10%
		3. Αύξηση των δειγματοληπτικών ελέγχων τροφίμων και αλκοολούχων ποτών	3	Επιπλέον αριθμός ελέγχων
	4. Αύξηση ελέγχων μέτρων και σταθμών	4	Επιπλέον αριθμός ελέγχων	αύξηση 50%

4. ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ

Στόχος 4.1: Μείωση του χρόνου απόκρισης σε πολίτες, κοινωνικές ομάδες και φορείς

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
--------------	---------------	------------------	----------------	-------------------------

Τμήμα Εμπορίου – Τουρισμού	1. Μείωση του μέσου χρόνου απόκρισης στην υπηρεσία Γενικού Εμπορικού Μητρώου	1	Απαιτούμενος χρόνος	1 ημέρα
	2. Ενίσχυση της συνεργασίας με εκπροσώπους των τοπικών φορέων και καταναλωτικών οργανώσεων	3	Αριθμός συναντήσεων	20
Στόχος 4.2: Ενημέρωση πολιτών, σωματείων, φορέων για δικαιώματα τεχνικών επαγγελματιών				
Τμήμα Επαγγέλματος	Ενημέρωση φοιτούντων και αποφοίτων τεχνικών επαγγελματιών λυκείων και σχολών σε θέματα εξετάσεων και δικαιωμάτων των τεχνικών επαγγελματιών	1	Οργάνωση ημερίδων Οργάνωση εκπαιδευτικών επισκέψεων	1 3
5. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ				
Στόχος 4.1. Επιμόρφωση υπαλλήλων				
<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικό ς στόχος</u>
Όλα τα τμήματα	Δημιουργία βάσης δεδομένων αναφορικά με το επιμορφωτικά σεμινάρια και τις ημερίδες που έχουν παρακολουθήσει οι υπάλληλοι της Δ/σης, καθώς και αυτά στα οποία θα δηλώσουν συμμετοχή.	1	Δημιουργία βάσης δεδομένων Καταχώρηση των στοιχείων επιμόρφωσης στις καρτέλες	1 100%

Διεύθυνση Ανάπτυξης Π.Ε. Θεσσαλονίκης

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ Β' ΕΞΑΜΗΝΟΥ 2014				
1. ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ-ΕΠΕΚΤΑΣΗ-ΓΕΝΙΚΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ, ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ				
Στόχος 1 Απλούστευση Διαδικασιών –Μείωση της γραφειοκρατίας				
<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης	Τυποποίηση Εντύπων	1	Τυποποίηση αιτήσεων	4
	Μείωση του χρόνου εκτέλεσης των εργασιών – Ταχύτερη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών και των Α.Ε.	1	Ταχύτερη σύνταξη - Διεκπεραίωση	1 ημέρα
2. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ				
Στόχος 2 Εφαρμογή συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πολιτών (ερωτηματολόγιο)				
<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Όλα τα τμήματα	Έγκαιρη ενημέρωση των υπαλλήλων για την ισχύουσα Νομοθεσία	5	Συναντήσεις υπαλλήλων με Προϊσταμένους Τμημάτων και Προϊστάμενο Διεύθυνσης κάθε μήνα	5

	Η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των συναλασσομένων (πολίτες και επιχειρήσεις) σε όλα τα τμήματα της Δ/σης (ξεχωριστά), προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τη λήψη διορθωτικών μέτρων στη λειτουργία της υπηρεσίας συνολικά.		Αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	50
3. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ				
Στόχος 3 Επιμόρφωση υπαλλήλων				
<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Όλα τα τμήματα	Καθιέρωση ατομικής καρτέλας επιμόρφωσης (συντελεσθείσας και επιθυμητής) για τον ορθολογικό προγραμματισμό νέων επιμορφώσεων.	5	Αριθμός ατομικών καρτελών	68 καρτέλες
4 ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ				
2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ				
Στόχος 4 Εντατικοποίηση των ελέγχων μεταποιητικών δραστηριοτήτων				
<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>

Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	Έλεγχος τήρησης όρων λειτουργίας βιομηχανικών δραστηριοτήτων του Ν.3982/2011 που έχουν λάβει κάποιο είδος άδειας το 2008 από την Υπηρεσία	Όλοι οι υπάλληλοι του Τμήματος	1.Αύξηση του αριθμού των δειγματοληπτικών ελέγχων στις επιχειρήσεις του Άρθρου 19, Παράγραφος 1 του Ν3982/2011, σε σχέση με το 2013	10%
			2.Αύξηση του αριθμού των ελέγχων υγρών αποβλήτων των επιχειρήσεων που απορρέουν σε φυσικό αποδέκτη, σε σχέση με το 2013	10%
Τμήμα Εμπορίου – Τουρισμού	Ποιοτικός Έλεγχος (Δειγματοληψίες) Υγρών Καυσίμων στην Π.Ε. Θεσσαλονίκης	7	Αύξηση του αριθμού των δειγμάτων σε σχέση με το 2013	50%
	Διενέργεια ελέγχων σε υπαίθρια εμπόρια	2	Αύξηση του αριθμού των Δειγμάτων σε σχέση με το 2013	50%
	Περιοδικός έλεγχος Μέτρων και Σταθμών	4	Αύξηση του αριθμού των Δειγμάτων σε σχέση με το 2013	50%
	Έλεγχοι ποιότητας – κανονικότητας προϊόντων	2	Αύξηση του αριθμού των Δειγμάτων σε σχέση με το 2013	50%

	Ομαλή & Εύρυθμη λειτουργία αγοράς	4	Αύξηση του αριθμού ελέγχου της αγοράς σε σχέση με το 2013	50%
	Διεκπεραίωση των εποπτευομένων Α.Ε	14	Έγκαιρη ολοκλήρωση και μείωση του χρόνου μέσα στα νόμιμα περιθώρια	40%
	Ενημέρωση Γ.Ε.ΜΗ.		Με την ψηφιοποίηση του αρχείου Α.Ε.	100%
	Επιμέρους δράσεις για την προώθηση και προβολή του Τουριστικού Προϊόντος της Π.Ε. Θεσσαλονίκης. 1. Δημιουργία προωθητικού υλικού- Δημιουργία Βίντεο για τον σχολικό Τουρισμό 2. Συμμετοχή σε εκθέσεις – παρουσιάσεις	1	1. Πραγματοποίηση 2. Συμμετοχές	100% 100%
5. ΠΡΩΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ				
Στόχος 5: Ενημέρωση πολιτών, σωματείων, φορέων για δικαιώματα τεχνικών επαγγελματιών				
Τμήμα Επαγγέλματος	Διοργάνωση ημερίδων προς ενημέρωση των διδασκόντων και σπουδαστών τεχνικών και επαγγελματικών λυκείων και Σχολών σε θέματα δικαιωμάτων των Τεχνικών Επαγγελματιών και της σχετικής εξεταστικής διαδικασίας.	2	Αριθμός Ημερίδων Εκπαιδευτικά Προγράμματα	1 2

Τμήμα Δια Βίου Μάθησης	Έγκαιρη μελέτη δρομολογίων μεταφοράς μαθητών Π.Ε. Θεσσαλονίκης	2	Έλεγχος αλληλογραφίας – Επικοινωνία με Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Π.Ε. Θεσσαλονίκης και διευθυντές σχολικών μονάδων, καταγραφή σχολικών μονάδων, σχεδιασμός πινάκων και καταγραφή μαθητών. Συντονισμός ομάδας εργασίας για τη μεταφορά δικαιούχων μαθητών.	100%
	Έλεγχος και διεκπεραίωση αιτημάτων σχολικών συγκροτημάτων της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Π.Ε. Θεσσαλονίκης σχολικών εκδρομών.	2	Βαθμός Ικανοποίησης αιτημάτων	100%
	Διεκπεραίωση αιτημάτων Διοικητικών Ασφαλιστικών Ταμείων για τις συγκροτήσεις των Τοπικών και Περιφερειακών Διοικητικών τους Επιτροπών. Ενημέρωση νομοθεσίας και αρχειοθέτηση.	1	Βαθμός Ικανοποίησης αιτημάτων	100%
	Αδειοδότηση και εποπτεία σχολών χορού κλασικού μπαλέτου	1	Βαθμός Ικανοποίησης αιτημάτων	100%

Δ/ΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΕ ΗΜΑΘΙΑΣ

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ-ΕΠΕΚΤΑΣΗ-ΓΕΝΙΚΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ, ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ-ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΗΜΑΘΙΑΣ

Στόχος 2.2. Ενημέρωση μηχανογραφικού συστήματος ΟΠΣΝΑ

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Επαγγέλματος	Ολοκλήρωση μηχανογράφησης με καταχώριση στο ΟΠΣΝΑ όσων φακέλων δεν καταχωρήθηκαν	1	Ποσοστό καταχώρισης	60%

Στόχος 2.2. Ενημέρωση μηχανογραφικού συστήματος ΟΠΣΝΑ

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	Καταχώριση σε Excel των παλιών υποθέσεων Λατομείων-Μεταλλείων	1	Ποσοστό καταχώρισης	30%

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**3. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ****ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΗΜΑΘΙΑΣ****Στόχος 3.1. Εφαρμογή συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πολιτών (ερωτηματολόγιο)**

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Όλα τα Τμήματα της Δ/σης	Εφαρμογή συστήματος μέτρησης ικανοποίησης πολιτών (ερωτηματολόγιο)	Όλοι οι υπάλληλοι της δ/σης	Αριθμός συμπληρωμένων ερωτηματολογίων	60

Στόχος 3.2. Βελτίωση της ποιότητας της διαδικασίας αδειοδότησης

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων	Μείωση του χρόνου αδειοδότησης σε σχέση με το 2013	2	1. Μείωση του χρόνου αδειοδότησης	20%
Εμπορίου – Τουρισμού	Μείωση του χρόνου απάντησης στο ΓΕΜΗ για χορήγηση άδειας σύστασης Α.Ε σε σχέση με το 2013	1	1. Μείωση του χρόνου ελέγχου	20%

Στόχος 3.3. Βελτίωση μαθητικών δρομολογίων

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Δια βίου Μάθησης, Παιδείας και Απασχόλησης	Έγκαιρη μελέτη μαθητικών δρομολογίων	1	Χρονοδιάγραμμα παράδοσης της μελέτης στο Τμήμα Προμηθειών	Έως 31/12/2014

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**6. ΕΝΤΑΤΙΚΟΠΟΙΗΣΗ ΕΛΕΓΧΩΝ****ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ Π.Ε. ΗΜΑΘΙΑΣ****Εντατικοποίηση των ελέγχων**

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Εμπορίου – Τουρισμού	1. Αύξηση των ελέγχων σύμφωνα με την απόφαση 861/2013. - Στοχευμένοι έλεγχοι κατά κατηγορία επιχειρήσεων για την προστασία του καταναλωτή α. Χώροι ομαδικής εστίασης και αναψυχής στη Βεργίνα και στον Άγιο Νικόλαο Νάουσας	3	Αριθμός ελέγχων	12 επιχειρήσεις

	β. έλεγχοι στο λιανικό εμπόριο γ. έλεγχοι στα κυλικεία των σχολείων 2. Ενδυνάμωση της περιοδικότητας της διενέργειας ελέγχων από την υπηρεσία , για την εύρυθμη λειτουργία της αγοράς.	4		30 ελέγχους 15 κυλικεία 2 φορές την εβδομάδα όλο το έτος.
--	--	---	--	---

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

7. ΠΡΩΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ

Στόχος 7.1: Μείωση του χρόνου απόκρισης σε πολίτες, κοινωνικές ομάδες και φορείς

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Δια Βίου Μάθησης- Παιδείας & Απασχόλησης	Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης αιτημάτων- συγκρότησης επιτροπών	1	Μείωση των ημερών διεκπεραίωσης	1 ημέρα

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**7. ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ, ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ, ΦΟΡΕΙΣ****Στόχος 7.2: Ενημέρωση πολιτών, σωματείων, φορέων για δικαιώματα τεχνικών επαγγελματιών**

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Επαγγέλματος	Ενημέρωση φοιτούντων και αποφοίτων τεχνικών επαγγελματιών λυκείων και σχολείων σε θέματα εξετάσεων και δικαιωμάτων των τεχνικών επαγγελματιών	1	Οργάνωση ημερίδων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων	2

ΦΟΡΜΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ 2014: ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ**8. ΠΡΩΘΩΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΠΚΜ****ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΗΜΑΘΙΑΣ****Στόχος 8.1: Συμμετοχή σε Διεθνείς Τουριστικές εκθέσεις εσωτερικού και εξωτερικού**

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Εμπορίου - Τουρισμού	1. Συμμετοχή σε εκθέσεις εσωτερικού	1	Αριθμός εκθέσεων	2

Στόχος 8.2: Σχεδιασμός και υλοποίηση δράσεων θεματικού τουρισμού

<u>Τμήμα</u>	<u>Στόχος</u>	<u>Υπάλληλοι</u>	<u>Δείκτης</u>	<u>Ποσοτικός στόχος</u>
Εμπορίου - Τουρισμού	1. Σχεδιασμός δράσεων	1	Αριθμός δράσεων	3
	2. Υλοποίηση δράσεων	1	1. Αριθμός δράσεων 2. Αριθμός δημοσιεύσεων, ραδιοτηλεοπτικών παρουσιάσεων και σε ηλεκτρονικά μέσα	3 2

(Οι παραπάνω πίνακες των στόχων προκύπτουν από το αρχείο της Γενικής Δ/σης Ανάπτυξης, οι οποίοι έχουν υποστεί επεξεργασία από την ερευνήτρια)

4^ο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης των πολιτών που συντάχθηκε και δόθηκε στις Υπηρεσίες των Π.Ε., από την Γενική Διεύθυνση, κατόπιν συμφωνίας με τους Διευθυντές των Υπηρεσιών Ανάπτυξης, (αυτές οι υπηρεσίες έχουν επαφή με πολίτες), παρατίθεται κατωτέρω, όπως ακριβώς αναρτήθηκε στην ηλεκτρονική ιστοσελίδα της Περιφέρειας:

Αξιολόγηση Παρεχόμενων Υπηρεσιών Δ/νσης Ανάπτυξης Π.Ε.....

Έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που σας παρέχουμε θα θέλαμε να αξιολογήσετε την υπηρεσία μας από τις εμπειρίες που αποκτήσατε βάση της συνεργασίας και της συνδιαλλαγής σας με την Υπηρεσία μας, συμπληρώνοντας το συνημμένο ερωτηματολόγιο εκτιμώντας την ικανοποίησή σας στους τομείς που περιγράφονται σε αυτό.

ΠΡΟΣΟΧΗ: Η συμπλήρωση των προσωπικών στοιχείων ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ. Σε περίπτωση που συμπληρωθούν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την ενημέρωσή σας από την υπηρεσία μας των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Μπορείτε να ρίξετε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο στις κάλπες που έχουν τοποθετηθεί στην Υπηρεσία μας, να το στείλετε με e-mail στην ηλεκτρονική διεύθυνση danart@pkm.gov.gr ή να ακολουθήσετε τον σύνδεσμο ['Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης Παρεχόμενων Υπηρεσιών Διεύθυνσης Ανάπτυξης'](#) στην αρχική σελίδα της Περιφερειακής Ενότητας

Γενικά στοιχεία

Επωνυμία:

Τηλ. Επικοινωνίας:

E-mail:

Ημερομηνία αποστολής εντύπου αξιολόγησης:

Α. Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών – φορέων

Βαθμός ικανοποίησης από την παροχή υπηρεσιών. Σημειώστε X στο κατάλληλο τετράγωνο με βάση την κλίμακα που υπάρχει στο ερωτηματολόγιο.

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Παρακαλούμε **μη** συμπληρώνετε – βαθμολογείτε τις ερωτήσεις που δεν έχουν εφαρμογή στην περίπτωση σας, ή ερωτήσεις για τις οποίες δεν έχετε άποψη.

Κλίμακα βαθμολογίας: Καθόλου (0), Πολύ λίγο (1), Λίγο (2), Πολύ (3), Πάρα πολύ (4), Απόλυτα (5)

1. Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από την Υπηρεσία μας ως υπηρεσιακή και δίκαιη;

2. Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Υπηρεσίας μας ευέλικτη στην αντιμετώπιση ιδιαίτερων διοικητικών αναγκών ή προβλημάτων των πολιτών;
3. Σε περίπτωση που δεν είναι ευέλικτη η Υπηρεσία μας στην αντιμετώπιση των ιδιαίτερων διοικητικών αναγκών σας ή προβλημάτων σας, θεωρείτε ότι ευθύνεται η νομοθεσία;
4. Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Υπηρεσία μας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις τους;
5. Πως κρίνετε την ποιότητα του στελεχιακού προσωπικού της Υπηρεσίας μας ως προς τη συμπεριφορά, την παρουσίαση τη γνώση και την εμπειρία του;
6. Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι τα στελέχη της Υπηρεσίας μας είναι συνεργάσιμα με τον πολίτη ή το προσωπικό του φορέα σας;
7. Σε ποιο βαθμό οι υπηρεσίες που προσφέρονται διακρίνονται για την ταχύτητά τους και τη διαφάνειά τους;
8. Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσία λειτουργεί αποτελεσματικά χωρίς να απαιτούνται πλάγια ή άλλου είδους μέσα;

B. Γενικές Ερωτήσεις

B1. Αντιμετωπίσατε ποτέ προβλήματα συνεργασίας με τα στελέχη της Υπηρεσίας μας κατά την παροχή υπηρεσιών;

ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ναι, παρακαλούμε δώστε συνοπτική περιγραφή των προβλημάτων.

B2. Έχετε κάποιο συγκεκριμένο παράπονο / υπόδειξη / σχόλιο;

B3. Τσεκάρετε το Τμήμα της υπηρεσίας μας με το οποίο συνεργαστήκατε:

- Τμήμα Χορήγησης Αδειών Ανάπτυξης, Ενέργειας και Φυσικών Πόρων
- Τμήμα Επαγγέλματος

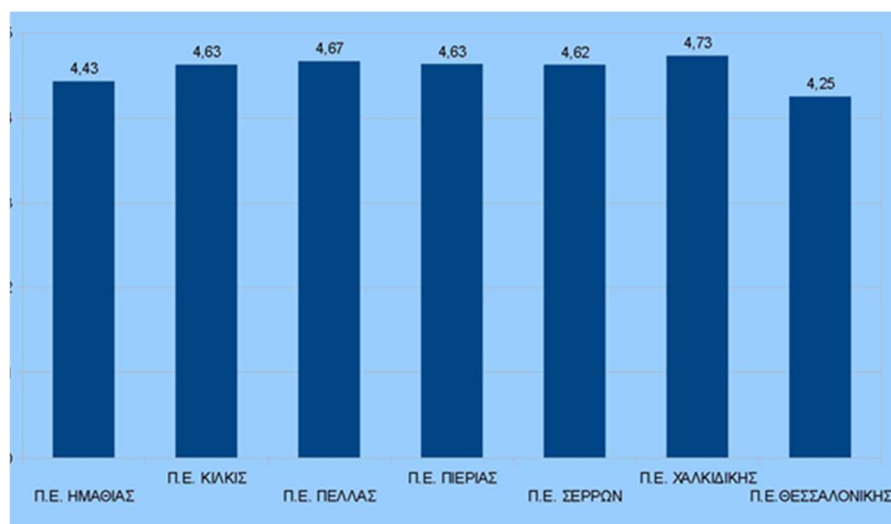
- Τμήμα Εμπορίου και Τουρισμού
- Τμήμα Διά Βίου Μάθησης, Παιδείας και Απασχόλησης
- Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης

Ευχαριστούμε θερμά για τη συνεργασία σας.

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου ικανοποίησης πολιτών

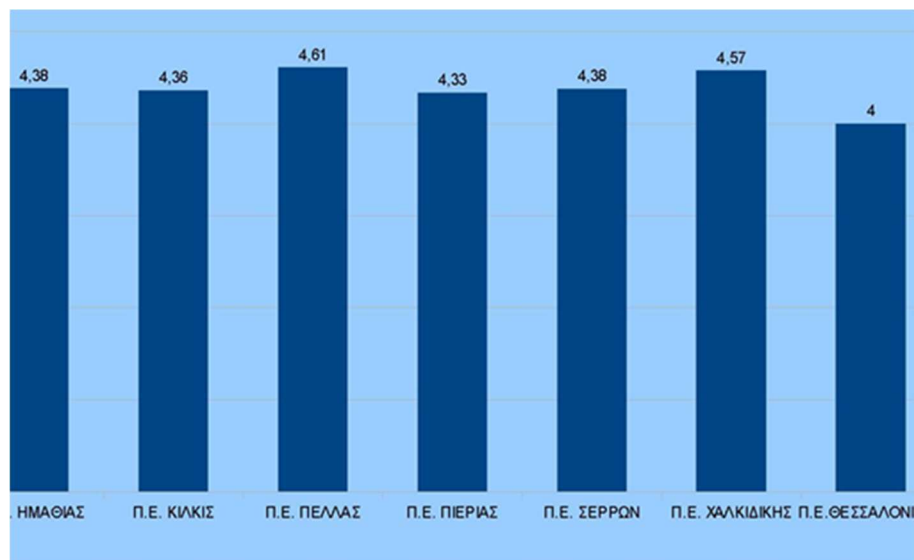
ΣΤΟΧΟΣ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΝΑΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)

Ερώτηση 1: Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από την Υπηρεσία μας ως υπηρεσιακή και δίκαιη;



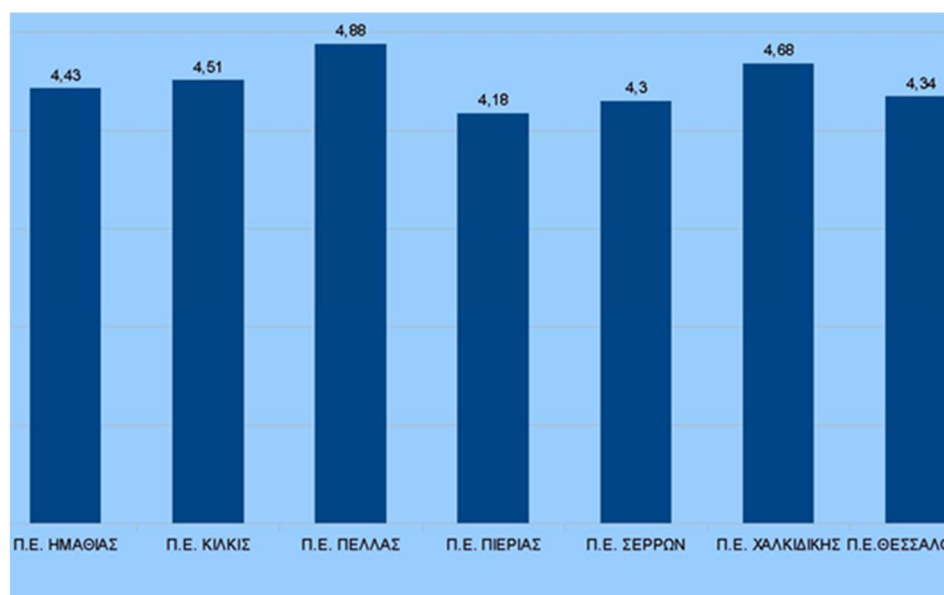
ΣΤΟΧΟΣ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΝΑΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)

Ερώτηση 2: Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Υπηρεσίας μας ευέλικτη στην αντιμετώπιση ιδιαίτερων διοικητικών αναγκών ή προβλημάτων των πολιτών;



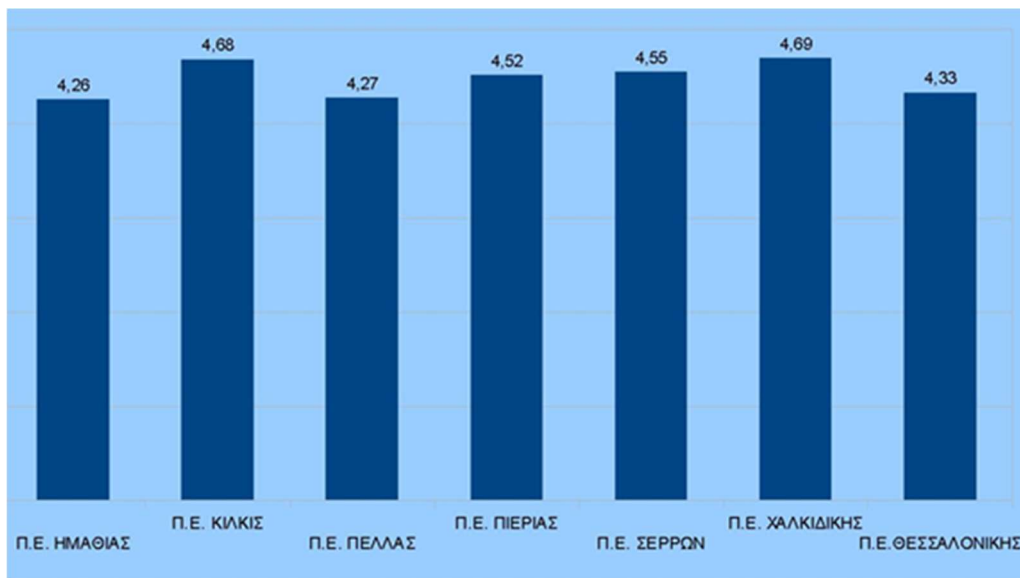
ΣΤΟΧΟΣ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΝΑΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)

Ερώτηση 3: Σε περίπτωση που δεν είναι ευέλικτη η Υπηρεσία μας στην αντιμετώπιση των ιδιαίτερων διοικητικών αναγκών σας ή προβλημάτων σας, θεωρείτε ότι ευθύνεται η νομοθεσία;



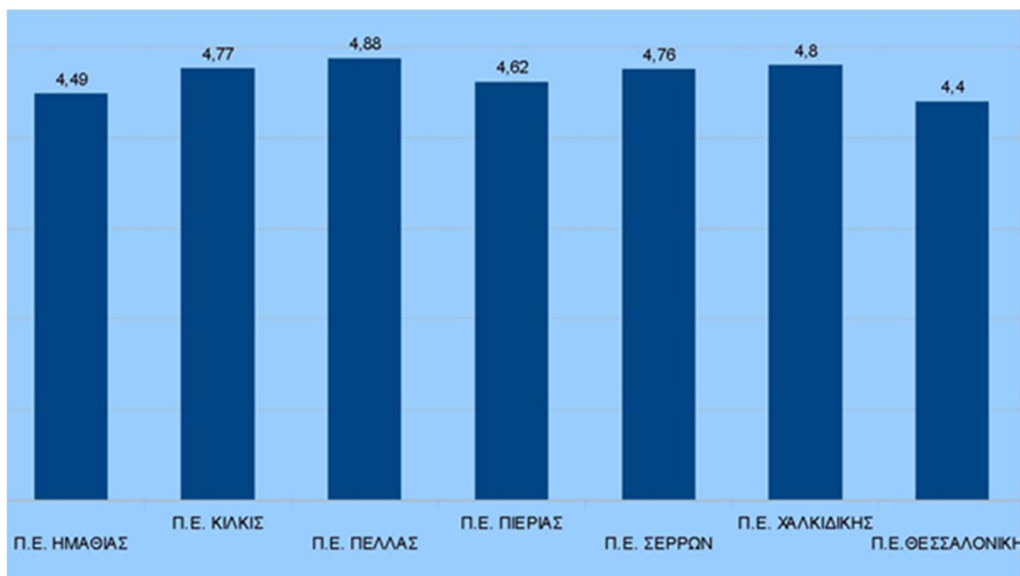
ΣΤΟΧΟΣ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΝΑΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ) Μέσος όρος /

Ερώτηση 4: Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Υπηρεσία μας (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις τους;



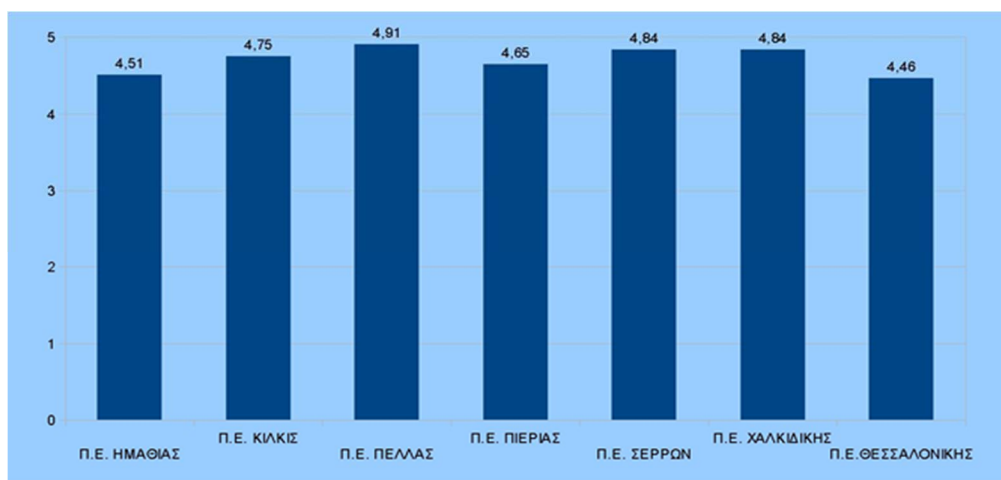
ΣΤΟΧΟΣ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΝΑΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)

Ερώτηση 5: Πως κρίνετε την ποιότητα του στελεχιακού προσωπικού της Υπηρεσίας μας ως προς τη συμπεριφορά, την παρουσίαση τη γνώση και την εμπειρία του;



ΣΤΟΧΟΣ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΝΑΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ) Μέσος όρος / Ερώτηση

Ερώτηση 6: Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι τα στελέχη της Υπηρεσίας μας είναι συνεργάσιμα με τον πολίτη ή το προσωπικό του φορέα σας;



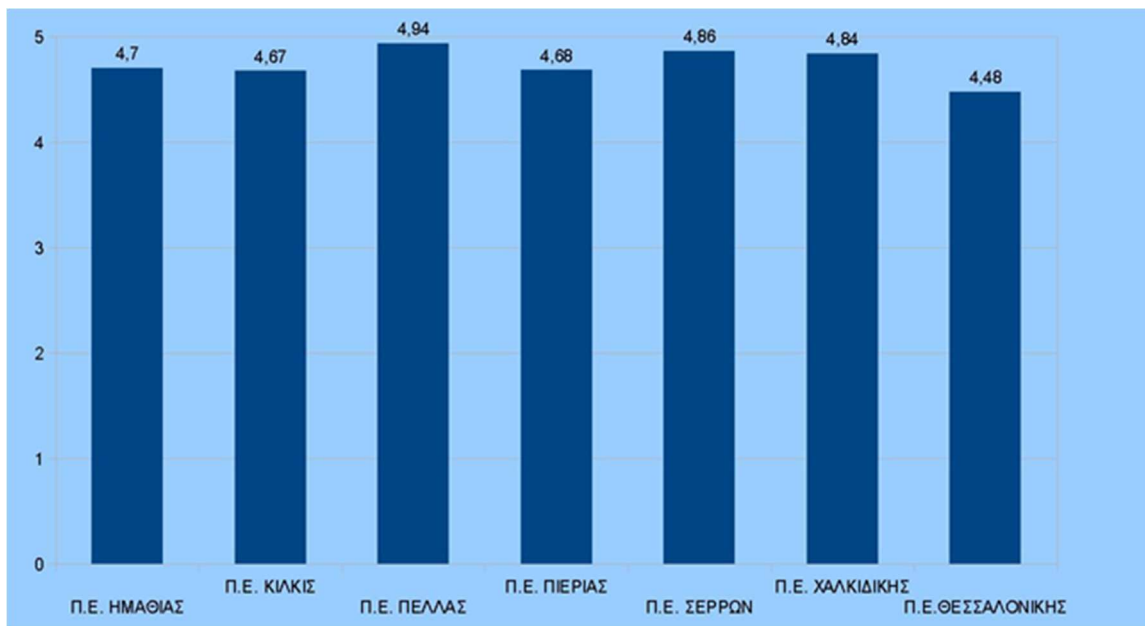
ΣΤΟΧΟΣ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΝΑΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ)

Ερώτηση 7: Σε ποιο βαθμό οι υπηρεσίες που προσφέρονται διακρίνονται για την ταχύτητά τους και τη διαφάνεια τους;



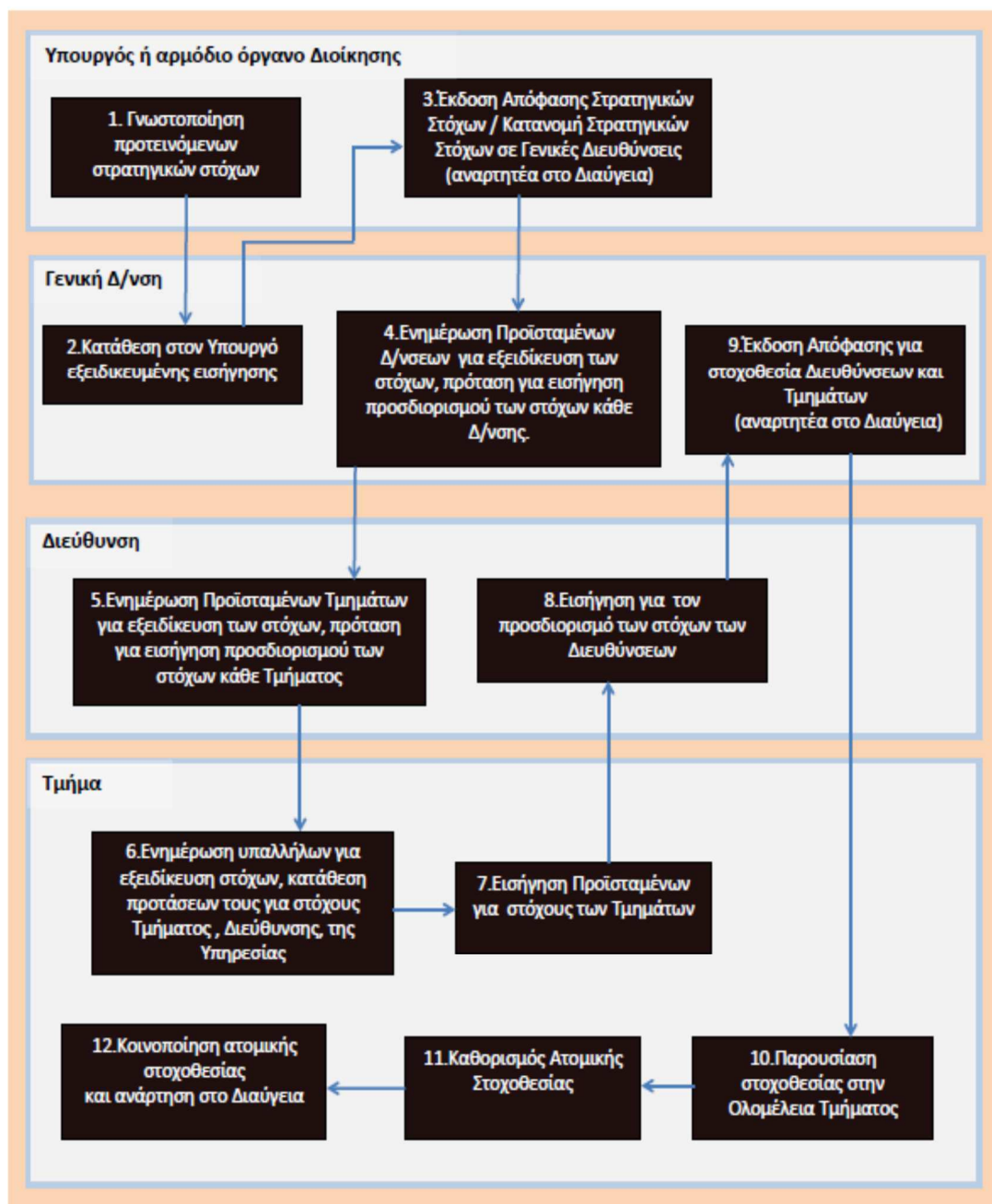
ΣΤΟΧΟΣ 3: ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΥΝΑΛΑΣΣΟΜΕΝΩΝ (ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ) Μέσος όρος / Ερώτηση

Ερώτηση 8: Σε ποιο βαθμό η Υπηρεσία λειτουργεί αποτελεσματικά χωρίς να απαιτούνται πλάγια ή άλλου είδους μέσα;



5° ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Διάγραμμα ροής: Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης



Έντυπα Επιμερισμού Στοχοθεσίας

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ¹				
Διεύθυνση ²				
Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στόχοι ⁴	Φορέας/είς Υλοποίησης ⁵	Χρονοδιάγραμμα ⁶	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου ⁷

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Διεύθυνσης.

² Ονομασία της Διεύθυνσης που καθορίζεται η στοχοθεσία.

³ Αποδίδεται κωδικός αριθμός που δείχνει την ιεραρχική διαβάθμιση και την υπηρεσιακή θέση του κάθε στόχου στο σύνολο της στοχοθεσίας. Σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο κάθε στόχος αναλύεται στον αμέσως μεγαλύτερης ανάλυσης κωδικό, προκειμένου να αποτυπώνεται συνολικά η διαδρομή υλοποίησης της στοχοθεσίας εντός της οργάνωσης, πχ στο παρόν ιεραρχικό επίπεδο σε κάθε στόχο αντιστοιχούν τριτοβάθμιοι κωδικοί της μορφής 1.1.1, 2.1.1, 3.1.1, ..., για τους Επιχειρησιακούς Στόχους με κωδικούς 1.1, 2.1, 3.1, ..., αντίστοιχα, που συμπληρώθηκαν στο έντυπο του προηγούμενου επιπέδου.

⁴ Αναγράφονται οι στόχοι του Φορέα που αντιστοιχούν σε αυτό ιεραρχικό επίπεδο.

⁵ Αναφέρονται τα Τμήματα ή οι υπηρεσιακές μονάδες που θα υλοποιήσουν τους Στόχους σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο καθώς και τυχόν άλλες εμπλεκόμενες υπηρεσίες εντός ή εκτός του Φορέα.

⁶ Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

⁷ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ¹				
Γενική Διεύθυνση ²				
Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στόχοι ⁴	Φορέας/είς Υλοποίησης ⁵	Χρονοδιάγραμμα ⁶	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου ⁷

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Γενικής Διεύθυνσης.

² Ονομασία της Γενικής Διεύθυνσης που καθορίζεται η στοχοθεσία.

³ Αποδίδεται κωδικός αριθμός που δείχνει την ιεραρχική διαβάθμιση και την υπηρεσιακή θέση του κάθε στόχου στο σύνολο της στοχοθεσίας του φορέα. Σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο κάθε στόχος αναλύεται στον αμέσως μεγαλύτερης ανάλυσης κωδικό, προκειμένου να αποτυπώνεται συνολικά η διαδρομή υλοποίησης της στοχοθεσίας εντός της οργάνωσης, πχ στο παρόν ιεραρχικό επίπεδο σε κάθε στόχο αντιστοιχούν δευτεροβάθμιοι κωδικοί της μορφής 1.1, 2.1, 3.1, ..., για τους στρατηγικούς στόχους με κωδικούς 1, 2, 3, ..., αντίστοιχα, που συμπληρώθηκαν στο έντυπο του προηγούμενου επιπέδου.

⁴ Αναγράφονται οι Επιχειρησιακοί Στόχοι του Φορέα.

⁵ Αναφέρονται οι Διευθύνσεις ή οι υπηρεσιακές μονάδες που θα υλοποιήσουν τους Επιχειρησιακούς Στόχους καθώς και τυχόν άλλες εμπλεκόμενες υπηρεσίες ή φορείς εκτός του Υπουργείου.

⁶ Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

⁷ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.

ΕΝΤΥΠΟ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ ΣΤΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ¹							
Τμήμα ² :							
Κωδικός Αριθμός Στόχου ³	Στόχος ⁴	Ενέργειες ⁵	Υλοποίηση (Όνομ/νο Υπαλλήλου) ⁶	Συμβολή στο στόχο (%)	Άλλοι Εμπλεκόμενοι Φορείς ⁷	Χρονοδιάγραμμα ⁸	Ποσοτικός Προσδιορισμός Στόχου ⁹

¹ Καθορισμός στοχοθεσίας σε επίπεδο Τμήματος. Για κάθε ένα στόχο σε επίπεδο Τμήματος χρησιμοποιείται ξεχωριστό Έντυπο.

² Ονομασία του Τμήματος που καθορίζεται η στοχοθεσία.

³ Αποδίδεται κωδικός αριθμός που δείχνει την ιεραρχική διαβάθμιση και την υπηρεσιακή θέση του κάθε στόχου στο σύνολο της στοχοθεσίας. Σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο κάθε στόχος αναλύεται στον αμέσως μεγαλύτερης ανάλυσης κωδικό, προκειμένου να αποτυπώνεται συνολικά η διαδρομή υλοποίησης της στοχοθεσίας εντός της οργάνωσης, πχ στο παρόν ιεραρχικό επίπεδο σε κάθε στόχο αντιστοιχούν κωδικοί της μορφής 1.1.1.1, 2.1.1.1, 3.1.1.1, ..., αντίστοιχα, που συμπληρώθηκαν στο έντυπο του προηγούμενου επιπέδου.

⁴ Αναγράφονται οι στόχοι του Φορέα που αντιστοιχούν σε αυτό ιεραρχικό επίπεδο.

⁵ Αναφέρονται οι ενέργειες με τις οποίες θα υλοποιηθούν οι Στόχοι σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

⁶ Αναφέρεται ο-η/οι υπάλληλος/οι που θα υλοποιήσουν τους Στόχους σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο καθώς και τυχόν υπάλληλοι από άλλες εμπλεκόμενες υπηρεσίες ή φορείς εκτός του Υπουργείου.

⁷ Αναφέρονται άλλοι εμπλεκόμενοι φορείς εκτός Υπουργείου που συμμετέχουν στην υλοποίηση της στοχοθεσίας.

⁸ Αναφέρεται ο εκτιμώμενος χρονικός ορίζοντας υλοποίησης του στόχου σε αυτό το ιεραρχικό επίπεδο.

⁹ Αναγράφεται ποσοτικοποιημένο το επιδιωκόμενο επίπεδο υλοποίησης της στοχοθεσίας.