

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ ΓΙΑ



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»

**Στρατηγικό management στο δημόσιο τομέα:
μελέτη περίπτωσης Δήμος Παπάγου-Χολαργού**

Μαρία Σταματάκη

Κόρινθος, Απρίλιος 2019



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»**

**Strategic management in the public sector:
case study Municipality of Papagou-Holargos**

Maria Stamataki

Corinth, April 2019

Στρατηγικό management στο δημόσιο τομέα:

μελέτη περίπτωσης Δήμος Παπάγου-Χολαργού

Σημαντικοί όροι: Στρατηγικό management, δημόσιος τομέας, δήμος, ανίχνευση εξωτερικού περιβάλλοντος, ανίχνευση εσωτερικού περιβάλλοντος, διαμόρφωση στρατηγικής, υλοποίηση στρατηγικής, αξιολόγηση & έλεγχος, διαφοροποίηση, συσχετισμένη διαποίκιληση

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι η εφαρμογή του στρατηγικού management στο δημόσιο τομέα. Χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των Wheelen και Hunger και αναδεικνύοντας τις ιδιαιτερότητες μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, επιχειρείται η μεταφορά του στο πεδίο δράσης ενός ΟΤΑ α' βαθμού, του Δήμου Παπάγου-Χολαργού, με ανάλογη προσαρμογή των εργαλείων.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται το υπόδειγμα. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται η εκτίμηση του γενικευμένου και ανταγωνιστικού εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου με ανάλυση PEST και το υπόδειγμα του Porter. Στη συνέχεια, αναλύονται η θεωρία των πόρων και η αλυσίδα αξίας, και οι προσαρμογές που απαιτούνται για τη χρήση τους στην εκτίμηση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Επίσης, παρουσιάζονται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι του Δήμου. Στο τέταρτο κεφάλαιο, στα πλαίσια της διαμόρφωσης της στρατηγικής, χρησιμοποιείται η τεχνική της SWOT Analysis, κατασκευάζονται πίνακες EFAS, IFAS και μήτρα SFAS. Παρουσιάζεται η αποστολή, οι σκοποί, οι στρατηγικές και οι πολιτικές. Στο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής, αναλύονται προγράμματα, προϋπολογισμοί και διαδικασίες, ενώ επισημαίνεται ο ρόλος της δομής και της στελέχωσης του Δήμου στην επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Στο έκτο κεφάλαιο, στα πλαίσια της αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής, κατασκευάζεται μια Balanced Scorecard για το Δήμο ενώ, στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα από τη μελέτη περίπτωσης.

Strategic management in the public sector:

case study Municipality of Papagou-Holargos

Keywords: Strategic management, public sector, municipality, scanning external environment, scanning internal environment, strategy formulation, strategy implementation, evaluation & control, differentiation, concentric (related) diversification

Abstract

The purpose of this thesis is the implementation of strategic management in the public sector. Using Wheelen and Hunger's model we try to underline the differences between the public and the private sector and implement the model into the Municipality of Papagou-Holargos, with the correct adjustment of tools.

In the first chapter, we explain the model. In the second chapter, an assessment of the societal and task external environment of the Municipality is attempted using PEST analysis and the model of Porter. Subsequently, the Resource-Based View, the theory of Value Chain and the proper adjustment required for their use, are analyzed in order to assess the internal environment of the municipality. Furthermore, we present the Municipality's structure, culture and resources. In the fourth chapter, during strategy formulation, we use SWOT Analysis, we develop EFAS and IFAS Tables and a SFAS Matrix. Mission, objectives, strategies and policies are also presented. At the stage of strategy implementation, programs, budgets and procedures are analyzed, while the successful role of the Municipality's structure and staffing in the implementation is highlighted. In the sixth chapter, as part of strategic evaluation and control, a Balanced Scorecard is made for the Municipality, while in the final chapter the conclusions of the case study are presented.

Στους γιους μου, το Χάρη και το Δημήτρη,
με την ελπίδα να κάνουν και αυτοί
πολλά τέτοια «ταξίδια» στη ζωή τους.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο για την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου προσέφερε σε αυτό το νέο για μένα γνωστικό πεδίο. Οι διαλέξεις του και η μεταδοτικότητά του αποτέλεσαν πηγή έμπνευσης για μένα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος «Τοπικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης» για τις γνώσεις που μου προσέφεραν στη διάρκεια των μαθημάτων.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στο σύζυγο και τη μητέρα μου. Χωρίς την δική τους εμπύχωση και την πρακτική υποστήριξη τίποτα από όλα αυτά δεν θα είχε υλοποιηθεί.

Μαρία Σταματάκη

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	
Abstract	
Κατάλογος διαγραμμάτων	
Κατάλογος πινάκων	
Κεφάλαιο 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
1.1 Η ανάγκη για τη χάραξη στρατηγικής και η εξέλιξη στο στρατηγικό management ..1	
1.2 Το στρατηγικό management σε δημόσιους οργανισμούς.....4	
1.3 Το υπόδειγμα στρατηγικού management8	
1.4 Στρατηγικό management και Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' Βαθμού9	
Κεφάλαιο 2.....	11
Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	11
2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον.....	12
2.2.1 Γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον Δήμου Παπάγου – Χολαργού.....	12
2.3 Ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον	14
2.3.1 Το υπόδειγμα του Porter για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ...	15
2.3.2 Ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον Δήμου Παπάγου – Χολαργού	16
Κεφάλαιο 3.....	19
Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος.....	19
3.1 Εισαγωγή.....	19
3.2 Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων	19
3.3 Η αλυσίδα αξίας	20
3.4 Εσωτερικό περιβάλλον Δήμου Παπάγου – Χολαργού.....	22
3.4.1 Δομή	22
3.4.2 Κουλτούρα.....	24
3.4.3 Πόροι	25
Κεφάλαιο 4.....	32
Διαμόρφωση στρατηγικής.....	32
4.1 Εισαγωγή.....	32

4.2 SWOT Analysis- Μήτρα SFAS	32
4.2.1 Εφαρμογή των εργαλείων στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού	33
4.3 Διατύπωση αποστολής και σκοπών.....	38
4.3.1 Αποστολή, Σκοποί Δημοτικής Αρχής.....	38
4.4 Επιλογή Στρατηγικής	39
4.4.1 Επιχειρησιακή ή εταιρική (corporate) στρατηγική.....	40
4.4.2 Επιχειρηματική (business) ή ανταγωνιστική (competitive) στρατηγική.....	43
4.4.3 Λειτουργική (functional) στρατηγική.....	45
4.4.4 Μείγμα στρατηγικής στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού	45
4.5 Πολιτικές.....	47
4.5.1 Πολιτικές Δήμου Παπάγου-Χολαργού.....	48
Κεφάλαιο 5.....	49
Υλοποίηση Στρατηγικής.....	49
5.1 Εισαγωγή.....	49
5.2 Οργανώνοντας την επιχείρηση/οργανισμό για δράση.....	49
5.2.1 Προγράμματα	50
5.2.2 Προϋπολογισμοί.....	51
5.2.3 Διαδικασίες.....	51
5.3 Στελεχώνοντας την επιχείρηση/οργανισμό	51
5.4 Υλοποίηση στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού	54
Κεφάλαιο 6.....	56
Αξιολόγηση & Έλεγχος.....	56
6.1 Εισαγωγή.....	56
6.2 Αξιολόγηση & Έλεγχος στο Στρατηγικό Management.....	56
6.3 Εργαλείο Balanced Scorecard	58
6.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος στο Δήμο Παπάγου - Χολαργού	59
Κεφάλαιο 7.....	63
Συμπεράσματα.....	63
Βιβλιογραφία.....	67

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1.1	Υπόδειγμα Στρατηγικού Management.....	9
Διάγραμμα 2.1	Περιβαλλοντικές Μεταβλητές.....	11
Διάγραμμα 2.2	Τροποποιημένο Υπόδειγμα Porter: 5+1 Δυνάμεις Ανταγωνισμού.....	16
Διάγραμμα 3.1	Η αλυσίδα αξίας.....	21
Διάγραμμα 3.2	Κατανομή Υπηρετούντων Υπαλλήλων ανά Σχέση Εργασίας.....	29
Διάγραμμα 3.3	Κατανομή Προσωπικού ανά Κατηγορία Εκπαίδευσης.....	29
Διάγραμμα 5.1	Αξιολόγηση συμβατότητας μεταξύ στρατηγικής & οργανωσιακής κουλτούρας.....	53
Διάγραμμα 6.1	Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου.....	57

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1	Οργανόγραμμα Δήμου Παπάγου-Χολαργού	23
Πίνακας 3.2	Κύριες και Υποστηρικτικές Υπηρεσίες Δήμου Παπάγου-Χολαργού.....	24
Πίνακας 3.3	Αριθμοδείκτες αξιολόγησης οικονομικής κατάστασης Δήμου Παπάγου-Χολαργού	27
Πίνακας 3.4	Ταμειακό Υπόλοιπο Δήμου Παπάγου-Χολαργού 2013-2017.....	28
Πίνακας 3.5	Οργανικές Θέσεις Δήμου Παπάγου-Χολαργού ανά Κατηγορία Εκπαίδευσης.....	30
Πίνακας 4.1	SWOT Analysis Δήμου Παπάγου-Χολαργού.....	33
Πίνακας 4.2	Πίνακες EFAS και IFAS Δήμου Παπάγου-Χολαργού	35
Πίνακας 4.3	Μήτρα SFAS Δήμου Παπάγου-Χολαργού.....	37
Πίνακας 4.4	Επίπεδα Στρατηγικής.....	40
Πίνακας 4.5	Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης.....	41
Πίνακας 4.6	Ανάλυση Χαρτοφυλακίου (Μήτρα Ρυθμού Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς της Boston Consulting Group).....	42
Πίνακας 4.7	Χαρτοφυλάκιο Στρατηγικών Ζητημάτων.....	43
Πίνακας 4.8	Βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τον Porter..	44
Πίνακας 6.1	Ενδεικτική Balanced Scorecard Δήμου Παπάγου-Χολαργού...	60

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Η ανάγκη για τη χάραξη στρατηγικής και η εξέλιξη στο στρατηγικό management

Οι διοικούντες κάθε επιχείρησης και κάθε οργανισμού, ιδιωτικού ή δημόσιου, αντιμετωπίζουν συνεχώς διλήμματα και οφείλουν να λαμβάνουν αποφάσεις που αφορούν την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης ή του οργανισμού, το πως θα ήθελαν να εξελιχθεί στο μέλλον και τον τρόπο με τον οποίο αυτό θα επιτευχθεί. Άτυπα αξιολογούν διαρκώς το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται, εξωτερικό και εσωτερικό, θέτουν σκοπούς και επιλέγουν τις κατευθύνσεις που θα ακολουθηθούν για την επίτευξη τους, διαμορφώνουν και υλοποιούν στρατηγικές για την εξασφάλιση των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Οι επιχειρήσεις στην εποχή μας λειτουργούν σε ένα σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο «πολυτάραχο» περιβάλλον. Ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται αντιμετωπίζουν εντονότερο ανταγωνισμό από το παρελθόν, καλύτερα πληροφορημένους αγοραστές, ιδιαίτερα λόγω της διάδοσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ), επομένως και με μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη, προϊόντα με μικρότερη διάρκεια ζωής, ενώ παράλληλα θα πρέπει να συνυπολογίζουν στις επιχειρηματικές τους αποφάσεις τα αιτήματα και τις προτεραιότητες περισσότερων ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders).

Αλλά και οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα κόσμο επιταχυνόμενων και μη προβλέψιμων αλλαγών. Ο κλονισμός της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους θεσμούς, η ευρεία διάδοση και χρήση των ΤΠΕ, οι δημοσιονομικοί περιορισμοί, η κοινή απαίτηση η δημόσια διοίκηση να επιτελεί περισσότερα με λιγότερους πόρους, να είναι αποδοτικότερη, αποτελεσματικότερη και προσανατολισμένη στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της (των πολιτών και επιχειρήσεων που συναλλάσσονται μαζί της) επιτάσσουν την υιοθέτηση μεθόδων και στρατηγικών για τη βέλτιστη διαχείριση και αντιμετώπιση των προκλήσεων.

Απάντηση στις παραπάνω προκλήσεις αποτελεί το στρατηγικό management, το οποίο αντιμετωπίζοντας την επιχείρηση/οργανισμό ως όλον, επιδιώκει την άριστη διαχείριση

της συνεχώς αυξανόμενης αβεβαιότητας στο εξωτερικό περιβάλλον. Με εστίαση εσωτερική αλλά και εξωτερική, επικεντρώνοντας στο βέλτιστο «ταίριασμα» μεταξύ δυνατών και αδύναμων σημείων, με παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και απειλές, οδηγεί στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που θέτουν τα θεμέλια, «δημιουργούν» το μέλλον. Με αυτό τον τρόπο το στρατηγικό management αντιμετωπίζει τη μεγαλύτερη πρόκληση, *«το πώς μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μέσα από τον ανταγωνισμό για την επιβίωση και την επικράτηση στο παρόν, θα θέσει τα θεμέλια για μια επιτυχή πορεία στο μέλλον»* (Γεωργόπουλος, 2013).

Αρχικά το στρατηγικό management εφαρμόστηκε σε μεγάλους ομίλους που δραστηριοποιούνταν σε διαφορετικούς κλάδους, διοικώντας διάφορες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες. Καθώς οι διοικούντες προσπαθούσαν να επιτύχουν καλύτερες επιδόσεις και μεγαλύτερη κερδοφορία ανταποκρινόμενοι με επιτυχία στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το στρατηγικό management πέρασε τις ακόλουθες φάσεις:

1^η φάση: Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός

Πρόκειται για σχεδιασμό με ετήσιο, συνήθως, χρονικό ορίζοντα, όπου χρησιμοποιώντας το διοικητικό εργαλείο του προϋπολογισμού σχεδιάζεται η στρατηγική της επιχείρησης για τον επόμενο χρόνο. Στη συνέχεια με χρηματοοικονομικούς ελέγχους επιδιώκεται η μέτρηση των επιδόσεων.

Η πληροφορία προέρχεται κυρίως από το εσωτερικό της επιχείρησης και περιλαμβάνει μόνον οικονομικά μεγέθη. Είναι μια στατική ανάλυση, όπου δεν λαμβάνονται υπόψη οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον, αλλά ούτε και όλες οι παράμετροι που μπορούν να επηρεάσουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

2^η φάση: Μακροπρόθεσμος Σχεδιασμός

Επιδιώκεται η πρόβλεψη του μέλλοντος με βάση τις τάσεις που επικρατούν στο παρόν. Επικεντρώνεται στην πρόβλεψη των πωλήσεων της επιχείρησης σε βάθος, συνήθως πενταετίας και βάση αυτών των συμπερασμάτων τίθενται οι στόχοι σε όλες τις λειτουργικές περιοχές της επιχείρησης (διαχείριση προσωπικού, marketing, παραγωγή κλπ.). Στη συνέχεια οι παραπάνω προβλέψεις ενοποιούνται σε μια ενιαία στρατηγική που περιλαμβάνει περισσότερες χρηματοοικονομικές περιόδους.

Με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αποφάσεων, όσο όμως εντεινόνταν οι ρυθμοί μεταβολής του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού) η επιτυχία του μειώνονταν.

3^η φάση: Στρατηγικός Σχεδιασμός

Υιοθετείται μια πιο ολοκληρωμένη, στρατηγική, προσέγγιση. Ο σχεδιασμός βασίζεται σε μια πιο δυναμική ανάλυση, λαμβάνοντας υπόψη του το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, η έμφαση μετακινείται από την παραγωγή στο μάρκετινγκ και εισάγεται η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Παρά τα οφέλη του το γεγονός ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός ακολουθεί το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης χωρίς να τα επηρεάζει/μεταβάλλει, δεν δίνει έμφαση στην υλοποίηση της στρατηγικής και αδυνατεί να παρακολουθήσει τον αυξανόμενο αριθμό των μεταβλητών που απαιτούνται, οδήγησε στη διαμόρφωση του στρατηγικού management.

4^η φάση: Στρατηγικό Management

Πρόκειται για τον σχεδιασμό που βασίζεται στη δυναμική ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και τη διαίσθηση των στελεχών για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών επιχειρησιακών σχεδίων που εξασφαλίζουν το μέλλον. Ασχολείται τόσο με τη διαμόρφωση της στρατηγικής όσο και με την υλοποίηση, αξιολόγηση της, καθώς και με την αναζήτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Γεωργόπουλου (2013) στρατηγικό management είναι μια περιεκτική και συνεχής διαδικασία ενοποίησης πόρων για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών, που στοχεύει στη διαμόρφωση και υλοποίηση αποτελεσματικών στρατηγικών. Ένας τρόπος προσέγγισης επιχειρηματικών ευκαιριών και προκλήσεων. Οι στρατηγικές αξιολογούνται, σε ότι αφορά την αποτελεσματικότητά τους και αναπροσαρμόζονται όπου κρίνεται αναγκαίο.

Τα τρία σημαντικότερα οφέλη του στρατηγικού management, σύμφωνα με έρευνα σε 50 επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο (Wheelen και Hunger, 2012) είναι:

- Η ξεκάθαρη αίσθηση του στρατηγικού οράματος και της αποστολής της επιχείρησης που απολαμβάνουν όλα τα στελέχη της, από τις ανώτερες μέχρι τις κατώτερες βαθμίδες
- Η εστίαση σε ότι είναι στρατηγικά σημαντικό
- Η βελτίωση της κατανόησης του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος

1.2 Το στρατηγικό management σε δημόσιους οργανισμούς

Με την πάροδο του χρόνου διαφάνηκε ότι το στρατηγικό management θα ήταν χρήσιμο και στους δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι αντιμετωπίζουν παρόμοιες προκλήσεις. Υπάρχουν όμως διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, οι οποίες θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη καθώς επηρεάζουν τη διαμόρφωση και υλοποίηση του.

Μια κατηγοριοποίηση των διαφορών και της επιρροής τους στο στρατηγικό management επιχειρείται από τους Nutt και Backoff (1992), οι οποίοι διακρίνουν σε:

- *Διαφορές που εντοπίζονται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων/οργανισμών και αφορούν την αγορά, τους περιορισμούς και την πολιτική επιρροή.*

Αγορά: Στον δημόσιο τομέα οι οργανισμοί δεν βασίζονται στην αγορά για την άντληση των εσόδων τους. Περιορισμένες υπηρεσίες παρέχονται με κάποιο αντίτιμο. Τα έσοδα προέρχονται από χρηματοδότηση/επιχορηγήσεις. Συγκεκριμένα, η ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση παρουσιάζει ένα από τα μεγαλύτερα ποσοστά επιχορηγήσεων στα συνολικά της έσοδα (70%) σε σχέση με τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο (EU27 44.1%) (ΙΤΑ, 2017).

Αποδυναμωμένη είναι και η έννοια του ανταγωνισμού, ενώ αντίθετα επιδιώκεται η συνεργασία και η σύμπραξη. Επίσης, υπάρχει έλλειψη πληροφοριών σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα τα έσοδα προέρχονται από τις πωλήσεις, η συμπεριφορά των καταναλωτών παρέχει την απαιτούμενη πληροφορία, αναπτύσσεται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και υφίστανται πρότυπα μέτρησης της επίδοσης. Το στρατηγικό management θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του την εξάρτηση από την κρατική χρηματοδότηση/επιχορήγηση και να αναπτύξει μεθόδους εντοπισμού των πεποιθήσεων και αιτημάτων των βασικών

ομάδων ενδιαφέροντος με διαβούλευση και διαπραγμάτευση, προκειμένου να επιτύχει βέλτιστη διαμόρφωση και υλοποίηση.

Περιορισμοί: Το νομικό πλαίσιο, το εθνικό δίκαιο, κανόνες, υποχρεώσεις, παραδόσεις, ακόμη και δικαστικές αποφάσεις και νομολογία μειώνουν την ευελιξία και την αυτονομία των οργανισμών στον δημόσιο τομέα. Παρατηρείται περιορισμένη ελευθερία για ενίσχυση/κατάργηση παρεχόμενων υπηρεσιών και χωρικοί περιορισμοί, για παράδειγμα οι περισσότερες υπηρεσίες των δήμων απευθύνονται στους κατοίκους και δημότες της χωρικής τους αρμοδιότητας. Τέτοιοι περιορισμοί θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου περιορισμοί της αυτονομίας και της ευελιξίας επιβάλλονται μόνο με νόμο ή με κοινή συναίνεση.

Πολιτική επιρροή: Στο δημόσιο τομέα οι οργανισμοί είναι περισσότερο εκτεθειμένοι στην πολιτική επιρροή από τα δίκτυα εξουσίας, την κοινή γνώμη, τις διάφορες ομάδες ενδιαφέροντος ή την αντιπολίτευση και για το λόγο αυτό η διαβούλευση και η διαπραγμάτευση θα πρέπει να αξιοποιούνται για να βρεθεί κοινός τόπος δράσης.

➤ *Διαφορές που σχετίζονται με την φύση της συνδιαλλαγής, όπου περιλαμβάνεται ο εξαναγκασμός, η ευρύτητα του πεδίου δράσης, ο δημόσιος έλεγχος, η αίσθηση της ιδιοκτησίας.*

Εξαναγκασμός: Οι φορολογούμενοι δεν μπορούν να επιλέξουν να μην πληρώσουν τους φόρους τους, χρηματοδοτώντας έμμεσα τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα και είναι υποχρεωμένοι να κάνουν χρήση των υπηρεσιών που προσφέρουν. Επίσης, υποχρεούνται να πληρώνουν για υπηρεσίες που πιθανόν να μην χρησιμοποιούν. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα η κατανάλωση είναι προαιρετική και η πληρωμή βασίζεται στη χρήση. Το στρατηγικό management θα πρέπει να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες που προσφέρει αυτός ο εξαναγκασμός κατά τη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής.

Ευρύτητα πεδίου δράσης: Στο δημόσιο τομέα οι οργανισμοί μεριμνούν για ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών θεμάτων με σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνία. Θα πρέπει να είναι αντιληπτός ο σημαντικός και πολύπλευρος ρόλος που διαδραματίζουν σε κοινωνικούς τομείς και να αναλαμβάνονται σχετικές δράσεις.

Δημόσιος έλεγχος: Οι οργανισμοί στο δημόσιο τομέα υποχρεούνται να λειτουργούν με διαφάνεια, να κοινοποιούν τη στρατηγική τους και να είναι ανοιχτοί σε οποιονδήποτε έλεγχο από αντιπολίτευση, συναλλασσόμενους, Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης κλπ. Αυτό τους κάνει πιο ευάλωτους από τον ιδιωτικό τομέα και τους υποχρεώνει να επιδιώκουν τη συμμετοχή και εμπλοκή όλων των πιθανών ομάδων ενδιαφέροντος, τόσο στον σχεδιασμό, όσο και στην υλοποίηση της στρατηγικής.

Ιδιοκτησία: Οι πολίτες θεωρούν τους οργανισμούς του δημόσιου τομέα ιδιοκτησία τους και επιβάλλουν τις προσδοκίες τους για το είδος των δραστηριοτήτων και τον τρόπο που θα αναπτυχθούν. Ομάδες ενδιαφέροντος (stakeholders) με διαφορετικές προτεραιότητες και αντικρουόμενα αιτήματα εμφανίζονται διαρκώς, «είναι πανταχού παρούσες» και οι επιθυμίες-προσδοκίες τους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πριν τον σχεδιασμό οποιασδήποτε σημαντικής αλλαγής. Στον ιδιωτικό τομέα ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων είναι οι μέτοχοι, των οποίων οι προσδοκίες περιορίζονται στην οικονομική επίδοση, ενώ δραστηριοποιούνται λιγότερες ομάδες ενδιαφέροντος. Το στρατηγικό management, αξιοποιώντας τεχνολογικές μεθόδους, δημόσιες συναντήσεις, ανακοινώσεις, ομάδες εργασίας, θα πρέπει να προσδιορίσει τις ομάδες ενδιαφέροντος και να κατανοήσει τις προσδοκίες τους με τον πλέον αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

➤ *Διαφορές που σχετίζονται με τις εσωτερικές διαδικασίες των επιχειρήσεων/οργανισμών, όπως ο καθορισμός στόχων, τα όρια εξουσίας, η έννοια της επίδοσης και η χρήση κινήτρων.*

Στόχοι: Οργανισμοί του δημόσιου τομέα συνήθως παρουσιάζουν πολλαπλούς και ασαφείς στόχους, επειδή προσπαθούν να ανταποκριθούν σε πλήθος προσδοκιών συχνά αντικρουόμενων. Επίσης, η δικαιοσύνη και η αμεροληψία είναι σημαντικότερες αξίες στον δημόσιο τομέα από την αποδοτικότητα/αποτελεσματικότητα, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα. Το στρατηγικό management θα πρέπει να βρει ένα υποκατάστατο των στόχων που να ξεπερνά την ασάφεια και τις πιθανές συγκρούσεις.

Όρια εξουσίας: Στο δημόσιο τομέα οι διοικούντες έχουν μικρότερη εξουσία και δύναμη να αλλάξουν το σύστημα το οποίο καλούνται να διαχειριστούν από ότι στον ιδιωτικό τομέα. Το στρατηγικό management θα πρέπει να επιδιώκει ευρύτετες συναινέσεις κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Επίδοση: Η ασάφεια των στόχων στον δημόσιο τομέα, δυσχεραίνει τον προσδιορισμό της αναμενόμενης επίδοσης. Με τη σειρά της η ασαφής επίδοση αδυνατεί να αναγνωρίσει/επιβραβεύσει την επιτυχία, ή να εντοπίσει/διορθώσει έγκαιρα πιθανή αποτυχία. Επίσης, παρατηρούνται διαφορετικοί ρυθμοί μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Η εκλογική θητεία και η εναλλαγή προσώπων διακόπτουν τα προγράμματα και τις διαδικασίες και δημιουργούν αδράνεια.

Κίνητρα: Υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία στη χρήση κινήτρων για τη βελτίωση της επίδοσης στο δημόσιο τομέα, καθώς συχνά είναι ανέφικτος ο συσχετισμός μεταξύ επιπέδου επίδοσης, ατομικής συνεισφοράς και κατάλληλων κινήτρων. Επίσης, είναι διαφορετικό το είδος των κινήτρων που είναι επιθυμητά. Στον ιδιωτικό τομέα η επιβράβευση της επίδοσης είναι χρηματική, ενώ αντίθετα στο δημόσιο τομέα έχει βρεθεί ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν κίνητρα που σχετίζονται με τη μονιμότητα και την ασφάλεια της θέσης εργασίας, με την ανάληψη σημαντικών έργων-υποθέσεων-ρόλων, με την αναγνώριση και την κατοχή θέσεων εξουσίας. Τέτοιου είδους όμως κίνητρα είναι δύσκολο να απονεμηθούν, ή μπορούν να δοθούν μόνο μια φορά. Το στρατηγικό management θα πρέπει να λάβει υπόψη του αυτήν παράμετρο και να επιδειξεί δημιουργικότητα στην ανάπτυξη κινήτρων που να ταιριάζουν στην οργανωσιακή κουλτούρα και τις ανάγκες-προσδοκίες των υπαλλήλων του κάθε οργανισμού. Να δημιουργήσει ενθουσιασμό για τη σχεδιαζόμενη στρατηγική που θα ανταμειφθεί από τη συμμετοχή στην υλοποίησή της.

Κατά τους Wheelen και Hunger (1990) η κυρίαρχη διαφορά μεταξύ ιδιωτικού και δημοσίου τομέα είναι η πηγή των εσόδων τους, με άλλα λόγια ποιος πληρώνει για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Εάν οι χρήστες των υπηρεσιών πληρώνουν μόνο για ένα μικρό μέρος του κόστους τους, τότε είναι πιθανό οι οργανισμοί αυτοί να επιδιώκουν να ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες αυτών που τους χρηματοδοτούν και όχι αυτών που λαμβάνουν τις υπηρεσίες. Οι σχέσεις μεταξύ πελατών και δημοσίων οργανισμών είναι πιο περίπλοκες.

Παρουσιάζονται, έτσι, οι πέντε ακόλουθοι περιορισμοί που επηρεάζουν τη διαμόρφωση-υλοποίηση-αξιολόγηση του στρατηγικού management:

1. Οι υπηρεσίες είναι άυλες, δύσκολο να μετρηθούν και τίθενται πολλαπλοί σκοποί για την ικανοποίηση πολλαπλών φορέων χρηματοδότησης

2. Η επιρροή του πελάτη είναι αδύναμη. Συχνά οι δημόσιοι οργανισμοί απολαμβάνουν ένα τοπικό μονοπώλιο και οι πληρωμές των πελατών τους αποτελούν μικρό μέρος των εσόδων τους
3. Η ισχυρή δέσμευση των υπαλλήλων στο επαγγελματικό τους συμφέρον ή σε κάποιο άλλο σκοπό, μπορεί να υπονομεύσει τη σχέση τους με τον οργανισμό που τους απασχολεί
4. Οι βασικοί χρηματοδότες των δημόσιων οργανισμών (κυβέρνηση) είναι πιθανό να επέμβουν στην εσωτερική διαχείριση του οργανισμού
5. Υφίστανται περιορισμοί στη χρήση ανταμοιβών και τιμωριών

Σε κάθε περίπτωση οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι της κοινωνίας και θα πρέπει να κατανοούμε τον λόγο ύπαρξής τους και τις διαφορές τους από τον ιδιωτικό τομέα. Έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες που έχουν αξία για την κοινωνία και που ο ιδιωτικός τομέας δεν επιθυμεί ή αδυνατεί να παρέχει, σε ιδιαίτερες συνθήκες που πιθανόν ο ιδιωτικός τομέας δεν θα επιβίωνε.

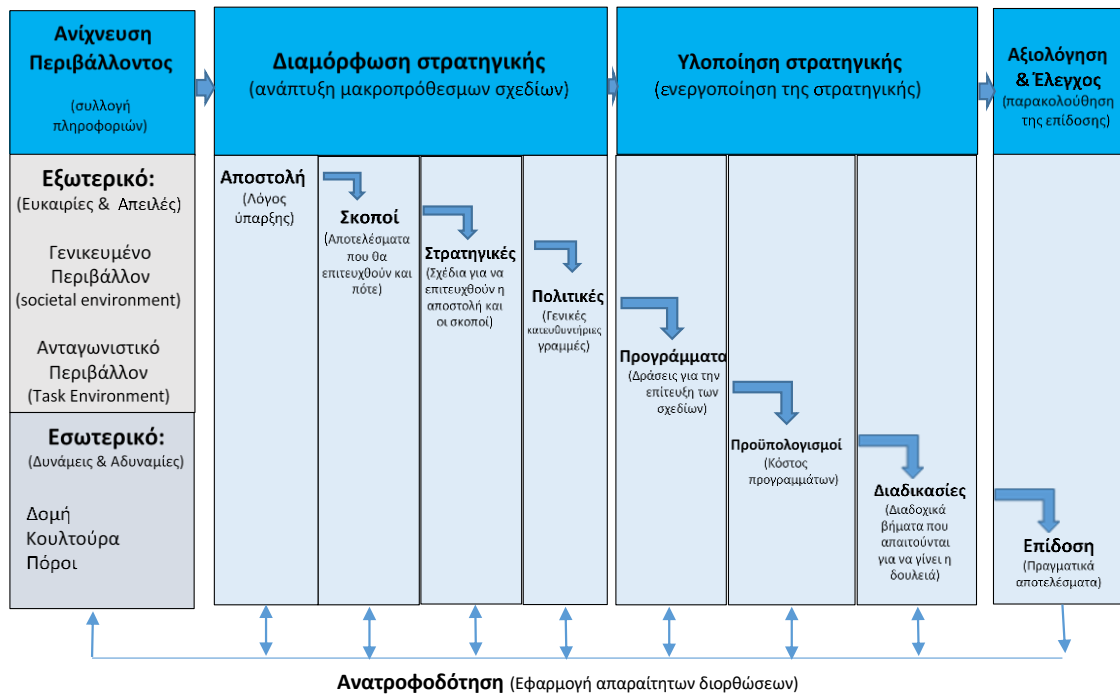
1.3 Το υπόδειγμα στρατηγικού management

Το στρατηγικό management περιλαμβάνει τέσσερις διακριτές και διαδοχικές φάσεις, όπως παρουσιάζεται και στο διάγραμμα 1.1

- Την ανίχνευση του περιβάλλοντος, εξωτερικού και εσωτερικού
Αφορά τη συλλογή, παρακολούθηση και αξιολόγηση πληροφοριών που αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον (γενικευμένο και ανταγωνιστικό) για τον εντοπισμό ευκαιριών και απειλών, αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον για την ανάδειξη των δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης/οργανισμού.
- Τη διαμόρφωση της στρατηγικής
Πρόκειται για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων σχεδίων και περιλαμβάνει τον καθορισμό αποστολής, σκοπών, στρατηγικών και πολιτικών.
- Την υλοποίηση της στρατηγικής
Είναι η φάση κατά την οποία οι στρατηγικές και πολιτικές ενεργοποιούνται μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

➤ Την αξιολόγηση/έλεγχο της στρατηγικής

Καταγράφεται η πραγματική επίδοση της επιχείρησης/οργανισμού και συγκρίνεται με την επιθυμητή, οδηγώντας σε διορθωτικές ενέργειες ή στην επίλυση προβλημάτων.



Διάγραμμα 1.1: Υπόδειγμα Στρατηγικού Management

Πηγή: T. Wheelen, J. Hunger, 2012.

Στα επόμενα κεφάλαια οι φάσεις αυτές θα αναλυθούν και θα επιχειρηθεί η πρακτική εφαρμογή τους σε έναν αστικό δήμο μεσαίου μεγέθους, το Δήμο Παπάγου-Χολαργού, με τις ιδιαιτερότητες και τους περιορισμούς που επιβάλλει το γεγονός ότι πρόκειται για έναν οργανισμό του δημοσίου τομέα που παρέχει υπηρεσίες.

1.4 Στρατηγικό management και Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' Βαθμού

Μια πρώτη προσπάθεια εισαγωγής του στρατηγικού σχεδιασμού στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α' Βαθμού επιχειρήθηκε με τον Ν.3463/2006, όπου στις διατάξεις των άρθρων 203-207 θεσπίστηκε η υποχρέωση εκπόνησης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Ε.Π.). Παρόμοια υποχρέωση καθιερώθηκε με τους Ν.3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης) και Ν.4555/2018 (Πρόγραμμα Κλεισθένης Ι).

Πρόκειται για ολοκληρωμένα προγράμματα τοπικής και οργανωτικής ανάπτυξης των ΟΤΑ με χρονικό ορίζοντα τη δημοτική θητεία. Για την κατάρτισή τους λαμβάνεται υπόψη το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των ΟΤΑ. Διατυπώνουν την αποστολή, θέτουν στρατηγικούς σκοπούς, προσδιορίζουν τις δράσεις για την επίτευξή τους και παρακολουθούν την υλοποίησή τους με τον ετήσιο προϋπολογισμό και το τεχνικό πρόγραμμα των δήμων. Σύμφωνα με εμπειρική έρευνα (Πλυμάκης, 2018) δέκα και πλέον χρόνια μετά τη θεσμοθέτησή τους παρουσιάζονται σημαντικά προβλήματα συμμόρφωσης των φορέων εξαιτίας της περιορισμένης πολιτικής υποστήριξης και δεσμευτικότητας, του πολιτικού ανταγωνισμού μεταξύ τοπικής-κεντρικής διοίκησης, του ελλείματος εμπιστοσύνης, της αυξημένης γραφειοκρατίας στην εποπτεία και τον έλεγχο των δήμων και της πλημμελούς εφαρμογής διαδικασιών αξιολόγησης.

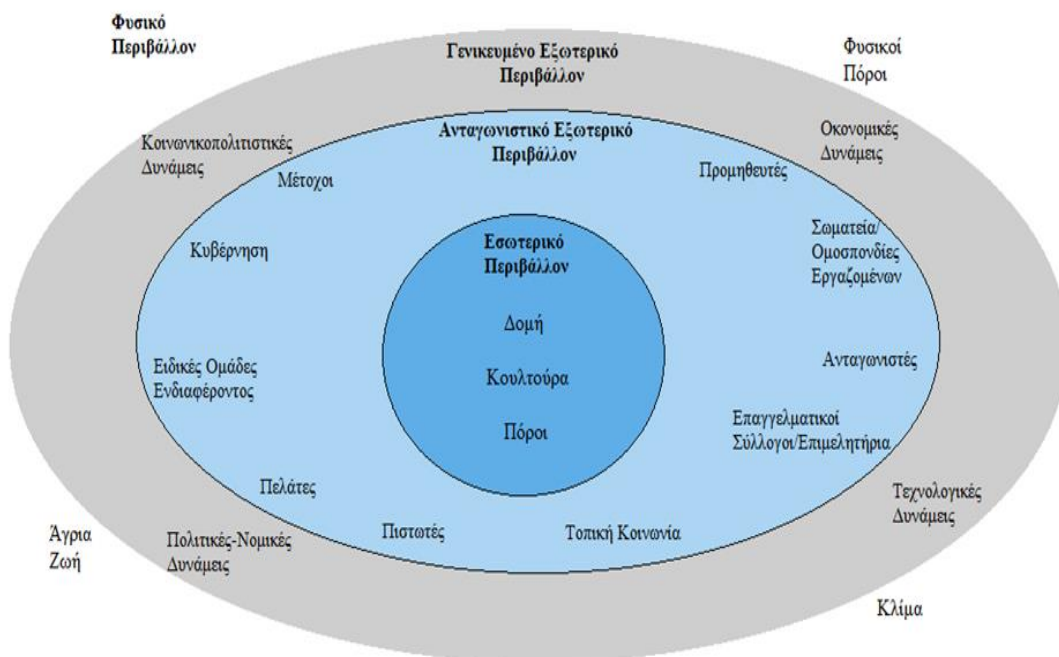
Το στρατηγικό management αποτελεί μια πιο ολιστική προσέγγιση, καθώς περιλαμβάνει επιπλέον την υλοποίηση και αξιολόγηση της στρατηγικής και για το λόγο αυτό αποτελεί μια πιο απαιτητική διαδικασία που δεν εφαρμόζεται ακόμη στους ΟΤΑ α΄ βαθμού στην Ελλάδα. Σύμφωνα με σχετική έρευνα (Poister και Streib, 2005) σε δήμους άνω των 25.000 κατοίκων, λίγοι είναι και στις ΗΠΑ οι δήμοι που έχουν προχωρήσει από τον στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος εφαρμόζεται στους δήμους εκεί από το 1985, στο στρατηγικό management.

Κεφάλαιο 2

Ανίχνευση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

2.1 Εισαγωγή

Το εξωτερικό περιβάλλον κάθε επιχείρησης/οργανισμού αποτελείται από στοιχεία και μεταβλητές που μπορούν να επηρεάσουν τη μελλοντική του πορεία, επίδοση και βιωσιμότητα. Το στρατηγικό management θα πρέπει να παρακολουθεί και να αξιολογεί εκείνες τις τάσεις και γεγονότα που βρίσκονται εκτός ελέγχου της επιχείρησης/οργανισμού, προκειμένου να εντοπίσει ευκαιρίες και απειλές και να διαμορφώσει τις κατάλληλες στρατηγικές για να αξιοποιήσει τις πρώτες και να αποφύγει τις δεύτερες. Η ανίχνευση αυτή του περιβάλλοντος πρέπει να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, καθώς οι περιβαλλοντικοί παράγοντες είναι δυναμικοί, μεταβάλλονται συνεχώς και απαιτείται η διαρκής προσαρμογή στις αλλαγές.



Διάγραμμα 2.1: Περιβαλλοντικές Μεταβλητές

Πηγή: T.Wheelen, J.Hunger, 2012

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα 2.1, το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε γενικευμένο, ή μακρο-περιβάλλον (societal environment) και ανταγωνιστικό, ή μικρο-περιβάλλον (task environment). Σύμφωνα με νεότερη

θεώρηση (Wheelen και Hunger, 2012), στα πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάζεται και το φυσικό περιβάλλον, το οποίο περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους, το κλίμα και την άγρια ζωή. Η παρακολούθησή του κρίνεται σκόπιμη, όχι μόνο για τον εντοπισμό στρατηγικών παραγόντων που δύναται να επηρεάσουν το μέλλον της επιχείρησης/οργανισμού, αλλά και υπό το πρίσμα των επιπτώσεων που έχουν σε αυτό οι δραστηριότητες που αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις/οργανισμοί.

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής, θα εστιαστούμε στην ανίχνευση του γενικευμένου και ανταγωνιστικού εξωτερικού περιβάλλοντος, καθώς παρουσιάζει μεγαλύτερη συνάφεια για την ανάλυση της εξεταζόμενης μελέτης περίπτωσης.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το εσωτερικό περιβάλλον αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

2.2 Γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον

Το γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει δυνάμεις που δεν επιδρούν άμεσα στη βραχυχρόνια δραστηριότητα της επιχείρησης/οργανισμού. Οι δυνάμεις αυτές αλληλοεπηρεάζονται και είναι συχνά δύσκολο να εκτιμηθούν με ακρίβεια.

Έχουν αναπτυχθεί διάφοροι τρόποι κατηγοριοποίησης των δυνάμεων αυτών, ανάλογα με τους σκοπούς και τις ανάγκες της εκάστοτε ανάλυσης. Η πιο συνήθης κατηγοριοποίηση είναι σε Πολιτικές-Νομικές, Οικονομικές, Κοινωνικοπολιτιστικές και Τεχνολογικές δυνάμεις (Political-Legal, Economic, Sociocultural, Technological – PEST Analysis). Εάν στις παραπάνω δυνάμεις περιληφθούν και παράγοντες/τάσεις του φυσικού περιβάλλοντος έχουμε μια ανάλυση STEEP (Sociocultural, Technological Economic, Ecological, Political-Legal) (Wheelen και Hunger, 2012). Επίσης, εάν απαιτείται από τη φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας να δοθεί έμφαση στο νομικό και ηθικό περιβάλλον έχουμε μια ανάλυση PESTLE (Political, Economic, Sociocultural, Technological, Legal, Ethical).

2.2.1 Γενικευμένο εξωτερικό περιβάλλον Δήμου Παπάγου – Χολαργού

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Παπάγου – Χολαργού με μια PEST ανάλυση.

2.2.1.1 Πολιτικές-Νομικές δυνάμεις

Η Ελλάδα ανήκει στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην ευρωζώνη, γεγονός που δημιουργεί προοπτικές συνεργασιών και χρηματοδοτήσεων. Ειδικά τη νέα προγραμματική περίοδο 2021-2027, η ΕΕ προσανατολίζει τις παρεμβάσεις της στις περιφερειακές και τοπικές ανάγκες, με τον πέμπτο θεματικό στόχο της πολιτικής συνοχής «*Μια Ευρώπη πιο κοντά στους πολίτες*» να δίνει σημαντικές ευκαιρίες ανάπτυξης στους δήμους. (Γκέκας, 2019)

Οι πρωτοβάθμιοι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) λειτουργούν με ειδικό θεσμικό και νομοθετικό πλαίσιο που διέπει το σύνολο των δραστηριοτήτων της. Οι εκλογικές αναμετρήσεις σε εθνικό επίπεδο είναι συχνές και επηρεάζουν τη στάση και προσέγγιση του κράτους σε σημαντικά θέματα. Αλλά και αυτές σε τοπικό-περιφερειακό επίπεδο, συνήθως αλλάζουν τον προσανατολισμό και τις προτεραιότητες σε τοπικά θέματα.

2.2.1.2 Οικονομικές δυνάμεις

Η δεκαετής οικονομική κρίση στην Ελλάδα, το μεγάλο χρέος, η μακροχρόνια ύφεση έχουν πολύπλευρες επιπτώσεις που σε ό,τι αφορά την τοπική αυτοδιοίκηση μεταφράζονται σε μείωση των χρηματοδοτήσεων που λαμβάνουν από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων (ΠΔΕ) και από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (ΚΑΠ) και σε αύξηση του κόστους δανεισμού.

Η αύξηση της φορολογίας (άμεσης και έμμεσης), της ανεργίας, της φτώχειας, της οικονομικής ανισότητας και του κοινωνικού αποκλεισμού, δημιουργούν πιέσεις στους δήμους για ανάληψη νέων ρόλων και αρμοδιοτήτων και τους αποστερούν επιπλέον οικονομικούς πόρους, καθώς οι δημότες/κάτοικοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στους δημοτικούς φόρους και τέλη.

Οι προσλήψεις υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα, γενικότερα, περιορίστηκαν και μειώθηκαν οι αποδοχές των υπηρετούντων υπαλλήλων.

2.2.1.3 Κοινωνικοπολιτιστικές δυνάμεις

Η γήρανση του πληθυσμού, η αύξηση του προσδόκιμου ζωής, η υπογεννητικότητα και η μείωση του ποσοστού του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας, δημιουργούν

δημογραφικές πιέσεις που επηρεάζουν τους δήμους σε σχέση με τις παρεχόμενες από αυτούς υπηρεσίες.

Το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των κατοίκων/δημοτών, η ευαισθητοποίησή τους σε περιβαλλοντικά, κοινωνικά, πολιτιστικά θέματα, η ανάπτυξη του εθελοντισμού, η ενασχόλησή τους με τα κοινά, δημιουργούν πιέσεις για ανάληψη δράσεων σε νέους τομείς, αλλά και ευκαιρίες που οι δήμοι θα πρέπει να αξιοποιήσουν.

Το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων, πιστεύω, ιδανικών και άλλων χαρακτηριστικών των κατοίκων/δημοτών πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στην χάραξη της στρατηγικής.

2.2.1.4 Τεχνολογικές δυνάμεις

Η διάδοση των ΤΠΕ επιτρέπουν νέους τρόπους επικοινωνίας και συνδιαλλαγής με τους κατοίκους/δημότες. Η απαίτηση για παροχή ψηφιακών υπηρεσιών, καινοτόμων προϊόντων, ηλεκτρονικών συναλλαγών, δημιουργούν ευκαιρίες για βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Η δυνατότητα για ηλεκτρονική συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων, για αποτύπωση απόψεων μέσω της διαβούλευσης, για πρόσβαση σε πληροφορίες και δεδομένα, αυξάνει τη διαφάνεια και κάνει δημοκρατικότερη τη διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων.

2.3 Ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον

Το ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από ομάδες και στοιχεία που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από την επιχείρηση/οργανισμό. Τέτοιες ομάδες είναι οι προμηθευτές, τα σωματεία/ομοσπονδίες εργαζομένων, οι ανταγωνιστές, οι επαγγελματικοί σύλλογοι/επιμελητήρια, η τοπική κοινωνία, οι πελάτες, οι πιστωτές, οι ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος, η κυβέρνηση, οι μέτοχοι κ.α.

Κάθε ομάδα έχει διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, συχνά αντικρουόμενες μεταξύ τους και χρησιμοποιεί διαφορετικά κριτήρια για να αξιολογήσει την επίδοση του οργανισμού/επιχείρησης. Σκοπός είναι οι δυνάμεις αυτές να παρακολουθούνται και να λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις που να τις συνδυάζουν/συντονίζουν, με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργηθεί ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.

Έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές και μέθοδοι για την ανάδειξη, ανάλογα με το εξεταζόμενο θέμα, των σημαντικότερων ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders) και την εμπλοκή τους στη διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής (Bryson, 2004). Η συμμετοχή των stakeholders στο σχεδιασμό και στην παροχή πολύπλοκων υπηρεσιών για την κάλυψη αναγκών, για τις οποίες κανένας δημόσιος οργανισμός δεν είναι αποκλειστικά υπεύθυνος, έχει αποδειχθεί ότι συμβάλλει στην επιτυχία της στρατηγικής, στην επίτευξη της αποστολής και στη δημιουργία αξίας στον πολίτη/πελάτη.

Καμία επιχείρηση/οργανισμός δεν μπορεί να παρακολουθεί επιτυχώς όλες τις δυνάμεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Πρέπει να γίνονται επιλογές ανάλογα με τη σπουδαιότητα κάθε παράγοντα, τις επιπτώσεις που θα επιφέρει και την πιθανότητα αυτές να πραγματοποιηθούν.

2.3.1 Το υπόδειγμα του Porter για την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

Ο καθηγητής του Harvard M.Porter, το 1980, βασιζόμενος στο γεγονός ότι κάθε επιχείρηση/οργανισμός ενδιαφέρεται για την ένταση του ανταγωνισμού που υπάρχει στον κλάδο που δραστηριοποιείται, ή επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί, ανέπτυξε το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων για να εκτιμήσει τη δομή και τη φύση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Όσο μικρότερος ο ανταγωνισμός τόσο μεγαλύτερη η ελκυστικότητα του κλάδου, καθώς σχετικά εύκολα μπορούν να δημιουργηθούν κέρδη και το αντίστροφο. Επίσης, όσο ισχυρότερη είναι μια δύναμη τόσο περισσότερο γίνεται αντιληπτή ως απειλή, ενώ όσο πιο ασθενής είναι παρουσιάζεται ως ευκαιρία για ανάληψη δράσης.

Το υπόδειγμα των πέντε δυνάμεων, που τροποποιημένο αποτυπώνεται στο διάγραμμα 2.2, περιλαμβάνει την απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων/οργανισμών, την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες, τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών, τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και τον υπάρχοντα ανταγωνισμό στο εσωτερικό του κλάδου. Μεταγενέστεροι μελετητές συνεχίζοντας τη δουλειά του Porter, πρόσθεσαν ακόμη μια δύναμη, τις υπόλοιπες ομάδες ενδιαφέροντος, για να περιλάβουν όλους τους παράγοντες που δεν λαμβάνει υπόψη του το υπόδειγμα, για παράδειγμα τη δύναμη των σωματείων/ομοσπονδιών εργαζομένων, την κυβέρνηση, τις ειδικές ομάδες ενδιαφέροντος κ.α.



Διάγραμμα 2.2: Τροποποιημένο Υπόδειγμα Porter: 5+1 Δυνάμεις Ανταγωνισμού

Πηγή: T.Wheelen, J.Hunger, 2012

2.3.2 Ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον Δήμου Παπάγου – Χολαργού

Προσπαθώντας να εφαρμόσουμε το υπόδειγμα του Porter στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού παρατηρούμε ότι αναπτύσσονται οι ακόλουθες δυναμικές:

- **Απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων/οργανισμών**
Οι δήμοι λειτουργούν σε ένα «προστατευμένο» περιβάλλον, με θεσμοθετημένο από το Σύνταγμα ρόλο, συγκεκριμένο νομοθετικό πλαίσιο, απολαμβάνοντας συχνά μονοπωλιακές συνθήκες. Επομένως, η απειλή εισόδου νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων/οργανισμών στον κλάδο δεν είναι ισχυρή. Επίσης, χρηματοδοτούνται από το κράτος γεγονός που δημιουργεί φραγμούς εισόδου σε νεοεισερχόμενους.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών**
Οι προμηθευτές του δήμου δε διαθέτουν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη, καθώς τα προϊόντα/υπηρεσίες τους δεν είναι διαφοροποιημένα και στην αγορά υπάρχει μεγάλος αριθμός προμηθευτών για αντίστοιχα προϊόντα/υπηρεσίες. Επίσης, είναι αδύνατη η καθετοποίησή τους προς τα μπρος, προκειμένου να ανταγωνιστούν τους δήμους και δεν αποτελούν σημαντική απειλή.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών**

Οι αγοραστές των δήμων, ή ορθότερα οι χρήστες των υπηρεσιών τους, διαθέτουν διαπραγματευτική δύναμη, καθώς στις αυτοδιοικητικές εκλογές ψηφίζουν για την ανάδειξη της αιρετής διοίκησης και με αυτό τον τρόπο επηρεάζουν τη διαμόρφωση της στρατηγικής. Από την άλλη πλευρά, οι δήμοι έχουν την αποκλειστικότητα της παροχής ορισμένων υπηρεσιών, ή τις προσφέρουν σε χαμηλότερη τιμή, καθώς, όπως προαναφέρθηκε, χρηματοδοτούνται από το κράτος. Με αυτόν τον τρόπο, η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται και η πιθανή απειλή εξισορροπείται.

➤ Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες

Για να καθοριστεί εάν ένα προϊόν/υπηρεσία αποτελεί υποκατάστατο θα πρέπει να εξεταστούν τα όρια του κλάδου. Έτσι, η παροχή υπηρεσιών από ιδιωτικούς ή δημοτικούς βρεφονηπιακούς/παιδικούς σταθμούς θα μπορούσαν να θεωρηθούν υποκατάστατα μεταξύ τους, εάν κάθε τύπος παροχέα ταξινομούνταν σε διαφορετικό κλάδο. Όμως, εάν όλοι κατατάσσονταν στον ίδιο κλάδο θα θεωρούνταν άμεσοι ανταγωνιστές. Σε κάθε περίπτωση οι δήμοι τις περισσότερες φορές, παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε χαμηλότερες τιμές από τις υποκατάστατες υπηρεσίες και με παρόμοια επίπεδα ποιότητας, καθώς στόχος τους δεν είναι η δημιουργία κέδρους.

➤ Ένταση ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων/οργανισμών

Παρά το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός ανταγωνιστών, η Ελλάδα έχει 325 δήμους, οι οποίοι παρέχουν υπηρεσίες με χαμηλό βαθμό διαφοροποίησης, δεν υφίσταται μεγάλη ένταση ανταγωνισμού. Οι δήμοι απευθύνουν τις υπηρεσίες τους σε συγκεκριμένους αποδέκτες, ανάλογα με τη χωρική τους αρμοδιότητα. Μόνο δήμοι που γειτνιάζουν θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την παροχή υπηρεσιών στους ίδιους αγοραστές/πελάτες. Από την άλλη, ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την εξασφάλιση της μέγιστης κρατικής χρηματοδότησης. Η ένταση αυτού του ανταγωνισμού, όμως, δεν θεωρείται ισχυρή απειλή.

Από τα παραπάνω αντιλαμβανόμαστε ότι το υπόδειγμα του Porter δε συνεισφέρει ουσιαστικά στην εξέταση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ενός δήμου επειδή εστιάζει στον ανταγωνισμό. Κυρίαρχη έννοια και στρατηγική στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να είναι η συνεργασία (Andersen et all, 1994). Έτσι, αντί για τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και προμηθευτών προτείνεται να εξετάζεται η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών (των πολιτών για τους οποίους προορίζεται η υπηρεσία) και των παρόχων (των φορέων που παρέχουν τα μέσα για την δημιουργία

και παροχή της υπηρεσίας, π.χ. υπουργεία, δημόσιοι φορείς κ.α.). Επίσης, σύμφωνα με τους παραπάνω συγγραφείς, προτείνεται αντί για την απειλή νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων/οργανισμών να εξετάζεται η δυνατότητα πιθανών συνεργασιών με τρίτους, ή με το κράτος, για το σχεδιασμό και παροχή νέων καινοτόμων υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες. Και αντί για την απειλή από υποκατάστατα να εξετάζεται η δυνατότητα αξιοποίησης χρηματοδοτικών εργαλείων και μοντέλων (π.χ. ιδιωτικοποιήσεις) για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Κεφάλαιο 3

Ανίχνευση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

3.1 Εισαγωγή

Το εσωτερικό περιβάλλον αποτελείται από δυνάμεις και αδυναμίες που ενυπάρχουν στην επιχείρηση/οργανισμό και, θεωρητικά, βρίσκονται στον απόλυτο έλεγχό της. Δυνάμεις είναι οι ενέργειες που επιτελεί καλά η επιχείρηση/οργανισμός, που της προσδίδουν αξία. Αδυναμίες είναι οι ενέργειες που την παρεμποδίζουν να επιτύχει την αποστολή της. Σκοπός του στρατηγικού management είναι εξετάζοντας τη δομή, την κουλτούρα και τους πόρους, με άλλα λόγια τους παράγοντες που απαρτίζουν το εσωτερικό περιβάλλον, να αναγνωρίσει τις δυνάμεις-αδυναμίες και συνδυάζοντάς τις με τις αναδυόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον ευκαιρίες-απειλές, να διαμορφώσει μια τέτοια στρατηγική που να ενισχύει τις δυνάμεις, περιορίζοντας τις αδυναμίες και να αξιοποιεί τις ευκαιρίες, αποφεύγοντας τις απειλές. (Γεωργόπουλος, 2013)

Στον ιδιωτικό τομέα εφαρμόζονται χρήσιμα εργαλεία για την ανίχνευση δυνάμεων και αδυναμιών στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης/οργανισμού, όπως είναι η θεωρία πόρων και ικανοτήτων (Resource-Based View) και η αλυσίδα αξίας (Value Chain). Στην συνέχεια του κεφαλαίου θα επιχειρηθεί μια σύντομη παρουσίαση των δύο θεωριών και του προβληματισμού που έχει αναπτυχθεί για την εφαρμογή τους στο δημόσιο τομέα και θα αναλυθεί το εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου Παπάγου-Χολαργού.

3.2 Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων

Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί διαθέτουν πόρους (resources) υλικούς (εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, κεφάλαια κ.α.), ανθρώπινους (εργαζόμενοι, δεξιότητες, γνώσεις, εμπειρίες, κίνητρα κ.α.), ή άυλους (τεχνογνωσία, κουλτούρα, φήμη κ.α.). Η ενοποίηση αυτών των πόρων και δεξιοτήτων, κατά την επιτέλεση μιας εσωτερικής διαδικασίας, αποτελεί μια ικανότητα (capability) της επιχείρησης/οργανισμού. Υπεροχή (competency) προσφέρουν οι ικανότητες που επιτελούνται καλύτερα από άλλες, ενώ όταν μια τέτοια υπεροχή είναι πολύ σημαντική για τη στρατηγική, την ανταγωνιστικότητα και την

κερδοφορία της επιχείρησης/οργανισμού αποτελεί σημείο υπεροχής (core competency). Στόχος είναι η αναγνώριση και ανάδειξη της διακριτής υπεροχής (distinctive competence) που προσδίδει στην επιχείρηση/οργανισμό διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Είναι σημαντικό να αξιολογηθεί η σπουδαιότητα μιας ικανότητας ή ενός σημείου υπεροχής για τη διαμόρφωση της πλέον επιτυχημένης στρατηγικής. Αυτό επιτυγχάνεται συγκρίνοντας με την αντίστοιχη επίδοση της επιχείρησης/οργανισμού στο παρελθόν, ή με τους σημαντικότερους ανταγωνιστές, ή με το σύνολο του κλάδου. Μια διακριτή υπεροχή, η οποία προσδίδει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση/οργανισμό, διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: προσδίδει αξία, είναι σπάνια, δύσκολα αντιγράψιμη και η επιχείρηση/οργανισμός είναι με τέτοιο τρόπο δομημένη/οργανωμένη ώστε να μπορεί να την αξιοποιεί. (Valuable, Rare, Inimitable, Organizational -VRIO) (Barney, 1995).

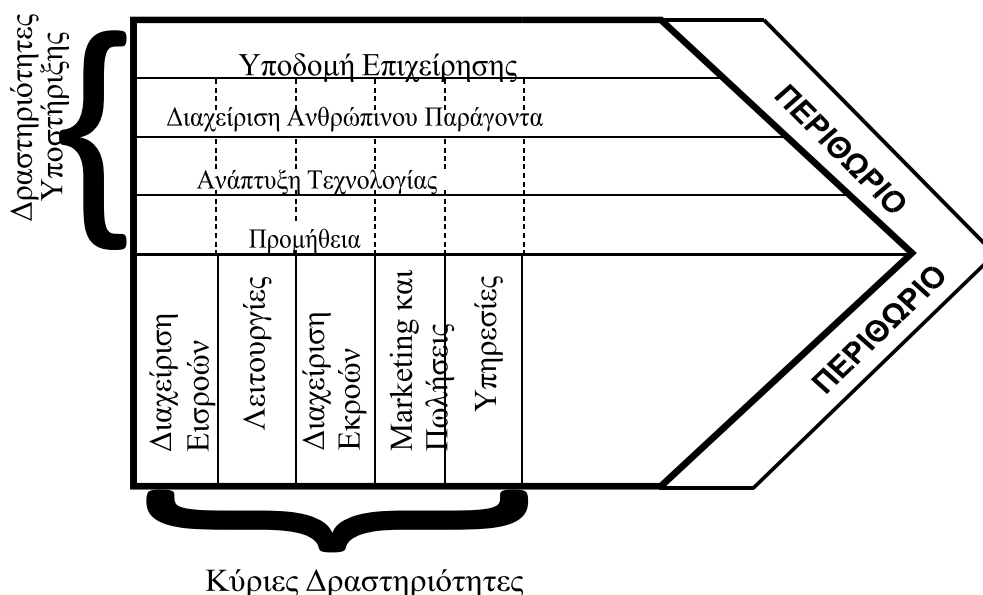
Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων εστιάζει στην ανάπτυξη, ενοποίηση και αξιοποίηση των πόρων που διαθέτει μια επιχείρηση/οργανισμός. Βασική προϋπόθεση αποτελεί οι πόροι να είναι σπάνιοι και μη αντιγράψιμοι. Αυτά τα χαρακτηριστικά όμως, δεν συνάδουν με τις προτεραιότητες και τους σκοπούς των δημοσίων οργανισμών. Απώτερος σκοπός των τελευταίων είναι να εκπληρώσουν την αποστολή τους μοιραζόμενοι πόρους, ή αφήνοντας άλλους να τους μιμηθούν μέσα από την συνεργασία, ή με την υιοθέτηση καλών πρακτικών. Κατά τους Hansen και Ferlie (2016) η δυνατότητα εφαρμογής της συγκεκριμένης θεωρίας στο δημόσιο τομέα εξαρτάται από το βαθμό που οι οργανισμοί σε αυτόν α) απολαμβάνουν διοικητικής αυτονομίας, β) λειτουργούν με προϋπολογισμούς βασισμένους στην επίδοση και γ) είναι εκτεθειμένοι στις δυνάμεις ανταγωνισμού της αγοράς.

3.3 Η αλυσίδα αξίας

Η αλυσίδα αξίας (Porter, 1985) αποτελεί ένα χρήσιμο πλαίσιο αναγνώρισης των δυνάμεων/αδυναμιών μιας επιχείρησης/οργανισμού, μέσω της συστηματικής εξέτασης των δραστηριοτήτων που επιτελεί. Βασίζεται στο σκεπτικό ότι σκοπός είναι η δημιουργία αξίας στον πελάτη/αγοραστή. Λέγοντας αξία νοείται μια υπηρεσία/προϊόν που είναι διαφορετική ή μοναδική, που προσφέρεται σε χαμηλότερη τιμή ή, επίσης,

που προσφέρεται γρηγορότερα ή προσανατολίζεται στην κάλυψη ιδιαίτερων, προσωποποιημένων, αναγκών/επιθυμιών του πελάτη.

Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3.1, οι εσωτερικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης/οργανισμού αναλύονται σε κύριες και υποστηρικτικές που προσθέτουν αξία και περιθώριο. Κύριες θεωρούνται οι δραστηριότητες που συμβάλουν στη φυσική δημιουργία του προϊόντος/υπηρεσίας, ενώ υποστηρικτικές αυτές που τις περιβάλλουν. Αξία είναι ο συνδυασμός των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την παραγωγή του προϊόντος/υπηρεσίας. Περιθώριο είναι η διαφορά της αξίας από το συνολικό κόστος εκτέλεσης όλων των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την τελική διάθεση στους πελάτες/αγοραστές. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση/οργανισμός επιτελεί αποτελεσματικότερα από τους ανταγωνιστές της τις δραστηριότητές της, ή όταν διαθέτει την ικανότητα να μετατρέπει αποτελεσματικότερα τις εισροές της σε προϊόντα/υπηρεσίες. Πλεονέκτημα του εργαλείου αποτελεί η ανάλυση των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού/επιχείρησης και η αποτύπωση των συνεργιών που παρατηρούνται.



Διάγραμμα 3.1: Η αλυσίδα αξίας

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

Η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης/οργανισμού δεν θα πρέπει να εξετάζεται αποκομμένη από τις αλυσίδες αξίας των προμηθευτών και αγοραστών της, ή στην περίπτωση του δημοσίου τομέα, από τις αλυσίδες αξίας των παρόχων και των πελατών

της. Κάθε επιχείρηση/οργανισμός αποτελεί υποσύνολο του συστήματος αξίας που βρίσκεται πριν και μετά από αυτή.

Κατά τους Williams και Lewis (2008) η αλυσίδα αξίας θα πρέπει να συνδυάζεται με μια χαρτογράφηση των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholder analyses), προκειμένου να αποτυπωθεί πώς αυτοί αντιλαμβάνονται την έννοια της αξίας, ποιες οι προσδοκίες και οι προτεραιότητές τους. Κατά τους ανωτέρω συγγραφείς, θα πρέπει η αλυσίδα αξίας στο δημόσιο τομέα να εξετάζεται στα πλαίσια ενός ευρύτερου δικτύου αλυσίδων αξίας (value web) των εμπλεκόμενων φορέων/οργανισμών, καθώς αξία δημιουργείται κυρίως από την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τους.

3.4 Εσωτερικό περιβάλλον Δήμου Παπάγου – Χολαργού

Για την ανίχνευση του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Παπάγου-Χολαργού και τον εντοπισμό δυνάμεων/αδυναμιών εξετάζονται η δομή, η κουλτούρα και οι πόροι που διαθέτει.

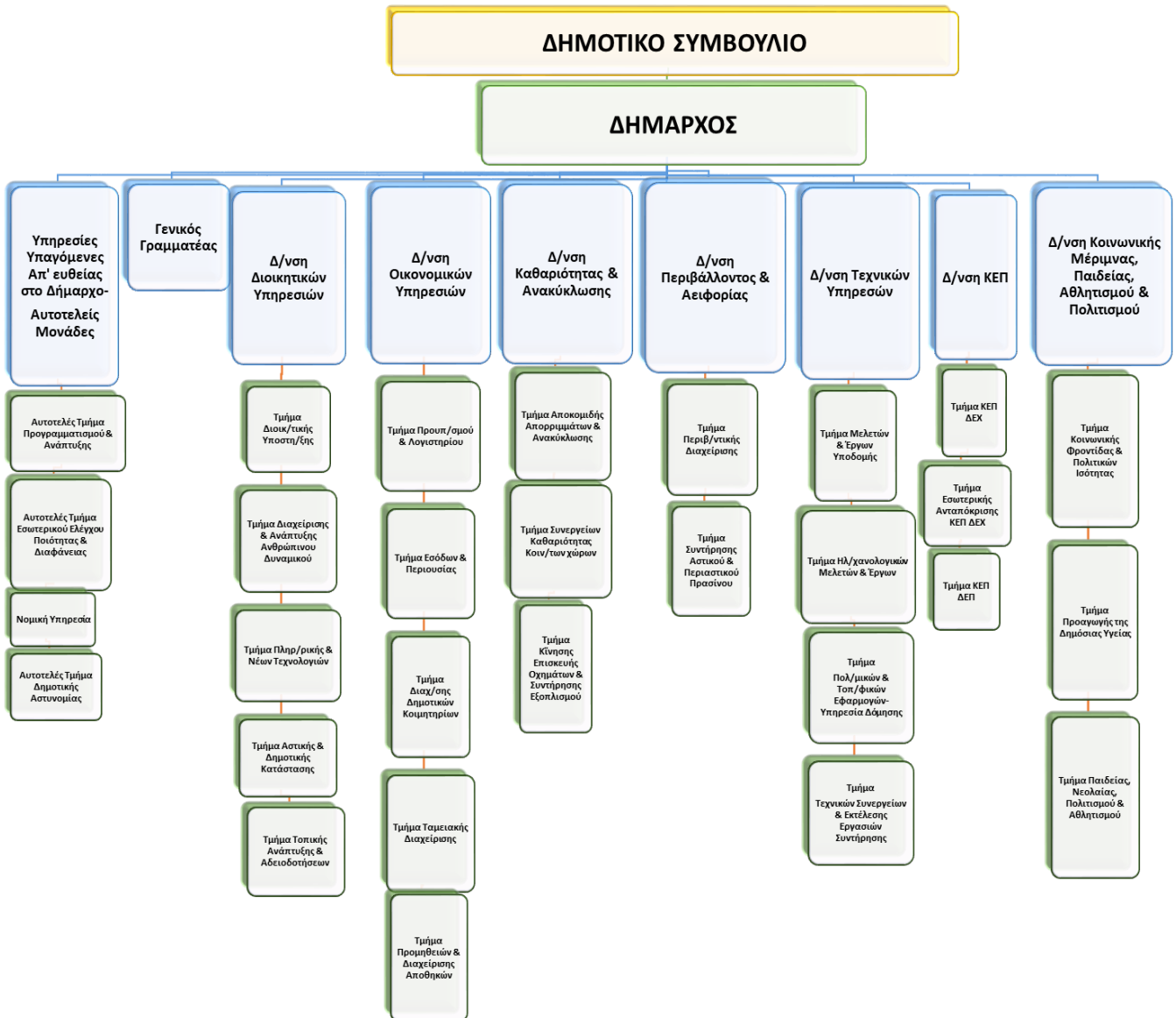
3.4.1 Δομή

Με τον όρο δομή νοείται ο τρόπος που μια επιχείρηση/οργανισμός είναι οργανωμένη ως προς τη ροή εξουσίας, επικοινωνίας και εργασίας. (Γεωργόπουλος, 2013).

Σύμφωνα με το Ν.3852/2010, ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού διοικείται από το Δημοτικό Συμβούλιο (33 μέλη), την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, την Εκτελεστική Επιτροπή και το Δήμαρχο.

Πρόσφατα τροποποιήθηκε ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) του Δήμου, με το ΦΕΚ 4947/τ.Β'/2018. Το νέο του οργανόγραμμα παρουσιάζεται στον πίνακα 3.1. Πρόκειται για μια λειτουργική δομή, καθώς οι επικεφαλής των διευθύνσεων αναφέρονται στον Δήμαρχο, ο οποίος λαμβάνει αποφάσεις για το σύνολο του Δήμου. Υπάρχει κάθετος συντονισμός, αλλά η δια-τομεακή συνεργασία επιτυγχάνεται με τη σύσταση ομάδων εργασίας ανά θεματικό αντικείμενο, όποτε αυτό απαιτείται.

Πίνακας 3.1
Οργανόγραμμα Δήμου Παπάγου-Χολαργού



Πηγή: Ίδια επεξεργασία (ΦΕΚ 4947/τ.Β'/2018)

Στον επόμενο πίνακα 3.2 επιχειρείται η διάκριση των υπηρεσιών του Δήμου σε κύριες και υποστηρικτικές και απεικονίζεται η συμβολή τους σε τρεις κύριους θεματικούς τομείς ανάπτυξης

- Περιβάλλον & Ποιότητα Ζωής,
- Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία Πολιτισμός & Αθλητισμός,
- Τοπική Οικονομία & Απασχόληση.

Πίνακας 3.2

Κύριες και Υποστηρικτικές Υπηρεσίες Δήμου Παπάγου -Χολαργού

ΘΕΜΑΤΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ			ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ
Περιβάλλον & Ποιότητα ζωής	Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός & Αθλητισμός	Τοπική οικονομία & απασχόληση	
Δ/νση Τεχνικών Υπηρεσιών	Δ/νση Κοινωνικής Μέριμνας, Παιδείας, Αθλητισμού & Πολιτισμού	Τμήμα Κοινωνικής Φροντίδας & Πολιτικών Ισότητας	Υπηρεσίες Υπαγόμενες Απευθείας στο Δήμαρχο -Αυτοτελείς Μονάδες
Δ/νση Καθαριότητας & Ανακύκλωσης	Δημοτικός Οργανισμός Πολιτισμού Αθλητισμού & Περιβάλλοντος (Δ.Ο.Π.Α.Π.)	Τμήμα Παιδείας, Νεολαίας, Πολιτισμού & Αθλητισμού	Δ/νση Διοικητικών Υπηρεσιών
Τμήμα Αποκομιδής Απορριμμάτων & Ανακύκλωσης	Δημοτικός Οργανισμός Κοινωνικής Μέριμνας & Προσχολικής Αγωγής (Δ.Ο.Κ.Μ.Ε.Π.Α.)		Τμήμα Πληρ/κης και Νέων Τεχνολογιών
Δ/νση Περιβάλλοντος & Αειφορίας	Σχολική Επιτροπή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΝΠΔΔ)		Δ/νση Οικονομικών Υπηρεσιών
	Σχολική Επιτροπή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΝΠΔΔ)		Τμήμα Προμηθειών & Διαχείρισης Αποθηκών
	Αρχείο-Μουσείο Παλαιών Χαρτών και Χαρακτικών Αττικής (ΝΠΔΔ)		Δ/νση ΚΕΠ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΟΥΝ ΚΥΡΙΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ			ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΟΥΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (ΦΕΚ 4947/τ.Β'/2018)

Τέλος, αναφορικά με τη δομή του υπό εξέταση Δήμου θα πρέπει να ειπωθεί ότι περιλαμβάνει και πέντε Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα οποία επικουρούν το έργο του, δεν αποτελούν όμως αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής.

3.4.2 Κουλτούρα

Τα μέλη μιας επιχείρησης/οργανισμού ενστερνίζονται άτυπα ένα σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, προτύπων και αρχών, με άλλα λόγια ένα κοινά αποδεκτό τρόπο σκέψης και δράσης, που τους προσδίδει μια κοινή ταυτότητα και αποτελεί την οργανωσιακή

κουλτούρα. Πρόκειται για μια έννοια δυναμική, προϊόν μακρόχρονης διαδικασίας στην οποία εμπλέκονται όλοι (διοίκηση, εργαζόμενοι, πελάτες, προμηθευτές κλπ.) (Γεωργόπουλος, 2015).

Στα πλαίσια της οργανωσιακής του κουλτούρας ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού είναι ένας «ανοικτός» Δήμος. Ενθαρρύνει την εκπαίδευση και επιμόρφωση των υπαλλήλων του, επενδύει σε νέες καινοτόμες ιδέες, προωθεί τις μετακινήσεις (μετατάξεις/αποσπάσεις) και αξιοποιεί το προσωπικό του.

Επίσης, προωθεί τη συνεργασία, τη συμμετοχικότητα και τις αρχές της δημοκρατικής διακυβέρνησης, τόσο αναφορικά με τους υπαλλήλους, όσο και με τους δημότες/κατοίκους της περιοχής. Έτσι, συστήνει θεματικές ομάδες εργασίας με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων και διαθέτει μια σειρά ψηφιακών εφαρμογών για ενεργούς πολίτες, όπως η ψηφιακή πλατφόρμα διαβούλευσης, η εφαρμογή «Epolis» για την ενίσχυση της συμμετοχής δημοκρατίας και η εφαρμογή «Citify» για την καταγραφή παραπόνων και καθημερινών προβλημάτων, κ.α.

Τέλος, είναι ένας Δήμος με κοινωνική ευαισθησία και φιλοπεριβαλλοντική στάση. Διοργανώνει δράσεις για την ενίσχυση των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων, την υποστήριξη των ανέργων και την προώθηση της απασχόλησης. Επίσης, οργανώνει εκστρατείες για την προώθηση της ανακύκλωσης, την προστασία και την ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος.

3.4.3 Πόροι

Με τον όρο πόροι νοούνται τα στοιχεία που διαθέτει η επιχείρηση/οργανισμός για να επιτελέσει την αποστολή και τους σκοπούς της (Γεωργόπουλος, 2013). Υπάρχουν διάφορες κατηγοριοποιήσεις των πόρων. Για την ανάλυση του Δήμου Παπάγου-Χολαργού θα διακρίνουμε σε: χρηματοοικονομικούς, φυσικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς.

3.4.3.1 Χρηματοοικονομικοί Πόροι

Για την αξιολόγηση της οικονομικής κατάστασης του Δήμου Παπάγου-Χολαργού, την ανάδειξη των τάσεων και την εξέταση της ικανότητάς του να χρηματοδοτεί αναπτυξιακές στρατηγικές και πολιτικές, θα μελετηθούν οι ακόλουθοι αριθμοδείκτες για τα έτη 2013-2017:

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ		
ΔΕΙΚΤΗΣ	ΤΥΠΟΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ	Τακτικά έσοδα/ Συνολικά έσοδα	Περιγράφει τον βαθμό αυτονομίας ενός Δήμου σε θέματα προϋπολογισμού και οικονομικής διαχείρισης
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ	Ίδια Τακτικά έσοδα/ Τακτικά έσοδα	Περιγράφει τον βαθμό εξάρτησης ενός Δήμου από τις τακτικές επιχορηγήσεις της Κεντρικής Διοίκησης
ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ	Σύνολο Επιχορηγήσεων/ Συνολικά έσοδα	Περιγράφει τον βαθμό εξάρτησης ενός Δήμου γενικά από επιχορηγήσεις (της Κεντρικής - Περιφερειακής Διοίκησης και της Ευρωπαϊκής Ένωσης)

Αναλύοντας τους οικονομικούς απολογισμούς των ετών 2013-2017, προκύπτουν τα ακόλουθα μεγέθη:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΣΟΔΩΝ 2013 - 2017					
ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	2013	2014	2015	2016	2017
ΙΔΙΑ ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ = (01 + 02 + 03 + 04 + 05 + 07 + 21 + 321)	9.447.842,57	9.262.953,20	8.755.594,52	9.190.480,59	9.412.774,64
ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ = (0+21+321+ 511)	16.906.601,29	17.123.505,85	17.917.808,98	19.638.700,82	21.531.183,85
ΣΥΝΟΛΟ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΩΝ = (06 + 12 + 13)	6.505.268,48	6.316.065,20	7.665.532,40	6.074.415,03	7.624.954,74
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΕΣΟΔΑ = (0 + 1+ 2+3 +4+5)	22.146.565,09	22.408.569,21	23.964.344,86	29.571.205,18	31.339.200,95

Επομένως οι αριθμοδείκτες διαμορφώνονται ως ακολούθως:

Πίνακας 3.3

Αριθμοδείκτες αξιολόγησης οικονομικής κατάστασης Δ. Παπάγου-Χολαργού

ΑΡΙΘΜΟΔΕΙΚΤΕΣ					
ΔΕΙΚΤΗΣ	2013	2014	2015	2016	2017
ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ	0,76	0,76	0,75	0,66	0,69
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΙΑΣ	0,56	0,54	0,49	0,47	0,44
ΕΞΑΡΤΗΣΗΣ	0,29	0,28	0,32	0,21	0,24

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Όσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτη αυτονομίας τόσο περισσότερο ο Δήμος βασίζει τον προγραμματισμό του σε ίδια μέσα. Στην προκειμένη περίπτωση παρατηρούμε ότι ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού έχει μικρό βαθμό εξάρτησης από έκτακτα έσοδα, ενώ η διαφορά που παρατηρείται μεταξύ των ετών 2015-2016 οφείλεται στην είσπραξη έκτακτου εσόδου ποσού 5.457.853,48€ λόγω αποζημίωσης από το Ελληνικό Δημόσιο.

Ο δείκτης λειτουργικής αυτονομίας εξετάζει την εξάρτηση από τις τακτικές επιχορηγήσεις της Κεντρικής Διοίκησης. Όσο μεγαλύτερος ο δείκτης τόσο μικρότερη η εξάρτηση, γεγονός που αποδεικνύει ότι ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού είναι σε θέση να καλύπτει τις υποχρεώσεις του στηριζόμενος σε ίδια έσοδα.

Τέλος, ο δείκτης εξάρτησης δηλώνει την εξάρτηση του Δήμου από επιχορηγήσεις της Κεντρικής/Περιφερειακής Διοίκησης ή της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρουσιάζοντας μια διακύμανση (0,21-0,32) πιθανόν υποδηλώνει ότι ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού δεν έχει ακόμη πλήρως αξιοποιήσει τους πόρους των Περιφερειακών και Τομεακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων.

Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τη σταθερότητα που παρουσιάζει το ταμειακό υπόλοιπο (με εξαίρεση το έτος 2016 που προαναφέρθηκε) αποδεικνύει ότι ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού είναι σχετικά οικονομικά εύρωστος με μικρή εξάρτηση από επιχορηγήσεις της Κεντρικής Διοίκησης, αλλά και μικρή αξιοποίηση των πόρων του ΕΣΠΑ.

Πίνακας 3.4

Ταμειακό Υπόλοιπο Δήμου Παπάγου-Χολαργού 2013-2017

ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ					
	2013	2014	2015	2016	2017
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΕΝΑΡΞΗΣ	3.087.440,17	3.315.381,82	4.524.061,78	5.775.801,72	11.108.894,88
ΕΙΣΠΡΑΧΘΕΝΤΑ ΕΣΟΔΑ	19.059.124,92	19.093.187,39	19.440.283,08	23.795.403,43	20.230.306,04
ΠΛΗΡΩΘΕΝΤΑ ΕΞΟΔΑ	18.831.183,27	17.884.507,43	18.188.543,14	18.462.310,27	21.617.989,56
ΤΑΜΕΙΑΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ	3.315.381,82	4.524.061,78	5.775.801,72	11.108.894,88	9.721.211,36

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

3.4.3.2 Φυσικοί Πόροι

Νοούνται οι εγκαταστάσεις, οι υποδομές και ο μηχανολογικός εξοπλισμός που διαθέτει η επιχείρηση/οργανισμός. Εξετάζεται σε ό,τι αφορά την επάρκειά του, αλλά και σε ό,τι αφορά την τοποθεσία των εγκαταστάσεων.

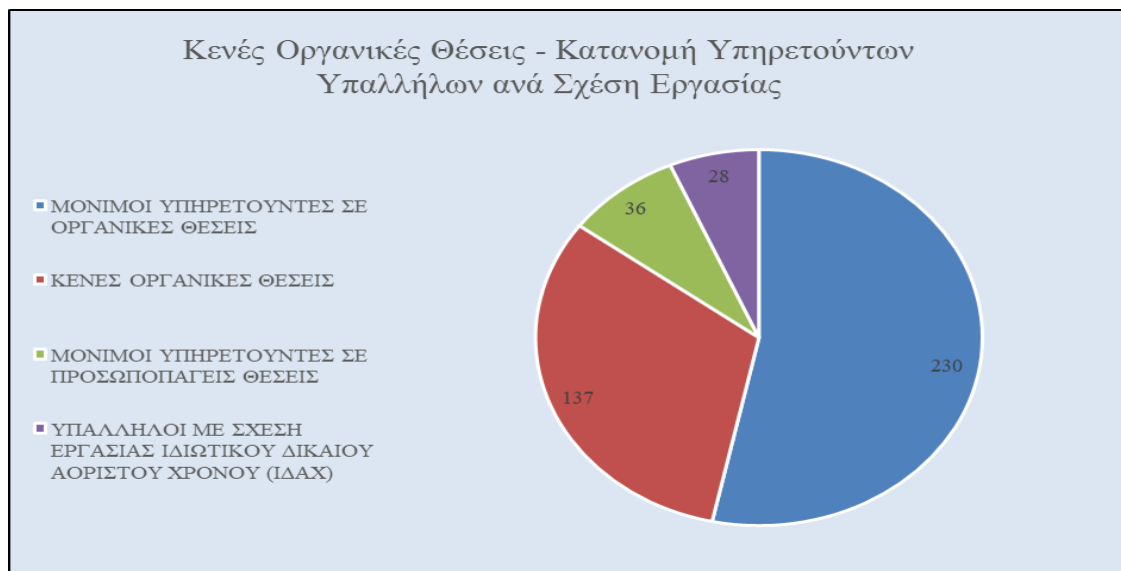
Ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού διαθέτει ιδιόκτητα κτίρια, αθλητικές εγκαταστάσεις, γήπεδα, πολιτιστικές υποδομές, παιδικές χαρές, δύο Πολυιατρεία, ένα Κέντρο Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων (ΚΑΠΗ), καθώς και επτά παιδικούς/βρεφονηπιακούς σταθμούς. Οι εγκαταστάσεις του είναι ισόρροπα κατανεμημένες μεταξύ των δυο τοπικών κοινοτήτων (Παπάγου και Χολαργού).

3.4.3.2 Ανθρώπινοι Πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το σημαντικότερο στοιχείο μιας επιχείρησης/οργανισμού. Είναι το συστατικό που κάνει όλους τους άλλους πόρους να λειτουργήσουν.

Ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού, σύμφωνα με τον νέο ΟΕΥ, διαθέτει 431 θέσεις διαφόρων ειδικοτήτων και κλάδων, εκ των οποίων 68% είναι καλυμμένες και 32% κενές. Παρατηρούμε ότι σχεδόν το 1/3 των θέσεων είναι κενές, αποτέλεσμα της αναστολής προσλήψεων και των περιορισμών που επιβλήθηκαν στο σύνολο του δημοσίου τομέα την τελευταία δεκαετία.

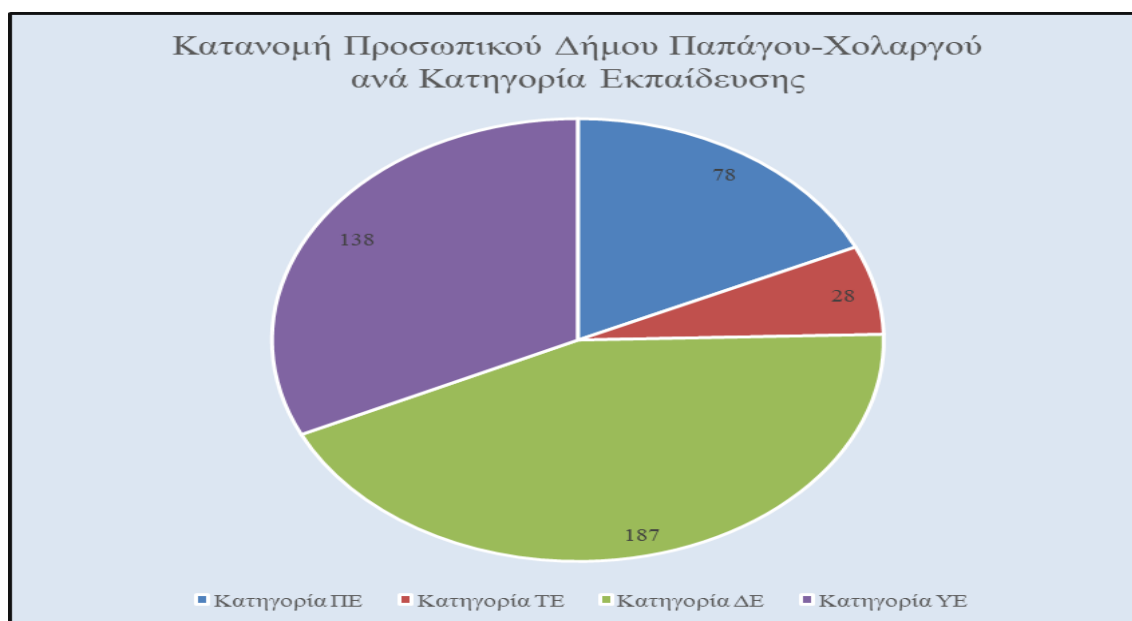
Μεγαλύτερη έλλειψη προσωπικού παρουσιάζεται στην Τεχνική Υπηρεσία, όπου το 48% των θέσεων είναι κενές και στις Υπηρεσίες Υπαγόμενες απευθείας στο Δήμαρχο, όπου για παράδειγμα το Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας έχει το 57% των θέσεων κενές.



Διάγραμμα 3.2: Κατανομή Υπηρετούντων Υπαλλήλων ανά Σχέση Εργασίας

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (ΦΕΚ 4947/τ.Β'/2018)

Οι θέσεις του προσωπικό του Δήμου Παπάγου-Χολαργού διακρίνονται σε κατηγορίες και κλάδους/ειδικότητες ως εξής:



Διάγραμμα 3.3: Κατανομή Προσωπικού ανά Κατηγορία Εκπαίδευσης

Πηγή: Ίδια επεξεργασία (ΦΕΚ 4947/τ.Β'/2018)

Πίνακας 3.3

Οργανικές Θέσεις Δήμου Παπάγου-Χολαργού ανά Κατηγορία Εκπαίδευσης

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΠΕ)		
ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	28
ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ (ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΟΣ)	1
ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	1
ΠΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	5
ΠΕ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	4
ΠΕ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	2
ΠΕ	ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	7
ΠΕ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ	1
ΠΕ	ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	2
ΠΕ	ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	5
ΠΕ	ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	5
ΠΕ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2
ΠΕ	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ	2
ΠΕ	ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	3
ΠΕ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	3
ΠΕ	ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ Η/Υ	1
ΠΕ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1
ΠΕ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΛΟΓΩΝ	1
ΠΕ	ΓΕΩΠΟΝΩΝ	3
ΠΕ	ΔΑΣΟΛΟΓΩΝ	1
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΠΕ		78
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΤΕ)		
ΤΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	2
ΤΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	5
ΤΕ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	2
ΤΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΜΟΝΑΔΩΝ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	2
ΤΕ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ	2
ΤΕ	ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	2
ΤΕ	ΓΡΑΦΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ	1
ΤΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	1
ΤΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ	1
ΤΕ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΔΑΣΟΠΟΝΙΑΣ	1
ΤΕ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	2
ΤΕ	ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	3
ΤΕ	ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	1
ΤΕ	ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΟΝΟΜΩΝ	1
ΤΕ	ΕΛΕΓΚΤΩΝ ΕΣΟΔΩΝ - ΕΞΟΔΩΝ	1
ΤΕ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ	1
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΤΕ		28
ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΔΕ)		
ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	32
ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ	2
ΔΕ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΩΝ	1
ΔΕ	ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΓΡΑΦΕΙΟΥ	1
ΔΕ	ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	9
ΔΕ	ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ	2
ΔΕ	ΤΗΛΕΦΩΝΗΤΩΝ	1
ΔΕ	ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ	2
ΔΕ	ΠΡΟΨΑΛΤΩΝ	1
ΔΕ	ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ	1
ΔΕ	ΕΠΟΙΤΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ	1
ΔΕ	ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ	8
ΔΕ	ΕΠΟΙΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	3
ΔΕ	ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	49
ΔΕ	ΕΡΓΟΔΗΓΩΝ	1
ΔΕ	ΔΕΝΔΡΟΚΗΠΟΥΡΩΝ	9
ΔΕ	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ	7
ΔΕ	ΜΗΧΑΝΟΤΕΧΝΙΤΩΝ	1
ΔΕ	ΜΗΧΑΝΟΤΕΧΝΙΤΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	2
ΔΕ	ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	1
ΔΕ	ΗΛΕΚΤΡΟΤΕΧΝΙΤΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ	1
ΔΕ	ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΩΝ	10
ΔΕ	ΗΛΕΚΤΡΟΣΥΓΚΟΛΗΤΩΝ	2
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΤΩΝ ΥΔΡΑΥΛΙΚΩΝ	7
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΤΩΝ ΟΙΚΟΔΟΜΩΝ	6
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΤΩΝ ΕΛΔΙΟΧΡΩΜΑΤΙΣΤΩΝ	5
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΤΩΝ ΣΙΑΦΡΟΥΡΓΩΝ	1
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΤΩΝ ΞΥΛΟΥΡΓΩΝ	2
ΔΕ	ΤΕΧΝΙΤΩΝ	2
ΔΕ	ΔΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ	1
ΔΕ	ΚΗΠΟΥΡΩΝ	16
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΔΕ		187
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ (ΥΕ)		
ΥΕ	ΚΛΗΤΗΡΩΝ ΘΥΡΩΡΩΝ	3
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	83
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ	10
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ ΝΕΚΡΟΤΑΦΕΙΟΥ	10
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	9
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ	4
ΥΕ	ΝΕΩΚΟΡΩΝ	3
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΗΠΩΝ	12
ΥΕ	ΕΡΓΑΤΩΝ ΕΡΓΩΝ ΟΔΟΠΟΙΑΣ	1
ΥΕ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΒΟΗΘΩΝ	1
ΥΕ	ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΩΝ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	2
ΣΥΝΟΛΟ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑΣ ΥΕ		138
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ		431

Πηγή: ΦΕΚ 4947/τ.Β'/2018

Παρατηρούμε ότι το 25% των θέσεων είναι κατηγορίας Πανεπιστημιακής και Τεχνολογικής εκπαίδευσης, πολλοί εκ των υπηρετούντων διαθέτουν τίτλους μεταπτυχιακών σπουδών, ενώ το 75% των θέσεων είναι κατηγορίας Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής εκπαίδευσης γεγονός που δικαιολογείται από το αντικείμενο των αρμοδιοτήτων των Δήμων που επιβάλλει τέτοιου είδους ειδικότητες.

Ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού ολοκλήρωσε τα ειδικά περιγράμματα για το σύνολο των θέσεων εργασίας που διαθέτει και εφαρμόζει ψηφιακό οργανόγραμμα. Οι ανθρώπινοι πόροι του κρίνονται επαρκείς από άποψη ποιότητας, ενώ δρομολογείται η ένταξη του Δήμου στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας για την πλήρωση των κενών θέσεων.

3.4.3.3 Τεχνολογικοί Πόροι

Με τον όρο τεχνολογικοί πόροι νοούνται τα ψηφιακά συστήματα και η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για την παραγωγή του προϊόντος, ή την παροχή της υπηρεσίας.

Ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού διαθέτει πληροφοριακά συστήματα για την εύρυθμη λειτουργία του και ηλεκτρονική διαχείριση εγγράφων. Με αυτά επιτυγχάνεται, ταχύτερη επικοινωνία, καλύτερη διαχείριση της πληροφορίας και βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Μειονέκτημα αποτελεί η απουσία διαλειτουργικότητας. Τα πληροφοριακά συστήματα δε διασυνδέονται μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνεται εξοικονόμηση από την μοναδική καταχώρηση, αλλά και ενοποίηση της πληροφορίας. Δεν αξιοποιούνται στο μέγιστο οι δυνατότητες των συστημάτων αυτών.

Τέλος, αντιμετωπίζει έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνίας (67% κενές θέσεις).

Κεφάλαιο 4

Διαμόρφωση στρατηγικής

4.1 Εισαγωγή

Έχοντας ολοκληρώσει την ανίχνευση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση/οργανισμός, απαιτείται αξιολόγηση και ενοποίηση της πληροφορίας. Με τον τρόπο αυτό αναδεικνύονται οι στρατηγικοί παράγοντες που θα αντιμετωπίσει το στρατηγικό management.

Για την ανάδειξη αυτών των παραγόντων θα χρησιμοποιηθεί η αναλυτική τεχνική της SWOT analysis (Strengths-Δυνάμεις, Weaknesses-Αδυναμίες, Opportunities-Ευκαιρίες και Threats-Απειλές). Πρόκειται για αποτύπωση της πληροφορίας με τη μορφή δυνητικών ευκαιριών, απειλών, δυνάμεων και αδυναμιών αντίστοιχα, που αντιμετωπίζει η επιχείρηση/οργανισμός. Επίσης, θα επιχειρηθεί η ιεράρχηση των σημαντικότερων στρατηγικών παραγόντων σε μια μήτρα SFAS (Strategic Factors Analysis Summary).

Στην συνέχεια, θα προχωρήσουμε στην διαμόρφωση της στρατηγικής που περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια: α) διατύπωση της αποστολής, β) προσδιορισμό αντικειμενικών σκοπών, γ) επιλογή στρατηγικής και δ) καθορισμό πολιτικών που θα οδηγήσουν στην επίτευξή της.

4.2 SWOT Analysis- Μήτρα SFAS

Η SWOT Analysis θεωρείται η μακροβιότερη αναλυτική τεχνική στο στρατηγικό management. Αναγνωρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης/οργανισμού και επιπλέον, συνεισφέρει στον εντοπισμό εκείνων των ευκαιριών που δεν αξιοποιούνται λόγω έλλειψης των κατάλληλων πόρων. Χρησιμοποιείται ευρέως στο δημόσιο τομέα, με συνέπεια να έχει τυποποιηθεί ως εργαλείο και στη διαχείριση στρατηγικών δημοτικών έργων (Arabzad et all, 2011).

Μειονέκτημα της ανάλυσης αποτελεί το γεγονός ότι δεν συνεισφέρει στην ανάδειξη προτεραιοτήτων. Για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθεί συνδυαστικά με τη μήτρα SFAS.

Η μήτρα SFAS προϋποθέτει τη βαθμολόγηση των στρατηγικών παραγόντων και της επιρροής τους στο μέλλον της επιχείρησης/οργανισμού, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η συμπύκνωση και ιεράρχηση της πληροφορίας.

4.2.1 Εφαρμογή των εργαλείων στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού

Σε συνέχεια της ανίχνευσης εξωτερικού/εσωτερικού περιβάλλοντος στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού προκύπτει η ακόλουθη αξιολόγηση:

Πίνακας 4.1

SWOT Analysis Δήμου Παπάγου - Χολαργού

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
Ευκαιρίες	Απειλές
Αξιοποίηση διάφορων πηγών χρηματοδότησης για υλοποίηση έργων και δράσεων όπως: ΕΣΠΑ, Πρόγραμμα «Φιλόδημος» (Υπ. Εσωτερικών), Πράσινο Ταμείο, ΤΠ&Δ	Οικονομική κρίση που επηρεάζει την τοπική κοινωνία (ανεργία, φτώχεια, οικονομική δυσπραγία κλπ.)
Νέο θεσμικό πλαίσιο αξιοποίησης της δημοτικής περιουσίας	Μείωση ΚΑΠ και ΠΔΕ
Θεσμοθέτηση νέων χρηματοδοτικών εργαλείων (ΣΔΙΤ, Ιδιωτικοποιήσεις, Διαδημοτικές Συνεργασίες)	Δημογραφικές πιέσεις (γήρανση πληθυσμού, υπογεννητικότητα κλπ.)
Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ) προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα	Αναστολή προσλήψεων
Υψηλό μορφωτικό επίπεδο κατοίκων, ευαισθητοποιημένοι περιβαλλοντικά και κοινωνικά, με ενδιαφέρον για τα κοινά	Συνεχής μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από το Κεντρικό Κράτος χωρίς αντίστοιχη χρηματοδότηση
Διάδοση ΤΠΕ	Πολιτική αστάθεια
Κυρίαρχη χρήση γης η κατοικία (97% Δημοτική Κοινότητα Παπάγου – 93% Δημοτική Κοινότητα Χολαργού)	Κλιματική αλλαγή
e- δημοκρατία	Πολυνομία

Πίνακας 4.1

Συνέχεια

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	
Δυνάμεις	Αδυναμίες
Υπαρξη μεγάλης έκτασης αστικού πρασίνου (πάνω από 400στρέμματα), πάρκων, παιδικών χαρών, κοινόχρηστων χώρων	Αυξημένος κόστος συντήρησης εγκαταστάσεων, υποδομών και κοινόχρηστων χώρων
Καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό	Ελλείψεις προσωπικού (σε Δημοτική Αστυνομία, Τεχν. Υπηρεσία, ΤΠΕ, Καθαριότητα, Πράσινο)
Λειτουργία προγραμμάτων ανακύκλωσης διαφόρων ρευμάτων και κομποστοποίησης	Καθυστερήσεις λόγω γραφειοκρατικών διαδικασιών σε διαγωνισμούς, ελέγχους, εγκρίσεις κλπ.
Πολιτιστικά και αθλητικά δρώμενα	Ανάγκη για χωροταξική αναδιάταξη του προσωπικού λόγω νέου ΟΕΥ
Αξιοποίηση εφαρμογών για έξυπνες πόλεις	Πιέσεις για μείωση φόρων, τελών, λόγω οικονομικής δυσπραγίας των κατοίκων/δημοτών
Λειτουργία προγραμμάτων για ανακούφιση των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων	Πιέσεις για ανάπτυξη νέων δράσεων αντιμετώπισης της φτώχειας, του κοινωνικού αποκλεισμού κλπ.
Επαρκές ταμειακό πλεόνασμα και υψηλός δείκτης αυτονομίας και λειτουργικής αυτονομίας	Απουσία διαλειτουργικότητας στα πληροφοριακά συστήματα

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Εάν οι παραπάνω παράγοντες ομαδοποιηθούν και βαθμολογηθούν με κριτήριο την επιρροή που ασκούν στο μέλλον του Δήμου και την επίδοση του Δήμου σε αυτούς, διαμορφώνονται ένας πίνακας EFAS (External Factors Analysis Summary) και ένας πίνακας IFAS (Internal Factors Analysis Summary) αντίστοιχα (Wheelen και Hunger, 2012). Οι πίνακες αυτοί αποτελούν τη βάση για τη μήτρα SFAS (Strategic Factors Analysis Summary).

Πίνακας 4.2

Πίνακες EFAS και IFAS Δήμου Παπάγου - Χολαργού

Εξωτερικοί Παράγοντες (EFAS)	Σπουδαιότητα	Εκτίμηση	Σταθμισμένη Βαθμολογία	Σχόλια
1	2	3	4	5
Ευκαιρίες				
Πηγές χρηματοδότησης, χρηματοδοτικά εργαλεία	0,05	2,00	0,10	Απαιτείται η δέσμευση επιπλέον πόρων για την αξιοποίηση τους
Εθνικό Σύστημα Κινητικότητας	0,12	4,00	0,48	Κάλυψη κενών θέσεων
Υψηλό επίπεδο κατοίκων/δημοτών	0,10	2,50	0,25	Συμβολή σε δράσεις, εθελοντισμός
Διάδοση ΤΠΕ	0,11	2,80	0,31	Πόροι για την αξιοποίηση τους
Κυρίαρχη χρήση κατοικίας	0,02	2,00	0,04	Περιορισμοί ανάπτυξης
Απειλές				
Οικονομική κρίση	0,20	4,00	0,80	Πιέσεις για κοινωνικές δράσεις
Μείωση χρηματοδότησης	0,11	3,50	0,39	Αστάθεια οικονομικού προγραμματισμού
Αναστολή προσλήψεων	0,08	3,50	0,28	Μείωση ανθρώπινου δυναμικού
Δημογραφικές πιέσεις	0,10	4,00	0,40	Πιέσεις για νέες δράσεις
Κλιματική αλλαγή	0,01	1,00	0,01	Πολιτική προστασία
Πολυνομία	0,10	3,00	0,30	Επιβράδυνση διαδικασιών, αστοχίες
Σύνολα	1,00		3,35	
Εσωτερικοί Παράγοντες (IFAS)	Σπουδαιότητα	Εκτίμηση	Σταθμισμένη Βαθμολογία	Σχόλια
1	2	3	4	5
Δυνάμεις				
Πλούσιο αστικό πράσινο και δημόσιοι χώροι	0,08	3,5	0,28	Υψηλό επίπεδο διαβίωσης
Καταρτισμένοι υπάλληλοι	0,1	4	0,40	Κεφάλαιο
Περιβαλλοντική ευαισθητοποίηση	0,05	2,5	0,13	Κεφάλαιο
Κοινωνικά προγράμματα	0,07	2,5	0,18	Κεφάλαιο
Πολιτιστικές/αθλητικές εκδηλώσεις	0,08	3,5	0,28	Κεφάλαιο
Εφαρμογές για έξυπνες πόλεις	0,06	2,5	0,15	Απαιτείται η δέσμευση επιπλέον πόρων για την αξιοποίηση τους
Σταθερή οικονομική κατάσταση Δήμου	0,07	3	0,21	Δυνατότητα ικανοποίησης τρεχουσών αναγκών
Αδυναμίες				
Κόστος συντήρησης εγκαταστάσεων, πρασίνου	0,11	3	0,33	Οικονομική επιβάρυνση
Έλλειψη προσωπικού	0,09	4,5	0,41	Καθυστέρηση ολοκλήρωσης έργου/εργασιών
Γραφειοκρατία	0,1	3	0,30	Καθυστέρηση ολοκλήρωσης έργου/εργασιών
Πιέσεις για ανάληψη νέων δράσεων κοινωνικού χαρακτήρα	0,11	2,5	0,28	Οικονομική επιβάρυνση
Απουσία διαλειτουργικότητας ΠΣ	0,08	2,5	0,20	Επιβράδυνση διαδικασιών
Σύνολα	1		3,13	

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Οι πίνακες EFAS και IFAS κατασκευάστηκαν με την ακόλουθη λογική:

1.	Στην στήλη 1 ομαδοποιούνται και αποτυπώνονται οι σημαντικότεροι Εξωτερικοί Παράγοντες (External –EFAS) και αντίστοιχα οι σημαντικότεροι Εσωτερικοί Παράγοντες (Internal -IFAS).
2.	Στην στήλη 2 (Σπουδαιότητα) βαθμολογείται από 1,0 (σημαντική) έως 0,0 (ασήμαντη) η επιρροή κάθε παράγοντα στην στρατηγική θέση της επιχείρησης/οργανισμού. Όσο υψηλότερος ο βαθμός τόσο σημαντικότερος ο παράγοντας για την μελλοντική επιτυχία της επιχείρησης/οργανισμού. Το άθροισμα των παραγόντων ανεξάρτητα από το πλήθος τους πρέπει να ισούται με 1,00.
3.	Στην στήλη 3 (Εκτίμηση) βαθμολογείται με κλίμακα από 5,0 (άριστη) έως 1,0 (πολύ κακή) η επίδοση της επιχείρησης/οργανισμού σε κάθε παράγοντα. Κάθε βαθμός είναι μια αξιολογική κρίση για το πώς ανταποκρίνεται η επιχείρηση/οργανισμός σε κάθε έναν Εξωτερικό (EFAS) ή Εσωτερικό (IFAS) Παράγοντα.
4.	Στην στήλη 4 (Σταθμισμένη Βαθμολογία) πολλαπλασιάζεται ο βαθμός κάθε παράγοντα με την εκτίμηση για να υπολογιστεί η σταθμισμένη βαθμολογία του.
5.	Στην στήλη 5 (σχόλια) αποτυπώνεται επιγραμματικά η λογική επιλογής και βαθμολόγησης του συγκεκριμένου παράγοντα.
6.	Τα σύνολα αθροίζονται προκειμένου να αποτυπωθεί πόσο καλά ανταποκρίνεται μια επιχείρηση/οργανισμός σε τωρινούς και μελλοντικούς παράγοντες στο Εξωτερικό (EFAS) και Εσωτερικό (IFAS) περιβάλλον της. Η συνολική βαθμολογία για μια μέση επιχείρηση/οργανισμό είναι 3,00.

Συνδυάζοντας την ανωτέρω πληροφορία, επιλέγοντας τους σημαντικότερους στρατηγικούς παράγοντες και θέτοντας προτεραιότητες, προκύπτει η μήτρα SFAS, η οποία παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τη διαμόρφωση της στρατηγικής.

Πίνακας 4.3

Μήτρα SFAS Δήμου Παπάγου-Χολαργού

Στρατηγικοί Παράγοντες (Οι πιο σημαντικές ευκαιρίες/απειλές από τον πίνακα EFAS και οι πιο σημαντικές δυνάμεις/αδυναμίες από τον πίνακα IFAS)	Σπουδιαιότητα	Εκτίμηση	Σταθμισμένη Βαθμολογία	Διάρκεια			Σχόλια
				Βραχυπρόθεσμη (λιγότερο από 1 έτος)	Ενδιάμεση (1-3 έτη)	Μακροπρόθεσμη (πάνω από 3 έτη)	
Διάδοση ΤΠΕ (Ο)	0,12	2,50	0,30			X	Απαιτείται η δέσμευση επιπλέον πόρων για την αξιοποίησή τους
Εθνικό Σύστημα Κινητικότητας (Ο)	0,08	4,00	0,32	X			Κάλυψη κενών θέσεων
Οικονομική Κρίση (Τ)	0,15	3,00	0,45			X	Πιέσεις για κοινωνικές δράσεις
Μείωση χρηματοδότησης (Τ)	0,14	3,00	0,42		X		Αστάθεια οικονομικού προγραμματισμού
Πλούσια πολιτιστική, αθλητική δράση (S)	0,06	3,50	0,21				Κεφάλαιο
Καταρτισμένοι υπάλληλοι (S)	0,09	4,00	0,36	X	X		Κεφάλαιο
Κόστος συντήρησης εγκαταστάσεων, πρασίνου (W)	0,12	3,00	0,36	X	X		Οικονομική επιβάρυνση
Πιέσεις για ανάληψη κοινωνικών δράσεων (W)	0,14	3,00	0,42	X	X		Πιέσεις για νέες δράσεις
Γραφειοκρατία (W)	0,10	3,00	0,30	X	X		Επιβράδυνση διαδικασιών, αστοχίες
Σύνολα	1,00		3,14				

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

Από τα ανωτέρω συμπεραίνεται ότι ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού ανταποκρίνεται στους σημαντικότερους στρατηγικούς παράγοντες του εξωτερικού και εσωτερικού του περιβάλλοντος επιδεικνύοντας μια μέση επίδοση. Παράλληλα, καταγράφονται και ιεραρχούνται οι παράγοντες στους οποίους πρέπει να εστιαστεί η διαμόρφωση της στρατηγικής του Δήμου.

4.3 Διατύπωση αποστολής και σκοπών

Η ανωτέρω ανάλυση και αξιολόγηση της πληροφορίας αποτελεί το θεμέλιο για τη δημιουργία του οράματος. Το όραμα ορίζει πώς θα ήθελε η διοίκηση να είναι η επιχείρηση/οργανισμός στο μέλλον. Θα πρέπει να είναι φιλόδοξο, δημιουργώντας μελλοντικές προσδοκίες και ρεαλιστικό, εξισορροπώντας τις φιλοδοξίες με την πραγματικότητα. Επίσης, να εκτιμά τί είναι πιθανό να επιτευχθεί με βάση τις ευκαιρίες και τις δυνάμεις, αλλά και να δηλώνει τη διακριτή υπεροχή της επιχείρησης/οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τις απειλές και τις αδυναμίες (Council of Europe, 2011).

Από το όραμα απορρέει η αποστολή της επιχείρησης/οργανισμού αποτυπώνοντας τον λόγο ύπαρξης της στον κλάδο, την αξία που δημιουργεί στους πελάτες, τις αρχές που υπηρετεί, τους τομείς στους οποίους εστιάζει. Όσο πιο ξεκάθαρο το όραμα τόσο πιο περιεκτική η πρόταση αποστολής. Η αποστολή πρέπει να διατυπώνεται με προσοχή ώστε να μην περιορίζει μελλοντικές ευκαιρίες (αποστολή περιορισμένης προοπτικής- narrow mission), αλλά ούτε να είναι γενικόλογη (αποστολή διευρυμένης προοπτικής – broad mission). Μια περιεκτική πρόταση αποστολής εμπνέει τους εργαζόμενους, ορίζει τη μακροπρόθεσμη κατεύθυνση και παρέχει οδηγίες για την αναγνώριση ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον (Γεωργόπουλος, 2013).

Σκοποί είναι τα τελικά αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από μια σχεδιασμένη δράση. Δηλώνουν τί πρέπει να πραγματοποιηθεί και πότε. Με άλλα λόγια, προσδιορίζουν το τελικό επιθυμητό αποτέλεσμα και το χρονικό διάστημα για την εκπλήρωσή του. Διαφέρουν από τους στόχους, καθώς οι τελευταίοι δεν αναφέρονται σε προσδιορισμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα.

Αποστολή και σκοποί πρέπει να επαναξιολογούνται και να επανακαθορίζονται ανά τακτά διαστήματα.

4.3.1 Αποστολή, Σκοποί Δημοτικής Αρχής

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2014-2020 του Δήμου Παπάγου-Χολαργού όραμα της Δημοτικής Αρχής είναι:

«Η δημιουργία και λειτουργία μιας Πόλης:

- Έξυπνης στις πολιτικές και τη λειτουργία της,
- Βιώσιμης στην αποδοτικότητα των πόρων της,
- με Κοινωνική Συνοχή και ανθεκτικότητα στις κρίσεις».

Αποστολή της Δημοτικής Αρχής είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και η δημιουργία αξίας, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη ικανοποίηση τόσο του κατοίκου/δημότη, όσο και του επιχειρηματία που δραστηριοποιείται στο Δήμο, ή του επισκέπτη.

Για την επίτευξη της αποστολής τίθενται οι κάτωθι σκοποί:

- Αναφορικά με την έξυπνη πόλη σκοπός είναι, έως το τέλος της δημοτικής θητείας, η αξιοποίηση της χρήσης των ΤΠΕ με αύξηση των παρεχόμενων ηλεκτρονικών υπηρεσιών κατά 20%, η ενίσχυση της διαφάνειας και της συμμετοχικότητας στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων κατά 20%, η αύξηση των συναλλασσόμενων που εξυπηρετούνται ηλεκτρονικά κατά 50% και η πλήρης κάλυψη με wifi του Δήμου.
- Αναφορικά με τη βιώσιμη πόλη σκοπός είναι, έως το τέλος της δημοτικής θητείας, η ολοκληρωμένη διαχείριση των απορριμμάτων με αύξηση του όγκου αυτών που ανακυκλώνονται κατά 20%, η υλοποίηση παρεμβάσεων βιώσιμης κινητικότητας σε πέντε περιοχές του Δήμου με τη μεγαλύτερη όχληση, η αύξηση των δράσεων περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης κατά 20% και η αύξηση της ενεργειακής απόδοσης των δημοτικών κτιρίων κατά 10%.
- Αναφορικά με την πόλη κοινωνικής συνοχής σκοπός είναι, έως το τέλος της δημοτικής θητείας, η ανάπτυξη περισσότερων ποιοτικών πολιτιστικών και αθλητικών δράσεων κατά 20%, η αύξηση των προγραμμάτων στήριξης των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων κατά 10% και η ενίσχυση του δικτύου εθελοντών κατά 20%.

4.4 Επιλογή Στρατηγικής

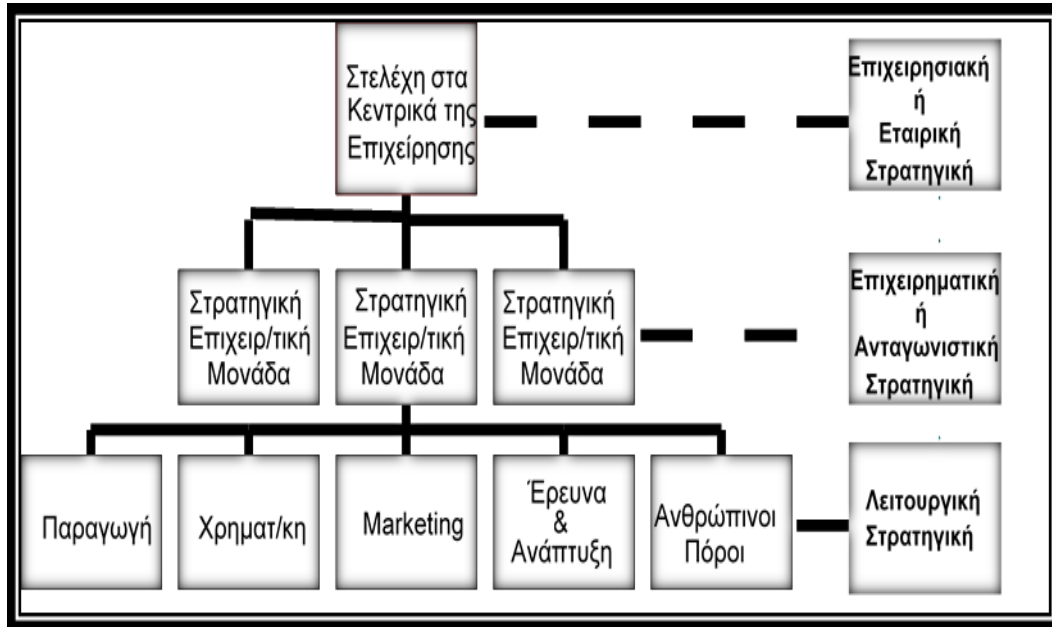
Μια επιχείρηση/οργανισμός για να επιτύχει την αποστολή και τους σκοπούς της θα πρέπει να διαμορφώσει ένα σχέδιο. Το σχέδιο αυτό αποτελεί τη στρατηγική της.

Η στρατηγική ιεραρχείται σε τρία αλληλοεξαρτώμενα επίπεδα: την επιχειρησιακή ή εταιρική, την επιχειρηματική ή ανταγωνιστική και τη λειτουργική στρατηγική. Τα τρία

αυτά επίπεδα αλληλοεπηρεάζονται, δημιουργώντας περιορισμούς στην εκατέρωθεν ανάπτυξή τους.

Πίνακας 4.4

Επίπεδα Στρατηγικής



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

4.4.1 Επιχειρησιακή ή εταιρική (corporate) στρατηγική

Αντιμετωπίζει την επιχείρηση/οργανισμό ως όλον και εξετάζει το πεδίο δράσης της σε όρους κλάδων/αγορών στους οποίους δραστηριοποιείται/ανταγωνίζεται. Επιδίωξη είναι η διαχείριση των διαφορετικών στρατηγικών επιχειρηματικών μονάδων (ΣΕΜ) της επιχείρησης/οργανισμού με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργούνται συνεργίες. Διακρίνεται:

- στη στρατηγική κατεύθυνσης, όπου εξετάζεται ο προσανατολισμός της επιχείρησης/οργανισμού ως προς την ανάπτυξη (επέκταση δραστηριοτήτων), τη σταθεροποίηση (καμία αλλαγή στις τρέχουσες δραστηριότητες) ή την περισυλλογή (μείωση δραστηριοτήτων)

Πίνακας 4.5

Επιχειρησιακές Στρατηγικές Κατεύθυνσης

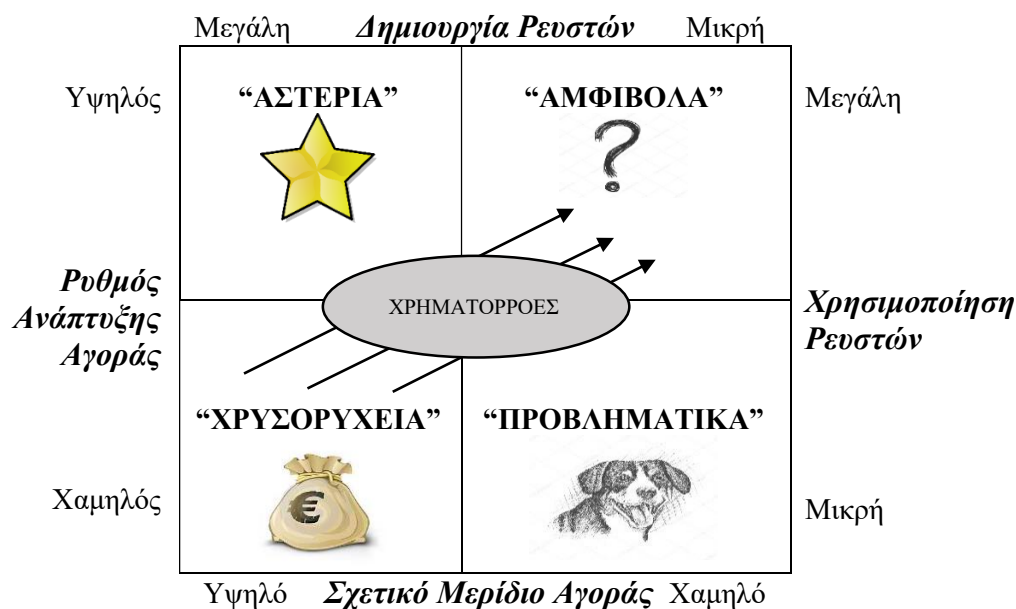
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗΣ
Συγκέντρωση -μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης -μέσω καθετοποίησης Διαποίκιση -συσχετισμένη -ασυσχέτιστη	Παύση/Συνέχιση με προσοχή Καμία αλλαγή (Πρόσκαιρο) Κέρδος	Αναστροφή Αιχμάλωτη Επιχείρηση Ξεπούλημα/Εκποίηση Χρεοκοπία/Ρευστοποίηση

Πηγή: T. Wheelen, J Hunger, (2012)

- στην ανάλυση χαρτοφυλακίου, όπου κάθε ΣΕΜ αντιμετωπίζεται ως επένδυση από την οποία αναμένεται κέρδος και η ροή πόρων συντονίζεται με γνώμονα τη μεγιστοποίηση του (Wheelen και Hunger, 2012). «Αστέρια» είναι οι πολύ ανταγωνιστικές ΣΕΜ στο χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης/οργανισμού που δραστηριοποιούνται σε αγορές με υψηλό ρυθμό ανάπτυξης. Παρουσιάζουν μεγάλα κέρδη, αλλά απαιτούν πολύ ρευστό για να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές. «Αμφίβολα» χαρακτηρίζονται οι ΣΕΜ που ίσως έχουν ευκαιρίες για μακροπρόθεσμη πορεία και κέρδη, παρουσιάζοντας το δίλημμα εάν θα συνεχιστεί η ενίσχυσή τους με ρευστό, ή θα γίνει αποεπένδυση. «Χρυσορυχεία» είναι οι ΣΕΜ που χρησιμοποιούν λίγα ρευστά και παράγουν πολλά. Αντίθετα, «Προβληματικά» χαρακτηρίζονται οι ΣΕΜ που κάνουν χρήση πολλών ρευστών και παρουσιάζουν λίγα κέρδη, με πιο πιθανή την εκποίησή τους από το χαρτοφυλάκιο της επιχείρησης/οργανισμού.
- στη γονική στρατηγική, όπου έμφαση δίνεται στο «ταίριασμα» μεταξύ των πόρων και ικανοτήτων ολόκληρης της επιχείρησης/οργανισμού και των αναγκών και ευκαιριών που παρουσιάζονται σε κάθε ΣΕΜ. Εάν υπάρχει καλό «ταίριασμα» δημιουργείται αξία.

Πίνακας 4.6

Ανάλυση Χαρτοφυλακίου (Μήτρα Ρυθμού Ανάπτυξης-Μεριδίου Αγοράς της Boston Consulting Group)



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

Σύμφωνα με τους Nutt και Backoff (1992) οι στρατηγικές κατεύθυνσης ταιριάζουν περισσότερο στις επιχειρήσεις/οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα που ενεργούν προληπτικά, στοχεύοντας στο κέρδος. Αντίθετα, στο δημόσιο τομέα, λόγω νομικών περιορισμών ή δικαιοδοσίας, συνήθως λειτουργούν αντιδρώντας σε διαμορφωμένες καταστάσεις και το κέρδος δεν αποτελεί αυτοσκοπός τους.

Οι ίδιοι συγγραφείς, προτείνουν μια ανάλυση χαρτοφυλακίου που κατηγοριοποιεί, αντί για ΣΕΜ, στρατηγικά ζητήματα που θα διαχειριστούν οι επιχειρήσεις/οργανισμοί του δημοσίου τομέα, σε σχέση με την υποστήριξη των ομάδων ενδιαφέροντος και με το βαθμό ευκολίας στη διαχείρισή τους.

Στρατηγικά ζητήματα που έχουν την υποστήριξη ομάδων ενδιαφέροντος, είναι όμως δύσκολο να τα διαχειριστούν οι επιχειρήσεις/οργανισμοί του δημοσίου τομέα, παρουσιάζονται στο κάτω αριστερό τεταρτημόριο ως «Θυμωμένες Τίγρεις». Τέτοια ζητήματα μπορεί να μην είναι στην αρμοδιότητα του οργανισμού (π.χ. αντιμετώπιση του πυρήνα της ανεργίας, παρεμβάσεις σε προστατευόμενη περιοχή κ.λπ.) και θα

πρέπει να αποφεύγεται η διαχείρισή τους. Οι «Εύκολοι Στόχοι» αφορούν ζητήματα εύκολα διαχειρίσιμα, υποστηριζόμενα από τις ομάδες ενδιαφέροντος. Η ανάληψη δράσεων σε τέτοιους τομείς αυξάνει την αξιοπιστία στο φορέα και δίνει χρόνο για την αντιμετώπιση πιο περίπλοκων ζητημάτων. Τα «Μαύρα Άλογα» είναι εύκολα διαχειρίσιμα ζητήματα, αλλά δεν έχουν την υποστήριξη των ομάδων ενδιαφέροντος. Τα οφέλη από την διαχείρισή τους θα πρέπει να διαδοθούν/διαφημιστούν. Στρατηγικά ζητήματα δύσκολα διαχειρίσιμα, που δεν είναι στην ατζέντα των ομάδων ενδιαφέροντος, κατηγοριοποιούνται ως «Κοιμισμένα Σκυλιά». Δράσεις που τα αφορούν θα πρέπει να ενταχθούν σε ευρύτερο πλαίσιο μαζί με άλλα ζητήματα.

Πίνακας 4.7

Χαρτοφυλάκιο Στρατηγικών Ζητημάτων

Διαχειρισιμότητα (Tractability)	Εύκολη	«Εύκολος Στόχος» (sitting ducks)	«Μαύρα Άλογα»
	Δύσκολη	«Θυμωμένες Τίγρεις»	«Κοιμισμένα Σκυλιά»
		Υψηλή	Χαμηλή

**Σχετική Υποστήριξη Ομάδων Ενδιαφέροντος
(Relative Stakeholder Support)**

Πηγή: Nutt και Backoff, 1992

4.4.2 Επιχειρηματική (business) ή ανταγωνιστική (competitive) στρατηγική

Εστιάζει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης/οργανισμού εντός του κλάδου, ή εντός του τμήματος της αγοράς, όπου δραστηριοποιείται. Μπορεί να είναι ανταγωνιστική ή συνεργατική. Με άλλα λόγια, διερευνά τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση/οργανισμός ανταγωνίζεται (έναντι όλων για την απόκτηση πλεονεκτήματος) ή συνεργάζεται (με άλλες επιχειρήσεις/οργανισμούς για την

απόκτηση πλεονεκτημάτων εναντίον άλλων ανταγωνιστών) στο εσωτερικό ενός κλάδου.

Σύμφωνα με τον Porter υπάρχουν τρία είδη ανταγωνιστικής στρατηγικής: η ηγεσία κόστους, η διαφοροποίηση και η εστίαση. Μια επιχείρηση/οργανισμός όταν ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους εξασφαλίζει ότι παράγει στη χαμηλότερη τιμή, προϊόντα συγκρίσιμης ποιότητας με τους ανταγωνιστές της και επομένως έχει το πλεονέκτημα να τα διαθέτει σε χαμηλότερη, πιο ανταγωνιστική τιμή. Στη στρατηγική της διαφοροποίησης επιδιώκεται η δημιουργία ενός μοναδικού, στο είδος του, προϊόντος, που προσφέρει αξία στους πελάτες/αγοραστές, οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μια τιμή που υπερβαίνει το κόστος διαφοροποίησης. Στη στρατηγική της εστίασης στόχος είναι η απόκτηση πλεονεκτήματος κόστους ή διαφοροποίησης σε ένα επιμέρους τμήμα της αγοράς, είτε γεωγραφικά προσδιορισμένου, είτε εστιασμένου σε μια ομάδα πελατών με κοινά χαρακτηριστικά.

Πίνακας 4.8

Βασικές ανταγωνιστικές στρατηγικές σύμφωνα με τον Porter

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλή Θέση Κόστους	Μοναδικότητα αντιληπτή από τον πελάτη
Στρατηγικός Στόχος	Σύνολο Κλάδου	Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Συγκεκριμένο Τμήμα Κλάδου	Εστίαση	
		(με βάση το κόστος)	(με βάση τη διαφοροποίηση)

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

Οι συνεργατικές στρατηγικές επιδιώκουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις/οργανισμούς. Διακρίνονται σε στρατηγική της συμπαιγνίας και στρατηγική συμμαχία. Στην πρώτη, μια επιχείρηση/οργανισμός συνεργάζεται με άλλες του ίδιου κλάδου με σκοπό να μειωθούν οι εκροές και να αυξηθούν οι τιμές των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών. Η στρατηγική αυτή είναι παράνομη σε πολλές χώρες του κόσμου και την Ε.Ε. Στις στρατηγικές συμμαχίες οι επιχειρήσεις/οργανισμοί συνεργάζονται μακροπρόθεσμα

μεταξύ τους με στόχο το κοινό οικονομικό όφελος. Αιτίες συνεργασίας μπορεί να αποτελούν η πρόσβαση σε συγκεκριμένες αγορές, η απόκτηση νέων ικανοτήτων, ή η μείωση του οικονομικού/πολιτικού κινδύνου επένδυσης σε μια νέα αγορά.

4.4.3 Λειτουργική (functional) στρατηγική

Αναπτύσσεται στα πλαίσια των επιταγών της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής με στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των πόρων. Κάθε λειτουργία της επιχείρησης/οργανισμού συντονίζει τις δράσεις και τις ενέργειές της, βελτιώνει την αποδοτικότητά της και αναπτύσσει μια διακριτή υπεροχή, που μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Αναλυτικότερα, σε κάθε επιχείρηση/οργανισμό, ανάλογα με το είδος της, επιτελούνται συντονισμένες λειτουργίες για την επίτευξη των σκοπών της. Οι πέντε βασικότερες είναι: η παραγωγή, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, το μάρκετινγκ, η έρευνα και ανάπτυξη (R&D) και η διαχείριση ανθρώπινων πόρων (Τζωρτζιάκης και Τζωρτζιάκη, 2007). Για κάθε μια από αυτές θα πρέπει να αναπτυχθεί κατάλληλη στρατηγική για την υποστήριξη των επιχειρηματικών και κατ' επέκταση των επιχειρησιακών σκοπών.

4.4.4 Μείγμα στρατηγικής στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού

Ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού, όπως όλοι οι ΟΤΑ, δραστηριοποιείται σε έναν συγκεκριμένο κλάδο, θεσμικά και νομικά καθορισμένο. Ασκεί αρμοδιότητες που ορίζονται κατά τομείς στο Δημοτικό & Κοινοτικό Κώδικα (Ν.3463/2006, ΦΕΚ 114Α'), συχνά κρατικού χαρακτήρα (τήρηση δημοτολογίου, ληξιαρχικών βιβλίων, δημιουργία/συντήρηση κοιμητηρίων κλπ.). Το γεγονός αυτό δεν εμποδίζει τη διαμόρφωση επιχειρησιακής στρατηγικής. Σύμφωνα με τους Wheelen και Hunger (2012), όλες οι επιχειρήσεις/οργανισμοί, από τις πιο μικρές που παράγουν ένα προϊόν σε έναν κλάδο, έως τους μεγάλους ομίλους που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους με διάφορες ΣΕΜ, είναι χρήσιμο να διαμορφώνουν επιχειρησιακή στρατηγική.

Η επιχειρησιακή στρατηγική κατεύθυνσης του Δήμου Παπάγου-Χολαργού θα πρέπει να είναι η στρατηγική της ανάπτυξης, δηλαδή της επαύξησης του επιπέδου των οργανωσιακών λειτουργιών του. Εφόσον, σύμφωνα με την αποστολή και τους σκοπούς του, επιθυμεί να παρέχει νέες ποιοτικές υπηρεσίες αξιοποιώντας τις ΤΠΕ και σχεδιάζει

νέες περιβαλλοντικές και κοινωνικές δράσεις, επιβάλλεται μια στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης με επέκταση των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων τοπικά. Η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης σε έναν κλάδο χαμηλής ελκυστικότητας, όπου ο Δήμος διαθέτει ισχυρή ανταγωνιστική θέση, αποτελεί την πλέον κατάλληλη στρατηγική. Με τον τρόπο αυτό, αξιοποιώντας το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα, θα αναπτύξει τις λειτουργικές του ικανότητες και θα προσφέρει νέες παρεμφερείς υπηρεσίες. Αντίθετα, στρατηγικές σταθερότητας δεν θα του επιτρέψουν να αναπτύξει νέες δράσεις. Στρατηγικές ανάπτυξης που σχετίζονται με αλλαγή κλάδου και στρατηγικές περισυλλογής, δεν μπορούν να βρουν εφαρμογή στους ΟΤΑ για τους λόγους που αναφέρθηκαν ανωτέρω.

Μια ανάλυση χαρτοφυλακίου του Δήμου Παπάγου-Χολαργού δεν θα ήταν χρήσιμη, καθώς οι ΟΤΑ δεν στοχεύουν στο κέρδος και δεν έχουν δυνατότητα εκποίησης/αποεπένδυσης, δεν μπορούν με άλλα λόγια να αποφύγουν τις αρμοδιότητες που τους έχουν ανατεθεί. Χρησιμότερη θα ήταν μια ανάλυση χαρτοφυλακίου στρατηγικών ζητημάτων. Έχοντας ολοκληρώσει μια ανάλυση ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders analysis), προσδιορίζοντας τις σημαντικότερες για κάθε στρατηγικό ζήτημα και υποθέτοντας τον τρόπο που θα αντιδράσουν, αλλά και τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίηση της στρατηγικής (Nutt και Backoff, 1987), τα στρατηγικά ζητήματα κατηγοριοποιούνται με βάση την υποστήριξη που θα τύχουν και το βαθμό ευκολίας στη διαχείρισή τους. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να λαμβάνονται ορθολογικές αποφάσεις για την ροή των πόρων.

Στο πλαίσιο της γονικής στρατηγικής, ο Δήμος θα πρέπει να αναγνωρίσει τις κύριες λειτουργίες του που εμπλέκονται άμεσα με την αποστολή και τους σκοπούς του (Τμήμα ΤΠΕ, Δ/ση Καθαριότητας κ.λπ.) και να εξασφαλίσει το βέλτιστο «ταίριασμα» πόρων και ικανοτήτων.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, ο Δήμος θα πρέπει να αναπτύξει στρατηγική διαφοροποίησης για την παροχή νέων υπηρεσιών με αξιοποίηση των ΤΠΕ. Με τον τρόπο αυτό, θα προσφέρει μια μοναδική στο είδος της υπηρεσία, βασισμένη στη τεχνολογική καινοτομία, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, αναφορικά με τους σκοπούς που έχει θέσει για μια βιώσιμη πόλη κοινωνικής συνοχής, θα πρέπει να αναπτύξει συνεργατικές στρατηγικές, προκειμένου να μην αναλάβει το σύνολο του οικονομικού ρίσκου, αλλά και να επιτύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα μέσω συνεργιών.

Σε επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής επισημαίνεται ότι στους Δήμους γενικότερα δεν υφίσταται λειτουργία ‘Παραγωγής’. Αντικαθίσταται από τη λειτουργία των ‘Προμηθειών’, η οποία καθορίζει κατά μεγάλο ποσοστό το συνολικό κόστος της παρεχόμενης υπηρεσίας. Ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού θα πρέπει να δώσει έμφαση στη λειτουργία της ‘Έρευνας και Ανάπτυξης’, καθώς σκοπός είναι η παροχή διαφοροποιημένων υπηρεσιών, βασισμένων στην τεχνολογική καινοτομία. Στο πλαίσιο ενός ΟΤΑ αυτό μπορεί να επιτευχθεί αναγνωρίζοντας και υιοθετώντας καλές πρακτικές, αναπτύσσοντας συνεργασίες με Πανεπιστήμια, Ερευνητικούς Φορείς και καλλιεργώντας την εξωστρέφεια. Επίσης, σημαντικό ρόλο επιτελεί η στρατηγική που θα υιοθετηθεί στη λειτουργία ‘Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων’, προκειμένου να αναπτυχθούν κίνητρα και να διαμορφωθεί η κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα, δεκτική προς τις επερχόμενες αλλαγές. Αναφορικά με την λειτουργία του ‘Μάρκετινγκ’, η οποία επίσης παρουσιάζει ιδιαιτερότητες σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, θα μπορούσε να ακολουθηθεί για στρατηγική προβολής των νέων δράσεων και υπηρεσιών μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου, των πολιτιστικών/αθλητικών συλλόγων της περιοχής, αλλά και του τοπικού τύπου. Τέλος, οι ‘Χρηματοοικονομικές’ λειτουργίες και οι ‘Προμήθειες’ θα πρέπει να αναπτύξουν στρατηγική εξοικονόμησης πόρων και συγκέντρωσης κεφαλαίων, μέσω δανεισμού ή επιχορηγήσεων, για τη χρηματοδότηση της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής.

4.5 Πολιτικές

Η διαμόρφωση στο στρατηγικό management δεν ολοκληρώνεται με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής. Θα πρέπει να αναπτυχθούν αντίστοιχες πολιτικές.

Οι πολιτικές παρέχουν κατευθυντήριες γραμμές και γενικές οδηγίες για τη λήψη αποφάσεων και την ανάληψη δράσεων σε όλο το εύρος της επιχείρησης/οργανισμού. Προσδιορίζουν τις αρχές υπό τις οποίες λειτουργεί η επιχείρηση/οργανισμός σε καθημερινή βάση. Διασφαλίζουν ότι το προσωπικό αποφασίζει και ενεργεί με ενιαίο τρόπο που υποστηρίζει την αποστολή, τους σκοπούς και τις στρατηγικές. Ουσιαστικά γεφυρώνουν τη διαμόρφωση με την υλοποίηση της στρατηγικής. Συνήθως έχουν μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και σχετίζονται στενά με την οργανωσιακή κουλτούρα.

4.5.1 Πολιτικές Δήμου Παπάγου-Χολαργού

Μια από τις βασικότερες πολιτικές του Δήμου Παπάγου-Χολαργού είναι η άμεση εξυπηρέτηση των συναλλασσόμενων πολιτών/δημοτών με ευγένεια και ταχύτητα.

Επίσης, ο Δήμος αναπτύσσει φιλοπεριβαλλοντικές πολιτικές προάγοντας την ανακύκλωση χαρτιού, λαμπτήρων, toner και άλλων υλικών που χρησιμοποιούνται στο Δήμο, ενώ προμηθεύεται μόνο συσκευές υψηλής ενεργειακής απόδοσης και παρακολουθεί την ενεργειακή κατανάλωση εντός των δημοτικών κτιρίων.

Κεφάλαιο 5

Υλοποίηση Στρατηγικής

5.1 Εισαγωγή

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι το πιο απαιτητικό και χρονοβόρο στάδιο του στρατηγικού management. Είναι η διαδικασία κατά την οποία η στρατηγική και οι πολιτικές της επιχείρησης/οργανισμού εφαρμόζονται/εκτελούνται. Προϋποθέτει μεταρρύθμιση της δομής, στελέχωση με κατάλληλο προσωπικό και καθοδήγηση για τον τρόπο με τον οποίο η στρατηγική θα ενεργοποιηθεί (Wheelen και Hunger, 2012). Τα παραπάνω επιτυγχάνονται με την ανάπτυξη προγραμμάτων, προϋπολογισμών και διαδικασιών.

Ενώ το στάδιο της διαμόρφωσης είναι ουσιαστικά μια διαδικασία σκέψης με εστίαση στην αποτελεσματικότητα, η υλοποίηση είναι μια λειτουργική διαδικασία που εστιάζει στην αποδοτικότητα. Ουσιαστικά, διαμόρφωση και υλοποίηση στο στρατηγικό management αποτελούν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος (Γεωργόπουλος, 2013). Ο επιτυχής συνδυασμός των δύο εξασφαλίζει την «καλή διοίκηση» της επιχείρησης/οργανισμού (Thompson et all, 2010.)

5.2 Οργανώνοντας την επιχείρηση/οργανισμό για δράση

Συνήθως τα στελέχη που διαμορφώνουν τη στρατηγική είναι διαφορετικά από αυτά που πρόκειται να την υλοποιήσουν. Εκτός εξαιρέσεων, τα μεσαία και κατώτερα στελέχη είναι αυτά που υλοποιούν τη στρατηγική, ενώ δεν είχαν εμπλακεί ενεργά στη διαδικασία διαμόρφωσής της. Για την αποφυγή αντιδράσεων θα πρέπει η υλοποιούμενη στρατηγική να γνωστοποιηθεί με σαφή τρόπο στους εμπλεκόμενους και όσοι έχουν αναλάβει καίριους ρόλους στη διαδικασία να διαθέτουν ηγετικές ικανότητες. Επίσης, απαιτείται, συνεργασία με πολλά άτομα και συντονισμός για την επίτευξη συνεργιών.

Ανάλογα με την υλοποιούμενη στρατηγική θα πρέπει να διαμορφώνεται και η δομή της επιχείρησης/οργανισμού. Έτσι, προσδιορίζονται οι αρμοδιότητες των στελεχών κάθε οργανικής μονάδας, και κατανέμονται οι απαιτούμενοι πόροι (χρηματοοικονομικοί,

τεχνολογικοί, ανθρώπινοι). Στόχος είναι η αναδιάρθρωση των υπηρεσιών, κύριων και υποστηρικτικών, ώστε να επιτευχθεί απλούστευση διαδικασιών, απελευθέρωση πόρων και εξοικονόμηση χρόνου.

Υπάρχουν διάφορα υποδείγματα οργάνωσης μιας επιχείρησης/οργανισμού όπως: η απλή δομή, η ιεραρχική, η μητροειδής (matrix) και η δομή δικτυακής οργάνωσης. Επίσης, ανάλογα με την υλοποιούμενη στρατηγική θα πρέπει να υιοθετηθεί και ο κατάλληλος βαθμός συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων.

Για να ενταχθεί στις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης/οργανισμού η υλοποιούμενη στρατηγική και να επιτευχθούν τα ανωτέρω, αναπτύσσονται κατάλληλα προγράμματα, προϋπολογισμοί και διαδικασίες.

5.2.1 Προγράμματα

Είναι το σύνολο των ενεργειών και των βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός σχεδίου. Σκοπός των προγραμμάτων είναι ο προσανατολισμός της στρατηγικής σε δράσεις.

Παραδείγματα προγραμμάτων αποτελούν:

- τα σχέδια δράσεις (action plans), όπου προσδιορίζονται οι δράσεις που θα αναληφθούν, οι εμπλεκόμενοι εργαζόμενοι, καθορίζονται προθεσμίες και επιδιωκόμενα αποτελέσματα.
- η διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives), όπου η στρατηγική υλοποιείται μέσω της επίτευξης σαφώς προσδιορισμένων και μετρήσιμων στόχων
- η διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management), όπου στόχος είναι η συνεχής βελτίωση και ικανοποίηση των πελατών μέσω της συνεργασίας και της ομαδικής προσπάθειας (Κεφής, 2005)
- ο ανασχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (business process re-engineering), με αξιοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν οι Τεχνολογίες Πληροφορικής & Επικοινωνιών, όπου μέσω μιας ριζικής αναθεώρησης των εφαρμοζόμενων διαδικασιών επιδιώκεται δραστική βελτίωση του κόστους, της ποιότητας ή της ταχύτητας (Αποστολάκης et all, 2008).

5.2.2 Προϋπολογισμοί

Είναι η αποτίμηση σε ευρώ των προγραμμάτων της επιχείρησης/οργανισμού. Ουσιαστικά αποτελεί τον τελευταίο πραγματικό έλεγχο εφικτότητας μιας επιλεγμένης στρατηγικής. Μια ιδανική στρατηγική θα μπορούσα να βρεθεί τελείως ανέφικτη μόνο μετά την ακριβή κοστολόγηση των προγραμμάτων εφαρμογής της.

5.2.3 Διαδικασίες

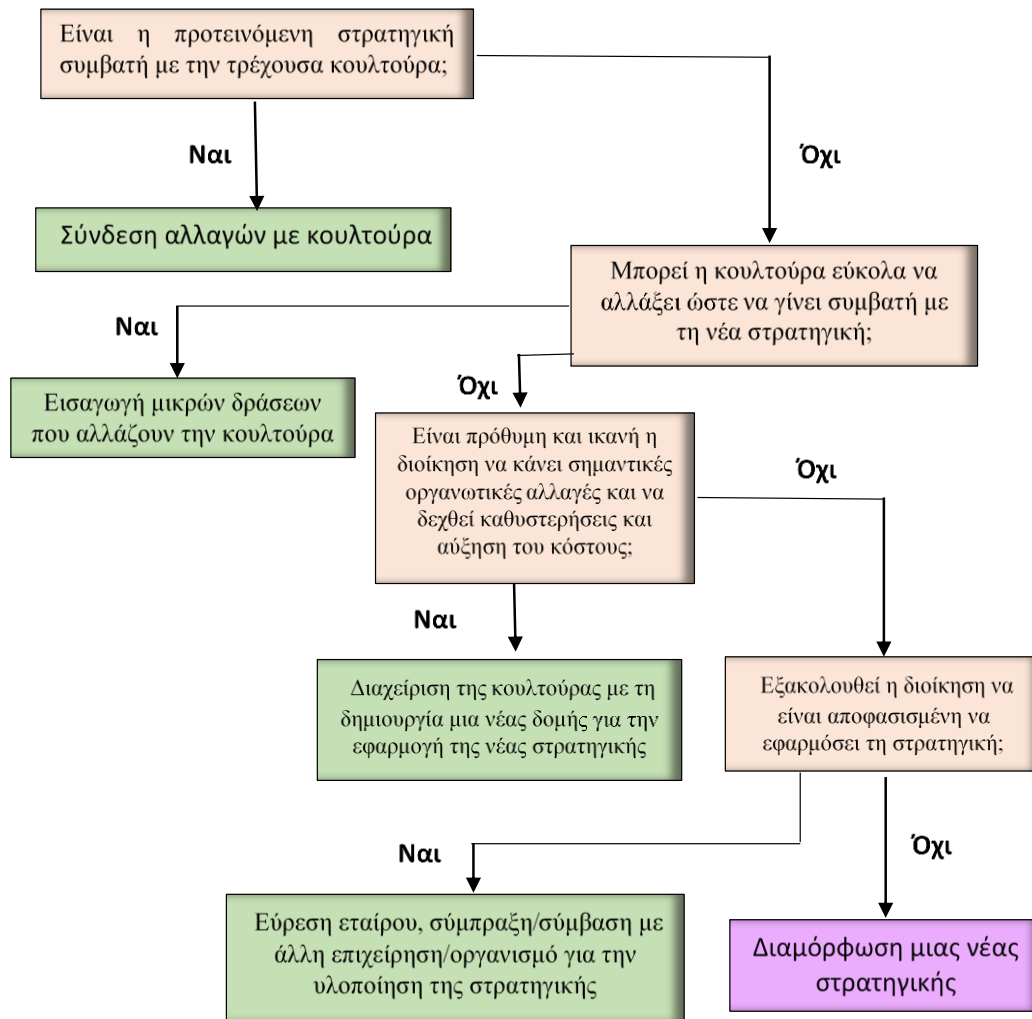
Είναι η λεπτομερειακή περιγραφή κάθε ενέργειας που απαιτείται για την ολοκλήρωση του προγράμματος. Είναι ο κύριος τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις/οργανισμοί επιτυγχάνουν μεγάλο μέρος αυτών που κάνουν. Απαιτείται συνεχής επικαιροποίηση για να αντικατοπτρίζουν πιθανές αλλαγές στην τεχνολογία ή τη στρατηγική.

5.3 Στελεχώνοντας την επιχείρηση/οργανισμό

Η στελέχωση με το κατάλληλο προσωπικό είναι πολύ σημαντική για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής. Μπορεί να περιλαμβάνει την πρόσληψη, απόλυση ή την εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού. Ιδιαίτερα η εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων είναι καίριας σημασίας για τις επιχειρήσεις/οργανισμούς που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης με έμφαση στην ποιότητα και την εξυπηρέτηση πελατών. Από έρευνα της εταιρείας Motorola εκτιμήθηκε ότι για κάθε 1\$ που ξόδευε σε εκπαίδευση είχε κέρδη 30\$ από την αύξηση παραγωγικότητας σε βάθος τριετίας (Wheelen και Hunger, 2012).

Σημαντική, επίσης, είναι η συμβατότητα της οργανωσιακής κουλτούρας με την υλοποιούμενη στρατηγική. Για την αξιολόγηση του βαθμού συμβατότητας παρατίθενται οι κάτωθι προβληματισμοί:

1.	<p>Είναι η προτεινόμενη στρατηγική συμβατή με την τρέχουσα κουλτούρα της επιχείρησης/οργανισμού; Εάν ναι, απαιτείται σύνδεση των οργανωτικών αλλαγών με την κουλτούρα της επιχείρησης/οργανισμού, προσδιορίζοντας πώς η νέα στρατηγική θα επιτύχει την αποστολή καλύτερα από την τρέχουσα στρατηγική. Αν όχι...</p>
2.	<p>Μπορεί η κουλτούρα εύκολα να αλλάξει ώστε να γίνει συμβατή με τη νέα στρατηγική; Εάν ναι, επιβάλλεται προσεκτική προσέγγιση, εισάγοντας ένα σύνολο δραστηριοτήτων που αλλάζουν την κουλτούρα, όπως μικρές τροποποιήσεις της δομής της επιχείρησης/οργανισμού, δραστηριότητες κατάρτισης και ανάπτυξης, ή/και πρόσληψη νέων στελεχών/διευθυντών που να είναι πιο συμβατοί με τη νέα στρατηγική. Αν όχι...</p>
3.	<p>Είναι πρόθυμη και ικανή η διοίκηση να κάνει σημαντικές οργανωτικές αλλαγές και να δεχθεί καθυστερήσεις και αύξηση του κόστους; Εάν ναι, απαιτείται η παράκαμψη της κουλτούρας του οργανισμού/επιχείρησης με τη δημιουργία μιας νέας οργανωτικής δομής που θα υλοποιήσει τη νέα στρατηγική. Αν όχι...</p>
4.	<p>Εξακολουθεί η διοίκηση να είναι αποφασισμένη να εφαρμόσει τη στρατηγική; Εάν ναι, απαιτείται η εύρεση εταίρου για τη σύμπραξη σε κοινοπραξία ή η βραχυπρόθεσμη συνεργασία με άλλη επιχείρηση/οργανισμό προκειμένου να επιτευχθεί η υλοποίηση της στρατηγικής. Αν όχι, επιβάλλεται η διαμόρφωση μιας νέας στρατηγικής.</p>



Διάγραμμα 5.1: Αξιολόγηση συμβατότητας μεταξύ στρατηγικής & οργανωσιακής κουλτούρας

Πηγή: Wheelen και Hunger, 2012

Η εφαρμογή μιας νέας στρατηγικής ενεργοποιεί αντανακλαστικά αντιδράσεις σε όσους θεωρούν ότι κινδυνεύουν τα κεκτημένα τους. Στην αντιμετώπιση αυτής της αντίστασης στην αλλαγή συμβάλλει (ΕΚΔΔΑ, 2015):

- η στοχοθεσία, με τη διαμόρφωση συγκεκριμένων και ξεκάθαρων στόχων, ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμων προς την κατεύθυνση της αλλαγής,
- η διαμόρφωση συστήματος ανταμοιβών και κινήτρων, ηθικών ή υλικών, συνδεδεμένων με τους στόχους,

- η συμμετοχή του προσωπικού, τόσο στο στάδιο της διαμόρφωσης, όσο και στο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής, μετατρέποντάς τους από απλούς αποδέκτες των αλλαγών σε ισότιμους εταίρους και κοινωνούς αυτών,
- η συνεχής πληροφόρηση και επικοινωνία για την μείωση της ανασφάλειας και του άγχους.

5.4 Υλοποίηση στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού

Ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού, στα πλαίσια της επιχειρησιακής του στρατηγικής για ανάπτυξη με συσχετισμένη διαποίκιση (related diversification), τροποποίησε πρόσφατα τον Ο.Ε.Υ. του, ενισχύοντας τις οργανικές μονάδες που θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική του. Έτσι, αναβαθμίστηκαν σε επίπεδο Διεύθυνσης τα Τμήματα Κοινωνικής Μέριμνας και Περιβάλλοντος. Ενισχύθηκαν οι αρμοδιότητές τους και αντιμετωπίστηκαν προβλήματα επικαλύψεων. Η δομή του Δήμου εξακολουθεί να είναι ιεραρχική, επιτυγχάνεται όμως η διατμηματική συνεργασία με τη συγκρότηση ομάδων εργασίας. Το μοντέλο διοίκησης είναι συγκεντρωτικό, αλλά συγκεκριμένες αρμοδιότητες αποκεντρώνονται με την παροχή εξουσιοδότησης υπογραφών από το Δήμαρχο σε υψηλόβαθμα στελέχη.

Δίνοντας έμφαση σε όσους πρόκειται να υλοποιήσουν τη στρατηγική, δηλαδή στα μεσαία και κατώτερα στελέχη, η διοίκηση του Δήμου θα πρέπει να παρουσιάσει τις νέες στρατηγικές και πολιτικές της και να απευθύνει την ακόλουθη ερώτηση: «τί πρέπει να κάνετε στη Διεύθυνση και το Τμήμα σας για να υλοποιήσετε το τμήμα της στρατηγικής που σας αναλογεί και ποια θα είναι η πρώτη ενέργεια;» Στη συνέχεια να ορίσει σαφείς και μετρήσιμους στόχους για την επίτευξη των υλοποιούμενων δράσεων.

Αναφορικά με τις δράσεις που θα σχεδιαστούν στο πλαίσιο του οράματος για μια έξυπνη πόλη είναι πιθανό να απαιτηθεί ανασχεδιασμός διαδικασιών και προτυποποίηση εγγράφων. Η έλλειψη διαλειτουργικότητας των ηλεκτρονικών εφαρμογών, που χρησιμοποιούνται από τις υπηρεσίες, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί άμεσα.

Σε ότι αφορά τη στελέχωση ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού, όπως και όλοι οι ΟΤΑ, λειτουργεί υπό συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο που απαγορεύει τις απολύσεις και, λόγω δημοσιονομικών περιορισμών, περιορίζει τις προσλήψεις. Έμφαση, επομένως, θα

πρέπει να δοθεί στην εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού, που συνάδει και με την επιλογή μιας επιχειρηματικής στρατηγικής προσανατολισμένης στη διαφοροποίηση και την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Ο Δήμος είναι σε θέση να αξιοποιήσει το πρόγραμμα κινητικότητας για την προσέλκυση προσωπικού στις υποστελεχωμένες μονάδες, όπως τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και το Τμήμα ΤΠΕ. Η δυνατότητα της συνέντευξης με τους υποψηφίους πριν την επιλογή, εξασφαλίζει την πρόσληψη υπαλλήλων με το κατάλληλο προφίλ.

Οι αρμόδιες υπηρεσίες θα πρέπει να συντάξουν λεπτομερείς προϋπολογισμούς για την κοστολόγηση των υλοποιούμενων δράσεων. Είναι σημαντικό να διερευνηθεί η δυνατότητα η υπηρεσία να παρέχεται σε συνεργασία ή σε σύμπραξη με άλλο φορέα για εξοικονόμηση πόρων. Στην συνέχεια απαιτείται λεπτομερής περιγραφή των διαδικασιών που θα ακολουθηθούν για την υλοποίηση των δράσεων,

Τέλος, αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, ο Δήμος θα πρέπει να προωθεί τη συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες, να πληροφορεί συνεχώς για την εξέλιξη των δράσεων και να διαμορφώσει σύστημα ανταμοιβών, κυρίως ηθικών λόγω των περιορισμών, για την επιβράβευση όσων εμπλέκονται με την επίτευξη των στόχων.

Κεφάλαιο 6

Αξιολόγηση & Έλεγχος

6.1 Εισαγωγή

Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα πολυτάραχο περιβάλλον, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο. Τόσο η διαδικασία της διαμόρφωσης της στρατηγικής τους, όσο και αυτή της υλοποίησης δεν θα πρέπει να είναι στατικές, αλλά να επανεξετάζονται και να βελτιώνονται όποτε το επιτάσσουν οι εξωτερικές και εσωτερικές συνθήκες. Αυτό επιτυγχάνεται στο στάδιο της αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής.

Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία καταγράφεται και συγκρίνεται η επίδοση της επιχείρησης/οργανισμού με προκαθορισμένα επιθυμητά πρότυπα. Εξασφαλίζεται, έτσι, η απαραίτητη ανατροφοδότηση πληροφοριών που δύναται να επισημάνει αδυναμίες και να οδηγήσει στη λήψη διορθωτικών μέτρων για την επίλυσή τους.

6.2 Αξιολόγηση & Έλεγχος στο Στρατηγικό Management

Η διαδικασία της αξιολόγησης και ελέγχου περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (Γεωργόπουλος, 2013):

- Προσδιορισμός αντικειμένου μέτρησης

Επιλέγονται οι δραστηριότητες, των οποίων η επίδοση θα μετρηθεί. Προτιμώνται οι δραστηριότητες που παρέχουν αξιόπιστη εικόνα της διαμορφωμένης κατάστασης με στόχο τη μέτρηση του 20% των παραγόντων που καθορίζουν το 80% των αποτελεσμάτων.

- Ορισμός προκαθορισμένων προτύπων

Τα πρότυπα που υιοθετούνται πρέπει να είναι ρεαλιστικά, να αντικατοπτρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης/οργανισμού και να ανταποκρίνονται στις δυνατότητές της. Θα πρέπει να καθορίζουν την επιθυμητή επίδοση και περιλαμβάνουν ένα αποδεκτό εύρος απόκλισης.

- Μέτρηση επίδοσης

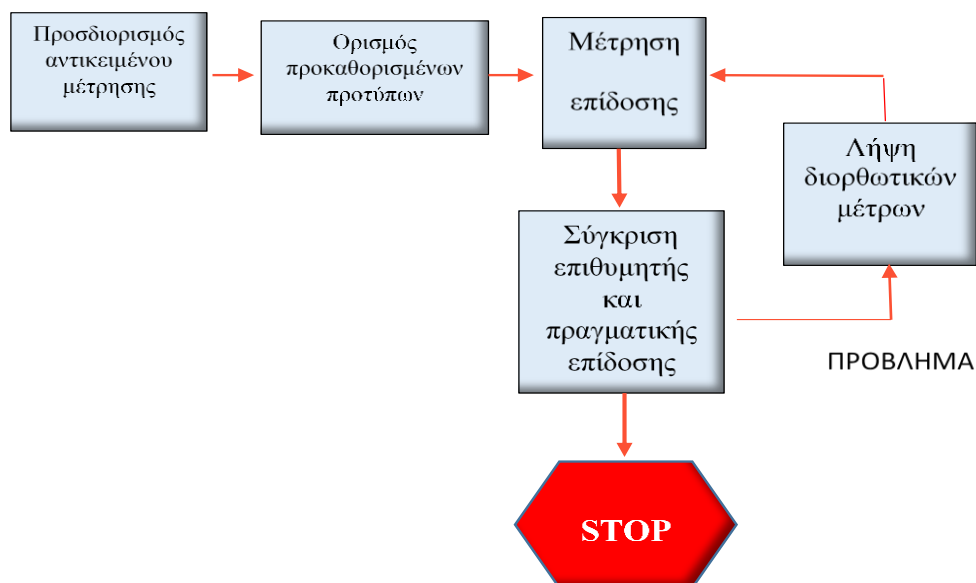
Η μέτρηση της επίδοσης πρέπει να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Πλέον η μέτρηση αποκλειστικά χρηματοοικονομικών δεικτών δεν θεωρείται ότι αποδίδει μια ολοκληρωμένη και αξιόπιστη εικόνα για την επίδοση της επιχείρησης/οργανισμού. Απαιτείται η παράλληλη αξιολόγηση και ποιοτικών μεγεθών, προκειμένου να καθοριστεί εάν η επιχείρηση/οργανισμός έχει επιτυχημένα διαμορφώσει και υλοποιήσει τη στρατηγική της δημιουργώντας αξία.

- Σύγκριση επιθυμητής και πραγματικής επίδοσης

Η πραγματική επίδοση της επιχείρησης/οργανισμού συγκρίνεται με την επιθυμητή. Εάν βρίσκεται εντός του ανεκτού εύρους απόκλισης η διαδικασία αξιολόγησης ολοκληρώνεται. Σε αντίθετη περίπτωση λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα.

- Λήψη διορθωτικών μέτρων

Στην περίπτωση αυτή θα πρέπει να αποσαφηνιστεί εάν η απόκλιση οφείλεται σε αστοχία κατά τη διαμόρφωση ή την υλοποίηση της στρατηγική. Θα πρέπει, επίσης, να προσδιοριστούν τα μέτρα που θα ληφθούν και το κατάλληλο προσωπικό που θα αναλάβει την υλοποίησή τους.



Διάγραμμα 6.1: Διαδικασία Αξιολόγησης & Ελέγχου

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

6.3 Εργαλείο Balanced Scorecard

Η πλέον κατάλληλη μέθοδος για την μέτρηση της επίδοσης μιας επιχείρησης/οργανισμού είναι το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθεσία ή Ισοσταθμισμένη Κάρτα Αποτελεσμάτων). Αναπτύχθηκε από τους Kaplan & Norton και είναι ένα εργαλείο που μετατρέπει σε μετρήσιμους στόχους την αποστολή, τους σκοπούς και τη στρατηγική της επιχείρησης/οργανισμού. Η προσέγγιση αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς από έρευνες έχει υπολογιστεί ότι το 50%-80% της αξίας μιας επιχείρησης/οργανισμού αποδίδεται σε μη χρηματοοικονομικά στοιχεία (Wheelen και Hunger, 2012).

Η μέθοδος συνδυάζει χρηματοοικονομικές μετρήσεις με λειτουργικές, που σχετίζονται με την ικανοποίηση των πελατών, τις εσωτερικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό εξισορροπούνται πληροφορίες που αφορούν την επίδοση από ενέργειες που έχουν ήδη υλοποιηθεί, με στοιχεία που δημιουργούν αξία επηρεάζοντας την επίδοση στο μέλλον. Περιλαμβάνει τέσσερις διαφορετικές οπτικές από τις οποίες θα πρέπει να αξιολογηθούν μετρήσεις για μια ολοκληρωμένη εικόνα της επιχείρησης/οργανισμού:

- Χρηματοοικονομική συνιστώσα (οπτική των μετόχων/ιδιοκτητών),
- Πελατειακή συνιστώσα (οπτική των πελατών/χρηστών των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών),
- Συνιστώσα των εσωτερικών διαδικασιών (σημεία υπεροχής της επιχείρησης/οργανισμού),
- Συνιστώσα της μάθησης και ανάπτυξης (σημεία μελλοντικής).

Πλεονέκτημα της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι δημιουργεί μια κοινή αντίληψη της στρατηγικής της επιχείρησης/οργανισμού σε όλους τους εργαζόμενους, μετατρέποντάς τη σε ένα σύνολο κριτηρίων και δεικτών. Έτσι, αποσαφηνίζεται ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν για την επίτευξή της. (Kaplan και Norton, 1996) Επίσης, επιτρέπει τον έλεγχο της υλοποιούμενης στρατηγικής σε πραγματικό χρόνο και την προσαρμογή σε περίπτωση αστοχιών, καθώς η μέθοδος βασίζεται στις σχέσεις αιτίας-αποτελέσματος μεταξύ σκοπών-μετρήσεων.

6.4 Αξιολόγηση και Έλεγχος στο Δήμο Παπάγου - Χολαργού

Παρουσιάζοντας τα πλεονεκτήματα που αναφέρθηκαν ανωτέρω, το Balanced Scorecard θεωρείται η πιο ολοκληρωμένη μέθοδος για την αξιολόγηση και τον έλεγχο της στρατηγικής του Δήμου Παπάγου-Χολαργού. Απαιτούνται, όμως, τροποποιήσεις της δομής του για τη βέλτιστη εφαρμογή του (Kladogeni και Hatzigeorgiou, 2011).

Σκοπός των Δήμων δεν είναι η δημιουργία κέρδους. Διαχειρίζονται τα οικονομικά τους με τρόπο ώστε να μην δημιουργούνται ελλείμματα, εξασφαλίζοντας την παροχή υπηρεσιών που αποτελούν αρμοδιότητά τους. Επομένως, η χρηματοοικονομική συνιστώσα στο Balanced Scorecard ενός Δήμου δεν έχει την ίδια βαρύτητα με τον ιδιωτικό τομέα.

Αντίθετα, η πελατειακή συνιστώσα έχει ιδιαίτερα σημασία, καθώς αντικείμενο των Δήμων είναι η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων προς όφελος του τοπικού πληθυσμού. Έτσι, η πελατειακή συνιστώσα αναδεικνύεται ως κυρίαρχη και για μεγαλύτερη ακρίβεια μετονομάζεται σε συνιστώσα των ομάδων ενδιαφέροντος (Kladogeni και Hatzigeorgiou, 2011), που οι Δήμοι καλούνται να ικανοποιήσουν.

Τέλος, στους Δήμους η μάθηση και ανάπτυξη δεν έχει την ίδια έννοια με τον ιδιωτικό τομέα. Η δυνατότητα έρευνας και καινοτομίας περιορίζεται στην ανάπτυξη συνεργασιών με Πανεπιστήμια, ερευνητικά κέντρα κλπ. Επομένως, η συνιστώσα της ανάπτυξης και μάθησης στο Balanced Scorecard ενός Δήμου θα πρέπει να εστιάζει στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και κινήτρων των εργαζομένων.

Η κατασκευή Balanced Scorecard στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού θα πρέπει να συνδέει την αποστολή και τη στρατηγική του Δήμου με μετρήσιμους δείκτες για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της επίδοσής τους. Όμως, δεν θα πρέπει να περιορίζεται μόνον στη μέτρηση σκοπών, όπως αυτοί διατυπώθηκαν κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής για την επόμενη δημοτική περίοδο. Κάτι τέτοιο θα περιόριζε την ολοκληρωμένη εικόνα του Δήμου μη λαμβάνοντας υπόψη το σύνολο των δραστηριοτήτων και λειτουργιών του. Θα πρέπει να τεθούν ευρύτεροι στρατηγικοί στόχοι σε απόλυτη συμφωνία με το όραμα, την αποστολή και τη στρατηγική του Δήμου και να επιλεγούν δείκτες μέτρησης της επίδοσης που να αναδεικνύουν την προέλευση τυχόν αστοχιών.

Μια προσπάθεια κατασκευής Balanced Scorecard στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού επιχειρείται στον πίνακα 6.1:

Πίνακας 6.1

Ενδεικτική Balanced Scorecard Δήμου Παπάγου-Χολαργού

Συνιστώσα	Στρατηγικός Στόχος	Δείκτης Επίδοσης	Μονάδα Μέτρησης	Επιδιωκόμενος στόχος	
Ομάδες Ενδιαφέροντος	Βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών	Μέτρηση χρόνου ανταπόκρισης σε αιτήματα	Χρόνος ανταπόκρισης /Πλήθος αιτημάτων	Μείωση χρόνου ανταπόκρισης σε αιτήματα ανά μήνα	
		Δημιουργία νέων υπηρεσιών	Πλήθος νέων υπηρεσιών/ έτος	Αύξηση παρεχόμενων νέων υπηρεσιών	
		Αριθμός παραπόνων/καταγγελιών	Αριθμός/μήνα	Μείωση πλήθους παραπόνων/καταγγελιών ανά μήνα	
		Συμμετοχή πολιτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων	Αριθμός/μήνα	Σταθερή αύξηση αριθμού	
	Αναβάθμιση αστικού περιβάλλοντος	Αριθμός υποδομών που συντηρήθηκαν αναβαθμίστηκαν	Αριθμός/έτος	Αύξηση ή διατήρηση των παρεμβάσεων ανά έτος	
		Αριθμός έργων που σχετίζονται με τη βιώσιμη κινητικότητα	Αριθμός/έτος	Αύξηση ή διατήρηση των παρεμβάσεων ανά έτος	
	Βιώσιμη Περιβαλλοντική Διαχείριση	Όγκος απορ/των που ανακυκλώνονται	Ετήσιος όγκος ανακυκλωμένων απορ/των/ συνολικά	Αύξηση του όγκου των απορ/των που ανακυκλώνονται	
		Συστήματα χωριστής συλλογής διαφορετικών ρεύματα ανακυκλώσιμων	Αριθμός	Αύξηση ή διατήρηση των ρευμάτων ανά έτος	
		Δράσεις περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης	Αριθμός/έτος Αριθμός συμμετεχόντων/έτος	Αύξηση ή διατήρηση των δράσεων ανά έτος Αύξηση των συμμετεχόντων	
	Αναβάθμιση στους τομείς κοινωνικής πολιτικής, υγείας, παιδείας, πολιτισμού, αθλητισμού	Ανάπτυξη νέων προγραμμάτων-δράσεων στους τομείς κοινωνικής πολιτικής, υγείας, παιδείας, πολιτισμού, αθλητισμού	Αριθμός/έτος Ωφελούμενοι-συμμετέχοντες/έτος	Αύξηση προγραμμάτων και δράσεων ανά έτος Αύξηση αριθμού ωφελούμενων-συμμετεχόντων	
		Ενίσχυση δικτύου εθελοντών	Αριθμός/έτος	Αύξηση ανά έτος	
	Χρηματ/μική	Μείωση δαπανών	Μείωση λειτουργικών δαπανών	€/έτος	Μείωση ποσού σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος
			Μείωση δαπανών για δημόσιες σχέσεις	€/έτος	Μείωση ποσού σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος

Χρηματοοικονομική		Ανάπτυξη νέων καναλιών επικοινωνίας με δημότες/κατοίκους με χρήση των ΤΠΕ και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης	Αριθμός ηλεκτρονικών επαφών Αριθμός επισκεψιμότητας /λήψεων δικτυακού τόπου	Αύξηση αριθμού ανά έτος Αύξηση αριθμού ανά έτος
	Διασφάλιση και αύξηση εσόδων	Υποβολή προτάσεων/αιτημάτων χρηματοδότησης	Αριθμός/έτος	Αύξηση αριθμού ανά έτος
		Αριθμός συγχρηματοδοτούμενων πράξεων	Αριθμός/έτος	Αύξηση αριθμού ανά έτος
		Μείωση ανείσπρακτων εσόδων κα επισφαλειών	€/έτος	Μείωση αριθμού ανά έτος
Εσωτερικές Διαδικασίες	Ενίσχυση εσωτερικού ελέγχου/Οργανωτική δομή	Αριθμός εσωτερικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν/έτος	Αριθμός/έτος	Αύξηση αριθμού ανά έτος
		Αριθμός συνεδριάσεων ομάδων εργασίας/ανά θεματική	Αριθμός/έτος	Αύξηση αριθμού ανά έτος
		Αριθμός διαδικασιών που βελτιώθηκαν/προτυποποιήθηκαν /ανασχεδιάστηκαν	Αριθμός/έτος	Αύξηση αριθμού ανά έτος
	Αναβάθμιση παρεχόμενων υπηρεσιών με χρήση ΤΠΕ	Αριθμός παρεχόμενων e-υπηρεσιών	Αριθμός/έτος	Αύξηση αριθμού ανά έτος
		Εξοπλισμός που αναβαθμίστηκε	Αριθμός/έτος	% αναβαθμισμένου εξοπλισμού /σύνολο
		Κάλυψη Δήμου με Wi-Fi	τ.μ./συνολική έκταση Δήμου	100% κάλυψη
	Παρακολούθηση ενεργειακού αποτυπώματος	Μέτρηση καταναλώσεων/έτος	kwh/κτίριο	Μείωση κατανάλωσης ανά έτος
Ανάπτυξη & Μάθηση	Ενίσχυση κινήτρων	Αξιολόγηση προσωπικού	Αριθμός υπαλλήλων	% επί του συνόλου των υπαλλήλων
		Ηθική επιβράβευση	Αριθμός υπαλλήλων	% επί του συνόλου των υπαλλήλων
	Ενθάρρυνση επιμόρφωσης	Αριθμός υπαλλήλων που συμμετέχουν σε σεμινάρια κλπ.	Αριθμός/έτος	Αύξηση αριθμού ανά έτος
		Διευκόλυνση συμμετεχόντων σε επιμόρφωση/εκπαίδευση	Αριθμός αδειών/έτος	Αύξηση αριθμού ανά έτος

Οι ανωτέρω δείκτες θα πρέπει να παρακολουθούνται και να μετριοούνται σε τακτά, προκαθορισμένα διαστήματα. Για την αποτίμησή τους μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα τα οποία θα διαλειτουργούν με τα υφιστάμενα.

Σε κάθε περίπτωση η μέθοδος Balanced Scorecard θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως σύστημα επικοινωνίας και πληροφόρησης μεταξύ των οργανικών μονάδων του Δήμου και της διοίκησης. Δεν θεωρείται σκόπιμο να λειτουργήσει ως σύστημα ελέγχου και επιβολής ποινών. Ένα τέτοιο ενδεχόμενο δεν συνάδει με την σκοπό του εργαλείου που είναι η ανατροφοδότηση πληροφοριών και η προσαρμογή τόσο της ίδιας της στρατηγική όσο και των μεθόδων υλοποίησής της σε περίπτωση αποκλίσεων.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα, αντιμετωπίζουν ένα σύνθετο, διαρκώς μεταβαλλόμενο, «πολυτάραχο» περιβάλλον. Το στρατηγικό management επιδιώκει τη διαχείριση αυτής της αβεβαιότητας. Επικεντρώνοντας στο βέλτιστο «ταίριασμα» μεταξύ δυνατών και αδύναμων σημείων της επιχείρησης/οργανισμού με τις προερχόμενες από το εξωτερικό περιβάλλον ευκαιρίες και απειλές, οδηγεί στην υιοθέτηση στρατηγικών που διαχειρίζονται με επιτυχία το παρόν θέτοντας θεμέλια για το μέλλον.

Το στρατηγικό management εφαρμόζεται επιτυχημένα σε επιχειρήσεις/οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Θεωρείται όμως χρήσιμο εργαλείο και για τους φορείς του δημοσίου τομέα, παρά τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν. Ιδιαιτερότητες που εντοπίζονται, τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον που δραστηριοποιούνται (τοπικά μονοπώλια, απουσία ανταγωνισμού, νομικοί περιορισμοί, πολιτική επιρροή, δημόσιος έλεγχος κλπ.), όσο και στις εσωτερικές τους διαδικασίες (ασαφείς στόχοι, έλλειψη κινήτρων, δυσκολία μέτρησης της επίδοσης κλπ.).

Αντικείμενο της διπλωματικής είναι η εφαρμογή του στρατηγικού management σε έναν ΟΤΑ α' βαθμού και συγκεκριμένα στο Δήμο Παπάγου-Χολαργού. Χρησιμοποιώντας το υπόδειγμα των Wheelen και Hunger, επιχειρείται η ανάδειξη των διαφορών μεταξύ επιχειρήσεων/οργανισμών ιδιωτικού και δημοσίου τομέα και η προσαρμογή των εργαλείων που απαιτούνται για την εφαρμογή του υποδείγματος, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας.

Αρχικά, επιχειρείται η εκτίμηση του γενικευμένου εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Παπάγου-Χολαργού με τη χρήση της ανάλυσης PEST. Με τον τρόπο αυτό, αναδεικνύονται ευκαιρίες και απειλές που δεν επιδρούν άμεσα στη βραχυχρόνια δραστηριότητα του Δήμου, αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση της στρατηγικής του.

Στη συνέχεια γίνεται εκτίμηση του ανταγωνιστικού εξωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου για τον εντοπισμό των ομάδων ενδιαφέροντος που επηρεάζουν και επηρεάζονται άμεσα από αυτόν. Χρησιμοποιείται το τροποποιημένο υπόδειγμα του

Porter (5+1 δυνάμεις) και αποδεικνύεται ότι δεν συνεισφέρει ουσιαστικά, καθώς εστιάζει στον ανταγωνισμό στο εσωτερικό του κλάδου, που δεν αποτελεί ιδιαίτερα σημαντική παράμετρο στο δημόσιο τομέα.

Στο στάδιο της ανίχνευσης του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου Παπάγου-Χολαργού αντλήθηκαν στοιχεία από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου 2014-2020, τους οικονομικούς απολογισμούς των ετών 2013-2017 και τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας για την πληρέστερη απεικόνιση της δομής, της κουλτούρας και των πόρων του (χρηματοοικονομικών, φυσικών, ανθρώπινων και τεχνολογικών).

Εξετάστηκε η πιθανότητα εφαρμογής δύο εργαλείων που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα για την εκτίμηση των δυνάμεων και αδυναμιών των επιχειρήσεων/οργανισμών: της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων και της αλυσίδας αξίας. Η πρώτη δεν μπορεί να εφαρμοστεί καθώς βασική της προϋπόθεση αποτελεί ότι οι πόροι θα πρέπει να είναι σπάνιοι και μη αντιγράψιμοι (VRIO). Αυτό δεν συνάδει με τη φύση των επιχειρήσεων/οργανισμών του δημοσίου τομέα που λειτουργούν μοιραζόμενοι πόρους, ή μιμούμενοι μέσα από την συνεργασία, ή την αντιγραφή καλών πρακτικών. Αναφορικά με τη δεύτερη θεωρία, αξία στο δημόσιο τομέα δημιουργείται κυρίως από την επικοινωνία και τη συνεργασία, επομένως η αλυσίδα αξίας ενός Δήμου θα πρέπει να εξετάζεται στα πλαίσια ενός ευρύτερου δικτύου αλυσίδων αξίας των εμπλεκόμενων φορέων/οργανισμών.

Για την αξιολόγηση και ενοποίηση της πληροφορίας, αλλά και την ανάδειξη των στρατηγικών παραγόντων που αντιμετωπίζονται, αξιοποιείται η αναλυτική τεχνική της SWOT analysis. Επίσης, για την ιεράρχηση και συμπύκνωση της πληροφορίας χρησιμοποιούνται πίνακες EFAS, IFAS και κατασκευάζεται μήτρα SFAS για το Δήμο Παπάγου-Χολαργού.

Επιδιώκοντας την εκπλήρωση του οράματος της δημοτικής αρχής και την επίτευξη της αποστολή και των σκοπών, επιλέγεται σε επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής κατεύθυνσης, η στρατηγική της ανάπτυξης, και συγκεκριμένα της συσχετισμένης διαποίκισης. Καθώς ο Δήμος επιθυμεί να παρέχει νέες υπηρεσίες και σχεδιάζει νέες δράσεις, επιβάλλεται μια στρατηγική εσωτερικής ανάπτυξης με επέκταση των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων τοπικά. Στρατηγικές ανάπτυξης που σχετίζονται

με αλλαγή κλάδου και στρατηγικές περισυλλογής, δεν μπορούν να βρουν εφαρμογή στους ΟΤΑ.

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, ο Δήμος αναπτύσσει στρατηγική διαφοροποίησης για την παροχή νέων υπηρεσιών σε συνδυασμό με συνεργατικές στρατηγικές, όπου απαιτείται. Σε επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής δίνεται έμφαση στη λειτουργία της ‘Έρευνας και Ανάπτυξης’, αναπτύσσοντας συνεργασίες και καλλιεργώντας την εξωστρέφεια. Στη λειτουργία ‘Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων’ αναπτύσσονται κίνητρα και καλλιεργείται κατάλληλη οργανωσιακή κουλτούρα. Στη λειτουργία του ‘Μάρκετινγκ’ ακολουθείται στρατηγική προβολής των νέων δράσεων και υπηρεσιών. Τέλος, οι ‘Χρηματοοικονομικές’ λειτουργίες και οι ‘Προμήθειες’ αναπτύσσουν στρατηγική εξοικονόμησης πόρων και συγκέντρωσης κεφαλαίων, μέσω δανεισμού ή επιχορηγήσεων, για τη χρηματοδότηση της επιχειρησιακής και επιχειρηματικής στρατηγικής.

Στο στάδιο της υλοποίησης της στρατηγικής, ο Δήμος Παπάγου-Χολαργού πρόσφατα τροποποίησε τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του, ενδυναμώνοντας τις μονάδες που θα εμπλακούν πιο ενεργά στη νέα στρατηγική. Αναπτύσσοντας προγράμματα, προϋπολογισμούς και διαδικασίες εμπλέκει το σύνολο των εργαζομένων στην υλοποίηση, παρέχει πληροφόρηση επιβεβαιώνοντας την εφικτότητα της στρατηγικής. Η στελέχωση του Δήμου με προσωπικό από το πρόγραμμα κινητικότητας είναι καίριας σημασίας για την επιτυχή υλοποίηση της στρατηγικής, όπως και η προώθηση της συμμετοχής και η συνεχής πληροφόρηση του προσωπικού για τη διατήρηση μιας κουλτούρας δεκτικής σε αλλαγές.

Στο τελευταίο στάδιο της αξιολόγησης και ελέγχου της στρατηγικής, προτείνεται η μέτρηση της επίδοσης του Δήμου με τη μέθοδο του Balanced Scorecard και παρατίθεται ενδεικτικός πίνακας με δείκτες, μονάδες μέτρησης και επιδιωκόμενους στόχους.

Το στρατηγικό management είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία σχεδιασμού που λαμβάνει υπόψη της το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον και εστιάζει εξίσου στη διαμόρφωση, την υλοποίηση και την αξιολόγηση-έλεγχο της στρατηγικής. Είναι μια χρονοβόρα και επίπονη διαδικασία με περισσότερες όμως πιθανότητες επιτυχίας. Δεν εφαρμόζεται ακόμη στην Ελλάδα, ενώ περιορισμένοι είναι οι δημόσιοι φορείς που

εφαρμόζουν στρατηγικό management και στο εξωτερικό. Θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθεί στο μέλλον εάν τα Επιχειρησιακά Προγράμματα των Δήμων, που αποτελούν τα πρώτα βήματα στρατηγικού σχεδιασμού στους Δήμους, θα μπορούσαν να εξελιχθούν και να καθοδηγήσουν τους Δήμους στην υιοθέτηση του στρατηγικού management.

Το στρατηγικό management δεν είναι ένα κουτί γεμάτο τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι αναλυτική σκέψη, καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό management. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό management δεν επιδέχονται καμίας ποσοτικοποίησης.

Peter Drucker

(Αυστριακός γκουρού του management, 1909-2005)

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος (2013), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Γ΄ έκδοση, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Ι. Αποστολάκης, Ε. Λουκής, Ι. Χάλαρης (2008), Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, Οργάνωση, Τεχνολογία και Εφαρμογές, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Βασίλης Ν. Κεφής (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, 1^η έκδοση, Business Management, Εκδόσεις Κριτική.
- Σήφης Πλυμάκης, (επιμ.) (2018), Ειδικά Θέματα Δημόσιων Πολιτικών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, Μια εκ των κάτω προσέγγιση των μεταρρυθμίσεων, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
- Κ. Τζωρτζάκης, Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007), Οργάνωση και Διοίκηση Το Μάνατζμεντ της νέας εποχής, 4η έκδοση, Εκδόσεις Rosilli
- A. Thompson Jr., A.J.Strickland III, John E. Gamble (2010), Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, Η αναζήτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, 16η Αμερικανική Έκδοση -1η Ελληνική Έκδοση, επιμ. Γιάννης Α. Πολλάλης, Εκδόσεις Utopia.

Ξενόγλωσση

- David F. Andersen, Salvatore Belardo, Sharon S. Dawes (1994), Strategic Information Management: Conceptual Frameworks for the Public Sector, Public Productivity & Management Review, vol. XVII, no 4, Jossey-Bass Publishers, p.335-353.
- Jay B. Barney (1995), Looking inside for Competitive Advantage, The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 9, No. 4, p. 49-61
- John M. Bryson, What to do when Stakeholders matter (2004), Public Management Review, Vol. 6, Issue 1, Taylor & Francis Ltd, p.22-56.

- Robert S. Kaplan, David P. Norton (1996), Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol.39, No1, p.53-79.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September-October 1993, p.1-15.
- Anthoula Kladogeni, Hatzigeorgiou Alexandros (2011), Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization, European Research Studies, Volume XIV, Issue (2), p.65-80.
- Henry Mintzberg, James Brian Quinn, John Voyer, (1995), The strategy process, Collegiate edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- S. Mohammad Arabzad, Mazaher Ghorbani, Hadi Shirouyehzad (2011), Adopting SWOT Analysis to Strategic Project Management in Municipality, 2nd International Conference on Strategic Project Management, Iran.
- Paul C. Nutt and Robert W. Backoff, (1992), Strategic Management of Public and Third Sector Organizations, 1st edition, Jossey-Bass Publishers.
- Paul C. Nutt and Robert W. Backoff, (1987), A Strategic Management Process for Public and Third-Sector Organizations, Journal of the American Planning Association, Vol. 53, No 1, p.44-57.
- Theodore H. Poister, Gregory Streib, (2005), Elements of strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades, Public Administration Review, Vol. 65, No 1, p.45-56.
- Michael E. Porter (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, Free Press.
- Michael E. Porter (1980), Competitive Strategy, New York, Free Press.
- Jesper Rosenberg Hansen & Ewan Ferlie (2014), Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology, Public Management Review, Vol.18, No 1, p. 1-19.

Thomas L. Wheelen, J David Hunger (2012), Strategic Management and Business Policy, towards global sustainability, 13th edition, Prentice Hall.

Thomas L. Wheelen, J David Hunger (1990), Strategic Management, 3rd edition, Addusin-Wesley Publishing Company.

Διαδικτυακοί Τόποι/Ιστοσελίδες

Αντώνιος Γεωργόπουλος (2015), Ανθρώπινος παράγοντας και διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων στην αναδιοργάνωση [Κεφάλαιο του ηλεκτρονικού βιβλίου Αναδιοργάνωση και μανάτζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις] Αθήνα, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, κεφ.8. Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/1655> [Πρόσβαση 1 Φεβρουαρίου 2019]

Council of Europe (2011), Toolkit IV on Strategic Municipal Planning and Performance at Local Level. Διαθέσιμο στη δ/ση <http://rm.coe.int/09000016807470ea> [Πρόσβαση 1 Μαρτίου 2019]

Ράλλης Γκέκας (2019), Η νέα προγραμματική περίοδος 2021-2027 της ΕΕ και η Τοπική Αυτοδιοίκηση, ηλεκτρονικό περιοδικό localit.gr (online). Διαθέσιμο στη δ/ση <https://www.localit.gr/site/archives/169390> [Πρόσβαση 1 Φεβρουαρίου 2019]

Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Παπάγου-Χολαργού 2015-2019. Διαθέσιμο στη δ/ση <https://www.dpaxol.gov.gr/news/deltia-tipou/item/2990-egkrisi-epixeirisiakoy-programmatos-dimou-papagou-xolargoy.html> [Πρόσβαση 1 Φεβρουαρίου 2019]

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης (2015), Εκπαιδευτικό Υλικό Προγράμματος με τίτλο: Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής, Συντάκτες: Κ. Κατσαρός, Ν. Κιτωνάκης, Ι. Πλυμάκης, Κ. Τερζή, Αθήνα, Βιβλιοθήκη Εκπαιδευτικού Υλικού ΕΚΔΑΑ. Διαθέσιμο στη δ/ση: <http://resources.ekdd.gr/gnosis/index.php/2012-09-20-11-36-31/7-30/83-change> [Πρόσβαση 1 Φεβρουαρίου 2019]

Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ΚΕΔΕ (2017), Φορολογική Αποκέντρωση & Ενίσχυση της Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ Α΄ βαθμού στην Ελλάδα,

Επιστημονική Ομάδα Έργου: Ι. Ψυχάρης, Ι. Χαλικιάς, Επ. Πανάς, Ρ. Γκέκας,
Αθήνα. Διαθέσιμο στη δ/ση: <https://www.ita.org.gr/el/index.php/meletes-ita>
[Πρόσβαση 1 Φεβρουαρίου 2019]