



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Η Αξιολόγηση των Δομών στους μικρούς επαρχιακούς ΟΤΑ

Α' βαθμού. Εφικτότητα εφαρμογής και προσδοκώμενα

αποτελέσματα.

Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Κασσάνδρας

Φωτόπουλος Φώτιος

Κόρινθος, Μάρτιος 2017



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

Assessment of Structures in small provincial municipalities.

Feasibility of implementation and expected results.

Case study: Municipality of Kassandra

Fotopoulos Fotios

Corinth, March 2017

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον κ. Κυρίτση Ιωάννη, αναπληρωτή καθηγητή του ΑΠΘ. για την καθοδήγηση, την ενθάρρυνση, την συμπαράσταση και την υπομονή του, για την διεκπεραίωση των σπουδών μου.

Η Αξιολόγηση των Δομών στους μικρούς επαρχιακούς ΟΤΑ Α Βαθμού. Εφικτότητα εφαρμογής και προσδοκώμενα αποτελέσματα. Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Κασσάνδρας

Λέξεις κλειδιά: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), αξιολόγηση, δομές, αποδοτικότητα, νέα δημόσια διοίκηση, ανασχεδιασμός, Δήμος Κασσάνδρας, οργανωσιακή κουλτούρα, κοινωνικός έλεγχος.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σημαντικές μεταβολές των κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών δομών με κύριες προτεραιότητες την κοινωνική και περιβαλλοντική πολιτική και την προσαρμογή σε μία παγκοσμιοποιημένη οικονομία, έχουν επιδράσει σε μεγάλο βαθμό στον τρόπο λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων αλλά και των δημόσιων οργανισμών. Η πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων σε συνδυασμό με την επιτακτική ανάγκη προσαρμογής επιχειρήσεων και οργανισμών σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον έχουν θέσει ως αναγκαία την ύπαρξη εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου στην σύγχρονη οικονομική μονάδα.

Η Αξιολόγηση των Δομών στους ΟΤΑ αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες για την αποτελεσματική αναδιάρθρωση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, δεδομένων των συνθηκών που ισχύουν στην ελληνική πραγματικότητα. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε έρευνα πρωτογενών δεδομένων με σκοπό να εξακριβωθεί εάν η αξιολόγηση μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία και σε μικρού μεγέθους ΟΤΑ. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με συνδυασμό ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων και μεταξύ άλλων έδειξε ότι ο πιο σημαντικός στόχος είναι η αναδιοργάνωση των δημοτικών δομών που θα επιτευχθεί με την εισαγωγή των εννοιών της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, την εφαρμογή ενός ενιαίου διοικητικού μηχανισμού σε κάθε ΟΤΑ, με ταυτόχρονη απλοποίηση της σχετικής γραφειοκρατίας, τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών μέσω της αξιολόγησης, την προσαρμογή στα νέα δεδομένα και στη νέα ιεράρχηση αναγκών και την εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης. Παρά τη θέσπιση αρκετών νομοθετημάτων από το κράτος, η μεταρρύθμιση αυτή, με στόχο την αποτελεσματική λειτουργία των δημοτικών δομών, φαίνεται να μην έχει ενσωματωθεί στην κουλτούρα των μικρών ΟΤΑ Α Βαθμού.

Assessment of Structures in small provincial municipalities. Feasibility of implementation and expected results. Case study: Municipality of Kassandra

Key words: Local Authorities, evaluation, structures, efficiency, new public administration, redesign, Municipality of Kassandra, organizational culture, social control

ABSTRACT

Modern enterprises and public bodies have been influenced by the significant changes in social, economic and technological structures of the society, giving priority to the social and environmental policy and the adoption of the global economy.

The complexity of the activities along with the urgent need to adapt into the constantly changing environment, have set the necessary existence of internal and external control in the modern economic entity. The assessment of structures in Local Government bodies consist of one of the most important processes for the effective restructuring and modernization of public administration in Greece, especially through the specific circumstances that affect the economic environment in the country. Therefore, a primary research has been conducted in order to access whether assessment can be successfully applied to small-sized Local Government bodies. The survey was conducted with a combination of questionnaires and interviews and among others it showed that the most important goal for the reorganization and evaluation of structures, is to increase efficiency and effectiveness, followed by integration of the procurement system in each local government body and ensure transparency, along with a simplification of bureaucracy and improvement of the effectiveness of the relevant procedures, the adaptation to the new conditions and the new hierarchy of needs and the implementation of new management methods. Despite the new legislative framework aiming at the efficient functioning of the structures adopted by the Government, the desired objectives of the reform have not been achieved or incorporated into the culture of the small-sized Local Government bodies.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	5
Περιεχόμενα	6
Περιεχόμενα Πινάκων	9
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ	15
1.1. Εισαγωγή	15
1.2. Καταγραφή προβλήματος	16
1.3. Μεθοδολογία	17
1.4. Περιγραφή ενοτήτων	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο. ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ 19	
2.1. Τα συστήματα αυτοδιοίκησης στον ευρωπαϊκό χώρο	19
2.2. Η εξέλιξη της Τ.Α στην Ελλάδα	19
2.2.1 Δήμοι, Περιφέρειες και Αποκεντρωμένη Διοίκηση	20
2.3. Εσωτερική Οργάνωση ΟΤΑ α' βαθμού	21
2.3.1. Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας	21
2.3.2 Εσωτερικός έλεγχος	24
2.3.3 Οικονομική Διαχείριση-προϋπολογισμός	26

2.4 Θεωρίες και εργαλεία Διοίκησης	28
2.4.1. Ο όρος Διοίκηση	28
2.4.2. Οι ιδιαιτερότητες της Δημόσιας Διοίκησης σε σχέση με την ιδιωτική	29
2.5. Η Νέα Δημόσια Διοίκηση	31
2.6. Η Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση	33
2.7. Στρατηγικός σχεδιασμός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός ΟΤΑ	34
2.8. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	43
2.9. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης	45
2.9.1. Η διαδικασία εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	48
3.1. Η έννοια της αξιολόγησης. Η περίπτωση των δομών των Δήμων	48
3.2. Νομοθεσία για την αξιολόγηση των δομών	51
3.3. Διαδικασία αξιολόγησης των δομών Δήμων	53
3.4. Αξιολογική έκθεση των δομών των ΟΤΑ	54
3.5. Αποτελεσματική αξιολόγηση	59
3.5.1. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	59
3.5.1.1. Αξιολόγηση προσωπικού	60
3.5.1.2. Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας	60
3.5.1.3. Διαδικασία πρόσληψης	61
3.5.1.4. Εκπαίδευση, ανάπτυξη, κατάρτιση προσωπικού	61
3.5.1.5. Τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων	62
3.5.1.6. Οργανωσιακή κουλτούρα	62

<u>3.5.1.7. Διοίκηση αλλαγών</u>	62
<u>3.5.1.8. Εσωτερική επικοινωνία</u>	64
<u>3.5.1.8.1. Βασικές λειτουργίες της επικοινωνίας</u>	65
<u>3.5.1.8.2.Βασικές διακρίσεις της επικοινωνίας</u>	66
<u>3.6. Κοινωνικός έλεγχος-λογοδοσία</u>	67
<u>3.7. Ανασχεδιασμός διαδικασιών</u>	69
<u>3.8 Συνεργασίες ΟΤΑ Α' Βαθμού</u>	73
<u>3.8.1 Νομοθετικό Πλαίσιο</u>	73
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4Ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΚΑΣΣΑΝΔΡΑΣ</u>	77
<u>4.1 Λίγα λόγια για το Δήμο Κασσάνδρας</u>	77
<u>4.2 Η μεθοδολογία της έρευνας</u>	79
<u>4.3 Το ερευνητικό εργαλείο</u>	80
<u>4.4 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας</u>	81
<u>4.5. Διεξαγωγή της έρευνας</u>	82
<u>4.5.1. Η διαδικασία της έρευνας</u>	82
<u>4.5.2. Ανάλυση δεδομένων</u>	82
<u>4.5.3. Η στατιστική ανάλυση και κριτική αποτελεσμάτων</u>	83
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5Ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	155
<u>Βιβλιογραφία</u>	159
<u>Παραρτήματα</u>	167

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 4.1. Φύλο	83
Πίνακας 4.2. Ηλικία	84
Πίνακας 4.3. Έτη υπηρεσίας	85
Πίνακας 4.4 Επίπεδο εκπαίδευσης	86
Πίνακας 4.5. Θέση στο φορέα	87
Πίνακας 4.6. Βαθμός άσκησης των αρμοδιοτήτων που προβλέπονται στον ΟΕΥ	88
Πίνακας 4.7. Σημαντικότητα της τήρησης των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας	89
Πίνακας 4.8. Προσαρμογή του ΟΕΥ στα δεδομένα του δήμου ή το αντίθετο	91
Πίνακας 4.9. Αξιολόγηση των κρίσιμων ζητημάτων της εσωτερικής λειτουργίας	92
Πίνακας 4.10. Διαφοροποίηση ή μη της άσκησης των ίδιων αρμοδιοτήτων από όλους τους δήμους	93
Πίνακας 4.11. Οι παράγοντες που πρέπει να βασιστεί ο δήμος για να πετύχει την αποστολή του	93
Πίνακας 4.12. Οι πολιτικές που εφαρμόζονται για την επίτευξη των στόχων	95
Πίνακας 4.13. Επικοινωνία και αποδοχή των προτεραιοτήτων της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό από την κοινωνία και τους	

<u>υπαλλήλους</u>	97
<u>Πίνακας 4.14. Η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού, στο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών</u>	98
<u>Πίνακας 4.15. Εντολή επίτευξης συγκεκριμένων στόχων από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών του Δήμου</u>	99
<u>Πίνακας 4.16. Οι στόχοι που θέτει η διοίκηση</u>	100
<u>Πίνακας 4.17. Τρόπος μέτρησης των στόχων</u>	101
<u>Πίνακας 4.18. Αξιολόγηση δομών του Δήμου, για την αποτελεσματικότητά τους</u>	102
<u>Πίνακας 4.19. Αξιολόγηση δομών του δήμου, για την αποδοτικότητά τους</u>	103
<u>Πίνακας 4.20. Σημαντικότητα παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δομών του Δήμου</u>	105
<u>Πίνακας 4.2. Σημαντικότητα παραγόντων που επιδρούν αρνητικά στην αξιολόγηση των δομών, του Δήμου</u>	107
<u>Πίνακας 4.22. Αξιολόγηση της σημασίας για το δήμο, στόχων για την αναδιοργάνωση και αξιολόγηση των δομών</u>	110
<u>Πίνακας 4.23. Αξιολόγηση της συνάφειας και της σημαντικότητας για το δήμο, προτάσεων με βάση τις ειδικές ανάγκες για αναδιοργάνωση</u>	112
<u>Πίνακας 4.24. Κατάλληλη μορφή πιθανής αξιολόγησης</u>	114
<u>Πίνακας 4.25. Επιλογή κατάλληλου αξιολογητή</u>	115
<u>Πίνακας 4.26. Εξασφάλιση της αδιαβλητότητας της αξιολόγησης</u>	117
<u>Πίνακας 4.27. Σημαντικότητα της συμμετοχής των υπαλλήλων στις αλλαγές</u>	118
<u>Πίνακας 4.28. Σημαντικότητα των όρων για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές</u>	119
<u>Πίνακας 4.29. Βαθμός άσκησης των αρμοδιοτήτων που προβλέπονται στον ΟΕΥ</u> .	120
<u>Πίνακας 4.30. Άσκηση κάθε αρμοδιότητας από συγκεκριμένο υπάλληλο</u>	121

<u>Πίνακας 4.31. Ύπαρξη συγκεκριμένου καθηκοντολογίου</u>	122
<u>Πίνακας 4.32. Σημαντικότητα της τήρησης των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας</u>	123
<u>Πίνακας 4.33. Επιλογή προσαρμογής του ΟΕΥ στα δεδομένα του δήμου ή το αντίθετο</u>	124
<u>Πίνακας 4.34. Γνωστοποίηση για τη σύνταξη από το δήμο στρατηγικού και επιχειρησιακού προγράμματος την τρέχουσα προγραμματική περίοδο</u>	125
<u>Πίνακας 4.35. Επικοινωνία και αποδοχή των προτεραιοτήτων της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό από την κοινωνία και τους υπαλλήλους</u>	127
<u>Πίνακας 4.36. Η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού, στο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών</u>	128
<u>Πίνακας 4.37. Συμμετοχή των ερωτώμενων στη σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος</u>	129
<u>Πίνακας 4.38 Στρατηγικές έννοιες που χρησιμοποιούνται στη λειτουργία των δομών του δήμου</u>	130
<u>Πίνακας 4.39. Οι στόχοι που βάζουν οι προϊστάμενοι</u>	131
<u>Πίνακας 4.40. Το είδος των στόχων</u>	131
<u>Πίνακας 4.41. Βαθμολόγηση της συνολικής την αποτελεσματικότητας της δομής</u> .	132
<u>Πίνακας 4.42. Βαθμολόγηση της συνολικής αποδοτικότητα της δομής</u>	132
<u>Πίνακας 4.43. Τρόπος μέτρησης της επίτευξης των στόχων</u>	133
<u>Πίνακας 4.44. Σημαντικότητα παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δομών του Δήμου</u>	134
<u>Πίνακας 4.45. Σημαντικότητα παραγόντων που επιδρούν αρνητικά στην αξιολόγηση των δομών, του Δήμου</u>	136
<u>Πίνακας 4.46. Αξιολόγηση παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού</u>	137

<u>Πίνακας 4.47. Αναγκαιότητα αλλαγών στο Δήμο σας για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του.</u>	138
<u>Πίνακας 4.48. Σημαντικότητα της ωφέλειας του δήμου και των ωφελούμενων του από τη λειτουργία του στην περίπτωση αναδιοργάνωσης των δομών του</u>	139
<u>Πίνακας 4.49. Αξιολόγηση προτάσεων αναδιοργάνωσης των δομών του Δήμου</u>	141
<u>Πίνακας 4.50. Αξιολόγηση των στόχων για την αξιολόγηση των δομών</u>	142
<u>Πίνακας 4.51. Κατάλληλη μορφή πιθανής αξιολόγησης</u>	144
<u>Πίνακας 4.52. Επιλογή κατάλληλου αξιολογητή</u>	145
<u>Πίνακας 4.53. Εξασφάλιση της αδιαβλητότητας της αξιολόγησης</u>	146
<u>Πίνακας 4.54. Σημαντικότητα της συμμετοχής των υπαλλήλων στις αλλαγές</u>	147
<u>Πίνακας 4.55. Σημαντικότητα των όρων για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές</u>	147

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 4.1: Φύλο	83
Διάγραμμα 4.2. Ηλικία	84
Διάγραμμα 4.3. Έτη υπηρεσίας	85
Διάγραμμα 4.4. Επίπεδο εκπαίδευσης	86
Διάγραμμα 4.5. Θέση στο φορέα	87
Διάγραμμα 4.6.: Προσαρμογή του ΟΕΥ στα δεδομένα του δήμου ή το αντίθετο	90
Διάγραμμα 4.7. Διαφοροποίηση ή μη της άσκησης των ίδιων αρμοδιοτήτων από όλους τους δήμους	93
Διάγραμμα 4.8. Επικοινωνία και αποδοχή των προτεραιοτήτων της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό από την κοινωνία και τους υπαλλήλους	97
Διάγραμμα 4.9. Εντολή επίτευξης συγκεκριμένων στόχων από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών του Δήμου	99
Διάγραμμα 4.10. Κατάλληλη μορφή πιθανής αξιολόγησης	110
Διάγραμμα 4.11. Εξασφάλιση της αδιαβλητότητας της αξιολόγησης	117
Διάγραμμα 4.12. Άσκηση κάθε αρμοδιότητας από συγκεκριμένο υπάλληλο	121
Διάγραμμα 4.13. Ύπαρξη συγκεκριμένου ερωτηματολογίου	122
Διάγραμμα 4.14. Επιλογή προσαρμογής του ΟΕΥ στα δεδομένα του δήμου ή το αντίθετο	124
Διάγραμμα 4.15. Γνωστοποίηση για τη σύνταξη από το δήμο στρατηγικού και επιχειρησιακού προγράμματος την τρέχουσα προγραμματική περίοδο	125
Διάγραμμα 4.16. Επικοινωνία και αποδοχή των προτεραιοτήτων της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό από την κοινωνία και τους υπαλλήλους	127

<u>Διάγραμμα 4.17. Συμμετογή των ερωτώμενων στη σύνταξη του επιχειρησιακού προγράμματος</u>	129
<u>Διάγραμμα 4.18. Αναγκαιότητα αλλαγών στο Δήμο για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του</u>	138
<u>Διάγραμμα 4.19. Σημαντικότητα της ωφέλειας του δήμου και των ωφελούμενων του από τη λειτουργία του στην περίπτωση αναδιοργάνωσης των δομών του</u>	139
<u>Διάγραμμα 4.20. Κατάλληλη μορφή πιθανής αξιολόγησης</u>	144
<u>Διάγραμμα 4.21. Εξασφάλιση της αδιαβλητότητας της αξιολόγησης</u>	146

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1.1. Εισαγωγή

Η δημόσια διοίκηση είναι η διοίκηση του κράτους κατά την οποία ασκούνται οι βασικές λειτουργίες της διαχείρισης, της φροντίδας καθώς και της εποπτείας των κρατικών υποθέσεων. Σκοπός της δημόσιας διοίκησης είναι η εξασφάλιση του κοινωνικού οφέλους καθώς και η αποτελεσματική λειτουργία των κρατικών δομών. Σε ότι αφορά την δημόσια διοίκηση είναι χρήσιμο να διευκρινίσουμε ότι αποτελείται από όλες τις διαδικασίες που οργανώνουν του πόρους, τους ανθρώπους και όλα τα υλικά ή άυλα κρατικά μέσα έτσι ώστε να παραχθεί το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για το κράτος (Γκάρεθ, 2000).

Από τη δεκαετία του 1980, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα βρίσκεται σε φάση μεταρρύθμισης λόγω των αξιών και των αρχών της δημοκρατίας και της αποκέντρωσης των εξουσιών που επέβαλε η ΕΕ για την επίτευξη της ολοκλήρωσης της «Ευρώπης των Πολιτών». Η συμμετοχή των δημόσιων Οργανισμών στα ευρωπαϊκά προγράμματα (ΜΟΠ, ΚΠΣ, ΕΣΠΑ), απαιτούσε την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα τόσο σε κεντρικό, όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.

Η απαρχή της αναδιοργάνωσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης βρίσκεται στο 1994 με την καθιέρωση των Νομαρχιών ως δεύτερου βαθμού ΟΤΑ ενώ σημαντικοί σταθμοί για την ισχυροποίηση του ρόλου της ΤΑ στην Ελλάδα ήταν το 1997 με τη συνένωση Δήμων και Κοινοτήτων (σχέδιο «Καποδίστριας»), το 2006 (νέος ΔΚΚ) και Το 2010 (σχέδιο «Καλλικράτης»). Με τις διατάξεις αυτές, προωθήθηκαν μηχανισμοί που συνέβαλαν στην εξωστρέφεια των ΟΤΑ, μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού τους, της αναδιοργάνωσης των δομών τους και του ανασχεδιασμού των διαδικασιών τους, στοιχεία που ήταν απαραίτητα για να καρπωθούν τις αναπτυξιακές δυνατότητες του ΕΣΠΑ 2007-2013 αλλά και του τρέχοντος (2014-2020). Αυτό δεν ήταν εφικτό για όλους τους ΟΤΑ Α Βαθμού για λόγους που θα εξεταστούν στην παρούσα εργασία αφού η αξιολόγηση των δομών αποδεικνύεται απαραίτητη για τη θέσπιση πετυχημένων αλλαγών στην κατεύθυνση της ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού τους.

Η οικονομική κρίση αποτέλεσε μια από τις αιτίες που κατέστησε εντονότερη την ανάγκη θέσπισης μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση. Με βάση τις αρχές του «Καλλικράτη», επιχειρήθηκε μέσω των μέτρων δημοσιονομικής σταθερότητας να εξαλειφθούν παθογένειες στη λειτουργία των δομών των δημόσιων Οργανισμών. Για παράδειγμα, το 2012 οι δημόσιες διοικητικές δομές ήταν ιδιαίτερος ευρείες με 16 Υπουργεία, 72 γενικές και ειδικές

γραμματείες, 157 γενικές διευθύνσεις, 1978 διευθύνσεις και 5027 τμήματα (Δραμαλιώτη & Παπαδημητρίου, 2013) με βασικό πρόβλημα των παραπάνω δομών, την πολυδιάσπαση των αρμοδιοτήτων και την έλλειψη συντονισμού (ΟΟΣΑ, 2012, pp. 95-96). Προφανώς όλη αυτή η ανεξέλεγκτη συγκρότηση πολυάριθμων δομών δεν αποτελούσε μια συγκυρία ή ένα αποτέλεσμα ελλειμματικών γνώσεων αλλά κατά κύριο λόγο μια παγιωμένη κατάσταση σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον όμως να παρατηρηθούν όλες οι μεταβολές που συνέβησαν από την εισαγωγή του Καλλικράτη σε επίπεδο δομικής συγκρότησης ενώ παράλληλα να ανευρεθούν όλες οι νέες συνιστώσες που όντως τελικά θα μπορέσουν να καταστήσουν αντιληπτή την σημαντικότητα ορισμένων νέων τεχνικών όπως είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός και η μέτρηση των αποτελεσμάτων στην δημόσια διοίκηση (Μιχαλόπουλος, 2010). Οι μεταβολές που εισήγαγε αυτός ο νέος νόμος έχουν πολυάριθμα οφέλη για την κοινωνία και τη δημόσια διοίκηση εφόσον προωθούνται σημαντικά στοιχεία, όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα αλλά και η αξιολόγηση των δομών που συνθέτουν τους ΟΤΑ.

Η Αξιολόγηση των Δομών στους ΟΤΑ αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες για την αποτελεσματική αναδιάρθρωση και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα, δεδομένων των συνθηκών που ισχύουν στην ελληνική πραγματικότητα (Σωτηρόπουλος, 2002; Wollmann, et al., 2016).

Στην παρούσα μελέτη (μέσω ενός δείγματος που έχει επιλεγεί ειδικά για το σκοπό αυτό) θα ερευνήσουμε τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή της αξιολόγησης των δομών στους μικρούς επαρχιακούς ΟΤΑ Α' Βαθμού (και πιο συγκεκριμένα με την περίπτωση του Δήμου Κασσάνδρας) και θα επιχειρηθεί να εντοπιστούν τα πιθανά αποτελέσματα αυτής και το πώς θα αναμορφώσουν τη λειτουργία του Οργανισμού.

1.2 Καταγραφή προβλήματος

Μέσα από την ανάπτυξη ερωτηματολογίου, που διανεμήθηκε σε υπαλλήλους των υπηρεσιών του Δήμου Κασσάνδρας, καθώς και στην αιρετή διοίκηση, θα διερευνηθεί, ο τρόπος και ο βαθμός εφαρμογής της αξιολόγησης των δομών ενός μικρού (σε πλήθος υπαλλήλων και μόνιμο πληθυσμό) επαρχιακού δήμου, τα αποτελέσματα αυτής και οι δυνατότητες αξιοποίησής τους για τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Βασικό ερώτημα της εργασίας αποτελεί η διαδικασία λειτουργίας των δομών και ο βαθμός έλλειψης των κρίσιμων παραγόντων για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

1.3 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην εργασία, αρχικά, σχετίζεται με το εννοιολογικό πλαίσιο της αξιολόγησης - είδη, μέθοδοι, περιεχόμενο, κριτήρια και σκοποί της αξιολόγησης, καθώς και την αξιολόγηση των δομών των ΟΤΑ στην Ελλάδα. Επίσης, μέσω της ανάλυσης του υφιστάμενου οργανογράμματος και των απολογιστικών στοιχείων, των διαδικασιών λειτουργίας των δομών, της στρατηγικής και των προτεραιοτήτων της διοίκησης, της κτιριακής και υλικοτεχνικής υποδομής, της στελέχωσης, των γνώσεων, των θέσεων και των αντιλήψεων του προσωπικού, εξάγεται συμπέρασμα ως προς το βαθμό εφαρμογής της αξιολόγησης των δομών του δήμου και τις δυνατότητες αξιοποίησης των αποτελεσμάτων.

Όσον αφορά στην εμπειρική προσέγγιση, η συλλογή των δεδομένων της ερευνητικής εργασίας έγινε μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε στους υπαλλήλους (Προϊσταμένους) κάθε υπηρεσίας του δήμου Κασσάνδρας και αναζητήθηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση και την αποτίμηση των αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν με τη χρήση λογισμικού ανάλυσης δεδομένων (SPSS).

Συμπληρωματικά στα ανωτέρω, για την επιβεβαίωση των ευρημάτων του ερωτηματολογίου αλλά και την ποιοτικότερη επικοινωνία των κρίσιμων θεμάτων της μελέτης ώστε να εξαχθούν βασικά συμπεράσματα, επιλέχθηκε και η διαδικασία της συνέντευξης βασικών στελεχών της διοίκησης του δήμου.

1.4 Περιγραφή ενοτήτων

Η παρούσα μελέτη αποτελείται συνολικά από πέντε ενότητες οι οποίες έχουν σχεδιαστεί κατάλληλα για να εξυπηρετηθεί ο σκοπός και οι επιμέρους στόχοι που έχουν τεθεί.

Στο παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο ο αναγνώστης εισέρχεται στο γενικό πλαίσιο του θέματος που θα μελετηθεί ενώ στην συνέχεια καταγράφεται το πρόβλημα καθώς και η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για την μελέτη όλων των ζητημάτων που έχουν ανακύψει. Στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να μπορέσει ο αναγνώστης να αποκτήσει έναν οδηγό μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας και παράλληλα να κατανοήσει την σημασία του ερευνώμενου θέματος.

Το δεύτερο κεφάλαιο ασχολείται με την ανάλυση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και πιο συγκεκριμένα το κεφάλαιο εκκινεί με μία ιστορική αναδρομή, συνεχίζει με τα επίπεδα της σημερινής της διάρθρωσης της ΤΑ και το ρόλο του καθενός στη δημόσια διοίκηση υπό το πρίσμα του θέματος της μελέτης. Επίσης, πραγματοποιείται και η παράθεση των σημαντικότερων διαδικασιών της τοπικής αυτοδιοίκησης (όπως για παράδειγμα η οργάνωση της εσωτερικής λειτουργίας στους ΟΤΑ Α Βαθμού, η κατανομή των αρμοδιοτήτων, η οικονομική διαχείριση, οι εσωτερικός έλεγχος) και πώς αυτές συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των δομών.

Επίσης αποτελείται από την ανάλυση της δημόσιας διοίκησης η οποία είναι και το βασικό αντικείμενο συζήτησης της παρούσας μελέτης. Παρουσιάζονται σύγχρονες θεωρίες όπως η Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ) που έχει πελατοκεντρικά χαρακτηριστικά (προσεγγίζει τη διοίκηση των ιδιωτικών επιχειρήσεων με την οποία εντοπίζονται οι διαφορές) αλλά και η Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση που αξιοποιεί αυτό το μοντέλο διοίκησης με την εκτεταμένη χρήση ΤΠΕ. Επίσης, αναλύονται εργαλεία διοίκησης που χρησιμοποιούνται παγκοσμίως όπως η στρατηγική διοίκηση, το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), χαρακτηριστικά των οποίων είναι ο προγραμματισμός των δράσεων, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, η διαφάνεια.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση, δηλαδή αναλύονται οι σχετικές νομοθεσίες, τα είδη, οι μέθοδοι, το περιεχόμενο, τα κριτήρια και σκοποί της αξιολόγησης αλλά και ο ρόλος των αξιολογητών στους ΟΤΑ Α Βαθμού. Επίσης προσδιορίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την αξιολόγηση όπως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η κουλτούρα των εμπλεκομένων, η λογοδοσία και ο κοινωνικός έλεγχος.

Τέλος, αναλύονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης όπως η αναδιοργάνωση των δομών και ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών, η κινητικότητα των υπαλλήλων και οι συνεργασίες-συμπράξεις των ΟΤΑ Α Βαθμού

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και επεξηγούνται τα ευρήματα του ερωτηματολογίου και των συνεντεύξεων βάσει της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε στο θεωρητικό σκέλος της εργασίας.

Η μελέτη ολοκληρώνεται με την παράθεση των συμπερασμάτων, των προτάσεων αλλά και των προτάσεων για μελλοντικές έρευνες. Επίσης, παρατίθενται όλα τα απαιτούμενα παραρτήματα που είναι απαραίτητα για την ολοκληρωμένη κατανόηση της παρούσας μελέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

2.1. Τα συστήματα αυτοδιοίκησης στον ευρωπαϊκό χώρο

Τα συστήματα αυτοδιοίκησης της Ευρώπης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, σε βόρεια και νότια (ΕΠΙΑΠ & ΑΔ, 2005). Με κριτήριο το μέγεθος και το είδος των αρμοδιοτήτων, η Τοπική Αυτοδιοίκηση στις χώρες της Κεντρικής και Βόρειας Ευρώπης διαχειρίζεται πολλές αρμοδιότητες και έχει μεγάλο βαθμό αυτονομίας, αλλά περιορισμένη πρόσβαση στο Κράτος. Αντίθετα, στην Νότια Ευρώπη τα συστήματα αυτοδιοίκησης έχουν περιορισμένες αρμοδιότητες και χαμηλή αυτονομία, αλλά οι τοπικοί πολιτικοί διαπλέκονται περισσότερο με τα κέντρα λήψης των αποφάσεων.

Ο βαθμός αποκέντρωσης μιας χώρας καθορίζεται από μέγεθος των εσόδων ή των δαπανών της Αυτοδιοίκησης σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη της κεντρικής διοίκησης. Έτσι, οι περισσότερες χώρες έχουν δύο βαθμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Α' και Β') , ενώ μερικές χώρες έχουν τρεις βαθμούς.

Σήμερα διαμορφώνεται μία νέα κατάσταση στον ευρωπαϊκό χώρο όπου η επέμβαση του κεντρικού κράτους υποχωρεί προς όφελος της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με την αρχή της επικουρικότητας με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας των υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό οι ΟΤΑ μπορούν να εκμεταλλευτούν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα, δηλαδή την εγγύτητα προς τον πολίτη και την εκτίμηση των αναγκών του. (Δρόσος Σ. et al, 2007)(Δρόσος Σ., Θεοδωράτος Η., Παπαδοπούλου Ε., Τσαντίλας Π. (2007), Θεσμικό Πλαίσιο της Περιφερειακής Διοίκησης, Αθήνα, Εκδ. Ε. Σ. Τ. Α.).

2.2 Η εξέλιξη της ΤΑ στην Ελλάδα.

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που το καθένα έχει συσταθεί σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική τοποθεσία της Ελλάδας και έχει ως στόχο την διοίκηση των υποθέσεων της περιοχής. Αυτές οι δημόσιες υποθέσεις φροντίζονται από τα εκλεγμένα από την τοπική κοινωνία όργανα. Στην Ελλάδα ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης μετρά μακρά ιστορία με τις πρώτες αναφορές να χρονολογούνται την περίοδο του Κλεισθένη και να φτάνει μέχρι και την πρόσφατη μεταρρύθμιση του Δήμου Καλλικράτη (Μαΐστρος, 2009). Σταθμός για την τοπική αυτοδιοίκηση θεωρείται ο νόμος της 27^{ης} Δεκεμβρίου του 1883 περί «συστάσεως των Δήμων» κατά των οποίων καταργήθηκαν οι μέχρι τότε διοικητικές δομές και καθιερώθηκε ο θεσμός των δήμων (Τάτσου, 1988).

Επόμενος σταθμός για την οικονομική και διοικητική διάταξη των ΟΤΑ υπήρξε ο νόμος ΔΝΖ' του 1912. Η βασική λογική του νόμου του 1912 παρέμεινε η ίδια μέχρι την δεκαετία του 1990 με πιο αξιοσημείωτη αλλαγή να συμβαίνει το 1994 με την εισαγωγή του νόμου 2218 ο οποίος καθιέρωσε την νομαρχιακή αυτοδιοίκηση με άμεση ψηφοφορία ενώ τα οι νομαρχίες μετατρέπονταν σε δευτεροβάθμιους ΟΤΑ. Λίγα χρόνια αργότερα, το 1997 εισήλθε ο νόμος 2539 ο οποίος άλλαξε τα όρια της διοίκησης των ΟΤΑ πρώτου βαθμού συνενώνοντας επί της ουσίας τις Κοινότητες με τους Δήμους. Από θεσμικής πλευράς δεν υπήρξε καμία μεταβολή (Μπουλούκος, 2013).

Η τελευταία σημαντική μεταρρύθμιση των ΟΤΑ έγινε με τον νόμο 3852/2010 ή αλλιώς με τον νόμο Καλλικράτη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης», όπως είναι περισσότερο γνωστός. Ο νόμος αυτός συνένωσε περισσότερο τους δήμους, τους παραχώρησε νέες αρμοδιότητες ώστε να αποκτήσουν ισχυρό έρεισμα στις τοπικές κοινωνίες, τους έδωσε δυνατότητες για δημιουργία συνεργασιών και δικτύων, ενίσχυσε τη συμμετοχική δημοκρατία και συνοδεύτηκε από πολλά πρότυπα-οδηγίες. Τέλος, κατήργησε την νομαρχιακή αυτοδιοίκηση μέσα από την αντικατάσταση των ΟΤΑ δευτέρου βαθμού από τις περιφέρειες.

2.2.1. Δήμοι, περιφέρειες και αποκεντρωμένη διοίκηση

Σύμφωνα με την έκθεση του Υπουργείου Εσωτερικών του 2012 με θέμα τη Δομή και λειτουργία της τοπικής και Περιφερειακής Δημοκρατίας Ελλάδα 2012, *“Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα οργανώνεται διαχρονικά σε δύο βαθμούς. Η δομή αυτής της οργάνωσης τα τελευταία χρόνια αναμορφώθηκε, με στόχο η αυτοδιοίκηση να καταστεί πιο αποδοτική, αποτελεσματική, λειτουργική, υπεύθυνη και πλέον διαφανής τόσο ως προς την λειτουργία της όσο και ως προς τις υπηρεσίες της στους πολίτες.*

*Η τρέχουσα διοικητική διαίρεση της Ελλάδας διαμορφώθηκε από το πρόγραμμα «Καλλικράτης» και ισχύει από την 1η Ιανουαρίου 2011. Σύμφωνα με αυτήν, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού ανασυγκροτήθηκαν χωρικά και πληθυσμιακά σε μεγαλύτερες γεωγραφικές μονάδες, με τη συνένωση δήμων και κοινοτήτων και νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων, αντίστοιχα, με αποτέλεσμα η χώρα να διαιρείται σε **325 δήμους** (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού), **δεκατρείς (13) περιφέρειες** (Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης β' βαθμού) και **επτά (7) αποκεντρωμένες διοικήσεις.***

Οι δήμοι είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα και αποτελούν τον πρώτο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Υπέρ των δήμων συντρέχει το τεκμήριο διοίκησης των τοπικών

υποθέσεων. Η εδαφική περιφέρεια κάθε δήμου που συνιστάται με το 'Πρόγραμμα Καλλικράτης αποτελείται από τις εδαφικές περιφέρειες των συνενούμενων ΟΤΑ. Οι δήμοι και οι κοινότητες, που συνενώθηκαν με το ν.2539/1997, αποτελούν τοπικές κοινότητες του νέου δήμου που δημιουργήθηκε με τις διατάξεις του ν. 3852/ 2010, εφόσον έχουν πληθυσμό μέχρι 2.000 κατοίκους και δημοτικές κοινότητες, εφόσον έχουν πληθυσμό μεγαλύτερο από 2.000 κατοίκους.

Οι περιφέρειες είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα και αποτελούν το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Κάθε Περιφέρεια εντός των γεωγραφικών της ορίων περιλαμβάνει περισσότερους του ενός νομούς. Κατά κανόνα, συγκροτούνται στα όρια των νομών και των πρώην νησιωτικών επαρχιών της χώρας περιφερειακές ενότητες, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της ενδοπεριφερειακής αποκέντρωσης, καθώς σε αυτές εδρεύουν οι υπηρεσίες των πρώην νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων συντελώντας στην απρόσκοπτη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Οι περιφέρειες σχεδιάζουν προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής λαμβάνοντας υπόψη και τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές.

Η αποκεντρωμένη κρατική διοίκηση διαρθρώνεται σε επτά (7) Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, η καθεμία από τις οποίες εκτείνεται στα όρια μίας (Αττικής, Κρήτης) ή περισσότερων περιφερειών. Οι αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι οποίες απολαμβάνουν διοικητικής και δημοσιονομικής αυτοτέλειας, ασκούν αποκεντρωμένες αρμοδιότητες αμιγώς κρατικού χαρακτήρα.”

Τέλος είναι σημαντικό να επισημανθεί ότι μεταξύ των δυο βαθμών διοίκησης υφίστανται σχέσεις ελέγχου και ιεραρχίας, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των βαθμών διοίκησης. Σε κάθε περίπτωση η συνεργασία, η ακολουθία των νομοθετικών και ρυθμιστικών κανόνων καθώς και η συναλληλία αποτελούν τις βασικές συνιστώσες μέσα από τις οποίες καθίσταται επωφελής για την κοινωνία η σχέση μεταξύ των δυο βαθμών διοίκησης.

2.3 Εσωτερική οργάνωση ΟΤΑ Α Βαθμού

2.3.1 Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας

Το οργανόγραμμα είναι μια απεικόνιση της δομής μιας σύνθετης κοινωνικής οργάνωσης, στην οποία παρουσιάζεται η ιεραρχική δομή της, τα διάφορα στοιχεία της ομάδας, αλλά και οι μεταξύ τους σχέσεις. Αποκαλύπτονται οι επικαλυπτόμενοι τομείς, ξεκαθαρίζονται οι ασαφείς αρμοδιότητες και ενθαρρύνεται η αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διάρθρωσης.

Αποτελεί τη βάση για κάθε οργανωτική προσπάθεια (Πατρινός, 2003).

Οι βασικοί άξονες της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας ενός ΟΤΑ αποτελούν το μέγεθός του (πληθυσμός, έκταση), οι οικονομικοί του πόροι και το προσωπικό που διαθέτει. Στους μεγαλύτερους Δήμους παρατηρείται συνήθως επαρκής κάλυψη όλου του φάσματος αρμοδιοτήτων, εξειδικευμένο προσωπικό, πολλές οργανωτικές μονάδες, μεγάλος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων, αλλά και έλλειψη άμεσης επαφής με τους δημότες. Αντίθετα, στους μικρότερους Δήμους παρατηρείται ανεπάρκεια προσωπικού, το οποίο δεν δύναται να ασκήσει όλο το εύρος των αρμοδιοτήτων, έλλειψη τεχνικής υπηρεσίας και υλικοτεχνικής υποδομής, αλλά και συχνότερη διαπροσωπική σχέση με τους πολίτες.

Σημαντικός παράγοντας για την καλύτερη λειτουργία των οργανωτικών δομών είναι η αποτελεσματική διάσπαση της συνολικής εργασίας σε μικρότερα τμήματα, με σκοπό τη δημιουργία των θέσεων εργασίας, δηλαδή η τμηματοποίηση του επιχειρησιακού έργου, η οποία κατευθύνεται από πάνω προς τα κάτω. Αντίθετα, η ομαδοποίηση σε τμήματα-τομείς-διευθύνσεις των θέσεων εργασίας κατευθύνεται αντίστροφα.

Άλλος παράγοντας που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας του ΟΤΑ είναι η οργάνωση των πολιτικών οργάνων των Ο.Τ.Α., καθώς οποιαδήποτε ενέργεια και πρόταση θα πρέπει να λάβει την κατοχύρωση της απόφασης της πολιτικής ηγεσίας, προκειμένου να υλοποιηθεί.

Περαιτέρω, η δομή, οι αρμοδιότητες των επιμέρους οργανωτικών μονάδων και η στελέχωση των υπηρεσιών ενός Ο.Τ.Α. καθορίζονται με τον Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών (Ο.Ε.Υ.). Ο Ο.Ε.Υ. αντικατοπτρίζει το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό των δράσεων του Δήμου και περιλαμβάνει τις θέσεις εργασίας, την κατανομή των λειτουργιών στις επιμέρους δομές και τη διάρθρωση των λειτουργικών μονάδων. Παρατηρείται κυρίως λειτουργική τμηματοποίηση με βάση την αλληλεξάρτηση των λειτουργιών και το εύρος των δραστηριοτήτων που θέλει να αναπτύξει ο οργανισμός, της διαθέσιμης τεχνολογίας και των ειδικοτήτων του προσωπικού. Στον Ο.Ε.Υ. γίνεται περιγραφή των λειτουργιών-καθηκόντων κάθε λειτουργικής μονάδας και αποτυπώνονται οι σχέσεις αλληλεξάρτησης με άλλες οργανωτικές μονάδες. Ξεχωριστά αναφέρονται οι λειτουργίες που ασκούνται αποκεντρωμένα ή από άλλους φορείς του ΟΤΑ., γι' αυτό η θεώρηση του ΟΕΥ πρέπει να γίνεται συνολικά για όλες τις Υπηρεσίες και τους φορείς και η διάρθρωση αυτή να αντιστοιχεί στη διάρθρωση των πολιτικών οργάνων.

“Για τη σύνταξη του ΟΕΥ πρέπει να λαμβάνεται υπόψη:

- ο Ν.3852/10 και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την οργάνωση και λειτουργία των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ
- τα χαρακτηριστικά της περιοχής του Δήμου, τα προβλήματα και οι δυνατότητες ανάπτυξής της
- η υφιστάμενη οργάνωση, ο αριθμός και οι κλάδοι του υφιστάμενου προσωπικού καθώς και οικονομικά χαρακτηριστικά των ΟΤΑ που συνενώνονται
- τα νομικά πρόσωπα των ΟΤΑ που συνενώνονται (Νομικά πρόσωπα, Επιχειρήσεις) και ο τρόπος συγχώνευσής τους
- οι υπηρεσίες που θα μεταφερθούν από την ΝΑ, οι ΤΥΔΚ καθώς και το προσωπικό που θα προέλθει από τις μετατάξεις
- η ανάγκη παροχής διοικητικής υποστήριξης για την άσκηση των νέων αρμοδιοτήτων από τους μεγαλύτερους προς τους μικρότερους δήμους
- οι προτεραιότητες της νέας Δημοτικής αρχής για το ρόλο του νέου Δήμου και για τις λειτουργίες που θα πρέπει να αναπτύξουν οι δημοτικές υπηρεσίες και τα νομικά του πρόσωπα.

Οι Ο.Ε.Υ συντάσσονται ανάλογα με το μέγεθος των δήμων και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Οι βασικοί κανόνες αφορούν στο πλήθος των υποομάδων κάθε οργανικής μονάδας που συναρτάται με τον αριθμό των τοποθετούμενων υπαλλήλων.

Για την αποτελεσματική εσωτερική λειτουργία των υπηρεσιών των Ο.Τ.Α. είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη μηχανισμών συντονισμού κάθετης και οριζόντιας επικοινωνίας, πληροφόρησης και συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών”.

Ο ορισμός που δίνουν οι Κόντης και Μαντάς (1993) είναι συντονισμός είναι η διαδικασία με την οποία συνδέονται τα συστήματα και οι διαδικασίες που έχουν καθιερωθεί με τις δραστηριότητες των ατόμων και ομάδων ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί.

“Για το σκοπό αυτό προβλέπονται:

- *συντονιστικά συμβούλια με τη συμμετοχή προϊσταμένων*
- *μόνιμες ή παροδικές διατμηματικές επιτροπές ή ομάδες εργασίας*

- ομάδες διοίκησης έργου ή προγράμματος
- συντονιστές (*project managers*) για την εκτέλεση έργων ή προγραμμάτων με αξιοποίηση προσωπικού από διάφορες διοικητικές ενότητες
- υπάλληλοι-σύνδεσμοι με το ρόλο του συνδετικού κρίκου δύο υπηρεσιακών μονάδων με ισχυρή αλληλεξάρτηση”.

2.3.2. Ο εσωτερικός έλεγχος

Σύμφωνα με τον Sawyer (2003), ο εσωτερικός έλεγχος είναι «μια συστηματική, αντικειμενική αξιολόγηση των εσωτερικών ελεγκτών των διαφόρων λειτουργιών και ελέγχων εντός ενός οργανισμού. Ο σκοπός του είναι να καθορίσει: (1) ότι οι οικονομικές και διαχειριστικές πληροφορίες των οργανισμών είναι έγκυρες και αξιόπιστες, (2) οι κίνδυνοι σε κάθε επίπεδο στους οργανισμούς εντοπίζονται και ελαχιστοποιούνται, (3) ότι οι εξωτερικοί κανονισμοί και οι αποδεκτές εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες τηρούνται, (4) τα ικανοποιητικά κριτήρια λειτουργίας πληρούνται, (5) οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και οικονομικά και (6) οι στόχοι του οργανισμού επιτυγχάνονται αποτελεσματικά”.

Σύμφωνα με τους Νεγκάκη & Ταχυνάκη (2013), οι τύποι εσωτερικού ελέγχου που μπορούν να διενεργηθούν είναι:

- Οικονομικοί Έλεγχοι. Κατά τη διάρκεια των οικονομικών ελέγχων, καθορίζεται αν οι ιστορικές χρηματοοικονομικές πληροφορίες παρουσιάζουν ακριβοδίκαια την οικονομική θέση και τα αποτελέσματα των εργασιών της επιχείρησης.
- Επιχειρησιακοί-Λειτουργικοί Έλεγχοι. Οι έλεγχοι αυτοί είναι επίσης γνωστοί και ως έλεγχοι απόδοσης ή διοικητικοί έλεγχοι και έχουν ως στόχο την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας ενέργειας. Ένας επιχειρησιακός έλεγχος μετρά και αξιολογεί το διοικητικό έλεγχο με βάση τα πρότυπα που θέτει η διοίκηση, συμπεριλαμβανομένων των μακροπρόθεσμων στόχων, των προϋπολογισμών και των πολιτικών λειτουργίας και διαδικασιών.
- Έλεγχοι Συμμόρφωσης. Οι έλεγχοι συμμόρφωσης προσδιορίζουν τον βαθμό συμμόρφωσης με τις θεσμικές πολιτικές και διαδικασίες, καθώς και τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και τους όρους των συμβάσεων.

- Διερευνητικοί Έλεγχοι. Οι έλεγχοι αυτοί γίνονται στο πλαίσιο εντοπισμού περιστατικών πιθανής απάτης ή κατάχρησης των κεφαλαίων.
- Έλεγχοι Πληροφοριακών Συστημάτων. Οι έλεγχοι των πληροφοριακών συστημάτων ελέγχων αντιμετωπίζουν το περιβάλλον του εσωτερικού ελέγχου των αυτοματοποιημένων συστημάτων επεξεργασίας πληροφοριών και το πώς οι άνθρωποι χρησιμοποιούν αυτά τα συστήματα

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η οργανωτική δομή των ΟΤΑ έχει αναμορφωθεί προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η λογοδοσία και η διαφάνεια τόσο των λειτουργιών τους, όσο και της παροχής των υπηρεσιών προς τους πολίτες. Στο πλαίσιο αυτό ο εσωτερικός έλεγχος κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικός (Υπουργείο Εσωτερικών, 2012).

Ο νόμος 3492/2006 καθορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως την «ανεξάρτητη ελεγκτική - συμβουλευτική δραστηριότητα παροχής διαβεβαίωσης περί της επάρκειας των συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ενός φορέα, με στόχο τη βελτίωση των λειτουργιών του και την επίτευξη των στόχων του, χρησιμοποιώντας συστημικές και δομημένες μεθοδολογίες».

Ο εσωτερικός έλεγχος στους ΟΤΑ καλείται να θεραπεύσει τα παγιωμένα προβλήματα που δυσχεραίνουν την αξιολόγηση των δομών, ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους τους.

Αυτά τα προβλήματα συνοψίζονται στα εξής:

- Ελλιπής αξιοποίηση του προσωπικού με βάση τα προσόντα καθώς και έλλειψη προσωπικού εξειδικευμένων προσόντων σε κρίσιμους τομείς δημόσιας δράσης.
- Απουσία άσκησης σύγχρονου «management» και εκπαίδευσης για την άσκησή του από τα στελέχη που κατέχουν θέσεις ευθύνης
- Απουσία οργάνωσης σε θέσεις εργασίας, καθηκοντολογίου και περιγραφών εργασίας.
- Οριζόντια ανάπτυξη της ιεραρχικής πυραμίδας σε υπερβολικά μεγάλο αριθμό οργανικών μονάδων (γενικών διευθύνσεων, διευθύνσεων και τμημάτων)
- Αδυναμίες παρακολούθησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της απόδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

- Αδυναμία προσαρμογής των δομών και της οργάνωσης της εργασίας των υπηρεσιών προς τις μεταβαλλόμενες ανάγκες και αρμοδιότητες των δημόσιων οργανισμών.
- Δυσκολία συνεργασίας με τον ιδιωτικό τομέα.
- Μη ύπαρξη ενός ενιαίου συστήματος λογιστικής παρακολούθησης.

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια αναγκαία διαδικασία η οποία όμως από μόνη της δεν μπορεί να είναι αρκετή για να επιφέρει τα αποτελέσματα που επιδιώκουν να επιτευχθούν από τους σκοπούς της. Η αξιολόγηση των δομών και των διαδικασιών αποτελεί την πρακτική εκείνη που θα συντελέσει στον αντικειμενικότερο έλεγχο των οικονομικών πράξεων, της αποτελεσματικότητας της διοίκησης και του βαθμού τήρησης των διαδικασιών που προβλέπονται από τους καταστατικούς σκοπούς των ΟΤΑ (Karyotakis & Moustakis, 2014).

2.3.3. Οικονομική Διαχείριση-Προϋπολογισμός

Η οικονομική διαχείριση των ΟΤΑ, αποτελεί μέρος της αξιολογικής διαδικασίας, αφού υποστηρίζει όλες τις δομές με τη διάθεση πόρων και απόδοση των πιστώσεων. Η λειτουργία κάθε δομής επηρεάζεται και ελέγχεται άμεσα από την πληρότητα των πιστώσεων που της αντιστοιχεί και την ορθότητα και αμεσότητα των δαπανών της. Επιπλέον, ο προϋπολογισμός του δήμου που αποτυπώνει σε ετήσια βάση τις προτεραιότητες της διοίκησης, την οικονομική αυτοτέλεια και βιωσιμότητα του Οργανισμού, την αποτελεσματικότητα κάθε δομής, την απόδοση υπηρεσιών και δημόσιων αγαθών στους πολίτες σύμφωνα με τους καταστατικούς σκοπούς του (γι αυτό και πρέπει να δημοσιεύεται και να ελέγχεται από αυτούς) και το κόστος αυτών. Επομένως η ορθότητα των στοιχείων και η τήρηση των αναγραφόμενων στον Προϋπολογισμό, σε συνδυασμό με την εκτέλεσή του βάσει των αρχών που αναφέρονται παρακάτω, είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αξιολόγηση των δομών των ΟΤΑ και ως τέτοιες θα εξεταστούν στη μελέτη του Δήμου Κασσάνδρας. Επιπλέον με την 74712/29-12-2010 (ΦΕΚ 2043 Β΄ 30-12-2010) Υπ. Απόφαση Εσωτερικών ορίστηκε ο τρόπος ενημέρωσης της βάσης δεδομένων του Υπουργείου Εσωτερικών με τα «Οικονομικά στοιχεία δήμων», και των αριθμοδεικτών αξιολόγησης, με την εγκ 53 του 2012 καθορίστηκαν οι διεπαφές για τη σύζευξη των πληροφοριακών συστημάτων των ΟΤΑ με τον κόμβο διαλειτουργικότητας της

ΕΕΤΑΑ και με το Ν. 4270/2014 συστάθηκε το Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ όπου ελέγχεται η οικονομική τους διαχείριση και η πορεία της στοχοθεσίας τους στα πλαίσια ΜΠΔΣ.

Ο προϋπολογισμός αποτελεί θεμελιώδη έννοια του δημοσίου λογιστικού, με το οποίο καθορίζεται το ετήσιο δημοσιονομικό πρόγραμμα.

Έννοια: Προϋπολογισμός είναι η διοικητική πράξη με την οποία προσδιορίζονται τα έσοδα και καθορίζονται τα έξοδα για ένα οικονομικό έτος (ο.ε.), τα οποία κατατάσσονται σε ειδικούς λογαριασμούς κατά κεφάλαιο και άρθρα (κωδικούς αριθμούς εσόδων/εξόδων Κ.Α.Ε). (Σχετικές διατάξεις άρθρο 1-2 του Β.Δ. 15-7/15-6-1959, άρθρα 155-156 του Ν.3463/2006, και άρθρο 5 του Ν.2362/1995)

Η Φύση του προϋπολογισμού έχει τριπλή σημασία, ήτοι:

- δημοσιολογιστική, αφού με τον προϋπολογισμό χαράσσεται η μελλοντική οικονομική πορεία του ΟΤΑ για ένα χρονικό διάστημα, με τον προσδιορισμό των αναμενόμενων εσόδων και τον καθορισμό των ορίων των εξόδων και διαμορφώνεται το πλαίσιο για την επίτευξη των σκοπών του, διαμορφώνοντας το δημοσιονομικό πρόγραμμα
- οικονομικοπολιτική, αφού η λειτουργία του προϋπολογισμού για την κάλυψη των αναγκών του ΟΤΑ, συνίσταται στην επίτευξη των σκοπών του με έναν οικονομικοπολιτικά υπεύθυνο τρόπο, ο οποίος πρέπει να εναρμονίζεται μεταξύ των αναγκών και της κάλυψης αυτών με ορθολογιστικό τρόπο και
- δημοσιονομική, με την έννοια ότι ο προϋπολογισμός δεν αποτελεί απλή λογιστική κατάσταση των προβλέψεων εσόδων και εξόδων, αλλά βαρυσήμαντη πράξη, που συνίσταται στον προγραμματισμό και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων του ΟΤΑ, στη διαμόρφωση της επενδυτικής πολιτικής και τον έλεγχο της λογιστικής ορθότητας, της νομιμότητας και της οικονομικής αποδοτικότητας.

Ως εκ τούτου, για τους ΟΤΑ, οι οποίοι ανήκουν στο ισοζύγιο της Γενικής Κυβέρνησης και υπόκεινται στις δεσμεύσεις που απορρέουν από το ΜΠΔΣ, κατά τη σύνταξη του προϋπολογισμού τους, εκτός των αρχών που προαναφέρονται έχουν ισχύ και:

- οι γενικές αρχές για τη διαχείριση των οικονομικών της Γενικής Κυβέρνησης του άρθρου 33 (α. Αρχή της δημοσιονομικής διαχείρισης, β. Αρχή της Υπευθυνότητας και της Λογοδοσίας, γ. Αρχή της διαφάνειας και δ. Αρχή της ειλικρίνειας)

- οι γενικές αρχές του δημοσιονομικού σχεδιασμού του άρθρου 34 (ο δημοσιονομικός σχεδιασμός θα πρέπει να γίνεται σε πολυετή ορίζοντα, σε συμμόρφωση με τους μεσοπρόθεσμους δημοσιονομικούς στόχους και κανόνες)
- οι κανόνες δημοσιονομικής θέσης του άρθρου 35 (η δημοσιονομική θέση πρέπει να είναι ισοσκελίση ή πλεονασματική)
- του χρέους του άρθρου 36 και
- της πορείας προσαρμογής του άρθρου 37 του Ν.4270/2014

2.4 Θεωρίες και εργαλεία διοίκησης

2.4.1. Ο όρος διοίκηση

Ο ορισμός που δίνουν οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2002) για το μάνατζμεντ είναι: το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης /οργανισμού μέσω της διαχείρισης των υλικών και των ανθρώπινων πόρων. Η έννοια της “διοίκησης” (μάνατζμεντ) συχνά παραπέμπει σε μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, είτε κρατικές είτε ιδιωτικές. Είναι αλήθεια ότι σε τέτοιες επιχειρήσεις η ανάγκη παρουσίας και άσκησης μίας μορφής διοίκησης είναι αυτονόητη. Διοίκηση, μολαταύτα, δύναται να υπάρξει και σε πιο απλές καταστάσεις, όπου εμπλέκεται μία ομάδα ανθρώπων με κάποιον κοινό σκοπό (Κουτούζης, 1999:14).

Με άλλα λόγια, το μάνατζμεντ θεωρείται ως ένα σύνολο τεχνικών και μεθόδων που έχουν ως στόχο την αξιοποίηση, με τον καλύτερο τρόπο, των οικονομικών, υλικών και ανθρώπινων πόρων, ώστε να διασφαλιστεί η επίτευξη των στόχων τους οποίους έχει θέσει ο οργανισμός ή επιχείρηση, στο πλαίσιο της αποστολής της και του στρατηγικού της προγραμματισμού. Όλη η φιλοσοφία του μάνατζμεντ είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων οι οποίοι συνήθως τίθενται από τρίτους και όχι από τους εργαζομένους.

Βάσει του Vincent de Gaulejac, (2005), η επιχείρηση και κάθε οργανισμός θεωρείται μια κοινωνία σε σμίκρυνση, και ειδικότερα, μία κοινότητα ανθρώπων η οποία πρέπει να βρει μια ισορροπία μεταξύ οικονομικών επιδόσεων, κοινωνικών προβληματισμών και συμβολικών παραμέτρων. Οι λειτουργίες του μάνατζμεντ μιας επιχείρησης, εντοπίζονται σε πέντε βασικά σημεία σχετικά με το τρόπο διαχείρισης της οποίας αλλαγής έχει υιοθετηθεί από

μέρους της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια στα σημεία αυτά. Οι πέντε αυτές λειτουργίες του μάνατζμεντ αναφέρονται ως ακολούθως:

1. Ο προγραμματισμός (planning)
2. Η οργάνωση (organizing)
3. Η στελέχωση (staffing)
4. Η ηγεσία (leading)
5. Ο έλεγχος (controlling)

Ο Παπαδάκης, (2002), υποστηρίζει ότι η διαδικασία του προγραμματισμού θέτει τους στόχους καθώς και όλες τις ενέργειες που χρειάζεται να γίνουν μέσα στην επιχείρηση για να επιτευχθούν οι στόχοι του τέθηκαν.

Στα πλαίσια της ανωτέρω συζήτησης, την οποία δεν θα επεκτείνουμε, γιατί εκφεύγει των σκοπών της παρούσας μελέτης, έχει επικρατήσει η άποψη ότι η διοίκηση του κράτους θα πρέπει μιν να διατηρεί τον κοινωνικό της χαρακτήρα, αλλά παράλληλα να αντιγράφει τις καλές πρακτικές που συναντώνται στην ιδιωτική διοίκηση (Μιχαλόπουλος, 2003; Pruthi, 2005; Denhardt & Denhardt, 2011; Μπουρσανίδης, 2010). Ο έλεγχος, η αξιολόγηση, ο αποτελεσματικός σχεδιασμός των αρμοδιοτήτων, ο προγραμματισμός, η αποδοτική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μαζί με άλλες δομικές λειτουργίες του μάνατζμεντ και των πρακτικών που ακολουθεί αποτελούν σημαντικές προτάσεις με τις οποίες μπορεί η δημόσια διοίκηση να επιτύχει τους σκοπούς της, που πάνω από όλα καθοδηγούνται από την προαγωγή της κοινής ωφέλειας για την κοινωνία.

Παρά το γεγονός ότι στην παρούσα μελέτη θα ασχοληθούμε κατά κύριο λόγο με τη σημασία της αξιολόγησης θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ότι η διαδικασία αυτή ανήκει σε ένα γενικό πλαίσιο υιοθέτησης νέων προτύπων δημόσιας διοίκησης, τα οποία είναι απαραίτητο να αναλυθούν έστω συνοπτικά για να καταστεί έτσι εφικτή η αλληλοσύνδεση όλων των θεμελιωδών εννοιών που μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης.

2.4.2 Ιδιαιτερότητες της Δημόσιας Διοίκησης σε σχέση με την ιδιωτική

Η δημόσια διοίκηση παρουσιάζει ένα σύνολο ιδιαιτεροτήτων που απαγορεύει την ανεπιφύλακτη εφαρμογή των αρχών του μοντέλου διοίκησης του ιδιωτικού τομέα. Εάν η ιδιωτική επιχείρηση είναι σε θέση να θέτει ξεκάθαρους στόχους με βάση τους οποίους

προσδιορίζει τη δράση της, δε συμβαίνει το ίδιο με έναν δημόσιο οργανισμό. Η αποστολή με την οποία αυτός έχει επιφορτιστεί, δηλαδή η επιδίωξη του δημόσιου (γενικού) συμφέροντος, είναι διφορούμενη. Το δημόσιο συμφέρον επιδέχεται πολλές και διαφορετικές ερμηνείες, οι οποίες ενδέχεται να είναι τελείως διαφορετικές. (Chevallier, 1986).

Οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα καθεστώς νομικών κανόνων δημοσίου δικαίου και ως εκ τούτου οι διοικητικές τους επιλογές περιορίζονται από τα όρια της εκάστοτε νομιμότητας. Επίσης, περιορίζονται από μία σειρά τυπικών κανόνων και διαδικασιών, καθώς και ελέγχων, που σε πολλές περιπτώσεις τείνουν να γίνουν αυτοσκοπός, προκειμένου να αποκτήσουν το τεκμήριο της νομιμότητας.

Μία επιπλέον διαφορά διαφοροποίησης των δημοσίων οργανισμών σε σχέση με τους ιδιωτικούς φορείς, είναι ότι οι πρώτοι λειτουργούν σε ένα μεταβαλλόμενο πολιτικό πλαίσιο, ανάλογα με τις κυβερνητικές μεταβολές. Επιπρόσθετα, οι στόχοι ενός δημόσιου οργανισμού δεν είναι πάντα αντικειμενικά προσδιορίσιμοι, επειδή εκφράζουν πολιτικές σκοπιμότητες, σε αντίθεση με τους στόχους των ιδιωτικών επιχειρήσεων που προκύπτουν από μία ορθολογική και τεχνοκρατική διαδικασία. Τέλος, η λειτουργία των δημοσίων οργανισμών δεν διέπεται από τους κανόνες της οικονομίας της αγοράς, αλλά συνδέεται με ειδικούς δημοσιονομικούς στόχους, με ιδιαίτερο χαρακτηριστικό ότι αυτοσκοπός δεν είναι η επιδίωξη του κέρδους, αλλά η παροχή και παραγωγή αγαθών προς ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου.

Εξάλλου, οι δημόσιοι οργανισμοί χρηματοδοτούνται από τον κρατικό Προϋπολογισμό και η δράση τους περιορίζεται μέσα στα όρια του προϋπολογισμού τους. Άρα η επιτυχία ή αποτυχία της λειτουργίας τους, αλλά κρίνεται πρωτίστως από το βαθμό εκπλήρωσης της κοινωνικοπολιτικής αποστολής τους. (Kaplan and Norton, 1996).

Εξάλλου, οι δημόσιοι οργανισμοί επικεντρώνονται κυρίως στην προσέλκυση μεγαλύτερων κονδυλίων από τους κρατικούς πόρους, αποσκοπώντας στη μεγέθυνση των προϋπολογισμών τους, και στην ικανοποίηση πολιτών-πελατών τους, η οποία έρχεται σε δεύτερη μοίρα, ενώ θα έπρεπε να αποτελεί το βασικό κριτήριο της επιτυχημένης λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών και αυτή είναι ίσως και η μεγαλύτερη παθολογία του ελληνικού δημόσιου τομέα (Μιχαλόπουλος, 2003).

Η ύπαρξη των ανωτέρω αναφερόμενων διαφορών δεν αμφισβητείται, αλλά ούτε και απαγορεύει την οποιαδήποτε σύγκριση των μεθόδων διοίκησης ιδιωτικών και δημοσίων οργανισμών. καθώς τη συνεργασία μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα με αμοιβαία οφέλη

και για τους δύο, καθώς και για το κοινωνικό σύνολο. Άλλωστε, σε ένα γενικότερο πλαίσιο ανάλυσης, η διοίκηση είναι μια σειρά από ενέργειες που πραγματοποιούν λειτουργίες, όπως η διαχείριση, η διεύθυνση, ο έλεγχος, καθώς και η οργάνωση διαφορετικών διαδικασιών, ανεξάρτητα από το εάν αυτές εξυπηρετούν τις σχέσεις του κράτους με τον πολίτη ή τις σχέσεις της αγοράς.

Η συζήτηση, όμως, γύρω από το εάν θα έπρεπε η φροντίδα των υποθέσεων του κράτους να πραγματοποιείται μέσα από την δημόσια ή την ιδιωτική διοίκηση αποτελεί ένα θέμα με αρκετά πεδία προς ανάλυση με τις απόψεις να διαφέρουν μεταξύ τους σε δομικά στοιχεία. Επί της ουσίας από αυτές τις αντικρουόμενες απόψεις γεννήθηκε η νέα δημόσια διοίκηση, που είχε ως βασικούς στόχους την κοινωνική πρόοδο, την αύξηση της παραγωγικότητας, την εφαρμογή νέων τεχνολογιών αλλά και την αξιολόγηση των δομών.

2.5. Η νέα δημόσια διοίκηση (Ν.Δ.Δ.)

Οι λόγοι της εμφάνισης της νέας δημόσιας διοίκησης σε διάφορες χώρες (1970) σχετίζονται άμεσα με τις κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις του δυτικού κόσμου, και ιδιαίτερα με την κρίση του καπιταλιστικού συστήματος. Μετά την μεγάλη ύφεση του 1929 και το Β παγκόσμιο πόλεμο, για να κατευναστούν οι διακυμάνσεις που απειλούν την ισορροπία στις κοινωνίες, πολλές αστικές υπηρεσίες, όπως η κοινωνική ασφάλεια και υπηρεσίες υγείας, όσο και ένας αριθμός από βασικές βιομηχανίες (ύδρευση, συγκοινωνίες) συμφωνήθηκε σε διαφορετικό ποσοστό σε κάθε χώρα να περιέλθουν υπό την προστασία του κράτους. Η μεγάλη διόγκωση των Κυβερνητικών δαπανών μπήκε στο στόχαστρο κατά τις επόμενες οικονομικές κρίσεις και με τη σύμφωνη γνώμη μεγάλου ποσοστού της κοινωνίας οδήγησαν σε ένα πλήθος αλλαγών που ονομάστηκαν Νέα Δημόσια Διοίκηση. Οι αλλαγές αυτές εντοπίζονται κυρίως στην κατάργηση του γραφειοκρατικού μοντέλου (που υπηρέτησε τη νομιμότητα, την αμεροληψία, και την πιστή-άκαμπτη εφαρμογή προκαθορισμένων διαδικασιών αλλά δεν μπόρεσε να αντεπεξέλθει στις συνεχείς αλλαγές των εφαρμοζόμενων πολιτικών, στην πολυπλοκότητα και την ανομοιογένεια των κοινωνικών αναγκών), στην αποδέσμευση της δημόσιας διοίκησης από τη στενή επιτήρηση του κράτους, ώστε (στα πλαίσια της νομιμότητας) να φροντίζει για την ελευθερία των πολιτών-πελατών να απολαμβάνουν ένα μίνιμουμ αγαθών και υπηρεσιών, στην ανταμοιβή των στελεχών βάσει απόδοσης, εισάγοντας έτσι όρους της “ανταγωνιστικότητας”, τόσο απέναντι στον ιδιωτικό τομέα, όσο και απέναντι σε ομοειδείς δημόσιους οργανισμούς, με απώτερο στόχο τη συρρίκνωση των αμιγώς δημόσιων οργανισμών, έναντι των ιδιωτικών. Παράλληλα, εξυπηρετεί τις ανάγκες της “αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας” που αντιμετώπιζε προβλήματα αξιοκρατίας και αποδοχής, με τις αρχές που αυτή

προάγει.

Στοιχεία που συνθέτουν τη Νέα Δημόσια Διοίκηση είναι:

- έμφαση στη διοίκηση της απόδοσης (ανάπτυξη της στοχοθεσίας) και στη χρηματοοικονομική πειθαρχία -ευελιξία
- πιο ευέλικτη και αποκεντρωμένη χρηματοοικονομική διοίκηση
- επένδυση στους ανθρώπινους πόρους: ανάπτυξη μεθόδων και πολιτικών διοίκησης με αυξημένη χρήση αμοιβών βάσει απόδοσης-στόχων-συμβολαίων-ευελιξία -εκπαίδευση
- ανταπόκριση στους χρήστες -πελάτες, (όχι απλώς πολίτες) των δημοσίων υπηρεσιών (έμφαση στις εκροές - εναλλακτικές μορφές εξυπηρέτησης)
- αποκέντρωση εξουσία και ευθύνης (σε κατώτερα επίπεδα διοίκηση/ΟΤΑ)
- χρήση μηχανισμών της αγοράς, όπως εσωτερική αγορά, χρεώσεις, ανάθεση-εργολαβίες (ευελιξία)
- ιδιωτικοποιήσεις (market -oriented public enterprises)
- λήψη αποφάσεων μέσω διαφάνειας και διαβούλευσης
- κατάργηση εμποδίων για την ανάπτυξη αγορών και επιχειρηματικότητας

Οι πιο πρόσφατοι προσδιορισμοί των στόχων της ΝΔΔ του είναι (Denhardt&Denhardt, 2011):

- Η κοινωνική πρόοδος
- Η αύξηση της παραγωγικότητας
- Η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών που επιτυγχάνεται μόνο μέσα από πειθαρχημένο εργατικό δυναμικό
- Παροχή στους manager του δικαιώματος οργάνωσης και διεύθυνσης
- Βελτίωση της παραγωγικότητας μέσα από τον σχεδιασμό, την εφαρμογή και την μέτρηση των αναγκαίων βελτιώσεων

Στη συνέχεια, οι αρχές της ΝΔΔ εμπλουτίστηκαν με τις αρχές της αστικής διακυβέρνησης (περιγράφονται στην παρ 3.6) που σε επίπεδο τοπικής διακυβέρνησης υιοθετήθηκαν τη δεκαετία του 1990 ενώ η ολοκλήρωσή της θα επιτευχθεί με την εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση των δυνατοτήτων που προσφέρουν οι ΤΠΕ (παρ 2.6).

2.6. Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση

Η χρήση των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ΤΠΕ) άλλαξε τους κανόνες του παιχνιδιού διευκολύνοντας την εισαγωγή και διαχείριση των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση, αίροντας την απομόνωσή της, χάρη στις νέες υποδομές, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής με τον περιορισμό της γραφειοκρατίας και ενισχύοντας την «Κοινωνία των Πολιτών», μέσω της διαφάνειας και της δυνατότητας ενεργητικής συμμετοχής τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων του κρατικού μηχανισμού.

Οι ΤΠΕ προσφέρουν στην εσωτερική λειτουργία των οργανισμών μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των υποθέσεων και αύξηση της ποιότητας των παραγόμενων υπηρεσιών με τη χρήση συστημάτων διαχείρισης ροών εργασίας και εγγράφων και συστήματα υποστήριξης αποφάσεων.

Πολλαπλά είναι τα οφέλη για τους χρήστες των υπηρεσιών αφού τους παρέχεται άμεση και έγκυρη ενημέρωση και πληροφόρηση, ανοικτή πρόσβαση στις διαδικασίες και στις αποφάσεις («Διαύγεια», «ΚΗΜΔΗΣ» κλπ), δυνατότητα να συναλλαγούν με ασφάλεια (ψηφιακή υπογραφή) από οπουδήποτε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, με δυνατότητα εξατομικευμένης παροχής και να έχουν ενεργό συμμετοχή σε διαβουλευτικές διαδικασίες, συνεργατικές παροχές, αξιολογήσεις και ψηφοφορίες. (Ηλεκτρονική Δημοκρατία).

Με την προτυποποίηση των επαφών τους, είναι εφικτή η διαλειτουργικότητα των πληροφοριακών συστημάτων διαφορετικών υπηρεσιών (ακόμη και των αντίστοιχων υπηρεσιών διαφορετικών χωρών), ώστε να αναγνωρίζονται τα έντυπα που παράγει η μία, από την άλλη και μέσα από κοινόχρηστες βάσεις δεδομένων, να παρέχονται ολοκληρωμένες υπηρεσίες.

“Με αυτές μεθόδους, μετασηματίστηκε η δημόσια διοίκηση σε Ηλεκτρονική Δημόσια διοίκηση η οποία σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, είναι «Η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών και ιδιαίτερα του internet, ως εργαλείου για την επίτευξη καλύτερης δημόσιας διοίκησης». Ο μετασηματισμός διαδικασιών, οργανωτικών δομών, δραστηριοτήτων και στόχων των δημόσιων

οργανισμών, καθώς επίσης και του τρόπου επικοινωνίας τους με τους πολίτες, με βάση τις δυνατότητες που παρέχουν οι ΤΠΕ, με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς τους, ορίζεται ως «Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση» (Αποστολάκης Ι., Λουκής Ε., Χάλαρης Ι., 2008).

Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση πρέπει να ανταποκριθεί στο νέο περιβάλλον, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τις ΤΠΕ. Σε αυτό το πλαίσιο, διενεργούνται τα τελευταία χρόνια σημαντικές θεσμικές και οργανωτικές αλλαγές στον ελληνικό Δημόσιο Τομέα, με από κοινού χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό και τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (ΚΠΣ), όπως το Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ», το οποίο λειτουργεί ως δράση συντονισμού και υποστήριξης για τα επιμέρους Επιχειρησιακά Προγράμματα του Γ' ΚΠΣ, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη, και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΕΠ ΚτΠ), που αποτελεί ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, ώστε να αξιοποιηθούν οι νέες τεχνολογίες και να επιταχυνθεί η ανάπτυξη της ΚτΠ στην Ελλάδα.

Σήμερα, υπάρχουν Υπηρεσίες που εξοπλίζονται από Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα, (ΟΠΣ) που περιέχουν υποσυστήματα που υποστηρίζουν όλες εσωτερικές λειτουργίες κι έχουν υποστηρίξουν τη διαλειτουργικότητα με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις οι οποίοι μπορούν να εισάγουν δεδομένα και να λάβουν τα έντυπα που χρειάζονται. Τέτοια είναι το «TAXIS», το «ΕΡΜΗΣ», των ασφαλιστικών ταμείων, της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης.

2.7 Στρατηγικός σχεδιασμός και επιχειρησιακός προγραμματισμός ΟΤΑ

Ο στρατηγικός προγραμματισμός αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης και αποτελεί την διαδικασία μέσα από την οποία μια οργάνωση καταφέρνει να διαμορφώσει την αποστολή της, το όραμά της τους μακροπρόθεσμους στόχους της και να σχεδιάσει τις στρατηγικές της (Μπουραντάς, 2002,σ.51). Ο τακτικός ή επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι η διαδικασία μέσα από την οποία αποφασίζονται συγκεκριμένα, ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά οι ενέργειες που είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν ενώ παράλληλα καθορίζονται και μέτρα που θα χρησιμοποιηθούν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι μετρήσιμοι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι (Sargu, 2013).

Το βασικό στοιχείο του επιχειρησιακού προγραμματισμού είναι ο προϋπολογισμός ο οποίος αποτυπώνει την οικονομική κατάσταση των στόχων, των ενεργειών και των μέσων.

Τέλος είναι ιδιαιτέρως σημαντικό να επισημανθεί ότι ο επιχειρησιακός προγραμματισμός υφίσταται προκειμένου να υλοποιείται ο στρατηγικός προγραμματισμός (Μπουραντάς, 2002,σ.52).

Ως στρατηγική μπορεί να οριστεί η κατεύθυνση και το εύρος και είδος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού μεσο-μακροπρόθεσμα ώστε να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία μίας οργάνωσης μέσω της διάταξης των πόρων της, σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών (μέτοχοι, εργαζόμενοι, πολίτες, επιχειρήσεις, άλλοι οργανισμοί) Τα πλεονεκτήματα που παρέχει στον οργανισμό η στρατηγική, είναι ότι ορίζει τον οργανισμό και τον τοποθετεί στο περιβάλλον που λειτουργεί, μειώνει την αβεβαιότητα και μπορεί να επιτύχει συνεχή παραγωγή αξίας.

Η στρατηγική σκέψη αφορά στις εξής τέσσερις ερωτήσεις:

- Πού είμαστε;
- Πού θέλουμε να πάμε;
- Πώς θα πάμε;
- Πώς θα μετρήσουμε την επιτυχία;

Διακρίνουμε 5 επίπεδα στρατηγικής:

- Κοινωνικό επίπεδο: με αντικείμενα τον καθορισμό των σχέσεων του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον, τη στάση του απέναντι στα ενδιαφερόμενα μέρη και τους μη οικονομικούς στόχους (πχ περιβαλλοντική και κοινωνική απόδοση)
- Εταιρικό επίπεδο: με αντικείμενα τον καθορισμό του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, της προοπτικής (στρατηγικής κατεύθυνσης) των δραστηριοτήτων (εύρος και τύπος) που θα αναπτύξει, των κλάδων και των αγορών εντός των οποίων θα δραστηριοποιηθεί, των συνεργασιών που θα αναπτύξει
- Επιχειρηματικών μονάδων: με αντικείμενο την ανίχνευση και αντιμετώπιση του ανταγωνισμού (διαφοροποίηση καινοτομία, αξία σε κάθε δραστηριότητα)
- Λειτουργικό επίπεδο: με αντικείμενο την επίτευξη των επί μέρους στόχων των δραστηριοτήτων μέσω της ποιοτικής λειτουργίας για παραγωγικότητα και

αποτελεσματικότητα

- Επιχειρησιακών λειτουργιών: με αντικείμενο τον χειρισμό εργασιών στρατηγικής σημασίας (αγορά πρώτων υλών, έλεγχος αποθήκης)

Η στρατηγική διακρίνεται σε τρεις τύπους:

- Την πολιτική στρατηγική όπου καθορίζεται ο τρόπος (φιλοσοφία, αξίες, γενικές αρχές) που θα αντιμετωπιστούν τα κρίσιμα ζητήματα που καταγράφονται, ανά άξονα προτεραιότητας
- Τη διοικητική στρατηγική που περιλαμβάνει τις τεχνικές δραστηριότητες και μέσα (προϋπολογισμός, απολογισμός), τις αποφάσεις λειτουργικού χαρακτήρα, την κατανομή πόρων, τους στόχους προς επίτευξη
- Την οργανωσιακή αλλαγή που αποτελεί τη διαδικασία κατά την οποία ο οργανισμός μετακινείται από την κατάσταση που βρίσκεται σε μία επιθυμητή κατάσταση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του (αποτελεσματικότητα, ικανοποίηση ενδιαφερόμενων μερών). Τέτοιες αλλαγές μπορεί να αφορούν στα συστήματα διοίκησης, στην κουλτούρα, στην οργανωτική δομή, στις πολιτικές.

Το μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης διαρθρώνεται σύμφωνα με το παρακάτω σχέδιο:



Σχήμα 1 – Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης

Πηγή: Wheelen, Thomas L & Hunger, J David 1995: Business Policy and Strategic Management

Η στρατηγική σε έναν οργανισμό, επικοινωνείται ιεραρχικά «από πάνω προς τα κάτω», δηλαδή η ηγεσία διαμορφώνει το όραμα και την αποστολή, τους σκοπούς του οργανισμού και τις πολιτικές που θα βασίσει την αντιμετώπιση των κρίσιμων ζητημάτων ανά θεματικό τομέα που θα δραστηριοποιηθεί. Τα κρίσιμα ζητήματα σε μέτρα και στόχους, σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη. Ο Επιχειρησιακός σχεδιασμός εκκινεί μετά την αποδοχή αυτών σχεδίων δράσης από τα όργανα του δήμου, τους εργαζόμενους και την κοινωνία (διαβούλευση), με την ανάλυση των στόχων σε δράσεις και τον καθορισμό ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων κάθε δράσης, σε συνεργασία με τα μεσαία στελέχη. Ακολουθεί ο καθορισμός των επιχειρησιακών διαδικασιών (αναθέσεις συγκεκριμένων εργασιών σε κάθε εργαζόμενο) για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων με συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα.

Η υλοποίηση της στρατηγικής, περιλαμβάνει την ανακατανομή προσωπικού και θέσεων για τις ανάγκες της στοχοθεσίας, τακτική παρακολούθηση των στόχων για την έγκαιρη ανατροφοδότηση του αρχικού σχεδιασμού, την αναφορά σχετικά με την αξιοπιστία των δεικτών ή την πρόοδο βάσει χρονοδιαγράμματος και επικοινωνείται από «κάτω προς τα πάνω».

Η επιτυχία του οργανισμού στην υλοποίηση των στόχων του εκφράζεται με μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του που ορίζεται ο βαθμός επίτευξης, εφαρμογής και υλοποίησης των επιδιωκόμενων σκοπών και στόχων και της αποδοτικότητάς του που αναφέρεται στην ικανότητά του να επιτυγχάνει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τους στόχους με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Σημαντικό εργαλείο για την αξιολόγηση της απόδοσης έναντι των αναμενόμενων αποτελεσμάτων για την επίτευξη της στρατηγικής, αποτελεί η μέθοδος της «Εξισορροπημένης Μέτρησης Απόδοσης», (Balanced Scorecard) η οποία παρέχει απαντήσεις σε τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες θεώρησης του οργανισμού: των οικονομικών πόρων, των πολιτών-πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών και της καινοτομίας και μάθησης και αποτυπώνει τις σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης, ανά οπτική γωνία

Η χρησιμοποίηση της μεθόδου ως μέρος της Στρατηγικής Διοίκησης του Οργανισμού, συνιστά εργαλείο στα χέρια της Διοίκησης, για την αποσαφήνιση του οράματος και της στρατηγικής του, για τη σύνδεση της στρατηγικής με συγκεκριμένα μέτρα και δράσεις, για το σχεδιασμό στόχων και πρωτοβουλιών και για την ενδυνάμωση της ανατροφοδότησης με πληροφορίες για την πρόοδο του Οργανισμού, ώστε να ενισχύεται η διαδικασία συνεχούς μάθησης. (Kaplan and Norton, 1996).

Τα στάδια διαμόρφωσης της στρατηγικής και του επιχειρησιακού σχεδιασμού σε έναν ΟΤΑ Α Βαθμού, είναι:

“Βήμα 1: Προετοιμασία και οργάνωση

Σκοπός του βήματος είναι η προετοιμασία και οργάνωση της όλης διαδικασίας κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Το βήμα ολοκληρώνεται με τις εξής ενέργειες :

- *Οργάνωση του έργου από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης και την δυναμική σύσταση ομάδας έργου ή επιμέρους θεματικών ομάδων εργασίας, μία ανά θεματική ενότητα («Περιβάλλον και ποιότητα ζωής», «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία,*

Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός», «Τοπική Οικονομία και Απασχόληση» «Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας και Οικονομικής Κατάστασης του Δήμου»).

- *Διατύπωση των αρχικών κατευθύνσεων της Δημοτικής Αρχής*
- *Προγραμματισμό του έργου*
- *Ενημέρωση του προσωπικού των υπηρεσιών και των ΝΠ του Δήμου για τη διαδικασία κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος*

Βήμα 2: Συνοπτική περιγραφή και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης

Σκοπός του βήματος είναι η αποτύπωση και αξιολόγηση:

- *της γενικής εικόνας της περιοχής του Δήμου και του Δήμου ως Οργανισμού.*
- *της περιοχής του Δήμου και των κάθετων υπηρεσιών στο θεματικό τομέα «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής».*
- *της περιοχής του Δήμου και των κάθετων υπηρεσιών στο θεματικό τομέα «Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός».*
- *της περιοχής του Δήμου και των κάθετων υπηρεσιών στο θεματικό τομέα «Τοπική οικονομία και απασχόληση».*
- *του εσωτερικού περιβάλλοντος του Δήμου και των οριζόντιων υπηρεσιών*

Δηλαδή σε συνεργασία με τις υπηρεσίες του Δήμου, μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίων, αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση και του πόρους του δήμου και παρουσιάζει συνοπτικά:

- *την οργανωτική δομή και τα συστήματα λειτουργίας*
- *το ανθρώπινο δυναμικό*
- *τις συνεργασίες*
- *διαδικασίες, συστήματα και πρότυπα που υποστηρίζουν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση*
- *την κτιριακή υποδομή και τον τεχνικό εξοπλισμό*
- *οικονομικά στοιχεία και περιουσία.*

Η αξιολόγηση της περιοχής του Δήμου και της οργάνωσης και λειτουργίας του με τη μέθοδο της SWOT Analysis, περιλαμβάνει:

- Τα κρίσιμα ζητήματα ανάπτυξης (τοπικά και εσωτερικά), τα οποία είναι σκόπιμο να αντιμετωπιστούν από το Δήμο μεσοπρόθεσμα, ιεραρχημένα κατά σειρά προτεραιότητας.
- Τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα της περιοχής του Δήμου ως προς τα κρίσιμα ζητήματα, τις ανάγκες των πολιτών καθώς επίσης και την εκτιμώμενη ζήτηση για την παροχή υπηρεσιών σε επίπεδο Δήμου.
- Τις δυνατότητες και τις υφιστάμενες αδυναμίες των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του, σε σχέση α) με τις λειτουργίες που επιτελούν, το ανθρώπινο δυναμικό, την υλικοτεχνική τους υποδομή, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, και β) με την οικονομική κατάσταση του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του.
- Τις ευκαιρίες και τους περιορισμούς από εξωγενείς παράγοντες (όπως θεσμικό πλαίσιο, εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές και χρηματοδοτήσεις).

Βήμα 3: Καθορισμός του Οράματος και της Στρατηγικής του Δήμου-Κατάρτιση Στρατηγικού Σχεδίου

Σκοποί του βήματος είναι:

- η διατύπωση του οράματος
- η διατύπωση των κατευθυντηρίων πολιτικών επιλογών της Δημοτικής Αρχής για την επόμενη περίοδο
- η επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο Δήμος
- ο προσδιορισμός των Μέτρων (Αναπτυξιακές Προτεραιότητες) και των Στόχων, σύμφωνα με τις οποίες θα διαρθρωθεί το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές (τομεακές και περιφερειακές) αναπτυξιακές προτεραιότητες.

Η στρατηγική αυτή οργανώνεται στους 4 θεματικούς τομείς (άξονες) που αναφέρθηκαν στο βήμα 2 και για κάθε έναν από τους οποίους, εξειδικεύονται Μέτρα και Στόχοι.

Αναπτυξιακές προτεραιότητες του Δήμου αποτελούν γενικές κατευθύνσεις της Δημοτικής Αρχής που καθοδηγούν και προσανατολίζουν τις ειδικότερες αποφάσεις των υπηρεσιών κατά

την επιλογή των δράσεων.

Βήμα 4: Συνεργασία με όμορους Δήμους και την Περιφέρεια

Σκοπός του βήματος είναι η διασφάλιση του συντονισμού των δράσεων υπερτοπικής ανάπτυξης και η προώθηση τυχόν διαδημοτικών και διαβαθμιδικών συνεργασιών (Περιφέρειας-Δήμου).

Το βήμα, εκτός των άλλων, στοχεύει επίσης στην αναβάθμιση του επιπέδου συνεργασίας του Δήμου με όμορους Δήμους για τη συντονισμένη προώθηση της υπερτοπικής ανάπτυξης και την από κοινού παροχή υπηρεσιών ή την υλοποίηση δράσεων και συμφωνιών.

Επιπρόσθετα, το βήμα στοχεύει στη συνεργασία του Δήμου με την Περιφέρεια, ώστε να συντονιστούν δράσεις που αφορούν στην τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη.

Βήμα 5: Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και Διαδικασίες Διαβούλευσης

Το βήμα περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες :

- Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου από το Δημοτικό Συμβούλιο μετά από εισήγηση της Εκτελεστικής Επιτροπής
- Παρουσίαση του Στρατηγικού Σχεδίου στη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης
- Παρουσίαση του Στρατηγικού Σχεδίου μέσω των διαθέσιμων συστημάτων και διαδικασιών επικοινωνίας
- Διοργάνωση δημόσιων εκδηλώσεων-Διαβούλευση
- Σύνοψη των συμπερασμάτων των διαδικασιών διαβούλευσης και ενημέρωση της Εκτελεστικής Επιτροπής και των αρμόδιων υπηρεσιών
- Εφόσον κρίνεται απαραίτητο από την Εκτελεστική Επιτροπή, με βάση τα συμπεράσματα της διαβούλευσης, αναθεωρούνται σημεία του Στρατηγικού Σχεδίου.

Βήμα 6: Κατάρτιση Επιχειρησιακού Σχεδίου

Με σκοπό την εφαρμογή της στρατηγικής του Δήμου, στο βήμα αυτό, καταρτίζεται το Επιχειρησιακό Σχέδιο για την επίτευξη κάθε Στόχου του Στρατηγικού Σχεδίου.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα περιλαμβάνει Άξονες, Μέτρα, Στόχους, όπως έχουν καταρτιστεί στη φάση κατάρτισης του Στρατηγικού Σχεδίου, και δράσεις που εξειδικεύουν τη στρατηγική του Δήμου. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα καταρτίζεται από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης σε συνεργασία με την Υπηρεσία που είναι αρμόδια για το Μέτρο και το Στόχο. Για την επίτευξη των Στόχων του κάθε Μέτρου σχεδιάζεται σειρά Δράσεων.

Για την κατάρτιση του Επιχειρησιακού Σχεδίου απαιτούνται οι εξής ενέργειες:

- 1. Εξειδίκευση των Μέτρων και των Στόχων σε Δράσεις*
- 2. Συνοπτική περιγραφή του σχεδίου δράσης γιακάθε αρμόδια υπηρεσία*

Το Επιχειρησιακό Σχέδιο αναφέρεται τόσο σε δράσεις τοπικής ανάπτυξης όσο και σε δράσεις εσωτερικής ανάπτυξης.

Βήμα 7: Πενταετής Προγραμματισμός των Δράσεων. Οικονομικός Προγραμματισμός του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Σκοποί του βήματος αυτού, είναι:

- Ιεράρχηση & προγραμματισμός των δράσεων: διάρκεια και χρονοδιάγραμμα, αρμόδια υπηρεσία, φορείς υλοποίησης και χωροθέτηση, προτεραιότητα, προσδιορισμός των αναγκαίων ανθρώπινων και υλικών πόρων για την υλοποίησή τους, εκροές, κλπ.*
- Εκτίμηση του προϋπολογισμού των δράσεων*
- Εκτίμηση των εσόδων και των πηγών χρηματοδότησης*
- Κατανομή των εσόδων στα έτη για την κάλυψη των δαπανών των δράσεων*

Βήμα 8: Προσδιορισμός Δεικτών Παρακολούθησης και Αξιολόγησης

Στο βήμα αυτό προσδιορίζονται οι δείκτες με βάση τους οποίους θα πραγματοποιείται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Οι δείκτες παρακολούθησης κατηγοριοποιούνται σε δείκτες εισροών, εκροών και αποτελέσματος.

Βήμα 9: Έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος & Τελικές Ενέργειες

Το βήμα περιλαμβάνει τις εξής ενέργειες :

- έγκριση από το ΔΣ του κάθε Νομικού Προσώπου του Δήμου, εντός μιας (1) εβδομάδας από την εισήγηση των υπηρεσιών του, των στόχων και των δράσεων του Επιχειρησιακού που το αφορούν.
- ολοκλήρωση του σχεδίου Επιχειρησιακού Προγράμματος από την Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης
- υποβολή του σχεδίου Επιχειρησιακού Προγράμματος από την Εκτελεστική Επιτροπή στο Δημοτικό Συμβούλιο, επισυνάπτοντας τις σχετικές αποφάσεις των Νομικών Προσώπων του Δήμου για δράσεις/ σχέδια δράσης που τα αφορούν.
- έγκριση του σχεδίου από το Δημοτικό Συμβούλιο
- έλεγχο για τη νομιμότητα της διαδικασίας κατάρτισης του προγράμματος από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση (Αυτοτελής Υπηρεσία Εποπτείας ΟΤΑ), με υποβολή σχετικής έκθεσης εγκεκριμένης από το Δημοτικό Συμβούλιο
- δημοσιοποίηση του προγράμματος από το Δήμο”.

Αρμόδια Υπηρεσία για την οργάνωση της παραπάνω διαδικασίας είναι αυτή του «Προγραμματισμού και Ανάπτυξης», σε συνεργασία με ΟΔΕ που θα συγκροτηθεί για τον καθορισμό των στόχων, των δεικτών και τη μέτρησή τους, με όλες τις υποστηρικτικές υπηρεσίες του δήμου αλλά και με την «κύρια» υπηρεσία στην οποία αφορά η κάθε στρατηγική. Οι διατάξεις που διέπουν την εφαρμογή του ανωτέρω τρόπου διοίκησης (Διοίκηση μέσω στόχων), για την Τ.Α. είναι ο Ν. 3230/2004, ο Ν. 4024/2011 και ο Ν. 4369/2016.

2.8. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Η Δ.Ο.Π. αποτελεί μία φιλοσοφία, ένα σύνολο αρχών που αποσκοπεί στη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού ώστε με ποιοτικές διαδικασίες, να παράγει ποιοτικά προϊόντα με το ελάχιστο κόστος. Σε αυτή τη λογική αναμιγνύονται τα πάντα μέσα σε μία οργάνωση. Από τους ανθρώπους που θα παραθέσουν την εμπειρία, τη γνώση, την εξειδίκευση, την έμπνευση και τη συνεργασία, μέχρι τα γραφεία από το αρχηγείο μέχρι τα μικρά τμήματα.

Ο χαρακτηρισμός «ολική» σημαίνει αυτήν ακριβώς την συνολική προσπάθεια όλου του δυναμικού της οργάνωσης προς την βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Ζαβλανός, 2002 σελ. 482-3).

Η Δ.Ο.Π. δεν αποτελεί μία καινούρια θεωρία διοίκησης αλλά συγκεντρώνει το απαύγασμα πολλών θεωριών, κυρίως όσον αφορά τις καινοτομίες που εισάγουν και συνθέτει τεχνικές ώστε να ενδυναμώσει την αξία που έχουν, στην κατεύθυνση της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Συστατικά της είναι η συγκριτική αξιολόγηση της λειτουργίας της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, η σχεδίαση διαδικασιών και προϊόντων ώστε να πληρούν τις προδιαγραφές διεθνών προτύπων, ο έλεγχος της ικανοποίησης των πελατών και πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών τους.

Σημαντικά στοιχεία της Δ.Ο.Π. είναι:

Η δέσμευση και η προσήλωση της διοίκησης στην ποιότητα. Η διοίκηση πρέπει να εμφυσησει και να διατυπώσει την ιδέα της προσήλωσης στην ποιότητα και να βρει τρόπους υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στην κατεύθυνση της ικανοποίησης του πελάτη.

Η πλήρης συμμετοχή και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η Δ.Ο.Π. ενσωματώνει στοιχεία της σχολής ανθρωπίνων σχέσεων για την ανάπτυξη μηχανισμού αντίδρασης στα εσωτερικά προβλήματα και την ενεργό συμμετοχή όλων των εργαζομένων. Κυρίως υιοθετεί τα θεμελιώδη στοιχεία της καθολικής συμμετοχής και της ενδυνάμωσης κάθε μέλους της διοικητικής ιεραρχίας, τα οποία αποτελούν κύριους παράγοντες υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού (Ακρίβος και συν., 2009 σελ. 111-2). Καθώς η Δ.Ο.Π. αφορά τους πάντες μέσα στην οργάνωση, η δέσμευση της διοίκησης για τη βελτίωση της ποιότητας θα παραμείνει ανεφάρμοστη χωρίς την επαρκή παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να συμμετάσχει στην προσπάθεια (Λογοθέτης, 1992 σελ. 26).

Η βελτίωση των διαδικασιών σε κάθε βήμα τους αφού εκτός από το τελευταίο βήμα του οποίου αποδέκτης είναι ο εξωτερικός πελάτης, αποδέκτες των άλλων βημάτων της αλυσίδας, είναι οι εσωτερικοί πελάτες (εργαζόμενοι) των οποίων η ικανοποίηση είναι μέρος της κουλτούρας που εισάγεται με τη Δ.Ο.Π. Καθώς για κάθε διαδικασία που πραγματοποιείται μέσα στην οργάνωση υπάρχει πάντα ένας αποδέκτης του αποτελέσματός της, ο καθένας καθίσταται πελάτης και προμηθευτής κάποιου άλλου (Λογοθέτης, 1992 σελ.16). Στο πλαίσιο αυτό, όπου οι εκροές μιας μονάδας της οργάνωσης είναι εισροές σε μία άλλη και, συνεπώς, η διασφάλιση της ποιότητας των εκροών της μιας μονάδας είναι προϋπόθεση για την εξασφάλιση της ποιότητας των εκροών της άλλης, η Δ.Ο.Π. αποτελεί ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διαδικασιών, πράγμα που σημαίνει ότι η βελτίωσή τους είναι ιδιαίτερα σημαντική για τη βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης (Ακρίβος και συν., 2009 σελ. 114).

Η συνεχής βελτίωση. Το στοιχείο αυτό είναι κρίσιμο για την ανταγωνιστική επάρκεια των

σύγχρονων οργανώσεων και για το λόγο αυτό η Δ.Ο.Π. δεν περιορίζεται στην επισήμανση των αποκλίσεων και των αστοχιών αλλά προωθεί τη διαρκή μάθηση με σκοπό την απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων ώστε να ανταποκρίνεται η οργάνωση στα νέα δεδομένα (Ακρίβος και συν., 2009 σελ. 115).



Σχήμα 2 – Ο κύκλος ποιότητας του Deming

Πηγή: <http://e-journal.gr/>

Για την βελτίωση πολλών δραστηριοτήτων και προγραμμάτων εκπαίδευσης, χρησιμοποιείται πολλές φορές ο κύκλος ποιότητας του Deming, που περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις: Σχεδιασμός (Plan), Δράση (Do), Έλεγχος (Check), Μελέτη και Ανάδραση (Act). Ο κύκλος αυτός ονομάζεται και PDCA ή PDSA και η διαδικασία του επαναλαμβάνεται συνεχώς (Ζαβλανός, 2002 σελ. 484).

Η Δ.Ο.Π δεν είναι απλά ένα σύνολο διαδικασιών, αλλά μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία δίνει έμφαση στην καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Ως εκ τούτου δεν θα πρέπει να παραλείψουμε να επισημάνουμε ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους ΟΤΑ είναι ιδιαίτερος κρίσιμος παράγοντας για την ικανοποίηση των πολιτών από τον κρατικό μηχανισμό. Και τελικά είναι βέβαιο πως η Δ.Ο.Π μπορεί να συμβάλλει στην βελτίωση των διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης με γνώμονα την εστίαση στον πολίτη και τις ανάγκες του, την ποιοτική πληροφόρηση αλλά και τον στρατηγικό σχεδιασμό (Oakland, 2014; Karyotakis&Moustakis, 2014).

2.9 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)

“Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ) είναι ένα εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει

επηρεαστεί από το Πρότυπο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (European Foundation Quality Management - EFQM) και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Επιστημών Spreyer. Σύμφωνα με το ΚΠΑ τα άριστα αποτελέσματα ως προς την οργανωτική απόδοση, τους πελάτες/πολίτες και την κοινωνία εξαρτώνται από την ηγεσία, τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες και τους πόρους και τις διοικητικές διαδικασίες. Το ΚΠΑ αποτελεί μια ολιστική ανάλυση της οργανωτικής απόδοσης προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές ταυτόχρονα.

Το ΚΠΑ προσφέρεται ως ένα εύκολο στη χρήση του εργαλείο, ώστε να βοηθηθούν οι οργανώσεις του δημοσίου τομέα σε όλη την Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τεχνικές διοίκησης ολικής ποιότητας και να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το ΚΠΑ παρέχει ένα πλαίσιο αυτό-αξιολόγησης που είναι εννοιολογικά παρόμοιο με τα κύρια μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, ιδιαίτερος με το EFQM, αλλά έχει διαμορφωθεί ειδικά για τις οργανώσεις του δημοσίου τομέα, λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές τους. Το ΚΠΑ έχει τέσσερις κυρίους σκοπούς:

1. να εισαγάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και προοδευτικά να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτό-αξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός-Εκτέλεση» σε έναν ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και την Ανάδραση,
2. να διευκολύνει την αυτό-αξιολόγηση μιας δημόσιας οργάνωσης, ώστε να αποτυπωθεί επαρκώς η υφιστάμενη κατάσταση και να σχεδιαστούν δράσεις βελτίωσης,
3. να αποτελέσει τη «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ποιότητας,
4. να διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Οι βασικές έννοιες και αξίες στις οποίες διαρθρώνεται το Κ.Π.Α., είναι:

- Προσανατολισμός στα αποτελέσματα.
- Εξυπηρέτηση του πελάτη.
- Ηγεσία και αξιοπιστία της στοχοθεσίας.
- Διοίκηση μέσω διαδικασιών και πραγματικών δεδομένων.
- Συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού.

- Συνεχής βελτίωση και καινοτομία.
- Αμοιβαία επωφελείς συνεργασίες.
- Συλλογική κοινωνική ευθύνη.

Αν και το ΚΠΑ εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση της απόδοσης της διοίκησης και στον προσδιορισμό των οργανωτικών της αιτιών, ώστε να καταστήσει δυνατή τη διοικητική βελτίωση, ο τελικός στόχος της εφαρμογής του είναι η συνεισφορά στην καλή διακυβέρνηση.

Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τα εξής ζητήματα:

- *την ικανότητα ανταπόκρισης στις ανάγκες των πολιτών και τη λογοδοσία,*
- *την έννομη λειτουργία της και τη δράση της εντός του προβλεπόμενου θεσμικού-κανονιστικού πλαισίου,*
- *την επικοινωνία με το πολιτικό επίπεδο,*
- *τη συμμετοχή των μετόχων και την εξισορρόπηση των αναγκών των μετόχων,*
- *την άριστη παροχή υπηρεσιών,*
- *την εξοικονόμηση πόρων,*
- *την επίτευξη των στόχων και*
- *τη διαχείριση του εκσυγχρονισμού, της καινοτομίας και της αλλαγής.*

Το Κ.Π.Α. διαρθρώνεται σε εννέα κριτήρια, καθένα από τα οποία εξειδικεύεται σε ορισμένα υποκριτήρια (που συνολικά ανέρχονται σε 28). «Η δομή των εννέα κριτηρίων προσδιορίζει τα κύρια σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε οποιαδήποτε οργανωτική ανάλυση. Τα κριτήρια 1 έως 5 αφορούν τις προϋποθέσεις μιας οργάνωσης. Οι προϋποθέσεις καθορίζουν το τι κάνει η οργάνωση και πώς προσεγγίζει τα έργα που της έχουν ανατεθεί, ώστε να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Τα κριτήρια 6 έως 9 αφορούν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η δημόσια οργάνωση ως προς τους πολίτες/πελάτες, το ανθρώπινο δυναμικό, την κοινωνία και τα βασικά αποτελέσματα μέσω μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία μιας δημόσιας οργάνωσης. Τα ανωτέρω κριτήρια βασίζονται στη χρησιμοποίηση δεικτών μέτρησης αποτελεσμάτων». (Υπουργείο Εσωτερικών, 20081 σελ. 9).

2.9.1 Η διαδικασία εφαρμογής του Κ.Π.Α.

“Η παρακάτω διαδικασία αυτοαξιολόγησης αποτελείται από δέκα βήματα και προτείνεται από το Κ.Π.Α. για εφαρμογή στους δημόσιους οργανισμούς:

Βήμα 1: Απόφαση για το πώς θα οργανωθεί και θα σχεδιασθεί η αυτοαξιολόγηση.

Βήμα 2: Διάδοση του έργου της αυτοαξιολόγησης.

Βήμα 3 :Συγκρότηση μίας ή περισσότερων ομάδων αυτοαξιολόγησης.

Βήμα 4 :Οργάνωση επιμόρφωσης.

Βήμα 5 :Διεξαγωγή της αυτοαξιολόγησης.

Βήμα 6 :Σύνταξη έκθεσης που περιγράφει τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης.

Βήμα 7 :Κατάρτιση προγράμματος βελτίωσης.

Βήμα 8 :Διάδοση του προγράμματος βελτίωσης.

Βήμα 9 :Εφαρμογή του προγράμματος βελτίωσης.

Βήμα 10 :Προγραμματισμός της επόμενης αυτοαξιολόγησης.

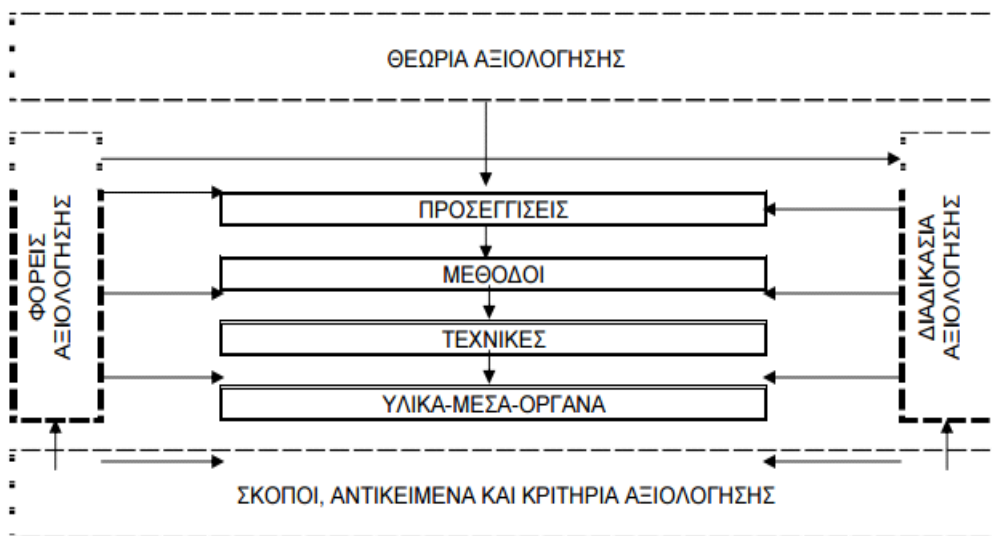
Η κατάρτιση προγράμματος βελτίωσης (βήμα 7) συνιστά έναν από τους κύριους σκοπούς της αυτοαξιολόγησης με τη χρήση του Κ.Π.Α., ώστε να αναβαθμιστεί συνολικά η λειτουργία της δημόσιας οργάνωσης. Το προκύπτον από την αυτοαξιολόγηση πρόγραμμα δράσης τροφοδοτεί με βασικές πληροφορίες το σύστημα στρατηγικού προγραμματισμού της οργάνωσης. Στην καλύτερη δε περίπτωση, θα πρέπει να ενσωματωθεί στη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού της οργάνωσης και να καταστεί τμήμα της συνολικής διοίκησής της. Η διεξαγωγή νέας αυτοαξιολόγησης (βήμα 10), είναι συνέπεια της εφαρμογής του κύκλου ποιότητας (Προγραμματισμός – Εκτέλεση – Έλεγχος – Ανάδραση) στη διαχείριση του προγράμματος δράσης, καθώς με αυτή θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα των προηγούμενων δράσεων βελτίωσης”. (Υπουργείο Εσωτερικών, 20081, σελ. 40-50).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

3.1. Η έννοια της αξιολόγησης. Η περίπτωση των δομών των Δήμων

Η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία αποδίδεται αξία σε κάποιο

πρόσωπο, σε ένα αντικείμενο ή σε μια κατάσταση. Ο όρος αξία, ως πρώτο συνθετικό της λέξης αναφέρεται κατά κύριο λόγο (α) στην απόδοση μιας ιδιότητας σε ό,τι αξιολογείται, ανεξάρτητα από το εάν η ιδιότητα αυτή είναι αρνητική ή θετική, (β) στο αποτέλεσμα της σύγκρισης ενός προσώπου, ενός αντικειμένου ή μιας κατάστασης με κάτι ομοειδές καθώς και (γ) στο βαθμό επίτευξης ορισμένου σκοπού. Η αξιολόγηση λοιπόν, ανεξάρτητα από το πεδίο το οποίο αναμένεται να αποδώσει αξία, αποτελεί μια διαδικασία ιδιαίτερος ευρεία που αναπροσαρμόζεται ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής της . Να σημειωθεί επίσης ότι μπορεί η αξιολόγηση να συντελεστεί και ως προς την επιτυχή μετατροπή των εισροών σε εκροές (εσωστρεφής) ή αξιολόγηση ως προς την επιτυχία της δράσης της (εξωστρεφής) ή αξιολόγηση ως προς την ορθή χρήση των οικονομικών-διοικητικών πόρων και την επιτυχία με το ελάχιστο κόστος (αποδοτικότητα) κ.α. . Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να είναι διαφορετική ανάλογα με το αξιολογούμενο πεδίο αλλά υπάρχει μια γενικά αποδεκτή μεθοδολογία με την οποία διενεργείται, και παρουσιάζεται στην εικόνα που ακολουθεί:



Σχήμα 3. Σχηματική παράσταση της έννοιας και του περιεχομένου της “Μεθοδολογία αξιολόγησης”.

Πηγή: Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων ΚΠΣ ΥΠΕΠΘ (ΕΥΕΠ ΥΠΕΠΘ)

Στην περίπτωση της αξιολόγησης των δομών των δήμων θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δίνεται στην εξέταση της ιδιαίτερης σημασίας, της βαρύτητας, της ποιότητας αλλά και των χαρακτηριστικών με τα οποία τελικά καταφέρνουν να λειτουργούν οι οργανισμοί. Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης είναι επίσης ευρεία δεδομένου ότι μπορεί να γεννήσει οφέλη σε κοινωνικό, οικονομικό αλλά και

παιδαγωγικό επίπεδο. Ειδικότερα, σε ότι αφορά τα κοινωνικά οφέλη των αξιολογικών διαδικασιών θα πρέπει να τονιστεί ότι όλες οι σύγχρονες κοινωνίες επενδύουν ένα μεγάλο μέρος των κεφαλαίων τους στην προαγωγή των αξιολογικών κρίσεων σε επίπεδο ιδιωτικού αλλά και δημόσιου τομέα. Η τεχνολογία αλλά και η επιστήμη είναι αρωγοί στην παραπάνω προσπάθεια δεδομένου ότι διαθέτουν όλα τα εργαλεία για να μπορέσουν να αναπροσαρμόσουν τα κριτήρια και τις μεθόδους ανάλογα με τον σκοπό που επιχειρεί να εξυπηρετήσει η αξιολογική διαδικασία.

Η αξιολόγηση των δομών, των διαδικασιών και των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα αποτελεί μια διαδικασία που επίσης υιοθετείται από τις σύγχρονες κοινωνίες προκειμένου να αυξήσουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα αλλά και την κοινωνική ωφέλεια των οργανισμών τους. Η διεθνής επιστημονική βιβλιογραφία αναδεικνύει μια πληθώρα παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης ενώ επισημαίνεται ότι η παρακολούθηση των διαδικασιών με όλα τα διαθέσιμα εργαλεία είναι η πιο ενδεδειγμένη μέθοδος για να μπορέσει τελικά να έχει αποτέλεσμα το προϊόν της αξιολόγησης.

Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιαστεί μία μέθοδος διενέργειας της αξιολόγησης των δομών στους ελληνικούς ΟΤΑ ενώ παράλληλα θα αναλυθεί και όλο το νομικό πλαίσιο που καθορίζει το περιεχόμενο αλλά και τον τρόπο σύνταξης των αξιολογικών εκθέσεων. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης των δομών στην Ελλάδα αποτελεί ένα σχετικά πρόσφατο εγχείρημα το οποίο παρά τις νομοθετικές και ρυθμιστικές του επιταγές, φαίνεται ότι ακόμα χρήζει βελτιώσεων και τροποποιήσεων έτσι ώστε να υπάρξει ουσιαστική και χρήσιμη επίδραση της αξιολογικής διαδικασίας στην αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των ΟΤΑ.

Η παραπάνω θέση επικυρώνεται σε μεγάλο βαθμό από το πόρισμα της έκθεσης του Διοικητικού Επιμελητηρίου της Ελλάδας το 2013. Η εν λόγω έκθεση επεσήμανε ότι η αξιολόγηση των δομών των δήμων και ειδικά η έννοια της αξιολόγησης δεν έχει παρουσιαστεί με ακρίβεια σε ότι αφορά το συγκεκριμένο πεδίο. Πιο συγκεκριμένα, στην έκθεση αυτή επισημαίνεται μεταξύ άλλων ότι: *«Στην προκειμένη περίπτωση δεν γίνεται φανερό ως προς τι είναι η αξιολόγηση. Και αυτό γιατί, ναι μεν καταγράφεται ότι οι δομές των δήμων θα αξιολογηθούν ως προς τις ακόλουθες επτά διαστάσεις: (α) αρμοδιότητες/λειτουργίες, (β) διαδικασίες λειτουργίας και συστήματα διοίκησης, (γ) οργανωτική δομή, (δ) στελέχωση, (ε) κτίρια και υλικοτεχνική υποδομή, (στ) κτίρια και υλικοτεχνική υποδομή, (ζ) οικονομικά, (η) συνεργασία με άλλους οργανισμούς ωστόσο οι τομείς αυτοί είναι πολύ γενικόλογoi και δεν προσφέρουν πολλά ως τελικός σκοπός αξιολόγησης».*

Επιπρόσθετα, είναι χρήσιμο να επισημανθεί ότι και ο ΟΟΣΑ δημοσίευσε μια έκθεση για την Ελληνική Κεντρική Διοίκηση (2012) η οποία, μεταξύ άλλων, θέτει την άποψη ότι δεν είναι εμφανής πάντα ο κεντρικός υπεύθυνος των μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, ανεξάρτητα από το εάν αυτός είναι μια συγκεκριμένη οντότητα ή κάποια ανεξάρτητη επιτροπή ή κάποιο άλλο πρόσωπο. Παράλληλα στην έκθεση επισημαίνεται ότι η ελληνική διοίκηση δεν είναι σε θέση να λειτουργήσει υπό το πρίσμα ενός οργανωμένου πλαισίου καθώς και να επιτύχει ένα ελάχιστο επίπεδο συντονισμού, γεγονός που όπως χαρακτηριστικά αναφέρει: «θέτει σε κίνδυνο τις μεταρρυθμίσεις, οι περισσότερες από τις οποίες απαιτούν συλλογική δράση». Επί του συνόλου η έκθεση συμπεραίνει ότι είναι αρκετές οι περιπτώσεις που δεν διενεργούνται αποτελεσματικά λειτουργίες όπως ο έλεγχος και η εποπτεία των μηχανισμών, γεγονός που μετά βεβαιότητας επηρεάζει και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί η δημόσια διοίκηση ευρύτερα.

3.2. Νομοθεσία για την αξιολόγηση των δομών

Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα όλες οι διαδικασίες συντονίζονται μέσα από έναν ιδιαίτερος ευρύ νομικό πλαίσιο. Η κατάσταση αυτή παρατηρείται και στην περίπτωση της αξιολόγησης και της αναδιοργάνωσης των δομών κι ως εκ τούτου επιλέχθηκαν να παρουσιαστούν τα βασικότερα σημεία από τις κύριες νομοθεσίες που διέπουν την αξιολόγηση-αναδιοργάνωση των δομών των δήμων. Το θεσμικό πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο διενεργείται η αξιολόγηση των δομών περιγράφεται μέσα από έξι κεντρικές νομοθεσίες οι οποίες είναι:

- Ν. 4024/2011
- Ν.4057/2012
- Ν. 4093/2012
- Ν. 4172/2013
- Ν. 4178/2013

Η ανάλυση όλων των παραπάνω νομοθετημάτων ξεφεύγει των σκοπών της παρούσας μελέτης κι ως εκ τούτου θα αναλυθούν μόνο οι σημαντικότεροι εκ των παραπάνω νόμων, που έχουν και την μεγαλύτερη συνάφεια με το θέμα που εξετάζουμε. Ο νόμος 4024/2011 ορίζει στο άρθρο 35 παρ. 4 ότι «Από 1.1.2012 τίθεται σε εφαρμογή διαδικασία αξιολόγησης των οργανικών μονάδων και του προσωπικού των φορέων τουδημόσιου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα,

όπως ειδικότερα οι φορείς αυτοί προσδιορίζονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Οικονομικών και Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η οποία εκδίδεται έως 31.12.2011. Η διαδικασία αξιολόγησης διενεργείται με αξιοκρατικά-επιστημονικά κριτήρια με τη συνδρομή και εξωτερικών συμβούλων και ολοκληρώνεται το αργότερο μέχρι 31.12.2012. Η αξιολόγηση του προσωπικού τελεί υπό την εποπτεία του ΑΣΕΠ, το οποίο έχει ως αρμοδιότητα ιδίως να παρακολουθεί και να προβαίνει σε σχετικές υποδείξεις, με σκοπό την αξιολόγηση σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας. Βάσει του αποτελέσματος της αξιολόγησης και το αργότερο μέχρι 31.12.2013, ολοκληρώνεται η αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών, συντάσσονται νέα οργανογράμματα, καταργούνται υπηρεσιακές μονάδες περιορισμένου αντικειμένου ή αρμοδιοτήτων, μετακινείται ή μετατίθεται το προσωπικό αυτών και καταργούνται οργανικές θέσεις που πλεονάζουν.». Το παραπάνω άρθρο αποτελεί την βασικότερη νομοθετική ρύθμιση για την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών και την ανακατανομή των οργανικών θέσεων. Επίσης ο εν λόγω νόμος περιλαμβάνει μια σειρά νομοθετημάτων σχετικά με το νέο βαθμολόγιο-μισθολόγιο, την κατάργηση των κενών οργανικών θέσεων καθώς και την εργασιακή εφεδρεία.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης των δομών, τα σχέδια στελέχωσης, η διαθεσιμότητα, η κινητικότητα και οι υποχρεωτικές μετατάξεις είναι το βασικό περιεχόμενο του νόμου 4172/2013. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης των δομών των δήμων θα αναλυθεί σε επόμενο στάδιο κι ως εκ τούτου σε ένα μεγάλο εύρος, θα παρουσιαστεί και η εν λόγω νομοθεσία. Επίσης, σε ότι αφορά τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας (στο εξής ΟΕΥ) αλλά και το προσωπικό των Δήμων και πάλι υπάρχει μια πληθώρα νομοθετημάτων εκ των οποίων τα σημαντικότερα είναι:

- Ν.3584/2007,
- Ν.4024/2011,
- Ν.4178/2013

Ο ν. 3854/2007, στο άρθρο 10 αναφέρεται στους ΟΕΥ και την συγκρότηση των υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα σε ότι αφορά τους ΟΕΥ αναφέρει ότι «Με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας καθορίζονται η εσωτερική διάρθρωση των υπηρεσιών σε Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις, Τμήματα και Αυτοτελή Γραφεία, οι αρμοδιότητες τους και οι θέσεις κατά κατηγορίες και κλάδους προσωπικού. Επίσης, ορίζονται οι κλάδοι ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ των οποίων οι υπάλληλοι κρίνονται για την κατάληψη θέσεων προϊσταμένων των κατά περίπτωση οργανικών μονάδων, ανάλογα με την ειδικότητα του κλάδου και το αντικείμενο των συγκεκριμένων οργανικών

μονάδων».

Μια ακόμα σημαντική νομοθεσία στην οποία είναι χρήσιμο να γίνει αναφορά είναι η 4024/2011 (άρθρο 35) στην οποία καθορίζεται το περιεχόμενο των ΟΕΥ και πιο συγκεκριμένα η αποστολή, το προσωπικό, οι θέσεις ευθύνης καθώς επίσης και οι στρατηγικοί σκοποί, οι επιχειρησιακοί στόχοι, τα τμήματα και οι αρμοδιότητές του. Συμπληρωματικά του παραπάνω νόμου και σε ορισμένες περιπτώσεις ακυρωτικά, ο νόμος 4178/2013 (άρθρο 54) προβλέπει την κατάργηση και συγχώνευση υπηρεσιών, θέσεων και κλάδων, την μετακίνηση προσωπικού σε άλλες θέσεις και κλάδους και τη σύσταση ομάδων διοίκησης έργου (ΟΔΕ).

Επιλογικά θα πρέπει να επισημανθεί ότι η σχετική νομοθεσία παρατέθηκε περιληπτικά έτσι ώστε να υπάρχει μια σύντομη ανασκόπηση, η οποία όμως δεν χρήζει περισσότερης ανάλυσης δεδομένου ότι θα εκφύγει των σκοπών της παρούσας έρευνας.

3.3. Διαδικασία αξιολόγησης των δομών Δήμων

Η αξιολόγηση των δομών των Δήμων, όπως επισημάνθηκε και σε προηγούμενο σημείο της παρούσας μελέτης, αποτελεί μια διαδικασία που μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των ΟΤΑ, αλλά και της δημόσιας διοίκησης γενικότερα. Ο τρόπος και τα εργαλεία με τα οποία διενεργείται και καταγράφεται η αξιολόγηση είναι ο βασικός παράγοντας που αναμένεται να κρίνει την ποιότητα της διαδικασίας. Η συγκριτικότητα των αποτελεσμάτων, η ποιότητα της πληροφορίας, η σωστή οργάνωση των πληροφοριών, η ενδεδειγμένη παρουσίαση όλων των επιμέρους δομών καθώς και η αναλυτική παράθεση των διαδικασιών είναι ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να ικανοποιούν οι εκθέσεις αξιολόγησης.

Η διαδικασία της αξιολόγησης δύναται να διενεργηθεί από επιτροπή (συγκροτείται με Απόφαση Δημάρχου) στελεχών από το προσωπικό της Υπηρεσίας «Προγραμματισμού και Ανάπτυξης», της Υπηρεσίας «Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού», την ομάδα που ασκεί τον εσωτερικό έλεγχο στον ΟΤΑ ή μία ΟΔΕ που θα συσταθεί για το σκοπό αυτό από ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους, οικονομολόγους και νομικούς και πιθανώς την προσθήκη κάποιου εμπειρογνώμονα.

Τέλος, η αξιολόγηση διεξάγεται σε δύο στάδια, αυτό της καταγραφής της υφιστάμενης κατάστασης δομών, αρμοδιοτήτων, υποδομών, εξοπλισμού, στελέχωσης, συστημάτων διοίκησης, προτεραιοτήτων και στόχων της ηγεσίας, αναγκών των πολιτών και αξιολογούνται

οι αδυναμίες και τα πλεονεκτήματα των δομών καθώς και οι ευκαιρίες και τα προβλήματα που δημιουργεί το εξωτερικό περιβάλλον σε σχέση με τα ανωτέρω στοιχεία για να εντοπιστούν τα κρίσιμα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

Στο δεύτερο στάδιο, λαμβάνοντας υπόψη και συγκριτικά δεδομένα, προτείνονται μέτρα αναδιοργάνωσης των δομών και ανασχεδιασμού των υφιστάμενων διαδικασιών, στελέχωσης και επενδύσεων ώστε ο Οργανισμός να βελτιώσει την παραγωγικότητά του.

Ως παραγωγικότητα νοείται ακριβώς η σχέση μεταξύ πραγματικών αποτελεσμάτων και του κόστους ή των θυσιών που απαιτήθηκαν για την επίτευξή τους. Μεταξύ των θυσιών βεβαίως περιλαμβάνεται και ο χρόνος ενώ η ποιότητα των αποτελεσμάτων αποτελεί επίσης μεταβλητή.

Η βελτίωση του επιπέδου της παραγωγικότητας, και των σχετιζόμενων με αυτή μεγεθών της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, αποτελεί ζητούμενο της σύγχρονης διοικητικής πρακτικής και λειτουργίας.

3.4. Αξιολογική έκθεση των δομών των ΟΤΑ

Στην Ελλάδα, η αξιολόγηση των δομών των ΟΤΑ διενεργείται μέσα από αξιολογικές εκθέσεις οι οποίες έχουν ως στόχο να παράξουν αποτελέσματα τα οποία να είναι αναλυτικά αλλά και συγκρίσιμα μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό κάθε αξιολόγηση που διενεργείται στις δομές ενός Δήμου θα πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένη δομή, η οποία παρουσιάζεται μέσα από μια έκθεση με ενιαία μορφολογία. Η έκθεση αυτή είναι ιδιαίτερος χρήσιμο να έχει μια ομοιομορφία μεταξύ των Δήμων για να μπορεί τελικά να συντελείται και μια συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει από τις επιμέρους αξιολογήσεις. Η έκθεση αυτή χωρίζεται σε θεματικά δυο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τις παρακάτω ενότητες:

1. Εισαγωγή
2. Σύντομη περιγραφή των υφιστάμενων δομών του Δήμου
3. Προτεραιότητες της δημοτικής αρχής και στρατηγική του Δήμου
4. Αξιολόγηση της λειτουργίας των δομών του Δήμου ανά τομέα αρμοδιοτήτων
5. Αξιολόγηση της οργάνωσης των πόρων και των συνεργασιών του Δήμου
6. Συγκριτική εξέταση των δομών αντίστοιχων ελληνικών δήμων

Κάθε ενότητα εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς και θα πρέπει να εκπληρώνει όσο το δυνατόν περισσότερο τις προδιαγραφές που καθορίζονται για τις εν λόγω αξιολογικές εκθέσεις. Αρχικά λοιπόν στην εισαγωγή των εκθέσεων καταγράφονται όλοι οι στόχοι αλλά και οι διαδικασίες που ακολούθησε η ομάδα εργασίας για να συντάξει την έκθεση αξιολόγηση. Η ενημέρωση για την διαδικασία και τους στόχους αποτελεί μια από τις σημαντικότερες ενότητες διότι αποσαφηνίζονται οι πιο σημαντικές συνιστώσες που θα πρέπει να λάβει υπόψιν ο αναγνώστης για να μπορέσει να κατανοήσει το περιεχόμενο που ακολουθεί.

Η περιγραφή των υφιστάμενων δομών του Δήμου είναι μια ενότητα κατά την οποία περιγράφονται οι υπηρεσίες αλλά και τα νομικά πρόσωπα του Δήμου. Στην συνέχεια αναλύονται όλες οι αρμοδιότητες, οι ωφελούμενοι, η οργανωτική δομή, η υφιστάμενη στελέχωση των τμημάτων, οι εγκαταστάσεις αλλά και οι οικονομικές καταστάσεις των επιμέρους δομών. Είναι σαφές ότι η ενότητα αυτή εξυπηρετεί τους σκοπούς της ενημέρωσης δεδομένου ότι καθορίζεται το πεδίο της αξιολόγησης.

Σε ότι αφορά τις προτεραιότητες της δημοτικής αρχής και την ακολουθούμενη στρατηγική του Δήμου περιγράφονται όλοι οι στόχοι του επιχειρησιακού προγράμματος που θα αποτελέσουν τελικά και την κατευθυντήρια γραμμή για την αξιολόγηση όλων των εναλλακτικών προτάσεων οργάνωσης που ενδέχεται να προκύψουν από την αξιολόγηση. Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να διευκρινιστεί ότι το επιχειρησιακό πρόγραμμα που θα πρέπει να συντάσσει ο κάθε δήμος θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις υπηρεσίες που λειτουργούν υπό την αιγίδα του, τον ρόλο που κατέχουν τα νομικά πρόσωπα αλλά και οι παρεχόμενες υπηρεσίες, ο τρόπος που αξιοποιείται το υπάρχον εργατικό δυναμικό ενώ παράλληλα παρουσιάζονται και σημαντικές στρατηγικές στοχοθετήσεις για το μέλλον. Έτσι στο πλαίσιο της αξιολογικής έκθεσης, η ενότητα αυτή είναι κρίσιμη για να μπορέσει τελικά να συνδεθεί το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με την υφιστάμενη κατάσταση.

Στην ενότητα «Αξιολόγηση της λειτουργίας των δομών του Δήμου ανά τομέα αρμοδιοτήτων» παρουσιάζονται αναλυτικά όλες οι αδυναμίες αλλά και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο Δήμος κατά την τρέχουσα χρονική περίοδο αλλά και οι ενδεχόμενες προκλήσεις που προέρχονται από τους ωφελούμενους και γενικά από το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου. Σε κάθε περίπτωση θα πρέπει η ενότητα αυτή να περιέχει συγκεκριμένα πορίσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση και μπορεί να σχετίζονται με έναν ή με περισσότερους από τους παρακάτω τομείς:

- Τομέας Υποδομών, Μεταφορών Περιβάλλοντος & Πολεοδομίας

- Τομέας Οικονομικής Ανάπτυξης & Απασχόλησης
- Τομέας Κοινωνικής Πολιτικής, Παιδείας, Αθλητισμού και Πολιτισμού
- Οριζόντιες / Υποστηρικτικές υπηρεσίες

Όλοι οι παραπάνω τομείς αναλύονται σε επιμέρους τομείς οι οποίοι αξιολογούνται ενώ προκύπτουν συμπεράσματα που σχετίζονται με τα προβλήματα και τις δυνατότητες των δομών, τις ανάγκες των κατοίκων και του Δήμου καθώς και τους περιορισμούς και τις ευκαιρίες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον. Ιδιαίτερα, εντοπίζονται τα προβλήματα που έχουν ανακύψει από την ανάληψη των νέων αρμοδιοτήτων που ενσωματώθηκαν στη λειτουργία των Οργανισμών με την εφαρμογή του σχεδίου «Καλλικράτης» και αναλύονται οι ανάλογες προβλέψεις για τις αρμοδιότητες που θα αναληφθούν σε αυτό το πλαίσιο.

Στην ενότητα «Αξιολόγηση της οργάνωσης, των πόρων και των συνεργασιών του Δήμου» αξιολογείται η υφιστάμενη κατάσταση σε ότι αφορά τις υπηρεσίες του αξιολογούμενου Δήμου αλλά και των Νομικών Προσώπων που λειτουργούν υπό την αιγίδα του. Σε αυτή την ομάδα αξιολόγησης εξετάζονται οι παρακάτω διαστάσεις:

- Οργανωτική δομή
- Στελέχωση
- Συνεργασίες με άλλους οργανισμούς (του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα)
- Οικονομικά (έσοδα, δαπάνες, δημόσια περιουσία)
- Κτίρια και Υλικοτεχνική Υποδομή

Όλες οι παραπάνω διαστάσεις αξιολογούνται μέσα από συγκεκριμένες προτεινόμενες ερωτήσεις οι οποίες αναπροσαρμόζονται σε συνάρτηση με τη φύση της κάθε δομής. Το βέβαιο είναι ότι τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση των ανωτέρω διαστάσεων θα πρέπει να περιλαμβάνουν όλα τα προβλήματα και τους περιορισμούς που απορρέουν από τις ίδιες τις δομές και θα πρέπει να αντιμετωπίσει ο αξιολογούμενος Δήμος για να βελτιώσει την λειτουργία του. Επίσης, από την αξιολόγηση αυτή προκύπτουν όλες οι δυνατότητες και οι ευκαιρίες που απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον του Δήμου και θα μπορούσαν σε μελλοντικό επίπεδο να αξιοποιηθούν έτσι ώστε να ενισχυθούν οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του αξιολογούμενου Δήμου.

Είναι απαραίτητο να επισημάνουμε ότι οι δυο προηγούμενες ενότητες που περιγράφηκαν, και θα πρέπει να περιλαμβάνονται στις αξιολογικές εκθέσεις των ΟΤΑ, θα πρέπει να διενεργείται μια ιεράρχηση των προβλημάτων και των σχετικών ζητημάτων που απορρέουν από τις εν λόγω ενότητες. Κι αυτό διότι εάν δεν υπάρξει μια λογική ιεράρχηση των παθογενειών και των αναγκών τότε δεν θα μπορέσει σε στρατηγικό επίπεδο να αναδιαμορφώσει ο Δήμος τις δομές του. Σαφώς η διαδικασία της ιεράρχησης των κρίσιμων ζητημάτων που προέκυψαν από την αξιολογική κρίση συμβάλλει στην πληρέστερη αναγνώριση των αναγκών του Δήμου και παράλληλα στην αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των τιθέμενων σκοπών του.

Η δεύτερη ενότητα της έκθεσης αξιολόγησης των δομών των Δήμων θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σχέδιο αναδιοργάνωσης και στελέχωσης των δομών του Δήμου και πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να διαιρείται στις εξής ενότητες:

- Σενάρια και προτάσεις αναδιοργάνωσης
- Προτάσεις για αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο της Τ.Α.
- Πρόταση για το νέο οργανόγραμμα του Δήμου
- Σχέδιο στελέχωσης

Οι παραπάνω ενότητες είναι ιδιαίτερες σημαντικές για να μπορέσει να θεωρηθεί ολοκληρωμένο το σχέδιο αναδιοργάνωσης και στελέχωσης των δομών του Δήμου αλλά και ανασχεδιασμού (απλούστευση) των διαδικασιών και καθορισμού ενός αποτελεσματικού διοικητικού μηχανισμού.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τα σενάρια και τις προτάσεις για την αναδιοργάνωση των δομών, τα οποία βασίζονται στις αξιολογική διαδικασία που διενεργήθηκε στην προηγούμενη ενότητα. Η ομάδα που εργάζεται πάνω στην κατάρτιση της εν λόγω έκθεσης θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν της όλες τις ευκαιρίες, τις προοπτικές, τα προβλήματα και τους περιορισμούς που παρατέθηκαν αναλυτικά στην πρώτη ενότητα της έκθεσης έτσι ώστε να μπορέσουν να αναπτυχθούν ρεαλιστικά σενάρια αναδιοργάνωσης στη βάση κόστους-οφέλους ενώ πρέπει να προσδιοριστούν ο χρόνος και η έκταση της αλλαγής.

Στην συνέχεια, οι προτάσεις για αλλαγές στο κανονιστικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αφορούν τις προτάσεις εκείνες που προϋποθέτουν κάποια ρυθμιστική ή κανονιστική μεταβολή στο ήδη υπάρχον πλαίσιο λειτουργίας της Τ.Α. Οι προτάσεις που

τίθενται στην ενότητα αυτή δεν μπορούν να εφαρμοστούν από τον Δήμο διότι θα πρέπει πρώτα να ληφθεί η αντίστοιχη έγκριση από το Υπουργείο Εσωτερικών καθώς αυτός είναι ο ανώτατος ρυθμιστικός φορέας.

Η πρόταση για το νέο οργανόγραμμα του Δήμου καταρτίζεται μετά από την εκτεταμένη μελέτη όλων των προηγούμενων ενοτήτων και παρουσιάζονται όλες οι εναλλακτικές επιλογές για διαφορετική οργάνωση των δομών προβλέποντας συγχωνεύσεις, ή και καταργήσεις αυτών σε περιπτώσεις επικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων, μεταξύ τους, με δομές άλλων φορέων που δραστηριοποιούνται παράλληλα ή εργολάβων αλλά και αύξηση αυτών που υλοποιούν βασικές πολιτικές του Δήμου. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγεται η διόγκωση των επιτελικών-υποστηρικτικών δομών έναντι αυτών που παρέχουν άμεσες υπηρεσίες στους πολίτες. Στο νέο οργανόγραμμα πρέπει:

- Να ομαδοποιούνται οι λειτουργίες του Δήμου σε οργανικές μονάδες.
- Να διαμορφώνονται όλοι οι αναγκαίοι μηχανισμοί συντονισμού.
- Να καθορίζονται τα απαραίτητα ιεραρχικά επίπεδα οργάνωσης.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επισημανθεί ότι το οργανόγραμμα θα πρέπει να καταρτίζεται με γνώμονα τις βασικές αρχές της οικονομικότητας των διαδικασιών, οι οποίες θα πρέπει κανονικά να συναντώνται σε όλες τις λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης. Δηλαδή, οι οργανικές μονάδες είναι απαραίτητο να οργανώνονται με γνώμονα την μεγαλύτερη δυνατή συγχώνευση για να περιορίζονται οι δημόσιες δαπάνες αλλά και να δημιουργούνται οικονομίες κλίμακας.

Οι προτάσεις για την στελέχωση των δομών καθώς και το νέο οργανόγραμμα του Δήμου αποτελούν ουσιαστικά το συγκεντρωτικό αποτέλεσμα που προκύπτει από τις προηγούμενες ενότητες και συμβάλλει επί της ουσίας στην αποτελεσματική διεκπεραίωση της αποστολής των δομών του αξιολογούμενου Δήμου. Η πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού σε αντιπαραβολή με την υπάρχουσα κατάσταση που επικρατεί στον τομέα της στελέχωσης των δομών, είναι οι πιο σημαντικές συνιστώσες για να καταρτιστεί τελικά το σχέδιο στελέχωσης, το οποίο αφορά συνήθως σε ένα χρονικό ορίζοντα πενταετίας.

Η διαδικασία της αξιολόγησης των δομών δεν ολοκληρώνεται με την κατάθεση των προτάσεων αλλαγών ούτε με την πραγματοποίησή τους αλλά είναι μία δυναμική διαδικασία ανατροφοδότησης των κριτηρίων που την διέπουν, μέσω της συνεχούς παρατήρησης των

λειτουργιών και θεσπίζοντας δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων των επιμέρους δράσεων ώστε να ανασχεδιάζεται σε κάθε στάδιο εφαρμογής της. Για το λόγο αυτό οι δομές που συγκροτούνται πρέπει να είναι ευέλικτες τόσο ως προς τη λειτουργία τους (ωράρια, εργασιακές σχέσεις, μηχανισμός εκτέλεσης δραστηριοτήτων) τόσο και ως προς τη στελέχωσή τους (ειδικότητες, κατανομή αρμοδιοτήτων, καθήκοντα) και να υπάρχει έτοιμο εναλλακτικό σχέδιο.

3.5 Αποτελεσματική αξιολόγηση

3.5.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.)

Με βάση τη σχετική βιβλιογραφία, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να οριστεί ως η διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού, η οποία σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του τελευταίου, ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς, 2003).

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, θέλει ακριβώς να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας στους σύγχρονους οργανισμούς. «Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000), ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιεχόμενο της ΔΑΠ, θα πρέπει να αναλυθεί στις επιμέρους λειτουργίες της, οι οποίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική: ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευση και κατάρτιση, αξιολόγηση εργαζομένου, ανταμοιβές και εργασιακές σχέσεις. (Bernard L. Erven, 2007).

Η αξιολόγηση των δομών των Οργανισμών, στοχεύει στην μέτρηση του βαθμού επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί σε κάθε δομή, μέσα από μία συλλογική και ιεραρχική διαδικασία και σχετίζεται με τις ενέργειες του έμψυχου δυναμικού το οποίο χρησιμοποιώντας τις γνώσεις και δεξιότητες που διαθέτει, τις ενδεδειγμένες μεθόδους και τα μέσα και τα κίνητρα που του προσφέρονται, καλείται να καταφέρει ένα σαφώς προσδιορισμένο αποτέλεσμα. Επομένως γίνεται σαφές ότι η ανάπτυξη και η αξιοποίηση του προσωπικού αποτελεί πάρα

πολύ σημαντικό παράγοντα στη διαδικασία αξιολόγησης των δομών και συνίσταται στην αξιολόγηση, στην εκπαίδευση και στην κινητικότητα των υπαλλήλων.

3.5.1.1. Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, αυτή «είναι μία συστηματική εκτίμηση, η οποία προέρχεται από τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο και αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας από τον εργαζόμενο καθώς επίσης και στις δυνατότητές του για προοπτική και εξέλιξη» (Βάλβης, 1999 σελ. 131).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την υπηρεσία, με βάση το οποίο μπορεί να επιτευχθεί η βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την ωφέλεια τόσο της υπηρεσίας όσο και του ίδιου του υπαλλήλου (Βάλβης, 1999).

Οι στόχοι της αξιολόγησης των εργαζομένων διαφοροποιούνται ανάλογα με τις χρήσεις της αξιολόγησης, οι οποίες είναι τεσσάρων ειδών: (1) η αξιολόγηση για τη σύγκριση των εργαζομένων (“between persons”) για λόγους κινητικότητας και λήψη ανάλογων αμοιβών και προαγωγών, (2) η αξιολόγηση ενός εργαζομένου (“within persons”), για λόγους εκπαίδευσης, κατάρτισης και καθοδήγησης για επίτευξη εργασιακών στόχων (3) η αξιολόγηση για τη διατήρηση των συστημάτων (“systems maintenance”) αποσκοπεί στην εκπλήρωση συνολικότερων οργανωσιακών στόχων, (4) η αξιολόγηση για την τεκμηρίωση του συστήματος (“documentation”) αφορούν κατά βάση νομικές απαιτήσεις της θέσης του εργαζομένου.

Η διαδικασία αξιολόγησης των δομών είναι μία σύνθετη διαδικασία που αποτιμά πολλές παραμέτρους προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματικότερη μεταρρύθμιση. Έτσι, όλοι οι παραπάνω στόχοι της αξιολόγησης πρέπει να εξετάζονται στην περίπτωση αυτή, μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται από τον άμεσα Προϊστάμενό τους, με καθημερινή συμπλήρωση εντύπου, απλού, προσαρμοστικού, σαφούς και εύχρηστου που περιέχει ποιοτικά (ενδιαφέρον και ποιότητα εργασίας, συμμετοχή στο καλό κλίμα της δομής, συμπεριφορά στους πολίτες, συνεργασία με συναδέλφους) αλλά και ποσοτικά (αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών, επίτευξη ατομικών και ομαδικών στόχων).

3.5.1.2. Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας

Η οργάνωση της εργασίας σε έναν οργανισμό είναι η προσαρμογή της στον άνθρωπο και η

απλοποίηση των εργασιών που εκτελούνται ώστε να είναι αποδοτική. Η ανάλυση της εργασίας έγκειται στη μελέτη μεθόδων ανάπτυξης της εργασίας και τη μέτρησή της και αποτελεί ένα μέσο για να καταστεί βέβαιο ότι η εκπαίδευση και οι δραστηριότητες ανάπτυξης είναι αποτελεσματικές.

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει το έργο, τα καθήκοντα-τις απαιτούμενες συμπεριφορές, τις εξουσίες και τις συνθήκες εργασίας καθώς και τα απαιτούμενα προσόντα, τις προβλεπόμενες αμοιβές και τη θέση της στο οργανόγραμμα.

Τέλος περιγράφονται οι σκοποί, τα χαρακτηριστικά και οι σχέσεις που τη διέπουν δηλαδή τι επιδιώκει, ποια είναι η στοχοθεσία, πού αναφέρεται και ποιοι αναφέρονται σε αυτήν.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας μπορεί να αξιοποιηθεί σε όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες της ΔΑΠ. Δεν μπορεί να γίνει σωστός Προγραμματισμός, Προσλήψεις, Αξιολόγηση και Ανάπτυξη, Εκπαίδευση και Οργάνωση της εργασίας χωρίς ικανή, λεπτομερή και αντιπροσωπευτική ανάλυση των θέσεων εργασίας (Fisher et al., 1999).

3.5.1.3. Διαδικασία Πρόσληψης

Η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός συνόλου οργανωτικών δραστηριοτήτων, με σκοπό να προσελκύσει και να προσλάβει τον καταλληλότερο μεταξύ των υποψηφίων που διαθέτουν τις ικανότητες, τα προσόντα και τη νοοτροπία που απαιτούνται για την εκτέλεση καθηκόντων σχετικών με τη θέση εργασίας. Αναλύεται σε επιμέρους πτυχές που αφορούν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, την προσέλκυση και την επιλογή αυτών που ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθορισμένες προϋποθέσεις της προσφερόμενης θέσης εργασίας (Paul T.J. James, 1996).

Η προσέλκυση εργαζομένων είναι *η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας* (Fischer, Schoenfeldt & Shaw, 1999). Πρέπει να εξασφαλιστεί ο κατάλληλος αριθμός υποψηφιοτήτων ποιοτικά και ποσοτικά για την καταλληλότερη επιλογή κάλυψης των κενών θέσεων

Ανάλογα με τα σχέδια και τις πολιτικές του Οργανισμού η προσέλκυση μπορεί να αφορά σε βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη κάλυψη θέσεων από εσωτερικές, εξωτερικές ή μικτές πηγές.

3.5.1.4. Εκπαίδευση, Ανάπτυξη, Κατάρτιση Προσωπικού

Η εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού προγραμματίζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα

λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος (νομοθεσία, ανάγκες πολιτών κλπ) και αποσκοπεί στην ενίσχυση του γνωστικού επιπέδου του εργαζόμενου, τη βελτίωση των εργασιακών δεξιοτήτων και των ικανοτήτων του και στην αναθεώρηση στάσεων, αξιών και συμπεριφορών

Η εκπαίδευση του προσωπικού έχει διαπιστωθεί ότι συνδέεται με την αύξηση της παραγωγικότητας του εκπαιδευόμενου αλλά και του Οργανισμού, την αυτοπεποίθησή του, την προσαρμοστικότητά του στις αλλαγές, στην αφοσίωση στην εργασία και στην απόκτηση κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης της απόδοσής του. Σημαντική συνέπεια της εκπαίδευσης είναι και η μετάδοση γνώσεων και καλών πρακτικών στους συναδέλφους του και η υποκίνησή τους σε αυτή την κατεύθυνση.

3.5.1.5. Τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων

Οι συνολικές απολαβές των εργαζομένων στους οργανισμούς και τα συστήματα αποζημίωσης πρέπει να συνδέονται με τους γενικότερους οργανωτικούς στόχους και στρατηγικές και να συνδέονται με τις επιδόσεις τους, μέσα όμως σε ένα συγκεκριμένο θεσμικό πλαίσιο ενώ μπορεί να είναι χρηματικές και μη και παρέχονται στους εργαζομένους με σκοπό να τους προσελκύσουν, να τους κινητοποιήσουν και να τους συγκρατήσουν

3.5.1.6. Οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού συνίσταται από την κουλτούρα των μελών του τα οποία μετά από ένα διάστημα που λειτουργούν μαζί, εμφανίζουν κοινές αντιλήψεις για τον οργανισμό, την εργασία και το εξωτερικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα αναφέρεται «ως ένα σύστημα κοινών αξιών και πιστεύω που παράγει κανόνες και συμπεριφορές, οι οποίες διαμορφώνουν και ορίζουν έναν τρόπο ζωής μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού» (Koberg, Chusmir 1987:397–409).

Τα ερεθίσματα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, δημιουργούν πεποιθήσεις (πιστεύω) που καθορίζουν τις αξίες (συνέργειας και ηθικές), τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εμπλεκόμενων (A. Williams, P. Dompson, M. Walters, 1993, σελ. 45) και βάσει αυτών αξιολογούν τα βασικά του γνωρίσματα και αντιδρούν ανάλογα. Οι συνθήκες εργασίας (δομή του οργανισμού, η συμπεριφορά της ηγεσίας και των ανώτερων στελεχών, οι χρησιμοποιούμενες τεχνολογίες) σε συνδυασμό με τις ανάγκες των υπαλλήλων, είναι οι διαστάσεις που καθορίζουν το οργανωσιακό κλίμα του οργανισμού που συνδέεται με την υποκίνηση και την αποδοτικότητα του προσωπικού. Αναλυτικά οι διαστάσεις αυτές είναι:

3.5.1.7. Διοίκηση Αλλαγών

Οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον που απαιτεί προβλέψεις για τη μελλοντική κατάσταση, συνεχείς προσαρμογές, συστημική θεώρηση της λειτουργίας, επίγνωση της θέσης του ανάμεσα σε ανταγωνιστικούς οργανισμούς αλλά και την εκτίμηση της κοινωνίας και των εργαζομένων γι αυτόν. Τελικά, η βιωσιμότητά του εξαρτάται από τις αποτελεσματικές αλλαγές που θα πραγματοποιήσει είτε για να προσελκύσει πελάτες, είτε για να ενσωματώσει μία τεχνολογία είτε για να αναθεωρήσει μία διαδικασία.

“Διακρίνουμε τέσσερις βασικούς τύπους αλλαγών, ως προς την έκταση και το χρόνο υλοποίησής τους καθένας από τους οποίους απαιτεί ξεχωριστή στρατηγική και δράσεις διαχείρισης:

- *Προσαρμογή: μικρής έως μεσαίας έκτασης αλλαγή, με τη διατήρηση του τρόπου λειτουργίας που πραγματοποιείται βαθμιαία*
- *Εξέλιξη: σημαντική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας που πραγματοποιείται βαθμιαία*
- *Ανάπλαση: μικρής έως μεσαίας έκτασης αλλαγή, με τη διατήρηση του τρόπου λειτουργίας που πραγματοποιείται άμεσα*
- *Επανάσταση: σημαντική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας που πραγματοποιείται άμεσα”.*

Όπως υποστηρίζει ο Παπαδάκης (2002), η επιτυχής αλλαγή απαιτεί την εμπλοκή και συμμετοχή των ατόμων που επηρεάζονται από αυτή.

“Ο άνθρωπος γενικά αντιστέκεται στις αλλαγές των συνθηκών και του τρόπου εργασίας του αφενός γιατί χρειάζεται προσπάθεια για την εκμάθηση του νέου τρόπου εργασίας ενώ υπάρχει πάντα ο φόβος της αποτυχίας και αφετέρου η πιθανή υποβάθμιση της θέσης του να επιφέρει ανάλογη υποβάθμιση στη ζωή του. Γενικά, μία αλλαγή γίνεται αποδεκτή από τους εργαζομένους μόνο όταν τα οφέλη της ή οι κίνδυνοι από την μη πραγματοποίησή της ξεπερνούν τους φόβους και τις επιβαρύνσεις που αυτή προκαλεί. Για την πραγματοποίηση μίας αλλαγής πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού όπως η κουλτούρα, οι αξίες, η ομοιογένεια του προσωπικού, οι παγιωμένες στάσεις και συμπεριφορές, ο βαθμός κατανόησης των λόγων της αλλαγής, η εμπειρία σε αλλαγές κλπ. Κρίσιμο σημείο είναι ο εντοπισμός αυτών που ωφελούνται από την αλλαγή και αυτών που βλάπτονται ώστε να αξιοποιηθούν οι υποστηρικτικές δυνάμεις.

Οι δράσεις ενός προγράμματος διαχείρισης της αλλαγής, συνήθως εστιάζουν στις γνώσεις,

στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων αλλά και των κρίσιμων ομάδων (τυπικών και άτυπων) που λειτουργούν μέσα στον οργανισμό και οργανώνονται σε τρεις φάσεις:

- *Φάση ξεπαγώματος της αλλαγής: εντοπίζονται τα μειονεκτήματα της υφιστάμενης κατάστασης και η ανάγκη αλλαγής*
- *Φάση αλλαγής: διαμορφώνονται οι νέες λειτουργίες και διαδικασίες*
- *Φάση ξαναπαγώματος της αλλαγής: παγίωση της νέας κατάστασης και εξοικείωση των εργαζομένων*

Σύμφωνα με τον Nicklos (2004), στόχοι της διοίκησης μίας πετυχημένης αλλαγής είναι:

- *να ελαχιστοποιηθεί η επίδραση στην παραγωγικότητα,*
- *να αποφευχθούν πιθανά λάθη,*
- *να εξουδετερωθεί κάθε επίδραση της αλλαγής στον πελάτη και, τέλος,*
- *να επιτευχθούν τα αναμενόμενα κέρδη από την αλλαγή όσο το δυνατόν συντομότερα*

Γενικά, ο ορθολογικός ανασχεδιασμός μίας αλλαγής, πρέπει να συμπληρώνεται με την «έντιμη» και σαφή ενημέρωση των εργαζομένων για τους λόγους που την επιβάλλουν, τα οφέλη για τον οργανισμό και το προσωπικό, για τα προβλήματα που θα επιφέρει η μη πραγματοποίησή της, για το ακριβές περιεχόμενο αυτής και των αλλαγών του περιβάλλοντος εργασίας τους. Τέλος, πρέπει να υπάρχει σχέδιο επίλυσης σοβαρών επιπτώσεων της αλλαγής στους εργαζόμενους, με μέτρα ελαχιστοποίησης αυτών.

Η διαχείριση της Αλλαγής παρέχει το πλαίσιο για τη διαχείριση της ανθρώπινης πλευράς αυτών των αλλαγών. Ως εκ τούτου, ορισμένα μοντέλα προέρχονται από την πλευρά της οργανωτικής ανάπτυξης, ενώ άλλα βασίζονται σε μοντέλα ανθρώπινης συμπεριφοράς. Για το λόγο αυτό, το τμήμα αυτό χωρίζεται σε δύο υποκατηγορίες: Διαχείριση Ατομικής Αλλαγής και Διαχείριση Οργανωτικής Αλλαγής. Η κατανόηση των ατομικών και οργανωτικών θεωριών αλλαγής, είναι αναγκαία για την εφαρμογή αποτελεσματικής διαχείρισης των διαδικασιών και των εργαλείων που επιφέρουν την αλλαγή”.(Αποστολάκης Ι, Λουκής Ε, Χάλαρης Ι., 2008).

3.5.1.8 Εσωτερική Επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα της αποτελεσματικής λειτουργίας μίας δομής και της βιωσιμότητάς της.

Σύμφωνα με Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς, 2002, «η εσωτερική επικοινωνία, ως διακριτή και οργανωμένη λειτουργία της ΔΑΠ, δεν αφορά τη ροή των πληροφοριών μεταξύ θέσεων εργασίας και οργανωτικών μονάδων με σκοπό τη λήψη αποφάσεων, την υλοποίηση του έργου, το συντονισμό και τον έλεγχο. Η διοίκηση και διαχείριση αυτών των πληροφοριών είναι ζήτημα των διεργασιών- λειτουργιών και της ιεραρχίας»

Οι απόψεις για την εσωτερική επικοινωνία συνολικά, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εκείνες που θεωρούν ότι αποτελεί μια λειτουργία του οργανισμού, έναντι εκείνων που υποστηρίζουν ότι αποτελεί την ίδια τη βάση του οργανισμού (Baker A. Kathryn, 2002)

3.5.1.8.1. Βασικές λειτουργίες της Επικοινωνίας

“Κατά το Neher (1997) η οργανωσιακή επικοινωνία διέπεται από τις εξής λειτουργίες:

- *Συμμόρφωση- ωφέλεια*
- *Καθοδήγηση, παρακίνηση και επιρροή Κατανόηση*
- *Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων*
- *Διαχείριση συγκρούσεων, διαπραγματεύσεις, συμφωνίες*

Οι Myers and Myers (1982) συνδυάζοντας τις παραπάνω λειτουργίες δίνουν μια ιδιαίτερα συνοπτική και σαφή εκδοχή, υποστηρίζοντας ότι η επικοινωνία περιλαμβάνει τρεις θεμελιώδεις λειτουργίες:

- *Το συντονισμό και τη ρύθμιση των παραγωγικών δραστηριοτήτων. Με Βάση την γραφειοκρατική θεώρηση αποτελούσε μία μονόδρομη επικοινωνία «από πάνω προς τα κάτω». Η σύγχρονη λειτουργία των Οργανισμών απαιτεί δυναμική, επαναλαμβανόμενη και αμφίδρομη οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και κάθετη μεταξύ προσωπικού και διοίκησης. Η πιο σύνθετη μορφή επικοινωνίας είναι για την επίτευξη του συντονισμού.*
- *Την κοινωνικοποίηση. Είναι η επικοινωνία που εστιάζει στις ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού για την αποτελεσματική συντονισμένη οργανωσιακή δράση προς την επίτευξη συλλογικών οργανωσιακών στόχων και προσανατολίζεται στη διάχυση των αξιών του Οργανισμού, στην ανάπτυξη οργανωσιακής κουλτούρας.*

- *Την καινοτομία. Εστιάζει στην επίλυση συγκρούσεων και κρίσεων αναδεικνύοντας τις πρακτικές της πειθούς, της πληροφόρησης και της διαπραγμάτευσης για την επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν*”. (Γκίκα Π. Αναστασία, 2007).

3.5.1.8.2 Βασικές Διακρίσεις της Επικοινωνίας

Οι βασικές διακρίσεις της επικοινωνίας, είναι:

1) τα επίπεδα. Διακρίνονται σε επικοινωνία σε διαπροσωπικό επίπεδο (μεταξύ ατόμων), σε επίπεδο ομάδας και σε επίπεδο οργανισμού. Και τα δύο είδη επικοινωνίας συνεισφέρουν εξίσου στην ανάπτυξη των οργανωσιακών στόχων.

2) τον τυπικό - άτυπο χαρακτήρα. Η τυπική επικοινωνία είναι η «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία των τυπικών γραφειοκρατικών οργανισμών. Η άτυπη ταυτίζεται με την διαπροσωπική οριζόντια επικοινωνία και έχει μεγαλύτερη δυναμική στην επίτευξη της αποτελεσματικής λειτουργίας των υπηρεσιών.

3) την κατεύθυνση (κάθετη, οριζόντια, διαγώνια). Η κάθετη επικοινωνία αφορά στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων και διακρίνεται στην «από πάνω προς τα κάτω» στην «από κάτω προς τα πάνω» επικοινωνία. Οι Larkin και Larkin (1994) υποστηρίζουν ότι *«η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία είναι πιο αποτελεσματική εάν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη επικοινωνούν άμεσα με τους άμεσα προϊστάμενους και οι άμεσα προϊστάμενοι επικοινωνούν με το προσωπικό τους»*.

Η «από κάτω προς τα πάνω» επικοινωνία γίνεται πιο αποδοτική όταν ο άμεσα Προϊστάμενος έχει αυξημένη εξουσία λόγω των προσόντων του κι έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη των υφισταμένων του.

Με την «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία επιχειρείται η μετάδοση στόχων, και αξιών από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους με σκοπό την εγκαθίδρυση κλίματος εμπιστοσύνης και κουλτούρας προσφοράς με απώτερο στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων και αύξηση της αποτελεσματικότητας στην άσκηση των καθηκόντων τους

Με αυτή την επικοινωνία μεταφέρονται ιδέες, λύσεις και προτάσεις από τους εργαζόμενους στη διοίκηση αφού αυτοί είναι οι άμεσα αποδέκτες των αιτημάτων των πολιτών, ειδικά όταν η διοίκηση «ακούει» τους υπαλλήλους όλων των ιεραρχικών επιπέδων, χωρίς παρεμβολές «ενδιάμεσων». Επίσης ενισχύονται αμοιβαία οι σχέσεις και η εκτίμηση μεταξύ τους προς

ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η οριζόντια επικοινωνία αφορά στην επικοινωνία μεταξύ ατόμων διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων εντός ή και διαφορετικών δομών για τη μείωση του εργασιακού βάρους, την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών αλλά τη μείωση του χρόνου παραγωγής του τελικού προϊόντος μέσω των παράλληλων διαδικασιών.

Η διαγώνια επικοινωνία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικές διευθύνσεις/τμήματα (Wilson 1992). Η ανάγκη αυτής της επικοινωνίας προέκυψε από την εμφάνιση νέων οργανωτικών δομών και του οργανισμού «δικτύου» και σήμερα θεωρείται ότι έχει τη μεγαλύτερη δυναμική.

3.6. Κοινωνικός έλεγχος-Λογοδοσία

Τους τελευταίους αιώνες ο εκδημοκρατισμός των περισσότερων χωρών συντελούνταν με την εφαρμογή ενός συστήματος «αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας» το οποίο γινόταν συνεχώς και πιο ασύδοτο και η συμμετοχή των πολιτών αναλώνονταν στην εκλογική διαδικασία. Η κρίση του συστήματος αυτού, ανάγκασε τους «επαγγελματίες» πολιτικούς που το υπηρετούσαν και δεν ήθελαν να χάσουν τα προνόμιά τους, να εμπλουτίσουν τις αρχές της ΝΔΔ, με στοιχεία περισσότερο δημοκρατικά όπως είναι η εμπλοκή όλων των ευρύτερων κοινωνικών ομάδων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και στις σχεδιαζόμενες πολιτικές, εισάγοντας έτσι την έννοια της αστικής διακυβέρνησης.

Κατά τον Pieterse (2000, σελ 12), η αστική διακυβέρνηση είναι μία προσέγγιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων στην οποία σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η φύση, η ποιότητα και ο σκοπός των σχέσεων που αναπτύσσονται στις αστικές περιοχές και συνδέουν διαφορετικές σφαίρες επιρροής όπως η Πολιτεία, η κοινωνία και ο ιδιωτικός τομέας.

Οι βασικές αρχές της αστικής διακυβέρνησης είναι η συμμετοχή των πολιτών στη λήψη αποφάσεων και στις σχεδιαζόμενες στρατηγικές, το κράτος δικαίου που εκφράζεται από δίκαια νομοθεσία που εφαρμόζεται αμερόληπτα και προστατεύει τα ανθρώπινα δικαιώματα, ειδικά των μειονοτήτων, η διαφάνεια στη λήψη αποφάσεων με τους κανόνες και τους κανονισμούς που έχουν τεθεί και με ελεύθερη πρόσβαση στην πληροφόρηση των ενδιαφερόμενων πολιτών, η ανταπόκριση που αναφέρεται στον επαρκή χρόνο στη διάθεση των πολιτών για παρεμβάσεις, ο προσανατολισμός στη συναίνεση με τον οποίο επιτυγχάνεται η βέλτιστη λύση αξιοποιώντας πολλές διαφορετικές γνώμες δίνοντας βήμα στην ιστορική, πολιτιστική και κοινωνική

διαφορετικότητα, ισότητα και συμπερίληψη που αφορά στις ίσες ευκαιρίες όλων των κοινωνικών ομάδων, ακόμη και των πιο ευάλωτων να μπορούν να βελτιώσουν τις συνθήκες της ζωής τους, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα που αναφέρεται στη βιώσιμη χρήση των φυσικών πηγών και της προστασίας του περιβάλλοντος και τέλος, η υπευθυνότητα των κέντρων άσκησης πολιτικής και του ιδιωτικού τομέα, απέναντι στο κοινό.

Η ολοκλήρωση της αστικής διακυβέρνησης (συμμετοχική αστική διακυβέρνηση), επήλθε με την ενθάρρυνση της ενεργούς συμμετοχής της κοινωνίας των πολιτών σε όλες τις φάσεις άσκησης μίας πολιτικής, από τη διαβούλευση ή την ψηφοφορία για την αναγκαιότητα της έως τις παρεμβάσεις στη φάση της υλοποίησης. Μέσω τέτοιων διαφανών διαδικασιών, εξασφαλίζεται η ουσιαστική λογοδοσία που επισύρει την εμπιστοσύνη και την αμοιβαιότητα μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εμπλοκή της κοινωνίας στην αξιολόγηση ενός δημόσιου, κεντρικού, περιφερειακού ή τοπικού οργανισμού, είναι δεδομένη. Η αποτελεσματική αξιολόγηση των δομών ενός τέτοιου οργανισμού, προϋποθέτει την εξατομικευμένη προσέγγιση των αναγκών του πολίτη, την άποψή του ή την εμπειρική του τοποθέτηση και συνέργεια και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της μεταρρύθμισης, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία στο εν λόγω έργο και παρέχοντας την απαραίτητη νομιμοποίηση για την εφαρμογή του.

Η ουσιαστική συμμετοχή της κοινωνίας και του ιδιωτικού τομέα, στην τοπική διακυβέρνηση, μέσω της διαβούλευσης, θεσμοθετήθηκε το με το Ν. 3463/2006 ως απαραίτητη ενδιάμεση φάση κατά τη σύνταξη των τετραετών επιχειρησιακών προγραμμάτων και των τοπικών δημοψηφισμάτων (άρθρο 216) και σήμερα επιτυγχάνεται με:

- Τη λήψη πληροφοριών και την κατάθεση απόψεων μέσω έντυπων ή ηλεκτρονικών μέσων οποιουδήποτε πολίτη ή ομάδας πολιτών
- Τη λειτουργία της δημοτικής επιτροπής διαβούλευσης
- Τη λειτουργία της επιτροπής ποιότητας ζωής
- Τη λειτουργία των τοπικών και δημοτικών κοινοτήτων
- Τη λειτουργία των συνελεύσεων κατοίκων τοπικής κοινότητας
- Τη λειτουργία των δημοτικών συμβουλίων
- Τη λειτουργία της δημοτικής επιτροπής αγροτικής ή τουριστικής ανάπτυξης

- Τη λειτουργία των συμβουλίων ένταξης μεταναστών
- Τη λειτουργία του συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης

Για την επιτυχημένη εμπλοκή της κοινωνίας στα δημοτικά δρώμενα είναι απαραίτητη η έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση και αναλυτική πληροφόρηση των πολιτών κι επιτυγχάνεται μέσω ιστοσελίδων, δελτίων τύπου, email, του διαδικτυακού τόπου διαβουλεύσεων του Υπουργείου Εσωτερικών, της «Διαύγειας», του «ΕΣΗΣΔΗΣ» κ.α

Επίσης, σύμφωνα με τις επιταγές του «Καλλικράτη», κάθε δήμος πρέπει να εκδώσει τη «χάρτα» δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του πολίτη, με όλες τις χρήσιμες πληροφορίες για την εξυπηρέτηση των θεμάτων που τον απασχολούν.

Με τη συμμετοχή του «τρίτου τομέα» της οικονομίας (δηλαδή της κοινωνίας των πολιτών και των μη κερδοσκοπικών οργανώσεων) στην αξιολόγηση των δημοτικών υπηρεσιών, επιτυγχάνεται η αποτύπωση των υπαρχόντων και αναδυόμενων αναγκών, η αποτελεσματική σχεδίαση των παρεμβάσεων, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του ΟΤΑ, η αποκόμιση εμπιστοσύνης (από τους πολίτες και από τους αξιολογούμενους) και η νομιμοποίηση.

3.7. Ανασχεδιασμός διαδικασιών

Στην παράγραφο 3.1 αναλύσαμε την αξιολόγηση των δομών στους ΟΤΑ και είδαμε βασικούς τομείς που θα αξιολογηθούν και τα βήματα και τα στάδια που συνθέτουν τη διαδικασία της αξιολόγησης. Σε κάθε βήμα θα καταγράφονται τα κρίσιμα ζητήματα δηλαδή οι αναγκαίες ενέργειες του οργανισμού στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, κατά σειρά προτεραιότητας, για την παρέμβασή του στα μείζονα θέματα της πολιτικής του. Θα εντοπιστούν οι περιορισμοί και οι ευκαιρίες, τα προβλήματα και οι δυνατότητες της υφιστάμενης λειτουργίας, για την επιτέλεση του έργου που έχει καταγραφεί. Βάσει αυτών, θα προταθούν οι μεταρρυθμίσεις στους αξιολογούμενους τομείς, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος που θα το χρόνο που θα απαιτηθεί γι αυτές. Το κόστος θα συγκριθεί με τα οφέλη που θα προκύψουν για τους πολίτες ενώ ο χρόνος υλοποίησης των αλλαγών δεν πρέπει να αναστείλει βασικές υποχρεώσεις του οργανισμού απέναντι στους ωφελούμενους. Η πρώτος τομέας που θα ελεγχθεί είναι αν η διάρθρωση του ΟΕΥ σε δομές, αρμοδιότητες, θέσεις, κλάδους συντελεί στην περάτωση του αναλαμβανόμενων ενεργειών ειδάλλως προτείνεται μετασχηματισμός του (συγχωνεύσεις ή καταργήσεις δομών και αρμοδιοτήτων ή εισαγωγή νέων με βάση τις κατευθυντήριες οδηγίες των προτύπων που εξέδωσε η ΕΕΤΑΑ, παρ. 3.3 της παρούσης) ενώ θα

ελεγχθεί η πιθανή συνεργασία με άλλον οργανισμό (παρ. 3.8) ή εσωτερική δομή που ασκεί παρόμοιο έργο, στο προβλεπόμενο θεσμικό . Σε αυτή τη φάση πρέπει να ελεγχθεί επίσης, αν η στελέχωση της δομής που πρόκειται να εκτελέσει ένα έργο είναι επαρκής και αν τα καθήκοντα της κάθε θέσης και η αντιστοίχισή της με κάποιον κλάδο του προσωπικού, συντελούν στους σκοπούς της δομής . Θα εξεταστεί ακόμη, η επάρκεια σε υλικοτεχνική και κτιριακή υποδομή, οι οικονομικοί πόροι και η δυνατότητα αξιοποίησης της δημοτικής περιουσίας, η διασπορά των υπηρεσιών χωρίς κεντρική διαχείριση. Ο συντονισμός των δομών και τα ευέλικτα σχήματα (ομάδες εργασίας από διαφορετικές διευθύνσεις), η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού, η εσωτερική επικοινωνία, η επιμόρφωση και κατάρτιση των υπαλλήλων, κυρίως αυτών που θα μετακινηθούν μέσω μίας εσωτερικής κινητικότητας, οι ιεραρχικές σχέσεις, η επιλογή συγκεκριμένου συστήματος διοίκησης είναι βασικοί παράγοντες της αναδιοργάνωσης. Ο σημαντικότερος όμως είναι, να ελεγχθεί αν οι διαδικασίες που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών και των υπαλλήλων ή απαιτούνται λειτουργικές αλλαγές (για αμεσότερη, γρηγορότερη, ποιοτική και εξατομικευμένη παροχή υπηρεσίας και έγκυρη πληροφόρηση), μείωση των γραφειοκρατικών βαρών και συνεχής αξιολόγηση του προσωπικού (παρ 3.5.1.1).

“Κάθε διαδικασία που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια της λειτουργία ενός οργανισμού, αποτελείται από τα εξής δραστηριότητες (αναγκαία βήματα της διαδικασίας):

A. Δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας (αυτές που συμβάλλουν άμεσα στην παραγωγή αποτελέσματος)

B. Δραστηριότητες μεταφοράς: η διακίνηση των ενδιάμεσων προϊόντων της διαδικασίας (πχ φάκελοι) από μία οργανωτική μονάδα που ολοκληρώθηκε μία δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας, σε άλλη του ίδιου ή άλλου οργανισμού, για να λάβει χώρα η επόμενη δραστηριότητα προστιθέμενης αξίας

Γ. Δραστηριότητες ελέγχου: (αυτές που ελέγχουν τη διακίνηση και την ποιότητα εκτέλεσης των δραστηριοτήτων)

Για κάθε διαδικασία εφαρμόζονται κάποιες μετρικές για τις επιδόσεις της:

- *Βαθμού συμμόρφωσης με τα πρότυπα,*
- *Βαθμού επίτευξης του στόχου της διαδικασίας*
- *Μετρικές χρόνου της διαδικασίας*

- *Μετρικές κόστους της διαδικασίας*

Σύμφωνα με τους Hammer & Champy (1993), οι κυριότερες αρχές ανασχεδιασμού των διαδικασιών είναι:

- *Θέσεις εργασίας με μεγαλύτερο εύρος καθηκόντων-εργασιών. Ο κατακερματισμός μίας διαδικασίας ώστε αυτή να διεκπεραιώνεται από εργαζόμενους με χαμηλό γνώσεων και εξειδίκευσης (αντί για έναν εργαζόμενο με πολλαπλές γνώσεις και δεξιότητες), οδηγεί σε προβλήματα συντονισμού, χρονοβόρων μεταφορών και έλλειψη συνολικής εικόνας της διαδικασίας.*
- *Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αποφάσεις. Στο νέο μοντέλο υλοποίησης των διαδικασιών προβλέπεται αποκέντρωση αρμοδιοτήτων και εξουσιών. Έτσι, επιτυγχάνεται μείωση των ιεραρχικών επιπέδων και αμεσότερη και ποιοτικότερη επίλυση των θεμάτων πολιτών. Προϋπόθεση αποτελεί η επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων στη χρήση ΤΠΕ.*
- *Οι δραστηριότητες (βήματα) της διαδικασίας εκτελούνται με τη φυσική τους σειρά. Αυτό σημαίνει, ότι κάθε βήμα πρέπει να αρχίζει στο «φυσικό» του χρόνο, δηλαδή αφού έχει ολοκληρωθεί το προηγούμενο και έχουν παραχθεί όλα τα απαιτούμενα για το επόμενο βήμα, στοιχεία. Όταν όμως, τα βήματα δεν έχουν αλληλεξάρτηση μεταξύ τους, μπορούν να εκτελούνται παράλληλα, για οικονομία χρόνου. Προϋπόθεση αποτελεί η χρήση τεχνολογιών «κοινόχρηστων» βάσεων δεδομένων ώστε ο κάθε χρήστης να έχει πλήρη γνώση του φακέλου*
- *Οι διαδικασίες έχουν πολλές παραλλαγές. Η πολυπλοκότητα της οικονομίας και των αναγκών και προσδοκιών των πολιτών απαιτεί το αποτέλεσμα μίας διαδικασίας να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος, την οικονομική αξία ή τα χαρακτηριστικά του πελάτη.*
- *Κάθε εργασία πρέπει να πραγματοποιείται στο κατάλληλο σημείο. Η πραγματοποίηση διαδικασιών (κυρίως μικρού μεγέθους που είναι πολλές στο πλήθος) στις αρμόδιες μονάδες και όχι από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες, για την εξοικονόμηση χρόνου και κόστους*
- *Μείωση ελέγχων και διασταυρώσεων. Για να μειωθούν οι έλεγχοι και οι διασταυρώσεις που δεν παράγουν άμεσα αξία και το κόστος είναι μεγαλύτερο από τους κινδύνους που συνεπάγεται η κατάργησή τους, αντιμετωπίζεται με τη δραστική μείωση των δημιουργούμενων για κάθε περίπτωση, εγγράφων*

- Καθιέρωση υπεύθυνου περίπτωσης. Στις περιπτώσεις που απαιτείται η συνέργεια πολλών εργαζομένων για μία εργασία, είναι αποτελεσματικό να οριστεί ένας υπεύθυνος για το συντονισμό των δραστηριοτήτων, τη γνωστοποίηση των «ιδιαιτεροτήτων» του πελάτη, την πληροφόρηση του πελάτη κλπ. Προϋπόθεση αποτελεί η πρόσβαση στα δεδομένα κάθε βήματος με τη χρήση κατάλληλων πληροφοριακών συστημάτων
- Κυριαρχούν οι υβριδικές διαδικασίες. Πρόκειται για συγκερασμό της αποκεντρωμένης λειτουργίας (άμεση επαφή με πελάτη) και της συγκεντρωτικής λειτουργίας (κεντρικός έλεγχος, ενιαίοι κανόνες, οικονομίες κλίμακας). Τα στοιχεία που συγκεντρώνονται αποκεντρωμένα πρέπει να είναι επεξεργάσιμα από τις κεντρικές υπηρεσίες (νομικές, οικονομικές, προμήθειες)

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι οργανισμοί για να επιβιώσουν στο σύγχρονο περιβάλλον, πρέπει να μετασχηματίσουν τις βασικές τους λειτουργίες σε επιχειρησιακές διαδικασίες, οι εργαζόμενοι να έχουν μεγάλο εύρος γνώσεων και δεξιοτήτων και να λαμβάνουν αποφάσεις δηλαδή να έχουν ηγετικό ρόλο και ανάλογη αμοιβή βάσει απόδοσης (αξιολόγηση), η κουλτούρα και οι αξίες πρέπει να είναι προσανατολισμένες στην ικανοποίηση του πελάτη και την αύξηση της παραγωγικότητας

Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών επιφέρει αλλαγές, πρώτα στα αντικείμενα των θέσεων εργασίας και στις δομές με προσανατολισμό στην περισσότερο «επίπεδη» λειτουργία και στην εκτεταμένη χρήση ΤΠΕ και μετά στα συστήματα διοίκησης (μέτρηση απόδοσης και σύνδεσή της με την αμοιβή) και τέλος, στην κουλτούρα (αντιλήψεις, αξίες, συμπεριφορές) των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τους Al Mashari & Zairi (1999) οι κυριότερες αιτίες αποτυχίας τέτοιων έργων, είναι:

- Ελλείμεις στο σχεδιασμό των συστημάτων διοίκησης και στην αλλαγή κουλτούρας (επιμόρφωση εργαζομένων, διοίκηση αλλαγών)
- Έλλειψη δέσμευσης και αποφασιστικής υποστήριξης των αλλαγών από την ηγεσία
- Ελλιπής στελέχωση της ΟΔΕ και σχεδιασμού στόχων και μετρικών επιτυχίας
- Έλλειψη κατάλληλων ΤΠΕ ή αδυναμία αξιοποίησής τους

Ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών (και κατά συνέπεια και των δομών), αποτελεί μία αέναη εργασία για την προσαρμογή και τη βελτίωση των λειτουργιών ενός οργανισμού, στη βάση της επίτευξης των στόχων του. Κατά τους Valiris & Glykas (1999) ο επανασχεδιασμός των

διαδικασιών αποτελείται από πέντε φάσεις:

- Καθορισμός στόχων, εύρους και ανασχεδιασμού των διαδικασιών
- Μοντελοποίηση υπάρχουσών διαδικασιών και οργανωτικών δομών
- Ανάλυση υπάρχουσών διαδικασιών και οργανωτικών δομών
- Ανασχεδιασμός τους
- Συνεχής βελτίωσή τους”. (Αποστολάκης Ι., Λουκής Ε., Χάλαρης Ι, 2008).

3.8. Συνεργασίες ΟΤΑ Α Βαθμού

Μετά την καταγραφή των προβλημάτων των δομών και την ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων, μέσω της αναδιοργάνωσης αυτών για να προσδιοριστεί και η επιχειρησιακή ετοιμότητα του φορέα, οι στόχοι κάποιων δομών, μπορεί να καλυφθούν μέσω συνεργασιών (συμπράξεων) με άλλους φορείς που εκπονούν ανάλογο θεματικό αντικείμενο, πρόγραμμα, στρατηγική, σκοπό και στόχους, όταν η από κοινού δράση τους, θα αποφέρει αποτελεσματική και ολοκληρωμένη παροχή ή παραγωγή αγαθών, με την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και σκοπού. Για να αναπτυχθεί μία εναλλακτική, συμμετοχική διαδικασία, απαιτείται σωστή και συγκριτική (σε σχέση με την μη ενοποιημένη λειτουργία) μελέτη των οικονομικών στοιχείων και της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, εποπτική ικανότητα των εμπλεκόμενων και διαβούλευση για τη νομιμοποίηση της σύμπραξης και τη στήριξη των αλλαγών.. Η αποτελεσματική σύμπραξη προϋποθέτει τον σαφή καθορισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, την εμπιστοσύνη μεταξύ των εταίρων, την διαφάνεια, την δικτύωση, τον συντονισμό μεταξύ τους (σύσταση ΟΔΕ), ρεαλιστικό επιχειρησιακό σχεδιασμό και κυρίως συμμετοχική παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ανατροφοδότηση και επανασχεδιασμό.

3.8.1. Νομοθετικό πλαίσιο

Οι συνεργασίες που δύναται να αναπτύξει ένα ΟΤΑ Α Βαθμού, διέπονται από τις κάτωθι διατάξεις του **Ν. 3852/2010**:

Άρθρο 96 : Διαδημοτική και διαβαθμική συνεργασία

Οι δήμοι και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου αυτών, ύστερα από απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, που λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία των μελών του ή του οικείου οργάνου διοίκησης του νομικού προσώπου, μπορούν να συμμετέχουν και να συγχρηματοδοτούν την κατάρτιση και εκτέλεση οποιασδήποτε κατηγορίας προγραμμάτων και μέτρων, εφόσον οι δράσεις τους, ανεξαρτήτως εάν συνάπτονται με αρμοδιότητες των δήμων, συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική πρόνοια και συνοχή, την περιβαλλοντική προστασία και την εν γένει βελτίωση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

1. Δήμοι της ίδιας περιφέρειας ή όμοροι δήμοι μπορούν να συνάπτουν μεταξύ τους συμβάσεις, με τις οποίες αναλαμβάνουν την άσκηση αρμοδιότητας για λογαριασμό τους ή την υποστήριξη της άσκησης της. Στις συμβάσεις αυτές μπορεί να συμμετέχει και νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου του δήμου που αναλαμβάνει την αρμοδιότητα ή σύνδεσμος στον οποίον μετέχει ο δήμος που αναλαμβάνει την αρμοδιότητα. Οι συμβάσεις αυτές καλούνται «συμβάσεις διαδημοτικής συνεργασίας».

2. Δήμοι της ίδιας περιφέρειας και η οικεία περιφέρεια μπορούν να συνάπτουν μεταξύ τους συμβάσεις συνεργασίας, με τις οποίες αναλαμβάνουν την άσκηση αρμοδιότητας ή την υποστήριξη της άσκησης της, για λογαριασμό ενός ή περισσότερων των συμβαλλόμενων μερών. Στις συμβάσεις αυτές μπορεί να συμμετέχει και νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή σύνδεσμος στον οποίο μετέχει ο φορέας που αναλαμβάνει την αρμοδιότητα. Οι συμβάσεις αυτές καλούνται «συμβάσεις διαβαθμικής συνεργασίας».

Άρθρο 99: Συμμετοχή δήμων σε προγράμματα (συμπράξεις)

Οι δήμοι και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου αυτών, ύστερα από απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, που λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία των μελών του ή του οικείου οργάνου διοίκησης του νομικού προσώπου, μπορούν να συμμετέχουν και να συγχρηματοδοτούν την κατάρτιση και εκτέλεση οποιασδήποτε κατηγορίας προγραμμάτων και μέτρων, εφόσον οι δράσεις τους, ανεξαρτήτως εάν συνάπτονται με αρμοδιότητες των δήμων, συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική πρόνοια και συνοχή, την περιβαλλοντική προστασία και την εν γένει βελτίωση της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

Άρθρο 100 : Προγραμματικές Συμβάσεις

«1.α. Για τη μελέτη και εκτέλεση έργων και προγραμμάτων ανάπτυξης μιας περιοχής, καθώς και για την παροχή υπηρεσιών κάθε είδους, οι δήμοι, οι περιφέρειες, οι σύνδεσμοι δήμων, οι Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων, η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας και η Ένωση Περιφερειών, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, τα οποία συνιστούν ή στα οποία συμμετέχουν οι προαναφερόμενοι φορείς, καθώς και Ν.Π.Ι.Δ. στα οποία συμμετέχουν ή συνιστούν η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας και η Ένωση Περιφερειών, οι δημοτικές επιχειρήσεις ύδρευσης και αποχέτευσης, οι επιχειρήσεις Ο.Τ.Α., σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, τα δημοτικά και περιφερειακά ιδρύματα, καθώς και κοινωφελή ιδρύματα και κληροδοτήματα και τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στα οποία περιλαμβάνονται και τα τεχνολογικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, μπορούν να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις με το Δημόσιο, μεταξύ τους ή και με φορείς του δημόσιου τομέα της παρ. 6 του άρθρου 1 του ν. 1256/1982, μεμονωμένα ή από κοινού.»

β. «Στις προγραμματικές συμβάσεις επιτρέπεται και η συμμετοχή επιχειρήσεων των Ο.Τ.Α., σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία, Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης (Κ.Ε.Κ.) με οποιαδήποτε νομική μορφή και αν λειτουργούν, των Περιφερειακών Ταμείων Ανάπτυξης, επιμελητηρίων, επιστημονικών φορέων δημοσίου δικαίου, Ερευνητικών Πανεπιστημιακών Ινστιτούτων (Ε.Π.Ι.), συνεταιρισμών, ενώσεων συνεταιρισμών και εργοδοτικών και εργατοϋπαλληλικών ενώσεων. Με απόφαση των Υπουργών Οικονομικών, Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας και Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης μπορεί να επιτρέπεται και η συμμετοχή τραπεζών και πιστωτικών ιδρυμάτων...»

Άρθρο 101: Δίκτυα δήμων και περιφερειών

«1. Δύο ή περισσότεροι δήμοι ή δήμοι και περιφέρειες, με κοινά χαρακτηριστικά, μπορούν να συνιστούν δίκτυα, σύμφωνα με τις διατάξεις των άρθρων 219 και 220 του Κ.Δ.Κ., με τη μορφή αστικής εταιρείας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα του άρθρου 741 του Α.Κ.. Σκοπός του δικτύου είναι η ανάδειξη των κοινών χαρακτηριστικών, η διαμόρφωση, η άσκηση και η υποστήριξη των πολιτικών που συνδέονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των μελών του δικτύου.

2. Τα ανωτέρω δίκτυα συνιστώνται με αποφάσεις των οικείων συμβουλίων των συμμετεχόντων Ο.Τ.Α. και λειτουργούν σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 267 του Κ.Δ.Κ., όπως ισχύει και το άρθρο 741 του Α.Κ.. Στα δίκτυα αυτά μπορούν να συμμετέχουν και αναπτυξιακές ανώνυμες εταιρείες Ο.Τ.Α..

3. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των σκοπών του δικτύου δύνανται να συμμετέχουν σε αυτό κοινωνικοί φορείς με σκοπούς αντίστοιχους αυτών του δικτύου, καθώς και πανεπιστημιακά ή ερευνητικά ιδρύματα.

4. Με το καταστατικό τους καθορίζονται οι πόροι, τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των μελών, η διοίκησή τους και κάθε άλλο θέμα σχετικό με την οργάνωση και τη λειτουργία τους.»

N. 3389/2005 Συμβάσεις ΣΔΙΤ/Συμβάσεις παραχώρησης.

Οι Συμπράξεις Δημοσίου – Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) είναι συμβάσεις, κατά κανόνα μακροχρόνιες, οι οποίες συνάπτονται μεταξύ ενός δημόσιου και ενός ιδιωτικού φορέα, με σκοπό την εκτέλεση έργων ή/και την παροχή υπηρεσιών.

Οι ρόλοι του Δημόσιου και του Ιδιωτικού τομέα είναι σαφώς ορισμένοι:

- Αξιοποιείται η τεχνογνωσία και η αποτελεσματικότητα του ιδιωτικού τομέα ενώ παράλληλα το δημόσιο διατηρεί ισχυρό εποπτικό ρόλο.
- Κατασκευάζονται ποιοτικά έργα και ταυτόχρονα παρέχονται υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πολίτες/ χρήστες των έργων αυτών.
- Σημαντικό εργαλείο τόνωσης της οικονομικής ανάπτυξης μοχλεύοντας ιδιωτικούς πόρους σε αναπτυξιακά έργα με πολλαπλασιαστικό όφελος.
- Ο δημόσιος φορέας διατηρεί την ιδιοκτησία των παγίων και τον ισχυρό ρυθμιστικό και εποπτικό του ρόλο, δίνοντας την ευκαιρία να υλοποιούνται δημόσια έργα ακόμα και σε δυσχερείς οικονομικές συγκυρίες

Οι συμβάσεις παραχώρησης είναι ένα είδος εταιρικής σχέσης μεταξύ του δημόσιου τομέα και μιας (συνήθως) ιδιωτικής εταιρείας που έχει αποδείξει την προστιθέμενη αξία της σε έναν συγκεκριμένο τομέα, για παράδειγμα στην υλοποίηση έργων υποδομής

Μέσω των παραχωρήσεων κινητοποιούνται ιδιωτικά κεφάλαια και τεχνογνωσία, που συμπληρώνουν δημόσιους πόρους, και πραγματοποιούνται νέες επενδύσεις σε δημόσιες υποδομές και υπηρεσίες, χωρίς να αυξάνεται το δημόσιο χρέος.

Στην περίπτωση παραχώρησης, η αμοιβή της εταιρείας συνίσταται κυρίως στην παραχώρηση της διαχείρισης και της εκμετάλλευσης του έργου ή της υπηρεσίας στη συγκεκριμένη εταιρεία και, συνεπώς, η εταιρεία εκτίθεται σε κίνδυνο απομείωσης της επένδυσής της.

N. 4430/2016 Συνεργασίες με φορείς της Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας

Άρθρο 5: Οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού, τα Ν.Π.Δ.Δ. και τα Ν.Π.Ι.Δ.- φορείς της Γενικής Κυβέρνησης μπορεί να παραχωρούν με απόφαση του διοικητικού τους οργάνου τη χρήση κινητής και ακίνητης περιουσίας τους σε Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας για την ενίσχυση δραστηριοτήτων συλλογικής και κοινωνικής ωφέλειας, όπως περιγράφονται στις παραγράφους 2 και 3 του άρθρου 2

Άρθρο 6: Οι Φορείς Κοινωνικής και Αλληλέγγυας Οικονομίας μπορούν να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις για τη μελέτη και εκτέλεση έργων και προγραμμάτων κοινωνικής ωφέλειας που αναφέρονται στους καταστατικούς σκοπούς τους με αντισυμβαλλόμενους το Δημόσιο ή φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΗΜΟΣ ΚΑΣΣΑΝΔΡΑΣ

4.1. Λίγα στοιχεία για το Δήμο Κασσάνδρας

Ο Δήμος Κασσάνδρας (χάρτης), είναι δήμος της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας που συστάθηκε με το πρόγραμμα Καλλικράτης την 1η Ιανουαρίου του 2011. Προέκυψε από την συνένωση του Δήμου Κασσάνδρας και του Δήμου Παλλήνης. Η έκταση του νέου Δήμου είναι 333,68 τ.χλμ. και ο πληθυσμός του 16.672 κάτοικοι σύμφωνα με την απογραφή του 2011 (16.153 κάτοικοι σύμφωνα με την απογραφή του 2001). Έδρα του δήμου ορίστηκε η Κασσανδρεία.



Ο Δήμος Κασσάνδρας βρίσκεται στο ΝΔ άκρο της Χαλκιδικής και εκτείνεται σε ολόκληρη σχεδόν την ομώνυμη χερσόνησο (εκτός από την περιοχή της Ν. Ποτίδαιας). Κατοικήθηκε από τα Προϊστορικά χρόνια όπως μαρτυρούν τα πολυάριθμα μνημεία όλων των ιστορικών περιόδων. Οριακή ιστορική στιγμή για την περιοχή είναι το «Ολοκαύτωμα της Κασσάνδρας» κατά την περίοδο της επανάστασης του 1821 (14/11/1821).

Ο τουρισμός αποτελεί την κύρια πηγή εσόδων των κατοίκων όπως και οι σχετικές επιχειρήσεις υποστήριξης και σε μικρότερο βαθμό (σε πολλές περιπτώσεις παράλληλα) η παραγωγή (σε επίπεδο οικοτεχνίας) παραδοσιακών προϊόντων όπως το λάδι και το μέλι. Επίσης υπάρχει μικρή παραγωγή αγροτικών προϊόντων και αλιευμάτων.

Σπουδαιότερο σύγχρονο γεγονός για το σύγχρονο Δήμο Κασσάνδρας, αποτελεί η διοργάνωση του «Φεστιβάλ Κασσάνδρας».

Ο πληθυσμός χαρακτηρίζεται από μεγάλη ανομοιογένεια ως προς την προέλευση κι επομένως έλλειψη σύμπνοιας δημιουργεί η διαφορετικότητα στις αντιλήψεις, στη θεώρηση των αξιών και των κρίσιμων ζητημάτων. Η εγκατάσταση μεγάλου αριθμού οικονομικών μεταναστών (σήμερα αποτελούν το 35% του μόνιμου πληθυσμού), κυρίως κατά την δεκαετία του 1990, χωρίς σχεδιασμό για την ενσωμάτωσή τους, επέτεινε το πρόβλημα.

Οι λόγοι που επιλέχτηκε ο συγκεκριμένος Δήμος ως αντικείμενο ανάλυσης για τις ανάγκες της παρούσης μελέτης, είναι ότι η αξιολόγησή του φαντάζει επιτακτική λόγω πολλών ποιοτικών και ποσοτικών χαρακτηριστικών, τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, που καθιστούν προβληματική την επιβίωσή του. Παρόμοιες είναι βέβαια και οι συνθήκες λειτουργίας πολλών ακόμη δήμων αυτού του βεληνεκούς. Επιγραμματικά, τα χαρακτηριστικά αυτά είναι:

Α) Άναρχη ανάπτυξη τουρισμού και οικιστικών ζωνών

Β) Κριτήρια κρατικής χρηματοδότησης

Γ) Απουσία της κοινωνίας των πολιτών από την τοπική διακυβέρνηση. Έλλειψη εθελοντών και οργανώσεων που θα δώσουν προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες του δήμου

Δ) Το 40% του προσωπικού δεν επιλέχτηκε βάσει των αναγκών του δήμου αλλά επιβλήθηκαν με δικαστικές αποφάσεις

Ε) Αφαίμαξη στελεχών με μετατάξεις προς κεντρικούς ΟΤΑ ή αποχωρήσεις.

Στ) Απόσταση από τα «κέντρα γνώσης» και καθορισμού των εξελίξεων

Ζ) ΟΕΥ χωρίς προσαρμογή και ανυπαρξία Επιχειρησιακού Προγράμματος

Εκτός από τη χρήση του ερωτηματολογίου και την πρωτογενή έρευνα (συνέντευξη) κύρια εργαλεία για την εξέταση των κρίσιμων ζητημάτων και την εξαγωγή συμπερασμάτων, απουσία επιχειρησιακού προγράμματος, αποτέλεσε ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου, ο Προϋπολογισμός και ο Απολογισμός του προηγούμενου έτους.

4.2. Η Μεθοδολογία της Έρευνας

Η κατάλληλη ερευνητική μέθοδος επιλέχθηκε με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση καθώς επίσης και για την εξυπηρέτηση των στόχων της έρευνας. Η παρούσα έρευνα πρωτογενών στοιχείων χαρακτηρίζεται ως μείγμα ποσοτικής και ποιοτικής και η διεξαγωγή της γίνεται με την χρήση ερωτηματολογίου και συνεντεύξεων. Η μέθοδος αυτή θεωρείται ως πολύ αποτελεσματική και χρησιμοποιείται κατά κόρων σε παρόμοιου είδους έρευνες (DeVaous, 2007).

Γενικός στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της αξιολόγησης των δομών στους μικρούς επαρχιακούς ΟΤΑ, η εφικτότητα εφαρμογής της και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Επιπλέον, σχηματίστηκαν οι ακόλουθες ερευνητικές ερωτήσεις ανά κατηγορία απαιτούμενων πληροφοριών:

Δομή, ανθρώπινο δυναμικό και εσωτερική λειτουργία

- Σε ποιο βαθμό ασκούνται οι αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ;
- Ποιο είναι το πιο σημαντικό ζήτημα της εσωτερικής λειτουργίας;

Στρατηγικός και επιχειρησιακό σχεδιασμός

- Πού πρέπει να βασιστεί ο Δήμος για να πετύχει στην αποστολή του;
- Έχουν επικοινωνηθεί οι προτεραιότητες της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό;
- Ποιο το είδος των στόχων που τίθενται και πως μετριέται η επίτευξη τους;

- Ποια είναι η πιο αποτελεσματική δομή του Δήμου;
- Ποια είναι η πιο αποδοτική δομή του Δήμου;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των δομών του Δήμου;
- Ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την αξιολόγηση των δομών στο Δήμο;

Στόχοι και αποτελέσματα της αξιολόγησης

- Ποιος είναι ο πιο σημαντικός στόχος για την αναδιοργάνωση και την αξιολόγηση των δομών;
- Ποια είναι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;
- Ποια η καταλληλότερη μορφή αξιολόγησης και ποιος πρέπει να είναι ο αξιολογητής για να εξασφαλιστεί η αδιαβλητότητα της διαδικασίας;
- Τι θα πείσει τους υπαλλήλους για την αναγκαιότητα των αλλαγών;

4.3. Το Ερευνητικό Εργαλείο

Στην παρούσα πτυχιακή εργασία επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως το εργαλείο συλλογής των δεδομένων της έρευνας. Για τη συλλογή δεδομένων της έρευνας κατασκευάστηκε πρωτότυπο ερωτηματολόγιο με βάση προηγούμενες έρευνες στο πεδίο της αξιολόγησης των δομών στους ΟΤΑ. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 4 ενότητες. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, έτη υπηρεσίας και θέση στον φορέα), η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στη δομή, το ανθρώπινο δυναμικό και την εσωτερική λειτουργία του Δήμου. Η τρίτη ενότητα καταγράφει τις απόψεις των ερωτώμενων για τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό του Δήμου και τέλος η τέταρτη ενότητα αφορά τους στόχους και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Οι συνεντεύξεις που έγιναν χαρακτηρίζονται ως ημι-δομημένες. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις χρησιμοποιούν ένα σχέδιο συνέντευξης, το οποίο περιέχει μια αρχικά εκφώνηση-οδηγία και μια λίστα θεμάτων, τα οποία πρέπει να καλυφθούν. Υπάρχει ελευθερία ως προς τον τρόπο και την σειρά που θα απαντηθούν. Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις χαρακτηρίζονται με όρο «ποιοτικές» ή ως «συζητήσεις με κάποιο σκοπό», κατά τον Burgess. Επικρατεί ένα

ανεπίσημο ύφος που μοιάζει για παράδειγμα με μια συζήτηση ή με μια κουβέντα παρά με ένα σχήμα ερωτήσεων-απαντήσεων επίσημου χαρακτήρα. Τα δεδομένα παράγονται μέσω της διάδρασης πρόσωπο με πρόσωπο ή μεταξύ ομάδας (Jennifer Mason,2003)

Επίσης, οι ερωτήσεις που τέθηκαν κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων αφορούσαν τα παρακάτω:

1. Πόσες από τις αρμοδιότητες του ΟΕΥ ασκούνται και από ποιους υπαλλήλους;
2. Πληρότητα δομής και κενές οργανικές θέσεις
3. Στοιχεία για το προσωπικό
4. Συνθήκες εργασίας
5. Τρόπος λειτουργίας
6. Εξοπλισμός-λογισμικά
7. Συνεργασία με τις άλλες δομές του Δήμου και τη διοίκηση
8. Επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον (πολίτες, επιχειρήσεις, ωφελούμενοι)
9. Προτάσεις για την αντιμετώπιση των κρίσιμων ζητημάτων

Μέτρηση της αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή και την συλλογή των δεδομένων της έρευνας πρωτογενών στοιχείων ελέγχθηκε για την φαινομενική εγκυρότητα και την αξιοπιστία του. Η φαινομενική εγκυρότητα του ερωτηματολογίου επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι οι επιλεγμένες ενότητες και ερωτήσεις προέρχονται από την θεωρητική ανάλυση που έχει προηγηθεί. Το ερωτηματολόγιο δεν αντιμετωπίζει πρόβλημα εγκυρότητας καθώς όλες οι ερωτήσεις και οι οδηγίες είναι διατυπωμένες με σαφήνεια και επιπροσθέτως ο ερευνητής ήταν παρόν για την επίλυση τυχόν αποριών. Η αξιοπιστία αφορά το κατά πόσο μία δοκιμασία ή έρευνα αναδεικνύει το πραγματικό μέγεθος του υπό μελέτη χαρακτηριστικού.

Η αξιοπιστία προκύπτει μέσω την επαναληπτικότητας ενός αποτελέσματος. Όταν συμβαίνει αυτό, τότε μπορεί να τεκμηριωθεί πως το εργαλείο υπολογίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την πραγματική τιμή του εξεταζόμενου χαρακτηριστικού. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου εξετάστηκε με το συντελεστή εσωτερικής συνέπειας *alpha* (α) του *Cronbach* βάσει του οποίου διαπιστώθηκε ικανοποιητική εσωτερική συνέπειας αξιοπιστία των

ερωτηματολογίων.

4.4. Ο Πληθυσμός και το Δείγμα της Έρευνας

Ο πληθυσμός της έρευνας αναφέρεται στο τμήμα του ευρύτερου πληθυσμού, που μπορεί να συμμετέχει στην έρευνα, δηλαδή τα υποψήφια στοιχεία, που μπορούν να επιλεγούν για τη δημιουργία του δείγματος (DeVaus, 2007). Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός στόχος είναι οι εργαζόμενοι στο Δήμο Κασσάνδρας. Το δείγμα της έρευνας ήταν δείγμα ευχέρειας 26 ατόμων (7 αιρετών και 19 στελεχών). Η επιλογή των ερωτώμενων έγινε με βάση το γεγονός ότι κατέχουν θέσεις ευθύνης (για τους υπαλλήλους) και με βάση το βαθμό εμπλοκής τους στη διοίκηση (για τους αιρετούς). Από τα 17 μέλη που εκπροσωπούν την πλειοψηφία στο Δημοτικό Συμβούλιο, επιλέχθηκαν για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο οι 9. Οι δύο γυναίκες δεν ανταποκρίθηκαν λόγω κακής σχέσης με τα ηλεκτρονικά μέσα και επιφυλάξεων σχετικά με τη διαδικασία. Επίσης, ο αριθμός των ατόμων που συμμετείχε στη διαδικασία των συνεντεύξεων ήταν 6. Για το πλήθος των υπαλλήλων και των αιρετών του δήμου οι παραπάνω αριθμοί μπορούν να χαρακτηριστούν πολύ ικανοποιητικοί

4.5. Διεξαγωγή της Έρευνας

4.5.1. Η Διαδικασία της έρευνας

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο της δειγματοληψίας, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δείγμα εργαζομένων στο Δήμο Κασσάνδρας Χαλκιδικής. Χρονικά η έρευνα πραγματοποιήθηκε από της 15 Ιανουαρίου 2017 έως τις 30 του ίδιου μήνα και το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 26 ερωτώμενους. Ο ερευνητής σε κάποιες περιπτώσεις ήταν παρών κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου εξασφαλίζοντας την κατανόηση την απάντηση όλων των ερωτήσεων, αποφεύγοντας έτσι πιθανές παρερμηνείες και απώλεια δεδομένων κατά τη συμπλήρωση, ενώ σε όλες τις υπόλοιπες περιπτώσεις το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε ηλεκτρονικά. Επίσης, ο ερευνητής επισήμανε στους ερωτώμενους πως τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και πως τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

4.5.2.. Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων που παρείχε η έρευνα πρωτογενών στοιχείων έγινε με τη χρήση του προγράμματος στατιστικής ανάλυσης SPSS 23.0.

Για την ανάλυση των δεδομένων και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση Πινάκων συχνότητων, μέσων όρων και ραβδογραμμάτων.

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ακολουθεί τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

4.5.3. Στατιστική Ανάλυση και κριτική των Αποτελεσμάτων

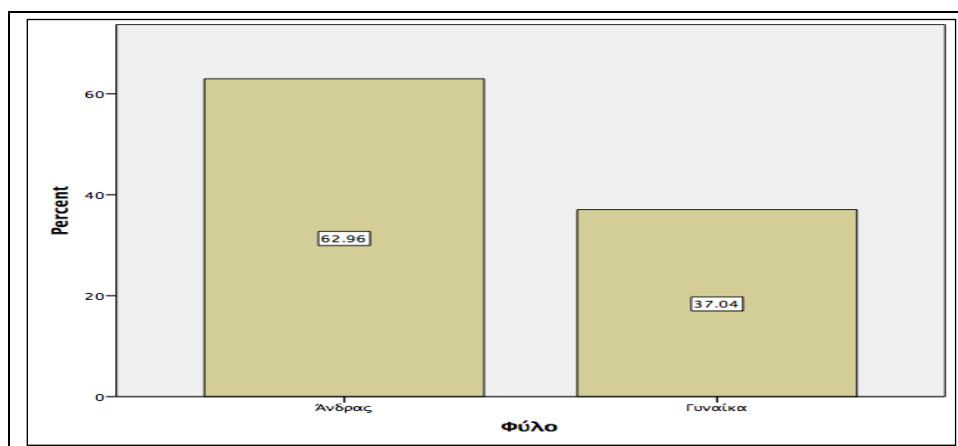
Δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων

- Φύλο

Ο Πίνακας 4.1 και το Διάγραμμα 4.1 παρουσιάζουν τις συχνότητες και το ποσοστό για κάθε φύλο που συμμετείχε στην έρευνα. Οι άνδρες αποτελούν το 63% των ερωτηθέντων ενώ οι γυναίκες το 37%.

Πίνακας 4.1: Φύλο

	Ποσοστό	Εγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άνδρας	63.0	63.0	63.0
Γυναίκα	37.0	37.0	100.0
Σύνολο	100.0	100.0	



Διάγραμμα 4.1: Φύλο

- Ηλικία

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (63%) ηλικιακά ανήκει στην κατηγορία από 41 έως 50 ετών ενώ το 93% του πληθυσμού είναι ηλικίας 40-60 ετών (Πίνακας 2, Διάγραμμα 2).

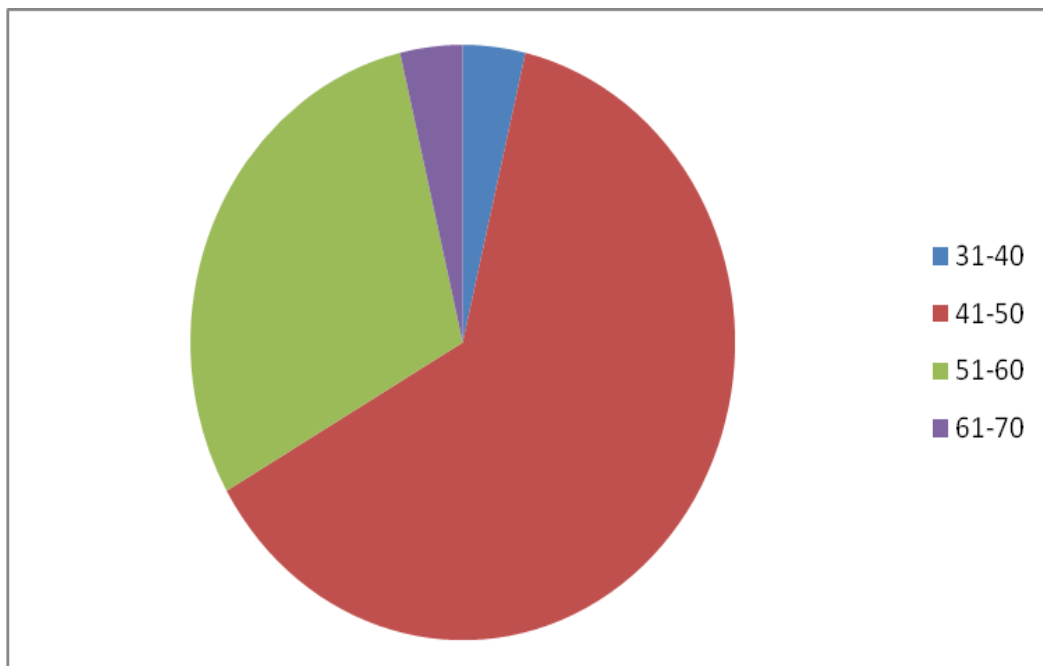
Πίνακας 4.2:

Ηλικία

	Ποσοστό	Εγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
31-40	3,7	3,7	3,7
41-60	63,0	63,0	66,7
51-60	29,6	29,6	96,3
61-70	3,7	3,7	100

Διάγραμμα 4.2:

Ηλικία



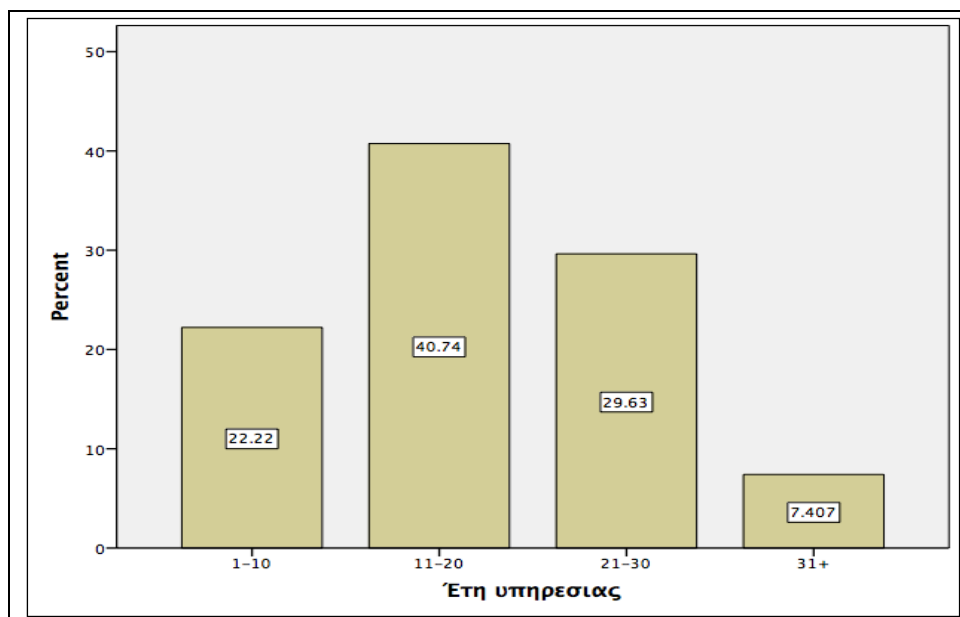
- Έτη υπηρεσίας

Σχετικά με τα έτη υπηρεσίας των ερωτώμενων, το δείγμα αποτελείται κατά 40.7% από ερωτώμενους με έτη υπηρεσίας από 11 έως 20, και ακολουθούν οι ερωτώμενοι με 21 έως 30 έτη υπηρεσίας (29.6%), αυτοί με 1 έως 10 έτη υπηρεσίας με ποσοστό 22.2%, ενώ μόλις 7.4% έχει περισσότερα από 31 έτη υπηρεσίας (Πίνακας 4.3, Διάγραμμα 4.3).

Πίνακας 4.3:
Έτη υπηρεσίας.

	Ποσοστό	Εγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
1-10	22.2	22.2	22.2
11-20	40.7	40.7	63.0
21-30	29.6	29.6	92.6
31+	7.4	7.4	100.0
Σύνολο	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.3.
Έτη υπηρεσίας



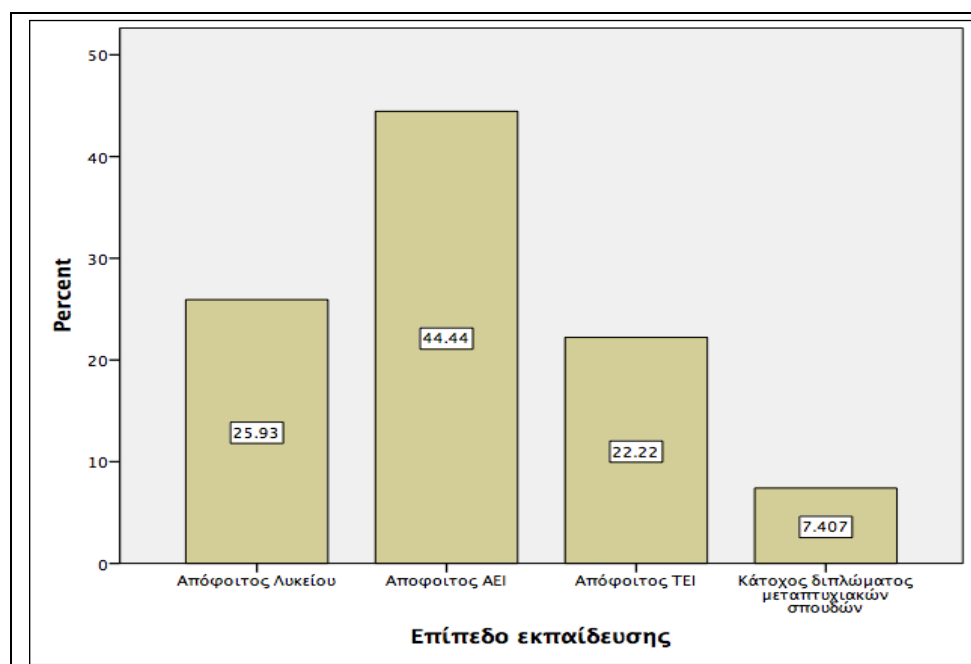
- Επίπεδο εκπαίδευσης

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων, το δείγμα αποτελείται κατά 44.4% από απόφοιτους ΑΕΙ, κατά 25.9% από απόφοιτους Λυκείου, το 22.2% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, ενώ μόλις 7.4% έχει ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές (Πίνακας 4.4, Διάγραμμα 4.4).

Πίνακας 4.4:
Επίπεδο εκπαίδευσης

	Ποσοστό	Εγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Απόφοιτος Λυκείου	25.9	25.9	25.9
Αποφοιτος ΑΕΙ	44.4	44.4	70.4
Απόφοιτος ΤΕΙ	22.2	22.2	92.6
Κάτοχος διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών	7.4	7.4	100.0
Σύνολο	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.3:
Επίπεδο εκπαίδευσης



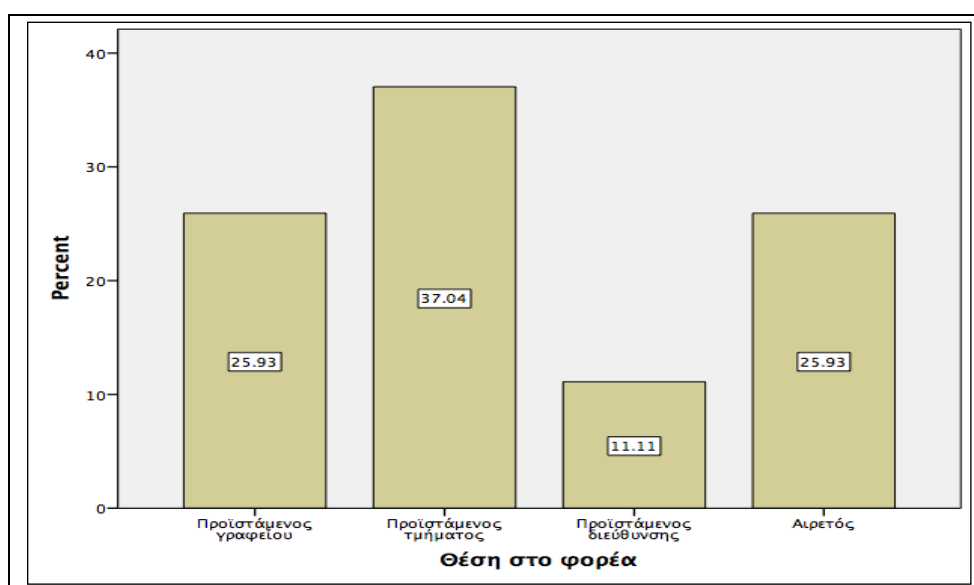
- Θέση στον φορέα

Σχετικά με τη θέση των ερωτώμενων στον φορέα, το δείγμα αποτελείται κατά 37% από προϊσταμένους τμήματος, κατά 25.9% από προϊσταμένους γραφείου και ειρετούς υπαλλήλους, ενώ 11.1% είναι προϊστάμενοι διεύθυνσης (Πίνακας 4.5, Διάγραμμα 4.5).

Πίνακας 4.5:
Θέση στο φορέα

	Ποσοστό	Εγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Προϊστάμενος γραφείου	25.9	25.9	25.9
Προϊστάμενος τμήματος	37.0	37.0	63.0
Προϊστάμενος διεύθυνσης	11.1	11.1	74.1
Αιρετός	25.9	25.9	100.0
Σύνολο	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.5:
Θέση στο φορέα



- Αιρετοί

Α. ΔΟΜΗ-ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

1. Σε ποιο βαθμό ασκούνται οι αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ

Ο Πίνακας 4.6 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “1”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως οι αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ ασκούνται σε μέτριο βαθμό (μέσος όρος 2.57, τυπική απόκλιση 0.53).

Αυτό οφείλεται στο ότι οι αρμόδιες Υπηρεσίες του Δήμου, υιοθέτησαν αναλλοίωτο τον πρότυπο ΟΕΥ που εξέδωσε η ΕΕΤΑΑ ΑΕ, χωρίς την απαραίτητη προσαρμογή στις λειτουργίες και το προσωπικό που διαθέτει. Η τακτική ήταν να μην εμφανιστεί ο δήμος ως ανεπαρκής κατά τις επιταγές του «Καλλικράτη» αλλά και να περιληφθούν οι υποχρεωτικές δομές από το άρθρο 97 του Νόμου αυτού, χωρίς να λαμβάνεται υπόψιν το «κόστος» της, τόσο για τους πολίτες όσο και για τους υπαλλήλους. Από τη μελέτη του αρχικού Οργανισμού και τις Αποφάσεις Δημάρχου για την κατάταξη του προσωπικού διαπιστώνεται ότι για τους σκοπούς της υπέρβασης αυτής, χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον το «παράλληλο καθήκον» των υπαλλήλων και η πρόβλεψη πολλών κενών θέσεων προς κάλυψη. Η πολιτική του Κράτους όμως, τα επόμενα χρόνια, ήταν στην αντίθετη κατεύθυνση: απολύσεις και απαγόρευση προσλήψεων. Από την άλλη πλευρά δεν εφαρμόστηκε ποτέ το άρθρο 94 του Ν. 3852/10, για τη μεταφορά αρμοδιοτήτων στους ΟΤΑ Αβαθμού, με ανάλογη μεταφορά προσωπικού από τις Υπηρεσίες που ασκούσαν αυτές τις αρμοδιότητες. Συνέπεια αυτού ήταν πολλές αρμοδιότητες (κυρίως από τις νέες, του άρθρου 94) να μην ασκούνται ή να μην έχουν ενταχθεί στις Υπηρεσίες του δήμου.

Πίνακας 4.5:

Βαθμός άσκησης των αρμοδιοτήτων που προβλέπονται στον ΟΕΥ

1=καθόλου- 5=πληρως	Ελαχ.	Μεγ.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερ.1	2.00	3.00	2.57	0.534
N (listwise):7				

2. Πόσο σημαντική για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας, πιστεύετε ότι είναι η τήρηση των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ;

Ο Πίνακας 4.7 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις

απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “2”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας, η τήρηση των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ είναι πολύ σημαντική (μέσος όρος 4.42, τυπική απόκλιση 0.53).

Η ίδια άποψη εκφράζεται και από τα στελέχη του Δήμου και πηγάζει από την αδυναμία να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πολιτών που δικαιολογημένα απευθύνονται στις Υπηρεσίες του Δήμου λόγω καταγεγραμμένων αρμοδιοτήτων αλλά και από την αποσπασματική απασχόληση των εργαζομένων για την κάλυψη ανεπαρκών δομών καθιστώντας τους αναποτελεσματικούς

Πίνακας 4.7:

Σημαντικότητα της τήρησης των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας

I=καθόλου- 5=παρα πολύ	Ελαχ.	Μεγ.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερ.2	4.00	5.00	4.42	0.534
N (listwise)				

3. Πιστεύετε ότι πρέπει ο ΟΕΥ να προσαρμοστεί στα δεδομένα του Δήμου ή το αντίθετο;

Ο Πίνακας 4.8 και το Διάγραμμα 4.6 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτώμενων στην ερώτηση “3”. Συγκεκριμένα, το 85.7% των ερωτηθέντων δήλωσε πως πιστεύει ότι πρέπει ο ΟΕΥ να προσαρμοστεί στα δεδομένα του Δήμου ενώ 14.3% το αντίθετο.

Το ποσοστό ανέρχεται σχεδόν σε 100% (όπως και των εργαζομένων) και άρα αυτομάτως καθίσταται η πλέον απαραίτητη ενέργεια για τη βελτίωση της λειτουργίας των δομών και την εφαρμογή της αξιολόγησης

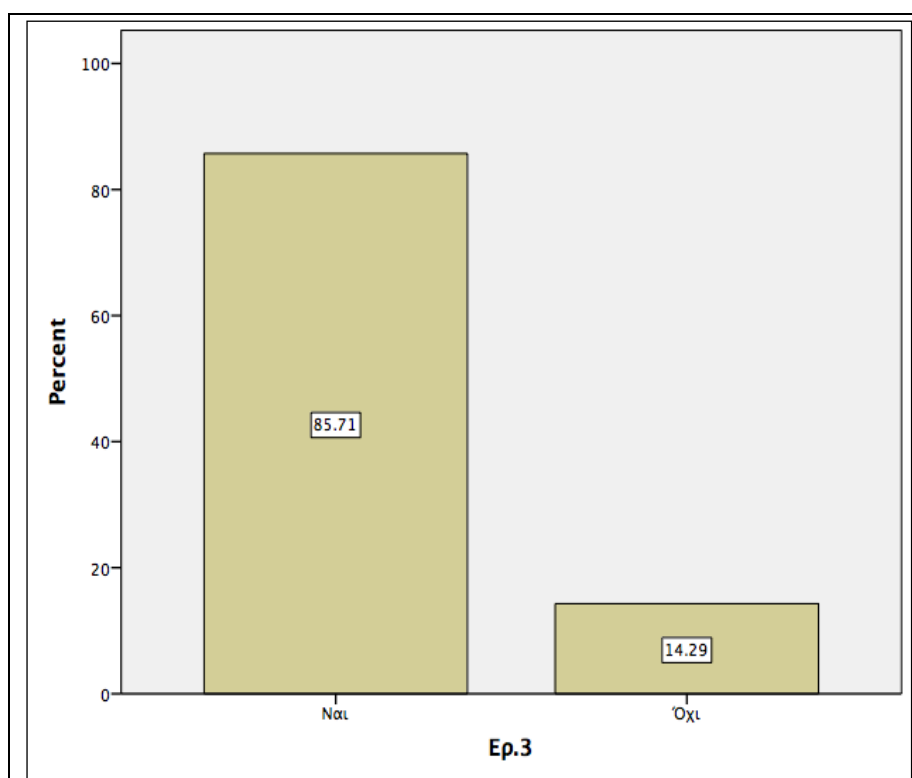
Πίνακας 4.8:

Προσαρμογή του ΟΕΥ στα δεδομένα του Δήμου ή το αντίθετο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	6	85.7	85.7	85.7
Όχι	1	14.3	14.3	100.0
Σύνολο	7	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.4:

Προσαρμογή του ΟΕΥ στα δεδομένα του Δήμου ή το αντίθετο



4. Τι απαιτείται κατά τη γνώμη σας για να εδραιωθεί ένας αποτελεσματικός διοικητικός μηχανισμός στην Α' βάρθμια αυτοδιοίκηση;

Αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση "4", βρέθηκε πως όλοι οι ερωτηθέντες πιστεύουν πως για να εδραιωθεί ένας αποτελεσματικός διοικητικός μηχανισμός

στην Α' βάρθμια αυτοδιοίκηση απαιτείται εξειδικευμένο και επαρκές προσωπικό.

Στην ερώτηση αυτή, προτιμήθηκε η πρώτη («εξειδικευμένο και επαρκές προσωπικό») και η τέταρτη («Πολιτική βούληση των αιρετών») επιλογή από όλους τους αιρετούς, γεγονός που καταδεικνύει την επιστημονική και αριθμητική επάρκεια του προσωπικού ως μείζον ζήτημα για την ορθή λειτουργία του Οργανισμού όπως και η αποφασιστικότητα της αιρετής διοίκησης να οργανώσει αποτελεσματικές υπηρεσίες. Οι υπόλοιποι παράγοντες που αναφέρονται κρίθηκαν και αυτοί πολύ σημαντικοί.

5. Με βάση τη μέχρι σήμερα εμπειρία «λειτουργίας» του ΟΕΥ και της εσωτερικής οργάνωσης, αξιολογήστε τα κρίσιμα ζητήματα εσωτερικής λειτουργίας.

Ο Πίνακας 4.9 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της αξιολόγησης των κρίσιμων ζητημάτων της εσωτερικής λειτουργίας. Συγκεκριμένα, το πιο σημαντικό ζήτημα της εσωτερικής λειτουργίας είναι η πληθώρα των νόμων (μέσος όρος 4.57), και ακολουθούν η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης (μέσος όρος 4.28), η υποστελέχωση (μέσος όρος 4.14) και η απουσία συστήματος παρακολούθησης διοικητικών διαδικασιών (μέσος όρος 4.00). Από τις απαντήσεις στο ερώτημα αυτό γίνεται αντιληπτό ότι η έλλειψη στελεχών είναι αποφασιστικός παράγοντας για την παραγωγικότητα των δομών. Η πληθώρα αρμοδιοτήτων που καλείται να υπηρετήσει το υπάρχον προσωπικό, σε συνδυασμό με την αποσπασματική και αντιφατική νομοθεσία στη βάση των εκάστοτε αξιολογήσεων των «μνημονίων», αποτελούν ένα εκρηκτικό μίγμα για την εσωτερική λειτουργία του Οργανισμού. Η πολυνομία, επισύρει πολλαπλάσιες νομολογίες και γνωμοδοτήσεις με αποτέλεσμα να υπάρχει διάσταση απόψεων και κρίσεων μεταξύ των ελεγκτικών μηχανισμών για τις κρινόμενες πράξεις και ενέργειες των υπαλλήλων. Τέλος, άκρως σημαντική θεωρείται η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης, άποψη που παραπέμπει στην απροθυμία του προσωπικού να προσφέρει χωρίς αντάλλαγμα αλλά και χωρίς να ελέγχεται και να καθοδηγείται.

Πίνακας 4.9:**Αξιολόγηση των κρίσιμων ζητημάτων της εσωτερικής λειτουργίας**

(1=καθόλου – 2=πολύ λίγο – 3=λίγο – 4=πολύ σημαντικές – 5=πάρα πολύ σημαντικές)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Υποστελέχωση	4.1429	.69007
Απουσία συστήματος παρακολούθησης διοικητικών διαδικασιών	4.0000	.81650
Ελλειψη σαφούς περιγράμματος εργασίας	3.4286	.78680
Αδυναμία χρήσης νέων τεχνολογιών	3.2857	1.38013
Πληθώρα αρμοδιοτήτων	3.4286	.78680
Πληθώρα νόμων	4.5714	.53452
Ανεπαρκείς δομές	3.2857	.75593
Απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης	4.2857	.75593
Άλλο	1.4286	1.13389
N (listwise)		

6. Πρέπει να υπάρξει διαφοροποίηση Δήμων (μεγάλοι-μεσαίοι-μικροί) και να εκχωρούνται αρμοδιότητες ανάλογα με τις δυνατότητες που αυτοί αντικειμενικά έχουν για τη διαχείρισή τους ή οι αρμοδιότητες να ασκούνται όπως σήμερα συλλήβδην από όλους τους Δήμους ανεξάρτητα από αντικειμενικά κριτήρια (πληθυσμιακά-γεωγραφικά κλπ.)

Ο Πίνακας 4.10 και το Διάγραμμα 4.7 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση 6. Συγκεκριμένα, το 85.7% των ερωτηθέντων δήλωσε πως πιστεύει ότι πρέπει να υπάρξει διαφοροποίηση Δήμων (μεγάλοι-μεσαίοι-μικροί) και να εκχωρούνται αρμοδιότητες ανάλογα με τις δυνατότητες που αυτοί αντικειμενικά έχουν για τη διαχείρισή τους, ενώ 14.3% το αντίθετο.

Η επικρατούσα άποψη είναι να επιβιώσουν οι μικροί Δήμοι ασκώντας λιγότερες αρμοδιότητες και μάλιστα με κριτήριο την ικανότητα διαχείρισής τους και όχι τις ανάγκες των πολιτών ή τον

εσωτερικό και εξωτερικό ανταγωνισμό. Αυτό θα σήμαινε τον διαχωρισμό σε δήμους δύο ταχυτήτων, με ανάλογες επιπτώσεις στην κοινωνία.

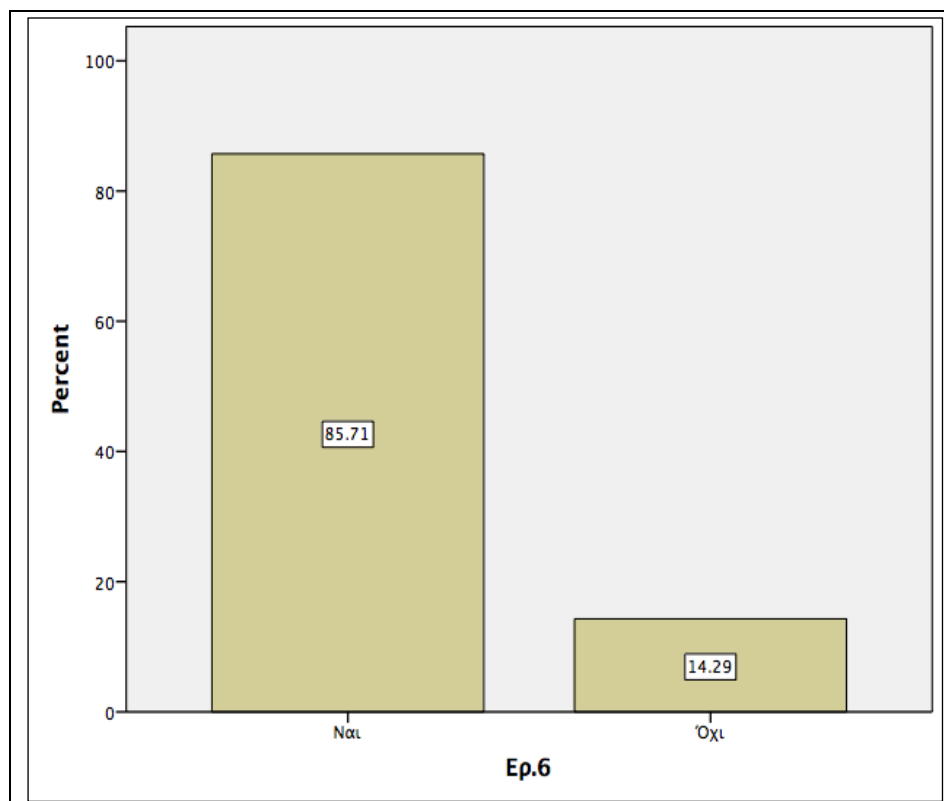
Πίνακας 4.10:

Διαφοροποίηση ή μη της άσκησης των ίδιων αρμοδιοτήτων από όλους τους Δήμους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	6	85.7	85.7	85.7
Όχι	1	14.3	14.3	100.0
Σύνολο	7	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.7:

Διαφοροποίηση ή μη της άσκησης των ίδιων αρμοδιοτήτων από όλους τους Δήμους



Β. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

7. Έχετε συγκεκριμένο όραμα για το Δήμο;

Αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση 7, βρέθηκε πως όλοι οι ερωτώμενοι έχουν συγκεκριμένο όραμα για το Δήμο.

8. Μετά από δύο χρόνια στο τιμόνι του Δήμου, έχετε επανεκτιμήσει τις δυνατότητες επίτευξης του οράματος;

Αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “8”, βρέθηκε πως όλοι οι ερωτώμενοι μετά από δύο χρόνια στο τιμόνι του Δήμου, έχουν επανεκτιμήσει τις δυνατότητες επίτευξης του οράματος.

Οι απαντήσεις στις δύο αυτές ερωτήσεις (7 & 8) καταδεικνύουν σαφώς ότι, η ενασχόληση των διοικούντων με τα κοινά, βασίστηκε σε ένα όραμα που ήθελαν να υπηρετήσουν αλλά η πραγματικότητα του ανάγκασε να αναθεωρήσουν. Αυτό σημαίνει ότι το όραμά τους δεν βασίστηκε στην ανάλυση του περιβάλλοντος λειτουργίας του δήμου αλλά και ότι δεν έγιναν οι απαραίτητες αλλαγές για να προσεγγιστεί το όραμα (κυρίως του Δημάρχου)

9. Πού πιστεύετε ότι πρέπει να βασιστεί ο Δήμος σας για να πετύχει την αποστολή του

Ο Πίνακας 4.11 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με το πού πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι πρέπει να βασιστεί ο Δήμος για να πετύχει την αποστολή του. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό τόνισε πως ο Δήμος για να πετύχει την αποστολή του πρέπει να βασιστεί στα δυνατά σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος (71.4%) και ακολούθως στο ΕΣΠΑ 2014-20 (71.4%) και σε ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος (57.1%).

Πίνακας 4.11:

Οι παράγοντες που πρέπει να βασιστεί ο Δήμος για να πετύχει την αποστολή του

	Ναι	Όχι
στα δυνατά σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος	71.4%	28.6%
σε ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος	57.1%	42.9%
στην προστιθέμενη αξία από τους πολίτες	28.6%	71.4%
στο ΕΣΠΑ 2014-20	71.4%	28.6%

10. Οι πολιτικές που εφαρμόζετε για την επίτευξη των στόχων σας βασίζονται σε

Ο Πίνακας 4.12 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις πολιτικές που εφαρμόζουν οι ερωτώμενοι για την επίτευξη των στόχων του. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό τόνισε πως για την επίτευξη των στόχων βασίζεται στην οικονομική ευμάρεια του Δήμου (71.4%) και στην τεχνογνωσία των εξωτερικών συνεργατών (71.4%).

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις 9 και 10 έχουν κοινό παρονομαστή την αξιοποίηση των εξωτερικών συνεργατών και τις ευκαιρίες του ΕΣΠΑ και την οικονομική ευμάρεια του δήμου από τις εσωτερικές δυνάμεις (δεν προκύπτει από τα στοιχεία που έχουν συλλεγεί) ενώ εκτιμάται ελάχιστα η προστιθέμενη αξία από τη δράση και τη συμμετοχή των πολιτών στην τοπική διακυβέρνηση.

Πίνακας 4.12.

Οι πολιτικές που εφαρμόζονται για την επίτευξη των στόχων:

	Ναι	Όχι
στην εκπαίδευση/κατάρτιση των υπαλλήλων	28.6%	71.4%
στην άρτια ηλεκτρονική υποδομή του Δήμου	-	100%
στην οικονομική ευμάρεια του Δήμου	71.4%	28.6%
στην τεχνογνωσία των εξωτερικών συνεργατών	71.4%	28.6%

11. Οι προτεραιότητες της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, πιστεύετε ότι έχουν επικοινωνηθεί/είναι αποδεκτοί από την κοινωνία και τους υπαλλήλους;

Ο Πίνακας 4.13 και το Διάγραμμα 4.8 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “11”. Συγκεκριμένα, το 71.4% των ερωτηθέντων δήλωσε πως πιστεύει ότι οι προτεραιότητες της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, δεν έχουν επικοινωνηθεί/είναι αποδεκτοί από την κοινωνία και τους υπαλλήλους ενώ 28.6% το αντίθετο.

Δεδομένου ότι δεν έχει συνταχθεί επιχειρησιακό πρόγραμμα, γίνεται σαφές ότι οι πολίτες δεν περιμένουν κάτι περισσότερο από μία χρηστή, γραφειοκρατική διαχείριση των αρμοδιοτήτων και τα στελέχη έχουν αποδεχθεί αυτήν την πραγματικότητα ως εντολή και την εφαρμόζουν ως στοχοθεσία (η εκτίμησή τους είναι ότι αυτή υφίσταται) βάσει της εμπειρίας και των ικανοτήτων τους.

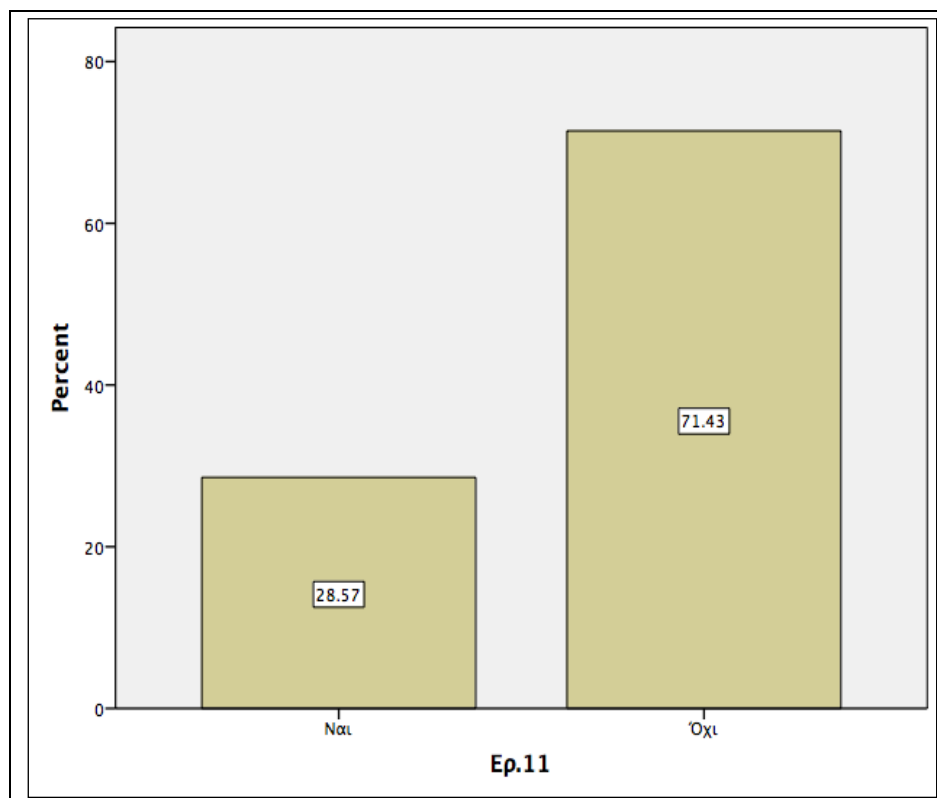
Πίνακας 4.13:

Επικοινωνία και αποδοχή των προτεραιοτήτων της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό από την κοινωνία και τους υπαλλήλους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	2	28.6	28.6	28.6
Όχι	5	71.4	71.4	100.0
Σύνολο	7	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.8:

Επικοινωνία και αποδοχή των προτεραιοτήτων της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό από την κοινωνία και τους υπαλλήλους



12. Πόσο πιστεύετε ότι βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός, στο συντονισμό και την

αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών;

Ο Πίνακας 4.14 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “12”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως πιστεύουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός, βοηθάει πολύ στο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών (μέσος όρος 4.71, τυπική απόκλιση 0.487).

Παρά το γεγονός ότι δεν εφαρμόζεται, είναι καθολική η άποψη ότι με τη στρατηγική διοίκηση επιτυγχάνεται η αποτελεσματική λειτουργία των δομών. Επομένως είναι το δεύτερο στοιχείο που θα συντελούσε αποφασιστικά στην εφαρμογή της αξιολόγησης των δομών

Πίνακας 4.14:

Η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού, στο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών

1=Καθόλου- 5=Πάρα πολύ	Ελαχ.	Μεγ.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερ.12	4.00	5.00	4.71	0.487
N (listwise)				

13. Έχετε ζητήσει από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών του Δήμου την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων;

Ο Πίνακας 4.15 και το Διάγραμμα 4.9 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “13”. Συγκεκριμένα, το 85.7% των ερωτηθέντων δήλωσε πως έχει ζητήσει από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών του Δήμου την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων ενώ 14.3% πως όχι.

Η επικρατούσα απάντηση σε συνδυασμό με την αντίστοιχη της ερώτησης 11 αλλά και της ερώτησης 14, επιβεβαιώνει ότι οι στόχοι που τίθενται προς επίτευξη, δεν είναι παρά εντολές για την εξυπηρέτηση της καθημερινής λειτουργίας και δεν εκφράζουν την κατεύθυνση του Δήμου ανά τομέα και δομή ενώ σημαντική θεωρείται η νομιμότητα των πράξεων

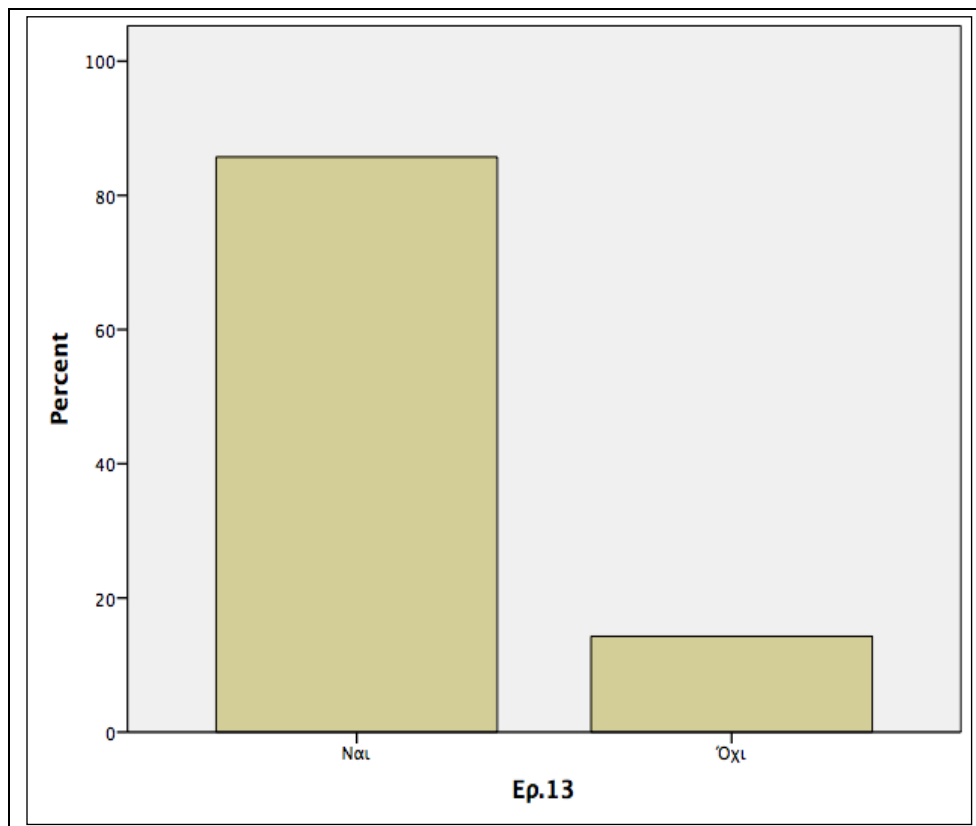
Πίνακας 4.15.

Εντολή επίτευξης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών του Δήμου συγκεκριμένων στόχων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	6	85.7	85.7	85.7
Όχι	1	14.3	14.3	100.0
Σύνολο	7	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.9:

Εντολή επίτευξης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών του Δήμου συγκεκριμένων στόχων



14. Ο Πίνακας 4.16 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με το είδος των στόχων που βάζουν οι ερωτώμενοι. Συγκεκριμένα, η επιλογή ότι οι στόχοι της διοίκησης είναι μεσοπρόθεσμοι βάσει προγραμματισμού είναι καθολική ενώ ένα μεγάλο ποσοστό τόνισε

πως οι στόχοι που βάζει είναι και βάσει καθημερινών αναγκών (71.4%) και ακολούθως και βάσει εμπειρίας για να είναι ρεαλιστικοί (42.9%) και βάσει νόμου (42.9%).

Από τις απαντήσεις στο ερώτημα αυτό, διαφαίνεται ότι η διοίκηση έχει κάνει προγραμματισμό κι έχει θέσει στόχους αλλά δεν τους έχει γνωστοποιήσει στους Προϊσταμένους των δομών (ίσως μόνο προφορικά σε κάποιους). Επομένως, η επόμενη πλειοδοτούσα (μετά την καθολική) επιλογή «βάσει καθημερινών αναγκών» φαίνεται να αντικατοπτρίζει την πραγματική λειτουργία του δήμου. Το μικρό ποσοστό που συγκέντρωσε η επιλογή «βάσει εντολών ανωτέρων» δείχνει ότι κάποιοι (2) αιρετοί διαμορφώνουν την πολιτική τους βάσει εντολών ανωτέρων (δήμαρχος, περιφερειάρχης, υπουργός). Η νομιμότητα των εντολών νομίζω ότι είναι δεδομένη αφού σε αυτή τη βάση την ελέγχουν οι Προϊστάμενοι.

Πίνακας 4.16:
Οι στόχοι που θέτει η διοίκηση:

	Ναι	Όχι
βάσει καθημερινών αναγκών	71.4%	28.6%
βάσει εντολών ανωτέρων	28.6%	71.4%
μεσοπρόθεσμοι, βάσει προγραμματισμού	100%	-
βάσει εμπειρίας για να είναι ρεαλιστικοί	42.9%	57.1%
βάσει νόμου	42.9%	57.1%

15. Πώς μετρήσατε την επίτευξη των στόχων;

Ο Πίνακας 4.17 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με το πως οι ερωτώμενοι μετρήσαν την επίτευξη των στόχων. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό τόνισε πως μετρήσε την επίτευξη των στόχων με την εξοικονόμηση χρημάτων (71.4%) και ακολούθως με την ικανοποίηση των ωφελούμενων (57.1%) και με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες (42.9%).

Η διοίκηση κρίνει ότι οι στόχοι επιτυγχάνονται όταν το δημοτικό έργο ασκείται με το λιγότερο δυνατό κόστος (συγκριτικά προφανώς με προηγούμενες διοικήσεις). Επίσης, σημαντική θεωρείται η ικανοποίηση των ωφελούμενων από τις Υπηρεσίες του Δήμου η οποία προφανώς εκφράζεται προσωπικά στους ίδιους ή μέσω φημών αφού δεν χρησιμοποιούνται δείκτες

μέτρησης. Οι απαντήσεις για τη χρήση δεικτών (3) είναι χωρίς σχολιασμό ενώ οι υπάλληλοι δεν αντιμετωπίζονται ως «πελάτες»

Πίνακας 4.17:
Τρόπος μέτρησης της επίτευξης των στόχων;

	Ναι	Όχι
με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες	42.9%	57.1%
με την εξοικονόμηση χρημάτων	71.4%	28.6%
με την ικανοποίηση των ωφελούμενων	57.1%	42.9%
με την ικανοποίηση των υπαλλήλων	14.3%	85.7%
με τις ώρες εργασίας	-	100%

16. Αξιολογείστε τις παρακάτω δομές του Δήμου, για την αποτελεσματικότητά τους

Ο Πίνακας 4.18 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της αξιολόγησης των δομών του Δήμου, για την αποτελεσματικότητά τους. Συγκεκριμένα, η πιο αποτελεσματική δομή του Δήμου είναι τα ΚΕΠ (μέσος όρος 3.85), και ακολουθούν οι άδειες καταστημάτων (μέσος όρος 3.57), και οι διοικητικές υπηρεσίες (μέσος όρος 3.57).

Πίνακας 4.18:**Αξιολόγηση δομών του Δήμου, για την αποτελεσματικότητά τους**

(1=καθόλου – 2= λίγο – 3=αρκετά – 4=πολύ – 5=πάρα πολύ)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Καθαριότητα-Ηλεκτροφωτισμός	3.2857	1.11270
Υδρευση-Αποχέτευση	2.8571	.69007
Υπηρεσίες Παιδείας, Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτισμού	3.1429	.69007
ΚΕΠ	3.8571	1.06904
Τεχνικών Έργων	2.4286	.78680
Οικονομικές Υπηρεσίες (Δαπάνες-Προμήθειες)	2.7143	.95119
Οικονομικές Υπηρεσίες (Έσοδα)	3.0000	.57735
Υπηρεσίες Πρασίνου	2.7143	.95119
Άδειες Καταστημάτων	3.5714	.78680
Διοικητικές Υπηρεσίες	3.5714	.53452
N (listwise)		

17. Αξιολογείστε τις παρακάτω δομές του Δήμου σας, για την αποδοτικότητά τους,

Ο Πίνακας 4.19 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της αξιολόγησης των δομών του Δήμου, για την αποδοτικότητά τους. Συγκεκριμένα, η πιο αποδοτική δομή του Δήμου είναι τα ΚΕΠ (μέσος όρος 4.28), και ακολουθούν οι άδειες καταστημάτων (μέσος όρος 4.00), οι διοικητικές υπηρεσίες (μέσος όρος 3.57) και οι οικονομικές υπηρεσίες (Δαπάνες-Προμήθειες) (μέσος όρος 3.28).

Ως οι πλέον αποτελεσματικές και αποδοτικές δομές φαίνεται να προκρίνονται το ΚΕΠ, οι άδειες καταστημάτων και οι Οικονομικές (δαπάνες-Προμήθειες) και οι Διοικητικές Υπηρεσίες. Παρατηρούμε ότι έχουν επιλεγεί οι δομές που είναι αρτιότερα στελεχωμένες, με τις

Οικονομικές να απασχολούν το 28% του συνόλου των υπαλλήλων και τις Διοικητικές το 35% ενώ σε αυτές υπηρετεί το 60% των πτυχιούχων (ΠΕ και ΤΕ) εκτός ΚΕΠ. Επιπλέον διαθέτουν άρτια υλικοτεχνική υποδομή, λογισμικά και αρκετά επαρκείς εγκαταστάσεις. Έτσι οι δομές αυτές δεν θα έπρεπε να χαρακτηρίζονται ταυτόχρονα και ως αποδοτικές. Άλλη μία φορά διαπιστώνεται ότι οι αιρετοί ενδιαφέρονται μόνο για τη νομιμότητα των πράξεων και όχι να παρέχουν αναπτυξιακές και υποστηρικτικές υπηρεσίες στους πολίτες.

Πίνακας 4.19:

Αξιολόγηση δομών του Δήμου, για την αποδοτικότητά τους

(1=καθόλου – 2= λίγο – 3=αρκετά – 4=πολύ – 5=πάρα πολύ)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Καθαριότητα-Ηλεκτροφωτισμός	2.7143	1.11270
Υδρευση-Αποχέτευση	2.5714	.97590
Υπηρεσίες Παιδείας, Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτισμού	3.4286	.53452
ΚΕΠ	4.2857	.75593
Τεχνικών Έργων	3.1429	.69007
Οικονομικές Υπηρεσίες (Δαπάνες-Προμήθειες)	3.2857	.48795
Οικονομικές Υπηρεσίες (Εσοδα)	3.0000	.57735
Υπηρεσίες Πρασίνου	2.8571	.89974
Άδειες Καταστημάτων	4.0000	.57735
Διοικητικές Υπηρεσίες	3.5714	.53452
N (listwise)		

18. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δομών του Δήμου.

Ο Πίνακας 4.20 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις

απαντήσεις στην ερώτηση «18». Συγκεκριμένα, ο παράγοντας που επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δομών του Δήμου είναι υποστελέχωση (μέσος όρος 4.57), και ακολουθούν η πληθώρα των νόμων (μέσος όρος 4.42), η έλλειψη συνεργασιών και διαβούλευσης (μέσος όρος 4.00) και οι ανεπαρκείς δομές (μέσος όρος 3.57).

Η έλλειψη προσωπικού που είναι ένα αναδεικνύεται ως ο σημαντικότερος παράγοντας της αναποτελεσματικότητας του δήμου ενώ η διοίκηση συνεχίζει να επιτρέπει στα στελέχη της να μεταταγούν σε άλλους ΟΤΑ όταν η απαγόρευση των προσλήψεων είναι δεδομένη. Οι ευθύνες της διοίκησης (επιλογή 9) για την έλλειψη διαβούλευσης και συνεργασιών (που επίσης είναι ισχυρός παράγοντας) αλλά και για την έλλειψη σχεδιασμού, δεν ήταν στις επιλογές των αιρετών. Ακολουθεί ένας εξωτερικός παράγοντας (η πολυνομία) που αντιμετωπίζεται από τους «ευφυείς» οργανισμούς με συνεχή εκπαίδευση και συνεργασίες εσωτερικές και εξωτερικές. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι γνώμες για τις επιλογές «διοικητική διασπορά των υπηρεσιών» και «Η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων» παρουσιάζουν πολύ μεγάλες αποκλίσεις ως προς τη σημαντικότητά τους για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Πίνακας 4.20:**Σημαντικότητα παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δομών του Δήμου**

(1=καθόλου – 2= λίγο – 3=αρκετά – 4=πολύ – 5=πάρα πολύ)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η υποστελέχωση	4.5714	.78680
Η διοικητική διασπορά των υπηρεσιών	3.2857	1.49603
Η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων	3.0000	1.29099
Η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής	3.0000	1.00000
Η έλλειψη συνεργασιών και διαβούλευσης	4.0000	.57735
Η πληθώρα νόμων	4.4286	.53452
Οι ανεπαρκείς δομές	3.5714	.53452
Η έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού	3.4286	.78680
Η διοίκηση	2.7143	.95119
Η κουλτούρα των υπαλλήλων	3.1429	1.21499
Η αδυναμία εντοπισμού των αναγκών των πολιτών	2.4286	1.13389
Η έλλειψη κινήτρων	3.1429	1.21499
Η απουσία στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακού προγραμματισμού	3.2857	1.11270
Άλλο	1.1429	.37796
N (listwise)		

19. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επιδρούν αρνητικά στην αξιολόγηση των δομών, στο Δήμο;

Ο Πίνακας 4.21 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις

απαντήσεις στην ερώτηση «19». Συγκεκριμένα, ο παράγοντας που επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την αξιολόγηση των δομών, στο Δήμο είναι η έλλειψη του θεσμού που θα επιληφθεί της αξιολόγησης (μέσος όρος 4.28), και ακολουθούν η ανυπαρξία συστήματος παρακολούθησης διοικητικών υπηρεσιών (μέσος όρος 4.14), η υποστελέχωση (μέσος όρος 3.85), η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης του προσωπικού (μέσος όρος 3.85) και οι ανεπαρκείς δομές (μέσος όρος 3.71).

Για την εφαρμογή της αξιολόγησης των δομών απαιτείται η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης που να παρακολουθεί και να αξιολογεί τις διοικητικές πράξεις, πιστεύει η αιρετή διοίκηση. Επίσης, συνδέει την αξιολόγηση των δομών με την αξιολόγηση του προσωπικού και την έλλειψη του κατάλληλου φορέα που θα επιληφθεί αυτής. Η διοίκηση μέσω στόχων, με ποιοτικά στοιχεία (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) και συνεχή αξιολόγηση (Κοινό Πλαίσιο Αξιολογήσεως), που αναφέρθηκε στο θεωρητικό σκέλος της εργασίας, είναι εργαλεία που θα δημιουργούσαν τις προϋποθέσεις για την εφαρμογή της αξιολόγησης των δομών.

Πίνακας 4.21:

Σημαντικότητα παραγόντων που επιδρούν αρνητικά στην αξιολόγηση των δομών, στο Δήμο

(1=καθόλου – 2= λίγο – 3=αρκετά – 4=πολύ – 5=πάρα πολύ)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η υποστελέχωση	3.8571	1.34519
Η ανυπαρξία συστήματος παρακολούθησης διοικητικών υπηρεσιών	4.1429	.69007
Η έλλειψη του θεσμού που θα επιληφθεί της αξιολόγησης	4.2857	.95119
Η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης του προσωπικού	3.8571	.89974
Οι ανεπαρκείς δομές	3.7143	.75593
Η διοίκηση	2.8571	1.06904
Η κουλτούρα των υπαλλήλων	3.2857	1.25357
Η εσωστρέφεια του φορέα	3.0000	.81650
Η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακού προγραμματισμού	3.0000	1.29099
Η έλλειψη άυλων πόρων	2.0000	.81650
Άλλο	1.0000	.00000
N (listwise)		

Γ. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

20. Πιστεύετε ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στο Δήμο για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του;

Αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση “ 20”, βρέθηκε πως το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στο Δήμο για να αυξηθεί η

αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του.

Η διοίκηση έχοντας αναθεωρήσει το όραμά της, έχοντας διαπιστώσει ότι η υποστελέχωση και οι ανεπαρκείς δομές καθιστούν την εσωτερική λειτουργία αναποτελεσματική, ότι απαιτείται ένας αποτελεσματικός διοικητικός μηχανισμός και να εφαρμοστεί η αξιολόγηση για τους υπαλλήλους, δεν έχει επιληφθεί των απαιτούμενων αλλαγών. Η επιλογή του «ΝΑΙ» από όλους τους αιρετούς διεγείρει ερωτήματα για το αν θέλουν ή αν μπορούν (λόγω ικανοτήτων ή πιέσεων) να ηγηθούν των αλλαγών.

21. Η αναδιοργάνωση των δομών πιστεύετε ότι θα είχε σημαντικό όφελος για το Δήμο και τους ωφελούμενους από τη λειτουργία του;

Αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση “21”, βρέθηκε πως το σύνολο των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η αναδιοργάνωση των δομών θα είχε σημαντικό όφελος για το Δήμο και τους ωφελούμενους από τη λειτουργία του.

Η αναδιοργάνωση των δομών πιστεύεται ότι θα είναι το από αποτέλεσμα της αξιολόγησης με συγκεκριμένες κατευθύνσεις ανάλογα με τις πολιτικές και τα μέτρα επίτευξης αυτών που θα θέσει η διοίκηση μέσω της αξιολόγησης. Οι κύριοι στόχοι της αναδιοργάνωσης εκτιμούνται από τους αιρετούς στην παρακάτω ερώτηση

22. Αξιολογήστε τη σημασία των παρακάτω στόχων για την αναδιοργάνωση και αξιολόγηση των δομών, στην περίπτωση του Δήμου σας. Αναδείξτε μέσα από τις επιλογές σας, τους στόχους που πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης στο Δήμο σας (ή στην περίπτωση που υφίσταται διαδικασία αξιολόγησης εκτιμήστε το βαθμό εκπλήρωσης των στόχων αυτών)

Ο Πίνακας 4.22 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της αξιολόγησης της σημασίας των παρακάτω στόχων για την αναδιοργάνωση και αξιολόγηση των δομών. Συγκεκριμένα, ο πιο σημαντικός στόχος για την αναδιοργάνωση και την αξιολόγηση των δομών, είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης (μέσος όρος 4.28), και ακολουθούν η προσαρμογή των ΟΕΥ και λόγω της κατάργησης των οργανικών θέσεων (μέσος όρος 4.28), η προσαρμογή στα νέα δεδομένα και στη νέα ιεράρχηση αναγκών (μέσος όρος 4.14) και η αποκέντρωση και αυτοματοποίηση παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις – ηλεκτρονική διακυβέρνηση (μέσος όρος 4.00).

Μέσα από τον ανασχεδιασμό των δομών η διοίκηση επιθυμεί να προωθήσει τους εξής στόχους:

Την κατάργηση αρμοδιοτήτων που δεν καλύπτουν τις πολιτικές που προωθεί, τον επαναπροσδιορισμό των καθηκόντων της κάθε θέσης, τη συγχώνευση δομών, την μετακίνηση προσωπικού από τις επιτελικές προς τις υποστηρικτικές υπηρεσίες και τη σχεδίαση της εσωτερικής επικοινωνίας, (όπως προκύπτει και από τις απαντήσεις της επόμενης ερώτησης) μέσω της αλλαγής του ΟΕΥ

Την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων διοίκησης (διοίκησης μέσω στόχων και διοίκησης απόδοσης, σύμφωνα με την επόμενη ερώτηση)

Την προσαρμογή της διοικητικής οργάνωσης στις νέες απαιτήσεις (εσωτερικές και εξωτερικές) που έχουν διαμορφωθεί γεγονός που δεν έχει επαληθευθεί από τις μέχρι σήμερα τακτικές στελέχωσης (ελάχιστο ενδιαφέρον για την τοπική οικονομική ανάπτυξη και μηδαμινό για την κοινωνική προστασία)

Την παροχή αποκεντρωμένων υπηρεσιών που όμως απαιτούν κεντρικό σχεδιασμό και έλεγχο καθώς και σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα που δεν διαθέτει

Τέλος τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δήμου που απαιτεί εκτός από το μετασχηματισμό των στρατηγικών της θέσεων σε στόχους και μετρικές επίτευξής τους, τη σύσταση μίας ακόμη δομής (Προγραμματισμού και Ανάπτυξης) που απουσιάζει από τις επιλογές της.

Πίνακας 4.22:

Αξιολόγηση της σημασίας για το δήμο, στόχων για την αναδιοργάνωση και αξιολόγηση των δομών

(1=καθόλου – 2=πολύ λίγο – 3=λίγο – 4=πολύ σημαντικές – 5=πάρα πολύ σημαντικές)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ο εντοπισμός των αδυναμιών του ΟΤΑ, η εκτίμηση των μελλοντικών προκλήσεων και ευκαιριών και η διατύπωση προτάσεων πολιτικής προσαρμογής	3.8571	.37796
Η προσαρμογή στα νέα δεδομένα και στη νέα ιεράρχηση αναγκών (π.χ. ενίσχυση κοινωνικών δομών, τοπική οικονομική ανάπτυξη, απασχόληση)	4.1429	.69007
Η εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης	4.2857	.75593
Ο οικονομικός εξορθολογισμός γτης λειτουργίας του ΟΤΑ	3.4286	.97590
Η Οργάνωση των Οικονομικών Υπηρεσιών μέσω της «μοντελοποίησης» διαδικασιών, της εφαρμογής του διπλογραφικού συστήματος και της αναλυτικής λογιστικής, καθώς και της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού.	3.8571	1.21499
Η Ενοποίηση του συστήματος προμηθειών σε κάθε ΟΤΑ και στη διασφάλιση της διαφάνειας αυτών, με ταυτόχρονη απλοποίηση της σχετικής γραφειοκρατίας και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των αντίστοιχων διαδικασιών	4.0000	.81650
Ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση των διοικητικών δυσλειτουργιών	3.8571	.69007
Η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας	4.0000	.81650
Η αποκέντρωση και αυτοματοποίηση παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις – ηλεκτρονική διακυβέρνηση	4.0000	.81650
Η ενίσχυση της διαφάνειας με τη δημιουργία διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου	3.5714	1.13389
Η προσαρμογή των ΟΕΥ και λόγω της κατάργησης των οργανικών θέσεων (όπως προβλέπει το άρθρο 33 του ν.4024/2011)	4.2857	.75593
Άλλο	1.2857	.75593
N (listwise)		

23. Αξιολογήστε τη συνάφεια των παρακάτω προτάσεων με βάση τις ειδικές ανάγκες αναδιοργάνωσης του Δήμου σας και αξιολογήστε τη σημαντικότητα των προτάσεων αυτών για την περίπτωση σας.

Ο Πίνακας 4.23 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της αξιολόγησης των προτάσεων με βάση τις ειδικές ανάγκες αναδιοργάνωσης του Δήμου και αξιολόγηση της σημαντικότητας τους. Συγκεκριμένα, το πιο σημαντικό ζήτημα αφορά την συστέγαση των υπηρεσιών του Δήμου σε ένα κτίριο (μέσος όρος 4.57) και ακολουθούν η εφαρμογή συστημάτων διοίκησης μέσω στόχων και διοίκησης απόδοσης (μέσος όρος 4.14), η συνεργασία με άλλο ΟΤΑ α' ή β' βαθμού (μέσος όρος 4.14) και οι συνέργειες μεταξύ των δομών του Δήμου για τη συμπληρωματική παροχή υπηρεσιών (μέσος όρος 4.14).

Η εκτίμηση των αιρετών για τις διαστάσεις της αναδιοργάνωσης στο συγκεκριμένο Δήμο περιλαμβάνει τις εξής προτεραιότητες:

Την συγκέντρωση όλων των υπηρεσιών του δήμου σε ένα κτίριο. Με τον τρόπο αυτό εξοικονομούνται πόροι αλλά δεν εξασφαλίζεται ο συντονισμός και η επιτυχής συνεργασία μεταξύ των δομών (τέταρτη επιλογή) και η αύξηση της αποδοσής τους ούτε η εξυπηρέτηση των πολιτών που απαιτούν προσήλωση σε συγκεκριμένες διαδικασίες και χρήση ανάλογων πληροφοριακών συστημάτων.

Την εφαρμογή της στοχοθεσίας και της μέτρησης της απόδοσης που σχολιάστηκαν στην προηγούμενη ερώτηση

Την διαδημοτική και διαβαθμική συνεργασία με άλλους ΟΤΑ για ολοκληρωμένη αντιμετώπιση κοινών προβλημάτων.

Πίνακας 4.23:

Αξιολόγηση της συνάφειας και της σημαντικότητας για το δήμο, προτάσεων με βάση τις ειδικές ανάγκες για αναδιοργάνωση

(1=καθόλου – 2=πολύ λίγο – 3=λίγο – 4=πολύ σημαντικές – 5=πάρα πολύ σημαντικές)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Συγχώνευση δύο ή περισσότερων οργανικών μονάδων που ασκούν συναφείς αρμοδιότητες	3.8571	1.06904
Κατάργηση οργανικής μονάδας του Δήμου και μεταφορά των αρμοδιοτήτων σε οργανωτική δομή εκτός του Δήμου (π.χ. ΝΠΔΔ)	2.5714	1.71825
Κατάλληλη στελέχωση – ενίσχυση οργανικών μονάδων που υλοποιούν βασικές πολιτικές του Δήμου	3.8571	1.34519
Εσωτερικές μετακινήσεις προσωπικού από τις επιτελικές προς τις υποστηρικτικές υπηρεσίες	3.7143	.75593
Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει άλλο αυξημένες υπηρεσιακές ανάγκες	3.7143	.95119
Άρση όλων των αποσπάσεων και μεταφορά των αποσπασμένων στον Δήμο	3.5714	1.27242
Περιορισμός των θέσεων συμβούλων και ειδικών συνεργατών.	1.8571	.89974
Συγχώνευση οργανικών μονάδων προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας.	3.0000	.81650
Απλούστευση των διαδικασιών λειτουργίας.	3.7143	.75593
Αξιοποίηση εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας (τακτική αξιολόγηση, βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης).	3.7143	.75593
Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης μέσω στόχων και διοίκησης απόδοσης.	4.1429	1.06904
Συστέγαση των υπηρεσιών του Δήμου σε ένα κτίριο.	4.5714	.53452
Συνέργειες μεταξύ των δομών του Δήμου για τη συμπληρωματική παροχή υπηρεσιών.	4.1429	.69007
Δημιουργία πιο ευέλικτων δομών με αξιοποίηση ομάδων εργασίας από διαφορετικές διευθύνσεις.	3.8571	.69007
Συνεργασία με άλλο ΟΤΑ α' ή β' βαθμού.	4.1429	1.06904
Δημιουργία διαδημοτικών δικτύων πολιτικής	3.7143	1.49603
Άλλο	1.1429	.37796
N (listwise)		

24. Είστε θετικοί στην αξιολόγηση των δομών του Δήμου σας και κατά συνέπεια και του προσωπικού;

Αναφορικά με το πόσο θετικοί είναι οι ερωτώμενοι στην αξιολόγηση των δομών του Δήμου και κατά συνέπεια και του προσωπικού, βρέθηκε πως όλοι οι ερωτώμενοι τόνισαν πως είναι θετικοί στην αξιολόγηση των δομών και του προσωπικού.

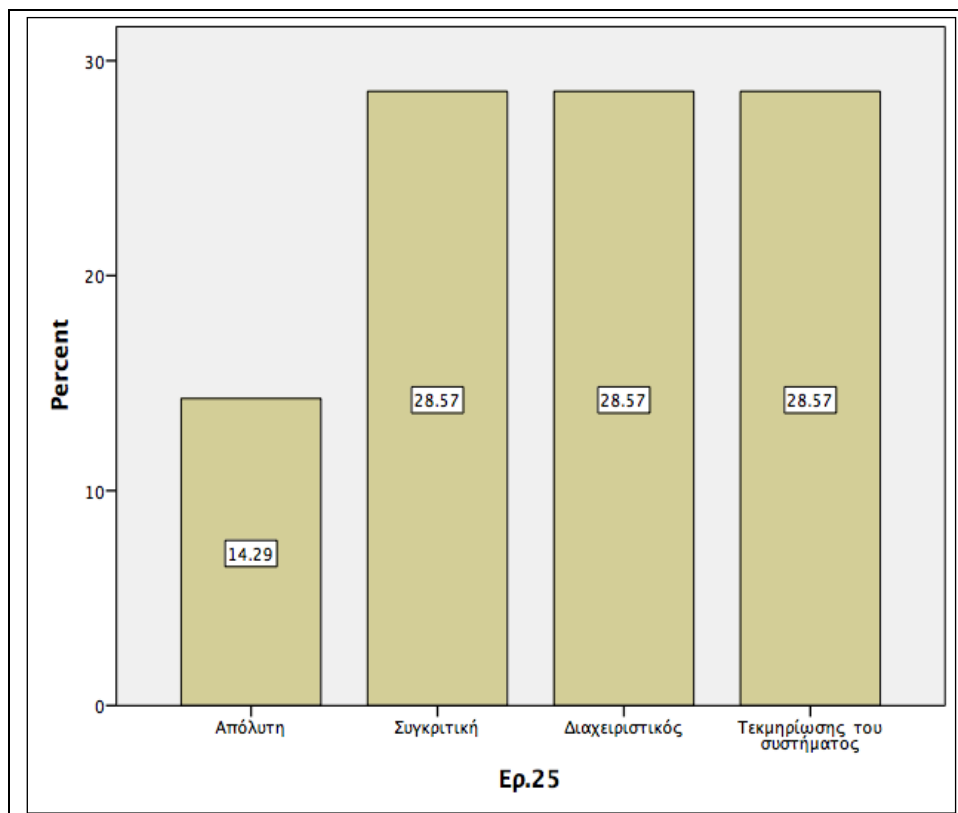
25. Αν έπρεπε να επιβληθεί μία αξιολόγηση ποια μορφή θεωρείτε ότι είναι η καταλληλότερη;

Ο Πίνακας 4.24 και το Διάγραμμα 4.10 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Αν έπρεπε να επιβληθεί μία αξιολόγηση ποια μορφή θεωρείτε ότι είναι η καταλληλότερη”. Συγκεκριμένα, το 28.6% των ερωτηθέντων δήλωσε πως πιστεύει ότι αν έπρεπε να επιβληθεί μία αξιολόγηση η καταλληλότερη μορφή θα ήταν της τεκμηρίωσης του συστήματος και ακολούθως η διαχειριστική και συγκριτική αξιολόγηση.

Πίνακας 4.24:
Κατάλληλη μορφή πιθανής αξιολόγησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Απόλυτη	1	14.3	14.3	14.3
Συγκριτική	2	28.6	28.6	42.9
Διαχειριστικός	2	28.6	28.6	71.4
Τεκμηρίωσης του συστήματος	2	28.6	28.6	100.0
Σύνολο	7	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.10:
Κατάλληλη μορφή πιθανής αξιολόγησης



26. Στην ανωτέρω περίπτωση, ποιος θεωρείτε ότι πρέπει να είναι ο αξιολογητής

Ο Πίνακας 4.25 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με το ποιος πρέπει να είναι ο αξιολογητής στην περίπτωση της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό τόνισε πως στην περίπτωση της αξιολόγησης, ο αξιολογητής θα έπρεπε να είναι κάποια ανεξάρτητη αρχή (42,8%) και ακολουθούν οι επιλογές άμεσος προϊστάμενος (28.6%) και ακολούθως ο εξυπηρετούμενος πολίτης (28,6%).

Πίνακας 4.25:
Επιλογή κατάλληλου αξιολογητή

	Ναι	Όχι
ανεξάρτητη αρχή	42,8%	57,2%
ο άμεσος Προϊστάμενος	28.6%	71.4%
ο Δήμαρχος	14,3%	85,7%
ο αξιολογούμενος	14.3%	85.7%
ο εξυπηρετούμενος πολίτης	28,6%	71,4%

Όλοι οι αιρετοί είναι θετικοί στην εφαρμογή της αξιολόγησης των δομών και των εργαζομένων. Οι γνώμη τους είναι ότι αξιολογητής πρέπει να είναι ανεξάρτητη αρχή αλλά όχι με πολύ ισχυρό ποσοστό. Η μεγάλη διασπορά στις απαντήσεις αλλά και μοναδικές απαντήσεις (5 στις 7). Οι περισσότεροι αιρετοί επέλεξαν αξιολογητή από το εξωτερικό περιβάλλον (σε πλήρη αντιδιαστολή με τους υπαλλήλους) που σημαίνει ότι δεν εκτιμούν τις εσωτερικές διαδικασίες του δήμου, σε κανένα επίπεδο. Επίσης διαφαίνονται οι ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις που αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα στην αξιολόγηση.

Σχετικά με τους στόχους της αξιολόγησης, αυτοί πρέπει να είναι: η σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων για την εκτίμηση των αποδοτικότερων και τη λήψη ανάλογης αμοιβής, η διαχείριση του συστήματος δηλαδή η κατάλληλη στελέχωση των θέσεων και η τεκμηρίωση του συστήματος, δηλαδή η κάλυψη των νομικών απαιτήσεων της κάθε θέσης. Είναι σημαντικό ότι μόνο ο Δήμαρχος επέλεξε την απόλυτη αξιολόγηση που αποτελεί κριτήριο για την παραμονή του αξιολογούμενου στην Υπηρεσία, βάσει απόδοσης, πάντα στη λογική των ιδιωτικοποιήσεων που προωθεί μέσω της ανάθεσης των εργασιών σε εξωτερικούς συνεργάτες.

27. Οι δύο παραπάνω επιλογές διασφαλίζουν την διαβλητότητα της αξιολόγησης

Ο Πίνακας 4.26 και το Διάγραμμα 4.11 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Οι δύο παραπάνω επιλογές διασφαλίζουν την αδιαβλητότητα της αξιολόγησης”. Συγκεκριμένα, το 57.1% των ερωτηθέντων δήλωσε πως πιστεύει ότι η μορφή της αξιολόγησης και ο αξιολογητής διασφαλίζουν την αδιαβλητότητα της αξιολόγησης ενώ 42.9% πως όχι.

Η αδιαβλητότητα της αξιολόγησης- με την έννοια της αδιάβλητης διαδικασίας και τη διατύπωση ανεξάρτητης και αντικειμενικής άποψης χωρίς επηρεασμούς-φαίνεται να μην διασφαλίζεται επαρκώς (57% έναντι 43%), με κανέναν αξιολογητή και σε κανένα είδος αξιολόγησης. Αφού οι απαντήσεις στην προηγούμενη ερώτηση ήταν μοναδικές το ποσοστό του «ναι» έπρεπε να είναι μεγαλύτερο οπότε δεν τεκμηριώνεται και το μεγάλο ποσοστό της σημαντικότητας της αξιολόγησης.

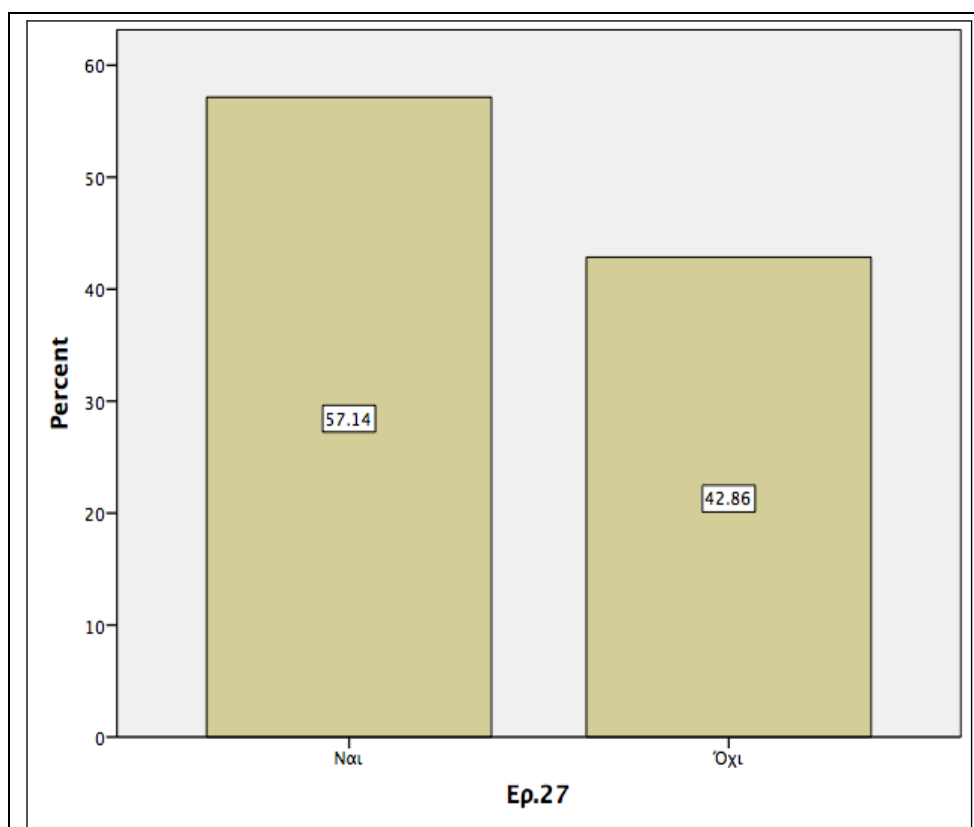
Πίνακας 4.26:

Εξασφάλιση της αδιαβλητότητας της αξιολόγησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	4	57.1	57.1	57.1
Όχι	3	42.9	42.9	100.0
Σύνολο	7	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.11:

Εξασφάλιση της αδιαβλητότητας της αξιολόγησης



28. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αλλαγές που θέλετε να κάνετε;

Ο Πίνακας 4.27 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αλλαγές που θέλετε να κάνετε”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αλλαγές που θέλουν να κάνουν είναι αρκετά σημαντική (μέσος όρος 3.28, τυπική απόκλιση 0.75).

Η ηγεσία του δήμου, φαίνεται να αναγνωρίζει τον ρόλο των εργαζομένων ως λειτουργών της εφαρμογής των πολιτικών που επιθυμεί να προωθήσει αλλά και ως βασικών συντελεστών στην ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη μέσω της προσωπικής τους απόδοσης και πιστεύει ότι είναι αναγκαίο να πειστεί ο κάθε υπάλληλος για τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν και να ενημερωθεί επαρκώς για το αντικείμενο που θα υπηρετήσει ώστε να γίνει αρωγός στην προσπάθεια ανέλκυσης του Δήμου

Πίνακας 4.27:
Σημαντικότητα της συμμετοχής των υπαλλήλων
στις αλλαγές

(1=καθόλου – 2=λίγο – 3=- αρκετά 4= πολύ – 5=πάρα πολύ)	Ελαχ.	Μεγ.	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερ.28	2.00	4.00	3.28	.755
N (listwise)				

29. Για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές πιστεύετε ότι πρέπει

Ο Πίνακας 4.28 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με το τι πρέπει να γίνει ώστε να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές. Συγκεκριμένα, για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές πρέπει να πειστούν για την αναγκαιότητα των αλλαγών (μέσος όρος 4.42), και ακολούθως να μην έχουν απώλειες στο εισόδημά τους (μέσος όρος 4.28), να γνωρίζουν το αντικείμενο απασχόλησής τους (μέσος όρος 4.14), και να μην έχουν ένταση εργασίας (μέσος όρος 3.71).

Πίνακας 4.28:

Σημαντικότητα των όρων για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές

(1=καθόλου – 2=λίγο – 3=-αρκετά 4= πολύ – 5=πάρα πολύ)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Να έχουν εξασφαλισμένη θέση στην Υπηρεσία	3.0000	1.15470
Να πειστούν για την αναγκαιότητα των αλλαγών	4.4286	.78680
Να μην έχουν απώλειες στο εισόδημά τους	4.2857	.75593
Να είναι αποδεκτό το νέο εργασιακό περιβάλλον	3.5714	.78680
Να γνωρίζουν το αντικείμενο απασχόλησής τους	4.1429	.89974
Να μην έχουν ένταση εργασίας	3.7143	.75593
Να έχουν εξασφαλισμένη θέση στην Υπηρεσία	1.2857	.75593
N (listwise)		

Η επικρατούσα άποψη είναι ότι οι υπάλληλοι πρέπει να πειστούν για την αναγκαιότητα των αλλαγών ώστε αυτές να είναι αποτελεσματικές ή ακόμη και να εφαρμοστούν. Τυχόν οικονομικές επιβαρύνσεις που θα υποστούν, εκτιμάται ότι πρέπει να εξομαλυνθούν ενώ πρέπει να υπερνικηθεί ο φόβος για το «άγνωστο» αντικείμενο που θα επωμιστούν, με κατάλληλη εκπαίδευση-κατάρτιση.

• Προϊστάμενοι

Παρακάτω ακολουθούν οι απαντήσεις των προϊσταμένων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου

A. ΔΟΜΗ-ΑΝΘΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ-ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

1. Σε ποιο βαθμό ασκούνται οι αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ

Ο Πίνακας 4.29 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “1”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως οι αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ ασκούνται σε μέτριο βαθμό (μέσος όρος 3.26, τυπική απόκλιση 0.872).

Πίνακας 4.29:

Βαθμός άσκησης των αρμοδιοτήτων που προβλέπονται στον ΟΕΥ

1=Καθόλου- 2=Πλήρως	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερώτηση 1 N: 19	2	5	3.26	.872

2. Κάθε αρμοδιότητα ασκείται από συγκεκριμένο υπάλληλο;

Ο Πίνακας 4.30 και το Διάγραμμα 4.12 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “2”. Συγκεκριμένα, το 57.9% των ερωτηθέντων δήλωσε πως κάθε αρμοδιότητα ασκείται από συγκεκριμένο υπάλληλο ενώ 42.1% πως όχι.

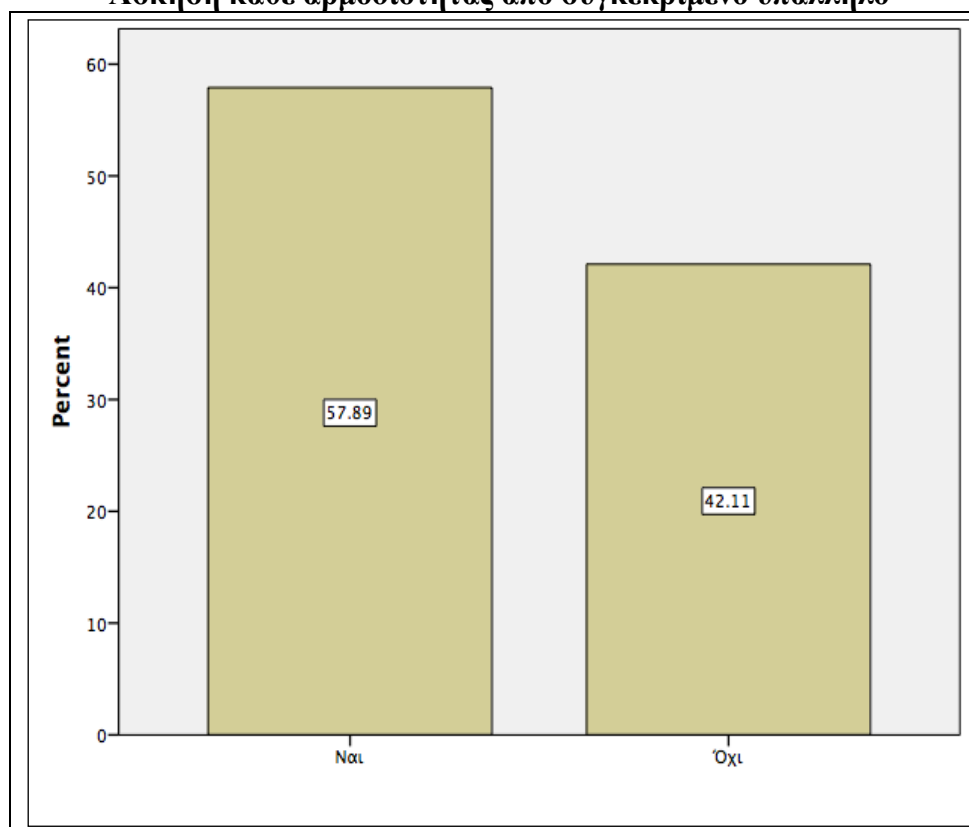
Πίνακας 4.30:

Άσκηση κάθε αρμοδιότητας από συγκεκριμένο υπάλληλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	11	57.9	57.9	57.9
Όχι	8	42.1	42.1	100.0
Σύνολο	19	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.12:

Άσκηση κάθε αρμοδιότητας από συγκεκριμένο υπάλληλο



Παρατηρείται λοιπόν διάσπαση των αρμοδιοτήτων σε τμήματα που σημαίνει ότι περισσότεροι από ένας εργαζόμενοι, απασχολούνται στην ίδια διαδικασία με αποτέλεσμα το προσωπικό να μην επαρκεί για όλες τις προβλεπόμενες εργασίες που πρέπει να εκτελεί ο Δήμος, βάσει ΟΕΥ.

3. Υπάρχει συγκεκριμένο καθηκοντολόγιο (περίγραμμα εργασίας);

Ο Πίνακας 4.31 και το Διάγραμμα 4.13 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των

απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “3”. Συγκεκριμένα, το 57.9% των ερωτηθέντων δήλωσε πως υπάρχει συγκεκριμένο καθηκοντολόγιο ενώ 42.1% πως όχι.

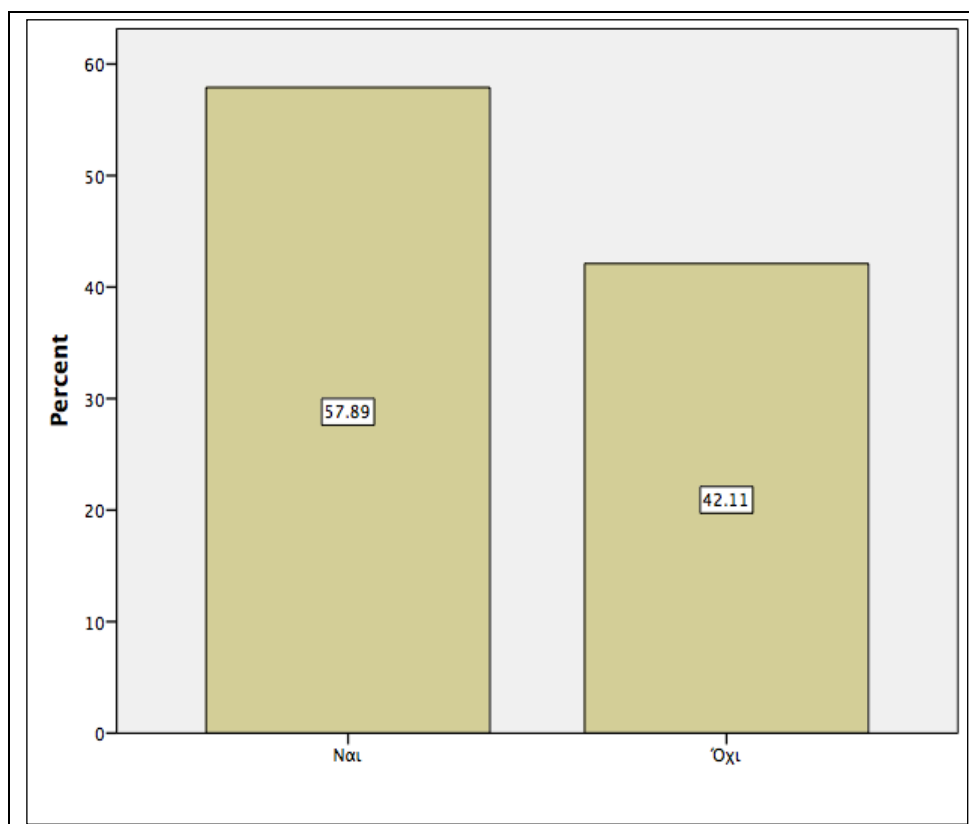
Πίνακας 4.31:

Υπαρξη συγκεκριμένου καθηκοντολογίου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	11	57.9	57.9	57.9
Όχι	8	42.1	42.1	100.0
Σύνολο	19	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.13:

Υπαρξη συγκεκριμένου καθηκοντολογίου



Κι εδώ υπάρχουν δομές με διαφορετική λειτουργία που σημαίνει ότι το καθηκοντολόγιο δεν έχει σχεδιαστεί από τα αρμόδια τμήματα αλλά είναι εσωτερική υπόθεση της κάθε δομής. Φαίνεται ότι στις μισές δομές οι υπάλληλοι γνωρίζουν την εργασία που θα εκτελέσουν, τη

σειρά που έχει σε μία συγκεκριμένη διαδικασία, τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει, τους στόχους της και τη μέτρησή της

4. Πόσο σημαντική για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας, πιστεύετε ότι είναι η τήρηση των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ;

Ο Πίνακας 4.32 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “4”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας, η τήρηση των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ είναι πολύ σημαντική (μέσος όρος 4.16, τυπική απόκλιση 0.765).

Πίνακας 4.32.

Σημαντικότητα της τήρησης των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας

1=Καθόλου- 5=Πάρα πολύ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερώτηση 4 N (listwise)	3	5	4.16	.765

5. Πιστεύετε ότι πρέπει ο ΟΕΥ να προσαρμοστεί στα δεδομένα του Δήμου

Ο Πίνακας 4.33 και το Διάγραμμα 4.14 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “5”. Συγκεκριμένα, το 89.5% των ερωτηθέντων πιστεύει πως πρέπει ο ΟΕΥ να προσαρμοστεί στα δεδομένα του Δήμου, ενώ μόλις 10.5% το αντίθετο.

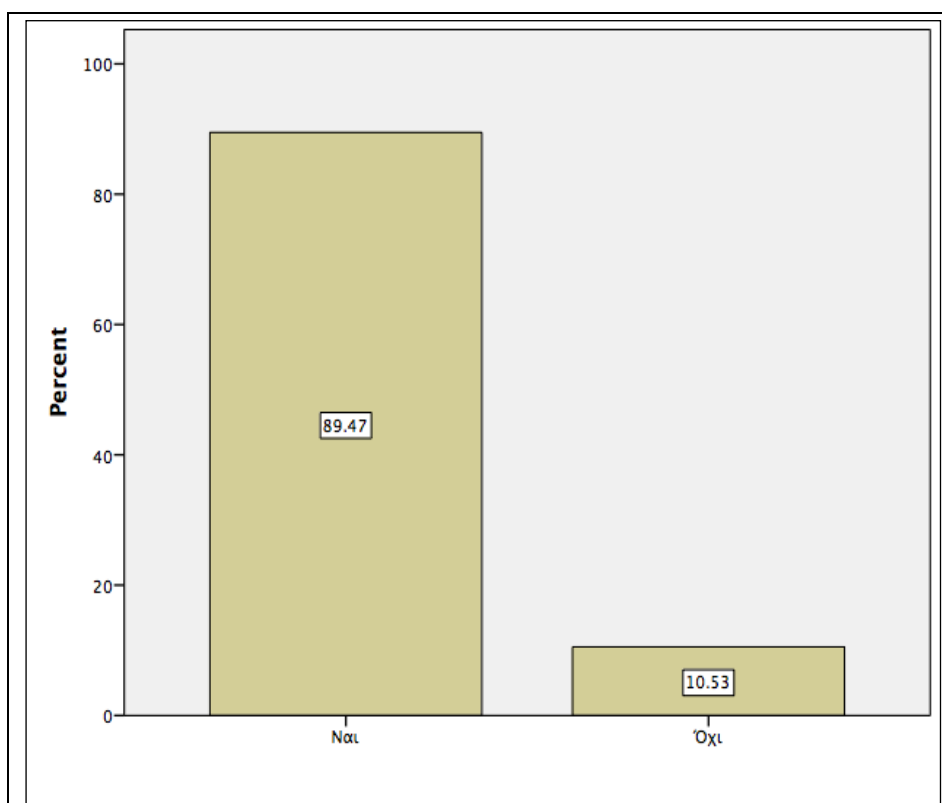
Πίνακας 4.33:

Αναγκαιότητα προσαρμογής του ΟΕΥ στα δεδομένα του Δήμου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	17	89.5	89.5	89.5
Όχι	2	10.5	10.5	100.0
Σύνολο	19	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.14:

Αναγκαιότητα προσαρμογής του ΟΕΥ στα δεδομένα του Δήμου



Οι απόψεις για τον ΟΕΥ είναι ταυτόσημες με των αιρετών και η τροποποίησή του πρέπει να είναι άμεση

6. Έχει ο δήμος σας συντάξει στρατηγικό και επιχειρησιακό πρόγραμμα την τρέχουσα προγραμματική περίοδο;

Ο Πίνακας 4.34 και το Διάγραμμα 4.15 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “6”. Συγκεκριμένα, το 77.8% των ερωτηθέντων δήλωσε πως ο δήμος έχει συντάξει στρατηγικό και επιχειρησιακό πρόγραμμα την τρέχουσα προγραμματική περίοδο ενώ 22.2% πως όχι.

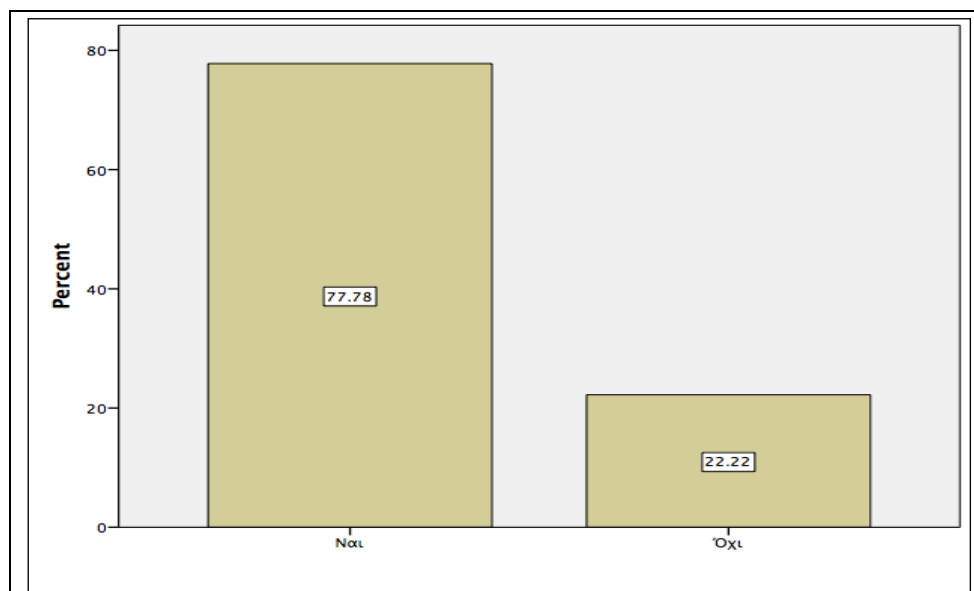
Πίνακας 4.34.

Γνωστοποίηση για τη σύνταξη από το δήμο στρατηγικού και επιχειρησιακού προγράμματος την τρέχουσα προγραμματική περίοδο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	14	73.7	77.8	77.8
Όχι	4	21.1	22.2	100.0
Σύνολο	18	94.7	100.0	
ο				
Δ/Α	1	5.3		
Σύνολο	19	100.0		

Διάγραμμα 4.15:

Γνωστοποίηση για τη σύνταξη από το δήμο στρατηγικού και επιχειρησιακού προγράμματος την τρέχουσα προγραμματική περίοδο



Μόνο οι δύο από τις δέκα εννέα απαντήσεις είναι σωστές. Προφανώς πολλοί συγχέουν το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, με τον Προϋπολογισμό.

7. Οι προτεραιότητες της διοίκησης που αναφέρονται στον σχεδιασμό αυτό πιστεύετε ότι έχουν επικοινωνηθεί/είναι αποδεκτοί από την κοινωνία και τους υπαλλήλους;

Ο Πίνακας 4.35 και το Διάγραμμα 4.16 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “7”. Συγκεκριμένα, το 61.1% των ερωτηθέντων πιστεύει πως οι προτεραιότητες της διοίκησης που αναφέρονται στον σχεδιασμό δεν έχουν επικοινωνηθεί/είναι αποδεκτοί από την κοινωνία και τους υπαλλήλους ενώ 38.9% πως είναι.

Αφού έχουν διατυπωθεί οι στόχοι αυτοί, είναι εφικτό να έχουν επικοινωνηθεί με όλους τους εμπλεκόμενους και να είναι και αποδεκτοί. Ευτυχώς, η πλειοψηφία σώζει την κατάσταση σε σχέση και με την προηγούμενη ερώτηση. Πάντως είναι αναγκαίο να συνταχθεί Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, με την καθοριστική συμβολή των στελεχών (ερώτηση 9)

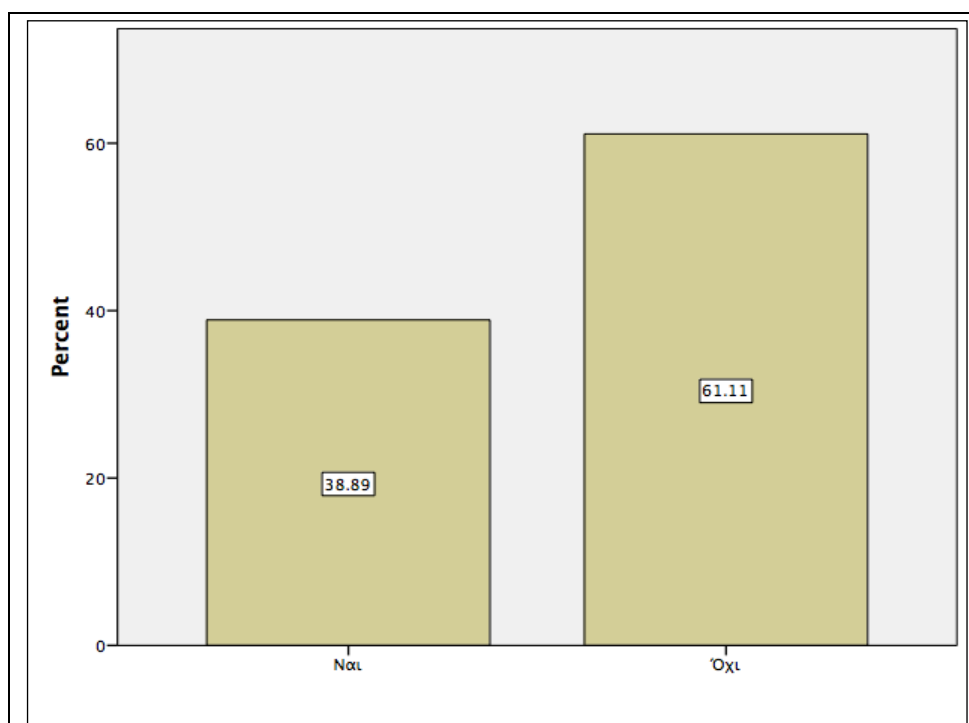
Πίνακας 4.35:

Επικοινωνία και αποδοχή των προτεραιοτήτων της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό από την κοινωνία και τους υπαλλήλους

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	7	36.8	38.9	38.9
Όχι	11	57.9	61.1	100.0
Σύνολο	18	94.7	100.0	
Δ/Α	1	5.3		
Σύνολο	19	100.0		

Διάγραμμα 4.16:

Επικοινωνία και αποδοχή των προτεραιοτήτων της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό από την κοινωνία και τους υπαλλήλους



8. Πόσο πιστεύετε ότι βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός, στο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών;

Ο Πίνακας 36 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “8”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως ο στρατηγικός σχεδιασμός, βοηθάει πολύ στο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών (μέσος όρος 4.21, τυπική απόκλιση 0.63).

Πίνακας 4.36.

Η συμβολή του στρατηγικού σχεδιασμού, στο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών

1=Καθόλου- 5=Πάρα πολύ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερώτηση 8 N (listwise)	3	5	4.21	.631

9. Συμμετείχατε στην εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος;

Ο Πίνακας 4.37 και το Διάγραμμα 4.17 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “9”. Συγκεκριμένα, το 84.2% των ερωτηθέντων δήλωσε πως δεν συμμετείχατε στην εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος ενώ 15.8% πως είχε.

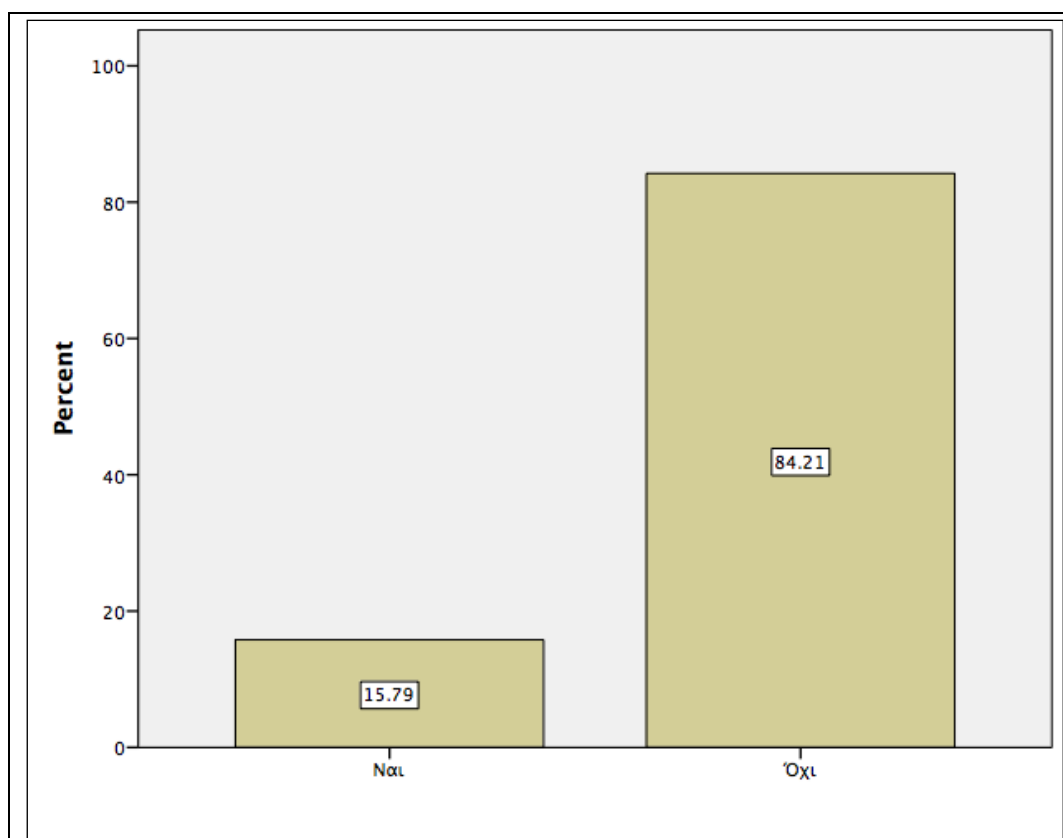
Πίνακας 4.37:

Συμμετοχή των ερωτώμενων στην εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	3	15.8	15.8	15.8
Όχι	16	84.2	84.2	100.0
Σύνολο	19	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.17:

Συμμετοχή των ερωτώμενων στην εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος



10. Στη λειτουργία της δομής σας, χρησιμοποιείτε τις παρακάτω έννοιες;

Ο Πίνακας 38 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των απαντήσεων στην ερώτηση «10». Συγκεκριμένα, οι έννοιες που χρησιμοποιούνται πιο συχνά είναι αυτές της αποτελεσματικότητας (μέσος όρος 3.26), της αποδοτικότητας (μέσος όρος 3.21), άξονες-μέτρα

(μέσος όρος 2.44), και δείκτες (μέσος όρος 2.28).

Πίνακας 4.38:

Στρατηγικές έννοιες που χρησιμοποιούνται στη λειτουργία των δομών του δήμου

(1=καθόλου – 2=λίγο – 3=αρκετά 4= πολύ – 5=πάρα πολύ)	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
SWOT ANALYSIS	1	4	1.94	1.162
Άξονες-Μέτρα	1	5	2.44	1.464
Αποδοτικότητα	1	5	3.21	1.548
Αποτελεσματικότητα	1	5	3.26	1.593
Δείκτες	1	4	2.28	1.179
N (listwise):19				

Διαπιστώνεται ότι σε ελάχιστες δομές χρησιμοποιούνται εργαλεία της στρατηγικής διοίκησης. Στην πράξη όμως, πραγματοποιείται μόνο μία απλή στοχοθεσία (καθορισμός δεκτών σε μηνιαία βάση για τα έσοδα και έξοδα και μέτρηση του βαθμού επίτευξης, χωρίς περαιτέρω αξιολόγηση των διαδικασιών και του προσωπικού) από τις Οικονομικές Υπηρεσίες, για τις ανάγκες του Παρατηρητηρίου για την εκτέλεση του προϋπολογισμού

Γ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

11. Ο Πίνακας 4.39 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με το είδος των στόχων που βάζουν οι ερωτώμενοι. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό τόνισε πως οι στόχοι που βάζει είναι βάση καθημερινών αναγκών (78.9%) και ακολούθως βάσει εμπειρίας για να είναι ρεαλιστικοί (73.7%) και βάσει νόμου (63.2%)

Πίνακας 4.39:
Οι στόχοι που βάζουν οι προϊστάμενοι

	Ναι	Όχι
βάσει καθημερινών αναγκών	78.9%	21.1%
βάσει εντολών ανωτέρων	42.1%	57.9%
μεσοπρόθεσμοι, βάσει προγραμματισμού	42.1%	57.9%
βάσει εμπειρίας για να είναι ρεαλιστικοί	73.7%	26.3%
βάσει νόμου	63.2%	36.8%

Αποδεικνύεται ότι οι δομές αντιμετωπίζουν κατά κύριο λόγο τις καθημερινές ανάγκες, δηλαδή κατά βάση έχουν βραχυπρόθεσμους λειτουργικούς στόχους με κύθριο μέλημα τη νομιμότητα. Η λειτουργική διαδικασία διαμορφώνεται από τα στελέχη εμπειρικά, με μικρή συμμετοχή (εντολές και όχι στοχοθεσία) από τη διοίκηση.

12. Ο Πίνακας 4.40 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με την ανάθεση και ανάλυση των στόχων που βάζουν οι ερωτώμενοι. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό τόνισε πως οι στόχοι που βάζει είναι ανά αρμοδιότητα που ασκείτε (84.2%) και ακολούθως ανά δομή της Υπηρεσίας (52.6%) και ανά υπάλληλο (36.8%).

Πίνακας 4.40:
Το είδος των στόχων

	Ναι	Όχι
ανά αρμοδιότητα που ασκείτε	84.2%	15.8%
ανά δομή της Υπηρεσίας	52.6%	47.4%
ανά υπάλληλο	36.8%	63.2%
ανά δράση του επιχειρησιακού σχεδιασμού	15.8%	84.2%
Καθόλου	5.3%	94.7%

Οι στόχοι (εκπλήρωση καθημερινών αναγκών) αναλύονται κατά κύριο λόγο ανά αρμοδιότητα και σε αρκετές περιπτώσεις αναφέρονται στο σύνολο των δραστηριοτήτων της δομής. Δεν διαπιστώνεται να έχουν καμία σχέση με τον γενικότερο σχεδιασμό και προγραμματισμό του δήμου. Έτσι, δεν συντελούν ούτε στην ατομική αξιολόγηση ούτε σε αυτή των δομών.

13. Πώς κρίνετε συνολικά την αποτελεσματικότητα της δομής σας;

Ο Πίνακας 4.41 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “13”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως συνολικά η αποτελεσματικότητα της δομής είναι αρκετά καλή (μέσος όρος 3.53, τυπική απόκλιση 0.84).

Πίνακας 4.41:

Βαθμολόγηση της συνολικής αποτελεσματικότητας της δομής

1=Μηδαμινή- 5=Πολύ καλή	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερώτηση 13	2	5	3.53	0.841
N (listwise)				

14. Πώς κρίνετε συνολικά την αποδοτικότητα της δομής σας;

Ο Πίνακας 4.42 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “14”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως συνολικά η αποδοτικότητα της δομής είναι αρκετά καλή (μέσος όρος 3.47, τυπική απόκλιση 0.905).

Πίνακας 4.42:

Βαθμολόγηση της συνολικής αποδοτικότητας της δομής

1=Μηδαμινή- 5=Πολύ καλή	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερώτηση 14	2	5	3.47	0.905
N (listwise)				

15. Πώς μετρήσατε την απόδοσή της δομής;

Ο Πίνακας 4.43 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με το πώς οι ερωτώμενοι μετρήσαν την επίτευξη των στόχων. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό τόνισε πως μετρήσε την επίτευξη των στόχων με την ικανοποίηση των ωφελούμενων (78.9%) και ακολούθως με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες (42.1%) και με την ικανοποίηση της διοίκησης και των υπαλλήλων (42.1%).

Πίνακας 4.43:
Τρόπος μέτρησης της επίτευξης των στόχων;

	Ναι	Όχι
με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες	42.1%	57.9%
με την ικανοποίηση της διοίκησης	42.1%	57.9%
με την ικανοποίηση των ωφελούμενων	78.9%	21.1%
με την ικανοποίηση των υπαλλήλων	42.1%	57.9%
με την εξάντληση των διαθέσιμων πόρων	21.1%	78.9%

Οι Προϊστάμενοι αξιολόγησαν τις δομές τους ως αρκετά αποτελεσματικές και αποδοτικές, με τη χαμηλότερη εκτίμηση να προέρχεται από τα στελέχη και τον Διευθυντή της Τεχνικής Υπηρεσίας κι εξηγεί την ανάθεση πολλών αρμοδιοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες και εργολαβους.

Οι περισσότεροι από αυτούς ισχυρίζονται ότι κριτήριο για την απόδοση της δομής που υπηρετούν, είναι η ικανοποίηση των αναγκών των ωφελούμενων αλλά όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις αυτές δεν έχουν ερευνηθεί ποτέ. Η χρήση δεικτών αναφέρεται πάλι στις οικονομικές υπηρεσίες ενώ η ικανοποίηση της διοίκησης εκφράζεται σε μέτριο βαθμό, δηλαδή είναι σχετικά αμέτοχη στον έλεγχο της παραγωγικότητας των Υπηρεσιών.

Τέλος, μόνο δύο στελέχη ισχυρίστηκαν ότι έχουν εξαντλήσει του διαθέσιμους πόρους (έμψυχους και υλικούς) για την επίτευξη των στόχων τους κι επομένως η βελτίωση των υπηρεσιών τους δεν απαιτεί μόνο ανασχεδιασμό των διαδικασιών που εφαρμόζουν.

16. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δομής που προϊστάστε.

Ο Πίνακας 4.44 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των απαντήσεων στην ερώτηση «16» . Συγκεκριμένα, ο παράγοντας που επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δομών του Δήμου είναι η υποστελέχωση (μέσος όρος 4.11), και ακολουθούν η πληθώρα των νόμων (μέσος όρος 3.89), και ακολουθούν η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής (μέσος όρος 3.84) και η έλλειψη συνεργασιών και διαβούλευσης (μέσος όρος 3.63).

Πίνακας 4.44:

Σημαντικότητα παραγόντων που επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δομών του Δήμου

(1=καθόλου – 2= λίγο – 3=αρκετά – 4=πολύ – 5=πάρα πολύ)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η υποστελέχωση	4.11	1.049
Η διοικητική διασπορά των Υπηρεσιών	2.74	1.195
Η επικάλυψη των αρμοδιοτήτων	3.21	1.437
Η έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής	3.84	1.015
Η έλλειψη συνεργασιών και διαβούλευσης	3.63	1.165
Πληθώρα νόμων	3.89	1.049
Οι ανεπαρκείς δομές	3.26	1.368
Η έλλειψη κατάρτισης προσωπικού	3.47	1.020
Η διοίκηση	3.16	1.344
Η κουλτούρα των υπαλλήλων	3.53	1.219
Η έλλειψη κινήτρων	3.37	1.257
Η αδυναμία εντοπισμού των αναγκών των πολιτών	3.16	1.259
Η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακού προγραμματισμού	3.00	1.155
Άλλο	1.58	1.216
N (listwise)		

Η συμφωνία με τους αιρετούς για τους κυριότερους λόγους που επηρεάζουν την απόδοση των δομών είναι απόλυτη. Οι εργαζόμενοι όμως τονίζουν και την έλλειψη υλικοτεχνικής υποδομής ως σημαντικό παράγοντα ενώ η διοικητική διασπορά των υπηρεσιών δεν έχει την ίδια βαρύτητα (ίσως για λόγους εξυπηρέτησης)

17. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επιδρούν αρνητικά στην αξιολόγηση των δομών;

Ο Πίνακας 4.45 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των απαντήσεων στην ερώτηση «17». Συγκεκριμένα, ο παράγοντας που επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την αξιολόγηση των δομών, στο Δήμο είναι η υποστελέχωση (μέσος όρος 3.89), και ακολουθούν η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης των υπαλλήλων (μέσος όρος 3.68), η απουσία συστήματος παρακολούθησης διοικητικών διαδικασιών (μέσος όρος 3.53) και η κουλτούρα των υπαλλήλων (μέσος όρος 3.53).

Πλήρης ταύτιση απόψεων αιρετών-εργαζομένων κι εδώ. Για να εφαρμοστεί η αξιολόγηση των δομών πρέπει αυτές να είναι στελεχωμένες κι επομένως επείγει η αναδιοργάνωσή τους, με ταυτόχρονη κινητικότητα του προσωπικού. Επίσης, οι εργαζόμενοι επιθυμούν την αξιολόγησή τους αλλά τονίζουν και την ανάγκη αλλαγής της κουλτούρας τους (προφανώς αναφέρονται στα κατώτερα στελέχη) και τον αρνητικό ρόλο της διοίκησης (δεν έχει επικοινωνήσει τους στόχους της, εφαρμόζει πελατειακή πολιτική

Πίνακας 4.45:**Σημαντικότητα παραγόντων που επιδρούν αρνητικά στην αξιολόγηση των δομών, του Δήμου**

(1=καθόλου – 2= λίγο – 3=αρκετά – 4=πολύ – 5=πάρα πολύ)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η υποστελέχωση	3.89	1.197
Η απουσία συστήματος παρακολούθησης διοικητικών διαδικασιών	3.53	1.349
Η έλλειψη φορέα που θα επιληφθεί της αξιολόγησης	3.47	1.349
Η απουσία ουσιαστικής αξιολόγησης των υπαλλήλων	3.68	1.157
Η πληθώρα αρμοδιοτήτων	3.47	1.307
Οι ανεπαρκείς δομές	3.16	1.259
Η διοίκηση	3.53	1.389
Η κουλτούρα των υπαλλήλων	3.53	1.073
Η έλλειψη στρατηγικού σχεδιασμού και επιχειρησιακού προγραμματισμού	3.11	1.100
Άλλο	1.21	.631

18. Αξιολογείστε τους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού

Ο Πίνακας 4.46 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των απαντήσεων στην ερώτηση «18». Συγκεκριμένα, ο παράγοντας που καθορίζει σε μεγαλύτερο βαθμό την αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού είναι η διοίκηση (μέσος όρος 4.00), και ακολουθούνη διάθεση και η συνεργασία των υπαλλήλων (μέσος όρος 3.95), οι διαθέσιμοι πόροι (μέσος όρος 3.95) και η εσωτερική οργάνωση (μέσος όρος 3.95). Τον πρώτο ρόλο στην edραίωση ενός αποτελεσματικού διοικητικού μηχανισμού έχει η διοίκηση που πρέπει να επιλέξει αυτό το σύστημα, να το σχεδιάσει, να το επικοινωνήσει και να το εφαρμόσει.

Πίνακας 4.46:

Αξιολόγηση παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού

(1=καθόλου – 2=λίγο – 3=-αρκετά 4= πολύ – 5=πάρα πολύ)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Η διοίκηση	4.00	.882
Ο τρόπος λειτουργίας των δομών	3.68	1.003
Η διάθεση και η συνεργασία των υπαλλήλων	3.95	.848
Οι διαθέσιμοι πόροι	3.95	.705
Η νομοθεσία	3.89	1.049
Η αξιολόγηση των υπαλλήλων	3.42	1.121
Η εφαρμογή του επιχειρησιακού σχεδιασμού	3.47	.841
Η εσωτερική οργάνωση	3.95	.848
Η διαβούλευση και οι εξωτερικές συνεργασίες	3.63	1.065
Άλλο	1.21	.713
N (listwise)		

Δ. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

19. Πιστεύετε ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στο Δήμο σας για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του;

Ο Πίνακας 4.47 και το Διάγραμμα 4.18 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “19”. Συγκεκριμένα, το 94.7% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στο Δήμο για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του ενώ 5.3% πως όχι.

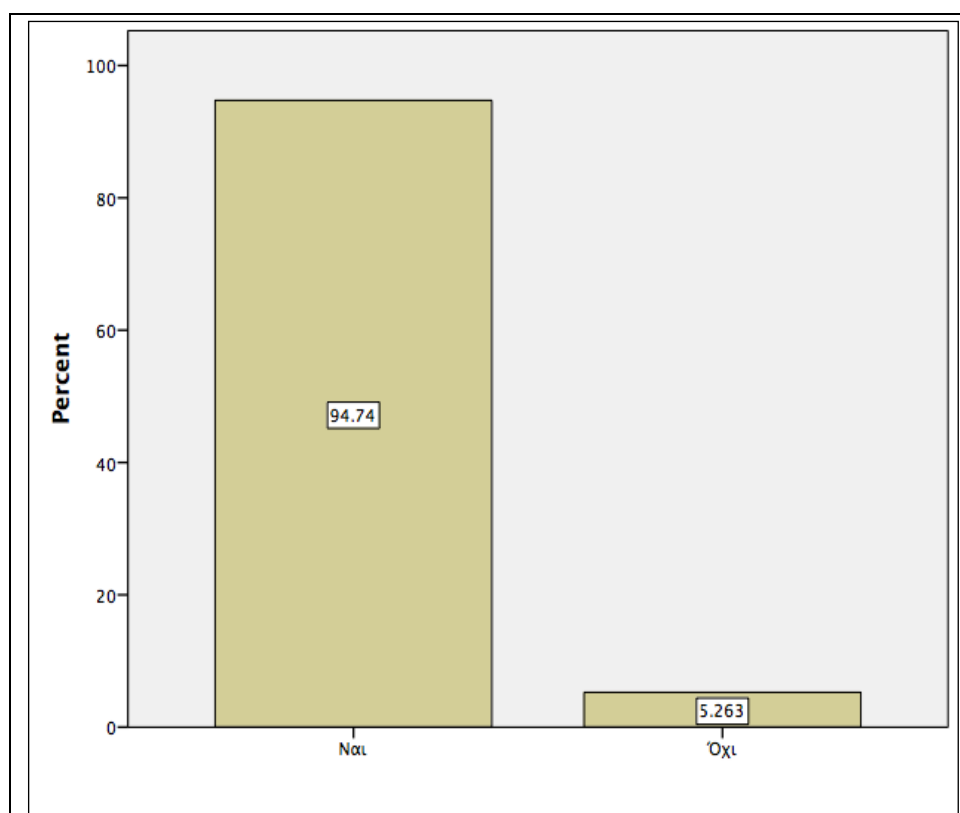
Πίνακας 4.47:

Αναγκαιότητα αλλαγών στο Δήμο για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	18	94.7	94.7	94.7
Όχι	1	5.3	5.3	100.0
Σύνολο	19	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.18:

Αναγκαιότητα αλλαγών στο Δήμο για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του.



20. Η αναδιοργάνωση των δομών πιστεύετε ότι θα είχε σημαντικό όφελος για το Δήμο και τους ωφελούμενους από τη λειτουργία του;

Ο Πίνακας 4.48 και το Διάγραμμα 4.19 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “20”. Συγκεκριμένα, το 89.5% των ερωτηθέντων

δήλωσε πως πιστεύει ότι η αναδιοργάνωση των δομών θα είχε σημαντικό όφελος για το Δήμο και τους ωφελούμενους από τη λειτουργία του ενώ 10.5% πως όχι.

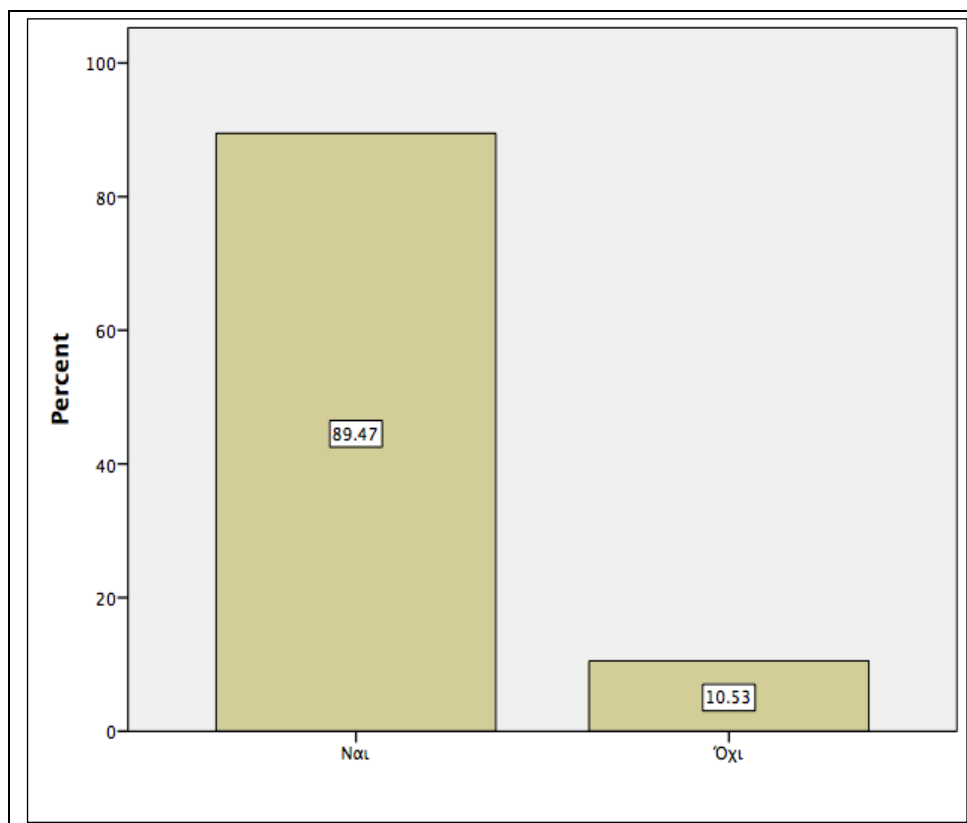
Πίνακας 4.48:

Αξιολόγηση παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	17	89.5	89.5	89.5
Όχι	2	10.5	10.5	100.0
Σύνολο	19	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.19:

Αξιολόγηση παραγόντων που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού



21. Αξιολόγηση προτάσεων αναδιοργάνωσης των δομών του Δήμου.

Ο Πίνακας 4.50 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των απαντήσεων στην ερώτηση «21». Συγκεκριμένα, το πιο σημαντικό ζήτημα αφορά την κατάλληλη στελέχωση – ενίσχυση οργανικών μονάδων που υλοποιούν βασικές πολιτικές του Δήμου (μέσος όρος 4.16), και ακολουθούν η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει άλλο αυξημένες υπηρεσιακές ανάγκες (μέσος όρος 4.16), η απλούστευση των διαδικασιών λειτουργίας (μέσος όρος 3.84) και η αξιοποίηση εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας (μέσος όρος 3.68). Οι Προϊστάμενοι πιστεύουν απόλυτα ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στο δήμο για να βελτιωθεί η απόδοσή του και ως απολύτως απαραίτητη είναι η αναδιοργάνωση των δομών. Οι στόχοι αυτής της αναδιοργάνωσης πρέπει να είναι η ενίσχυση των δομών που εφαρμόζουν τις κύριες πολιτικές του δήμου έναντι των επιτελικών δομών, με ανάλογη μετακίνηση και εκπαίδευση του προσωπικού. Επίσης βασικός στόχος της αναδιοργάνωσης πρέπει να είναι η ικανοποίηση όλων των εμπλεκόμενων (πολίτες, διοίκηση, εργαζόμενοι) μέσω της συνεργατικής (από όλο το ανθρώπινο δυναμικό) αξιοποίησης όλων των δυνατοτήτων και των ευκαιριών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, την αλλαγή κουλτούρας και την αξιολόγηση.

Πίνακας 4.49:**Αξιολόγηση προτάσεων αναδιοργάνωσης των δομών του Δήμου**

(1=καθόλου – 2=πολύ λίγο – 3=λίγο – 4=πολύ σημαντικές – 5=πάρα πολύ σημαντικές)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Συγχώνευση δύο ή περισσότερων οργανικών μονάδων που ασκούν συναφείς αρμοδιότητες.	2.89	1.487
Κατάργηση κάποιας οργανικής μονάδας του Δήμου και μεταφορά των αρμοδιοτήτων σε άλλη οργανωτική δομή εκτός του Δήμου (π.χ. ΝΠΔΔ)	2.00	1.202
Κατάλληλη στελέχωση – ενίσχυση οργανικών μονάδων που υλοποιούν βασικές πολιτικές του Δήμου	4.16	.834
Εσωτερικές μετακινήσεις προσωπικού από τις επιτελικές προς τις υποστηρικτικές υπηρεσίες	3.21	1.273
Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει άλλο αυξημένες υπηρεσιακές ανάγκες.	4.16	.765
Συγχώνευση οργανικών μονάδων προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας.	2.42	1.216
Απλούστευση των διαδικασιών λειτουργίας.	3.84	1.119
Αξιοποίηση εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας (τακτική αξιολόγηση, βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης)	3.68	1.057
Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης μέσω στόχων και διοίκησης απόδοσης	3.68	1.003
Συστέγαση των υπηρεσιών του Δήμου σε ένα κτίριο.	3.26	1.368
Συνέργειες μεταξύ των δομών του Δήμου για τη συμπληρωματική παροχή υπηρεσιών.	3.53	1.219
Δημιουργία πιο ευέλικτων δομών με αξιοποίηση ομάδων εργασίας από διαφορετικές διευθύνσεις	3.63	1.116
Συνεργασία με άλλο ΟΤΑ α' ή β' βαθμού.	2.84	1.385
Άλλο	1.11	.459
N (listwise): 19		

22. Αξιολόγηση των στόχων για την αξιολόγηση των δομών

Ο Πίνακας 4.50 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση της αξιολόγησης των στόχων για την αξιολόγηση των δομών. Συγκεκριμένα, ο πιο σημαντικός στόχος της

αξιολόγησης, αφορά στον εντοπισμό των αδυναμιών και την αντιμετώπισή τους (μέσος όρος 4.32), και ακολουθούν η καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού (μέσος όρος 4.26), η αποκέντρωση και αυτοματοποίηση παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις – ηλεκτρονική διακυβέρνηση (μέσος όρος 4.11) και ο εντοπισμός και αντιμετώπιση διοικητικών δυσλειτουργιών (μέσος όρος 4.05). Η εφαρμογή νέων συστημάτων διοίκησης εκτιμήθηκε ως αναγκαία για την εφικτότητα της αξιολόγησης (ερ. 17) και όχι ως αποτέλεσμα αυτής ενώ πρατάσσεται η αντιμετώπιση των αδυναμιών των στελεχών και όχι η πιθανή αύξηση της αμοιβής βάσει απόδοσης.

Πίνακας 4.50:

Αξιολόγηση των στόχων για την αξιολόγηση των δομών

1=καθόλου – 2=πολύ λίγο – 3=λίγο – 4=πολύ σημαντικές – 5=πάρα πολύ σημαντικές)	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ο εντοπισμός των αδυναμιών μας και η αντιμετώπισή τους	4.32	.820
Η καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού	4.26	.872
Δοκιμή νέων μεθόδων διοίκησης	3.53	1.124
Η αύξηση των απολαβών μας	3.74	1.098
Ο εντοπισμός και αντιμετώπιση διοικητικών δυσλειτουργιών	4.05	.848
Η αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας	3.95	.970
Η αποκέντρωση και αυτοματοποίηση παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις – ηλεκτρονική διακυβέρνηση	4.11	.809
Η ενίσχυση της διαφάνειας με τη δημιουργία διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου	3.63	1.012
Η βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας	4.00	.943
Η εκτίμηση μελλοντικών κινδύνων ή ευκαιριών	4.00	.943
Άλλο	1.37	.895
N (listwise)		

23. Είστε θετικοί στην αξιολόγηση των δομών του Δήμου σας;

Αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “23”, βρέθηκε πως όλοι οι ερωτώμενοι είναι θετικοί στην αξιολόγηση των δομών του Δήμου.

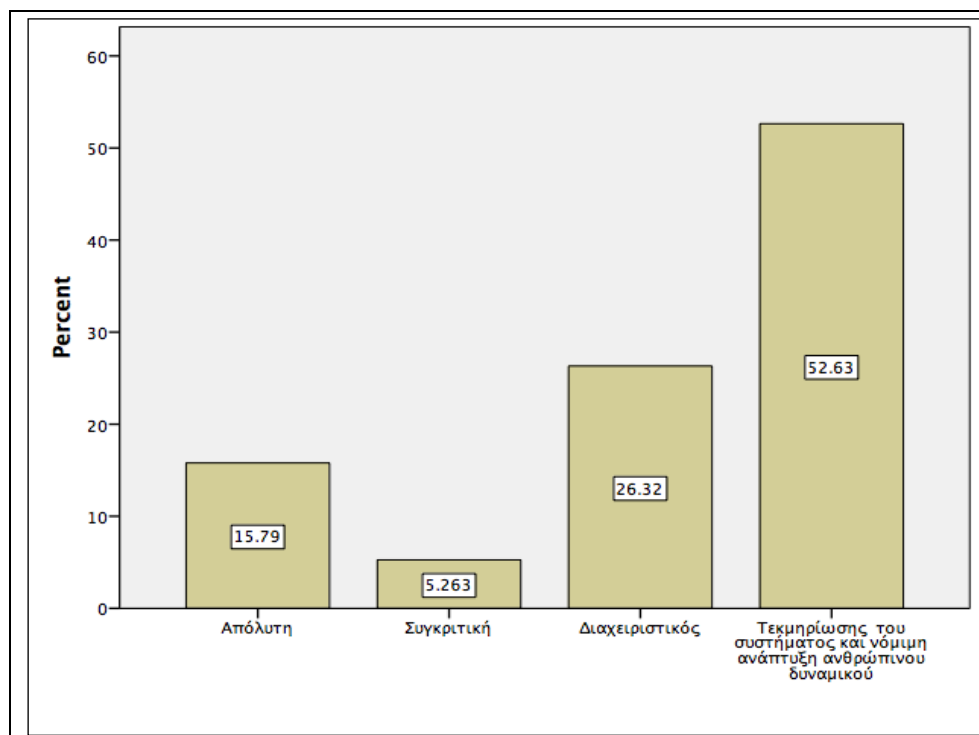
24. Αν έπρεπε να επιβληθεί μία αξιολόγηση ποια μορφή θεωρείτε ότι είναι η καταλληλότερη

Ο Πίνακας 4.51 και το Διάγραμμα 4.20 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “24”. Συγκεκριμένα, το 52.6% των ερωτηθέντων δήλωσε πως πιστεύει ότι αν έπρεπε να επιβληθεί μία αξιολόγηση η καταλληλότερη μορφή θα ήταν της τεκμηρίωσης του συστήματος δηλαδή για την ορθολογική και νόμιμη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε δομές, θέσεις, κλάδους και ακολούθως η διαχειριστική αξιολόγηση (26.3%) της παραγωγικότητας υπαλλήλων και δομών, σε αντίθεση με τους αιρετούς που προτάσουν εξίσου και τη συγκριτική αξιολόγηση για τις ικανότητες των εργαζομένων και την αμοιβή βάσει απόδοσης

Πίνακας 4.51:
Καταλληλότητα της μορφής της αξιολόγησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Απόλυτη	3	15.8	15.8	15.8
Συγκριτική	1	5.3	5.3	21.1
Διαχειριστικός	5	26.3	26.3	47.4
Τεκμηρίωσης του συστήματος και νόμιμη ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού	10	52.6	52.6	100.0
Σύνολο	19	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.20:
Καταλληλότητα της μορφής της αξιολόγησης



25. Στην ανωτέρω περίπτωση, ποιος θεωρείτε ότι πρέπει να είναι ο αξιολογητής

Ο Πίνακας 4.52 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με το ποιος πρέπει να είναι ο αξιολογητής. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό τόνισε ότι, ο αξιολογητής θα έπρεπε να είναι ο άμεσος προϊστάμενος (73.7%), και ακολούθως μία ανεξάρτητη αρχή (47.4%), ο εξυπηρετούμενος πολίτης (42.1%) και ο Δήμαρχος (31.6%). Το προσωπικό αμφισβητεί εν μέρει την ανεξαρτησία των διαφόρων επιτροπών που συγκροτούνται για τις κρίσεις των υπαλλήλων και προτιμούν την αξιολόγηση από αυτόν που καθορίζει τους στόχους και τους βαθμολογεί καθημερινά δηλαδή προεξάρχουν σε αυτή τη διαδικασία τη διαπροσωπική σχέση από την τεχνογνωσία. Σημαντικό είναι και το ποσοστό που υποδεικνύει ως αξιολογητή τον «εξυπηρετούμενο πολίτη», εκτίμηση που ίσως, σε μεγάλους δήμους που κυριαρχούν οι απρόσωπες σχέσεις, να ήταν υποβαθμισμένη.

Πίνακας 4.52:
Επιλογή κατάλληλου αξιολογητή

	Ναι	Όχι
ανεξάρτητη αρχή	47.4%	52.6%
ο άμεσος Προϊστάμενος	73.7%	26.3%
ο Δήμαρχος	31.6%	68.4%
ο αξιολογούμενος	21.1%	78.9%
ο εξυπηρετούμενος πολίτης	42.1%	57.9%

26. Οι δύο παραπάνω επιλογές σας διασφαλίζουν την αδιαβλητότητα της αξιολόγησης

Ο Πίνακας 4.54 και το Διάγραμμα 4.21 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων των ερωτηθέντων στην ερώτηση “Οι δύο παραπάνω επιλογές διασφαλίζουν την αδιαβλητότητα της αξιολόγησης”. Συγκεκριμένα, το 94.5% των ερωτηθέντων δήλωσε πως πιστεύει ότι η μορφή της αξιολόγησης και ο αξιολογητής διασφαλίζουν την αδιαβλητότητα της αξιολόγησης ενώ 4.5% πως όχι.

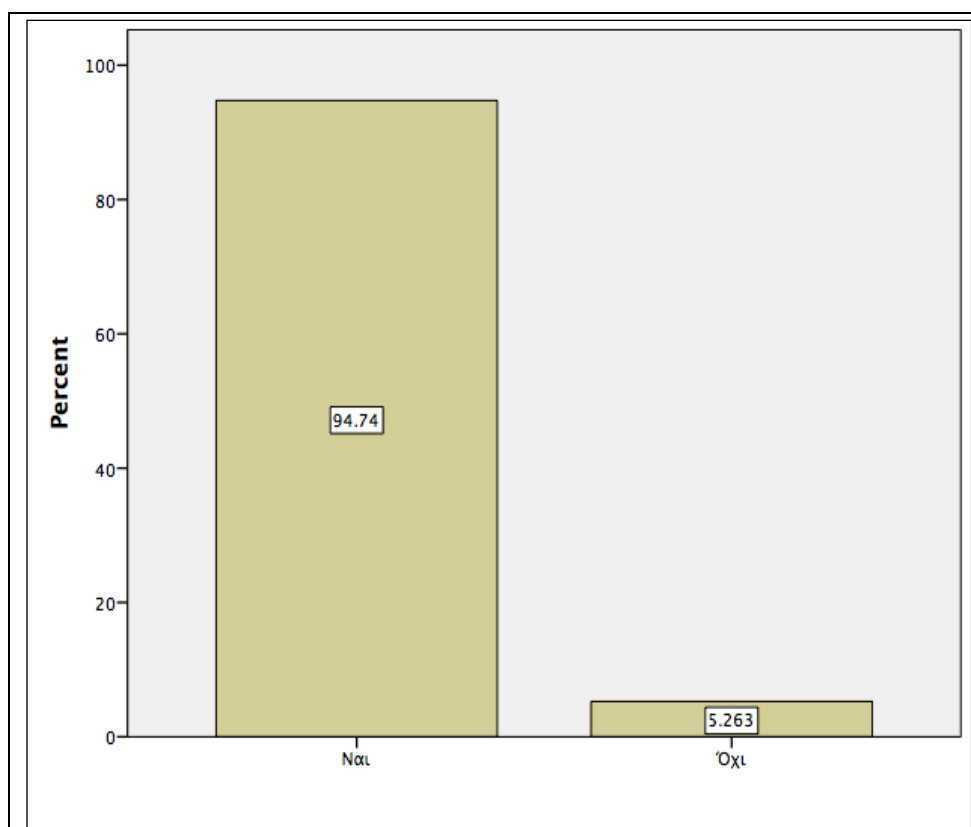
Πίνακας 4.53:

Εξασφάλιση της αδιαβλητότητας της αξιολόγησης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	18	94.7	94.7	94.7
Όχι	1	5.3	5.3	100.0
Σύνολο	19	100.0	100.0	

Διάγραμμα 4.21:

Εξασφάλιση της αδιαβλητότητας της αξιολόγησης



27. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αλλαγές που θέλετε να κάνετε;

Ο Πίνακας 4.54 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ερώτηση “27”. Συγκεκριμένα, οι ερωτώμενοι απάντησαν πως η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αλλαγές που θέλουν να κάνουν είναι πολύ σημαντική

(μέσος όρος 4.68, τυπική απόκλιση 0.58).

Πίνακας 4.54
Σημαντικότητα της συμμετοχής των υπαλλήλων
στις αλλαγές

1=καθόλου- 5=πάρα πολύ	Ελάχιστο	Μέγιστο	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ερώτηση 27	3	5	4.68	.582
N (listwise)				

28. Για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές πιστεύετε ότι πρέπει

Ο Πίνακας 4.55 παρουσιάζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση αναφορικά με το τι πρέπει να γίνει ώστε να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές. Συγκεκριμένα, για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές πρέπει να πειστούν για την αναγκαιότητα των αλλαγών (μέσος όρος 4.58), και ακολούθως να γνωρίζουν το αντικείμενο απασχόλησής τους (μέσος όρος 4.42), να είναι αποδεκτό το νέο εργασιακό καθεστώς (μέσος όρος 4.05) και να μην έχουν απώλειες στο εισόδημά τους (μέσος όρος 3.95). Επομένως, οι απόψεις τους ταυτίζονται με αυτές των αιρετών για τη συμμετοχή των υπαλλήλων στις αλλαγές.

Πίνακας 4.55:
Σημαντικότητα των όρων για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Να έχουν εξασφαλισμένη θέση στην Υπηρεσία	3.95	.970
Να πειστούν για την αναγκαιότητα των αλλαγών	4.58	.507
Να μην έχουν απώλειες στο εισόδημά τους	3.95	1.311
Να είναι αποδεκτό το νέο εργασιακό καθεστώς	4.05	1.026
Να γνωρίζουν τον αντικείμενο απασχόλησής τους	4.42	.607
Να μην έχουν ένταση εργασίας	3.95	1.433
Άλλο	1.21	.631
N (listwise)		

Ανάλυση συνεντεύξεων

Από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων προήλθαν τα παρακάτω σημαντικά δεδομένα.

Αναφορικά με το πόσες από τις αρμοδιότητες του ΟΕΥ ασκούνται και από ποιους υπαλλήλους, στις περισσότερες δομές φαίνεται να ασκούνται κατά μέσο όρο, οι **μισές περίπου από τις αρμοδιότητες που αναφέρονται στον ΟΕΥ** (εκτός του ΚΕΠ). Οι υπάλληλοι που τις ασκούν είναι **σχεδόν όλοι του Διοικητικού κλάδου** (μόνο στην Τεχνική Υπηρεσία παρατηρούνται κλάδοι άλλων ειδικοτήτων, αλλά σε ελάχιστες περιπτώσεις σχετίζονται με τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει). Αυτό ερμηνεύεται από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των προσλήψεων στους μικρούς επαρχιακούς Δήμους πριν το «Νόμο Πεπονή» (Ν. 2190/94) ήταν ή γραμματείς ή εργάτες, οι υπάλληλοι που αυτοδίκαια **μετατάσσονταν** σε ανώτερω κλάδο έπαιρναν την όποια ειδικότητα ήταν διαθέσιμη στον ΟΕΥ, αλλά και από την κατάταξη μεγάλου ποσοστού των υπηρετούντων, σε **προσωποπαγείς θέσεις** με δικαστικές αποφάσεις (η τακτική των δικαστηρίων ήταν να δικαιώνουν τους προσφεύγοντας, χωρίς να αποδίδουν τις ανάλογες κυρώσεις στους υπεύθυνους) σύμφωνα με τα καθήκοντα που ασκούσαν στις Δημοτικές Επιχειρήσεις, καλύπτοντας «πάγιες και διαρκείς» ανάγκες των Δήμων. Γενικά, πριν τον «Καλλικράτη» οι περιλαμβανόμενες στους ΟΕΥ θέσεις δεν ήταν δεσμευτικές για την απόδοση ειδικοτήτων στο προσωπικό, παρά μόνο για τους κλάδους (ΥΕ, ΔΕ, ΤΕ, ΠΕ).

Μεγάλη αναντιστοιχία μεταξύ κλάδων και καθηκόντων θέσεων, παρατηρείται και στους Προϊσταμένους (Διευθυντές και Τμηματάρχες). Αποτέλεσμα αυτής της τακτικής είναι οι ειδικότητες και οι κλάδοι των στελεχών να μην χαρακτηρίζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους κι έτσι, η **επιλογή του προσωπικού σε θέσεις ευθύνης να μην γίνεται κριτήρια καταλληλότητας** (γνώσεις, ικανότητες, κατάρτιση κá) για τις απαιτήσεις της αποτελεσματικής λειτουργίας των δομών.

Τέλος, ο διπλός χαρακτηρισμός της ειδικότητας (πχ Διοικητικού-Λογιστικού) δημιουργεί μεγαλύτερη ευελιξία κατάταξης για τους υπαλλήλους που τον κατέχουν, χωρίς όμως μεγαλύτερες υποχρεώσεις.

Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, έχει εντοπίσει αυτές τις αστοχίες και προκειμένου να επιτευχθεί μία ορθολογική στελέχωση των δομών, μέσω της κινητικότητας των υπαλλήλων, επιχειρεί την υιοθέτηση κοινού «κλαδολογίου» που θα εφαρμόζεται από όλους τους φορείς του δημοσίου, χωρίς διαφοροποιήσεις που να μην δικαιολογούνται από τη φύση των ασκούμενων αρμοδιοτήτων.

Παρά τα παραπάνω, οι θέσεις ευθύνης κατέχονται (κυρίως) από στελέχη με ανώτερη ή

ανώτατη μόρφωση και σχετική εκπαίδευση-κατάρτιση. Χαρακτηριστικό είναι ότι τα περισσότερα στελέχη όλων των δομών, έχουν εκπαιδευτεί στις δημόσιες συμβάσεις. Αυτή η εκπαιδευτική ανάγκη μαρτυρά, ότι δεν υπάρχει υποστήριξη για διαδικασίες αναθέσεων, από μία δομή για όλο το Δήμο αλλά η κάθε Υπηρεσία τις διεκπεραιώνει ξεχωριστά, γεγονός που αποδεικνύει την ανεξάρτητη λειτουργία κάθε δομής και την **έλλειψη συντονισμού και συνεργασιών μεταξύ τους**. Το πρόβλημα διογκώνεται λόγω της **έλλειψης διαλειτουργικότητας των πληροφοριακών συστημάτων** που αυτές εξοπλίζονται κι έτσι τα στοιχεία και οι πληροφορίες μεταδίδονται προφορικά, εντύπως και με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Από εκεί και πέρα, οι περισσότεροι υπάλληλοι ανήκουν στην κατηγορία ΔΕ Διοικητικού και ανειδίκευτων εργατών ενώ πολλοί από αυτούς κατέχουν ειδικότητες με εμπειρία. Σε γενικές γραμμές ο Δήμος μπορεί να επενδύσει στο (λιγοστό) προσωπικό του αφού στη συντριπτική του πλειοψηφία είναι μόνιμο ή ΙΔΑΧ και διαθέτει εμπειρία κατά μέσο όρο 17 ετών και ηλικία περίπου στα 49 έτη (μετά τις πρόσφατες συνταξιοδοτήσεις).

Όσον αφορά στον τρόπο λειτουργίας, οι υπάλληλοι φαίνεται να έχουν **συγκεκριμένα καθήκοντα** (αυτό δεν είναι εφικτό σε ανεπαρκείς δομές όπως στο «Αυτοτελές Τμήμα Παιδείας, Κοινωνικής Προστασίας και Πολιτισμού»), στις τεχνικές, οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες, με αρκετές διαφοροποιήσεις. Επίσης, η πλειοψηφία των τμημάτων λειτουργεί αποκομμένα από το εξωτερικό περιβάλλον με σημαντικές καθυστερήσεις στην παραγωγική διαδικασία που εκτιμάται ότι οφείλονται στη γραφειοκρατία και στην πολυνομία. Δεν υπάρχει συγκεκριμένο σημείο επαφής με τον πολίτη (απαιτείται επίπονη αναζήτηση του κατάλληλου πευθύνου για κάθε αίτημα) που θα αναλάβει την πλήρη διεκπεραίωση της κάθε υπόθεσης (Υπηρεσία μία στάσης) και φυσικά δεν γίνεται ηλεκτρονική αποδοχή ατημάτων και δικαιολογητικών.

Τέλος, σε καμία δομή (με εξαίρεση τρεις Προϊσταμένους Τμημάτων) δεν έχουν ανιχνευθεί προθέσεις των υπαλλήλων για προσφορά υπηρεσιών εκτός του προβλεπόμενου ωραρίου. Χαρακτηριστικό στοιχείο όλων των δομών είναι η έλλειψη ειδικοτήτων ενώ οι κενές θέσεις στον ΟΕΥ προβλέπονται κυρίως για τις ειδικότητες της Τεχνικής Υπηρεσίας.

Οι αιρετοί δεν φαίνεται να έχουν εκφράσει την στρατηγική τους για την προσέγγιση του οράματος και την εκπλήρωση της αποστολής του Δήμου. Αναλώνονται απλά στην παρακολούθηση της καθημερινής λειτουργίας, δίνοντας κατευθυντήριες εντολές.

Στις **τεχνικές υπηρεσίες** οι υπάλληλοι (προϊστάμενοι και μη) διεκπεραιώνουν διοικητικά τις υποθέσεις των εργολάβων και των εξωτερικών συνεργατών ανά δομή και αρμοδιότητα που αυτοί δραστηριοποιούνται. Έχει παρατηρηθεί η άσκηση κοινών αρμοδιοτήτων

(κατακερματισμός) από Προϊσταμένους, υπαλλήλους και εργολάβους καθώς και η παράλληλη άσκηση των ίδιων αρμοδιοτήτων σε διαφορετικές περιοχές, χωρίς κεντρικό συντονισμό και συνεργασία, σα να πρόκειται για διαφορετικές δομές. Η λειτουργία είναι **ιεραρχική** δηλαδή οι Προϊστάμενοι εντέλλονται από τον Διευθυντή για τις ενέργειες που πρέπει να προβούν και αναφέρουν σε αυτόν τις εξέλιξη της κάθε δράσης σε τακτά χρονικά διαστήματα, χωρίς να υπάρχει συνεργασία μεταξύ τους. Οι στόχοι αφορούν στην καθημερινή, απροβλημάτιστη παροχή βασικών υπηρεσιών όπως καθαριότητας και ύδρευσης (κυρίως γίνονται επιβλέψεις εγκαταστάσεων, μικρομελέτες και έλεγχοι), δεν τίθενται μακροπρόθεσμοι στόχοι και δεν γίνεται αξιολόγηση. Το υπόλοιπο (εργατικό) προσωπικό δέχεται καθημερινές εντολές μόνο από τους αρμόδιους Αντιδημάρχους.

Ο μηχανολογικός εξοπλισμός κρίνεται ως παρωχημένος ενώ τραγική είναι η έλλειψη σε αποθηκευτικούς χώρους. Σημαντικές είναι οι καθυστερήσεις στις προμήθειες ειδών πρώτης ανάγκης και υλικών για τη λειτουργία των εγκαταστάσεων, καθιστώντας το προσωπικό αδρανές.

Δεν γίνεται καταγραφή των αναγκών των πολιτών (επιλαμβάνονται μόνο οι επείγουσες καταστάσεις και αυτές που είναι δυνατό να εξυπηρετηθούν με τα διαθέσιμα ανά περίπτωση και χρονική συγκυρία, μέσα) και σε γνώση της υπηρεσίας είναι μόνο οι χρονίζουσες υποθέσεις ενώ δεν γίνονται έρευνες αναγκών και διαβούλευση.

Στις Οικονομικές Υπηρεσίες, ο Διευθυντής λειτουργεί αυτόνομα λόγω και των παράλληλων καθηκόντων που έχει αναλάβει κι έτσι οι διαδικασίες και οι προτεραιότητες χαράζονται από τους Τμηματάρχες. Αυτοί λειτουργούν ιεραρχικά, δίνοντας (προφορικές) εντολές στο προσωπικό (Γραφείο Λογιστηρίου). Ο κάθε υπάλληλος ασκεί συγκεκριμένα καθήκοντα με σειριακή λειτουργία μεταξύ τους, βάσει καθημερινών αναγκών. Η στοχοθεσία και ο προγραμματισμός αφορούν στην εκτέλεση προϋπολογισμού με στοιχεία που αποστέλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα στον κόμβο διαλειτουργικότητας του Υπουργείου Οικονομικών και στατιστικών στην ΕΕΤΑΑ ΑΕ, ενώ υπόκεινται σε ελέγχους από το Ελεγκτικό Συνέδριο (προληπτικός και κατασταλτικός) και από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση (νομιμότητας των οικονομικών Αποφάσεων). Δεν γίνεται όμως αξιολόγηση (βάσει των αποτελεσμάτων των ελέγχων) των υπαλλήλων και εκτίμηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Το γραφείο προμηθειών λειτουργεί ανεξάρτητα βάσει εμπειρίας και επιδιώκει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με ελάχιστο προσωπικό και χωρίς στόχους και το ίδιο ισχύει για τον λογιστή του Δήμου.

Συμπερασματικά παρά το γεγονός ότι πρόκειται για επαρκώς στελεχωμένη Υπηρεσία, εντοπίζεται έλλειψη σε σχετικές με το αντικείμενο ειδικότητες ενώ η άσκηση των αρμοδιοτήτων δεν γίνεται συνεργατικά με αποτέλεσμα τις λανθασμένες επιλογές και τις καθυστερήσεις. Επίσης προβληματική είναι και η συνεργασία με τις άλλες δομές, κυρίως δε με την Τεχνική Υπηρεσία.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων διαιρείται σε δύο γραφεία. Το γραφείο Υποστήριξης των αιρετών επιλέχθηκε να στελεχωθεί υπέρμετρα σε σχέση με άλλες δομές (ασκούνται οι 5 από τις 6 αρμοδιότητες από 5 υπαλλήλους που υποστηρίζονται και από προσωπικό με παράλληλα καθήκοντα και η έκτη από 10 υπαλλήλους από άλλες δομές (υποστελεχωμένες), με παράλληλα καθήκοντα. Οι υπάλληλοι αυτοί λειτουργούν εντελώς αυτόνομα και αναφέρονται μόνο στη διοίκηση, χωρίς να έχουν το υπόβαθρο να τη συμβουλευσουν σχετικά με τις Αποφάσεις που θα λάβει ενώ ο Προϊστάμενός τους εκτελεί χρέη κατώτερου προσωπικού, στο άλλο γραφείο (Ανθρώπινου Δυναμικού). Στο Γραφείο αυτό υπηρετούν 3 υπάλληλοι κι επιλέγουν την (όσο το δυνατό) άρτια άσκηση κάποιων αρμοδιοτήτων (παράλληλα ο ένας με τον άλλον), δημιουργώντας σημαντικά κενά στην πληροφόρηση της διοίκησης για τις ανάγκες στελέχωσης σύμφωνα με τις απαιτήσεις της κοινωνίας σε παροχές. Επίσης, δεν ελέγχονται οι συνθήκες και οι δυνατότητες άσκησης των καθηκόντων των υπαλλήλων του Δήμου ενώ οι φάκελοι προσωπικού τηρούνται με τον παραδοσιακό τρόπο.

Χαρακτηριστικά ανεπαρκής δομή είναι το «**Αυτοτελές Τμήμα Παιδείας, Κοινωνικής Προστασίας και Πολιτισμού**». Η τραγική έλλειψη προσωπικού και όλων των ειδικοτήτων που απαιτούνται για τη λειτουργία της, οφείλεται στις επιλογές όλων των διοικήσεων να επιδείξουν μία «αντικοινωνική» κουλτούρα, καθιστώντας μία απλή διοικητική εξουσία, δικαίωμα απαξίωσης των κοινωνικών αναγκών και συμφερόντων. Αυτό επιβεβαιώνεται από την ανυπαρξία κοινωνικής πολιτικής, διαβούλευσης και λογοδοσίας. Επιβεβαιώνεται δε, από την κατάργηση όλων των οργανικών θέσεων σχετικών ειδικοτήτων από τον ΟΕΥ. Η επιλογή της σύμπραξης με την Κοινοφελή Επιχείριση που διαχειρίζεται παράλληλα με το Δήμο τις αρμοδιότητες αυτές, αποτελεί μονόδρομο για τον Προϊστάμενο του Τμήματος.

Τέλος, το ΚΕΠ λειτουργεί σε δύο Δημοτικές Ενότητες (επίσης ανεξάρτητα μεταξύ τους), αυτόνομα, χωρίς στοχοθεσία και έλεγχο από τους αιρετούς. Από την ίδρυσή του όμως και τους όρους και τις προϋποθέσεις που «στήθηκε» από το κράτος, αποτελεί μία εντελώς διαφορετική δημοτική δομή με προηγμένα πληροφοριακά συστήματα και σχετικά αυτοματοποιημένες μεθόδους εξυπηρέτησης. Παρόλα αυτά διαπιστώνονται παθογένειες του δημοσίου όπως η αδιαφανής διαδικασία στελέχωσης, ο Προϊστάμενος που επιλέγεται από τους διοικητικούς

υπάλληλος του Δήμου, δεν γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

Στοιχεία Προϋπολογισμού-απολογισμού 2016

Η ανάλυση των προϋπολογισθέντων εγγραφών τους έτους μπορεί να μας δώσει μία εικόνα των στόχων της διοίκησης ώστε να συμπεράνουμε ποια είναι υφιστάμενη κατάσταση ως προς τις δυνατότητες είσπραξης, αν δηλαδή οι οικονομικοί πόροι επαρκούν και για ποιους σκοπούς (αρμοδιότητες), στις δραστηριότητες ποιων δομών εστιάζονται οι προτεραιότητες της διοίκησης (προϋπολογισθέντα ανά δομή) και αν τελικά έχει υλοποιήσει αυτές τις προτεραιότητες (δαπάνες ανά δομή), κατά πόσο ο δήμος είναι οικονομικά αυτοδύναμος (δαπάνες από ιδίους πόρους στο σύνολο των δαπανών) και τέλος πόσο κοστίζει η λειτουργία του έναντι του κόστους των παροχών προς του πολίτες (κοινωνικές παροχές, επενδυτικές δαπάνες, δαπάνες βασικών παροχών βάσει αρμοδιοτήτων).

Στην κατηγορία των τακτικών εσόδων διακρίνουμε τρεις κατηγορίες: τα γενικά έσοδα, τα ανταποδοτικά έσοδα και τα έσοδα από τους ΚΑΠ.

A. Γενικά έσοδα: έχει εισπραχθεί περίπου τα 43% των βεβαιωθέντων

B. Ανταποδοτικά έσοδα από υπηρεσίες ύδρευσης-αποχέτευσης: έχει εισπραχθεί περίπου το 57% των τελικών βεβαιωθέντων

Γ. Ανταποδοτικά έσοδα από υπηρεσίες καθαριότητας/ηλεκτροφωτισμού: έχει εισπραχθεί περίπου το 100% των τελικών βεβαιωθέντων (μέσω ΔΕΗ και άλλων παρόχων)

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι μηχανισμοί είσπραξης του δήμου δεν λειτουργούν αποτελεσματικά και όπως εξάγεται από την παράθεση των αντίστοιχων εξόδων, απειλείται η βιωσιμότητα του οργανισμού

A. Τα γενικά έσοδα (εκτός ΚΑΠ) αποτελούν το 36% των εξόδων που πρέπει να αντιμετωπιστούν από αυτά. Αν προστεθούν και οι ΚΑΠ, το ποσοστό αυτό ανέρχεται σε 67%. Επομένως, ο δήμος, πρέπει να μειώσει δραστικά τα έξοδά του κατά 30% ή να αντιμετωπίσει την εισφοροδιαφυγή ή να φορολογήσει κάποιες υπηρεσίες του, στα πλαίσια της νομιμότητας. Οι δομές (εκτός των τεχνικών) είναι φυσικό να υπολείπονται σε οικονομικούς πόρους και κατά συνέπεια σε υλικοτεχνική υποδομή και οι παροχές τους προς τους ωφελούμενους να είναι περιορισμένες.

B. Στις Υπηρεσίες ύδρευσης-αποχέτευσης, παρόλο που εισπράττεται το μέτριο ποσοστό του 57% των βεβαιωθέντων, οι δαπάνες (δεσμευθέντα) του έτους δεν ξεπερνούν το

87% των εισπράξεων. Βέβαια, ένα μέρος των εσόδων αφορά σε βεβαιωμένα παρελθόντων ετών αλλά εκκρεμούν και χρέη αυτών των ετών που διεκδικούνται δικαστικώς. Στα έξοδα αυτής της Υπηρεσίας πρέπει να συνυπολογιστούν και οι αμοιβές εξωτερικών συνεργατών, γενικά όμως, η Υπηρεσία δεν είναι ελλειμματική ακόμη και υπό αυτές τις συνθήκες. Αυτό σημαίνει ότι ο πολίτης πληρώνει ακριβά την παροχή αυτή του δήμου και θα έπρεπε να γίνουν σημαντικές επενδύσεις σε αυτόν τον τομέα, δηλαδή η διοίκηση να εστιάσει στα προβλήματα της κάθε δομής και να ανασχεδιάσει την Υπηρεσία, ανάλογα.

Από τα απολογιστικά στοιχεία, μπορούμε επίσης να αξιολογήσουμε (εκτός από την αποτυχία είσπραξης) και τη λειτουργία του λογιστηρίου αφού το 24% των εξόδων της υπηρεσίας, δεν μεταφράστηκαν σε πληρωμές και συνολικά το 34% των εισπράξεων παρέμεινε στο ταμείο του δήμου δημιουργώντας ένα εικονικό πλεόνασμα. Αυτή η καθυστέρηση πληρωμών, όπως και οι οφειλές που διεκδικούνται δικαστικών, μπορεί να οφείλονται και σε διαδικαστικά λάθη που σημαίνει προβληματική συνεργασία μεταξύ λογιστηρίου-τεχνικών υπηρεσιών-γραφείου προμηθειών.

Γ. Περίπου τα ίδια ισχύουν για τις δομές Καθαριότητας και Ηλεκτροφωτισμού με τα αντίστοιχα ποσοστά να είναι: δεσμευθέντα (πραγματοποιηθείσες δαπάνες)/είσπραχθέντα: 0,89 και πληρωθέντα/δεσμευθέντα:0,12, με το ταμειακό υπόλοιπο να φτάνει στο 22% των εισπραχθέντων. Σε αυτούς τους τομείς, οι επενδυτικές δαπάνες, ανέρχονται στο 3% των εισπραχθέντων, ενώ κι εδώ εκκρεμούν σημαντικές δικαστικές υποθέσεις.

Ελέγχοντας τα προϋπολογισθέντα και δεσμευθέντα ποσά ανά δομή, εξάγεται αβίαστα το συμπέρασμα ότι εκτός από τις δύο προαναφερόμενες υπηρεσίες, σαφής είναι ο προσανατολισμός προς την υποστήριξη από εξωτερικούς συμβούλους και συνεργάτες και στις κοινωνικές, πολιτιστικές και τουριστικές δομές, μέσω όμως της κοινωφελούς επιχείρησης. Η επιχείρηση αυτή, λαμβάνει πιστώσεις ίσες με το 7% όλων των δαπανών του δήμου για τη λειτουργία των προγραμμάτων «βοήθεια στο σπίτι», «εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής» για την κάλυψη των τροφείων παιδικών σταθμών των ωφελούμενων και «ΚΔΑΠ» για τα οποία χρηματοδοτείται και από το ΕΣΠΑ, για πολιτιστικές δράσεις και τουριστική προβολή και τη λειτουργία του υδροθεραπευτηρίου και των αναψυκτηρίων (που αποφέρουν κι αυτά έσοδα). Επομένως, η παροχή των ελάχιστων κοινωνικών υπηρεσιών φαίνεται να κοστίζει πολύ ακριβά στο δήμο και η συγχώνευση της επιχείρησης με την αντίστοιχη δομή αυτού θα απέφερε ποιοτικότερες παροχές και καλύτερο οικονομικό έλεγχο.

Στις δομές εκτός ανταποδοτικών, έχει υλοποιηθεί (πληρωθεί) το 85% των δεσμεύσεων αλλά όχι και των αρχικών προϋπολογισθέντων πιστώσεων.

Συνολικά, οι πραγματοποιηθείσες δαπάνες ανέρχονται στο 75% των αρχικών προϋπολογισθέντων, αφαιρώντας τα επισφαλή έσοδα και τις επιχορηγήσεις που προβλέφθηκαν αλλά δεν εισπράχθηκαν, χωρίς να εγγράφονται οι δαπάνες που προκύπτουν από δικαστικές αποφάσεις ή άλλες οφειλές που δεν διαθέτουν όλα τα νομιμοποιητικά έγγραφα (αυτές ανέρχονται στο 5,5% των προϋπολογισθέντων). Πρόκειται δηλαδή για έναν πλεονασματικό προϋπολογισμό που γεννά ελλείμματα και χρέη.

Το κόστος των διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών του δήμου, φτάνει στο 10% του κόστους όλων των υπολοίπων δαπανών του, γεγονός που αποτυπώνει το ενδιαφέρον της διοίκησης για διογκωμένες επιτελικές δομές και όσο το δυνατό νόμιμες οικονομικές δραστηριότητες. Όσο όμως και να στελεχώσεις αυτές τις μη παραγωγικές δομές, χωρίς οργάνωση (ιεραρχική και οριζόντια), αξιολόγηση, συντονισμό, επικοινωνία και κουλτούρα προσφοράς, το αποτέλεσμα δεν θα είναι το αναμενόμενο.

Τέλος, οι δαπάνες για παροχές-επενδύσεις ανήλθαν μόλις στο 38% του λειτουργικού κόστους έναντι του 82% που ήταν το αντίστοιχο ποσοστό στις αρχικές προϋπολογισθείσες πιστώσεις. Αυτό δείχνει ότι πρόκειται για έναν δήμο υδροκέφαλο, με υπερστελεχωμένες τις μη παραγωγικές δομές και τεράστια αδυναμία στην εκτέλεση έργων, την παροχή βασικών υπηρεσιών και την ανάπτυξη κοινωνικής πολιτικής λόγω έλλειψης ειδικοτήτων και πολιτικής βούλησης. Το 82% των δαπανών επιβάρυναν πιστώσεις που προήλθαν από ίδια έσοδα, γεγονός που καταδεικνύει ότι με ορθολογική διαχείριση των πόρων (ανθρώπινοι και υλικοί) και την προστιθέμενη αξία από τους πολίτες, ο δήμος αυτός έχει τη δυνατότητα να προσφέρει αξιοπρεπείς υπηρεσίες στους ωφελούμενους. Όμως για να διαδραματίσει έναν ηγετικό, αναπτυξιακό ρόλο, εκτός από τις επείγουσες διοικητικές αναδιαρθρώσεις και αναθεωρήσεις των πολιτικών του, πρέπει να επενδύσει στις ευκαιρίες του ΕΣΠΑ και των εθνικών και περιφερειακών προγραμμάτων, να συμμετάσχει σε δίκτυα με θεματικές δράσεις με άλλους ΟΤΑ, Δημόσιες Υπηρεσίες, Πανεπιστήμια, Επιμελητήρια, Κοινωνικές Επιχειρήσεις, να προχωρήσει σε συμπράξεις με ιδιώτες, να πραγματοποιήσει δανεισμούς, να φορολογήσει τις κοινόχρηστες επενδύσεις και τέλος να αξιοποιήσει την ακίνητη περιουσία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον που προκύπτει από την οικονομική παγκοσμιοποίηση, την κλιματική αλλαγή και τη δημογραφική γήρανση, δίνει την πρόκληση μετασχηματισμού προς μία νέα πολιτική στρατηγικής, την Πρωτοβουλία «Ευρώπη 2020», για την στήριξη της απασχόλησης, της παραγωγικότητας και της κοινωνικής συνοχής. Σε αυτήν την κατεύθυνση οφείλουν να στρατευθούν οι ΟΤΑ Α Βαθμού στην Ελλάδα αφού πρόκειται για ανθρωποκεντρικούς στόχους που εδράζονται στις αρμοδιότητες και τους σκοπούς που αυτοί υπηρετούν παραδοσιακά.

Πριν απ' όλα αυτά όμως, οι δήμοι, πρέπει να επιδιώξουν τη βιωσιμότητά τους. Δηλαδή να πείσουν τους πολίτες ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους και να παράγουν ανταγωνιστικά «προϊόντα», να ενσωματώνουν καινοτομίες και κυρίως να πετυχαίνουν τους στόχους τους. Ο ιδιωτικός τομέας, κερδοσκοπικός ή μη, επιβουλεύεται την προνομιακή μεταχείριση των δημόσιων οργανισμών και προσπαθεί να αποσπάσει μερίδιο από το πελατολόγιό τους, παρέχοντας ποιοτικότερα προϊόντα σε ανταγωνιστικές αξίες, χρησιμοποιώντας «αθέμιτα» μέσα όπως η ευελιξία στην επιχειρησιακή του λειτουργία και στην προσέλκυση του προσωπικού, η επιλογή στην «έδρα» και στην περιοχή δράσης, στη νομική μορφή και στον «τύπο» της πελατείας του, η απαλλαγή από τη βαριά ελεγκτική νομοθεσία, οι «εύκολες» στρατηγικής σημασίας συνεργασίες του.

Οι δυνατότητες που παρέχονται σήμερα στους καταναλωτές μέσω του διαδικτύου, τους ωθούν σε ολοένα και πιο απαξιωτική γνώμη για τον δημόσιο τομέα. Το μεγαλύτερο θύμα αυτής της πολιτικής διολίσθησης, είναι οι δήμοι. Το ζήτημα δείχνει να είναι πολιτικό σε όλες του τις διαστάσεις (κεντρικά και τοπικά) και καταλήγει να γίνει κοινωνικοοικονομικό. Αρχικά, οι κυβερνήσεις, εφαρμόζοντας το άρθρο 102 του Συντάγματος, φορτώνουν την Τ.Α. με αρμοδιότητες στα πλαίσια της αποκέντρωσης, για ισόρροπη ανάπτυξη, εξοπλίζοντας τη νομοθετική τους φαρέτρα με καινοτόμες διατάξεις ως προς την εφαρμογή τους και ταυτόχρονα αποποιούμενες υποχρεώσεις δημόσιου χαρακτήρα για τις οποίες εισπράττουν το αντίτιμο παροχής τους, επιτυγχάνοντας τη μείωση του στενού δημόσιου τομέα. Συγχρόνως δημιουργούν μία κοινόχρηστη εργαλειοθήκη που περιέχει τα «κλειδιά» της επιτυχίας αλλά χωρίς τον «μάστορα». Αρχές (ΝΔΔ, αστική διακυβέρνηση) και μηχανισμοί διοίκησης (διοίκηση μέσω στόχων, ΚΠΑ, Διοίκηση ολικής ποιότητας), εργαλεία ανάπτυξης (ΕΣΠΑ, Τοπικά και Περιφερειακά Προγράμματα της ΕΕ, εθνικά προγράμματα), τεχνολογικές εφαρμογές (Κοινωνία της Πληροφορίας, ΤΠΕ, κόμβοι διαλειτουργικότητας, κοινόχρηστες βάσεις δεδομένων), δικαιώματα στον πολίτη να συμμετέχει στην εξουσία (διαβούλευση,

δημοψήφισμα, χάρτα δικαιωμάτων, διάφορες επιτροπές και «συμπαραστάτες»), συνεργασίες για ενοποιημένες και ολοκληρωμένες παροχές (συμπράξεις με διάφορους φορείς και μία σύμβαση με πολλές «παραλλαγές») είναι όλα διαθέσιμα και εναπόκειται στο προσωπικό και τους ηγέτες της Τ.Α. να τα καταστήσουν λειτουργικά.

Από την άλλη πλευρά, οι παγίδες είναι στημένες παντού. Στο νομοθετικό πλαίσιο που «πάσχει» σε κάθε άρθρο και χρειάζεται άπειρες διορθώσεις και αποσαφηνίσεις, μετά τις νομολογίες του ελεγκτικού συνεδρίου και τις νέες κάθε φορά επιταγές των «δανειστών», στην υποβάθμιση της ΤΑ (εν μέσω ενίσχυσής της), «μειώνοντας» τους πόρους, το προσωπικό, τις αμοιβές και τις δομές με απολύσεις, απαγορεύσεις προσλήψεων, εθελοντική κινητικότητα, συγχωνεύσεις και καταργήσεις δομών, περικοπή των ΚΑΠ και δουλική αντιμετώπιση των εργαζομένων, καταργώντας στην ουσία την διοικητική αυτοδυναμία και οικονομική αυτοτέλεια των ΟΤΑ.

Σε τοπικό επίπεδο, το πρόβλημα εξακολουθεί να είναι πολιτικό. Οι αιρετοί ηγέτες των δήμων, με εμφανή ή όχι τον «κομματικό» μανδύα, επιβάλλουν σε κάθε δημοκρατική αλλαγή τα ιδεολογικά τους πρότυπα και την ιδιαίτερη κουλτούρα τους, με συνέπεια τις συνεχείς προσαρμογές της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας. Από την ιδιότητα αυτή, αποκομίζουν και τη δυνατότητα της ανάληψης θεσμοθετημένων υποχρεώσεων, κατά βούληση, ανάλογα με την πρόσβαση στα ανώτερα κλιμάκια. Στο συγκεκριμένο δήμο, δεν εφαρμόστηκαν ποτέ (ή εφαρμόστηκαν σ «ειδικές» εκδόσεις), ο Ν. 3230/2004 για τη στοχοθεσία των δομών, ο Ν. 3463/2006 για την εκπόνηση επιχειρησιακού προγράμματος, ο Ν. 3852/2010 για τις υποχρεωτικές δομές των δήμων και την ανάληψη των νέων αρμοδιοτήτων, ο Ν. 4024/2011 για την αξιολόγηση των δομών. Τέλος, ένα ακόμη αποτέλεσμα της πολιτικής αυτής, είναι η «απαλλαγή» από εργασιακά βάρη των «πολιτικών» και προσωπικών φίλων (με αποτέλεσμα την υπερφόρτωση των υπολοίπων) και η ικανοποίηση των εργαζομένων έναντι των πολιτών. Και η διολίσθηση συνεχίζεται με πολιτικές επιλογές όπως εξυπηρετήσεις «ημετέρων», ασυλία από κατασχέσεις, απουσία στρατηγικής και στόχων κά.

Εν τέλει, το πρόβλημα καταλήγει να γίνει κοινωνικό με θύματα δύο εμπλεκόμενες ομάδες, τους εργαζόμενους και τους πελάτες (πολίτες και επιχειρήσεις). Οι μεν πρώτοι πλήττονται ως άνθρωποι και ως προσωπικότητες αναπτύσσοντας δραστηριότητα υπό πρωτόγονες συνθήκες, με προσωπικό κόστος και εκπαίδευση, χωρίς μέσα, χωρίς υποστήριξη, χωρίς στόχους, με περίσσιο άγχος και απειλές για καταλογισμούς που δεν τους αναλογούν, χωρίς τα απαραίτητα «προς το ζειν» και το κυριότερο με αβέβαιο μέλλον. από τις πολιτικές επιλογές που προαναφέρθηκαν. Οι δε δεύτεροι, έχουν και οικονομικό κόστος αφού πληρώνουν ακριβά και δεν απολαμβάνουν βασικά αγαθά και υπηρεσίες (υγιεινό νερό, καθαριότητα,

ασφαλή διέλευση των οδών, είδη πρώτης ανάγκης, δυνατότητες ένταξης, μέτρα σύνδεσης με την αγορά εργασίας, αναπτυξιακό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις, περιβαλλοντικά μέτρα κλπ) δεν αντιπροσωπεύονται στις αποφάσεις για τη διαμόρφωση των πολιτικών, δεν λαμβάνουν γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση κι έτσι δεν έχουν ίσες ευκαιρίες με άλλους συνανθρώπους τους να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο.

Αν ο Δήμος Κασσάνδρας είναι αντιπροσωπευτικό δείγμα των μικρών επαρχιακών ΟΤΑ Α Βαθμού, το συμπέρασμα που αβίαστα εξάγεται από την έρευνα είναι ότι οι προϋποθέσεις για την εφαρμογή της αξιολόγησης των δομών, είναι πολλές. Πρώτα από όλα, η αναθεώρηση της στάσης και της κουλτούρας της διοίκησης. Απαιτείται ειλικρινής και αποφασιστική δέσμευση της διοίκησης να εφαρμόσει την αξιολόγηση με κάθε κόστος. Ενώ κρίνεται απαραίτητη για την απόδοση του οργανισμού, η ηγεσία δεν επιλέγει το σχεδιασμό της. Οι λόγοι μπορεί να σχετίζονται με τις πολιτικές αποφάσεις που προαναφέρθηκαν ή με το πολιτικό κόστος του αποτελέσματος. Η αλήθεια είναι, ότι, αν αναδιοργανώσεις το χάος (αν ορίσουμε έτσι τη μεγάλη ανεπάρκεια των δομών και την οικονομική δυστοκία) πάλι χάος θα πάρεις. Αυτό όμως για να διαπιστωθεί θα πρέπει να εξελιχθούν οι διεργασίες της αξιολόγησης των δομών του δήμου, με την σειρά που αναλύεται στο αντίστοιχο κεφάλαιο, να καταγραφεί η υφιστάμενη κατάσταση, να εντοπιστούν επικαλύψεις και πολυδιασπάσεις αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, να ιεραρχηθούν τα κρίσιμα ζητήματα, να συγχωνευθούν/καταργηθούν και στελεχωθούν εκ νέου οι δομές και τα Νομικά Πρόσωπα, (χρησιμοποιώντας όλους τους ανθρώπινους πόρους), σύμφωνα με τις προτεραιότητες και τους στόχους που θα τεθούν και τις νέες αρμοδιότητες που καλείται ο δήμος να διαχειριστεί. Βάσει των οδηγιών που έχουν εκδοθεί, να μελετηθούν οι περιπτώσεις συμπράξεων με άλλους φορείς, να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες του με έμφαση στις δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας, να αλλάξει η οργανωσιακή κουλτούρα, να ενσωματωθεί ο κοινωνικός έλεγχος και εσωτερικός έλεγχος. Στόχος αυτής της οργανωσιακής αλλαγής πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας με μείωση των επιβαρύνσεων των ωφελούμενων. Με την αξιοποίηση όλων των πόρων, υλικών και άυλων, και την εισαγωγή των κατάλληλων μετρικών θα εξετασθεί αν ο δήμος είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός ώστε να ληφθούν μέτρα βελτίωσής του. Σε αντίθετη περίπτωση, αν δεν μπορεί να παρέχει σύγχρονες υπηρεσίες στους πολίτες, η εθελοντική συνένωση με άλλους ΟΤΑ, είναι μονόδρομος στη λογική της σύνθεσης ενός στελεχωμένου και οικονομικά εύρωστου οργανισμού ικανού να ανταποκριθεί στις σύγχρονες προκλήσεις. Η ιδέα που προωθείται, της ανάθεσης σε ιδιώτες, των αρμοδιοτήτων καίριων δομών του δήμου, δεν ταιριάζει με τον χαρακτήρα της ΤΑ ούτε φαίνεται να έχει κάποιο ουσιαστικό αποτέλεσμα.

Από την έρευνα διαπιστώνεται ότι το προσωπικό δεν επαρκεί αλλά παραμένει σε

μεγάλο ποσοστό ανενεργό. Κουλτούρα μάθησης έχουν μόνο τα ανώτερα στελέχη και αποτελεί προσωπική τους επιλογή ενώ και το ψηφιακό χάσμα είναι μεγάλο. Τραγική είναι η έλλειψη σε βασικές ειδικότητες, κυρίως μηχανικών και οικονομολόγων ενώ οι οικονομικοί πόροι δεν επαρκούν για επενδύσεις. Ελλιπής είναι η υλικοτεχνική και κτιριακή υποδομή, τα πληροφοριακά συστήματα εσωστρεφή, όχι ολοκληρωμένα και χωρίς διαδραστικότητα. Δεν εφαρμόζονται σύγχρονα συστήματα διοίκησης και δεν επιδιώκεται η εσωτερική επικοινωνία και ο συντονισμός των διαδικασιών. Η αδυναμία εντοπισμού των αναγκών των πολιτών δεν αποτελεί για τους αιρετούς βασικό παράγοντα για την μειωμένη αποδοτικότητα αλλά δεν αναγνωρίζουν και τις ευθύνες τους για την απουσία αξιολόγησης των υπηρεσιών που παρέχουν. Η ευκολία και η αμεσότητα των διαπροσωπικών σχέσεων εντός των μικρών κοινωνιών, δεν σημαίνει ανάγνωση προβλημάτων ούτε εξασφαλίζονται συμμετοχικές διεργασίες. Οι επιτροπές όπου αντιπροσωπεύονται οι κοινωνικοί εταίροι, υπολειτουργούν όταν οι αξιώσεις τους δεν πρόκειται να υλοποιηθούν και δεν υπάρχουν άλλα διαθέσιμα μέσα (ηλεκτρονικά) για διαβούλευση, κατάθεση αιτημάτων και διεκπεραίωση υποθέσεων. Οι εργαζόμενοι που έχουν αναλάβει το βάρος των καθημερινών υποχρεώσεων, επιθυμούν την αξιολόγηση αλλά ο σχεδιασμός της δεν εξαρτάται από τους ίδιους. Είναι θετικοί στις αλλαγές, με την προϋπόθεση να μην επιβληθούν χωρίς τη συμμετοχή τους. Από την άλλη, έχουν αποδεχθεί τα ισχύοντα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος και τις δυνατότητες του δήμου και έχουν αναπτύξει ανάλογη κουλτούρα. Η εμφύσηση νέων δεδομένων και η υποκίνηση για αλλαγές ανάγονται στα προσόντα των ηγετών σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Στους μικρούς επαρχιακούς ΟΤΑ εμφανίζονται όλα τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τις Περιφερειακές ανισότητες στην Ελλάδα, οι οποίες ενισχύονται με τις κρατικές πολιτικές. Η συγκέντρωση της οικονομίας στα μεγάλα αστικά κέντρα και η μεγάλη αγορά εργασίας, επέφερε την συσσώρευση της γνώσης σε αυτά (εταιρίες υποστήριξης, επιστήμονες, εκπαιδευτικά ιδρύματα) με αποτέλεσμα την ερήμωση της επαρχίας λόγω έλλειψης κεφαλαίων, τεχνικών υποδομών και εξειδικευμένου προσωπικού. Η επιλογή για ανάληψη αρμοδιοτήτων από τους δήμους σύμφωνα με τις δυνατότητές τους ενισχύει τις ανισότητες και υπονομεύει τα συμφέροντα των πολιτών. Η αντίδραση σε αυτήν την δεδομένη κατάσταση πρέπει να είναι η εμπεριστατωμένη ανάλυσή της, η γνώση για πρόβλεψη των μελλοντικών προκλήσεων και αντιμετώπισή τους με εσωτερικές και εξωτερικές συνεργασίες. Μόνο οι ισχυροί οργανισμοί είναι σε θέση να λειτουργήσουν και συγκεντρωτικά και αποκεντρωμένα, να οργανώσουν τις δράσεις τους και να πετύχουν τους στόχους τους ώστε να κερδίσουν την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή της κοινωνίας.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

Ammons, D. N., 2002. Performance Measurement and Managerial Thinking. *Public Performance Management Review*, 25(4), pp. 344-347.

Bail, C., 2014. The cultural environment: measuring culture with big data. *Journal of Theory and Society*, 43(3), pp. 465-482.

Baker A. Kathryn, (2002), *Chapter 13. Organizational Communication, Management Benchmarking Study*, Washington Research Evaluation Network.

Bernard L. Erven. (2007), *The Role of Human Resource Management in Risk Management*, Department of Agricultural, Environmental and Development Economics, Ohio State University, in: <http://www-agecon.ag.ohio-state.edu/people/erven.1/HRM/>

Bryson, J. M., 2011. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, 4th Edition*. 4th Edition επιμ. San Francisco: CA: Jossey –Bass Publishers.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J., 2010. From Strategy to Business Models and onto Tactics. *Journal of Long Range Planning*, 43(2-3), pp. 195-215.

Chevallier, J., 1994. *Διοικητική Επιστήμη*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Chevallier J. *Science Administrative*, Presses Universitaire de France, 1986, Ελληνική Έκδοση Σπανού Κ, (επιμ.) *Διοικητική επιστήμη*, Μετάφραση Ανδρουλάκης Β, Σουλάνδρου Β. Α.Ν. Σάκκουλας, Αθήνα-Κομοτηνή 1995.

Cohen, A. & Sayag, G., 2010. The Effectiveness of Internal Auditing: An Empirical Examination of its Determinants in Israeli Organisations. *Journal of Australian Accounting Review*, 20(3), pp. 296-307.

De Vaus, D., 2002. *Surveys in Social Research*. London: Taylor & Francis.

Denhardt, J. V. & Denhardt, R. B., 2011. *The New Public Service: Serving, Not Steering..* 3rd Edition επιμ. M. E. Sharpe: Armonk, NY.

Denhardt, R. B. & Denhardt, J. V., 2000. The New Public Service: Serving Rather Than Steering. *Public Administration Review*, 60(6), pp. 549-559.

Diefenbach, T., 2009. New public management in public sector organizations: The dark sides of managerialistic "elighting". *Journal of public administration*, 87(4), pp. 892-909.

Fischer, C.D., Schoenfeldt L.F. and Shaw, J., B., (1999), *Human Resource Management* (4th Edition). Houghton Mifflin Company.

Hopkins, R., 1997. The nature of audit quality - a conflict of paradigms? An empirical study of internal audit quality throughout the United Kingdom Public Sector. *International Journal of Auditing*, 1(2), pp. 117-133.

Hsieh, A., Chou, C. & Chen, C., 2002. Job standardization and service quality: A closer look at the application of total quality management to the public sector. *Journal of Total Quality Management*, 13(7), pp. 899-912.

Jackson, S. and Schuler, R. (2000), *Managing Human Resources: A partnership perspective*. South-Western College Publishing.

Kaplan R.S, Norton D.P, *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business School, 1996.

Karyotakis, M. & Moustakis, V., 2014. Reinvention of the Public Sector: Total Quality Management and Change Management. *The European Journal of Applied Economics*, 11(2), pp. 30-44.

Koberg Cs., Chusmir, Lh. (1987). "Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables". *J Busn Res*.

Larkin, T.J., and S. Larkin, (1994), *Communicating Change – How to Win Employee Support for New Business Directions*. New York: McGraw-Hill, Inc.

Le Grand, J., 2007. *Κίνητρα, Δράσεις και Δημόσια Πολιτική. «Ιππότες» και «Κατεργάρηδες», «Πιόνια» και «Βασίλισσες»*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Mason Jennifer (2003), *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Muller, P. & Surel, Y., 2002. *Η Ανάλυση των Πολιτικών του Κράτους*. Αθήνα: Εκδόσεις Τυπωθύτων και Γιώργος Δαρδάνος.

Oakland, J., 2014. *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. New York: Routledge .

Osborne, D. & Gaebler, T., 1992. *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pieterse Jan Nederveen, After Post-Development , *Third World Quarterly* , Vol. 21, No. 2 (Apr., 2000), Published by: Taylor & Francis, Ltd. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/3993415>

Pinto, J. καισυν., 2014. Role of internal audit in managerial practice in organisations. *African Journal of Business Management*, 8(2), pp. 68-79.

Paul T.J. James, 1996, *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Μια εισαγωγή*. Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ 244-245.

Poister, T., 2003. *Measuring Performance in public and non profit organizations*. 1st Edition επιμ. San Francisco: Jossey-Bass .

Pruthi, P., 2005. *Public Administration Problems And Perspectives*. Delhi: Laxmi Nagar .

Robinson, M., 2015. *From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*, Singapore: Global Centre for Public Service Excellence.

Sawyer B.L., (2003). Sawyer's Internal Auditing The practise of Modern Internal Auditing. The Institute of Internal Auditors, 5th edition

Sapru, R., 2013. *Administrative theories and management thought*. 3rd edition επιμ. New Delhi: Prentice-Hall.

Selim, G. & Yiannakas, A., 2000. Outsourcing the Internal Audit Function: A Survey of the UK Public and Private Sectors. *International Journal of Auditing*, 4(3), pp. 213-226.

The Institute of Internal Auditors, 2006. *The role of auditing in the Public Sector governance*., New York: The Institute of Internal Auditors.

Vincent de Gaulejac. (2005), "*La societe malade de la gestion*". Ed. du Seuil.

Wheelen, Thomas L & Hunger, J David 1995: Business Policy and Strategic Management

Wholey, J. S., 2002. Making Results Count in Public and Nonprofit Organizations: Balancing Performance with Other Values. Στο: E. T. J. C. A. B. A. L. K. E. Newcomer, επιμ. *Meeting the Challenges of Performance-Oriented Government*. Washington, D.C.: Center for Accountability and Performance of the American Society for Public Administration, p. 223.

Williams M. Allan, Dobson Paul, Walters Mike, "*Changing Culture. New organisational approaches*", 2nd Edition, 1993, Institute of Personnel Management.

Wilson, D.O. (1992), Diagonal Communication Links within Organizations, *The Journal of Business Communication* 29:129-141.

Wollmann, H., 2003. *Evaluation in Public-sector Reform: Concepts and Practice in International Perspective*. Glos,UK: Edward Elgar Publishing .

Wollmann, H., Kopric, I. & Marcou, G., 2016. *Public and Social Services in Europe: From Public and Municipal to Private Sector Provision*. London: Springer Nature.

Wright, B. & Padley, S., 2009. Transformational Leadership in the Public Sector: Does Structure Matter?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(1), pp. 75-89.

Ελληνική

Αγγελίδου Ζωή, Το εγχείρημα του εξορθολογισμού των δομών της Δημόσιας Διοίκησης. Το παράδειγμα της μεταφοράς αρμοδιοτήτων από τον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (ΕΟΤ) στο Υπουργείο Τουρισμού, τελική εργασία στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, 2015, Αθήνα, http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/23/034/1802.pdf

Αργυριάδης, Κ., 2014. *Κοινωνικές Ταυτότητες και Κοινωνική Συνοχή. Προκλήσεις και προοπτικές*. Αθήνα: Ελληνική Κοινωνιολογική Εταιρία.

Ακρίβος Χ., Μιχαλόπουλος Ν., Παππάς Κ., Τερζή Κ. (2009), *Στρατηγική Ανάπτυξη και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στο Δημόσιο τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση*. Ταύρος: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Αποστολάκης Ι., Λουκής Ε., Χάλαρης Ι., 2008, *Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση*, Εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα.

Βάμβα, Μ. (1999), *Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και η αλλαγή : Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και η διεργασία της μετακίνησης της αξιακής κλίμακας, της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και της αλλαγής*, Αθήνα : Νέα Σύνορα - Αντώνης Α. Λιβάνης

Βανδής Στέργιος, 2010, Το Κοινό Πλαίσιο αξιολόγησης και η ελληνική εμπειρία της απονομής των βραβείων ποιότητας σε δημόσιες υπηρεσίες κα ΟΤΑ, Κριτική παρουσίαση, τελική εργασία για Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Γεωργίου, Β., 2012. *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο, Διοικητικό Δίκαιο, Νομολογία και εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη*. Λευκωσία : Εν Τύποις .

Γκάρεθ, Μ., 2000. *Οι όψεις της οργάνωσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτης .

Γκίκα Π. Αναστασία, 2007, *Εσωτερική Επικοινωνία στη Διοίκηση Αιρετών-μη Αιρετών στο επίπεδο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, τελική εργασία στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Δερβιτσιώτης, Κ., 2005. Ορισμοί Ποιότητας. Στο: *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, pp. 37-38.

Διοικητικό Επιμελητήριο, 2013. *Σχόλια Δ.Ε.Ε. για την προτεινόμενη μεθοδολογία αξιοποίησης των δομών των Δήμων*, Αθήνα: Διοικητικό Επιμελητήριο, Όμιλος Διοικητικών Επιστημόνων.

Δραμαλιώτη, Π. & Παπαδημητρίου, Κ., 2013. *Αξιολόγηση-Αναδιοργάνωση δομών και κυβερνητικός συντονισμός*. Κομοτηνή, s.n., pp. 1-24.

Δρόσος Σ. et al, (2007)(Δρόσος Σ., Θεοδωράτος Η., Παπαδοπούλου Ε., Τσαντίλας Π. (2007), Θεσμικό Πλαίσιο της Περιφερειακής Διοίκησης, Αθήνα, Εκδ. Ε. Σ. Τ. Α.).

Δρούλια, Θ. & Πολίτης, Φ., 2008. *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο .

ΕΕΤΑΑ ΑΕ, Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Δήμων, Σεπτέμβριος 2011.

ΕΕΤΑΑ ΑΕ, Προδιαγραφές του έργου των ομάδων αξιολόγησης & αναδιοργάνωσης των δομών των Δήμων, 2013.

Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων ΚΠΣ ΥΠΕΠΘ (ΕΥΕΠ ΥΠΕΠΘ), 2008, Φαιτάκη, Μαρία, Νικολόπουλος, Βασίλειος Νινιού, Πηνελόπη, Ψηφιακή Βιβλιοθήκη, <http://repository.edulll.gr/edulll/handle/10795/1387>

Έκθεση του Υπουργείου Εσωτερικών του 2012 με θέμα τη Δομή και λειτουργία της τοπικής και Περιφερειακής Δημοκρατίας Ελλάδα 2012.

Ζαβλανός, Μ (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

ΚΕΔΕ, ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ για τους αιρετούς της Α' βάθμιας Αυτοδιοίκησης
[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRhE--
Bog7tWw211e4n9DkCLOJRCrKlsmYpweIxYLbliKDtQ/viewform?ts=582467](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeRhE--Bog7tWw211e4n9DkCLOJRCrKlsmYpweIxYLbliKDtQ/viewform?ts=582467)

Κόντης Θ., Μαντάς Ν. ,1993, «*Εφαρμοσμένη Οργανωτική και Διοικητική*». Αθήνα.

Κουτούζης, Μ. (1999), «*Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*». Πάτρα: ΕΑΠ.

Λογοθέτης, Ν. (1992). *Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Από τον Deming στον Taguchi και το SPC*. Αθήνα: TQM Hellas – Interbooks, c1992.

Λαδιάς, Χ., 2014. *Ειδικά θέματα τοπικής αυτοδιοίκησης*. 1η έκδοση επιμ. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.

- Μαΐστρος, Π., 2009. *Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ.
- Μακρυδημήτρης, 1999. *Διοίκηση και Κοινωνία- Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Θεμέλιο.
- Μακρυδημήτρης, Α., 2006. *Κράτος των Πολιτών, προβλήματα μεταρρύθμισης και εκσυγχρονισμού*. Αθήνα: Εκδοτικός οργανισμός Λιβάνη.
- Μιχαλόπουλος, Ν., 2003. *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*,. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
- Μιχαλόπουλος, Ν., 2008. *Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μιχαλόπουλος, Ν., 2010. *Στρατηγική Λισσαβόνας και Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μπουλούκος, Π., 2013. *Η διοικητική μεταρρύθμιση "Καλλικράτης" ως μοχλός ανάπτυξης*, s.l.: Ethemis.
- Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002), «*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*». Αθήνα. Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουρσανίδης, Χ., 2010. *Μεταρρυθμιστικές πολιτικές και εργαλεία δημόσιου μάνατζμεντ στο σύστημα υγείας της Ιταλίας*, Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης .
- Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π. (2013), *Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής και Εσωτερικού Ελέγχου Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου*, εκδόσεις Διπλογραφία.
- Οδηγός προσαρμογής των πρότυπων σχεδίων ΟΕΥ των νέων Δήμων, ΕΕΤΑΑ ΑΕ, 2010.
- ΟΟΣΑ, 2010. *Η Ελλάδα Με μια Ματιά. Πολιτικές για Βιώσιμη Ανάκαμψη*, Αθήνα: ΟΟΣΑ.
- ΟΟΣΑ, 2012. *Έκθεση για την Ελλάδα 2011*, Αθήνα: ΟΟΣΑ.
- ΟΟΣΑ, 2012. *Έκθεσης του ΟΟΣΑ για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση*, ΟΟΣΑ: Αθήνα.
- Παπαγαρυφάλλου, Π., 2014. *Η άγνωστη τοπική αυτοδιοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Πελασγός .
- Παπαδάκης, Β. (2002). «*Στρατηγική των επιχειρήσεων*». Αθήνα: εκδόσεις Σάκκουλα.

Πατρινός Δ., 2003, Μάνατζμεντ Ι, Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδ. Έλλην, Αθήνα.

Περιφερειακή Ένωση Δήμων Δυτικής Ελλάδας, .., 2015. *Προδιαγραφές του έργου των ομάδων αξιολόγησης και αναδιοργάνωσης των δομών των δήμων*, Αθήνα: ΠΕΔΔΕ.

Ροκκά Λήδα-Ανδρονίκη, 2007, *Διοίκηση Μέσω Στόχων και Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης- Εφαρμογή του Ν. 3230/2004 στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης - Η περίπτωση του Δήμου Βόλου*, τελική Εργασία Εθνικής Σχολής Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα.

Σαπουνάκης, Τ., 2014. *Αξιολόγηση-αναδιοργάνωση δομών δήμων*, Αθήνα: s.n.

Σωτηρέλης, Γ. & Ξηρός, Θ., 2010. *Μελέτη για την λειτουργική αναβάθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης εν όψει της Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, Αθήνα: Εκδόσεις ΙΤΑ/Παπαζήσης.

Σωτηρόπουλος, Δ., 2002. *Η κορυφή του πελατειακού κράτους*. Αθήνα: Εκδόσεις Ποταμός.

Τάτσου, Ν., 1988. *Οι κρατικές επιχορηγήσεις προς την τοπική αυτοδιοίκηση*. Αθήνα: Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης.

Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, 2014, *Στρατηγικές Κατευθύνσεις-Στόχοι*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.opengov.gr/minreform/?p=1383> [Πρόσβαση 21 Νοέμβριος 2016].

Υπουργείο Εσωτερικών, 2011. *Αποκεντρωμένη Διοίκηση-Αυτοδιοίκηση*. [Ηλεκτρονικό] Available at: http://www.ypes.gr/el/Regions/programma/apokentrvmenes_dioikhseis/

Υπουργείο Εσωτερικών, 2017. *Αποκεντρωμένες Διοικήσεις*. [Ηλεκτρονικό] Available at: http://www.ypes.gr/el/Regions/Apokentromenh_dioikhsh/

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, https://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/Greek_2006.pdf

Φωτάκη, Μ., Νικολόπουλος, Β. & Νινιού, Π., 2008. *Αξιολόγηση προγραμμάτων, υπηρεσιών και δομών*. Αθήνα: Ειδική Υπηρεσία Εφαρμογής Προγραμμάτων ΚΠΣ ΥΠΕΠΘ (ΕΥΕΠ ΥΠΕΠΘ).

Ιστοσελίδες

Ιστοσελίδα ΣΔΙΤ, www.sdit.mnec.gr

Ιστοσελίδα www.karounos.gr/blog/archives/category/τπε

Ιστοσελίδα www.dimosnet.gr/

Ιστοσελίδα <http://e-journal.gr/>

<file:///C:/users/user/downloads/fact-sheet-12-concession-definition.pdf>

NOMOI

Υπ' αρ. 74712/29-12-2010 (ΦΕΚ 2043 Β' 30-12-2010) Υπ. Απόφαση Εσωτερικών «Καθορισμός του τύπου, του περιεχόμενου των στοιχείων, του χρόνου και του τρόπου ενημέρωσης της βάσης δεδομένων «Οικονομικά στοιχεία δήμων», των αριθμοδεικτών αξιολόγησης, καθώς και κάθε άλλης αναγκαίας λεπτομέρειας».

Ν. 4270/2014 «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ)»

Ν.4024/2011, 2011. *Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015.*, Αθήνα: Βουλή των Ελλήνων.

Ν. 4172/2013 “Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις”.

Ν. 3854/2007 «Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων».

Ν. 4178/2013 “Αντιμετώπιση της Αυθαίρετης Δόμησης - Περιβαλλοντικό Ισοζύγιο και άλλες διατάξεις”.

Ν. 4430/2016 “Κοινωνική και Αλληλέγγυα Οικονομία και ανάπτυξη των φορέων της και άλλες διατάξεις”

Ν. 3389/2005 “Συμπράξεις Δημόσιου και Ιδιωτικού Τομέα”

Ν. 3852/2010 “Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης”

Β.Δ. 15-7/15-6-1959, Περί οικονομικής διοίκησης και λογιστικού των Δήμων και Κοινοτήτων”

Ν.3463/2006 “Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων”

Ν.2362/1995 ΔΗΜΟΣΙΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ - ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ και λοιπές διατάξεις

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΩΝ

Παράρτημα I: Ερωτηματολόγιο.....	168
Παράρτημα II: Συνεντεύξεις.....	186
Παράρτημα III: Ο.Ε.Υ Δήμου Κασσάνδρας.....	213
Παράρτημα IV: Στοιχεία Προϋπολογισμού Δήμου Κασσάνδρας έτους 2016.....	246

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdmytdKRldv25ZYKenv2ZZhExJ54tfhpBp4vphZzXuLUCSwEg/viewform?usp=sf_link

ΘΕΜΑ: Η Αξιολόγηση των Δομών στους μικρούς επαρχιακούς ΟΤΑ. Εφικτότητα εφαρμογής και προσδοκώμενα αποτελέσματα. Μελέτη περίπτωσης: Δήμος Κασσάνδρας
Χρόνια Πολλά και καλή Χρονιά σε όλους. Χρειάζομαι τη βοήθειά σας για να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό μου, σε ένα αρκετά δύσκολο αλλά επίκαιρο θέμα. Σας παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις που αναγράφονται στα πεδία που σας αφορούν. Πατάτε το μπλε πλαίσιο "Συμπλήρωση στις φόρμες google" και γράφετε το email σας για να συνεχίσετε. Μετά τα βιογραφικά στοιχεία οι αιρετοί συμπληρώνουν τις ενότητες 3,4,5 και οι υπάλληλοι τις ενότητες 6,7,8,9. Στις ερωτήσεις που απαιτούν βαθμολόγηση όλων των προτεινόμενων πεδίων, εάν δεν θέλετε να συμπληρώσετε το πεδίο "άλλο" βαθμολογείστε το με 1 και συνεχίστε. Στο τέλος μην ξεχάσετε να πατήσετε "ΥΠΟΒΟΛΗ". Για οποιαδήποτε απορία το τηλέφωνό μου είναι 6974482310 (όλες τις ώρες) Καλή διασκέδαση!

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΙΡΕΤΩΝ (ΔΗΜΑΡΧΟΣ, ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟΙ 4, ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΣ, ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΚΟΙΝΩΦΕΛΟΥΣ, ΠΡΟΕΔΡΟΙ ΝΠΔΔ 1, ΔΗΜ. ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ 2)

1. Σε ποιο βαθμό ασκούνται οι αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ

καθόλου λίγο μέτρια πολύ πάρα πολύ

2. Πόσο σημαντική για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας, πιστεύετε ότι είναι η τήρηση των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ;

καθόλου λίγο μέτρια πολύ πάρα πολύ

3. Πιστεύετε ότι πρέπει ο ΟΕΥ να προσαρμοστεί στα δεδομένα του Δήμου(ΝΑΙ) ή το αντίθετο (ΟΧΙ);

ΝΑΙ ΟΧΙ

4. Τι απαιτείται κατά τη γνώμη σας για να εδραιωθεί ένας αποτελεσματικός διοικητικός μηχανισμός στην Α' βάρθμια αυτοδιοίκηση; (δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων με Χ, χωρίς ιεράρχηση)

Εξειδικευμένο και επαρκές προσωπικό	
Κατάρτιση του προσωπικού	

Ικανότητες, γνώση και εμπειρία των αιρετών σε θέματα διοίκησης και προγραμματισμού	
Πολιτική βούληση των αιρετών	
Έγκαιρη νομοθετική ρύθμιση από το κράτος (όπου απαιτείται) και κωδικοποίηση της νομοθεσίας	
Άλλο (προσδιορίστε):	

5. Με βάση τη μέχρι σήμερα εμπειρία «λειτουργίας» του ΟΕΥ και της εσωτερικής οργάνωσης, με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2=πολύ λίγο - 3=λίγο - 4=πολύ σημαντικές - 5=πάρα πολύ σημαντικές), παρακαλώ αξιολογήστε τα κρίσιμα ζητήματα εσωτερικής λειτουργίας.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	
ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	
ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΑΦΟΥΣ ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΧΡΗΣΗΣ ΝΕΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΩΝ	
ΑΠΟΥΣΙΑΣ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
ΠΛΗΘΩΡΑ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	
ΠΛΗΘΩΡΑ ΝΟΜΩΝ	
ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ ΔΟΜΕΣ	
Άλλο	

6. Πρέπει να υπάρξει διαφοροποίηση Δήμων (μεγάλοι-μεσαίοι-μικροί) και να εκχωρούνται αρμοδιότητες ανάλογα με τις δυνατότητες που αυτοί αντικειμενικά έχουν για τη διαχείρισή τους ή οι αρμοδιότητες να ασκούνται όπως σήμερα συλλήβδην από όλους τους Δήμους ανεξάρτητα από αντικειμενικά κριτήρια (πληθυσμιακά-γεωγραφικά κλπ.)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Β. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

7. Έχετε συγκεκριμένο όραμα για το Δήμο

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. Μετά από δύο χρόνια που είστε στο τιμόνι του Δήμου έχετε επανεκτιμήσει τη δυνατότητα υλοποίησής του

ΝΑΙ

ΟΧΙ

9. Πού πιστεύετε ότι πρέπει να βασιστεί ο Δήμος σας για να πετύχει την αποστολή του 1=στα δυνατά σημεία του εσωτερικού περιβάλλοντος 2= σε ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος 3= στην προστιθέμενη αξία από τους πολίτες 4= στο ΕΣΠΑ 2014-20 5=σε κανένα από τα παραπάνω (Τσεκάρετε με X όσες επιλογές επιθυμείτε)

1

2

3

4

5

Αναφέρατε άλλο _____

10. Οι πολιτικές που εφαρμόζετε για την επίτευξη των στόχων σας βασίζονται σε 1=στην εκπαίδευση/κατάρτιση των υπαλλήλων 2=στην άρτια ηλεκτρονική υποδομή του Δήμου 3= στην οικονομική ευμάρεια του Δήμου 4= στην τεχνογνωσία των εξωτερικών συνεργατών 5= σε κανένα από τα παραπάνω

1

2

3

4

5

Αναφέρατε άλλο _____

11. Οι προτεραιότητες της διοίκησης που αναφέρονται στον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό, πιστεύετε ότι έχουν επικοινωνηθεί/είναι αποδεκτοί από την κοινωνία και τους υπαλλήλους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

12. Πόσο πιστεύετε ότι βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός, στο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών;

καθόλου

λίγο

Αρκετά

πολύ

πάρα πολύ

Γ.ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

13. Έχετε ζητήσει από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών του Δήμου την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

14. Οι στόχοι που βάζετε είναι: 1=βάσει καθημερινών αναγκών 2=βάσει εντολών ανωτέρων 3=μεσοπρόθεσμοι, βάσει προγραμματισμού, 4= βάσει εμπειρίας για να είναι ρεαλιστικοί, 5=βάσει νόμου (τσεκάρετε με X όσες επιλογές επιθυμείτε) :

1

2

3

4

5

15. Πώς μετρήσατε την επίτευξη των στόχων ; (1=με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες, 2=με την εξοικονόμηση χρημάτων, 3=με την ικανοποίηση των ωφελούμενων, 4=με την ικανοποίηση των υπαλλήλων, 5=με τις ώρες εργασίας. Τσεκάρετε με X όσες επιλογές επιθυμείτε) :

1

2

3

4

5

16. Αξιολογήστε τις παρακάτω δομές του Δήμου σας, για την αποτελεσματικότητά τους, με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2=λίγο - 3=αρκετά - 4=πολύ - 5=πάρα πολύ),

Τομέας	
Καθαριότητα-Ηλεκτροφωτισμός	
Ύδρευση-αποχέτευση	
Υπηρεσίες παιδείας κοινωνικής πολιτικής και πολιτισμού	
ΚΕΠ	
Τεχνικά έργων	
Οικονομικές Υπηρεσίες (έξοδα, προμήθειες)	
Οικονομικές Υπηρεσίες (έσοδα)	
Υπηρεσίες πρασίνου	
Άδειες καταστημάτων	
Διοικητικές Υπηρεσίες	

17. Αξιολογείστε τις παρακάτω δομές του Δήμου σας, για την αποδοτικότητά τους, με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2= λίγο - 3=αρκετά - 4=πολύ - 5=πάρα πολύ),

Τομέας	
Καθαριότητα-Ηλεκτροφωτισμός	
Υδρευση-αποχέτευση	
Υπηρεσίες παιδείας κοινωνικής πολιτικής και πολιτισμού	
ΚΕΠ	
Τεχνικά έργων	
Οικονομικές Υπηρεσίες (έξοδα, προμήθειες)	
Οικονομικές Υπηρεσίες (έσοδα)	
Υπηρεσίες πρασίνου	
Άδειες καταστημάτων	
Διοικητικές Υπηρεσίες	

18. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των δομών του Δήμου σας. Αξιολογήστε με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2= λίγο - 3=αρκετά - 4=πολύ - 5=πάρα πολύ),

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	
Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
Η ΕΠΙΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	
Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	
ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ	
ΠΛΗΘΩΡΑ ΝΟΜΩΝ	
ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ ΔΟΜΕΣ	
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
Η ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	
Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	
Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	
ΆΛΛΟ	

19. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επιδρούν αρνητικά στην αξιολόγηση των δομών, στο Δήμο σας; Αξιολογήστε με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2= λίγο - 3=αρκετά - 4=πολύ - 5=πάρα πολύ),

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	
Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	
Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΙΛΗΦΘΕΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ ΔΟΜΕΣ	
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
Η ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	
Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	
Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΛΩΝ ΠΟΡΩΝ	
ΑΛΛΟ	

Δ. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

20. Πιστεύετε ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στο Δήμο σας για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του;

ΝΑΙ ΟΧΙ

21. Η αναδιοργάνωση των δομών πιστεύετε ότι θα είχε σημαντικό όφελος για το Δήμο και τους ωφελούμενους από τη λειτουργία του;

ΝΑΙ ΟΧΙ

22. Αξιολογήστε τη σημασία των παρακάτω στόχων για την αναδιοργάνωση και αξιολόγηση των δομών, στην περίπτωση του Δήμου σας. Αναδείξτε μέσα από τις επιλογές σας, τους στόχους που πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης στο Δήμο σας (ή στην περίπτωση που υφίσταται διαδικασία αξιολόγησης εκτιμήστε το βαθμό εκπλήρωσης των στόχων αυτών - με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2=πολύ λίγο - 3=λίγο - 4=πολύ σημαντικές - 5=πάρα πολύ σημαντικές).

1. Ο εντοπισμός των αδυναμιών του ΟΤΑ, η εκτίμηση των μελλοντικών προκλήσεων και ευκαιριών και η διατύπωση προτάσεων πολιτικής προσαρμογής	
2. Η προσαρμογή στα νέα δεδομένα και στη νέα ιεράρχηση αναγκών (π.χ. ενίσχυση κοινωνικών δομών, τοπική οικονομική ανάπτυξη, απασχόληση)	
3. Εφαρμογή νέων μεθόδων διοίκησης	
4. Ο οικονομικός εξορθολογισμός της λειτουργίας του ΟΤΑ	
5. Οργάνωση των Οικονομικών Υπηρεσιών μέσω της «μοντελοποίησης» διαδικασιών, της εφαρμογής του διπλογραφικού συστήματος και της αναλυτικής λογιστικής, καθώς και της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού.	
6. Ενοποίηση του συστήματος προμηθειών σε κάθε ΟΤΑ και στη διασφάλιση της διαφάνειας αυτών, με ταυτόχρονη απλοποίηση της σχετικής γραφειοκρατίας και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των αντίστοιχων διαδικασιών	
7. Ο εντοπισμός και αντιμετώπιση διοικητικών δυσλειτουργιών	
8. Η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας	
9. Η αποκέντρωση και αυτοματοποίηση παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις – ηλεκτρονική διακυβέρνηση	
10. Η ενίσχυση της διαφάνειας με τη δημιουργία διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου	
11. Η προσαρμογή των ΟΕΥ και λόγω της κατάργησης των οργανικών θέσεων (όπως προβλέπει το άρθρο 33 του ν.4024/2011)	
12. ΑΛΛΟ.....	

23. Αξιολογήστε τη συνάφεια των παρακάτω προτάσεων με βάση τις ειδικές ανάγκες αναδιοργάνωσης του Δήμου σας και αξιολογήστε τη σημαντικότητα των προτάσεων αυτών για την περίπτωση σας. (με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2=πολύ λίγο - 3=λίγο - 4=πολύ σημαντικές - 5=πάρα πολύ σημαντικές)

1. Συγχώνευση δύο ή περισσότερων οργανικών μονάδων που ασκούν συναφείς αρμοδιότητες.	
2. Κατάργηση οργανικής μονάδας του Δήμου και μεταφορά των αρμοδιοτήτων σε οργανωτική δομή εκτός του Δήμου (π.χ. ΝΠΔΔ)	
3. Κατάλληλη στελέχωση – ενίσχυση	

οργανικών μονάδων που υλοποιούν βασικές πολιτικές του Δήμου.	
4. Εσωτερικές μετακινήσεις προσωπικού από τις επιτελικές προς τις υποστηρικτικές υπηρεσίες	
5. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει άλλο αυξημένες υπηρεσιακές ανάγκες.	
6. Άρση όλων των αποσπάσεων και μεταφορά των αποσπασμένων στον Δήμο.	
7. Συγχώνευση οργανικών μονάδων προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας.	
8. Περιορισμός των θέσεων συμβούλων και ειδικών συνεργατών.	
9. Απλούστευση των διαδικασιών λειτουργίας.	
10. Αξιοποίηση εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας (τακτική αξιολόγηση, βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης).	
11. Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης μέσω στόχων και διοίκησης απόδοσης.	
12. Συστέγαση των υπηρεσιών του Δήμου σε ένα κτίριο.	
13. Συνέργειες μεταξύ των δομών του Δήμου για τη συμπληρωματική παροχή υπηρεσιών.	
14. Δημιουργία πιο ευέλικτων δομών με αξιοποίηση ομάδων εργασίας από διαφορετικές διευθύνσεις.	
15. Συνεργασία με άλλο ΟΤΑ α' ή β' βαθμού.	
16. Δημιουργία διαδημοτικών δικτύων πολιτικής	
17. ΑΛΛΟ.....	

24. Είστε θετικοί στην αξιολόγηση των δομών του Δήμου σας και κατά συνέπεια και του προσωπικού

ΝΑΙ

ΟΧΙ

25. Αν έπρεπε να επιβληθεί μία αξιολόγηση ποια μορφή θεωρείτε ότι είναι η καταλληλότερη 1- απόλυτη (κρίνεται αν πρέπει να βρίσκεται κάποιος στην Υπηρεσία) 2-. συγκριτική (για λήψη ανάλογης αμοιβής) 3- διαχειριστικός (κρίνεται η παραγωγικότητα) 4- τεκμηρίωσης του συστήματος (ορθολογική και νόμιμη ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού) 5- άλλη (περιγράψτε) Τσεκάρετε μία επιλογή με X

1 2 3 4 5

Περιγράψτε _____

26. Στην ανωτέρω περίπτωση, ποιος θεωρείτε ότι πρέπει να είναι ο αξιολογητής 1- ανεξάρτητη αρχή, 2- ο άμεσος Προϊστάμενος 3- ο Δήμαρχος 4- ο αξιολογούμενος 5- εξυπηρετούμενος πολίτης Τσεκάρτε με X όσες επιλογές επιθυμείτε

1 2 3 4 5

27. Οι δύο παραπάνω επιλογές σας διασφαλίζουν την αδιαβλητότητα της αξιολόγησης

ΝΑΙ ΟΧΙ

28. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αλλαγές που θέλετε να κάνετε; Αξιολογήστε με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2=λίγο - 3=-αρκετά 4= πολύ - 5=πάρα πολύ),

1 2 3 4 5

29. Για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές πιστεύετε ότι πρέπει: (Αξιολογήστε με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2=λίγο - 3=-αρκετά 4= πολύ - 5=πάρα πολύ),

1. Να έχουν εξασφαλισμένη θέση στην Υπηρεσία	
2. Να πειστούν για την αναγκαιότητα των αλλαγών	
3. Να μην έχουν απώλειες στο εισόδημά τους	
4. Να είναι αποδεκτό το νέο εργασιακό περιβάλλον	
5. Να γνωρίζουν το αντικείμενο απασχόλησής τους	
6. Να μην έχουν ένταση εργασίας	
7. Άλλο	

A. ΔΟΜΗ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ, ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

1. Σε ποιο βαθμό ασκούνται οι αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ

καθόλου λίγο Μέτρια πολύ πάρα πολύ

2. Κάθε αρμοδιότητα ασκείται από συγκεκριμένο υπάλληλο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. Υπάρχει συγκεκριμένο καθηκοντολόγιο (περίγραμμα εργασίας);

ΝΑΙ ΟΧΙ

4. Πόσο σημαντική για τη σωστή εσωτερική λειτουργία της Υπηρεσίας, πιστεύετε ότι είναι η τήρηση των προβλεπόμενων στον ΟΕΥ;

καθόλου λίγο Μέτρια πολύ πάρα πολύ

5. Πιστεύετε ότι πρέπει ο ΟΕΥ να προσαρμοστεί στα δεδομένα του Δήμου(ΝΑΙ) ή το αντίθετο (ΟΧΙ);

ΝΑΙ ΟΧΙ

B. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

6. Έχει ο δήμος σας συντάξει στρατηγικό και επιχειρησιακό πρόγραμμα την τρέχουσα προγραμματική περίοδο;

ΝΑΙ ΟΧΙ

7. Οι προτεραιότητες της διοίκησης που αναφέρονται στον σχεδιασμό αυτό πιστεύετε ότι έχουν επικοινωνηθεί/είναι αποδεκτοί από την κοινωνία και τους υπαλλήλους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. Πόσο πιστεύετε ότι βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός, στο συντονισμό και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των δομών;

καθόλου λίγο Μέτρια πολύ πάρα πολύ

9. Συμμετείχατε στην εκπόνηση του επιχειρησιακού προγράμματος;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

10. Στη λειτουργία της δομής σας, χρησιμοποιείτε τις παρακάτω έννοιες;

		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	πάρα πολύ
1	SWOT ανάλυση					
2	Άξονες / Μέτρα					
3	Στόχοι					
4	Αποδοτικότητα					
5	Αποτελεσματικότητα					
6	Δείκτες					

Γ . ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

11. Οι στόχοι που βάζετε είναι: 1=βάσει καθημερινών αναγκών 2=βάσει εντολών ανωτέρων 3=μεσοπρόθεσμοι, βάσει προγραμματισμού, 4= βάσει εμπειρίας για να είναι ρεαλιστικοί, 5=βάσει νόμου (τσεκάρετε με X όσες επιλογές επιθυμείτε) :

1

2

3

4

5

12. Οι στόχοι που βάζετε είναι: 1=ανά αρμοδιότητα που ασκείτε, 2=ανά δομή της Υπηρεσίας σας 3=ανά υπάλληλο, 4=ανά δράση του επιχειρησιακού σχεδιασμού, 5-καθόλου.(τσεκάρετε με X όσες επιλογές επιθυμείτε) :

1

2

3

4

5

13. Πώς κρίνετε συνολικά την αποτελεσματικότητα της δομής σας; (1=μηδαμινή, 2=μέτρια, 3=αρκετά καλή, 4= καλή, 5=πολύ καλή. Τσεκάρετε με X μία μόνο επιλογή) :

1 2 3 4 5

14. Πώς κρίνετε συνολικά την αποδοτικότητα της δομής σας; (1=μηδαμινή, 2=μέτρια, 3=αρκετά καλή, 4= καλή, 5=πολύ καλή. Τσεκάρετε με X μία μόνο επιλογή) :

1 2 3 4 5

15. Πώς μετρήσατε την απόδοσή της δομής; (1=με ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες, 2=με την ικανοποίηση της διοίκησης, 3=με την ικανοποίηση των ωφελούμενων, 4=με την ικανοποίηση των υπαλλήλων, 5=με την εξάντληση των διαθέσιμων πόρων. Τσεκάρετε με X όσες επιλογές επιθυμείτε) :

1 2 3 4 5

16. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της δομής που προΐσταστε. Αξιολογήστε με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2= λίγο - 3=αρκετά - 4=πολύ - 5=πάρα πολύ),

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	
Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΔΙΑΣΠΟΡΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	
Η ΕΠΙΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	
Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	
ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ	
ΠΛΗΘΩΡΑ ΝΟΜΩΝ	
ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ ΔΟΜΕΣ	
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
Η ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	
Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	
Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	
ΆΛΛΟ	

17. Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι επιδρούν αρνητικά στην αξιολόγηση των δομών; Αξιολογήστε με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2= λίγο - 3=αρκετά - 4=πολύ - 5=πάρα πολύ),

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
ΥΠΟΣΤΕΛΕΧΩΣΗ	
Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	
Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΙΛΗΦΘΕΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΠΛΗΘΩΡΑ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ	
ΠΛΗΘΩΡΑ ΝΟΜΩΝ	
ΑΝΕΠΑΡΚΕΙΣ ΔΟΜΕΣ	
ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ	
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
Η ΕΣΩΣΤΡΕΦΕΙΑ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ	
Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	
Η ΑΠΟΥΣΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	
Η ΕΛΛΕΙΨΗ ΑΥΛΩΝ ΠΟΡΩΝ	
ΑΛΛΟ	

18. Αξιολογήστε τους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα του διοικητικού μηχανισμού: Αξιολογήστε με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2=λίγο - 3=-α-αρκετά 4= πολύ - 5=πάρα πολύ),

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	
ΤΡΟΠΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ	
ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΙ ΠΟΡΟΙ	
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ	
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ	
ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ	
ΑΛΛΟ	

Δ. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

19. Πιστεύετε ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στο Δήμο σας για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητά του;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

20. Η αναδιοργάνωση των δομών πιστεύετε ότι θα είχε σημαντικό όφελος για το Δήμο και τους ωφελούμενους από τη λειτουργία του;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

21. Αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις αναδιοργάνωσης των δομών του Δήμου σας, με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2=πολύ λίγο - 3=λίγο - 4=πολύ σημαντικές - 5=πάρα πολύ σημαντικές)

1. Συγχώνευση δύο ή περισσότερων οργανικών μονάδων που ασκούν συναφείς αρμοδιότητες.	
2. Κατάργηση κάποιας οργανικής μονάδας του Δήμου και μεταφορά των αρμοδιοτήτων σε άλλη οργανωτική δομή εκτός του Δήμου (π.χ. ΝΠΔΔ)	
3. Κατάλληλη στελέχωση – ενίσχυση οργανικών μονάδων που υλοποιούν βασικές πολιτικές του Δήμου.	
4. Εσωτερικές μετακινήσεις προσωπικού από τις επιτελικές προς τις υποστηρικτικές υπηρεσίες	
5. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού, ώστε να μπορεί να αντεπεξέλθει άλλο αυξημένες υπηρεσιακές ανάγκες.	
6. Συγχώνευση οργανικών μονάδων προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας.	
7. Απλούστευση των διαδικασιών λειτουργίας.	
8. Αξιοποίηση εργαλείων διοίκησης ολικής ποιότητας (τακτική αξιολόγηση, βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και οργάνωσης).	

9. Εφαρμογή συστημάτων διοίκησης μέσω στόχων και διοίκησης απόδοσης.	
10. Συστέγαση των υπηρεσιών του Δήμου σε ένα κτίριο.	
11. Συνέργειες μεταξύ των δομών του Δήμου για τη συμπληρωματική παροχή υπηρεσιών.	
12. Δημιουργία πιο ευέλικτων δομών με αξιοποίηση ομάδων εργασίας από διαφορετικές διευθύνσεις.	
13. Συνεργασία με άλλο ΟΤΑ α' ή β' βαθμού.	
14. ΑΛΛΟ.....	

22. Αξιολογήστε τη σημασία των παρακάτω στόχων για την αξιολόγηση, στην περίπτωση της δομής σας - με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου - 2=πολύ λίγο - 3=λίγο - 4=πολύ σημαντικές - 5=πάρα πολύ σημαντικές).

1. Ο εντοπισμός των αδυναμιών μας και η αντιμετώπισή τους	
2. Η καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού	
3. Δοκιμή νέων μεθόδων διοίκησης	
4. Η αύξηση των απολαβών μας	
5. Ο εντοπισμός και αντιμετώπιση διοικητικών δυσλειτουργιών	
6. Η αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας	
7. Η αποκέντρωση και αυτοματοποίηση παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες, τις επιχειρήσεις - ηλεκτρονική διακυβέρνηση	
8. Η ενίσχυση της διαφάνειας με τη δημιουργία διεύθυνσης εσωτερικού ελέγχου	
9. Η βελτίωση του περιβάλλοντος εργασίας	
10. Η εκτίμηση μελλοντικών κινδύνων ή ευκαιριών	
11. Άλλο	

23. Είστε θετικοί στην αξιολόγηση των δομών του Δήμου σας και κατά συνέπεια και του προσωπικού

ΝΑΙ

ΟΧΙ

24. Αν έπρεπε να επιβληθεί μία αξιολόγηση ποια μορφή θεωρείτε ότι είναι η καταλληλότερη 1- απόλυτη (κρίνεται αν πρέπει να βρίσκεται κάποιος στην Υπηρεσία) 2-. συγκριτική (για λήψη ανάλογης αμοιβής) 3- διαχειριστικός (κρίνεται η

παραγωγικότητα) 4- τεκμηρίωσης του συστήματος (ορθολογική και νόμιμη ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού) 5-άλλη (περιγράψτε) Τσεκάρετε μία επιλογή με X

1 2 3 4 5

Περιγράψτε _____

25. Στην ανωτέρω περίπτωση, ποιος θεωρείτε ότι πρέπει να είναι ο αξιολογητής 1- ανεξάρτητη αρχή, 2- ο άμεσος Προϊστάμενος 3- ο Δήμαρχος 4- ο αξιολογούμενος 5- εξυπηρετούμενος πολίτης Τσεκάρετε με X όσες επιλογές επιθυμείτε

1 2 3 4 5

26. Οι δύο παραπάνω επιλογές σας διασφαλίζουν την αδιαβλητότητα της αξιολόγησης

ΝΑΙ ΟΧΙ

Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αλλαγές που θέλετε να κάνετε; Αξιολογήστε με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου – 2=λίγο – 3=-αρκετά 4= πολύ – 5=πάρα πολύ),

1 2 3 4 5

27. Για να συμβάλλουν οι υπάλληλοι στις αλλαγές πιστεύετε ότι πρέπει: (Αξιολογήστε με κλίμακα 1-5 (1=καθόλου – 2=λίγο – 3=-αρκετά 4= πολύ – 5=πάρα πολύ),

1. Να έχουν εξασφαλισμένη θέση στην Υπηρεσία	
2. Να πειστούν για την αναγκαιότητα των αλλαγών	
3. Να μην έχουν απώλειες στο εισόδημά τους	
4. Να είναι αποδεκτό το νέο εργασιακό περιβάλλον	
5. Να γνωρίζουν το αντικείμενο απασχόλησής τους	
6. Να μην έχουν ένταση εργασίας	
7. Άλλο	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ - ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

ΔΟΜΗ: Τμήμα Καθαριότητας και Ανακύκλωσης, Περιβάλλοντος κα Πολιτικής Προστασίας
Αριθμός υπαλλήλων-ειδικότητες μορφωτικό επίπεδο και κατάρτιση, σχέση εργασίας

τομέας	ΑΡΙΘΜΟΣ αρμοδιοτήτων	Πόσες ασκούνται	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ- ΚΛΑΔΟΣ	ΠΤΥΧΙΟ	ΗΛΙΚΑ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ
προϊστάμενος	17	9 (οι έξι παράλληλα με ΔΕ Διοικητικού γραφείου3) παράλληλα καθήκοντα άλλου προισταμένος που απουσιάζει	ΤΕ Δασοπόνων	Δασοπονίας	51	21	ΜΟΝΙΜΟ Σ	100 ώρες σε θέματα περιβάλλοντος και δημόσιες συμβάσεις
	1	1	ΔΕ Τεχνιτών		41	21	ΙΔΑΧ	
Γραφείο1	6	6 (από εργολάβο)	ΔΕ Χειριστών Μηχανημάτων Έργου		52	21	ΙΔΑΧ	
			ΔΕ Οδηγών Αυτοκινήτων		54	31	ΜΟΝΙΜΟ Σ	
			ΔΕ Οδηγών Αυτοκινήτων		46	22	ΙΔΑΧ	
			ΔΕ Οδηγών Αυτοκινήτων		59	36	ΜΟΝΙΜΟ Σ	
Γραφείο2	8	5 (από εργολάβο και κάποιες παράλληλα με αυτόν)	ΥΕ Εργατών Καθαριότητας		51	21	ΙΔΑΧ	
			ΥΕ Εργατών Κήπων		52	25	ΜΟΝΙΜΟ Σ	
			ΥΕ Εργατών Καθαριότητας		47	23	ΜΟΝΙΜΟ Σ	

			ΥΕ Εργατών Κήπων		48	14	ΙΔΑΧ	
Γραφείο3	7	2 (και 6 παράλληλα με Προϊστάμενο)	ΔΕ Διοικητικού	Εμποροπλοι άρχων	55	26	ΜΟΝΙΜΟ Σ	
		2	ΔΕ Οδηγών Αυτοκινήτων		60	28	ΙΔΑΧ	
		2 παράλληλα με άνω	ΥΕ Γενικών Καθηκόντων		48	20	ΙΔΑΧ	
Γραφείο4	12	2	ΔΕ Διοικητικού		48	21	ΙΔΑΧ	Ενημερώσεις σε θέματα Πολιτικής Προστασίας

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

1. Πόσες από τις αρμοδιότητες του ΟΕΥ ασκούνται και από ποιους υπαλλήλους;

Ασκούνται 27 από τις 51 αρμοδιότητες (οι 11 από εργολάβο). Η δομή δεν μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τις αρμοδιότητες του ΟΕΥ, διότι ασκούνται μόνο οι σχεδιασμοί και οι μελέτες των δράσεων από τον Προϊστάμενο σε συνεννόηση με τον Αντιδήμαρχο, τους Τοπικούς Προέδρους και τον διευθυντή και τη σύμπραξη με τον ΔΕ Διοικητικού (Προϊστάμενο γραφείου3). Οι ειδικότητες του προσωπικού χαρακτηρίζονται κατάλληλες για τις αρμοδιότητες που ασκούν αλλά χρειάζεται ενίσχυση από 5 τουλάχιστον υπαλλήλους για την οργάνωση της δομής. Οι άλλες αρμοδιότητες ασκούνται από εργολάβους με τη συνδρομή τεσσάρων ανειδίκευτων υπαλλήλων. Ένας υπάλληλος (οδηγός) συντηρεί τον εξοπλισμό και οι χειριστές μηχανημάτων και οι οδηγοί καλύπτουν παροδικές ανάγκες. Ο υπάλληλος της Πολιτικής Προστασίας αναλώνεται σε μετακινήσεις για περιβαλλοντικούς ελέγχους και βοηθά άλλες Υπηρεσίες σε περίπτωση έκτακτων αναγκών

ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ-ΟΧΗΜΑΤΑ-ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ

Ο εξοπλισμός της διοίκησης ο απαραίτητος για δύο υπαλλήλους. Δεν χρησιμοποιείται κάποιο λογισμικό απλά αυτοσχέδιες πλατφόρμες για την παρακολούθηση των οχημάτων (που διαθέτουν gps) και τα δρομολόγια αυτών. Δεν υπάρχει επικοινωνία με άλλα ΠΣ για ολοκληρωμένη παρακολούθηση των δράσεων της δομής(προμήθειες, έσοδα, δαπάνες). Τα οχήματα και τα μηχανήματα είναι παλαιά με ανάλογα προβλήματα κι επικίνδυνα για το προσωπικό. Τα περισσότερα είναι παροπλισμένα

ΚΤΙΡΙΑΚΗ ΥΠΟΔΟΜΗ

Οι χώροι χαρακτηρίζονται απλά επαρκείς. Δεν υπάρχουν αποθηκευτικοί χώροι για φύλαξη του εξοπλισμού και των προμηθευόμενων υλικών

ΔΑΠΑΝΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ/ΠΟΡΟΙ

Η εισπραξιμότητα των τελών είναι ικανοποιητική (70%) αλλά το κόστος των εργολάβων, μεγάλο

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

α) Τρόπος εργασίας (συγκεντρωτικός, ατομικός, σειριακός, κάθετος, εντολές, έλεγχος, προγραμματισμός, σχέδιο, σημείο επαφής με τον πολίτη,

εσωτερικές/εξωτερικές συνεργασίες):

- Συγκεντρωτικός, κάθετος, συγκεκριμένες εντολές και αρμοδιότητες. Ο Προϊστάμενος σε άλλο κτίριο, αποκομμένος από το λοιπό προσωπικό
- Δεν γίνεται προγραμματισμός ούτε εξυπηρετείται κάποιος σχεδιασμός. Αντιμετωπίζονται καθημερινές ανάγκες
- Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων
- Δεν γίνεται έλεγχος των πράξεων και αξιολόγηση
- Σημεία επαφής με τον πολίτη: Μόνο δια ζώσης καθώς δεν υπάρχουν μέθοδοι και μέσα για τον εντοπισμό των αναγκών των πολιτών και της καταγραφής απόψεων και λύσεων

γ) προβλήματα/αντιμετώπιση

- Έλλειψη σχεδιασμού από τη διοίκηση (γενικά για όλες τις δομές)/σύνταξη επιχειρησιακού προγράμματος
- Άσκηση κοινών αρμοδιοτήτων με εργολάβους/ διατήρηση ελάχιστου προσωπικού για σχεδιασμό και παρακολούθηση των εργολάβων (μετακίνηση των υπολοίπων) και ενίσχυση της ενασχόλησης με περιβαλλοντικά και ενεργειακά θέματα που απουσιάζουν από το ενδιαφέρον της διοίκησης
- Έλλειψη σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων για διαβούλευση/αντικατάσταση των ΠΣ και προσπάθεια ερευνών
- Αδυναμία εντοπισμού αναγκών και παροχής υπηρεσιών/χρήση συνδέσμων και εθελοντών
- Αδυναμία άσκησης περιβαλλοντικής πολιτικής/συμπράξεις με τοπικούς φορείς και Υπηρεσίες αλλά και Πανεπιστήμια/ένταξη σε Προγράμματα ΕΣΠΑ, Υπουργείων

ΔΟΜΗ: Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου και Ανθρώπινου Δυναμικού
Αριθμός υπαλλήλων-ειδικότητες μορφωτικό επίπεδο και κατάρτιση, σχέση εργασίας

τομέας	ΑΡΙΘΜΟΣ αρμοδιοτήτων	Πόσες ασκούνται	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ-ΚΛΑΔΟΣ	ΠΤΥΧΙΟ	ΗΛΙΚΑ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ
προϊστάμενος	24	8(οι 6 παράλληλα με 1 ΤΕ)	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	Σπουδές στον Ελληνικό Πολιτισμό	44	18	Μόνιμος	Διοίκηση-Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Μισθοδοσία (περίπου 500 ωρών)
Γραφείο 1	6	2	1 ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	Γαλλικής φιλολογίας	47	16	ΙΔΑΧ	70 ώρες Σε διοίκηση
		2	1 ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ		55	30	Μόνιμος	
		2	2 ΠΕ, 1ΤΕ, 7ΔΕ (Παράλληλα καθήκοντα)	διάφορα	διάφορα	διάφορα	Μόνιμοι, ΙΔΑΧ	Καμία
Γραφείο 2	18	6 (παράλληλα με Προϊστάμενο)	1 ΤΕ Διοικητικού	ΤΕΙ Λογιστικής	48	21	ΙΔΑΧ	Πάνω από 200 ώρες σε διοίκηση
		1 (παράλληλα καθήκοντα, ίδια με Προϊστάμενο)	1 ΔΕ		61	35	Μόνιμος	

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

1. Πόσες από τις αρμοδιότητες του ΟΕΥ ασκούνται και από ποιους υπαλλήλους;

Οι 6 αρμοδιότητες του **Γραφείου Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων** ασκούνται από 5 υπαλλήλους (1 ΠΕ και 2ΔΕ Διοικητικού) και άλλους 10 υπαλλήλους (2ΠΕ, 1 ΤΕ και 7 ΔΕ) με παράλληλα καθήκοντα). Παρατηρείται κατακερματισμός αρμοδιοτήτων με συνέπεια να επιβαρύνεται η αποτελεσματικότητα αυτών που ασκούν παράλληλα καθήκοντα και κατά συνέπεια της δομής όπου έχουν αναλάβει τις βασικές τους υποχρεώσεις.

Από τις αρμοδιότητες του **Γραφείου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού** ασκούνται οι 8 από τις 18 που αναγράφονται στον ΟΕΥ, από τον Προϊστάμενο, μία

υπάλληλο ΤΕ κι έναν υπάλληλο ΔΕ. Παρατηρείται επικάλυψη αρμοδιοτήτων μεταξύ τους δηλαδή παράλληλη απασχόληση με τις ίδιες υποθέσεις με στόχο την εξειδίκευση και την αποτελεσματικότητα σε θέματα που απασχολούν ως επί των πλείστον της Υπηρεσία. Αποτέλεσμα αυτού είναι να μην ασκούνται αρμοδιότητες που δεν αξιολογούνται ως σημαντικές (ούτε από τη Διοίκηση του Δήμου) όπως κατάρτιση, αξιολόγηση και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τις ανάγκες των δομών

2. Πληρότητα δομής και κενές οργανικές θέσεις

Απαιτείται η διάθεση τουλάχιστον 4 Διοικητικών υπαλλήλων ενώ οι κενές θέσεις στον ΟΕΥ είναι:1

3. Στοιχεία για το προσωπικό

Ικανοποιητική γνώση του αντικείμενου και της νομοθεσίας (κυρίως λόγω εμπειρίας και περιορισμένων αντικειμένων απασχόλησης), ενδιαφέρον από τον Προϊστάμενο για εργασία και εκτός ωραρίου και αναγκαστικά ανάληψη υπερβολικών καθηκόντων (παράλληλα καθήκοντα άλλης δομής).

Ανάληψη μόνο των τυπικών υποχρεώσεων (πχ επιδιώκεται η έντυπη αποτύπωση των Αποφάσεων των Οργάνων και η νομιμότητα ως προς τον έλεγχο αυτών, χωρίς κατανόηση των θεμάτων, δυνατότητα ελέγχου των εισηγήσεων των Υπηρεσιών, αναζήτηση σχετικών στοιχείων και προβλέψεις δυσμενών εξελίξεων που προϋποθέτουν γενικότερη γνώση των διαδικασιών του δήμου και των νομοθετημάτων που τις διέπουν). Η έλλειψη κουλτούρας μάθησης και συμμετοχής στην παραγωγική διαδικασία έχει ως συνέπεια την ελλιπή υποστήριξη των Πολιτικών Οργάνων αλλά και των διοικητικών στελεχών για την αποφυγή άστοχων ενεργειών αλλά και για την αύξηση των δυνατοτήτων για επίτευξη των στόχων και των σκοπών τους

Καταγράφεται σημαντική εμπειρία όλων των εμπλεκόμενων αλλά περιορισμένο ενδιαφέρον (με ελάχιστες εξαιρέσεις) για ειδίκευση-κατάρτιση ενώ σχεδόν όλοι (εκτός ενός) βρίσκονται σε πολύ αποδοτική ηλικία. Η εκπαίδευση (πτυχίο) σχεδόν όλων των υπαλλήλων δεν σχετίζεται με τα αντικείμενα που απασχολούνται γεγονός που αποδεικνύει ότι είναι αναγκαία η μετακίνησή τους σε άλλες δομές. Η μονιμότητα όλων εγγυάται τη συνέχιση του έργου τους για αρκετά έτη

4. Συνθήκες εργασίας

Περιορισμένοι χώροι, μέτριες συνθήκες εργασίας, έλλειψη αποθηκευτικών μέσων

5. Τρόπος λειτουργίας

Λήψη αποκεντρωμένων αποφάσεων, αποκομμένη και αυτόβουλη λειτουργία των υπαλλήλων που απασχολούνται στο Γραφείο Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων οι οποίοι αναφέρονται και ελέγχονται μόνο σε αιρετούς.

Στο Γραφείο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθημερινά γίνεται ιεράρχηση αναγκών, χωρίς προγραμματισμό και σχεδιασμό, καμία αυτοματοποίηση διαδικασιών, στοχοθεσία και αξιολόγηση των πράξεων. Παρατηρούνται μικροκαθυστερήσεις στις διαδικασίες πρόσληψης που οφείλονται εν μέρει και σε άλλες δομές και μικρολάθη σε μισθοδοσίες που εντοπίζονται και διορθώνονται

Αρκετά καλή οργάνωση στοιχείων και φακέλων, γρήγορη εξυπηρέτηση ωφελούμενων

Εκτέλεση αποφάσεων των συλλογικών οργάνων, εισηγήσεις σε αυτά για προσλήψεις προσωπικού

6. Εξοπλισμός-λογισμικά

Χρήση ενός λογισμικού προσωπικού και μισθοδοσίας και δύο προγραμμάτων διαχείρισης Αποφάσεων, με περιορισμένες δυνατότητες που δεν διαλειτουργούν με άλλα πληροφοριακά συστήματα, δεν παρέχουν καμία πληροφόρηση σε άλλες δομές και ωφελούμενους. Γίνεται χρήση μίας κοινής πλατφόρμας τοποθέτησης εγγράφων και της απαρχαιωμένης ιστοσελίδας.

Δεν τηρούνται ηλεκτρονικοί φάκελοι μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης υπαλλήλων

Συνδρομή σε ιστοσελίδα για ενημέρωση σχετικά με την ισχύουσα νομοθεσία

Ικανοποιητικός αριθμός ηλεκτρονικών μέσων και περιφερειακού εξοπλισμού

7. Συνεργασία με τις άλλες δομές του Δήμου και τη διοίκηση

Αυτόνομη λειτουργία ως προς την παραγωγή διοικητικών πράξεων

Προβληματική επικοινωνία με συναδέλφους. Άρνηση προώθησης των θεμάτων της δομής. Δεν υπάρχει συνδετικός κρίκος μεταξύ των δομών

Καθορισμός πλάνου εργασιών σε συνεργασία με τον αρμόδιο Αντιδήμαρχο. Βραχυπρόθεσμοι στόχοι, σχετική κατανόηση και υιοθέτηση των προτάσεων της δομής για την ορθότητα των διαδικασιών και την απόδοση των υπηρεσιών, από την ηγεσία

Δεν καταγράφονται οι ανάγκες του υπάρχοντος προσωπικού και δεν γίνονται εισηγήσεις για βελτίωση των συνθηκών εργασίας και αποτελεσματικής λειτουργίας των δομών μέσω της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού

Δεν γίνονται εισηγήσεις για εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού και ανακατανομή του βάσει ειδικοτήτων και προσόντων για καλύτερη λειτουργία των δομών. Η εκτεταμένη διασπορά των Υπηρεσιών και κατακερματισμός και οι επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων αποτελούν σοβαρό ανασταλτικό παράγοντα στον εντοπισμό των δυσλειτουργιών και στην προώθηση λύσεων

8. Επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον (πολίτες, επιχειρήσεις, ωφελούμενοι)

Χρήση «διαύγειας», Τύπου, ιστοσελίδας και πινάκων ανακοινώσεων για ενημέρωση του κοινού.

Αποτελεσματική συνεργασία με ελεγκτικές υπηρεσίες μέσω αλληλογραφίας, email, τηλεφωνικώς '

Χρήση κοινής βάσης δεδομένων με Υπ. Εσωτερικών για απογραφή και αποστολή πληροφοριακών στοιχείων του για θέματα προσωπικού μέσω ειδικής διαδικτυακής πλατφόρμας καθώς και με την Ενιαία Αρχή Πληρωμών

Αυτεπάγγελτες αναζητήσεις εγγράφων και στοιχείων από άλλους φορείς (εξυπηρέτηση όλων των δομών)

Άγνοια κοινωνικών αναγκών και συσχετισμός με την επάρκεια των δομών να ανταπεξέλθουν σε αυτές

9. Προτάσεις για την αντιμετώπιση των κρίσιμων ζητημάτων

Αδυναμία ηλεκτρονικής πρόσβασης σε στοιχεία που τους αφορούν και την εξέλιξη των θεμάτων τους από τους ωφελούμενους (εργαζόμενοι, αιτούντες εργασία)/εγκατάσταση σύγχρονων προγραμμάτων και κοινής βάσης δεδομένων

Έλλειψη συνεργασίας με τις άλλες δομές αλλά και με τους πολίτες για ανίχνευση αναγκών σε προσωπικό για την καλύτερη εξυπηρέτηση και παροχή υπηρεσιών και κατάθεσης σχετικών προτάσεων/έρευνα για την απονομή καθηκόντων στους υπαλλήλους όλων των δομών και δημιουργία portal για την επικοινωνία με τους πολίτες

Αποσπασματική, αντιφατική και συνεχώς μεταβάλλουσα νομοθεσία-νομολογία/συνεχής ενημέρωση μέσω ιστοσελίδας και ανταλλαγή απόψεων με άλλους ΟΤΑ/άμεση έγκυρη και έγκαιρη γνωμοδότηση από το νομικό σύμβουλο

Χωρικός αλλά και διοικητικός κατακερματισμός των δομών/συνεργασία μέσω κοινών προγραμμάτων παρακολούθησης διαδικασιών

ΔΟΜΗ: Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών

Αριθμός υπαλλήλων-ειδικότητες μορφωτικό επίπεδο και κατάρτιση, σχέση εργασίας

τομέας	ΑΡΙΘΜΟΣ αρμοδιοτήτων	Πόσες ασκούνται	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ-ΚΛΑΔΟΣ	ΠΤΥΧΙΟ	ΗΛΙΚΑ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ
προϊστάμενος	1	1	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ		61	35	Μόνιμος	150 ώρες δε Διοίκηση-Δημοτολογία-μισθοδοσία
Γραμματειακή Υποστήριξη	1	1	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ		49	15	μόνιμη	100 ώρες σε θέματα αναθέσεων, εξειδίκευση προγραμματιστή Η/Υ
Γραφείο 1	13	8	ΠΕ Τοπογράφων Μηχ/κών	Αγρονόμου-Τοπογράφου Μηχανικού	42	10	Μόνιμος	ΜΤΠΧ σε Προστασία περιβάλλοντος και βιώσιμη ανάπτυξη, 150 ώρες σε έργα και μελέτες
			ΤΕ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ	Δομικών έργων	48	19	Μόνιμος	70 ώρες σε θέματα έργων
Γραφείο 2	8	1	ΔΕ Ηλεκτρολόγος	Δίπλωμα ηλεκτρολόγου	57	23	ΙΔΑΧ	
			ΔΕ Τεχνικός		54	15	ΙΔΑΧ	
			ΔΕ Τεχν. Ηλεκτρολόγων	Δίπλωμα ηλεκτρολόγου	51	21	Μόνιμος	
			ΔΕ Χειριστών Μηχανημάτων Έργου		59	18	ΙΔΑΧ	
Γραφείο 3	6	4	ΤΕ Τεχνολόγων Μηχανολόγων	Αν. Σχολή Εμπορικού Μηχανικός πλοίων	48	16	ΜΟΝΙΜΟΣ	200 ώρες Ποιότητα τεχνικών έργων, Δημόσιες επενδύσεις, Δημόσιες συμβάσεις, διαχείριση αποβλήτων, διαχείριση υδατικών πόρων
			ΔΕ Τεχνιτών		55	33	ΙΔΑΧ	
			ΔΕ Τεχνιτών		61	23	ΜΟΝΙΜΟΣ	
			ΥΕ Εργατών		52	25	ΜΟΝΙΜΟΣ	

			Καθαριότητας					
			ΔΕ Τεχνιτών Υδρονομέων		47	14	ΙΔΑΧ	
			ΥΕ Εργατών – Συντηρητών Ύδρευσης		49	7	ΙΔΑΧ	
			ΔΕ Χειριστών Μηχανημάτων Έργου		52	15	Μόνιμος	
			ΥΕ Εργατών Ύδρευσης – Αποχέτευσης		44	16	Μόνιμος	
			ΥΕ Εργατών Ύδρευσης – Αποχέτευσης		50	15	Μόνιμος	
			ΥΕ Υδρονομέων		55	19	ΙΔΑΧ	
			ΔΕ Υδραυλικών	Δίπλωμα υδραυλικού	37	10	ΙΔΑΧ	
			ΥΕ Χειριστής Μηχανημάτων Έργου		57	10	ΙΔΑΧ	
Γραφείο 4	8	3	ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών	Πολιτικού Μηχανικού	41	9	ΜΟΝΙΜΗ	ΜΤΧ σε Προστασία περιβάλλοντος και βιώσιμη ανάπτυξη, 150 ώρες σε νομοθεσία και συγχρηματοδοτούμενα έργα
			ΔΕ Χειριστών Μηχανημάτων Έργου		44	22	ΙΔΑΧ	
			ΔΕ Χειριστών Μηχανημάτων		60	24	ΙΔΑΧ	

			Έργου					
			ΔΕ Τεχνιτών		56	25	ΙΔΑΧ	
			ΔΕ Οδηγών Αυτοκινήτων		52	31	ΜΟΝΙΜΟΣ	

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

1. Πόσες από τις αρμοδιότητες του ΟΕΥ ασκούνται και από ποιους υπαλλήλους;

Ασκούνται οι 18 από τις 37 αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ για τη δομή (πίνακας). Ο Προϊστάμενος πέρα από το έχει παράλληλα καθήκοντα Ληξιάρχου, ασκεί και δεύτερο παράλληλο καθήκον στο Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού και δεν έχει καμία γνώση του τεχνικού αντικειμένου (ΔΕ Διοικητικού) ενώ πλαισιώνεται από μία υπάλληλο ΔΕ Διοικητικού, επίσης. Διακωμωδώντας την κατάσταση, αναφέρει ότι λόγω εμπειρίας γνωρίζει πολύ περισσότερα από τους συναδέλφους του και ότι τοποθετήθηκε προσωρινά κι έμεινε για τρία χρόνια! Όλοι όσοι υπηρετούν στο Τμήμα, έχουν επιλεγεί με βάση μόνο την εμπειρία εκτός από τέσσερις υπαλλήλους (τους Προϊσταμένους των επί μέρους γραφείων) που έχουν τεχνικές γνώσεις και ειδικότητες, δύο που έχουν δίπλωμα ηλεκτρολόγου κι ένας δίπλωμα υδραυλικού ενώ κανείς δεν έχει εκπαιδευτεί ή καταρτιστεί σε κάποιον τομέα (εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων). Το παράδοξο είναι ότι ενώ η δομή είναι ανεπαρκής οι περισσότεροι υπάλληλοι αυτής (εκτός από τους τεχνίτες και τους εργάτες) έχουν επωμιστεί με παράλληλα καθήκοντα!

Τέλος, όλο το ανειδίκευτο προσωπικό (15 άτομα) είναι σχετικά μεγάλης ηλικίας (άνω των 50) και μικρής σχετικά προϋπηρεσίας ενώ υπηρετούν 5 χειριστές μηχανημάτων για 4 μηχανήματα (τα δύο μονίμως χαλασμένα) που διαθέτει ο δήμος.

Γίνεται φανερό ότι σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο (2002-2008) οι δύο «Καποδιστριακοί» δήμοι, προσέλαβαν προσωπικό που δεν ανταποκρίνονταν στις ανάγκες τους, με δικαστικές αποφάσεις αφού αναγνώρισαν την προϋπηρεσία τους

2. Πληρότητα δομής και κενές οργανικές θέσεις

Απαιτείται η διάθεση τουλάχιστον 12 υπαλλήλων κυρίως ΤΕ και ΠΕ μηχανικών όλων των κλάδων ενώ διατηρήθηκαν οι κενές θέσεις στον ΟΕΥ, μετά την κατάργηση των 60% αυτών με το Ν. 4024/2011. Λόγω των ελλείψεων αυτών γίνονται συμβάσεις έργου με εξωτερικούς συνεργάτες και αναθέσεις συμβάσεων συντηρήσεων

και επισκευών σε τεχνικές εταιρίες. Το συμπέρασμα που προκύπτει, σε συνδυασμό με την τελευταία παρατήρηση της προηγούμενης παραγράφου, είναι ότι πολλά από τα καθήκοντά των μονίμων υπαλλήλων καλύπτονται ή υποστηρίζονται για την εκτέλεσή τους από τους εργολάβους ή ότι τα παράλληλα καθήκοντα αναφέρονται για να καλυφθούν τυπικά υποχρεώσεις του πρότυπου ΟΕΥ.

3. Στοιχεία για το προσωπικό

Ικανοποιητική γνώση του αντικειμένου και της νομοθεσίας από τους Προϊσταμένους των γραφείων, με την καθοδήγηση του Διευθυντή και μέτρια οργάνωση λειτουργίας του Τμήματος.

Περιορισμένο ενδιαφέρον για εργασία (καθόλου εκτός ωραρίου εκτός ενός υπαλλήλου) καθώς και για μάθηση.

Επίσης, λόγω της ελλιπούς απασχόλησης (δεν τηρείται το ωράριο), προκύπτουν προβλήματα τεχνικής υποστήριξης των άλλων δομών.

4. Συνθήκες εργασίας

Περιορισμένοι χώροι, άθλιες συνθήκες εργασίας, έλλειψη αποθηκευτικών μέσων και γραφείων. Έλλειψη αποθηκών για τοποθέτηση μηχανημάτων, εργαλείων και άλλων υλικών (σωλήνες κλπ) που δεν καταγράφονται. Σπάνια η προμήθεια ατομικών μέσων προστασίας και άλλων δικαιούμενων παροχών προς τους εργαζόμενους

5. Τρόπος λειτουργίας

Ο Διευθυντής σε συνεργασία με τον αρμόδιο Αντιδήμαρχο καθορίζουν τους βραχυπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους στόχους οι οποίοι γίνονται γνωστοί στους Προϊσταμένους των γραφείων -κυρίως για εκπόνηση διαδικασιών αναθέσεων-οι οποίοι αναφέρουν τα αποτελέσματα της εργασίας τους χωρίς όμως να ακολουθεί αξιολόγηση.

Λειτουργούν δύο εξωτερικά συνεργεία (στις δύο δημοτικές ενότητες), τεχνιτών και εργατών που παίρνουν καθημερινές εντολές από τον αρμόδιο Αντιδήμαρχο για μικροεπισκευές, επιβλέψεις, χλωριώσεις και μετρήσεις. Οι υπάλληλοι αυτοί είναι αρκετοί στον αριθμό για τις αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει, αλλά δεν θα μπορούσαν να συνδράμουν περισσότερο λόγω της έλλειψης ειδίκευσης (εκτός από έναν υπάλληλο) και των ελλιπέστατων μέσων που διαθέτει ο δήμος αλλά και της έκτασης και της παλαιότητας των δικτύων και των αντλιοστασίων, τη μεγάλη διασπορά και τις υπερβολικές ανάγκες των ωφελούμενων. Εφικτή είναι όμως, η διάθεσή τους για συντήρηση-επισκευή των μονίμων εγκαταστάσεων και για τη σύσταση ενός συνεργείου για επισκευή βλαβών ύδρευσης

Η δραστηριότητα των μονίμων υπαλλήλων συμπληρώνει τις Υπηρεσίες των εξωτερικών συνεργατών που εκπονούν τις μελέτες, διεκπεραιώνουν τις διαδικασίες που απαιτούνται σε συνεργασίες με άλλους φορείς, εντάσσουν δράσεις σε διάφορα προγράμματα. Δηλαδή οι αρμοδιότητες έχουν κατακερματιστεί ώστε να αναληφθούν από εσωτερικό και εξωτερικό προσωπικό, χωρίς επιτυχή συντονισμό μεταξύ τους αλλά και μεταξύ των εργοληπτών

Σε κάθε περίπτωση το κόστος του εγχειρήματος δεν δικαιολογείται εκ τους αποτελέσματος.

6. Εξοπλισμός-λογισμικά

Υπάρχουν λογισμικά διαχείρισης έργων- που όμως δεν διαλειτουργούν με αυτά της Οικονομικής Υπηρεσίας-καθώς και Πρόγραμμα τηλεέγχου και τηλεειδοποίησης σε περίπτωση βλαβών δεξαμενών, αντλιοστασίων και γεωτρήσεων
Ικανοποιητικός αριθμός ηλεκτρονικών μέσων και περιφερειακού εξοπλισμού.

Δυστοκίες παρατηρούνται στις προμήθειες υλικών για συντήρηση-επισκευή των μηχανημάτων και των εγκαταστάσεων
Ελλιπέστατος εξοπλισμός σε εργαλεία, μηχανήματα, σκαπτικά, φορτηγά

7. Συνεργασία με τις άλλες δομές του Δήμου και τη διοίκηση

Δεν υπάρχει διασύνδεση με άλλες δομές στην παραγωγή διοικητικών πράξεων

Προβληματική επικοινωνία με συναδέλφους. Δεν εξυπηρετούνται οι ανάγκες άλλων δομών που απαιτούν τεχνικές γνώσεις. Δεν υπάρχει συνδετικός κρίκος μεταξύ των δομών

Παρακολούθηση της λειτουργίας της δομής από τη διοίκηση, χαλαρή αντιμετώπιση των ζητημάτων αδιαφορίας, αναγνώριση ελαφρυντικών για τα περιορισμένα αποτελέσματα

8. Επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον (πολίτες, επιχειρήσεις, ωφελούμενοι)

Αποκομμένη λειτουργία από το εξωτερικό περιβάλλον (ανυπαρξία διαβούλευσης). Αιτήματα πολιτών μόνο γραπτά και τηλεφωνικά που είναι αδύνατο να εξυπηρετηθούν .

Λειψυδρία κατά τους καλοκαιρινούς μήνες λόγω υπερβολικής ζήτησης. Δεν έχουν προωθηθεί λύσεις εδώ και χρόνια. Δεν γίνονται προβλέψεις αλλά τρέχουν πίσω από τις καταστάσεις , δεν ελέγχεται η δόμηση και δεν υπάρχει πολεοδομικός και περιβαλλοντικός σχεδιασμός

Οι πολίτες δεν βρίσκουν υπεύθυνο να τους πληροφορήσει έγκυρα. Δεν υπάρχει η δυνατότητα ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης των αιτημάτων. Αδυναμία έγκυρης και έγκαιρης πληροφόρησης για ισχύουσες διατάξεις.

Έλλειψη πόρων λόγω υπερβολικών χρεών και κλοπή ύδατος για τα οποία δεν παίρνονται τα απαραίτητα μέτρα

9. Προτάσεις για την αντιμετώπιση των κρίσιμων ζητημάτων

Σύσταση Τμήματος και διάρθρωση Γραφείων με προσωπικό εκτάκτου ανάγκης! / Αλλαγή ειδικοτήτων του εργατικού προσωπικού, με κατάλληλη εκπαίδευση και αναθέσεις σε εργολάβους

Κουκούλωμα χρόνιων προβλημάτων/Αποφασιστική αντιμετώπιση των χρόνιων προβλημάτων όπως της έλλειψης πόσιμου νερού με καινοτόμες λύσεις και συνεργασίες (συνεργασία με επιμελητήρια, πανεπιστήμια κλπ)

Ανεξέλεγκτη δόμηση και επέκταση επιχειρήσεων/Αποτελεσματική πάταξη της παράνομης δόμησης με την ολοκλήρωση του Πολεοδομικού Σχεδιασμού

Αποκατάσταση και ανανέωση υλικοτεχνικής υποδομής για την πλήρη εκμετάλλευση του έμψυχου δυναμικού και τον εντοπισμό και εξυπηρέτηση των άμεσων αναγκών των πολιτών

Έλλειψη πόρων λόγω αδυναμίας είσπραξης τελών ύδρευσης αλλά και μικρής χρηματοδότησης από ΚΑΠ και Δημόσιες επενδύσεις διότι αντιμετωπίζεται ως μικρός δήμος (λόγω πληθυσμού και έκτασης) χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η δεύτερη κατοικία (ιδιοκτήτες που απογράφονται στον τόπο μόνιμης κατοικίας και το γεγονός ότι το καλοκαίρι ο πληθυσμός 20απλασιάζεται/ Προσανατολισμός σε ΕΣΠΑ, Προγράμματα Υπουργείων και Δανεισμός, θέσπιση φόρων και προστίμων

Έλλειψη επικοινωνίας με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις/δημιουργία ιστότοπου για την καταχώρηση αιτημάτων, απόψεων και διαλόγου και τηλεφωνικό κέντρο 24ωρης λειτουργίας

ΔΟΜΗ: Τμήμα Προϋπολογισμού, Λογιστηρίου και Προμηθειών

Αριθμός υπαλλήλων-ειδικότητες μορφωτικό επίπεδο και κατάρτιση, σχέση εργασίας

τομέας	ΑΡΙΘΜΟΣ αρμοδιοτήτων	Πόσες ασκούνται	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ- ΚΛΑΔΟΣ	ΠΤΥΧΙΟ	ΗΛΙΚΑ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ
προϊστάμενος	30	4, Εντολές και έλεγχος	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	Διοίκηση Επιχειρήσεων	52	25	Μόνιμος	150 ώρες Μελέτες, ΕΣΠΑ, Οικονομικά
Γραφείο 1		6 σε συνεργασία με εξωτερικό λογιστή	ΠΕ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ- ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	Λογιστικής	50	14	μόνιμοι	
		4	ΤΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ				ΙΔΑΧ	
	1	2	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ		45	15	1 ΙΔΑΧ	
	1	1 παράλληλα με τον παραπάνω)	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ					
Γραφείο 2	5	4	ΤΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	Διοίκησης Επιχειρήσεων	41	14	ΙΔΑΧ	Πάνω από 200 ώρες σε θέματα αναθέσεων
			ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ		39	14		

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**1. Πόσες από τις αρμοδιότητες του ΟΕΥ ασκούνται και από ποιους υπαλλήλους;**

Στο **Γραφείο Προϋπολογισμού και Λογιστηρίου** (1) ασκούνται 16 από τις 30 αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ για τη δομή (πίνακας). Οι αρμοδιότητες ασκούνται εν μέρει από άτομα με σχετικές σπουδές αλλά και από άτομα με απλή εμπειρία. Διαπιστώνεται ότι οι δύο ΔΕ μπορούν να απασχοληθούν σε άλλες

θέσεις και να αντικατασταθούν από ένα άτομο σχετικής με τις αρμοδιότητες ειδικότητας. Άλλα σημαντικά ευρήματα είναι η αποδοχή της Προϊσταμένης ότι οι γνώσεις της δεν σχετίζονται με τις απαιτήσεις του Τμήματος και η σημαντική εμπλοκή του ορκωτού λογιστή στην τήρηση των προβλεπόμενων και στην άσκηση εσωτερικού ελέγχου

Στο **Γραφείο Προμηθειών,(2)** το προσωπικό αν και είναι κατάλληλο και αποδοτικό (ασκεί σχεδόν όλες τις αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ, έστω και εν μέρει) , δεν επαρκεί όμως, λόγω της αυξημένης δραστηριότητας (αν και μικρός δήμος) και της αυξημένης γραφειοκρατίας τα τελευταία χρόνια με τις συνεχείς αλλαγές της νομοθεσίας

2. Πληρότητα δομής και κενές οργανικές θέσεις

Απαιτείται η διάθεση τουλάχιστον ενός λογιστή, ενός οικονομολόγου, ενός ΔΕ Διοικητικού και ενός πληροφορικού, ώστε να αναλάβουν καθήκοντα αντίστοιχα των εξειδικεύσεων βάσει των σπουδών τους. Οι κενές θέσεις στον ΟΕΥ είναι:0

3. Στοιχεία για το προσωπικό

Καλή γνώση του αντικειμένου του λογισμικού και της νομοθεσίας, παρακολούθηση των αλλαγών μέσω σεμιναρίων για τους ΤΕ και ΠΕ, ενδιαφέρον για εργασία (εκτός ωραρίου μόνο από Προϊσταμένη και αναγκαστικά ανάληψη υπερβολικών καθηκόντων). Οι ΔΕ έχουν περιορισμένα καθήκοντα και εκτελούν τις υποχρεώσεις τους κατόπιν εντολών και παρακολούθησης

4. Συνθήκες εργασίας

Περιορισμένοι χώροι, μέτριες συνθήκες εργασίας, έλλειψη αποθηκευτικών μέσων

5. Τρόπος λειτουργίας

Ιεραρχική διάταξη, εντολές σε κάθε υπάλληλο χωριστά, σειριακή λειτουργία -εν μέρει αυτοματοποιημένη- στην έκδοση πράξεων και τελικά έλεγχος από προϊσταμένη και διευθυντή.

Καθημερινά γίνεται ιεράρχηση αναγκών χωρίς σχεδιασμό, προγραμματισμός και στοχοθεσία βάσει των οικονομικών στοιχείων που αποστέλλονται σε τακτά χρονικά διαστήματα στο Υπουργείο Οικονομικών.

Δεν έχει γίνει ποτέ συζήτηση σχετικά με τα προβλήματα της δομής, αξιολόγηση των υπαλλήλων και εκτίμηση της αποτελεσματικότητας. Ελεγκτικές δομές για τις πράξεις της Υπηρεσίας είναι το Ελεγκτικό Συνέδριο (έλεγχος δαπανών και εσόδων), η Αποκεντρωμένη Διοίκηση (έλεγχος οικονομικών αποφάσεων) και το Υπουργείο Οικονομικών (στατιστικά, κόμβος διαλειτουργικότητας) ενώ βάσει των παρατηρήσεών τους και τη θέσπιση ποσοτικών δεικτών θα μπορούσε να γίνει αξιολόγηση

Στο Γραφείο Προμηθειών υπάρχει διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και συνεργασία για το αποτέλεσμα. Εκτός από τις καθυστερήσεις δεν έχουν παρατηρηθεί

σημαντικά διαδικαστικά λάθη.

Εξοπλισμός-λογισμικά

Χρήση ειδικού λογισμικού με καλές δυνατότητες που όμως δεν διαλειτουργεί με άλλα πληροφοριακά συστήματα. Υφίσταται μόνο μία κοινή πλατφόρμα τοποθέτησης εγγράφων.

Συνδρομή σε ιστοσελίδα για ενημέρωση σχετικά με την ισχύουσα νομοθεσία

Ικανοποιητικός αριθμός ηλεκτρονικών μέσων και περιφερειακού εξοπλισμού

Το Γραφείο προμηθειών δεν εξυπηρετείται από κάποιο ΠΣ (χρησιμοποιεί δικές του φόρμες ακόμη και για την τήρηση της αποθήκης) κι έτσι δεν υπάρχει επικοινωνία με Τεχνική υπηρεσία και δεν συνεργάζονται με το ΠΣ του Λογιστηρίου και τα Προγράμματα των γραφείων υποστήριξης των αιρετών οργάνων και Συμβουλίων, με τα Τοπικά Συμβούλια και το Ταμείο.

6. Συνεργασία με τις άλλες δομές του Δήμου και τη διοίκηση

Αυτόνομη λειτουργία ως προς την παραγωγή διοικητικών και οικονομικών πράξεων

Προβληματική επικοινωνία με συναδέλφους και σημαντικές ελλείψεις στα δικαιολογητικά και στις εισηγήσεις των άλλων δομών λόγω έλλειψης προσωπικού. Δεν υπάρχει συνδετικός κρίκος μεταξύ των δομών

Καθορισμός πλάνου εργασιών από τον Αντιδήμαρχο Οικονομικών Υπηρεσιών σε καθημερινή βάση

Οι αιρετοί δεν είναι γνώστες του αντικειμένου και η ανάμιξή τους στη λειτουργία της δομής δεν ενισχύει την αποτελεσματικότητά της και την καλύτερη συνεργασία με τις άλλες δομές. Οι σχέσεις με τη διοίκηση σχετικά τεταμένες για το λόγο αυτό.

Δεν γίνεται ενσωμάτωση των εισηγήσεων των τοπικών συμβουλίων και των άλλων δομών στον Προϋπολογισμό λόγω γενικευμένης κεντρικής διαχείρισης των υποθέσεων αλλά και αδυναμία σωστής απεικόνισης και χρήσης των ειδικευμένων πιστώσεων

Επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον (πολίτες, επιχειρήσεις, ωφελούμενοι)

Ωφελούμενοι της δομής είναι οι πολίτες και οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν χρηματικά ποσά από το Δήμο (για παροχές προς αυτόν) ή Υπηρεσίες μέσω των προβλέψεων του Προϋπολογισμού. Παρατηρούνται σημαντικές καθυστερήσεις (που οφείλονται και στις ελεγκτικές υπηρεσίες) και σημαντικά λάθη στην αποτύπωση των υποχρεώσεων του δήμου στον Προϋπολογισμό (που δημιουργούν δυσλειτουργία σε όλες τις δομές), και καθυστερήσεις πληρωμών. Λάθη έχουν εντοπιστεί σε επιμέρους ενέργειες για την πραγματοποίηση μίας δαπάνης (δικαιολογητικά, κρατήσεις κά).

Η ενημέρωση ενδιαφερομένων για τα θέματα που τους απασχολούν δεν είναι άμεση και υπάρχουν πολλές διαμαρτυρίες αφού δεν είναι σε θέση να παρακολουθούν την εξέλιξη των ζητημάτων που τους απασχολούν.

Καλή συνεργασία με ελεγκτικές υπηρεσίες μέσω αλληλογραφίας, email, fax/τηλέφωνο αλλά και αυτοπροσώπως '

Χρήση κοινής βάσης δεδομένων με υπ. Οικονομικών και ΕΕΤΑΑ για αποστολή στατιστικών στοιχείων, έλεγχο διαδικασιών και αποθεματικών

7. Προτάσεις για την αντιμετώπιση των κρίσιμων ζητημάτων

Έλλειψη σχεδιασμού και προγραμματισμού από τη διοίκηση (γενικά για όλες τις δομές)/εσωτερικός σχεδιασμός και στοχοθεσία κάθε δομής με βάση τη διοικητική εμπειρία και την έρευνα της Υπηρεσίας/σύνταξη επιχειρησιακού προγράμματος

Έλλειψη συντονισμού μεταξύ των δομών για ολοκληρωμένη διοικητική λειτουργία και παροχή/ προσωπική διακίνηση αλληλογραφίας και εξεύρεση δυνατοτήτων συνεννόησης/λειτουργία τμήματος προγραμματισμού και οργάνωσης ή ομάδας έργου και εσωτερικού ελέγχου

Αδυναμία χρήσης κοινού λογισμικού και άλλων ΠΣ για όλες τις δομές/ανάρτηση εγγράφων και πληροφοριών σε κοινή πλατφόρμα/αντικατάσταση υπάρχοντος εξοπλισμού

Έλλειψη ειδικοτήτων (ισχύει για όλες τις δομές) και απαγόρευση προσλήψεων/ανακατανομή και αλλαγές ειδικοτήτων ανθρώπινου δυναμικού

Υπερβολικός όγκος άμεσων και υποχρεωτικών υποθέσεων για το υπάρχον προσωπικό/πλήρης αξιοποίηση των προσωπικών δυνατοτήτων του καθενός και εργασία εκτός ωραρίου με θέσπιση ανάλογων απολαβών/εκπαίδευση και μετακίνηση υπαλλήλων

Έλλειψη σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων για επαφή με τους πολίτες-επιχειρήσεις (portal για ενημέρωση σχετικά με τη νομοθεσία, την πορεία των αιτημάτων και ηλεκτρονική κατάθεση δικαιολογητικών ή μέσω κοινής βάσης δεδομένων με άλλες Υπηρεσίες)

Αποσπασματική, αντιφατική και συνεχώς μεταβάλλουσα νομοθεσία-νομολογία/συνεχής ενημέρωση μέσω ιστοσελίδας και ανταλλαγή απόψεων με άλλους ΟΤΑ/άμεση έγκυρη και έγκαιρη γνωμοδότηση από το νομικό σύμβουλο

ΔΟΜΗ: Τμήμα ΚΕΠ

Αριθμός υπαλλήλων-ειδικότητες μορφωτικό επίπεδο και κατάρτιση, σχέση εργασίας

τομέας	ΑΡΙΘΜΟΣ αρμοδιοτήτων	Πόσες ασκούνται	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ-ΚΛΑΔΟΣ	ΠΤΥΧΙΟ	ΗΛΙΚΑ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ
προϊστάμενος	1	1	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ		55	27	Μόνιμος	
Γραφείο 1 ΚΑΙ 2	9	9	ΠΕ ΔΥΠ	ΓΑΛΛΙΚΗΣ ΑΠΘ	47	13	μόνιμοι	4ήμερο σεμινάριο για τη λειτουργία ΚΕΠ, 200 ώρες διοίκηση οικονομία και διαχείριση κρίσεων ,ερμής, 1 έτος σχεδιασμός ηλεκτρονικών μαθημάτων, 250 ΙΔΕΚΕ ΔΟΙΚΗΣΗ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ, στρατηγική διοίκηση
		9 παράλληλα με άνω	ΤΕ ΔΥΠ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	Δ.Α.	13	Μόνιμος	Δ.Α
		9 παράλληλα με άνω	ΔΕ	ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΣΧΟΛΗ για μάνατζμεντ	43	13	μόνιμος	4ήμερο σεμινάριο για τη λειτουργία ΚΕΠ 35 ΩΡΩΝ ΨΗΦΙΑΚΑ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΑ

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**1. Πόσες από τις αρμοδιότητες του ΟΕΥ ασκούνται και από ποιους υπαλλήλους;**

Ασκούνται οι 9 από τις 9 αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ για τη δομή (πίνακας) από όλους τους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι διαθέτουν ανώτερη εκπαίδευση αλλά δεν έχουν άλλη κατάρτιση (πχ σχετικά με τη διαχείριση κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον ή την ηλεκτρονική διακυβέρνηση). Υπάρχει το οξύμωρο οι υφίσταμενοι να είναι ανώτερου κλάδου από την Προϊσταμένη

2. Πληρότητα δομής και κενές οργανικές θέσεις

Απαιτείται η διάθεση τουλάχιστον 1 υπαλλήλου του κλάδου ΔΥΠ προκειμένου η δομή να λειτουργεί και απογευματινές ώρες και Σάββατο. ενώ οι κενές θέσεις

στον ΟΕΥ είναι:0

3. Στοιχεία για το προσωπικό

Γνώση του αντικειμένου και της νομοθεσίας από όλους τους υπαλλήλους, δυνατότητα άμεσης βοήθειας από τη ΔΟΛ ΚΕΠ αν χρειαστεί αλλά και από ΠΣ «Ερμής», ενδιαφέρον για εργασία και αποδοτική ηλικία.

Προσωπικό με συγκεκριμένες (επαρκείς) γνώσεις και υπηρεσίες και ωράριο του Δήμου.

Προσωπικό με ειδικότητα ΔΥΠ που προσλήφθηκε και εκπαιδεύτηκε (σεμινάριο 4 ημερών) για την εργασία που κάνει εκτός από την Προϊσταμένη που επιλέχτηκε με την παλαιότερη διαδικασία επιλογής Προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δήμου και διαθέτει μόνο διοικητική εμπειρία

4. Συνθήκες εργασίας

Ικανοποιητικός χώρος εργασίας, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που προβλέπονται στο Νόμο ίδρυσης των ΚΕΠ και επάρκεια αποθηκευτικών μέσων και γραφείων

5. Τρόπος λειτουργίας

Πρόκειται για Υπηρεσία μίας στάσης με συγκεκριμένες κατευθύνσεις και συνεργασίες

Δεν γίνεται κάποια στοχοθεσία, απλά γίνεται προσπάθεια να εξυπηρετηθούν όλες οι υποθέσεις καθημερινά

Καταγράφονται από το σύστημα οι πράξεις του κάθε υπαλλήλου ΔΥΠ, για στατιστικούς λόγους και δεν γίνεται αξιολόγηση βάσει αυτών

Η Προϊσταμένη έχει καθαρά διοικητικό ρόλο (αποστολή εγγράφων, γνήσιο υπογραφής, φροντίδα για την προμήθεια των αναγκαίων υλικών)

6. Εξοπλισμός-λογισμικά

Χρήση ειδικού λογισμικού που δεν διαλειτουργεί με άλλα ΠΣ του Δήμου ή άλλων Δεν υπάρχει δυνατότητα χρήσης κοινής βάσης δεδομένων με άλλες Υπηρεσίες ή Φορείς παρά μόνο η αυτεπάγγελτη αναζήτηση δικαιολογητικών

Δυνατότητα ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών (με μερικά θέματα ως προς τη χρήση των ληφθέντων εγγράφων), ενημέρωσής τους για την ισχύουσα νομοθεσία και τα απαραίτητα δικαιολογητικά, μέσω του πολύ καλού ΠΣ «Ερμής»

Επάρκεια ηλεκτρονικών μέσων και περιφερειακού εξοπλισμού

7. Συνεργασία με τις άλλες δομές του Δήμου και τη διοίκηση

Δεν υπάρχει διασύνδεση με άλλες δομές στην παραγωγή διοικητικών πράξεων

Προβληματική η εξάρτηση από τις αναθέσεις του δήμου για προμήθειες και υπηρεσίες

Ενδιαφέρον από τη διοίκηση για την επίλυση των θεμάτων που απασχολούν τη δομή.

8. Επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον (πολίτες, επιχειρήσεις, ωφελούμενοι)

Άμεση και ολοκληρωμένη επικοινωνία και εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων είτε με τη φυσική τους παρουσία είτε εξ αποστάσεως (όχι όμως όλο το 24ωρο)
Προβληματική συνεργασία με ορισμένες δομές και καθυστέρηση διεκπεραίωσης
Αυτοματοποίηση διαδικασιών για τις συχνότερες απαιτήσεις των πολιτών

9. Προτάσεις για την αντιμετώπιση των κρίσιμων ζητημάτων

Επιλογή Προϊσταμένων από το Δήμο/πλήρης ανεξαρτητοποίηση δομής
Ηλεκτρονική διεκπεραίωση υποθέσεων /Τελειοποίηση ΠΣ «Ερμής»- κυρίως για το ηλεκτρονικό παράβολο-και ενημέρωση χρήσης για τους πολίτες
Άμεση λήψη δεδομένων/Χρήση κοινής βάσης δεδομένων με φορείς και επιχειρήσεις
Ανάληψη υποχρέωσης διεκπεραίωσης κοινωνικών παροχών με πολλά διαδικαστικά προβλήματα/λειτουργία Κέντρων Κοινότητας

ΔΟΜΗ: Αυτοτελές Τμήμα Παιδείας, Κοινωνικής Προστασίας Πολιτισμού και Αθλητισμού
Αριθμός υπαλλήλων-ειδικότητες μορφωτικό επίπεδο και κατάρτιση, σχέση εργασίας

τομέας	ΑΡΙΘΜΟΣ αρμοδιοτήτων	Πόσες ασκούνται	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ-ΚΛΑΔΟΣ	ΠΤΥΧΙΟ	ΗΛΙΚΑ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ
Προϊστάμενος	33	9 και του Προϊσταμένου Τμήματος	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ-ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ	ΦΥΣΙΚΟΥ	50	18	Μόνιμος	Πάνω από 500 ώρες σε Διοίκηση, Οικονομικά, Μελέτες, έργα, κοινωνική πολιτική
Γραφείο 1		2 παράλληλα με Προϊστάμενο	ΠΕ ΝΗΠ/ΓΩΝ	ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ	49	18	μόνιμη	800 ώρες σε παιδαγωγικά
		1 παράλληλα με άνω	ΠΕ ΝΗΠ/ΓΩΝ	ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ	47	14	Μόνιμη	200 ώρες σε παιδαγωγικά
		1 παράλληλα με άνω	ΤΕ ΒΡΕΦΟΝ/ΜΩΝ	Βρεφονηπιοκομίας	53	24	Μόνιμη	100 ώρες σε παιδαγωγικά
		1 παράλληλα με άνω	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ	Μετάταξη σε ΔΕ Μαγείρων με εμπειρία	48	13	ΙΔΑΧ	10 ώρες ΕΦΕΤ
		1 παράλληλα με άνω	ΠΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ	Κοινωνική Διοίκηση/κοινωνική εργασία	30	10	ΙΔΟΧ ΕΣΠΑ	400 ώρες στην Ειδική Αγωγή, επάρκεια Νοηματική κά
		1 παράλληλα με άνω	ΤΕ ΒΡΕΦΟΝ/ΜΩΝ	Βρεφονηπιοκομίας	32	10	ΙΔΟΧ ΕΣΠΑ	500 ώρες σε παιδαγωγικά
Γραφείο 2		1 παράλληλα με Πρ/νο (παράλληλα καθήκοντα	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ	Διοίκηση & οικονομίας (ΙΕΚ)			ΙΔΑΧ	300 ώρες σε Η/Υ, ημερίδες ενημέρωσης για κοινωνικά προγράμματα

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

2. Πόσες από τις αρμοδιότητες του ΟΕΥ ασκούνται και από ποιους υπαλλήλους;

Ασκούνται μόλις 9 από τις 33 αρμοδιότητες που προβλέπονται στον ΟΕΥ για τη δομή (πίνακας). Υπάρχει πληρότητα προσωπικού στον ΠΣ με σημαντική εμπειρία και

κατάρτιση σε παιδαγωγικά θέματα αλλά ανυπαρξία προσωπικού για τη διεκπεραίωση των διοικητικών υποχρεώσεων και των κοινωνικών παροχών. Οι ηλικίες είναι αποδοτικές, η εμπειρία αρκετή όπως και η εκπαίδευση-κατάρτιση

3. Πληρότητα δομής και κενές οργανικές θέσεις

Απαιτείται η διάθεση τουλάχιστον 10 υπαλλήλων διαφόρων ειδικοτήτων ενώ οι κενές θέσεις στον ΟΕΥ είναι:1

4. Στοιχεία για το προσωπικό

Γνώση του αντικειμένου και της νομοθεσίας μόνο από τον Προϊστάμενο, ενδιαφέρον για εργασία και εκτός ωραρίου και αναγκαστικά ανάληψη υπερβολικών καθηκόντων (ανεπαρκής δομή). Επίσης υποστηρίζει μόνος του-διοικητικά και λογιστικά- δύο ΝΠΔΔ (Σχολικές Επιτροπές) και ασκεί παράλληλα καθήκοντα στο ανύπαρκτο Τμήμα Προγραμματισμού και Ανάπτυξης

Προσωπικό με συγκεκριμένες γνώσεις και υπηρεσίες, σημαντική κατάρτιση στον τομέα που απασχολείται και αποκλειστικό ωράριο (λειτουργία Π.Σ.)

Η επιλογή Προϊσταμένου έγινε με τη διαδικασία του «μοιράζουμε ό,τι περίσσεψε». Η κατάρτιση στα θέματα της δομής έγινε μετέπειτα με επιμονή του ιδίου.

Διάθεση προσωπικού μόνο μέσω ΕΣΠΑ (Παιδικός Σταθμός). Σημαντικό το έργο τους.

Η υπάλληλος με παράλληλα καθήκοντα έχει αναλάβει μόνο την παραλαβή, αποθήκευση και παράδοση στους ωφελούμενους των ειδών πρώτης ανάγκης που λαμβάνει ο δήμος από διάφορα προγράμματα.

5. Συνθήκες εργασίας

Περιορισμένοι χώροι, άθλιες συνθήκες εργασίας, έλλειψη αποθηκευτικών μέσων και γραφείων

6. Τρόπος λειτουργίας

Λήψη αποκεντρωμένων αποφάσεων στον Π.Σ.

Δεν γίνεται ιεράρχηση αναγκών, προγραμματισμός, στοχοθεσία και αξιολόγηση των πράξεων

Συμμετοχή σε Προγράμματα ΕΣΠΑ και Υπουργείων

Ανταμοιβή για ενδιαφέρον και απόδοση εργασίας

7. Εξοπλισμός-λογισμικά

Χρήση ενός λογισμικού με περιορισμένες δυνατότητες που δεν διαλειτουργεί με άλλα πληροφοριακά συστήματα παρά μόνο κοινή πλατφόρμα τοποθέτησης εγγράφων.

Συνδρομή σε ιστοσελίδα για ενημέρωση σχετικά με την ισχύουσα νομοθεσία

Έλλειψη στοιχειωδών ηλεκτρονικών μέσων και περιφερειακού εξοπλισμού

8. Συνεργασία με τις άλλες δομές του Δήμου και τη διοίκηση

Δεν υπάρχει διασύνδεση με άλλες δομές στην παραγωγή διοικητικών πράξεων

Προβληματική επικοινωνία με συναδέλφους. Άρνηση προώθησης των θεμάτων της δομής. Δεν υπάρχει συνδετικός κρίκος Παρόμοια αντιμετώπιση από τη διοίκηση. Κανένα ενδιαφέρον της διοίκησης για τις αρμοδιότητες του Τμήματος, οι υπάλληλοι αποφασίζουν και εκτελούν τις υπηρεσίες κατά βούληση

9. Επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον (πολίτες, επιχειρήσεις, ωφελούμενοι)

Αποκομμένη λειτουργία από το εξωτερικό περιβάλλον (ανυπαρξία διαβούλευσης)
Περιορισμένες και πρόσκαιρες συνεργασίες με άλλους φορείς για ενημερώσεις-εκπαίδευση-παρεμβάσεις
Πλήρης ικανοποίηση των αναγκών των σχολικών μονάδων και των μαθητικών κοινοτήτων

10. Προτάσεις για την αντιμετώπιση των κρίσιμων ζητημάτων

Όπως παρακάτω στο γ) και ε)

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

α) Τρόπος εργασίας (συγκεντρωτικός, ατομικός, σειριακός, κάθετος, εντολές, έλεγχος, προγραμματισμός, σχέδιο, σημείο επαφής με τον πολίτη, εσωτερικές/εξωτερικές συνεργασίες):

- Συγκεντρωτικός, κάθετος, συγκεκριμένες εντολές και αρμοδιότητες
- Δεν γίνεται προγραμματισμός ούτε εξυπηρετείται κάποιος σχεδιασμός
- Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων (ιδιαιτερότητα παιδικού σταθμού)
- Δεν γίνεται έλεγχος των διοικητικών πράξεων και αξιολόγηση
- Συνεπής συμπεριφορά υπαλλήλων και ανταμοιβή
- Σημεία επαφής με τον πολίτη: γραφείο Προϊσταμένου Τμήματος και υπεύθυνης παιδ. Σταθμού ή με email. Εξυπηρέτηση όλων των αιτημάτων από τους ίδιους
- Συνεργασία με τους τεχνικούς του δήμου (ελάχιστοι) για παρεμβάσεις στα σχολικά κτίρια, με την οικονομική υπηρεσία για σύνταξη Προϋπολογισμού και προμήθειες (πολύ μικρή επιτυχία) ενώ είναι αδύνατη η συνεργασία με την Τεχνική Υπηρεσία

β) Επικοινωνία με συναδέλφους, Προϊσταμένους, αιρετούς

- Η επικοινωνία με συναδέλφους είναι προβληματική λόγω έλλειψης χρόνου, γνώσεων, οργάνωσης, κοινών ή προγραμμάτων που διαλειτουργούν και λειτουργία τμήματος Προγραμματισμού και Οργάνωσης
- Η παρεμβάσεις των αιρετών χωρίς αποτελεσματικότητα

- Εντολές και κατευθύνσεις από τη διοίκηση δίνονται μόνο όταν εντοπίζονται εκτροπές ή σοβαρή αρνητική συνέπεια της δημοτικής λειτουργίας, σε πολίτες
- Οι δομές λειτουργούν αυτόνομα ως κλειστοί οργανισμοί
- Οι υπάλληλοι δεν αποφασίζουν χωρίς την έγκριση των Προϊσταμένων

γ) προβλήματα/προτεινόμενη αντιμετώπιση/ενδεδειγμένη αντιμετώπιση

- Έλλειψη σχεδιασμού και προγραμματισμού από τη διοίκηση (γενικά για όλες τις δομές)/εσωτερικός σχεδιασμός και στοχοθεσία κάθε δομής με βάση τη εμπειρία και την έρευνα της Υπηρεσίας/σύνταξη επιχειρησιακού προγράμματος
- Έλλειψη προγραμματισμού λόγω ανάληψης υπερβολικών καθηκόντων/ απόδοση υποχρεώσεων σε υπαλλήλους με τη μορφή παράλληλων καθηκόντων/συγχώνευση δομών με παρόμοιες αρμοδιότητες και στόχους, αλλαγή ΟΕΥ
- Αδυναμία παροχής κοινωνικών υπηρεσιών λόγω έλλειψης ειδικοτήτων, εθελοντών, χώρων και μέσων/ συνεργασία με την Κοινωνική Επιχείρηση (ΝΠΙΔ) που έχει ομοειδείς αρμοδιότητες και με τοπικούς φορείς (εκκλησία, συλλόγους κλπ)
- Έλλειψη συντονισμού μεταξύ των δομών για ολοκληρωμένη διοικητική λειτουργία και παροχή/ προσωπική διακίνηση αλληλογραφίας και εξεύρεση δυνατοτήτων συνεννόησης/λειτουργία τμήματος προγραμματισμού και οργάνωσης ή ομάδας έργου και εσωτερικού ελέγχου
- Αδυναμία χρήσης κοινού λογισμικού και κοινής βάσης δεδομένων για όλες τις δομές/ανάρτηση εγγράφων και πληροφοριών σε κοινή πλατφόρμα/αντικατάσταση υπάρχοντος εξοπλισμού
- Έλλειψη ειδικοτήτων σε όλες τις δομές και απαγόρευση προσλήψεων/αναθέσεις σε εξωτερικούς συνεργάτες και συμβάσεις μέσω προγραμμάτων ΕΣΠΑ/ ανακατανομή και αλλαγές ειδικοτήτων ανθρώπινου δυναμικού
- Υπερβολικός όγκος άμεσων και υποχρεωτικών υποθέσεων για το υπάρχον προσωπικό/πλήρης αξιοποίηση των προσωπικών δυνατοτήτων του καθενός και εργασία εκτός ωραρίου χωρίς αμοιβή/εκπαίδευση και μετακίνηση υπαλλήλων
- Απομακρυσμένες δομές/χρήση ιδιωτικών μέσων χωρίς αποζημίωση/κεντρική διοίκηση-αποκεντρωμένες παροχές με συνεργασίες-συμπράξεις για επίτευξη οικονομικών κλίμακος
- Πρόσληψη προσωπικού μόνο μέσω προγραμμάτων ΕΣΠΑ/συμβάσεις έργου
- Διαδικασία ορισμού Προϊσταμένων/ θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων και νέες κρίσεις με την αλλαγή του ΟΕΥ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ/ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ/ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

α) Είδος και λόγος σύμπραξης με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς

Δεν έχουν προωθηθεί μόνιμες και στοχευμένες συμπράξεις με άλλους φορείς αλλά περιοδικές και μικρής έκτασης συνεργασίες, όπως:

- Συνεργασίες με ΜΚΟ και ενημερωτικές δράσεις σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος
- Συνεργασία με ειδικούς επιστήμονες για ημερίδες σχετικά με τους μαθητές και την οικογένεια
- Λειτουργία Σχολών Γονέων
- Συνεργασία με το Κ.Υ για παροχή δωρεάν εξετάσεων στους πολίτες και πληροφόρησης σε θέματα υγείας
- Συνεργασίες με την Κοινωφελή Επιχείρηση για παροχή βοήθειας σε αναξιοπαθούντες και άτομα που χρήζουν βοήθειας και για τη λειτουργία του Κέντρου Κοινότητας
- Συνεργασίες με Πανεπιστήμια και ιδιωτικούς φορείς για εκπόνηση προγραμμάτων για μαθητές
- Συνεργασία με Πολιτιστικούς και Επαγγελματικούς Συλλόγους για ανθρωπιστικές και δράσεις τόνωσης της τοπικής οικονομίας
- Συνεργασία με Συλλόγους Γονέων για τη λειτουργία των σχολείων

β) Τρόπος συνεργασίας με δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς (αλληλογραφία/χρήση κοινών διαδικασιών και εξοπλισμού με άλλους φορείς δημόσιους/ιδιωτικούς)

Μόνιμη και διαρκής συνεργασία με όμορο δήμο με διάθεση στοιχείων, κοινών Αποφάσεων, εκδηλώσεων και Ανακοινώσεων. Γενικά, η επικοινωνία με όλους τους συνεργαζόμενους φορείς γίνεται μέσω τηλεφώνου/fax, email, ιστοσελίδα

γ) με ωφελούμενους (ποιοι είναι/τρόπος επαφής/είδος συνεργασίας)

Αρκετές προσπάθειες προσέγγισης ειδικών ομάδων και καταγραφής των αναγκών τους αλλά πρόσκαιρες και μεμονωμένες παροχές κυρίως από εθελοντές. Ωφελούμενοι είναι:

- Μαθητές όλων των βαθμίδων
- Μετανάστες
- Άποροι και άστεγοι πολίτες
- Μόνιμοι κάτοικοι του δήμου 25-60 ετών που συμμετέχουν στη ΔΒΜ
- Σύλλογοι μέσω της χρηματοδότησης και της διάθεσης χώρων και εξοπλισμού (κυρίως σχολικού)

Η επικοινωνία γίνεται μέσω της ιστοσελίδας του δήμου (όχι αμφίδρομα), της ανάρτησης έντυπων ανακοινώσεων σε προκαθορισμένα σημεία και των αποστολών Δελτίων Τύπου σε τοπικά μέσα

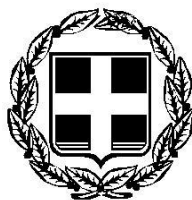
δ) Συμμετοχή σε Προγράμματα:

- του ΙΝΕΔΙΒΙΜ για λειτουργία ΚΔΒΜ
- του ΙΝΕΔΙΒΙΜ για διάθεση καθαριστών στις σχολικές μονάδες
- της Περιφέρειας για παροχή τροφίμων και ειδών πρώτης ανάγκης
- της ΕΕΤΑΑ ΑΕ για τη δράση «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής»

Τέλος, την τελευταία τετραετία κατατέθηκαν τέσσερις προτάσεις σε ευρωπαϊκά προγράμματα που δεν ευδοκίμησαν λόγω ανύπαρκτης υποστήριξης από τη διοίκηση, τις εμπλεκόμενες Υπηρεσίες και τους εξωτερικούς συνεργάτες του δήμου

ε) προβλήματα/αντιμετώπιση

- Έλλειψη σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων για διαβούλευση/προσπάθεια ερευνών
- Αδυναμία εντοπισμού αναγκών και παροχής κοινωνικών υπηρεσιών σε άτομα που ανήκουν σε ευάλωτες και ευπαθείς ομάδες, που οφείλεται στην απόκρυψή τους από τους ίδιους ή την αδυναμία τους να χρησιμοποιήσουν την υπάρχουσα τεχνολογία /χρήση συνδέσμων και εθελοντών
- Αδυναμία πρόσβασης σε στοιχεία εσωτερικών και εξωτερικών δομών μέσω της διαλειτουργικότητας πληροφοριακών συστημάτων/χρήση μέσων άλλων Υπηρεσιών
- Έλλειψη σύγχρονων ηλεκτρονικών μέσων για επαφή με τους πολίτες-επιχειρήσεις (portal για ενημέρωση σχετικά με τη νομοθεσία, την πορεία των αιτημάτων και ηλεκτρονική κατάθεση δικαιολογητικών ή μέσω κοινής βάσης δεδομένων με άλλες Υπηρεσίες)/σημείο επαφής το Κέντρο Κοινότητας
- Αποσπασματική, αντιφατική και συνεχώς μεταβάλλουσα νομοθεσία-νομολογία/συνεχής ενημέρωση μέσω ιστοσελίδας και ανταλλαγή απόψεων με άλλους ΟΤΑ/άμεση έγκυρη και έγκαιρη γνωμοδότηση από το νομικό σύμβουλο
- Επικαλύψεις αρμοδιοτήτων κοινωνικής πολιτικής και προστασίας καθώς και πολιτισμού με τη Κοινωφελή Επιχείρηση (ΝΠΙΔ)/συγχώνευση δομών



ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αρ. Φύλλου 2160

27 Σεπτεμβρίου 2011

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. 13078 Έγκριση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας

Δήμου Κασσάνδρας.

Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ –
ΘΡΑΚΗΣ

Έχοντας υπόψη:

- Τις διατάξεις των Π. . 37.α/1987, 22/1990, 50/2001, 347/2003, 44/2005, 116/2006 και 146/2007.
- Τις διατάξεις του άρθρου 10 του Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ Α' 143) «Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων».
- Τις διατάξεις του Ν.3852/2010 (ΦΕΚ Α'87) «Νέα Αρχι- τεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».
- Τις διατάξεις του Π. . 142/2010 «Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Μακεδονίας – Θράκης» (ΦΕΚ 235/Α' /27-12-2010).
- Την υπ' αριθμ. 215/2011 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου Κασσάνδρας που αφορά την έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Λειτουργίας του Δήμου.
- Την υπ' αριθμ. 12/2011 γνωμοδότηση του Υπηρεσι- ακού Συμβουλίου Υπαλλήλων ΟΤΑ Ν. Χαλκιδικής, απο- φασίζουμε:

Εγκρίνουμε τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Κασσάνδρας, το περιεχόμενο του οποίου έχει ως εξής:

ΜΕΡΟΣ 1 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ

ΔΗΜΟΥ

Άρθρο 1 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι Κεντρικές Υπηρεσίες είναι εγκατεστημένες στην έδρα του Δήμου και περιλαμβάνουν τις παρακάτω οργα- νικές μονάδες ομαδοποιημένες σε ενότητες συναφούς σκοπού και αντικειμένου:

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ

1. Ιδιαίτερο Γραφείο Δημάρχου.
2. Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων και Διοικητικής Βοήθειας.
3. Αυτοτελές Γραφείο Νομικής Υπηρεσίας
4. Αυτοτελές Τμήμα Πολεοδομίας:

α) Γραφείο Έκδοσης Οικοδομικών Αδειών β) Γραφείο Πολεοδομικών Εφαρμογών γ) Γραφείο Ελέγχου κατασκευών

5. Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες :

α) Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού β) Τμήμα Αστυνόμευσης

γ) Γραφείο Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: ΕΠΙΤΕΛΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΑΝΕΙ- ΑΣ

1. Αυτοτελές Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Πληροφορικής και Διαφάνειας που περιλαμβάνει ειδι- κότερα τα παρακάτω γραφεία:

α) Γραφείο Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Ορ- γάνωσης
β) Γραφείο Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνι- νών (ΤΠΕ) και Διαφάνειας

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ

1. Αυτοτελές Τμήμα Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρα- κάτω γραφεία:

α) Γραφείο Κοινωνικής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων και Παιδικών Σταθμών

β) Γραφείο Προστασίας και Προαγωγής της Δημόσιας Υγείας

γ) Γραφείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Πολιτισμού και Αθλητισμού

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1. Αυτοτελές Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία :

α) Γραφείο Αγροτικής Παραγωγής και Αλιείας β) Γραφείο Απασχόλησης και Τουρισμού

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΠΟΙ- ΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες :

1. Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών:

α) Γραφείο Κτηριακών και Τεχνικών Έργων Οδοποιίας β) Γραφείο Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων και Συγκοι- νωνιών

γ) Γραφείο Ύδρευσης – Αποχέτευσης δ) Γραφείο Έργων

Αυτεπιστασίας 2. Τμήμα Περιβάλλοντος:

α) Γραφείο αποκομιδής απορριμμάτων και ανακυκλώ- σιμων υλικών

β) Γραφείο Καθαρισμού κοινόχρηστων χώρων, κτιρίων και συντήρησης πρασίνου

γ) Γραφείο Διαχείρισης και Συντήρησης Οχημάτων δ) Γραφείο Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασί-

ας ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ: ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ

1. Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες :

α) Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων του Δήμου και Ανθρώπινου Δυναμικού :

1. Γραφείο υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων

2. Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού

β) Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης, Ληξιαρχείου, Άλλο- δαπών και Διοικητικής Μέριμνας

1. Γραφείο Δημοτικής Κατάστασης και Ληξιαρχείου

2. Γραφείο Άλλοδαπών

3. Γραφείο Διοικητικής Μέριμνας

γ) Τμήμα ΚΕΠ Δημοτικής Ενότητας Κασσάνδρας

1. Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολιτών

2. Γραφείο Εσωτερικής Ανταπόκρισης

δ) Τμήμα ΚΕΠ Δημοτικής Ενότητας Παλλήνης

1. Γραφείο Εξυπηρέτησης Πολιτών

2. Γραφείο Εσωτερικής Ανταπόκρισης

2. Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών που περιλάμβ- νει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες :

α) Τμήμα Προϋπολογισμού, Λογιστηρίου και Προμη- θειών

1. Γραφείο Προϋπολογισμού και Λογιστηρίου

2. Γραφείο Προμηθειών

β) Τμήμα Ταμείου, Εσόδων και Περιουσίας

1. Γραφείο Ταμείου

2. Γραφείο Εσόδων και Περιουσίας

Άρθρο 2 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του Δήμου είναι εγκα- τεστημένες στην έδρα της δημοτικής ενότητας, εξυπη- ρετούν τις δημοτικές / τοπικές κοινότητες της ενότη- τας και περιλαμβάνουν υπηρεσίες οι οποίες υπάγονται διοικητικά σε αντίστοιχες Διευθύνσεις ή Τμήματα των Κεντρικών Υπηρεσιών του Δήμου.

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΜΕ ΕΔΡΑ το Χανιώτι

1. Τμήμα ΚΕΠ.

2. Γραφείο Συντήρησης Υποδομών

3. Γραφείο Καθαριότητας και Ανακύκλωσης

4. Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων και Εξυπηρέτησης του Πολίτη

5. Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων

6. Γραφείο Αστυνόμευσης, Δημοτικής Αστυνομίας

7. Γραφείο Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων, Δημοτικής Αστυνομίας

ΜΕΡΟΣ 2 : ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Άρθρο 3 Αρμοδιότητες Γραφείου Δημάρχου

Το Γραφείο Δημάρχου παρέχει κάθε είδους διοικη- τική και γραμματειακή υποστήριξη προς τον Δήμαρχο και ιδίως:

1) Προγραμματίζει, οργανώνει και ρυθμίζει τις συνα- ντήσεις του Δημάρχου.

2) Διεξάγει και διεκπεραιώνει την προσωπική αλλη- λογραφία του Δημάρχου και τηρεί το πρωτόκολλο και το αρχείο αυτής.

3) Τηρεί αρχείο των κάθε είδους αποφάσεων του Δήμου προς χρήση του Δημάρχου, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Δη- μάρχου.

4) Παρέχει κάθε είδους διοικητική και γραμματειακή- κή υποστήριξη προς τους κατέχοντες θέσεις Ειδικών Συμβούλων ή Ειδικών Συνεργατών ή Επιστημονικών Συνεργατών.

Άρθρο 4 Αρμοδιότητες Αυτοτελούς Γραφείου Επικοινωνίας

και Δημοσίων Σχέσεων και Διοικητικής Βοήθειας

1) Σχεδιάζει και εισηγείται τη επικοινωνιακή πολιτι- κή για την προώθηση της αποστολής και των στόχων του Δήμου και αντίστοιχα σχεδιάζει και προωθεί την εφαρμογή των προγραμμάτων των ενεργ- γειών που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση της επικοινωνιακής αυτής πολιτικής.

2) Οργανώνει και υλοποιεί κάθε είδους εκδηλώσεις του Δήμου (συνεδρία, συνελεύσεις, εορτές κλπ), καθώς και προγράμματα προβολής του έργου και των υπηρε- σιών που παρέχει ο Δήμος.

3) Σχεδιάζει, εισηγείται και εφαρμόζει προγράμματα ενημέρωσης των πολιτών για τις επιδιώξεις, στόχους και υπηρεσίες του Δήμου με γενικό στόχο τη δραστη- ριοποίηση των πολιτών για την προώθηση των τοπικών συμφερόντων.

4) Παρακολουθεί συστηματικά τα δημοσιεύματα (έντυ- πα και ηλεκτρονικά) σχετικά με τις δραστηριότητες του Δήμου και ενημερώνει σχετικά τα όργανα διοίκησης και τις υπηρεσίες του Δήμου. Τηρεί αρχείο των δημοσιεύσε- ων καθώς και των σχετικών απαντήσεων του Δήμου.

5) Διαχειρίζεται τις σχέσεις του Δήμου με τον ηλε- κτρονικό και έντυπο τύπο και τα μέσα μαζικής ενη- μέρωσης και επιμελείται των δημοσιευμάτων και των δελτίων τύπου του Δήμου.

6) Επιμελείται των ενημερωτικών εκδόσεων ή εκπο- μών του Δήμου στα ΜΜΕ.

7) Σχεδιάζει και εφαρμόζει συστήματα και διαδικα- σίες για την εξυπηρέτηση των δημοτών που έχουν αντικειμενική αδυναμία προσπέλασης στις δημοτικές υπηρεσίες ή στα ΚΕΠ και χρειάζονται να έλθουν σε επαφή με τις επιμέρους υπηρεσίες για συγκεκριμένες ανάγκες τους.

8) Μεριμνά για τη δημιουργία και την αποτελεσματική λειτουργία δικτύων εθελοντών που αναλαμβάνουν την εξυπηρέτηση των ανωτέρω δημοτών για την εκτέλεση των δοσοληψιών τους με τις δημοτικές υπηρεσίες και τα ΚΕΠ για λογαριασμό τους.

9) Δέχεται αιτήματα των ανωτέρω δημοτών με βάση τις σχετικές διαδικασίες και μεριμνά για την ικανοποι- ησή τους, με την αξιοποίηση τόσο των υπαλλήλων του Γραφείου όσο και των δικτύων εθελοντών.

10) Συνεργάζεται με τα αρμόδια ΚΕΠ για την διεκπε- ραίωση υποθέσεων των ανωτέρω δημοτών σε ζητήματα αρμοδιότητας των ΚΕΠ.

11) Σχεδιάζει και προωθεί κάθε άλλη σχετική ενεργ- γεια για την καλύτερη εξυπηρέτηση των δημοτών με

αντικειμενική αδυναμία προσπέλασης στις δημοτικές υπηρεσίες ή στα ΚΕΠ.

Άρθρο 5 Αρμοδιότητες Νομικής

Υπηρεσίας

Η Νομική Υπηρεσία παρέχει νομική υποστήριξη προς τα αιρετά όργανα του Δήμου και τις δημοτικές υπηρεσίες για την προώθηση των επιδιώξεων/ στόχων/ συμπεριφορών του Δήμου. Ειδικότερα η Υπηρεσία:

- 1) Παρέχει νομικές συμβουλές και γνωμοδοτήσεις προς τα πολιτικά όργανα διοίκησης του Δήμου (Δημοτικό Συμβούλιο, Επιτροπές, Δήμαρχος κλπ) διασφαλίζοντας το νομότυπο των πράξεων του Δήμου.
- 2) Παρέχει νομικές συμβουλές και κατευθύνσεις προς τις επί μέρους υπηρεσίες του Δήμου, καθώς και στα ιδρύματα και στα άλλα νομικά πρόσωπα του Δήμου, για την διασφάλιση του νομότυπου των δράσεων τους.
- 3) Επεξεργάζεται και γνωμοδοτεί για πράξεις της δημόσιας διοίκησης που αφορούν το Δήμο.
- 4) Επεξεργάζεται και ελέγχει νομικά όλες τις συμπεριφορές που συνάπτει ο Δήμος με τρίτους, καθώς και τις προκηρύξεις του Δήμου για την ανάθεση έργων, προμηθειών και υπηρεσιών σε τρίτους.
- 5) Εκπροσωπεί τον Δήμο σε νομικές υποθέσεις εντός και εκτός των Δικαστηρίων και των Διοικητικών Αρχών, για την πρόσπιση των συμφερόντων του Δήμου.
- 6) Παρακολουθεί την σχετική νομοθεσία και νομολογία και τηρεί και επικαιροποιεί αρχείο με τις νομοθετικές και κανονιστικές ρυθμίσεις που ενδιαφέρουν το Δήμο.

Άρθρο 6 Αρμοδιότητες Αυτοτελούς Τμήματος Πολεοδομίας

Το Αυτοτελές Τμήμα Πολεοδομίας είναι αρμόδιο για την εφαρμογή του πολεοδομικού σχεδιασμού, την έκδοση και έλεγχο εφαρμογής των οικοδομικών αδειών και τον έλεγχο των αυθαίρετων κατασκευών. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες του Τμήματος στο πλαίσιο της αποστολής του, καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις Νόμων, Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων.

Οι αρμοδιότητες των επί μέρους Γραφείων του Τμήματος Πολεοδομίας είναι οι εξής:

(α) Αρμοδιότητες Γραφείου Έκδοσης Οικοδομικών Αδειών

- 1) Παραλαμβάνει, ελέγχει την πληρότητα των υποβαλλόμενων φακέλων για την έκδοση οικοδομικών αδειών, ελέγχει τις υποβλλόμενες μελέτες (αρχιτεκτονική, στατική, ηλεκτρομηχανολογικές, θερμομόνωση, παθητική πυροπροστασία, μελέτη ενεργειακής απόδοσης) σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις και μετά τον έλεγχο των φορολογικών εκδίδει τις οικοδομικές άδειες.
- 2) Ελέγχει τις αρχιτεκτονικές, στατικές, υδραυλικές και ηλεκτρομηχανολογικές μελέτες, τη μελέτη θερμομόνωσης, τη μελέτη παθητικής πυροπροστασίας και τα σχετικά φορολογικά στοιχεία για την έκδοση ή αναθεώρηση οικοδομικών αδειών βιομηχανικών κτιρίων, κατά τις ρυθμίσεις της σχετικής νομοθεσίας.
- 3) Αναθεωρεί και ενημερώνει τις οικοδομικές άδειες, εγκρίνει εργασίες μικρής κλίμακας και τηρεί όλα τα απαιτούμενα σχετικά στατιστικά στοιχεία και αρχεία των οικοδομικών αδειών.
- 4) Ελέγχει το σύννομο εκδοθεισών οικοδομικών αδειών και προβαίνει σε διακοπή εργασιών ή ανάκληση αδειών, αν απαιτείται.

5) Εκδίδει απόφαση για τον καθορισμό μεμονωμένων κτιρίων ή των περιοχών, εντός των οποίων οι όψεις των κτιρίων πρέπει να αποπερατώνονται μέσα σε έξι έτη από την έκδοση της οικοδομικής άδειας ή της ανωτέρω απόφασης.

6) Χορηγεί την άδεια εγκατάστασης δομικής ή μηχανικής κατασκευής προς εγκατάσταση κεραίας σταθμού στην Ξηρά, σύμφωνα με το άρθρο 24 α' του ν. 2075/1992 (ΦΕΚ 129 Α'), όπως ισχύει, και την επιβολή κυρώσεων στους παραβάτες.

7) Παρέχει διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη προς το Τμήμα Πολεοδομίας και τα Γραφεία του (τήρηση πρωτοκόλλου, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση αλληλογραφίας, θέματα προσωπικού κλπ).

(β) Αρμοδιότητες Γραφείου Πολεοδομικών Εφαρμογών

- 1) Παρακολουθεί την εξέλιξη των ρυθμιστικών σχεδίων και των πολεοδομικών μελετών για την επέκταση / τροποποίηση των σχεδίων πόλεων στην περιοχή του Δήμου.
- 2) Μελετά και εισηγείται για τις ανάγκες τροποποιήσεων / αναθεώρησης των ρυμοτομικών σχεδίων των πόλεων στην περιοχή του Δήμου.
- 3) Μελετά και εισηγείται την προκαταρκτική πρόταση ανάπτυξης ορισμένης περιοχής.
- 4) Ελέγχει την εφαρμογή ρυμοτομικών και πολεοδομικών σχεδίων, σύμφωνα με τις αρμοδιότητες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις. Οι εφαρμογές αυτές περιλαμβάνουν ιδίως:
 - (α) Τον έλεγχο εφαρμογής ρυμοτομικών σχεδίων στο έδαφος πριν την έγκριση των πινακίδων εφαρμογής.
 - (β) Την σύνταξη διαγραμμάτων εφαρμογής και διαγραμμάτων διαμορφωμένης κατάστασης.
 - (γ) Τον έλεγχο τοπογραφικών διαγραμμάτων που προορίζονται για σύνταξη πράξεων τακτοποιήσεως και αναλογισμού ή πράξεων εφαρμογής.
 - (δ) Την επίβλεψη τοπογραφικών μελετών και μελετών Πράξεων Εφαρμογής Σ.Π.
 - (ε) Την σύνταξη Πράξεων Εφαρμογής.
 - (στ) Την εφαρμογή πολεοδομικών σχεδίων και συναφών εκτελεστών πράξεων, που δεν έχουν γενικότερο χαρακτήρα.
 - (ζ) Τον έλεγχο εφαρμογής ρυμοτομικών σχεδίων στο έδαφος, κατ' άρθρο 15 Κ.Β.Π.Ν.
 - (η) Την εφαρμογή εγκεκριμένων σχεδίων επί του εδάφους κατά την πρόβλεψη της παρ.1 του άρθρου 155 Κ.Β.Π.Ν.
 - 5) Γνωμοδοτεί για παρέκλιση από τους όρους δόμησης κατασκευής κτιρίων που προορίζονται για γεωκτηνοτροφικές, γεωπηνηροτροφικές ή υδατοκαλλιεργητικές εγκαταστάσεις, καθώς και για εγκαταστάσεις αποθήκευσης λιπασμάτων, φαρμάκων, ιχθυοτροφιών, γεωργικών και αλιευτικών εφοδίων, γεωργικών και αλιευτικών προϊόντων, στεγαστρων σφαγής ζώων και δεξαμενών από οποιοδήποτε υλικό (Σε συνεργασία με τις υπηρεσίες Αγροτικής παραγωγής και Αλιείας).
 - 6) Τηρεί αρχεία χαρτών και ρυμοτομικών διαγραμμάτων, όρων δόμησης, διαγραμμάτων και πράξεων εφαρμογής, πράξεων τακτοποίησης και αναλογισμού.
 - (γ) Αρμοδιότητες Γραφείου Ελέγχου Κατασκευών 1) Προβαίνει σε έλεγχο των κατασκευών ώστε να διαπιστώνεται η εφαρμογή των εγκεκριμένων σχεδίων των αντίστοιχων οικοδομικών αδειών.

2) Προβλέπει σε έλεγχο της κατασκευής αυθαιρέτων κτισμάτων και στον χαρακτηρισμό αυτών σύμφωνα με την ισχύουσα πολεοδομική νομοθεσία.

3) Σε περιπτώσεις διαπίστωσης κατά τους ανωτέρω ελέγχους παραβάσεων, προβαίνει σε επιβολή προ-στίμων ή άλλων προβλεπόμενων κυρώσεων κατά την κείμενη πολεοδομική νομοθεσία.

4) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τον γενικό οικοδομικό κανονισμό και τις οικοδομές που χαρακτηρίζονται επικίνδυνες, σε συνεργασία με τη δημοτική αστυνομία.

5) Εισηγείται την αφαίρεση άδειας από οικοδομές για μη εξόφληση ασφαλιστικών εισφορών στο ΙΚΑ, σε συνεργασία με τη δημοτική αστυνομία.

Άρθρο 7 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Δημοτοσύας

Αστυνομίας

Η Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας είναι αρμόδια για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των αρμοδι-στίτων που έχουν θεσπισθεί με το άρθρο 1 του Νόμου 3731 / 2008, όπως αυτό ισχύει. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό η Δημοτική Αστυνομία¹:

(1) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν την ύδρευση, την άρδευση και την αποχέτευση, όπως αυτές περιλαμβάνονται στην εκάστοτε κείμενη νομοθε-σία, στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές και στις αποφάσεις των διοικητικών συμβουλίων των δημοτικών επιχειρήσεων ύδρευσης και αποχέτευσης.

(2) Ελέγχει την τήρηση των όρων που προβλέπονται στην κείμενη νομοθεσία και στις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, για τη χρήση των αλσών και των κήπων, των πλατειών, των παιδικών χαρών και των λοιπών κοινόχρηστων χώρων.

(3) Ελέγχει την τήρηση των όρων οι οποίοι προβλέ-πονται στην κείμενη νομοθεσία και στις τοπικές κανο-νιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, για τη χρήση και λειτουργία των δημοτικών αγορών, των εμποροπανηγύρεων, των ζωοπανηγύρεων, των χριστουγεννιάτικων αγορών και γενικά των υπαίθριων δραστηριοτήτων.

(4) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν στο υπαίθριο εμπόριο και στις λαϊκές αγορές.

(5) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν στην υπαίθρια διαφήμιση, καθώς και τον έλεγχο της τήρησης ειδικότερων προδιαγραφών κατασκευής και προϋποθέσεων τοποθέτησης διαφημιστικών πλαισίων, που τυχόν έχουν τεθεί με τοπικές κανονιστικές αποφά-σεις, από τις δημοτικές αρχές.

(6) Ελέγχει την τήρηση της καθαριότητας σε κοινό-χρηστους υπαίθριους χώρους της εδαφικής περιφέρει-ας του οικείου δήμου και γενικότερα την τήρηση των κανόνων που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία και τις τοπικές κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές για την αναβάθμιση της αισθητικής των πόλεων και των οικισμών.

(7) Ελέγχει την τήρηση των μέτρων που επιβάλλονται για την πρόληψη πυρκαγιών σε κοινόχρηστους υπαί-θριους χώρους.

(8) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν

στην κυκλοφορία των πεζών, τη στάση και στάθμευση των οχημάτων, στην επιβολή των διοικητικών μέτρων του άρθρου 103 του ν. 2696/1999, όπως ισχύει, για την παράνομη στάθμευση οχημάτων, καθώς και την εφαρ-μογή των διατάξεων, που αναφέρονται στην κυκλοφορία τροχοφόρων στους πεζόδρομους, πλατείες, πεζοδρόμια και γενικά σε χώρους που δεν προορίζονται για τέτοια χρήση και στην εκπομπή θορύβων από αυτά. Οι αρμοδιό-τητες αυτές ασκούνται, παράλληλα και κατά περίπτωση, και από την Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ.ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκηση τους επιλαμβάνονται η Δημοτική Αστυνομία και η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, ταυτόχρονα, το συντονισμό έχει η Ελλη-νική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, κατά περίπτωση.

(9) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη ρύθμιση της κυκλοφορίας με υποδείξεις και σή-ματα των τροχονόμων στο δημοτικό οδικό δίκτυο και στα τμήματα του εθνικού και επαρχιακού δικτύου που διέρχονται μέσα από κατοικημένες περιοχές. Η αρμο-διότητα αυτή εξακολουθεί να ασκείται, παράλληλα και κατά περίπτωση, από την Ελληνική Αστυνομία (ΕΛ. ΑΣ.) και το Λιμενικό Σώμα. Όταν κατά την άσκηση της επιλαμβάνονται η Δημοτική Αστυνομία και η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα, ταυτόχρονα, το συντο-νισμό έχει η Ελληνική Αστυνομία ή το Λιμενικό Σώμα κατά περίπτωση.

(10) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν τα εγκαταλελειμμένα οχήματα.

(11) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων, που αφορούν στη σήμανση των εργασιών που εκτελούνται στις οδούς και στις υποχρεώσεις αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στο δημοτικό οδικό δίκτυο και ελέγχει για τη λήψη μέτρων ασφάλειας και υγιεινής σε εργασίες που εκτελούνται.

(12) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν στη λειτουργία παιδίοπων.

(13) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν στη λειτουργία καταστημάτων, επιχειρήσεων, θεάτρων, κινηματογράφων, ψυχαγωγικών και λοιπών δραστηριο-τήτων, για τις οποίες αρμόδιος για τη χορήγηση, ανά-κληση και αφαίρεση αδειών ίδρυσης, εγκατάστασης, λειτουργίας και ασκήσεως τους είναι ο οικείος Δήμος, εκτός από τις περιπτώσεις εκείνες για τις οποίες έχουν ορισθεί άλλες αρχές αρμόδιες για το σχετικό έλεγχο.

(14) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για την ηχο-ρύπανση, την κοινή ησυχία και τη λειτουργία μουσικής στα καταστήματα και στα δημόσια κέντρα.

(15) Εκτελεί τις διοικητικές κυρώσεις που αφορούν τη λειτουργία καταστημάτων και επιχειρήσεων, των οποίων την άδεια ίδρυσης και λειτουργίας χορηγούν οι δημοτικές αρχές.

(16) Ελέγχει την τήρηση διατάξεων που αφορούν τους οργανωμένους από τους Δήμους χώρους προσωρινής εγκατάστασης μετακινούμενων πληθυσμιακών ομά-δων.

(17) Ελέγχει την εφαρμογή των μέτρων που λαμβά-νονται από τις δημοτικές αρχές για δραστηριότητες και καταστάσεις που εγκυμονούν κινδύνους για τη ζωή και την περιουσία των κατοίκων και ειδικότερα από τις επικίνδυνες οικοδομές, καθώς και την εφαρμογή των κανονιστικών πράξεων που τίθενται από αυτές για την προστασία της υγείας των κατοίκων από τις σκληρές δραστηριότητες που αναφέρονται σε αυτές.

¹ Οι αρμοδιότητες με αρ. 9, 12, 13, 14, 17, 18, 20 και 23 είναι δυνατόν να μην ασκούνται από τη Διεύθυνση, εάν ο αριθμός του προσωπικού της Διεύθυνσης είναι κάτω από 50 άτομα.

- (18) Ελέγχει την τήρηση των σχετικών διατάξεων, που αφορούν στο Γενικό Οικοδομικό Κανονισμό.
- (19) Αφαιρεί την άδεια οικοδομής για οφειλόμενες ασφαλιστικές εισφορές στο Ι.Κ.Α.
- (20) Ελέγχει την τήρηση των μέτρων για την προστασία των μουσείων, μνημείων, σπηλαίων, αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής του Δήμου και των εγκαταστάσεων αυτών, που λαμβάνονται από τις οικείες δημοτικές αρχές.
- (21) Συμμετέχει στην εφαρμογή των σχεδίων πολιτικής προστασίας.
- (22) Ελέγχει επιχειρήσεις τουριστικού ενδιαφέροντος, σχετικά με την εφαρμογή της τουριστικής νομοθεσίας (βεβαίωση παραβάσεων, εκτέλεση διοικητικών κυρώσεων, θεώρηση τιμοκαταλόγων των δωματίων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και καταλυμάτων) στις περιπτώσεις που αυτές λειτουργούν σε νομούς ή νησιά όπου δεν εδρεύουν υπηρεσίες του ΕΟΤ.
- (23) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων για το ωράριο λειτουργίας των κέντρων διασκέδασης και των συναφών καταστημάτων, καθώς και των εμπορικών καταστημάτων και των καταστημάτων τροφίμων.
- (24) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τα ζώα συντροφιάς.
- (25) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τις κάθε είδους κανονιστικές αποφάσεις που εκδίδουν οι δημοτικές αρχές, καθώς και την επιβολή των πάσης φύσεως διοικητικών μέτρων που προβλέπονται από αυτές.
- (26) Προστατεύει τη δημοτική και κοινοτική περιουσία.
- (27) Διενεργεί αυτοψία για την εξακρίβωση των προϋποθέσεων που απαιτούνται για την έκδοση διοικητικών πράξεων από τα όργανα του Δήμου και, ιδίως, διενεργεί αυτοψία και συντάσσει έκθεση για την έκδοση πρωτοκόλλου διοικητικής αποβολής και για τη χορήγηση βεβαίωσης νόμιμης κατοικίας.
- (28) Επιδίδει τα πάσης φύσεως έγγραφα του οικείου Δήμου ή άλλων Δημοτικών Αρχών εντός των διοικητικών ορίων του οικείου Δήμου.
- (α) Αρμοδιότητες Τμήματος επιχειρησιακού σχεδιασμού
- 1) Σχεδιάζει όλα τα θέματα που έχουν σχέση με τον επιχειρησιακό σχεδιασμό, την τακτική και μεθοδολογία δράσης και την αποτελεσματικότητα του έργου της δημοτικής αστυνομίας (μέθοδοι αστυνόμευσης, κανόνες και μέτρα αστυνομικής τακτικής και πρακτικής, μέθοδοι αξιοποίησης προσωπικού, στολές προσωπικού κλπ).
- 2) Σχεδιάζει και εισηγείται κανονισμούς για τη λειτουργία και τον τρόπο δράσης της δημοτικής αστυνομίας.
- 3) Τηρεί αρχείο αναφορών / δελτίων συμβάντων και επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία για τη δράση και τα αποτελέσματα από την αξιοποίηση της δημοτικής αστυνομίας.
- 4) Υποδέχεται τις αναφορές / δελτία συμβάντων, τις αξιολογεί και μεριμνά για την ενημέρωση των δημοτικών υπηρεσιών ή και άλλων δημόσιων υπηρεσιών, όταν απαιτείται, για τις περαιτέρω ενέργειες.
- 5) Συγκεντρώνει τυχόν παράπονα και υποδείξεις των πολιτών σχετικά με το αντικείμενο της δημοτικής αστυνομίας, τηρεί σχετικά αρχεία και συμμετέχει στην διαχείριση όσων σχετικών μέτρων και αποφάσεων λαμβάνονται.
- 6) Μεριμνά για την ενημέρωση του κοινού για το αντικείμενο και το έργο της δημοτικής αστυνομίας.
- 7) Μεριμνά για την εκπαίδευση του προσωπικού της δημοτικής αστυνομίας.
- 8) Μεριμνά για την εξασφάλιση και συντήρηση των τεχνικών μέσων, καθώς και του ματασμού και των λοιπών εφοδίων του προσωπικού της δημοτικής αστυνομίας.
- (β) Αρμοδιότητες Τμήματος αστυνόμευσης
- 1) Συγκροτεί τις περιπόλους και διενεργεί όλες τις αστυνομικές φύσεως ενέργειες (περίπολοι, έρευνες, ελεγχολογία) σύμφωνα με το αντικείμενο της δημοτικής αστυνομίας και τους σχετικούς κανονισμούς.
- 2) Συμπληρώνει αναφορές και δελτία συμβάντων για τα αποτελέσματα της αστυνομικής δράσης.
- 3) Συγκεντρώνει τυχόν παράπονα και υποδείξεις των πολιτών σχετικά με το αντικείμενο της δημοτικής αστυνομίας και συμμετέχει στην διαχείριση όσων σχετικών μέτρων και αποφάσεων λαμβάνονται.
- 4) Μεριμνά για τη διενέργεια των αναγκαίων εργασιών συντήρησης των τεχνικών μέσων και εφοδίων που χρησιμοποιεί η δημοτική αστυνομία.

Άρθρο 8 Αρμοδιότητες Αυτοτελούς Τμήματος

Προγραμματισμού,

Οργάνωσης, Πληροφορικής και Διαφάνειας

Το Αυτοτελές Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Πληροφορικής και Διαφάνειας του Δήμου είναι αρμόδια για την υποστήριξη των οργάνων διοίκησης, των υπηρεσιών και των νομικών προσώπων του Δήμου κατά τις διαδικασίες σύνταξης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των περιοδικών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων και των Ετησίων Προγραμμάτων Δράσης, την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας και απόδοσης των υπηρεσιών του Δήμου κατά την επίτευξη των περιοδικών στόχων του και τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση της εφαρμογής των εσωτερικών οργανωτικών συστημάτων του Δήμου υπό συνθήκες διασφάλισης του επιθυμητού επιπέδου ποιότητας των παρεχομένων κάθε είδους υπηρεσιών. Επίσης είναι αρμόδια για τη διασφάλιση της ένταξης των πολιτικών ισότητας των φύλων στις τοπικές πολιτικές. Επιπρόσθετα το τμήμα είναι αρμόδιο για την ανάπτυξη, εγκατάσταση, λειτουργία και συντήρηση των συστημάτων ΤΠΕ του Δήμου, περιλαμβανομένης της ευθύνης εκπλήρωσης του έργου του ΚΟ.Σ.Ε. (Κομβικό Σημείο Επαφής) του Δήμου, όπως προβλέπεται στο άρθρο 19 του Ν. 3882 / 2010 (ΦΕΚ Α'166).

Τέλος είναι αρμόδιο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων και διαδικασιών που επιδιώκουν την διασφάλιση της διαφάνειας στις κάθε είδους σχέσεις του Δήμου προς τρίτους

Οι αρμοδιότητες των επί μέρους οργανωτικών μονάδων του Τμήματος Προγραμματισμού Οργάνωσης, Πληροφορικής και Διαφάνειας είναι οι εξής:

(Α) Αρμοδιότητες Γραφείου Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Οργάνωσης

Α.1 (Αρμοδιότητες μελετών και έρευνας)

1) Συγκεντρώνει, επεξεργάζεται, τεκμηριώνει και ενημερώνει συνεχώς τα γεωγραφικά, δημογραφικά, οικονομικά, κοινωνικά και άλλα στοιχεία που αφορούν στην ανάπτυξη του Δήμου, σε συνεργασία με τους αρμόδιους φορείς και τις υπηρεσίες του Δήμου.

2) Συγκεντρώνει και τεκμηριώνει την αναγκαία τεχνολογική και πληροφορική που είναι απαραίτητη για τη

διαμόρφωση των προγραμμάτων ανάπτυξης του Δήμου (π.χ. κλαδικές και αναπτυξιακές μελέτες, μελέτες και θέματα της Αυτοδιοίκησης, νομοθεσία που αφορά την αυτοδιοίκηση, τις λειτουργίες και τους στόχους του Δήμου κλπ).

3) Μεριμνά για τη διενέργεια ερευνών για τις ανάγκες των δημοτών και συγκεντρώνει και τεκμηριώνει προ- τάσεις για επεμβάσεις (έργα, ενέργειες, προγράμματα) που θα ικανοποιούν τις ανάγκες των δημοτών.

4) Μεριμνά για την εκπόνηση ερευνών και μελετών για τη διάγνωση των αναγκών ανάπτυξης του Δήμου, τη δι- ερεύνηση της σκοπιμότητας αναπτυξιακών προτάσεων και την ιεράρχηση προτεραιοτήτων έργων, δράσεων και μέτρων.

A.2 (Αρμοδιότητες σχεδιασμού και παρακολούθησης προγραμμάτων)

5) Μελετά, σχεδιάζει και εισηγείται την εφαρμογή προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξης της περιοχής του Δήμου, με την αξιοποίηση των τοπικών φυσικών πόρων, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας και τη δημιουργία και διαχείριση υποδομών στήριξης της τοπικής οικο- νομίας.

6) Μελετά, σχεδιάζει και εισηγείται την εφαρμογή προγραμμάτων και δράσεων, που ενσωματώνουν την ισότητα των φύλων και τη λήψη θετικών μέτρων υπέρ των γυναικών στις προτάσεις του Δήμου στα εθνικά και συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα.

7) Συνεργάζεται με τις υπηρεσίες της Περιφέρειας στην οποία ανήκει ο Δήμος για την εναρμόνιση των προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξης της περιοχής του Δήμου με τα ευρύτερα αντίστοιχα προγράμματα της Περιφέρειας.

8) Συνεργάζεται με τις αρμόδιες υπηρεσίες και συ- ντάσει προτάσεις που αφορούν στην εφαρμογή προ- γραμμάτων για την εξασφάλιση και διαρκή βελτίωση των τεχνικών και κοινωνικών υποδομών (δομημένο πε- ριβάλλον) στην περιοχή του Δήμου, με στόχο την εά- σφάλιση ικανοποιητικών συνθηκών ποιότητας ζωής.

9) Διερευνά και ενημερώνει τα όργανα και τις υπηρε- σίες του Δήμου για τις πιθανές πηγές χρηματοδότησης των αναπτυξιακών προγραμμάτων του Δήμου (προγράμ- ματα συγχρηματοδοτούμενα από την ΕΕ, προγράμματα της ΕΕ, εθνικά προγράμματα, έργα ΣΔΙΤ, έργα αυτοχρη- ματοδοτούμενα κλπ).

10) Υποστηρίζει τα όργανα διαίκησης και τις υπηρεσί- ες του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του και την ομάδα έργου που είναι δυνατόν να συγκροτείται για τη σύνταξη του 5ετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου, κατά τη διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθη- σης και αξιολόγησης του επιχειρησιακού προγράμματος και των Ετησίων Προγραμμάτων Δράσης, στα οποία εξειδικεύεται το επιχειρησιακό πρόγραμμα.

11) Μεριμνά για τη διενέργεια των διαδικασιών ένταξης έργων και δράσεων του Δήμου σε αναπτυξιακά και άλλα προγράμματα, για την παρακολούθηση της υλοποίησής τους και τη σχετική ενημέρωση των αρμοδίων Αρχών, σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου.

12) Υποστηρίζει το Δήμαρχο για την παρακολούθηση και αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, συ- νεργάζεται με τις υπηρεσίες του Δήμου και των Νομικών Προσώπων του και συντάσσει την ενδιάμεση και την τελική έκθεση αξιολόγησης, τις οποίες υποβάλλει στο

Δήμαρχο. Εισηγείται την ενδεχόμενη αναθεώρηση των στόχων του Επιχειρησιακού Προγράμματος μετά την ενδιάμεση αξιολόγησή του.

13) Με σκοπό την αντικειμενικότερη αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, διαμορφώνει τους κα- τάλληλους δείκτες αποτελεσματικότητας, που επιτρέ- πουν να εκτιμηθεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων σε σχέση με τα αποτελέσματα των δράσεων, καθώς και κατάλληλους δείκτες αποδοτικότητας, που συσχετί- ζουν το κόστος πραγματοποίησης με τις εκροές των δράσεων.

14) Συντάσσει σχέδιο του Ετησίου Προγράμματος Δράσης του Δήμου, αφού λάβει υπόψη τις γραπτές ει- σηγήσεις των υπηρεσιών, και το υποβάλλει στην Εκτε- λεστική Επιτροπή.

15) Υποστηρίζει την Εκτελεστική Επιτροπή για την παρακολούθηση και τον απολογισμό των Ετησίων Προ- γραμμάτων Δράσης του Δήμου. Ειδικότερα (α) κατά τη διάρκεια εφαρμογής του ετησίου προγράμματος δρά- σης του Δήμου, συντάσσει εκθέσεις παρακολούθησης σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες, ανά τακτά διαστήματα που ορίζονται με απόφαση του Δημάρχου και (β) πριν από τη σύνταξη του οικονομικού απολο- γισμού, υποβάλλει στη Εκτελεστική Επιτροπή έκθεση με τον απολογισμό δράσης του προηγούμενου έτους, αφού λάβει υπόψη τις απολογιστικές εκθέσεις των υπη- ρεσιών.

16) Υποστηρίζει την σύναψη και παρακολουθεί την πρόοδο των προγραμματικών και άλλων συμβάσεων μεταξύ του Δήμου και άλλων φορέων για την υλοποίηση έργων, ενεργειών και προγραμμάτων. Υποστηρίζει τις σχέσεις διαδημοτικής συνεργασίας και συντονίζει τις σχέσεις του Δήμου με άλλους δημοσίους φορείς.

17) Παρέχει γραμματειακή υποστήριξη προς τη Διεύ- θυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής και τα Τμήματά της (τήρηση πρωτοκόλλου, διεκπεραί- ωση και αρχειοθέτηση αλληλογραφίας, θέματα προ- σωπικού κλπ).

A.3 (Αρμοδιότητες αποτελεσματικότητας και απόδο- σης)

18) Σχεδιάζει και εισηγείται συστήματα και μεθόδους μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότη- τας των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων (διαδικασίες, δείκτες κλπ). Σχεδιάζει και ει- σηγείται τον Κανονισμό Μέτρησης και Αξιολόγησης της απόδοσης των δημοτικών υπηρεσιών κατά την ισχύουσα νομοθεσία.

19) Διαμορφώνει και εισηγείται περιόδους στόχους για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδο- τικότητας των υπηρεσιών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων.

20) Συγκεντρώνει στοιχεία και δεδομένα που αναφέ- ρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών και στην επίτευξη των σχετικών περι- οδικών τους στόχων, παρακολουθεί την εξέλιξή τους, επεξεργάζεται τα στοιχεία και εκδίδει ενημερωτικές αναφορές.

21) Διατυπώνει αναλυτικά ετησίως τις εκθέσεις απο- δοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων.

22) Εντοπίζει τις καλύτερες πρακτικές αποτελεσματι- κής και αποδοτικής λειτουργίας και προωθεί την εφαρ- μογή τους και σε άλλες υπηρεσίες.

- 23) Παρακολουθεί την εφαρμογή των καλών πρακτικών και αξιολογεί τα αποτελέσματά τους.
- 24) Εισηγείται, παρακολουθεί και αξιολογεί μέτρα για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και της απο-τελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των πολιτών.
- 25) Σχεδιάζει, εισηγείται και συντονίζει την εφαρμογή συστημάτων διοίκησης ολιστικής ποιότητας και διαδικασιών αυτοαξιολόγησης.
- 26) Εισηγείται και παρακολουθεί την υλοποίηση προ-γραμμάτων έργων και δράσεων για την βελτίωση της οργάνωσης του Δήμου με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του.
- 27) Συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών για τη διαμόρφωση των καταλλήλων συστημάτων προϋπολογισμού και απολογιστικού ελέγχου των οικονομικών μεγεθών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων, καθώς και των καταλλήλων συστημάτων παρακολούθησης του κόστους λειτουργίας των οργανωτικών μονάδων του Δήμου και του κόστους των παραγομένων και παρεχομένων υπηρεσιών του Δήμου προς τους πολίτες.
- 28) Παρακολουθεί και ενημερώνει με συγκεκριμένες αναφορές τα όργανα του Δήμου σχετικά με την εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων, καθώς και την εξέλιξη του κόστους λειτουργίας των οργανωτικών μονάδων και του κόστους των παραγομένων και παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες.
- A.4 (Αρμοδιότητες ποιότητας και οργάνωσης)**
- 29) Μεριμνά για την εγκατάσταση και τήρηση συστημάτων διασφάλισης ποιότητας των επί μέρους λειτουργιών του Δήμου.
- 30) Μεριμνά για την εγκατάσταση και τήρηση του συστήματος διασφάλισης της διαχειριστικής επάρκειας του Δήμου στον σχεδιασμό και παραγωγή έργων.
- 31) Μεριμνά για την εκτέλεση των εγκεκριμένων προ-γραμμάτων έργων και δράσεων για την βελτίωση της οργάνωσης του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων. Ειδικότερα μεριμνά για τον σχεδιασμό / ανασχεδιασμό και την εφαρμογή βελτιωμένων οργανωτικών δομών, κατανομή αρμοδιοτήτων, κατανομή στελεχιακού δυναμικού, οργανωτικών συστημάτων, εσωτερικών διαδικασιών και εντύπων.
- 32) Μεριμνά για την εκπόνηση των κάθε είδους εσωτερικών Κανονισμών του Δήμου και των Νομικών του Προσώπων (Εσωτερικός Κανονισμός Υπηρεσιών, Εσωτερικοί Κανονισμοί Λειτουργίας, Κανονισμοί Παροχής Υπηρεσιών στους Δημότες κλπ) σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες.
- 33) Παρακολουθεί την τήρηση και σχεδιάζει και εισηγείται τις τυχόν επικαιροποιήσεις της οργανωτικής δομής και γενικότερα των διατάξεων του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου.
- 34) Μεριμνά για τον προσδιορισμό των αναγκών θέσεων εργασίας και τον προσδιορισμό του αριθμού του προσωπικού ανά θέση εργασίας και οργανωτική μονάδα του Δήμου, σε συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες και συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών για τον προγραμματισμό της κάλυψης των θέσεων (με νέα στελέχη ή ανακατανομή των υφιστάμενων στελεχών)

35) Σχεδιάζει και εισηγείται συστήματα και διαδικασίες για την παρακολούθηση της καλής εφαρμογής των

εγκεκριμένων από τα αρμόδια όργανα εσωτερικών οργανωτικών συστημάτων, διαδικασιών και κανονισμών.

36) Εφαρμόζει τα εγκεκριμένα συστήματα και διαδικασίες για την παρακολούθηση της καλής εφαρμογής των εσωτερικών οργανωτικών συστημάτων, διαδικασιών και κανονισμών και ενημερώνει τα αρμόδια όργανα του Δήμου στην περίπτωση που διαπιστώνονται αποκλίσεις.

37) Μελετά και εισηγείται για τη σκοπιμότητα σύστασης, τροποποίησης του αντικειμένου ή κατάργησης των Νομικών Προσώπων του Δήμου.

(8) Αρμοδιότητες Γραφείου Τεχνολογικών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) και Διαφάνειας

B.1 (Αρμοδιότητες στρατηγικής και μελετών ΤΠΕ)

1) Διαμορφώνει και εισηγείται τη στρατηγική του Δήμου σε ότι αφορά την ανάπτυξη, επέκταση και βελτίωση των συστημάτων τεχνολογικών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) και τα ζητήματα της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

2) Συγκεντρώνει στοιχεία, προσδιορίζει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις και εισηγείται για τα αναγκαία έργα ανάπτυξης και βελτίωσης των συστημάτων ΤΠΕ που πρέπει να αξιοποιεί ο Δήμος για την υποστήριξη των λειτουργιών του.

3) Προδιαγράφει και εισηγείται την μεθοδολογία ανάπτυξης των αναγκών συστημάτων ΤΠΕ και την υλοποίηση μηχανισμών επιχειρησιακής υποστήριξης των συστημάτων και των χρηστών των εφαρμογών.

4) Μεριμνά για την μελέτη, ανάπτυξη και εγκατάσταση των συστημάτων ΤΠΕ με την αξιοποίηση και εξειδίκευση τρίτων.

5) Προδιαγράφει τα νέα συστήματα ή τις νέες λειτουργίες συστημάτων ΤΠΕ, παρακολουθεί την ανάπτυξή τους και παραλαμβάνει τα συστήματα.

B.2 (Αρμοδιότητες διαχείρισης συστημάτων ΤΠΕ)

6) Σχεδιάζει, εγκαθιστά και παρέχει υπηρεσίες συντήρησης δικτυακών τόπων και ιστοσελίδων καλύπτοντας τις σχετικές ανάγκες του Δήμου.

7) Παρακολουθεί την ποιότητα των δεδομένων που τηρούνται στα συστήματα ΤΠΕ του Δήμου.

8) Διαχειρίζεται και συντηρεί τις εφαρμογές και τις βάσεις δεδομένων που σχεδιάζει και εγκαθιστά ο Δήμος για τις ανάγκες του.

9) Διαχειρίζεται το περιεχόμενο των συστημάτων και της ανάκτησης δεδομένων για τα συστήματα ΤΠΕ που λειτουργούν στο Δήμο.

10) Μεριμνά για την αξιοποίηση τρίτων για την επεξεργασία δεδομένων σύμφωνα με σχετικές ανάγκες του Δήμου.

11) Εκπαιδεύει τους χρήστες των συστημάτων ΤΠΕ του Δήμου και μεριμνά για την παροχή κάθε είδους υποστήριξης προς τους χρήστες ώστε να είναι σε θέση να λειτουργούν και να αξιοποιούν αποτελεσματικά τα συστήματα. Μεριμνά για τη λειτουργία σχετικών Helpdesk για τις ανάγκες των χρηστών.

12) Μεριμνά για τη δημιουργία των κατάλληλων αναφορών επιτελικής πληροφόρησης με την αξιοποίηση των στοιχείων που τηρούνται στα πληροφορικά συστήματα του Δήμου.

13) Μεριμνά για την τήρηση των βαθμών ασφαλείας της πρόσβασης στις πληροφορίες που τηρούνται στα πληροφοριακά συστήματα του Δήμου, ώστε να εξασφαλιστεί η εμπιστευτικότητά τους.

14) Εξασφαλίζει την ασφάλεια των δεδομένων και την βελτίωση της χρηστικότητας των ιστοσελίδων και των βάσεων δεδομένων του Δήμου.

B.3 (Αρμοδιότητες διαχείρισης εξοπλισμού ΤΠΕ)

15) Προσδιορίζει τις ανάγκες των δημοτικών υπηρεσιών σε εξοπλισμό πληροφορικής και επικοινωνιών, προσδιορίζει τις απαιτήσεις του εξοπλισμού αυτού σε αναβάθμιση και εισηγείται τα αναγκαία προγράμματα για την προμήθεια και εγκατάσταση του αναγκαίου εξοπλισμού.

16) Προσδιορίζει τις τεχνικές προδιαγραφές και προδιαγράφει και εισηγείται την μεθοδολογία προμήθειας και εγκατάστασης του αναγκαίου εξοπλισμού πληροφορικής και επικοινωνιών.

17) Μεριμνά για την παρακολούθηση της παραλαβής και την εγκατάσταση του αναγκαίου εξοπλισμού ΤΠΕ.

18) Μεριμνά για την άρτια λειτουργία του δικτύου των κεντρικών και περιφερειακών συστημάτων.

19) Εισηγείται για την θέσπιση κανόνων ασφαλούς χρήσης του δικτύου και των συστημάτων ΤΠΕ και παρακολουθεί και ελέγχει την τήρηση των κανόνων αυτών.

20) Μεριμνά για την συντήρηση και την αποκατάσταση βλαβών του εξοπλισμού ΤΠΕ του Δήμου.

B.4 (Γενικές Αρμοδιότητες ΤΠΕ)

21) Υποστηρίζει την εκπλήρωση του έργου του ΚΟ.Σ.Ε. (Κομβικό Σημείο Επαφής) του Δήμου, όπως προβλέπεται στο άρθρο 19 του Ν. 3882 / 2010 (ΦΕΚ Α'166).

B.5 (Αρμοδιότητες Διαφάνειας)

22) Σχεδιάζει, ενημερώνει τις δημοτικές υπηρεσίες και μεριμνά για την εφαρμογή κάθε είδους διαδικασίας και ενέργειας που διασφαλίζουν την διαφάνεια στις σχέσεις του δήμου προς τρίτους. Προς τούτο χρησιμοποιοεί κάθε πρόσφορο μέσο και κυρίως τις κατάλληλες τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ).

23) Μεριμνά για την εξασφάλιση της έγκαιρης πρόσβασης από κάθε ενδιαφερόμενο τρίτο σε πληροφορίες που έχουν σχέση με τις προκηρύξεις του Δήμου για την εκτέλεση έργων και την προμήθεια υλικών και υπηρεσιών, σύμφωνα με τις νόμιμες διαδικασίες.

24) Μεριμνά για την εξασφάλιση της πρόσβασης των δημοτών και κάθε τρίτου σε πληροφορίες που έχουν σχέση με την δομή, την οργάνωση και τις αρμοδιότητες των δημοτικών υπηρεσιών, καθώς και τους κανονισμούς τις διαδικασίες και τις προϋποθέσεις παροχής από το Δήμο υπηρεσιών στους δημότες.

25) Μεριμνά για την εφαρμογή της νομοθεσίας σε θέματα ανάθεσης από το Δήμο της εκτέλεσης έργων και της προμήθειας υλικών και υπηρεσιών.

26) Μεριμνά για την έγκαιρη πληροφόρηση των δημοτών για κάθε είδους προγράμματα και δράσεις που σχεδιάζει ο Δήμος και απευθύνονται στους δημότες και μεριμνά για την εξασφάλιση της αρχής της ίσης πρόσβασης των δημοτών στις δραστηριότητες αυτές.

27) Υποδέχεται υποδείξεις, προτάσεις και παράπονα των δημοτών και τους ενημερώνει για τα δικαιώματά τους και τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση των υποθέσεών τους. Μεριμνά επίσης για τον εφοδιασμό τους με τα απαραίτητα πληροφοριακά στοιχεία και έντυπα.

28) Μεριμνά για την πληροφόρηση των δημοτών σχετικά με απολογιστικά στοιχεία που αφορούν εκπλήρωση στόχων, ολοκλήρωση προγραμμάτων και έργων που αναλαμβάνει και προωθεί ο Δήμος.

29) Σχεδιάζει ειδικά προγράμματα πληροφόρησης των δημοτών για την εξέλιξη και υλοποίηση των δραστηριοτήτων του Δήμου και μεριμνά για την πραγματοποιήσή τους.

30) Σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την έκδοση και διακίνηση, σε έντυπη και ηλεκτρονική μορφή:

(α) Χάρτας Δικαιωμάτων και Υποχρεώσεων δημοτών και κατοίκων,

(β) Οδηγού του Δημότη για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του Δήμου,

(γ) Κανονισμού πληροφόρησης των πολιτών και Κοινωνισμού Διαβούλευσης.

31) Μεριμνά για την τήρηση μητρώου πολιτών προς τους οποίους ο Δήμος προσφέρει συγκεκριμένες υπηρεσίες.

32) Μεριμνά για την εφαρμογή διαδικασιών διαβούλευσης για αποφάσεις και ζητήματα που αφορούν το Δήμο.

33) Λειτουργεί τηλεφωνικές γραμμές επικοινωνίας πολιτών με το Δήμο για την υποδοχή παραπόνων ή παροχή διοικητικών πληροφοριών προς τους πολίτες.

Άρθρο 9 Αρμοδιότητες Αυτοτελούς Τμήματος Κοινωνικής

Προ-

στασίας, Παιδείας και Πολιτισμού

Το Αυτοτελές Τμήμα Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού είναι αρμόδιο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της κοινωνικής πολιτικής, των πολιτικών ισότητας των φύλων καθώς και για την προστασία και προαγωγή της δημόσιας υγείας στην περιοχή του Δήμου, με τη λήψη των καταλλήλων μέτρων και τη ρύθμιση των σχετικών δραστηριοτήτων. Συγχρόνως το Τμήμα είναι αρμόδιο για την προώθηση και ρύθμιση ζητημάτων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, την προώθηση της Δια Βίου Μάθησης, καθώς και για το σχεδιασμό και την εφαρμογή προγραμμάτων Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νέας Γενιάς. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες του Τμήματος στο πλαίσιο της αποστολής του, καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις Νόμων, Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων.

Οι αρμοδιότητες των επί μέρους γραφείων του Τμήματος Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού είναι οι εξής:

(Α) Αρμοδιότητες Γραφείου Κοινωνικής Πολιτικής και Πολιτικών Ισότητας των φύλων και Παιδικών Σταθμών.

(Αρμοδιότητες Σχεδιασμού / Συντονισμού / Παρακολούθησης Κοινωνικών Πολιτικών

1) Διεξάγει κοινωνικές έρευνες, σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή κοινωνικών πολιτικών

ή συμμετέχει σε δράσεις που αποσκοπούν στην υποστήριξη και κοινωνική φροντίδα της βρεφικής και παιδικής ηλικίας και της τρίτης ηλικίας, με την ίδρυση και λειτουργία νομικών προσώπων, ιδρυμάτων και επιχειρήσεων (παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί, βρεφοκομεία, ορφανοτροφεία, κέντρα ανοικτής περιθαλψής και ημερήσιας φροντίδας, ψυχαγωγίας και αναψυχής ηλικιωμένων, γηροκομείων κλπ).

2) Σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων ή συμμετέχει σε προγράμματα και δράσεις για την ένταξη αθίγγανων, παλιννοστούντων ομογενών, μεταναστών, και προσφύγων στην κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ζωή της τοπικής κοινωνίας.

3) Διεξάγει κοινωνικές έρευνες, σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή κοινωνικών πολιτικών που

αφορούν την κοινωνική φροντίδα της οικογένειας, του παιδιού, των εφήβων, των ηλικιωμένων, των ατόμων με αναπηρία καθώς και ευπαθών κοινωνικών ομάδων.

4) Σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή κοινωνικών πολιτικών ή συμμετέχει σε δράσεις που στοχεύουν στην υποστήριξη και φροντίδα της υγείας των δημοτών με την ίδρυση και λειτουργία εγκαταστάσεων για την παροχή υπηρεσιών υγείας και την προαγωγή της ψυχικής υγείας (με τη δημιουργία δημοτικών και κοινοτικών ιατρείων, κέντρων αγωγής υγείας, κέντρων υποστήριξης και αποκατάστασης ατόμων με αναπηρία, κέντρων ψυχικής υγείας, κέντρων συμβουλευτικής στήριξης των θυμάτων της ενδοοικογενειακής βίας και βίας κατά συνοικούντων προσώπων και κέντρων πρόληψης κατά εξαρτησιογόνων ουσιών).

5) Σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων και πρωτοβουλιών που στοχεύουν στην πρόληψη της παραβατικότητας στην περιοχή του Δήμου, με τη δημιουργία Τοπικών Συμβουλίων Πρόληψης Παραβατικότητας.

6) Μεριμνά για την πρόωξη και ανάπτυξη του εθελοντισμού και της κοινωνικής αλληλεγγύης με τη δημιουργία τοπικών δικτύων κοινωνικής αλληλεγγύης, εθελοντικών οργανώσεων και ομάδων εθελοντών.

7) Συντονίζει, παρακολουθεί και αξιολογεί την άσπηση Κοινωνικής Πολιτικής σε τοπικό επίπεδο (πχ μέσω της εκπόνησης και περιοδικής αναπροσαρμογής ενός «Τοπικού Συμφώνου Κοινωνικής Πολιτικής»)

8) Οργανώνει, παρακολουθεί και αξιολογεί τη δικτύωση τοπικών φορέων Κοινωνικής Φροντίδας, όπως:

- οι κοινωνικές υπηρεσίες του Δήμου
- οι κοινωνικές υπηρεσίες των Νομικών Προσώπων του Δήμου
- οι Μ.Κ.Ο
- οι υπηρεσίες και δομές Κοινωνικής προστασίας της Περιφέρειας και του Κράτους

* τα αντιπροσωπευτικά σώματα των ομάδων-χρηστών

(Αρμοδιότητες Εποπτείας και Ελέγχου)

1. Χορηγεί άδεια ίδρυσης και λειτουργίας δημοτικών και ιδιωτικών παιδικών ή βρεφονηπιακών σταθμών.
2. Ασκει έλεγχο και εποπτεία στα ιδρύματα παιδικής προστασίας ιδιωτικού δικαίου (ιδιωτικοί παιδικοί σταθμοί) και ευθύνεται για τη λειτουργία των παιδικών εξοχών.
3. Χορηγεί άδεια ίδρυσης και λειτουργίας ιδρυμάτων παιδικής πρόνοιας σε ιδιώτες, καθώς
4. Ασκει εποπτεία επί των φιλανθρωπικών σωματείων και ιδρυμάτων, εγκρίνει τον προϋπολογισμό τους και παρακολουθεί και ελέγχει τις επιχειρηρήσεις, που δίδονται σε νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου με μορφή σκοπούς.
5. Μεριμνά για τον διορισμό των μελών διοικητικών συμβουλίων και εποπτεύει και ρυθμίζει θέματα λειτουργίας ιδρυμάτων προστασίας και αγωγής οικογένειας του παιδιού, (όπως Κέντρων Παιδικής Μέριμνας, Παιδικών Σταθμών, Παιδικών Εξοχών, παραρτημάτων ΠΙΚΠΑ και ΚΕΠΕΠ).
6. Χορηγεί άδεια ίδρυσης και λειτουργίας ιδιωτικών επιχειρήσεων περίθαλψης ηλικιωμένων ή ατόμων, που πάσχουν ανάτα από κινητική αναπηρία.

7. Μεριμνά για τον ορισμό μελών του Διοικητικού Συμβουλίου των Ταμείων Πρόνοιας και Προστασίας Πολυτέκνων, όταν η έβρα των Ταμείων είναι στο Δήμο.

(Αρμοδιότητες εφαρμογής κοινωνικών πολιτικών) Υλοποιεί δράσεις και προγράμματα κοινωνικής πολιτικής συμπληρωματικά με τις δράσεις και τα προγράμματα κοινωνικής πολιτικής που υλοποιούνται από τα Νομικά πρόσωπα του Δήμου. Στο πλαίσιο αυτό ενδεικτικά :

(α) Διεργεί κοινωνικές έρευνες για τη χορήγηση των επιδομάτων πρόνοιας, σε συνεργασία με το Γραφείο Εφαρμογής Προγραμμάτων Κοινωνικής Πρόνοιας

(β) Ασκει κοινωνική εργασία με άτομα, οικογένειες και κοινωνικές ομάδες.

(γ) Λειτουργεί μονάδες συμβουλευτικής, ψυχολογικής και κοινωνικής υποστήριξης.

(δ) Συνεργάζεται με τα σχολεία της περιοχής για ενημέρωση σε κοινωνικά θέματα (AIDS, ναρκωτικά κλπ) και σε συνεργασία με τους συλλόγους γονέων διοργανώνει Σχολές Γονέων.

(ε) Υλοποιεί προγράμματα πρόληψης και αντιμετώπισης ψυχοκοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων (προσφύγων, μεταναστών, παλιννοστούντων, φυλακα-σμένων, υπεργλιτών κ.λπ.)

(στ) Υλοποιεί δράσεις προστασίας περιθαλπομένων σε ιδρύματα κλειστής περίθαλψης

(ζ) Υλοποιεί δράσεις προστασίας μονογονεϊκών οικογενειών

(Αρμοδιότητες Εφαρμογής Προγραμμάτων Κοινωνικής Προστασίας)

1) Μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων Κοινωνικής Πρόνοιας που στοχεύουν στη στήριξη αστέγων και οικονομικά αδυνάτων πολιτών. Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις δικαιοδοσίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις :

(α) Μεριμνά για την παροχή οικονομικής ενίσχυσης των αυτοσυνεχόμενων, για τη σχετική μίσθωση ακινήτων, τη ρύθμιση διαφόρων θεμάτων κοινωνικής και τοιαύτης και την επιβολή κυρώσεων για παραβάσεις της οικείας νομοθεσίας.

(β) Εκδίδει πιστοποιητικά οικονομικής αδυναμίας.

(γ) Μεριμνά για την καταβολή επιδομάτων σε τυφλούς, κωφάλλους, ανασφάλιστους παραπληγικούς, τετραπληγικούς και ακρωτηριασμένους, διανοητικά καθυστερημένους, ανίκανους προς εργασία, υποφέροντες από εγκεφαλική παράλυση (σπαστικούς), απροστάτευτους ανήλικους, υποφέροντες από αιμολυτική αναιμία και βαριά ανάπηρους, καθώς και σε λοιπά άτομα δικαιούμενα παροχής κοινωνικής προστασίας, σύμφωνα με τις διατάξεις της σχετικής νομοθεσίας, καθώς και των οικείων κανονιστικών ρυθμίσεων.

(δ) Εισηγείται την δωρεάν παραχώρηση της χρήσης οικημάτων ένεκα απορίας ή για άλλους σοβαρούς λόγους.

(ε) Προβαίνει στην αναγνώριση δικαιούχων στεγαστικής συνδρομής.

(στ) Εισηγείται την έκδοση αποφάσεων παροχής κοινωνικής προστασίας.

(ζ) Εισηγείται την χορήγηση αδειών διενέργειας λαχείων, σφόνδρα σφόνδρων, εράνων και φιλανθρωπικών σφόνδρων.

(η) Χορηγεί κάρτες αναπηρίας έπειτα από γνωμάτευση της Επιτροπής Πιστοποίησης Αναπηρίας

2) Επιμελείται των θεμάτων που αφορούν ασφαλισμένων του ΟΓΑ δημότες και εκδίδει βιβλιάρια και βεβαιώσεις σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία που διέπει τους ασφαλισμένους αυτούς.

3) Παρέχει γραμματειακή υποστήριξη προς το Τμήμα Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού και τα Γραφεία του (τήρηση πρωτοκόλλου, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση αλληλογραφίας, θέματα προσωπικού κλπ).

(Αρμοδιότητες Πολιτικών Ισότητας των φύλων) Σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων και μέτρων που στοχεύουν στην ισότητα γυναικών και ανδρών σε όλους τους τομείς. Στο πλαίσιο αυτό μεριμνά για:

(α) τη λήψη μέτρων για την πρόληψη και καταπολέμηση της βίας κατά των γυναικών και των παιδιών

(β) την ανάπτυξη δράσεων για την καταπολέμηση των κοινωνικών στερεότυπων με βάση το φύλο

(γ) την ανάπτυξη ειδικών προγραμμάτων για ευπαθείς ομάδες γυναικών

(δ) την ανάπτυξη δράσεων για την αύξηση της συμμετοχής των γυναικών στην απασχόληση

(ε) τη λήψη μέτρων για την ενταξιοποίηση επαγγελματιών και οικογενειακών υποχρεώσεων

(στ) την ανάπτυξη δράσεων για την κοινωνική και πολιτική συμμετοχή των γυναικών και

την προώθησή τους στα κέντρα λήψης αποφάσεων

(Αρμοδιότητες Παιδικών Σταθμών)

Οι αρμοδιότητες θα ορίζονται με ξεχωριστές αποφάσεις Δημάρχου ή ειδικού εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας.

(Β) Αρμοδιότητες Γραφείου Προστασίας και Προαγωγής της Δημόσιας Υγείας

1) Σχεδιάζει, προγραμματίζει και μεριμνά για την εφαρμογή μέτρων για την προστασία της δημόσιας υγείας. Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις διαδικασίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις:

(α) Μεριμνά για τον υγειονομικό έλεγχο των δημοτικών δεξαμενών νερού.

(β) Μεριμνά για τον υγειονομικό έλεγχο των καταστημάτων και επιχειρήσεων,

(γ) Μεριμνά για τον έλεγχο της ηχορύπανσης, της κοινής ηυσυχίας και της εκπομπής ρύπων, θορύβων και άλλων επιβαρύνσεων του περιβάλλοντος από τροχοφόρα,

(δ) Χορηγεί βιβλιάρια υγείας στους εκδρομοφάγους.

(ε) Παρέχει συνδρομή στο έργο του Ε.Φ.Ε.Τ. και διεκπερεί ελέγχους ή άλλες πράξεις, που ζητούν τα εντεταλμένα όργανα του Ε.Φ.Ε.Τ. και σύμφωνα με τις οδηγίες τους. (Συνεργασία με τον τομέα ζωικής παραγωγής της υπηρεσίας αγροτικής παραγωγής, όταν απαιτείται).

(στ) Μεριμνά για την τήρηση των κανόνων υγιεινής στα δημόσια και ιδιωτικά σχολεία της περιοχής.

2) Σχεδιάζει, προγραμματίζει μια μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων μέτρων για την προαγωγή της δημόσιας υγείας. Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις διαδικασίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις:

(α) Μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων εμβολιασμών.

(β) Μεριμνά για την υλοποίηση 1) προγραμμάτων δημόσιας υγιεινής που οργανώνονται από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης ή από άλλα Υπουργεία, το κόστος των οποίων βαρύνει απευθείας τον προϋπολογισμό του αντίστοιχου Υπουργείου 2) εκτάκτων προγραμμάτων δημόσιας υγείας, τα οποία εκτελούνται

με έκτακτη χρηματοδότηση 3) προγραμμάτων δημόσιας υγείας που χρηματοδοτούνται από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης

(γ) Εκδίδει τοπικές υγειονομικές διατάξεις και λαμβάνει μέτρα σε θέματα δημόσιας υγιεινής.

(δ) Μεριμνά για την πληροφόρηση των δημοτών για θέματα δημόσιας υγείας.

(ε) Οργανώνει αυτοτελώς ή σε συνεργασία με τις αντίστοιχες περιφερειακές υπηρεσίες ειδικά προγράμματα για την προστασία και προαγωγή της Δημόσιας Υγείας στην περιοχή αρμοδιότητας του Δήμου, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

3) Ρυθμίζει διάφορα διοικητικά ζητήματα που σχετίζονται με τη δημόσια υγεία στην περιοχή του Δήμου. Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις διαδικασίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις:

(α) Εισηγείται τον ορισμό ιατρών προς εξέταση επαγγελματιών και εργαζομένων σε καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος για τη χορήγηση σε αυτούς βιβλίων υγείας.

(β) Εισηγείται την επιβολή κυρώσεων σε ιατρούς, οι οποίοι πωλούν φάρμακα χωρίς άδεια, καθώς και σε βάρος ιατρών και φαρμακοποιών για κατοχή ή πώληση δειγμάτων φαρμάκων.

(γ) Εισηγείται τον ορισμό ελεγκτή γιατρού ΟΓΑ για τα ν.π.δ.δ. της περιοχής του Δήμου.

(Γ) Αρμοδιότητες Γραφείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Πολιτισμού

(Αρμοδιότητες σε θέματα παιδείας και δια βίου μάθησης)

1) Μεριμνά για την εξασφάλιση των κατάλληλων υλικών-τεχνικών υποδομών για την προσχολική εκπαίδευση και για τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις διαδικασίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις:

(α) Μεριμνά για την συντήρηση, τη βελτίωση, τη καλλιέργεια και την φύλαξη των υλικοτεχνικών υποδομών του εθνικού συστήματος της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με επιφύλαξη των αρμοδιοτήτων των Σχολικών Επιτροπών και παρέχει κάθε αναγκαία διοικητική υποστήριξη στις Σχολικές Επιτροπές για τη λειτουργία τους και για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους (Άρθρο 243 του ΔΚΚ).

(β) Μεριμνά για τη συγκρότηση επιτροπής καταλληλότητας, επιλογής και εκτίμησης της αξίας οικοπέδου για την ανέγερση διδακτηρίου, καθώς και επιλογής οικοπέδου μετά κτίριου κατάλληλου να χαρακτηριστεί ως διδακτήριο.

(γ) Συνεργάζεται με την τεχνική υπηρεσία, για την απαλλοτρίωση οικοπέδων για τις ανάγκες της σχολικής στέγης, καθώς και την ανέγερση σχολικών κτιρίων.

(δ) Μεριμνά για τη μίσθωση ακινήτων για τη στέγαση δημοσίων σχολικών μονάδων, τη στέγαση και συστέγαση αυτών και σε περίπτωση συστέγασης καθορίζει την αποκλειστική χρήση ορισμένων χώρων του διδακτηρίου, από κάθε σχολική μονάδα, καθώς και την κοινή χρήση των υπολοίπων χώρων και τις ώρες λειτουργίας της κάθε συστεγαζόμενης σχολικής μονάδας (Συνεργασία με την Οικονομική υπηρεσία για τη μίσθωση ακινήτων).

(ε) Συνεργάζεται με την Δημοτική Επιτροπή Παιδείας, την ενημερώνει για θέματα της αρμοδιότητάς της και

της παρέχει κάθε αναγκαία διοικητική υποστήριξη για τη λειτουργία της.

2) Σχεδιάζει και μεριμνά για την εφαρμογή πολιτικών, προγραμμάτων και δράσεων για την υποστήριξη των μαθητών της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αλλά και για τη γενική παιδεία των κατοίκων. Περιλαμβάνονται αρμοδιότητες όπως :

(α) Η ίδρυση και λειτουργία βιβλιοθηκών

(β) Η ίδρυση και λειτουργία κέντρων δημιουργικής απασχόλησης παιδιών

(γ) Η ίδρυση και λειτουργία πάρκων κυκλοφοριακής αγωγής

3) Μεριμνά για το σχεδιασμό και την εκτέλεση προγραμμάτων δια βίου μάθησης στο πλαίσιο του αντίστοιχου εθνικού και περιφερειακού προγραμματισμού, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις δικαιοδοσίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις:

(α) Καταρτίζει, στο πλαίσιο του τοπικού αναπτυξιακού προγράμματός του, το τοπικό πρόγραμμα δια βίου μάθησης, με βάση το Εθνικό Πρόγραμμα Δια Βίου Μάθησης και το αντίστοιχο περιφερειακό πρόγραμμα δια βίου μάθησης (νόμος 3879 / 2010, άρθρο 8). Το τοπικό πρόγραμμα δια βίου μάθησης περιλαμβάνει, ιδίως, επενδύσεις, προγράμματα ή επί μέρους δράσεις γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων και γενικότερα δράσεις εφαρμογής της δημόσιας πολιτικής δια βίου μάθησης σε τοπικό επίπεδο.

(β) Μεριμνά για την εφαρμογή του τοπικού προγράμματος δια βίου μάθησης και διαχειρίζεται την εφαρμογή των πολιτικών και των κανόνων που αφορούν τη γενική εκπαίδευση ενηλίκων στην περιφέρεια του Δήμου.

(γ) Εισηγείται την ίδρυση και μεριμνά για τη λειτουργία Κέντρων Δια Βίου Μάθησης (Κ.Β.Μ.) που εφαρμόζουν το τοπικό πρόγραμμα δια βίου μάθησης και τα οποία οργανώνονται είτε στο πλαίσιο του Τμήματος, είτε στο πλαίσιο νομικού προσώπου του Δήμου.

(δ) Μεριμνά για τη λειτουργία και διαχείριση τοπικών δομών και την εφαρμογή προγραμμάτων της Γενικής Γραμματείας Δια Βίου Μάθησης στο πλαίσιο προγραμματικών συμβάσεων που συνάπτει ο Δήμος με τη Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης.

(ε) Μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων των Κέντρων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης (Κ.Π.Ε.) του Υπουργείου Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, στο πλαίσιο προγραμματικών συμβάσεων που συνάπτει

ο Δήμος με το Υπουργείο.

(στ) Ασκεί τις αρμοδιότητες λαϊκής επιμόρφωσης ή γενικής εκπαίδευσης ενηλίκων που μεταφέρονται από τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση μαζί με την αντίστοιχη επιχειρησιακή μονάδα ή αποκεντρωμένη δομή υπηρεσιακής μονάδας, κατά τις διατάξεις του άρθρου 23 του Ν. 3879 / 2010.

4) Μελετά και εισηγείται για τη ρύθμιση ζητημάτων εύρυθμης λειτουργίας της προσχολικής εκπαίδευσης και των σχολείων της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις δικαιοδοσίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις:

(α) Εισηγείται τη διάθεση διδακτηρίου για άλλες χρήσεις κοινής ωφέλειας ή για την πραγματοποίηση εκδηλώσεων κοινού ενδιαφέροντος, σε συνεργασία με τη Σχολική Επιτροπή.

(β) Μεριμνά για τη μεταφορά μαθητών από τον τόπο διαμονής στο σχολείο φοίτησης, περιλαμβανομένης της μεταφοράς των μαθητών σχολείων ειδικής αγωγής, κατ' οίκον και της μεταφοράς και στίσις μαθητών μουσικών γυμνασίων και λυκείων (Συνεργασία με την Οικονομική υπηρεσία).

(γ) Εποπτεύει και ελέγχει τους συλλόγους γονέων και κηδεμόνων.

(δ) Εγκρίνει την εγκατάσταση, μεταφορά ή επισκευή τηλεφωνικών συνδέσεων (κυρίων, δευτερευουσών, πρό-σθετων και παράλληλων) στα σχολεία.

(ε) Οργανώνει συναυλίες ή άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις για τους μαθητές, κατόπιν έγκρισης της Σχολικής Επιτροπής.

(στ) Μεριμνά για το διορισμό και την αντικατάσταση διοικητών των ιδρυμάτων, που χορηγούν υποτροφίες, εφόσον έχουν τοπική σημασία.

(ζ) Εγκρίνει οποιαδήποτε μίσθωση ιδιωτικού αυτοκινήτου δημόσιας χρήσης για μεταφορά προσώπων και υλικών προς κάλυψη σχολικών αναγκών.

(η) Εισηγείται τον καθορισμό κοινωφελούς χρήσης των σχολείων σε περίπτωση παύσης της λειτουργίας τους.

(θ) Εισηγείται την κατανομή πιστώσεων στις Σχολικές Επιτροπές για την επισκευή και συντήρηση των σχολικών κτιρίων.

(ι) Εισηγείται την επιβολή κυρώσεων, κατά τις ισχύουσες διατάξεις, στους γονείς και κηδεμόνες που δεν εγγράφουν τα παιδιά τους στο σχολείο και αμελούν για την τακτική φοίτησή τους.

(ια) Εισηγείται τη διακοπή μαθημάτων, λόγω έκτακτων συνθηκών ή επιδημικής νόσου, εντός των διοικητικών ορίων του οικείου δήμου.

(Αρμοδιότητες σε θέματα Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νέας Γενιάς)

5) Σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή πολιτικών, προγραμμάτων και δράσεων στον τομέα του πολιτισμού για την προστασία του τοπικού πολιτισμού, την προβολή των πολιτιστικών αγαθών και των πολιτιστικών έργων που παράγονται σε τοπικό επίπεδο. Περιλαμβάνονται πολιτικές, προγράμματα και δράσεις όπως :

(α) Δημιουργία πολιτιστικών και πνευματικών κέντρων, μουσείων, πινακοθηκών, κινηματογράφων και θεάτρων, φιλαρμονικών και σχολών διδασκαλίας μουσικής, σχολών χορού, ζωγραφικής, γλυπτικής κλπ.

(β) Διοργάνωση και εφαρμογή πολιτιστικών προγραμμάτων (θεατρικές παραστάσεις, συναυλίες και άλλες πολιτιστικές εκδηλώσεις).

(γ) Προστασία μουσείων, μνημείων, σπηλαίων καθώς και αρχαιολογικών και ιστορικών χώρων της περιοχής.

(δ) Επισκευή, συντήρηση και αξιοποίηση παραδοσιακών και ιστορικών σχολικών κτιρίων και κτιρίων που παραχωρούνται στο Δήμο από τρίτους.

(ε) Προώθηση πολιτιστικών ανταλλαγών σε εθνικό, ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

(στ) Προώθηση της ανάπτυξης του πολιτιστικού τουρισμού.

6) Μελετά και εισηγείται για τη ρύθμιση τοπικών πολιτιστικών θεμάτων. Στο πλαίσιο αυτό και σύμφωνα με τις δικαιοδοσίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις:

(α) Εισηγείται για τη συμμετοχή εκπροσώπου του Δήμου στην οργανωτική επιτροπή φεστιβάλ τοπικής εμβέλειας.

(β) Εισηγείται για την επιχορήγηση ΝΠΔ τα οποία αναπτύσσουν πολιτιστικού χαρακτήρα δραστηριότητες στη χωρική αρμοδιότητα του Δήμου.

(γ) Εισηγείται για τη χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας ιδιωτικών μουσικών ιδρυμάτων (Ωδείων, μουσικών σχολών, χορωδιών, συμφωνικών ορχηστρών και συγκροτημάτων μουσικής δωματίου).

7) Σχεδιάζει, εισηγείται και μεριμνά για την εφαρμογή πολιτικών, προγραμμάτων και δράσεων για την προώθηση του τοπικού αθλητισμού και την παροχή δυνατοτήτων άθλησης στους κατοίκους.

Περιλαμβάνονται πολιτικές, προγράμματα και δράσεις όπως :

(α) Κατασκευή, συντήρηση και διαχείριση αθλητικών εγκαταστάσεων (δημοτικά γυμναστήρια, αθλητικά κέντρα και δημοτικοί χώροι άθλησης).

(β) Προώθηση και εφαρμογή προγραμμάτων ενίσχυσης του μαζικού αθλητισμού και διοργάνωση αθλητικών εκδηλώσεων.

(γ) Άσκηση εποπτείας επί των Εθνικών Αθλητικών Κέντρων, που καθρίζονται με διευπουργική απόφαση.

8) Τηρεί το μητρώο νέων και συνεργάζεται με το Δημοτικό Συμβούλιο Νέων για την ανάληψη πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων για την πλήρη και ελεύθερη ανάπτυξη της προσωπικότητας των νέων.

9) Μεριμνά για την οργάνωση και εφαρμογή προγραμμάτων που απευθύνονται στους νέους και συμμετέχει στους σχεδιασμούς και τα προγράμματα της Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς.

10) Παρακολουθεί τη λειτουργία και δράση δημοτικών δομών και νομικών προσώπων που εφαρμόζουν προγράμματα και δράσεις στους τομείς του πολιτισμού του αθλητισμού και της Νέας Γενιάς.

11) Υλοποιεί δράσεις και προγράμματα στους τομείς του Πολιτισμού, του Αθλητισμού και της Νέας Γενιάς, συμπληρωματικά με τις δράσεις και τα προγράμματα που υλοποιούνται από τα Νομικά Πρόσωπα του Δήμου.

Άρθρο 10 Αρμοδιότητες Αυτοτελούς Τμήματος

Τοπικής

Οικονομικής Ανάπτυξης

Το Αυτοτελές Τμήμα Οικονομικής Ανάπτυξης είναι αρμόδιο για την προστασία και ανάπτυξη της φυτικής παραγωγής, της ζωικής παραγωγής και της αλιείας στην περιοχή του Δήμου, την υποστήριξη του αγροτικού κόσμου για την βελτίωση των μεθόδων εργασίας και την καλύτερη οργάνωση των αγροτικών εκμεταλλεύσεων, την παρακολούθηση, αδειοδότηση και εποπτεία των εμπορικών δραστηριοτήτων στην περιοχή του Δήμου, την προστασία του καταναλωτή, την προώθηση της απασχόλησης και την εφαρμογή ενεργειών τουριστικής ανάπτυξης. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες του Τμήματος στο πλαίσιο της αποστολής του, καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις Νόμων, Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων.

Οι αρμοδιότητες των επί μέρους γραφείων του Τμήματος Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης είναι οι εξής:

(Α) Αρμοδιότητες Γραφείου Αγροτικής Παραγωγής και Αλιείας

(Αρμοδιότητες στον τομέα της φυτικής παραγωγής)

1) Ερευνά και μελετά κάθε θέμα για την ανάπτυξη της γεωργίας, καθώς και τη διατήρηση του γεωργικού πληθυσμού στις εστίες του.

2) Μεριμνά για την ανάπτυξη, προστασία, εκτίμηση και παρακολούθηση της φυτικής παραγωγής.

3) Πρωθεί προγράμματα εγκατάστασης νέων αγροτών και μεριμνά για τη σύνδεση αγροτικής παραγωγής και τουριστικής ανάπτυξης, σε συνεργασία με την υπηρέσια Τουρισμού.

4) Εκτιμά και παρακολουθεί τη γεωργική παραγωγή, τις απολαμβανόμενες από τους παραγωγούς τιμές γεωργικών προϊόντων και την πορεία των αγορών των γεωργικών προϊόντων και μεριμνά για τη λήψη αντιπροσωπευτικών τιμών προϊόντων.

5) Συνεργάζεται με την Τεχνική υπηρεσία για τη μελέτη και εκτέλεση έργων τεχνικής υποδομής, τοπικής σημασίας, που αφορούν στη γεωργία και ιδίως αυτών που σχετίζονται με την αγροτική οδοποιία, την κατασκευή λιμνοδεξαμενών, τα έργα βελτίωσης βοσκοτόπων και τα εγχειρίσματα έργα.

6) Άσκει εποπτεία επί των Τοπικών Οργανισμών Εργείων Βελτιώσεων (Τ.Ο.Ε.Β.), των Προσωρινών Διοικητικών Επιτροπών (Π.Ε.) και των Τοπικών Επιτροπών Αρδευσης (Τ.Ε.Α.) σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

7) Συνεργάζεται με ιδρύματα έρευνας της αγροτικής παραγωγής, ενημερώνει τον αγροτικό πληθυσμό για τις βελτιωμένες μεθόδους παραγωγής και οργάνωσης των εκμεταλλεύσεων για την αντιμετώπιση τεχνικών, οικονομικών και διαρθρωτικών προβλημάτων, στο πλαίσιο των προγραμμάτων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και μεριμνά για την ευρύτερη διάδοση στον αγροτικό κόσμο, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, γνώσεων για την εφαρμογή βελτιωμένων μεθόδων καλλιέργειας.

8) Μεριμνά για την καλύτερη οργάνωση των γεωργικών εκμεταλλεύσεων στο πλαίσιο σχεδίων βελτίωσης.

9) Εισηγείται για την χορήγηση, ανανέωση, ανάληψη ή μεταβίβαση αδειών λειτουργίας καταστημάτων λιανικής πώλησης αγροτικών φαρμακευτικών προϊόντων.

10) Μεριμνά για τη σύσταση και την εύρυθμη λειτουργία του Γραφείου Γεωργικής Ανάπτυξης του Δήμου. Παρακολουθεί τη λειτουργία του Γραφείου αυτού παρέχοντας κατευθύνσεις και πρότυπα για τη δράση τους. Ειδικότερα το Γραφείο Γεωργικής Ανάπτυξης :

(α) Συνεργάζεται με τους αγρότες και τις συνεταιριστικές οργανώσεις τους για την διερεύνηση και επίσημηση των τεχνικών και οικονομικών προβλημάτων των γεωργικών εκμεταλλεύσεων.

(β) Παρέχει τεχνική βοήθεια για την εφαρμογή βελτιωμένων μεθόδων εργασίας, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παραγομένων προϊόντων και τη μείωση κόστους παραγωγής τους.

(γ) Μεριμνά για την οργάνωση των γεωργικών εκμεταλλεύσεων και την αντιμετώπιση των προβλημάτων στα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας, στα πλαίσια των εκάστοτε εφαρμοζόμενων προγραμμάτων γεωργικής και κτηνοτροφικής ανάπτυξης.

(δ) Διενεργεί επιτόπιους ελέγχους, ύστερα από εντολή του Τμήματος Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης, με σκοπό την υλοποίηση κοινωτικών προγραμμάτων (οικονομικές ενισχύσεις στη φυτική και ζωική παραγωγή) και μεριμνά για την χορήγηση βεβαιώσεων (αγροτικά

αυτοκίνητα, αγροτικές αποθήκες, λαϊκές αγορές, εκτί- μηση ζημιών κ.λπ.).

(ε) Ενημερώνει το Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανά- πτυξης για τα ζητήματα της περιοχής που αφορούν τον αγροτικό κόσμο και λαμβάνει κατευθύνσεις και πρότυπα για την αντιμετώπισή τους.

(Αρμοδιότητες ζωικής παραγωγής)

11) Ερευνά και μελετά κάθε θέμα για την ανάπτυξη της κτηνοτροφίας, καθώς και τη διατήρηση του κτηνο- τροφικού πληθυσμού στις εστίες του.

12) Μεριμνά για την ανάπτυξη, προστασία, εκτίμηση και παρακολούθηση της ζωικής παραγωγής.

13) Συνεργάζεται με την Τεχνική υπηρεσία για τη μελέ- τη και την εκτέλεση έργων τεχνικής υποδομής, τοπικής σημασίας, που αφορούν τη κτηνοτροφία όπως π.χ τα έργα βελτίωσης βοσκοτόπων.

14) Μεριμνά για τη διαχείριση των βοσκοτόπων.

15) Συνεργάζεται με ιδρύματα έρευνας της κτηνοτρο- φικής παραγωγής, ενημερώνει τον αγροτικό πληθυσμό για τις βελτιωμένες μεθόδους παραγωγής και οργά- νωσης των κτηνοτροφικών εκμεταλλεύσεων για την αντιμετώπιση τεχνικών, οικονομικών και διαφθρωτικών προβλημάτων, στο πλαίσιο των προγραμμάτων του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και μεριμνά για την ευρύτερη διάδοση στον αγροτικό κόσμο, μέσω εκπαί- δευτικών προγραμμάτων, γνώσεων για την εφαρμογή βελτιωμένων μεθόδων κτηνοτροφικής παραγωγής.

16) Μεριμνά για την εφαρμογή και τον έλεγχο του συστήματος αναγνώρισης και καταγραφής του ζωικού κεφαλαίου του Δήμου (ενώτια για την ατομική ανα- γνώριση των ζώων, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, διαβατήρια ζώων, τήρηση ατομικών μητρώων).

17) Μεριμνά για τα αδέσποτα ζώα (περισυλλογή, θη- μουργία και λειτουργία καταφυγίων κλπ).

18) Εισηγείται για την χορήγηση αδειών λειτουργίας καταστημάτων και εγκαταστάσεων που σχετίζονται με το εμπόριο ή την αξιοποίηση ζώων (καταστήματα διατήρησης, εμπορίας και διακίνησης ζώων, καταστή- ματα πώλησης σκύλων ή γατών, κτηνοπτηνοτροφικές εγκαταστάσεις, αυτοκίνητα που μεταφέρουν ζώα, ζω- ολογικοί κήποι).

19) Εισηγείται για την χορήγηση, ανανέωση, ανάκλη- ση ή μεταβίβαση αδειών λειτουργίας καταστημάτων λιανικής πώλησης κτηνιατρικών φαρμακευτικών προϊ- όντων.

20) Εφαρμόζει, οργανώνει και εποπτεύει την τεχνητή σπερματέγχυση και τον συγχρονισμό του οίστρου των ζώων.

21) Γνωματεύει για την υγειονομική καταλληλότητα των ζώων, όταν πρόκειται για πλανόδια έκθεση ζώων.

22) Εισηγείται για την χορήγηση άδειας για τη λει- τουργία κτηνιατρικού γραφείου για τα παραγωγικά ζώα, ειδικής άδειας για την αποθήκευση φαρμακευτικών κτη- νιατρικών προϊόντων και αδειών λειτουργίας ιδιωτικών κτηνιατρείων και κτηνιατρικών κλινικών τα οποία και εποπτεύει.

23) Εφαρμόζει προγράμματα για την καταπολέμηση λοιμωδών και παρασιτικών νοσημάτων ζώων, σε συνη- γασία με την υπηρεσία Δημ. Υγείας για τα νοσήματα που μεταδίδονται και στον άνθρωπο.

24) Επιβάλλει ή αίρει υγειονομικά μέτρα, λόγω εμφάνι- σης βαριάς επιζωτίας για την έκδοση πιστοποιητικών προς μεταφορά ζώων.

25) Διενεργεί όλες τις κατάλληλες δραστηριότητες για την άσκηση εποπτείας και ελέγχου στον τομέα της αλιείας στην περιοχή δικαιοδοσίας του Δήμου.

26) Ερευνά και μελετά κάθε θέμα για την ανάπτυξη της αλιείας, καθώς και τη διατήρηση του αλιευτικού πληθυσμού στις εστίες του.

27) Συνεργάζεται με την Τεχνική υπηρεσία για τη με- λέτη και την εκτέλεση έργων τεχνικής υποδομής, τοπικής σημασίας, που αφορούν την αλιεία. Μεριμνά για την κατασκευή και λειτουργία αλιευτικών καταφυ- γίων, υποδομών και εξοπλισμών σε λιμένες αλιευτικούς ή λιμένες που εξυπηρετούν αλιευτικά σκάφη.

28) Γνωμοδοτεί για την παραχώρηση, μίσθωση και αναμίσθωση υδάτινων εκτάσεων για την ίδρυση, επέ- κταση και μεταγκατάσταση μονάδων υδατοκαλλιέργει- ας εντατικής ή ημιεντατικής μορφής των ιχθυοτρόφων υδάτων, καθώς και για την χορήγηση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας τους.

29) Συγκεντρώνει και τηρεί στοιχεία των υδατοκαλ- λιεργιών και της αλιείας στα εσωτερικά ύδατα καθώς και στοιχεία των πάσης φύσεως αλιευτικών εκμεταλ- λεύσεων.

30) Καταρτίζει μελέτες και συντάσσει εκλαϊκευμέ- να έντυπα που αφορούν δραστηριότητες θαλάσσιας αλιείας, υδατοκαλλιέργειών και προστασίας των υδά- τινων οικοσυστημάτων και διοργανώνει ενημερωτικές συναντήσεις με αλιείς, υδατοκαλλιερητές και γενικά εργαζόμενους σε επιχειρήσεις του αλιευτικού τομέα.

31) Εισηγείται τη λήψη αποφάσεων για την ανάπτυξη και ρύθμιση ζητημάτων του τομέα της αλιείας στην περιοχή του Δήμου, σύμφωνα με τις δικαιοδοσίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις. Οι απο- φάσεις αυτές αφορούν ιδίως:

(α) την καταστροφή, εκποίηση και έγκριση του αποτε- λέοματος της σχετικής δημοπρασίας ή διάθεσης των δημευθέντων υλικών και μέσων αλιείας.

(β) την εφαρμογή του προγράμματος ανάπτυξης των ιχθυοκαλλιεργιών με την έγκριση και επαρκή παρα- γωγή του αναγκαίου γόνου για τον εφοδιασμό με αυτόν των ενδιαφερομένων ιδιωτών πεστροφροκαλλι- ερητών.

(γ) την έγκριση για τη διενέργεια εμπλουτισμού λι- μνών και ποταμών και τον καθορισμό της απαγορευτι- κής περιόδου αλιείας με κάθε μέσο και εργαλείο στις λίμνες.

(δ) την έγκριση ή ανάκληση της έγκρισης της χορή- γησης από τις αρμόδιες αρχές, αδειών απόπλου στα αλιευτικά σκάφη για τη διενέργεια αλιείας στα διεθνή ύδατα.

(ε) τη διάθεση σε δημόσιες υπηρεσίες ή σε ερευνητικά ιδρύματα ή σε νομικά πρόσωπα του δημόσιου τομέα των πλωτών μέσων, εργαλείων και λοιπού εξοπλισμού που δημεύθηκε, εφόσον δεν έχει πλειστηριασθεί.

(στ) την έγκριση για διενέργεια αθλητικής αλιείας.

(ζ) την επιβολή ειδικών ή πρόσθετων περιοριστικών μέτρων της αλιείας για ποτάμους, λιμναίους, λιμνοθα- λάσσους και άλλους υδάτινους χώρους.

(η) την έγκριση αντικατάστασης αλιευτικού σκά- φους.

(θ) την επιβολή κυρώσεων σε όσους δεν παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την παραγωγή και αξία αλιευ- μάτων των επαγγελματιών αλιευτικών σκαφών.

(ι) τη σύμφωνη γνώμη για την εισαγωγή από το εξω- τεरिकό ζώντων υδρόβιων ζώων και φυτών ή φυκών ή

των αγών τους για τεχνητή εκτροφή ή εμπλουτισμό υδάτων.

(ια) την έγκριση της χορήγησης, από τις αρμόδιες αρ- χές, αδειών αλιείας στα επαγγελματικά ή ερασιτεχνικά σκάφη αλιείας ή σπογγαλιείας.

(ιβ) τον καθορισμό της διάρκειας, έναρξης και λήξης της απαγορευτικής περιόδου αλιείας στους ποταμούς και τις λίμνες χωρικής αρμοδιότητας του Δήμου.

(ιγ) τον καθορισμό περιορισμών κατά τη διενέργεια αλιείας εντός των τεχνικών λιμνών για την προστασία των έργων που υπάρχουν σε αυτές.

(ιδ) την έκτακτη αναστολή των αδειών αλιείας και σπογγαλιείας για ορισμένη περίοδο σε περιοχή χωρικής αρμοδιότητας του Δήμου, όταν το επιβάλλει η προστα- σία της ιχθυοπαραγωγής και η ρύθμιση της αλιείας και σπογγαλιείας.

(ιε) την πρόταση για εγγραφή πιστώσεων για απαλ- λοτήριωση υδάτινων και χερσαίων εκτάσεων.

(ιστ) την αξιοποίηση, ιχθυοτροφικά, των μη εκμεταλ- λείσιμων τελμάτων ή άγονων εκτάσεων σε συνεργασία με τις υπηρεσίες.

(ιζ) τις εξαιρέσεις υποχρέωσης προσκόμισης αλιειμά- των στις ιχθυόσκαλες.

(ιη) τη σύσταση τριμελών συμβουλίων εκδίκασης αλι- ευτικών προσφυγών.

(ιθ) την έγκριση και την τροποποίηση καταστατικών αλιευτικών συνεταιρισμών και την παροχή σ' αυτούς τεχνικών οδηγιών.

(κ) την κοπή των καλύμνων στις λίμνες.

(κα) την παροχή γνώμης για κάθε τεχνική τροποποί- ηση ή διαρρύθμιση που αφορά ή θίγει τα κρηπίδωματα και τη χερσαία ζώνη των ιχθυοσκαλών.

32) Εισηγείται την χορήγηση αδειών στον τομέα της αλιείας στην περιοχή του Δήμου, σύμφωνα με τις δι- καιοδοσίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις. Οι άδειες αυτές αφορούν ιδίως:

(α) τα αλιευτικά σκάφη για τη διενέργεια δοκιμαστι- κής αλιείας.

(β) τις ερασιτεχνικές άδειες αλιείας.

(γ) τη χρήση καταδυτικών συσκευών σε περιπτώσεις διεξαγωγής ερευνών.

(δ) τις επαγγελματικές άδειες αλιείας.

(ε) τη μεταβίβαση κυριότητας επαγγελματικής άδειας αλιείας σκάφους.

(στ) την αντικατάσταση μηχανής αλιευτικού σκά- φους.

(ζ) την άδεια αλιείας γόνου ιχθύων και λοιπών υδρό- βιων οργανισμών.

33) Αντιμετωπίζει θέματα και εισηγείται μέτρα που αφορούν τη διακίνηση, μεταποίηση, τυποποίηση, συντή- ρηση και εμπορία των αλιευτικών προϊόντων σε συνεργ- γασία με αρμόδιες υπηρεσίες και φορείς.

(B) Αρμοδιότητες Γραφείου Απασχόλησης και Του- ρισμού

(Αρμοδιότητες σε θέματα Απασχόλησης)

ι) Σχεδιάζει, εισηγείται την εφαρμογή και εφαρμόζει τοπικά προγράμματα δράσης και τοπικές πρωτοβουλίες

ή συμμετέχει σε ανάλογες δράσεις και πρωτοβουλίες, για την προώθηση και διεύρυνση της απασχόλησης στην περιοχή του Δήμου.

2) Μερικά για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της επαγγελματικής κατάρτισης προωθώντας την ίδρυση και λειτουργία Κέντρων Επαγγελματικού Προ-

σανατολισμού και Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης σε συνεργασία και με το Γραφείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Πολιτισμού του Τμήματος Κοινωνικής Προ- στασίας, Παιδείας και Πολιτισμού και με τη Διεύθυνση Δια Βίου Μάθησης και Απασχόλησης της αντίστοιχης Περιφέρειας και λαμβάνοντας υπόψη τις προγραμμα- τικές επιλογές για θέματα επαγγελματικής κατάρτισης του περιφερειακού προγράμματος δια βίου μάθησης.

3) Μερικά για την απορρόφηση του εργατικού δυνα- μικού της περιοχής του Δήμου με την ανάπτυξη συμβού- λειτικών δράσεων προς τους ανέργους και την προώ- θηση ίσων ευκαιριών πρόσβασης στην αγορά εργασίας. Μερικά για τη δημιουργία και λειτουργία μηχανισμών ενημέρωσης των ανέργων για τις ευκαιρίες απασχόλη- σης στην περιοχή.

(Αρμοδιότητες σε θέματα Τουρισμού)

4) Τηρεί μητρώα και στοιχεία που αφορούν την υφι- στάμενη κατάσταση του τουρισμού στην περιοχή του Δήμου (τουριστικά αξιοθέατα, τουριστικές επιχειρήσεις, τουριστικές υποδομές, στοιχεία απασχόλησης, οικονο- μικά στοιχεία κλπ).

5) Σχεδιάζει και εισηγείται προγράμματα δράσεων πα- ρέμβασης του Δήμου για την ανάπτυξη του τουρισμού στην περιοχή και την αναβάθμιση των παρεχομένων τουριστικών υπηρεσιών, σε συνεργασία με τους τουρι- στικούς επαγγελματικούς φορείς της περιοχής. Μερικά για την εφαρμογή των προγραμμάτων αυτών.

6) Μερικά για το σχεδιασμό και την πραγματοποίηση προγραμμάτων τουριστικής προβολής της περιοχής του Δήμου (π.χ. παραγωγή τουριστικού υλικού και εκδόσεις πρακτικών οδηγιών για τους ταξιδιώτες, συμμετοχή σε εκθέσεις τουρισμού, δημιουργία δικτύων επικοινωνίας και συνεργασίας με άλλες περιοχές εντός και εκτός της χώρας κλπ).

7) Μερικά για την εφαρμογή μηχανισμών ενημέρωσης / πληροφόρησης των επισκεπτών της περιοχής.

Άρθρο 11 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τεχνικών

Υπηρεσιών

και Περιβάλλοντος

Η Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών είναι αρμόδια για τη μελέτη, εκτέλεση και συντήρηση των κάθε είδους τεχνικών έργων του Δήμου, με στόχο την έγκαιρη, οικονομική και άριστη από επιστημονικής απόψεως πραγματοποίησής τους. Συγχρόνως η Διεύθυνση είναι αρμόδια για την εξασφάλιση βελτιωμένων συνθηκών ασφαλούς μετακίνησης και κυκλοφορίας των δημο- τών και των οχημάτων τους, καθώς και για τον έλεγχο εγκαταστάσεων, την έκδοση αδειών εγκαταστάσεων και εγκαταστατών κυρίως στον τομέα των μεταφορών. Επίσης είναι αρμόδια για την ενεργειακή διαχείριση, την προστασία και αναβάθμιση του τοπικού φυσικού, αρχιτεκτονικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, για την εξασφάλιση της αποκομιδής και της μεταφοράς των απορριμμάτων, της χωριστής αποκομιδής και μεταφο- ράς των ανακυκλώσιμων υλικών, την εξασφάλιση της καθαριότητας των κοινοχρήστων χώρων, τη συντήρηση των χώρων πρασίνου, τη λειτουργία των κοιμητηρίων και των Δημοτικών Σφραγίων καθώς και για την Πολιτική Προστασία στο επίπεδο του Δήμου

Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης στο πλαίσιο της αποστολής της, καθορίζονται από τις ισχύ- ουσες διατάξεις Νόμων, Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων.

Στη Διεύθυνση υπάγονται διοικητικά, τα αποκεντρωμένα Γραφεία Συντήρησης Υποδομών, και Καθαριότητας σε επιμέρους δημοτικές ενότητες.

Οι αρμοδιότητες των επί μέρους οργανικών μονάδων της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος είναι οι εξής:

1. Αρμοδιότητες Τμήματος Τεχνικών Υπηρεσιών

(Α) Αρμοδιότητες Γραφείου Τεχνικών Έργων

1) Συνεργάζεται με το Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής κατά το σχεδιασμό των προγραμματικών δράσεων του Δήμου που αφορούν την υλοποίηση τεχνικών έργων που περιλαμβάνουν ειδικότερα, σύμφωνα με το εύρος της διαδικασίας των δήμων:

(α) συγχρηματοδοτούμενα έργα (κατασκευές νέων οδών, ποταμών, συντήρηση υφιστάμενου οδικού δικτύου, κατασκευές γεφυρών, κάμβων και διαβάσεων κ.λπ.),

(β) κτιριακά έργα (κατασκευή, συντήρηση, επισκευή, διακόσμηση και εξοπλισμός των δημοτικών κτηρίων και εγκαταστάσεων),

(γ) έργα διαμόρφωσης, διαρρύθμισης και εξωραϊσμού των κοινοχρήστων χώρων στην περιοχή του Δήμου (πεζόδρομοι, πλατείες, παιδικές χαρές, τεχνικά έργα χώρων πρασίνου, αθλητικοί χώροι, αρχαιολογικοί χώροι και μνημεία, κοιμητήρια κ.λπ.),

(δ) υδραυλικά και γεωτεχνικά έργα (έργα ύδρευσης, αποχέτευσης ακαθάρτων και ομβρίων, έργα εγκαταστάσεων επεξεργασίας, πόσιμου και ακαθάρτου νερού, έργα εκμετάλλευσης υδατικών πόρων για ύδρευση και άρδευσης κ.λπ.), και

(ε) ηλεκτρομηχανολογικά έργα (δίκτυα φωτισμού οδών, κοινοχρήστων χώρων, κτηρίων μνημείων, δίκτυα σηματοδότησης και ρύθμισης κυκλοφορίας, έργα συντήρησης επέκτασης των κάθε είδους ΗΛΜ εγκαταστάσεων, κ.λπ.)

2) Διενεργεί δειγματοληπτικούς ελέγχους, προκειμένου να διαπιστωθεί η ποιότητα των χαλύβων σπλισμού σκυροδέματος, καθώς και η ποιότητα των προϊόντων τσιμέντου.

3) Μεριμνά για την εκπόνηση όλων των αναγκαίων μελετών για την υλοποίηση των έργων του Τμήματος (εκπόνηση με προσωπικό του Τμήματος ή με ανάθεση σε τρίτους). Επιβλέπει την καλή εκπόνηση των μελετών.

4) Συντάσσει τεχνικές προδιαγραφές και προσδιορίζει τις ανάγκες κάθε έργου σε υλικά, εργαλεία, τεχνικό εξοπλισμό, ανθρώπινο δυναμικό κ.λπ. και εισηγείται την μεθοδολογία εκτέλεσης κάθε έργου (με αυτεπιστασία ή με ανάθεση σε τρίτους).

5) Επιβλέπει την εκτέλεση των έργων του Τμήματος που εκτελούνται με αυτεπιστασία. Συγκροτεί, οργανώνει και διοικεί τα σχετικά συνεργεία του Δήμου.

6) Συνεργάζεται με τις Οικονομικές Υπηρεσίες για την καλή εκτέλεση των διαδικασιών ανάθεσης των μελετών και της εκτέλεσης των έργων σε τρίτους.

7) Επιβλέπει την εκτέλεση των έργων του Τμήματος που ανατίθενται σε τρίτους. Διενεργεί επιμετρήσεις εργασιών και ελέγχει τις πιστοποιήσεις εργασιών που υποβάλλονται από τρίτους.

8) Μεριμνά για τις διαδικασίες παραλαβής των έργων που εκτελούνται από τρίτους.

9) Μεριμνά για τον σωστό χειρισμό και την αξιοποίηση των μηχανημάτων και γενικά του τεχνικού εξοπλισμού που χρησιμοποιεί το Τμήμα.

10) Συγκροτεί, οργανώνει και διοικεί συνεργεία άμεσου επέμβασης σε περιπτώσεις επειγόντων περιστατικών εκτός προγράμματος.

11) Τηρεί τεχνικά αρχεία με αναλυτικά στοιχεία των έργων που εκτελεί (αναλώσεις υλικών, απασχόληση τεχνικού προσωπικού, απασχόληση τεχνικού εξοπλισμού, στοιχεία κόστους κ.λπ.) και αντίστοιχα αρχεία μελέτων και σχεδίων (φάκελοι των έργων). Εξάγει περιοδικά στατιστικά στοιχεία και δείκτες από την εκτέλεση των έργων του Τμήματος.

12) Ενημερώνει το Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής για την πρόοδο της υλοποίησης των έργων του Τμήματος.

13) Παρέχει διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη προς τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και τα Τμήματά της (τήρηση πρωτοκόλλου, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση αλληλογραφίας, θέματα προσωπικού κ.λπ.).

(Β) Αρμοδιότητες Γραφείου Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων και Συγκοινωνιών

1) Προγραμματίζει, εισηγείται, σχεδιάζει και μεριμνά για την κατασκευή έργων που αφορούν:

(α) Στην επέκταση, συντήρηση, επισκευή και βελτίωση του δικτύου ηλεκτροφωτισμού των οδών και γενικά των υπαίθριων χώρων του Δήμου, καθώς και του φωτισμού για την ανάδειξη των δημοτικών κτηρίων, μνημείων και αρχαιολογικών χώρων της περιοχής.

(β) Στην επέκταση, συντήρηση και επισκευή του δικτύου φωτισμού σηματοδότησης για τη ρύθμιση της κυκλοφορίας στην περιοχή του Δήμου.

(γ) Στην εγκατάσταση και συντήρηση κάθε είδους πληροφοριακών πινακίδων στην περιοχή του Δήμου (πινακίδες ονομασίας οδών και πλατειών, αριθμής κτηρίων, παροχής πληροφοριών σε οδηγούς και διερχομένους, πινακίδες στάσεων συγκοινωνιακών μέσων κ.λπ.).

(δ) Στην εκτέλεση εργασιών απομάκρυνσης παράνομων διαφημιστικών πινακίδων.

(ε) Στην εκτέλεση εργασιών σήμανσης και διαγράμμισης οδών, καθώς και τοποθέτησης και συντήρησης προστατευτικών μέσων για την ασφάλεια της κυκλοφορίας οχημάτων και πεζών.

(στ) Στη συντήρηση, επισκευή ή βελτίωση του ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού και των κάθε είδους Η/Μ εγκαταστάσεων του Δήμου.

2) Μεριμνά για την εξασφάλιση ικανοποιητικού δικτύου αστικών συγκοινωνιών στο Δήμο και τη ρύθμιση σχετικών θεμάτων. Στο πλαίσιο αυτό:

(α) Μεριμνά για την άσκηση, με δυνατότητα επιβολής κομιστρού, συγκοινωνιακού έργου για την εξυπηρέτηση της μετακίνησης των κατοίκων της περιοχής, εφόσον το έργο αυτό δεν εξυπηρετείται από υφιστάμενη γραμμή. Η άσκηση συγκοινωνιακού έργου είναι δυνατόν να γίνεται είτε με ιδιόκτητα μέσα, είτε με τη χρήση μισθωμένων μέσων και υπηρεσιών.

(β) Μεριμνά για τη διενέργεια μεταφορών για τη μετακίνηση κατοίκων που ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες (άτομα με αναπηρία, ηλικιωμένοι, παιδιά).

(γ) Καθορίζει τις αστικές γραμμές λεωφορείων, καθώς και την αφετηρία, τη διαδρομή, τις στάσεις και το τέρμα των αντίστοιχων γραμμών.

(δ) Εισηγείται τον καθορισμό κομιστρού των αστικών φορέων παροχής συγκοινωνιακού έργου.

(ε) Καθορίζει τις προδιαγραφές των στάσεων και των στεγάστρων αναμονής επιβατών των αστικών και υπεραστικών γραμμών.

(στ) Εισηγείται την ανάληψη άδειας κυκλοφορίας αστικού λεωφορείου, από τον κύκλο εργασίας, εντός του ίδιου ημερολογιακού έτους.

3) Μερικά και εισηγείται τη λήψη μέτρων για την ασφάλεια της κυκλοφορίας και τη διευκόλυνση των μετακινήσεων. Στο πλαίσιο αυτό:

(α) Μερικά για τη ρύθμιση της κυκλοφορίας, τον κα- θορισμό πεζοδρομίων, μονοδρομήσεων και κατευθύνσε- ων της κυκλοφορίας.

(β) Μερικά για την απομάκρυνση εγκαταλελειμμένων οχημάτων.

(γ) Ρυθμίζει τα θέματα στάθμευσης των αυτοκινή- των και μερικά για τη δημιουργία χώρων στάθμευσης τροχοφόρων και με δυνατότητα μίσθωσης ακινήτων, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

(δ) Λαμβάνει μέτρα για την απρόσκοπτη πρόσβαση στους κοινόχρηστους χώρους.

(ε) Μερικά για την ονομασία οδών και πλατειών, το- ποθέτηση πινακίδων, αρθρίση κτισμάτων κ.λπ.

(στ) Μερικά για την εκπόνηση κυκλοφοριακών με- λετών.

(ζ) Απαγορεύει τη δημιουργία θέσεων στάθμευσης σε συγκεκριμένους χώρους.

(η) Μερικά για την παραλαβή των αποσυρόμενων δικύκλων, μοτοσυκλετών και μοτοποδηλάτων, όπου δεν υπάρχουν υποκαταστήματα του ΟΔΔΥ.

(θ) Καθορίζει το εξωτερικό χρώμα των ΤΑΞΙ.

4) Μερικά και λαμβάνει μέτρα για την προστασία της ζωής και της περιουσίας των κατοίκων από δραστηρι- ότητες που εγκυμονούν κινδύνους, σε συνεργασία και με τη Δημοτική Αστυνομία. Στο πλαίσιο αυτό:

(α) Ελέγχει τη σήμανση των εργασιών που εκτελούνται στις οδούς.

(β) Ελέγχει την τήρηση των υποχρεώσεων αυτών που εκτελούν έργα και εναποθέτουν υλικά και εργαλεία στις οδούς.

(γ) Λαμβάνει και ελέγχει την εφαρμογή μέτρων για την προστασία από επικίνδυνες οικοδομές, και από έλλειψη μέτρων ασφαλείας και υγιεινής, και ελέγχει τα υφιστά- μενα μέτρα ασφαλείας σε εργασίες που εκτελούνται.

5) Ρυθμίζει κάθε θέμα το οποίο αφορά στην εγκα- τάσταση, λειτουργία και στη συντήρηση ανελκυστή- ρων, καθώς και στη χορήγηση των σχετικών τεχνικών επαγγελματικών αδειών, σύμφωνα με τις διατάξεις της σχετικής νομοθεσίας.

6) Χορηγεί τις άδειες εγκατάστασης και τις άδειες λειτουργίας φωτοβόλων σωλήνων, φωτεινών επιγρα- φών και ηλεκτροκίνητων ανυψωτικών μηχανημάτων και ελέγχει τη λειτουργία τους.

7) Χορηγεί τις άδειες εγκατάστασης και λειτουργίας στεγνοκαθαριστηρίων, πλυντηρίων ρούχων, σιδηρωτη- ρίων ρούχων και ταπητοκαθαριστηρίων.

8) Μερικά για την αδειοδότηση επιχειρήσεων και επαγγελλμάτων στον τομέα των μεταφορών. Στο πλαι- σιο αυτό:

(α) Χορηγεί τις άδειες άσκησης επαγγέλματος τεχνι- τών επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, μοτοσι- κλετών και μοτοποδηλάτων.

(β) Χορηγεί τις άδειες άσκησης επαγγέλματος οδικού μεταφορέα επιβατών και εμπορευμάτων.

(γ) Χορηγεί, ανανεώνει, ανακαλεί και αφαιρεί τις άδει- ες εκγυμναστών, καθώς και ίδρυσης και λειτουργίας σχολών υποψηφίων οδηγών αυτοκινήτων και μοτοσι- κλετών.

(δ) Εκδίδει τις άδειες ίδρυσης και λειτουργίας συ- νεργείων επισκευής και συντήρησης αυτοκινήτων, μο- τοσυκλετών και μοτοποδηλάτων και λοιπών συναφών εγκαταστάσεων και διενεργεί επιθεωρήσεις και ηλε- κτρολογικούς ελέγχους.

(ε) Χορηγεί εξουσιοδοτήσεις σε συνεργεία συντήρη- σης και επισκευής αυτοκινήτων για διάθεση Κάρτας Ελέγχου Κασσαεριών (ΚΕΚ) και παρακολουθεί και ελέγ- χει τα Κέντρα ελέγχου Κασσαεριών.

(στ) Χορήγηση εξουσιοδοτήσεων σε συνεργεία συ- ντήρησης και επισκευής αυτοκινήτων για τοποθέτηση συστημάτων περιορισμού ταχυτήτων.

(ζ) Θεωρεί τις Κάρτες Επιθεώρησης και επισκευών των νοικοιαζόμενων οχημάτων.

(Γ) Αρμοδιότητες Γραφείου Ύδρευσης – Αποχέτευσης

1) Μερικά για την επισκευή, τη συντήρηση και την καλή λειτουργία των υδραυλικών έργων ύδρευσης, αποχέτευσης ακαθάρτων και ομβρίων και των εγκατα- στάσεων επεξεργασίας, πόσιμου και ακαθάρτου νερού (γεωτρήσεις, δίκτυο ύδρευσης, υδατοδεξαμενές, δίκτυο αποχέτευσης, βιολογικός καθαρισμός κ.λπ.).

2) Προγραμματίζει, εισηγείται, σχεδιάζει και μερικά για την κατασκευή έργων επέκτασης ή ανανέωσης των δικτύων ύδρευσης και αποχέτευσης του Δήμου και των αντίστοιχων εγκαταστάσεων επεξεργασίας νερού και λυμάτων

3) Μερικά για την καταγραφή των καταναλώσεων νερού στους υδρομετρητές και ενημερώνει σχετικά τις Οικονομικές Υπηρεσίες για την είσπραξη του αντιτίμου των καταναλώσεων.

2. Αρμοδιότητες τμήματος Περιβάλλοντος

1) Σχεδιάζει, προγραμματίζει, εισηγείται και μερικά για την εφαρμογή πολιτικών, προγραμμάτων, δράσεων και μέτρων για την προστασία και αναβάθμιση του πε- ριβάλλοντος στην περιοχή του Δήμου.

2) Μερικά για την προστασία και διαχείριση των υδάτινων πόρων και την καταπολέμηση της ρύπανσης στην περιοχή του Δήμου.

3) Παρακολουθεί την εφαρμογή των ρυθμίσεων που αφορούν τις προστατευόμενες περιοχές στην γεωγρα- φική περιοχή του Δήμου, σε συνεργασία και με άλλες αρμόδιες υπηρεσίες.

4) Μερικά για τη δημιουργία και καλή λειτουργία μη- χανισμών και συστημάτων για την αποκοπή και διαχεί- ριση των αποβλήτων. Στο πλαίσιο αυτό μερικά για:

(α) την διαχείριση, σύμφωνα με τον αντίστοιχο σχε- διασμό που καταρτίζεται από την Περιφέρεια, των στε- ρών αποβλήτων σε επίπεδο προσωρινής αποθήκευ- σης, μεταφόρτωσης, επεξεργασίας, ανακύκλωσης και εν γένει αξιοποίησης, διάθεσης λειτουργίας σχετικών εγκαταστάσεων, κατασκευής μονάδων επεξεργασίας και αξιοποίησης.

(β) την αποκατάσταση υφιστάμενων χώρων αναπόθε- σης (ΧΑΔΑ), σε συνεργασία με τον τομέα εργασιών βελτι- ωτικών έργων της τοπικής υπηρεσίας.

(γ) την κατασκευή και διαχείριση συστημάτων απο- χέτευσης και βιολογικού καθαρισμού, σε συνεργασία με τη Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και αποχέτευσης (ΔΕΥΑ).

5) Ελέγχει και εισηγείται τη ρύθμιση θεμάτων περι- βαλλοντικής προστασίας, σύμφωνα με τις διαδικασίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις. Τα θέματα αυτά αφορούν ιδίως:

- (α) Την ίδρυση και λειτουργία σφαγείων.
- (β) Τον καθορισμό των χώρων για τη δημιουργία κοιμωτήριων και την παροχή γνώμης για τον καθορισμό χώρων αποστέφρωσης νεκρών.
- (γ) Την περιβαλλοντική αποκατάσταση και ανάπλαση περιοχών.
- (δ) Την παροχή γνώμης για τον καθαρισμό βιομηχανικών και Επιχειρησιακών Περιοχών (Β.Ε.Π.Ε.) και για τη μελέτη περιβαλλοντικών επιπτώσεων, κατ' άρθρο 5 ν.2545/1997 (ΦΕΚ 254, Α'), σε συνεργασία με την υπηρεσία Πολεοδομίας.
- (ε) Την παρακολούθηση προγραμμάτων του υπουργείου Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής (π.χ. του προγράμματος Καθαρές Ακτές – Καθαρές Θάλασσες).
- (στ) Τη λήψη προληπτικών και κατασταλτικών μέτρων για την προστασία των κοινόχρηστων χώρων από εκδήλωση πυρκαγιάς. Στο πλαίσιο αυτό μεριμνά για την τήρηση των υποχρεώσεων από τους ιδιοκτήτες, νομείς και επικαρπωτές, προς καθαρισμό των οικιστικών και ακάλυπτων χώρων που βρίσκονται εντός πόλεων και αυτοτελών οικισμών και σε απόσταση μέχρι 100 μέτρων από τα όρια τους. Σε περίπτωση μη συμμόρφωσης των υπόχρεων, προβαίνει υποχρεωτικά στον αυτεπάγγελο καθαρισμό των χώρων αυτών και βεβαιώνει εις βάρος τους την ισόποση σχετική δαπάνη του Δήμου.
- 6) Μελετά, σχεδιάζει, εισηγείται και παρακολουθεί την εφαρμογή συστημάτων εναλλακτικής διαχείρισης των αστικών στερεών αποβλήτων στην περιοχή του Δήμου (συστήματα και προγράμματα ανακύκλωσης).
- 7) Μεριμνά για τη λήψη μέτρων για την προστασία και αναβάθμιση της αισθητικής των πόλεων και των οικισμών.
- 8) Μελετά την οργάνωση και λειτουργία του συστήματος συλλογής και μεταφοράς και μεριμνά για την έκδοση της προβλεπόμενης άδειας συλλογής και μεταφοράς.
- 9) Μελετά, σχεδιάζει και εισηγείται για τη βελτίωση των συστημάτων και μέσων που είναι κατάλληλα για τη διασφάλιση της αποκομιδής και μεταφοράς των απορριμμάτων και των ανακυκλώσιμων υλικών, καθώς και της καθαριότητας των κοινόχρηστων χώρων του Δήμου.
- 10) Μελετά και εισηγείται για τις τεχνικές προδιαγραφές και τις αναγκαίες ποσότητες των κάθε είδους τεχνικών μέσων και υλικών που απαιτούνται για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των παραπάνω λειτουργιών (οχήματα, τεχνικά μέσα, κάδοι κ.λπ.).
- 11) Συγκεντρώνει, τηρεί και επεξεργάζεται στοιχεία από την εκτέλεση των λειτουργιών της καθαριότητας και διαμορφώνει και παρακολουθεί σχετικούς δείκτες αποδοτικότητας.
- 12) Διαμορφώνει τα κατάλληλα προγράμματα για τη διενέργεια των εργασιών καθαριότητας (αποκομιδή απορριμμάτων, ανακυκλώσιμων υλικών, οδοκαθαρισμός, ειδικά συνεργεία κ.λπ.).
- 13) Μελετά, σχεδιάζει και εισηγείται την κατάλληλη συγκρότηση και στελέχωση των διαφόρων συνεργείων και εισηγείται προγράμματα αναγκών ανθρώπινου δυναμικού.

14) Προσδιορίζει τα σημεία και μεριμνά για την τοποθέτηση κάδων απορριμμάτων και κάδων ανακύκλωσης.

15) Παρακολουθεί την κανονική εφαρμογή των προγραμμάτων διενέργειας των εργασιών και εποπτεύει

την ποιότητα των αποτελεσμάτων των σχετικών εργασιών.

16) Παρακολουθεί τη διαθεσιμότητα των τεχνικών μέσων που απαιτούνται για τη διενέργεια των εργασιών και συνεργάζεται με το Γραφείο Συντήρησης Οχημάτων για την καλύτερη αξιοποίηση των τεχνικών μέσων που διαθέτει ο Δήμος.

17) Καταρτίζει και μεριμνά για την εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού του Τμήματος.

(Α) Γραφείο αποκομιδής απορριμμάτων και ανακυκλώσιμων υλικών

1) Διαμορφώνει τα αναλυτικά περιοδικά προγράμματα και συγκροτεί τα συνεργεία για την αποκομιδή των αστικών απορριμμάτων και των ανακυκλώσιμων υλικών και την μεταφορά τους στους ΧΥΤΑ ή τα εργοστάσια επεξεργασίας τους.

2) Διενεργεί με τα κατάλληλα συνεργεία και τεχνικά μέσα το έργο της αποκομιδής των αστικών απορριμμάτων και των ανακυκλώσιμων υλικών και την μεταφορά τους στους ΧΥΤΑ ή τα εργοστάσια επεξεργασίας τους.

3) Μεριμνά για τον σωστό χειρισμό και τη διατήρηση σε καλή κατάσταση των οχημάτων και τεχνικών μέσων που χρησιμοποιούν τα συνεργεία καθαριότητας του Τμήματος.

4) Καταγράφει και συγκεντρώνει καθημερινά στοιχεία για την εκτέλεση των προγραμμάτων αποκομιδής των απορριμμάτων και των ανακυκλώσιμων υλικών.

5) Μεριμνά για το πλύσιμο και τη διατήρηση σε καλή κατάσταση των κάδων και των απορριμματοδοχείων συγκέντρωσης των απορριμμάτων και των ανακυκλώσιμων υλικών.

6) Συγκροτεί ειδικά συνεργεία και διενεργεί παρεμβάσεις εργασίας όπως η περισύλλογη ογκωδών αντικειμένων, ο καθαρισμός από παράνομους αφίσες και διαφημίσεις, ο καθορισμός εγκαταλελειμμένων οχημάτων κ.λπ.

(Β) Αρμοδιότητες Γραφείου καθαρισμού κοινόχρηστων χώρων, κτιρίων και συντήρησης πρασίνου

1) Διενεργεί με τα κατάλληλα συνεργεία και τεχνικά μέσα το έργο του καθαρισμού των οδών και των λοιπών κοινόχρηστων χώρων του Δήμου και της συγκέντρωσης των απορριμμάτων σε χώρους μεταφόρτωσης.

2) Μελετά, σχεδιάζει και εισηγείται για τη βελτίωση των συστημάτων και μέσων που είναι κατάλληλα για τη διασφάλιση της ικανοποιητικής συντήρησης των χώρων πρασίνου του Δήμου.

3) Μελετά και εισηγείται για τις τεχνικές προδιαγραφές και τις αναγκαίες ποσότητες των κάθε είδους τεχνικών μέσων και υλικών που απαιτούνται για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των λειτουργιών της συντήρησης των χώρων πρασίνου του Δήμου (τεχνικά μέσα, εργαλεία, λιπάσματα, φάρμακα κ.λπ.).

4) Διαμορφώνει τα κατάλληλα προγράμματα για τη διενέργεια των εργασιών συντήρησης των χώρων πρασίνου (φυτεύσεις, λίπανση, πότισμα, κλάδεμα κ.λπ.).

5) Διαμορφώνει τα αναλυτικά περιοδικά προγράμματα και συγκροτεί τα συνεργεία για την εκτέλεση των εργασιών συντήρησης πρασίνου και κηποτεχνίας.

6) Διενεργεί με τα κατάλληλα συνεργεία και τεχνικά μέσα το έργο της συντήρησης πρασίνου και κηποτεχνίας.

7) Μεριμνά για τον σωστό χειρισμό και τη διατήρηση σε καλή κατάσταση των τεχνικών μέσων που χρησιμοποιούν τα συνεργεία του Τμήματος.

8) Καταγράφει και συγκεντρώνει καθημερινά στοιχεία για την εκτέλεση των προγραμμάτων πρασίνου του Τμήματος.

(Γ) Αρμοδιότητες Γραφείου διαχείρισης και συντήρησης οχημάτων

1) Διαχειρίζεται το στόλο των οχημάτων του Δήμου (απορριμματοφόρα, διάφορα αυτοκινούμενα μηχανήματα – τα, φορτηγά και επιβατικά οχήματα) μεριμνώντας για τη στελέχωσή τους, την ασφάλισή τους και τον εφοδιασμό με όλα τα σχετικά με την κίνηση έγγραφα.

2) Παρακολουθεί και εποπτεύει την κίνηση των οχημάτων του Δήμου, την κατανάλωση καυσίμων και την ανάγκη περιοδικής προληπτικής τους συντήρησης.

3) Διερευνά τις συνθήκες τυχόν ατυχημάτων και μεριμνά για την αποκατάσταση βλαβών και αποτελεσμάτων ατυχημάτων.

4) Σχεδιάζει και εφαρμόζει τα προγράμματα προληπτικής συντήρησης των κάθε είδους οχημάτων και κινητών μηχανημάτων του Δήμου.

5) Μεριμνά για την αποκατάσταση κάθε είδους βλαβών και την επισκευή των οχημάτων και κινητών μηχανημάτων του Δήμου.

6) Τηρεί τη φυσική αποθήκη ανταλλακτικών και λοιπών υλικών που είναι αναγκαία για τη συντήρηση και την αποκατάσταση βλαβών των οχημάτων και κινητών μηχανημάτων του Δήμου.

7) Συγκεντρώνει, τηρεί και επεξεργάζεται στοιχεία από την εκτέλεση των λειτουργιών συντήρησης και αποκατάστασης βλαβών των οχημάτων του Δήμου και διαμορφώνει και παρακολουθεί σχετικούς δείκτες αποδοτικότητας.

(Δ) Αρμοδιότητες Γραφείου Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας

1) Τηρεί τις διαδικασίες των δημοτικών κοιμητηρίων σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις και τους ειδικότερους κανονισμούς λειτουργίας του Δήμου.

2) Μεριμνά για τη δημιουργία και λειτουργία κέντρων αποτέφρωσης νεκρών, καθώς και για τη χορήγηση άδειας ταφής και αποτέφρωσης νεκρών.

3) Μεριμνά για την τήρηση των διαδικασιών και αρχείων καταγραφής των κάθε είδους πληροφοριακών στοιχείων που σχετίζονται με τη λειτουργία των δημοτικών κοιμητηρίων.

4) Τηρεί τις διαδικασίες και αρχεία που σχετίζονται με τις οικονομικές δΟΣΟΛΗΨΙΕΣ των πολιτών ως προς τη λειτουργία των κοιμητηρίων και συνεργάζεται με τις οικονομικές υπηρεσίες του Δήμου για την απόδοση των εισπραττόμενων ποσών.

5) Μεριμνά για την καθαριότητα, ευπρέπεια, διακόσμηση των χώρων των κοιμητηρίων καθώς και για τη συντήρηση / κατασκευή των τάφων και των λοιπών τεχνικών υποδομών και πράσινου των κοιμητηρίων.

6) Τηρεί τις διαδικασίες λειτουργίας των δημοτικών σφαγείων σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις και τους ειδικότερους κανονισμούς λειτουργίας του Δήμου.

7) Μεριμνά για την εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών υγιεινής στα δημοτικά σφαγεία, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

8) Μεριμνά για την τήρηση των διαδικασιών και αρχείων καταγραφής των κάθε είδους πληροφοριακών στοιχείων που σχετίζονται με τη λειτουργία των δημοτικών σφαγείων.

9) Τηρεί τις διαδικασίες και αρχεία που σχετίζονται με τις οικονομικές δΟΣΟΛΗΨΙΕΣ των πολιτών ως προς

τη λειτουργία των σφαγείων και συνεργάζεται με τις οικονομικές υπηρεσίες του Δήμου για την απόδοση των εισπραττόμενων ποσών.

10) Μεριμνά για την καθαριότητα των χώρων των σφαγείων καθώς και για τη συντήρηση των κάθε είδους υποδομών και τεχνικών εγκαταστάσεων των σφαγείων.

11) Είναι αρμόδιο για τη διατύπωση εισηγήσεων σχεδιασμού, το συντονισμό δράσεων για την πρόληψη, αντιμετώπιση και αποκατάσταση των καταστροφών στην περιοχή του Δήμου. Ειδικότερα το γραφείο:

(α) Διατυπώνει εισηγήσεις για το σχεδιασμό της πολιτικής προστασίας της περιοχής του Δήμου, στο πλαίσιο του ετήσιου εθνικού σχεδιασμού και μεριμνά για την εφαρμογή των σχετικών προγραμμάτων, μέτρων και δράσεων στο πλαίσιο του εθνικού και περιφερειακού σχεδιασμού.

(β) Υποστηρίζει το συντονισμό και επιβλέπει το έργο της πολιτικής προστασίας για την πρόληψη, ετοιμότητα, αντιμετώπιση και αποκατάσταση των καταστροφών στην περιοχή του Δήμου.

(δ) Επεξεργάζεται ειδικότερες προτάσεις προς τις αρμόδιες υπηρεσίες για την προστασία των δασικών περιοχών του Δήμου, συμμετέχει στην οργάνωση της πυροπροστασίας των δασών και διατυπώνει προτάσεις για την αποκατάσταση των δασών.

12) Το γραφείο έχει επίσης ως αντικείμενο την προώθηση της εξοικονόμησης ενέργειας στις κινητές και ακίνητες εγκαταστάσεις του Δήμου (κτίρια, αυτοκίνητα κ.λπ.) και την προώθηση των ήπιων μορφών ενέργειας. Στο πλαίσιο αυτό:

(α) Μεριμνά για τη μελέτη και σταδιακή εφαρμογή συστήματος ενεργειακής διαχείρισης, σύμφωνα με τους σχεδιασμούς της Πολιτείας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται συστηματική και συνεχής βελτίωση της ενεργειακής απόδοσης.

(β) Μεριμνά για την εφαρμογή των μέτρων βελτίωσης και των ελάχιστων απαιτήσεων ενεργειακής απόδοσης για τις προμήθειες του Δήμου, σύμφωνα με τις σχετικές ρυθμίσεις της Πολιτείας.

(γ) Μεριμνά για την εφαρμογή των μέτρων μείωσης της ενεργειακής κατανάλωσης των κτηρίων του Δήμου, καθώς και των δικτύων ηλεκτροφωτισμού των δημοτικών κοινόχρηστων χώρων που θεσπίζονται από την Πολιτεία.

(δ) Μεριμνά για την αξιοποίηση των ήπιων μορφών ενέργειας και τη χρησιμοποίηση, κατά το δυνατόν καθαρών οχημάτων από το Δήμο.

Άρθρο 12 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διοικητικών

Υπηρεσιών

Η Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών είναι αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών και αρχείων που αφορούν την δημοτική κατάσταση και την καταγραφή των ληξιαρχικών γεγονότων στην περιοχή του Δήμου και για τον σχεδιασμό και τον συντονισμό εφαρμογής των πολιτικών, συστημάτων και διαδικασιών που αποσκοπούν στην ορθολογική διοίκηση / διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Παράλληλα η Διεύθυνση είναι αρμόδια για την γραμματειακή υποστήριξη των πολιτικών οργάνων του Δήμου, τη λειτουργία του κεντρικού πρωτοκόλλου και την παροχή γενικών υπηρεσιών διοικητικής υποστήριξης προς τις δημοτικές υπηρεσίες. Οι συγκεκριμένες αρμοδιότητες της Διεύ-

θυνας στο πλαίσιο της αποστολής της, καθορίζονται από τις ισχύουσες διατάξεις Νόμων, Διαταγμάτων και Υπουργικών Αποφάσεων. Στη Διεύθυνση, και ειδικότερα στο Τμήμα Διοικητικής Μέριμνας, υπάγονται διοικητικά και τα αποκεντρωμένα Τμήματα Διοικητικών Θεμάτων σε επιμέρους δημοτικές ενότητες.

Οι αρμοδιότητες των επί μέρους οργανωτικών μω- νάδων της Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών είναι οι εξής:

(Α) Αρμοδιότητες Τμήματος Υποστήριξης των Πολιτι- κών Οργάνων του Δήμου και Ανθρώπινου Δυναμικού

A.1 (Αρμοδιότητες Γραφείου Υποστήριξης των Πολι- τικών Οργάνων)

1) Παρέχει κάθε είδους διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη προς τα συλλογικά διοικητικά αιρετά όρ- γανα του Δήμου, δηλαδή το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής και την Εκτελεστική Επιτροπή (οργάνωση συνεδριά- σεων, τήρηση πρακτικών συνεδριάσεων, παραγωγή, διεκπεραίωση, διαχείριση και αρχειοθέτηση εγγράφων, ρύθμιση συναντήσεων, τήρηση πρωτοκόλλου, τήρηση αρχείου αποφάσεων συλλογικών οργάνων κλπ).

2) Παρέχει κάθε είδους διοικητική και γραμματειακή υποστήριξη προς τα ατομικά διοικητικά αιρετά όργανα του Δήμου, δηλαδή τον Πρόεδρο του Δημοτικού Συμβου- λίου, τον Δήμαρχο, τους Αντιδημάρχους, καθώς και το Γενικό Γραμματέα (οργάνωση και ρύθμιση συναντήσεων, παραγωγή, διεκπεραίωση, διαχείριση και αρχειοθέτη- ση εγγράφων, τήρηση πρωτοκόλλου, τήρηση αρχείου αποφάσεων ατομικών οργάνων κλπ).

3) Παρέχει διοικητική υποστήριξη προς τη Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης, το Συμβούλιο Ένταξης Μετα- ναστών, την Επιτροπή Τουριστικής Ανάπτυξης, τις Επι- τροπές του Δημοτικού Συμβουλίου, καθώς και προς το Συμπαραστάτη του Δημότη και της Επιχείρησης.

4) Παρέχει γραμματειακή υποστήριξη στις Δημοτικές Παρατάξεις.

5) Μεριμνά για την ενημέρωση των πολιτικών οργάνων και των υπηρεσιών του Δήμου για τις αποφάσεις που λαμβάνουν τα όργανα του Δήμου.

6) Τηρεί το αρχείο των εκπροσώπων του Δήμου σε διάφορους φορείς και όργανα και μεριμνά για την απο- στολή στοιχείων στους εκπροσώπους και την παραλαβή και διεκπεραίωση των εκθέσεων που υποβάλλουν στο Δήμο.

A.2 (Αρμοδιότητες Γραφείου ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού)

1) Σχεδιάζει, εισηγείται και συντονίζει την εφαρμογή των διαδικασιών και εσωτερικών κανονισμών που ρυθ- μίζουν τις σχέσεις του Δήμου με το προσωπικό του, στο πλαίσιο πάντοτε των γενικότερων ρυθμίσεων της Πολιτείας.

2) Στο πλαίσιο και των πολιτικών ανθρώπινου δυνα- μικού που θεσπίζει η Πολιτεία για τον δημόσιο τομέα, μεριμνά για τον προσδιορισμό των αναγκαίων θέσεων εργασίας ανά διοικητική ενότητα του Δήμου σε συ- νεργασία με το Γραφείο Αποτελεσματικότητας, Ποιό- τητας και Οργάνωσης της Διεύθυνσης Προγραμματι- σμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής και την κατάρτιση

/ επικαιροποίηση των περιγραφών αρμοδιοτήτων των επιμέρους θέσεων.

3) Παρακολουθεί την κάλυψη των διαφόρων θέσεων εργασίας στις διοικητικές ενότητες του Δήμου με στόχο

τόσο την αξιοποίηση των προσόντων των στελεχών όσο και την απρόσκοπτη και διαρκή κάλυψη των αναγκών των δημοτικών υπηρεσιών.

4) Εισηγείται, έπειτα από σχετικά αιτήματα των αρμό- διων Προϊσταμένων, τις κατάλληλες εσωτερικές μετακι- νήσεις στελεχών για την αποτελεσματικότερη κάλυψη των επιμέρους θέσεων εργασίας με βάση τα προσόντα των στελεχών.

5) Αξιολογεί τα προσόντα των νεοπροσλαμβανόμενων στελεχών και διαμορφώνει σχετικές προτάσεις προς τους προϊσταμένους των προς κάλυψη θέσεων.

6) Μεριμνά για την εφαρμογή του συστήματος αξιό- λόγησης των εργαζομένων στο Δήμο και την τήρηση των σχετικών στοιχείων.

7) Εισηγείται και παρακολουθεί την υλοποίηση μέ- τρων επιπρόσθετης στήριξης του ανθρώπινου δυνα- μικού του Δήμου (πχ. οργάνωση μετακινήσεων του προσωπικού στις εγκαταστάσεις του Δήμου, παιδικόι σταθμοί κλπ).

8) Μεριμνά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυνα- μικού του Δήμου με τον προσδιορισμό των αναγκών βελτίωσης των προσόντων και ικανοτήτων των εργα- ζομένων και την εισήγηση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των συμφωνημένων μέτρων βελτίωσης.

9) Σχεδιάζει, εισηγείται και οργανώνει προγράμ- ματα συνεχιζόμενης κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου. Παρακολουθεί την υλοποίηση των προγραμμάτων και μεριμνά για την αξιό- λόγηση των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών στην πράξη.

10) Μεριμνά για την βελτίωση των ανθρώπινων σχέ- σεων μέσα στο Δήμο με τον σχεδιασμό, την εισήγηση και την οργάνωση σχετικών προγραμμάτων (πχ. εκδη- λώσεις, ταξίδια κλπ).

11) Μεριμνά για την τήρηση των νομοθετικών και κανο- νιστικών διατάξεων που ισχύουν εκάστοτε και ρυθμίζουν τις σχέσεις του Δήμου με το ανθρώπινο δυναμικό του (πχ. θέματα μισθολογικά, ωραρίου, αδειών, ασθένειών, υπερωριών, απολύσεων, διεκδικήσεων κλπ).

12) Μεριμνά για τη διενέργεια και ολοκλήρωση των διαδικασιών πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με βάση τις νόμιμες διαδικασίες.

13) Τηρεί τα Μητρώα του Προσωπικού στο οποίο καταγράφονται τα στοιχεία της ατομικής και οικογενει- ακής του κατάστασης, οι κάθε είδους μεταβολές στην εργασιακή του ζωή (προσλήψεις, απολύσεις, αλλαγές θέσεων εργασίας, αμοιβές, άδειες, απουσίες, αξιολογή- σεις κλπ) και τα προσόντα του.

14) Σχεδιάζει και εισηγείται βελτιώσεις και παρακο- λουθεί την εφαρμογή όλων των διαδικασιών που σχετι- ζονται με την απασχόληση των εργαζομένων, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις (τήρηση ωραρίου, έγκριση και πραγματοποίηση υπερωριών κλπ).

15) Συγκεντρώνει τα στοιχεία απασχόλησης και τις μεταβολές των στοιχείων των εργαζομένων που επη- ρεάζουν τις αμοιβές τους και ενημερώνει έγκαιρα τις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες, ώστε να προωθείται έγκαιρα η πληρωμή των εργαζομένων και η απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών.

16) Συνεργάζεται με τους Προϊσταμένους των επιμέ- ρους διοικητικών ενότητων του Δήμου και τους ενημε- ρώνει για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται

σε εργασιακά θέματα (διαχείριση παρουσιών, υπερωριών, βεβαιώσεων προς το προσωπικό κλπ).

γ) Εκδίδει κάθε είδους βεβαιώσεις προς το προσώ- πικό για θέματα που άπτονται της απασχολησί- τους στο Δήμο.

δ) Μεριμνά για την θέσπιση και την εφαρμογή των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων, σύμ- φωνα με την νομοθεσία. Παρέχει κάθε διοικητική υπο- στήριξη στους τεχνικούς ασφαλείας και στους γιατρούς εργασίας που προσφέρουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες τους στο Δήμο σύμφωνα με τις αρμοδιότητές τους που καθορίζονται από την ισχύουσα νομοθεσία. Σύμφωνα με τις αρμοδιότητες αυτές:

(α) Ο τεχνικός ασφαλείας παρέχει προς τα όργανα διοίκησης του Δήμου, στους εργαζόμενους και στους εκπροσώπους τους, υποδείξεις και συμβουλές, γραπτά ή προφορικά, σε θέματα σχετικά με την ασφάλεια της ερ- γασίας και την πρόληψη των εργατικών ατυχημάτων.

(β) Ο γιατρός εργασίας παρέχει προς τα όργανα διοίκησης του Δήμου, στους εργαζόμενους και στους εκπροσώπους τους, υποδείξεις και συμβουλές, γρα- πτά ή προφορικά, σχετικά με τα μέτρα που πρέπει να λαμβάνονται για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων και επιβλέπει την εφαρμογή των μέτρων προστασίας της υγείας των εργαζομένων.

(γ) Ο γιατρός εργασίας και ο τεχνικός ασφαλείας κα- ταχωρούν τις γραπτές υποδείξεις τους σε ειδικό βιβλίο. Τα όργανα διοίκησης του Δήμου λαμβάνουν γνώση των υποδείξεων αυτών ενυπογράφως.

(δ) Αρμοδιότητες Τμήματος Δημοτικής Κατάστασης, Ληξιαρχείου και Αλλοδαπών και Διοικητικής Μέριμνας

B.1 (Αρμοδιότητες γραφείου δημοτικής κατάστασης και Ληξιαρχείου)

1) Τηρεί και ενημερώνει τα μητρώα (έγγραφα και ηλε- κτρονικά) του δημοτολογίου και τα μητρώα (έγγραφα και ηλεκτρονικά) αρρένων, σύμφωνα με τις ισχύουσες θεσμοθετημένες διαδικασίες και τηρεί τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την κείμενη νομοθεσία για τη δη- μιουργία και τήρηση του Εθνικού Δημοτολογίου.

2) Μεριμνά για την πρόσληψη και αλλαγή επωνύμου, καθώς και την πρόσληψη πατρωνύμου και μητρωνύμου από παιδιά, που γεννήθηκαν χωρίς γάμο των γονέων τους ή είναι αγνώστων γονέων.

3) Μεριμνά για τον εξελληνισμό του ονοματεπωνύμου Ελλήνων του εξωτερικού, ομογενών αλλοδαπών, που αποκτούν την ελληνική ιθαγένεια και παλιννοσθησάντων ομογενών, που έχουν την ελληνική ιθαγένεια.

4) Χορηγεί άδειες πολιτικού γάμου και μεριμνά για την τελεση των γάμων αυτών.

5) Ενημερώνει περιοδικά τις δημόσιες υπηρεσίες για τις μεταβολές προσωπικής κατάστασης που προκύ- πτουν από τα τηρούμενα στοιχεία.

6) Εκδίδει κάθε είδους πιστοποιητικά ατομικής και οικογενειακής κατάστασης (έγγραφα και ηλεκτρονικά) καθώς και κάθε είδους βεβαιώσεις, καταλόγους και πί- νακες με τα στοιχεία που αναγράφονται στα ανωτέρω Μητρώα.

7) Συνεργάζεται με άλλους Δήμους και δημόσιες υπη- ρεσίες στις περιπτώσεις μεταβολών των μητρώων σε αντιστοιχία προς ανάλογα αρχεία που τηρούνται εκεί.

8) Μεριμνά για την τήρηση των υποχρεώσεων του Δήμου που προκύπτουν από την ισχύουσα εκλογική νομοθεσία.

9) Τηρεί και ενημερώνει τα ληξιαρχικά βιβλία και αρχεία (έγγραφα και ηλεκτρονικά), στα οποία κατα- χωρούνται τα ληξιαρχικά γεγονότα που συμβαίνουν στην περιφέρεια του Δήμου (γεννήσεις, γάμοι, θάνατοι) καθώς και κάθε μεταγενέστερο γεγονός που συνδέε- ται με αυτά (π.χ. διαζύγια), σύμφωνα με τις ισχύουσες θεσμοθετημένες διαδικασίες.

10) Τηρεί αρχεία (έγγραφα και ηλεκτρονικά) επισήμων εγγράφων ληξιαρχικών γεγονότων.

11) Εκδίδει αποσπάσματα (έγγραφα και ηλεκτρονικά) των ληξιαρχικών πράξεων ή άλλα θεσμοθετημένα πι- στοποιητικά.

12) Ενημερώνει τα αντίστοιχα Τμήματα άλλων Δή- μων για τα ληξιαρχικά γεγονότα που επηρεάζουν τα στοιχεία των μητρώων / αρχείων που τηρούνται στα Τμήματα αυτά.

13) Συνεργάζεται με Ληξιαρχεία άλλων Δήμων σε περι-πτώσεις μεταβολών ή προσθήκης ληξιαρχικών πράξεων που βρίσκονται καταχωρημένες εκεί.

B.2 (Αρμοδιότητες Γραφείου Αλλοδαπών και Μετα- νάστευσης)

Το Γραφείο τηρεί τις υποχρεώσεις που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία περί ιθαγένειας, αλλοδα- πών και μετανάστευσης. Στο πλαίσιο αυτό και σύμφω- να με τις διαδικασίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις:

(α) Τηρεί Μητρώο Αλλοδαπών (έγγραφο και ηλεκτρο- νικό).

(β) Παραλαμβάνει αιτήσεις, ελέγχει τα δικαιολογητικά και τα προωθεί στην αρμόδια υπηρεσία της Περιφέρειας για την χορήγηση και ανανέωση αδειών παραμονής αλλοδαπών στην Ελλάδα.

(γ) Παραλαμβάνει αιτήσεις και δικαιολογητικά για την απόκτηση της ελληνικής ιθαγένειας με πολιτογράφηση και τις προωθεί στην αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών.

(δ) Επιδίδει σχετικές με τα ανωτέρω αποφάσεις σε αλλοδαπούς.

B.3 (Αρμοδιότητες Γραφείου Διοικητικής Μέριμνας)

1) Μεριμνά για την φύλαξη, την ασφάλεια και την καθαριότητα των κάθε είδους εγκαταστάσεων του Δή- μου.

2) Μεριμνά για την συντήρηση και αποκατάσταση βλαβών των κτιριακών και των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων του Δήμου.

3) Μεριμνά για τις μετακινήσεις και μεταφορές του προσωπικού του Δήμου.

4) Μεριμνά για τη λειτουργία του Κεντρικού Πρω- τοκόλλου (έγγραφο και ηλεκτρονικό) του Δήμου και διεκπεραιώνει τα σχετικά έγγραφα σε συνεργασία με τις γραμματείες των επιμέρους υπηρεσιών.

5) Παρέχει γραμματειακή υποστήριξη προς τη Διεύ- θυνση Διοικητικών Υπηρεσιών και τα Τμήματά της (τή- ρηση πρωτοκόλλου, διεκπεραίωση και αρχαιοθέτηση αλληλογραφίας, θέματα προσωπικού κλπ).

6) Μεριμνά για τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέ- ντρου του Δήμου.

7) Μεριμνά για τη σύσταση και την εύρυθμη λειτουργία των αποκεντρωμένων Γραφείων Διοικητικών Θεμάτων σε δημοτικές ενότητες του Δήμου.

Γ και Αρμοδιότητες Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολι- τών (Κ.Ε.Π.)

Τα Τμήματα Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.) είναι αρμόδια για την παροχή διοικητικών πληροφοριών και τη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης, σε συνεργασία με τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες και σύμφωνα με τον κεντρικό σχεδιασμό του Υπουργείου. Εσωτερικών.

Οι αρμοδιότητες των Γραφείων των Τμημάτων των Κ.Ε.Π. είναι οι εξής:

Γ και 1. (Αρμοδιότητες Γραφείου Εξυπηρέτησης Πολιτών)

1) Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων σχετικών με τις δημόσιες υπηρεσίες.

2) Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών για την διεκπεραίωση υποθέσεων τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, ελέγχει την πληρότητά τους και σε περίπτωση που για την διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιοδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.

3) Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών στην αρμόδια για την διεκπεραίωσή τους υπηρεσία με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο.

4) Παραλαμβάνει από τις αρμόδιες υπηρεσίες τα τελικά έγγραφα που έχουν ζητηθεί από τους πολίτες και μεριμνά για την παράδοσή τους στους πολίτες, είτε με αποστολή, είτε μέσω του ΚΕΠ.

5) Παρέχει διάφορες υπηρεσίες στους πολίτες σύμφωνα με τον γενικό σχεδιασμό των ΚΕΠ (επικύρωση εγγράφων, θεώρηση γνησίου υπογραφής, χορήγηση παράβολων, χορήγηση αποδεικτικών φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας κλπ).

6) Τηρεί αρχεία και επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία από την δράση των ΚΕΠ του Δήμου.

Γ και 2 (Αρμοδιότητες Γραφείου Εσωτερικής Ανταπόκρισης)

1) Υποδέχεται από άλλα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών η διεκπεραίωση των οποίων εμπήπει στις αρμοδιότητες του Δήμου.

2) Προωθεί τα ανωτέρω αιτήματα στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες και παρακολουθεί τη διαδικασία της διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών.

3) Παραλαμβάνει τα σχετικά έγγραφα από τις υπηρεσίες και τα αποστέλλει στα Κ.Ε.Π. της αρχικής υποβολής των αιτήσεων.

4) Τηρεί τα σχετικά με τη διακίνηση των ανωτέρω φερόμενων αιτήσεων πολιτών στατιστικά στοιχεία.

5) Υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών.

Άρθρο 13 Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Οικονομικών

Υπηρεσιών

Η Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών είναι αρμόδια για την αποτελεσματική τήρηση των οικονομικών προγραμμάτων λειτουργίας του Δήμου, τη σωστή απεικόνιση των οικονομικών πράξεων και τη διαχείριση των εσόδων και δαπανών του, καθώς και τη διασφάλιση και αξιοποίηση της δημοτικής περιουσίας. Συγχρόνως,

η Διεύθυνση μεριμνά για την αποτελεσματική διενέργεια όλων των νόμιμων διαδικασιών που απαιτούνται για την προμήθεια υλικών, εξοπλισμού και υπηρεσιών του Δήμου.

Στη Διεύθυνση υπάρχουν διοικητικά, και ειδικότερα στο Τμήμα Ταμείου, και τα αποκεντρωμένα Γραφεία Οικονομικών Θεμάτων σε επιμέρους δημοτικές ενότητες.

Οι αρμοδιότητες των επί μέρους οργανωτικών μονάδων της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών είναι οι εξής:

(Α) Αρμοδιότητες Τμήματος Προϋπολογισμού, Λογιστηρίου και Προμηθειών

Α.1 (Αρμοδιότητες Γραφείου προϋπολογισμού και οικονομικής πληροφόρησης και λογιστηρίου)

1) Μεριμνά για την τήρηση του συστήματος καταρτίσεων των Προϋπολογισμών του Δήμου.

2) Συνεργάζεται με τις επιμέρους δημοτικές υπηρεσίες για την παροχή οικονομικών στοιχείων, κατευθύνσεων και προτύπων που θα επιτρέπουν την κατάρτιση από τις υπηρεσίες των προϋπολογισμών τους σε συνάρτηση με τα αντίστοιχα προγράμματά τους.

3) Συγκεντρώνει τους επιμέρους προϋπολογισμούς των υπηρεσιών και διαμορφώνει και εισιγγείται τους συνολικούς Προϋπολογισμούς του Δήμου προς έγκριση από τα αρμόδια όργανα.

4) Παρακολουθεί την εκτέλεση των Προϋπολογισμών, επισημαίνει τις αποκλίσεις μεταξύ απολογιστικών και προϋπολογιστικών μεγεθών, μεριμνά για την ερμηνεία των αποκλίσεων και εισιγγείται τις αναγκαίες διορθωτικές ενέργειες.

5) Συνεργάζεται με τις υπόλοιπες υπηρεσίες του Δήμου για την τήρηση των διαδικασιών αμφίδρομης ενημέρωσης και ροής των οικονομικών πληροφοριών που σχετίζονται με την εκτέλεση και την αναθεώρηση των προϋπολογισμών κάθε υπηρεσίας.

6) Μεριμνά για την σύνταξη και υποβολή στα αρμόδια όργανα τα περιοδικά οικονομικά απολογιστικά στοιχεία, σύμφωνα με το σύστημα οικονομικής πληροφόρησης που εφαρμόζει ο Δήμος.

7) Παρακολουθεί την κατάρτιση και την εξέλιξη των ταμειακών προγραμμάτων του Δήμου. Διερευνά τις ταμειακές ανάγκες και εισιγγείται τις κατάλληλες μεθόδους για την αντιμετώπιση των ταμειακών αναγκών του Δήμου (π.χ. δανεισμός). Μεριμνά για την εφαρμογή των αποφάσεων που σχετίζονται με την κάλυψη των ταμειακών αναγκών του Δήμου.

8) Συνεργάζεται με τις τράπεζες και μεριμνά για την αξιοποίηση των διαθεσίμων του Δήμου.

9) Παρέχει γραμματειακή υποστήριξη προς τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και τα Τμήματά της (τήρηση πρωτοκόλλου, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση αλληλογραφίας, θέματα προσωπικού κλπ).

(Αρμοδιότητες σε θέματα λογιστηρίου και αποθηκών)

10) Τηρεί το σύστημα λογιστικής απεικόνισης των οικονομικών πράξεων του Δήμου (Γενική και αναλυτική λογιστική). Τηρεί τις σχετικές λογιστικές διαδικασίες καθώς και τα αντίστοιχα λογιστικά βιβλία και στοιχεία που προβλέπονται από την νομοθεσία.

11) Τηρεί τα αρχεία των κάθε είδους παραστατικών που απαιτούνται για την ενημέρωση του συστήματος

λογιστικής απεικόνισης των οικονομικών πράξεων του Δήμου.

12) Παρακολουθεί και μεριμνά για την εκπλήρωση όλων των φορολογικών και ασφαλιστικών υποχρεώσεων του Δήμου.

13) Παρακολουθεί και ελέγχει τη λογιστική συμφωνία των δοσοληπτικών λογαριασμών με τράπεζες, προμη- θευτές, πιστωτές και άλλους συναλλασσόμενους με τον Δήμο, καθώς και των δοσοληπτικών λογαριασμών με τα νομικά πρόσωπα και τα ιδρύματα του Δήμου.

14) Εκδίδει τις λογιστικές και οικονομικές καταστάσεις που συνδέονται με το τηρούμενο λογιστικό σχέδιο (πχ. ισολογισμοί και αποτελέσματα χρήσης) και ενημερώνει σχετικά τα αρμόδια όργανα του Δήμου με βάση τις ισχύουσες διαδικασίες.

15) Παρέχει κάθε είδους πληροφόρηση προς τα αρμόδια όργανα του Δήμου και τις υπόλοιπες δημοτικές υπηρεσίες για την εξέλιξη των λογιστικών μεγεθών του Δήμου.

16) Μεριμνά για την παροχή κάθε είδους στοιχείων που ζητούνται από Δημόσιες/Ελεγκτικές Υπηρεσίες σύμφωνα με τις διαδικασίες που ισχύουν εκάστοτε.

17) Τηρεί ειδικά συστήματα λογιστικής και οικονομικής διαχείρισης Προγραμμάτων και Έργων στα οποία συμμετέχει ο Δήμος και που χρηματοδοτούνται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων ή/και από ευρωπαϊκούς ή διεθνείς πόρους.

18) Τηρεί αρχείο Παραστατικών Διαχείρισης των προηγούμενων προγραμμάτων και έργων σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στους ειδικούς κανονισμούς των φορέων από τους προέρχεται η σχετική χρηματοδότηση.

19) Μεριμνά για την ετοιμασία των περιοδικών οικονομικών αναφορών που σχετίζονται με την πρόοδο των προηγούμενων προγραμμάτων και έργων.

20) Τηρεί το αρχείο συμβάσεων για υπηρεσίες, έργα και προμήθειες που αναθέτει ο Δήμος. Παραλαμβάνει και ελέγχει τα κάθε φύσης παραστατικά που απαιτούνται κατά περίπτωση για την πληρωμή των οφειλών του Δήμου στους αντίστοιχους δικαιούχους και ελέγχει την ύπαρξη των προϋποθέσεων για τη διενέργεια πληρωμών του Δήμου με βάση τις διατάξεις των αντιστοίχων συμβάσεων.

21) Ελέγχει την πρόβλεψη των οφειλών στους αντίστοιχους κωδικούς του προϋπολογισμού του Δήμου και ελέγχει την επάρκειας των αντίστοιχων πιστώσεων.

22) Εκδίδει τα εντάλματα πληρωμής των οφειλών του Δήμου και τα αποστέλλει στο Ταμείο για πληρωμή.

23) Μεριμνά για την παραλαβή από τους αντίστοιχους προμηθευτές των κάθε είδους υλικών παγίων (μηχανήματα-εξοπλισμός) ή αναλωσίμων που απαιτεί η λειτουργία του Δήμου.

24) Μεριμνά για την ενημέρωση των διαχειριστικών βιβλίων των αποθηκών (κατά ποσότητα και αξία) με τα εισαγόμενα και εξαγόμενα είδη, και την τήρηση των διαδικασιών χορήγησης των ειδών που τηρούνται στα αποθέματα των αποθηκών του Δήμου.

25) Παρακολουθεί τα αποθεμάτων των αποθηκών και διατυπώνει εισηγήσεις για την ανάγκη ανανέωσής τους. Συνεργάζεται σχετικά με τις δημοτικές υπηρεσίες που κάνουν χρήση των υλικών των αποθηκών.

26) Τηρεί το αρχείο των παγίων κινητών περιουσιακών στοιχείων του Δήμου (μηχανήματα, οχήματα, συσκευές, εξοπλισμός κλπ.) και παρακολουθεί την κατανομή των

παγίων αυτών στις υπηρεσίες του Δήμου.

27) Τηρεί τις διαδικασίες χαρακτηρισμού υλικών ως ακρήστων ή ως υλικών που πλεονάζουν και τήρηση των διαδικασιών καταστροφής, απομάκρυνσης ή εκποίησης τους.

28) Μεριμνά για την τήρηση των διαδικασιών των περιοδικών απογραφών των κάθε είδους υλικών και εξοπλισμού του Δήμου.

29) Συγκεντρώνει τα στοιχεία μεταβολών και των αντι-στοίχων καταβληθέντων παροχών ή καταλογισθέντων ποσών προς το προσωπικό του Δήμου, που έχουν επίδραση στην διαμόρφωση των αμοιβών του και μεριμνά για την έκδοση των μισθολογικών καταστάσεων και την πληρωμή των αμοιβών

30) Μεριμνά για τη έκδοση βεβαιώσεων καταβληθέντων αμοιβών προς το προσωπικό του Δήμου και για τον υπολογισμό και την απόδοση προς τα ασφαλιστικά ταμεία των αντιστοίχων ασφαλιστικών εισφορών.

A. 2 (Αρμοδιότητες Γραφείου προμηθειών υλικών / εξοπλισμού / υπηρεσιών)

1) Σχεδιάζει τις εσωτερικές διαδικασίες για την κατάρτιση του προγράμματος απαιτούμενων προμηθειών και υπηρεσιών (εκτός του πεδίου του Ν. 3316 / 2005) του Δήμου, συγκεντρώνει τις αιτήσεις των δημοτικών υπηρεσιών, εξετάζει την σκοπιμότητα αυτών και διαμορφώνει περιοδικά προγράμματα για την προμήθεια κάθε είδους υλικών, εξοπλισμού και υπηρεσιών και εισηγείται αυτά για έγκριση στα αρμόδια όργανα του Δήμου (υλικά για την εκτέλεση τεχνικών έργων, ανταλλακτικά, λιπα- ντικά, καύσιμα, λιπάσματα, φυτοφάρμακα, μηχανήματα, εργαλεία, έπιπλα, είδη γραφείου, μισθώσεις μεταφορών κών μέσων, ασφάλισεις κλπ).

2) Διενεργεί έρευνες αγοράς για την τεκμηρίωση της διαθεσιμότητας των ειδών που ενδιαφέρουν το Δήμο και τη λήψη στοιχείων τιμών προμήθειας ή υπηρεσίας.

3) Διενεργεί τις διαδικασίες για την ανάθεση των προμηθειών και των συμβάσεων παροχής υπηρεσιών, ήτοι μεριμνά για την κατάρτιση προδιαγραφών σε συνεργασία με τα αρμόδια κάθε φορά τμήματα του Δήμου, καταρτίζει το σχέδιο της διακήρυξης, των συμβάσεων και όλων των αποφάσεων και εισηγείται τη συγκρότηση όλων των επιτροπών που απαιτούνται (διενέργειας διαγωνισμών, αξιολόγησης των προσφορών και παραλαβής των ειδών) στο κάθε φορά αρμόδιο αποφαινόμενο όργανο του Δήμου, παρακολουθεί τη λειτουργία τους και γενικά μεριμνά για όλα τα ζητήματα που αφορούν την εκτέλεση κάθε προμήθειας ή υπηρεσίας μέχρι και την οριστική παραλαβή της, σύμφωνα πάντοτε με τις ισχύουσες διατάξεις.

4) Μεριμνά για την τήρηση των διαδικασιών χαρακτηρισμού υλικών / εξοπλισμού ως ακρήστων ή ως υλικών που πλεονάζουν και τηρεί τις διαδικασίες καταστροφής, απομάκρυνσης ή εκποίησης των υλικών αυτών.

5) Τηρεί τα πληροφοριακά αρχεία και έγγραφα των συμβάσεων προμηθειών και υπηρεσιών (αρχείο προμη- θευμένων ειδών, αρχείο προμηθευτών, αρχείο φακέλων προμηθειών).

(B) Αρμοδιότητες Τμήματος Εσόδων και Περιουσίας και Ταμείου

B.1 (Αρμοδιότητες Γραφείου Εσόδων και Περιουσίας) 1) Συγκεντρώνει στοιχεία, τα οποία

καταχωρεί και σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων, για την εξακρίβωση των

υπόχρεων και του ύψους των χρηματικών υποχρεώσεων προς τον Δήμο των φυσικών και νομικών προσώπων για φόρους, εισφορές, τέλη, κατανάλωσης νερού, χρήσης αποχέτευσης, δικαιώματα που περιοδικά πρέπει να κα- ταβάλλονται στο Δήμο με βάση τις ισχύουσες εκάστοτε διατάξεις της νομοθεσίας.

2) Ελέγχει την ακρίβεια των μεγεθών με βάση τα οποία υπολογίζονται το ύψος ανά υπόχρεο των προηγούμενων φόρων, εισφορών, τελών, δικαιωμάτων κλπ.

3) Δημιουργεί και τηρεί αρχεία (έγγραφα και ηλεκτρο- νικά) υπόχρεων για την καταβολή των επιμέρους ποσών που αποτελούν τακτικά έσοδα του Δήμου.

4) Επεξεργάζεται στοιχεία και υπολογίζει περιοδικά το ύψος των οφειλομένων ποσών κατά κατηγορία προ- σόδου και υπόχρεο. Καταρτίζει βεβαιωτικούς καταλό- γους υπόχρεων και αντίστοιχων οφειλομένων ποσών κατά κατηγορία προσόδου.

5) Μεριμνά για την ενημέρωση των υπόχρεων για την καταβολή των προηγούμενων οφειλομένων ποσών και μεριμνά για την τήρηση των διαδικασιών που ισχύουν για τις προσφυγές των υπόχρεων όταν αμφισβητούν το ύψος των οφειλομένων ποσών .

6) Οριστικοποιεί τους βεβαιωτικούς καταλόγους μετά την ολοκλήρωση των διαδικασιών των τυχόν προσφύ- γών για την εκτέλεση των αντιστοίχων εισπραξίων.

7) Τηρεί τις αντίστοιχες διαδικασίες και εκδίδει βε- βαιώσεις που σχετίζονται με την είσπραξη διαφόρων τελών, δικαιωμάτων ή εισφορών.

8) Παρακολουθεί και μεριμνά για την τήρηση όλων των οικονομικών dosοληψιών που σχετίζονται με τη λει- τουργία της παροχής υπηρεσιών του Δήμου μέσω των νεκροταφείων, σφαγείων, δημοτικών αγορών, κλπ.

9) Τηρεί τις διαδικασίες που σχετίζονται με την απο- δοχή και την αξιοποίηση των δωρεών και των κληροδο- τήματων προς τον Δήμο, σύμφωνα με τους αντιστοίχους όρους.

10) Τηρεί τα αρχεία της δημοτικής ακίνητης περιου- σίας σε ηλεκτρονική και φυσική μορφή (φάκελοι με στοιχεία περιγραφικά και ιδιοκτησιακά έγγραφα)

11) Μεριμνά για την διερεύνηση μεθόδων αξιοποίησης της δημοτικής ακίνητης περιουσίας και διατυπώνει σχε- τικές εισηγήσεις προς τα αρμόδια όργανα του Δήμου.

12) Μεριμνά για την προώθηση της αξιοποίησης της δημοτικής ακίνητης περιουσίας σύμφωνα με τις σχε- τικές αποφάσεις του Δήμου και τη διαχείριση της εκ- μεταλλευσης της δημοτικής ακίνητης περιουσίας (πχ. κατάρτιση συμβάσεων μισθώσεων, μέριμνα είσπραξης μισθωμάτων κλπ.)

13) Μεριμνά για την εκμίσθωση δημοτικών εκτάσεων γης για βιομηχανικούς ή βιοτεχνικούς σκοπούς, κτηνο- τροφικές εκμεταλλεύσεις, εγκαταστάσεις θερμοκηπίων και για μονάδες στους τομείς αλιείας.

14) Μεριμνά για την παραχώρηση χρήσης δημοτικών ακινήτων ή την καταβολή μισθώματος προς κάλυψη στε- γαστικών αναγκών της πυροσβεστικής υπηρεσίας.

B.2 (Αρμοδιότητες Γραφείου Ταμείου)

1) Διενεργεί τις πληρωμές προς τους δικαιούχους με βάση τα Εντάλματα Πληρωμών και μετά από έλεγχο των δικαιολογητικών που ορίζει ο νόμος.

2) Καταγράφει τις διενεργούμενες πληρωμές σύμφωνα- να με τις ισχύουσες διαδικασίες και μεριμνά για την απόδοση των κάθε φύσης κρατήσεων υπέρ τρίτων που αντιστοιχούν στα επιμέρους εντάλματα πληρωμής.

3) Παραλαμβάνει τους βεβαιωτικούς καταλόγους των υπόχρεων και των αντιστοίχων οφειλομένων στο Δήμο ποσών κατά κατηγορία εσόδου. Εκδίδει και μεριμνά για την κοινοποίηση ειδικών προσκλήσεων προς τους οφειλέτες.

4) Διενεργεί τις εισπράξεις των οφειλών προς τον Δήμο και ενημερώνει το λογιστικό σύστημα του Δήμου με τις σχετικές ταμειακές εγγραφές.

5) Παρακολουθεί την τακτοποίηση των υποχρεώσεων των οφειλετών προς τον Δήμο και ενημερώνει τις αρμό- διες υπηρεσίες για τις καθυστερούμενες οφειλές.

6) Παρακολουθεί και ελέγχει τους υπαλλήλους άλλων υπηρεσιών του Δήμου που ασχολούνται με εισπράξεις. (αποκεντρωμένες υπηρεσίες, κοιμητήρια, σφαγεία, δη- μοτικές αγορές κλπ)

7) Τηρεί τις διαδικασίες συναλλαγών με τις Τράπεζες για την τοποθέτηση των χρηματικών διαθεσίμων και την διενέργεια εισπράξεων και πληρωμών μέσω επιταγών.

8) Τηρεί το αναγκαίο φυσικό ταμείο στα γραφεία του Δήμου.

9) Τηρεί αρχεία των κάθε είδους παραστατικών και αντιστοίχων δικαιολογητικών που χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του λογιστικού συστήματος του Δήμου με τις ταμειακές εγγραφές.

10) Παρακολουθεί την ταμειακή ρευστότητα και προ- γραμματίζει τις πληρωμές σε συνεργασία και με άλλες αρμόδιες υπηρεσίες.

11) Μεριμνά για τη σύσταση και την εύρυθμη λειτουρ- γία των αποκεντρωμένων Γραφείων Οικονομικών Θε- μάτων σε δημοτικές ενότητες του Δήμου.

Άρθρο 14 Αρμοδιότητες Αποκεντρωμένων

υπηρεσιών

1. Τμήμα ΚΕΠ.

1) Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοι- χητικών υποθέσεων σχετικών με τις δημόσιες υπηρε- σίες.

2) Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών για την διεκπεραί- ωση υποθέσεων τους από τις υπηρεσίες του Δήμου, ελέγχει την πληρότητά τους και σε περίπτωση που για την διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολο- γητικά, που δεν υποβάλλονται μαζί με την αίτηση, τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρό- σφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.

3) Διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών στην αρμόδια για την διεκπεραίωσή τους υπηρεσία με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο.

4) Παραλαμβάνει από τις αρμόδιες υπηρεσίες τα τε- λικά έγγραφα που έχουν ζητηθεί από τους πολίτες και μεριμνά για την παράδοσή τους στους πολίτες, είτε με αποστολή, είτε μέσω του ΚΕΠ.

5) Παρέχει διάφορες υπηρεσίες στους πολίτες σύμ- φωνα με τον γενικό σχεδιασμό των ΚΕΠ (επικύρωση εγγράφων, θεώρηση γνησίου υπογραφής, χρήση παραβόλων, χρήση αποδεικτικών φορολογικής και ασφαλιστικής ενημερότητας κλπ).

6) Τηρεί αρχεία και επεξεργάζεται στατιστικά στοιχεία από την δράση του ΚΕΠ.

7) Παρακολουθεί και υποστηρίζει την εφαρμογή του προγράμματος e-ker για την εξυπηρέτηση των πολιτών σε απομακρυσμένους οικισμούς του Δήμου.

8) Υποδέχεται από άλλα Κ.Ε.Π. αιτήσεις πολιτών η διεκπεραίωση των οποίων εμπήπτε στις αρμοδιότητες του Δήμου. Προωθεί τα αιτήματα αυτά στις αρμόδιες για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσίες και παρακολουθεί τη διαδικασία της διεκπεραίωσης και την τήρηση των νόμιμων χρονικών προθεσμιών. Παραλαμβάνει τα σχετι- κά έγγραφα από τις υπηρεσίες και τα αποστέλλει στα Κ.Ε.Π. της αρχικής υποβολής των αιτήσεων.

9) Υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών.

2. Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων και Εξυπηρέτησης του Πολίτη

Α) Υποστήριξη Αιρετών Οργάνων του Δήμου

1) Παρέχει γραμματειακή και διοικητική υποστήριξη προς τον Αντιδήμαρχο που εποπτεύει τις υπηρεσίες της δημοτικής ενότητας και προς τα τμήματά της (τή- ρηση πρωτοκόλλου, διεκπεραίωση και αρχαιοθέτηση αλληλογραφίας, θέματα προσωπικού κλπ).

2) Παρέχει γραμματειακή και διοικητική υποστήριξη προς τα πολιτικά όργανα της δημοτικής ενότητας.

3) Εισηγείται βελτιώσεις και παρακολουθεί την εφαρ- μογή όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με την απασχόληση των εργαζομένων στις υπηρεσίες της δημοτικής ενότητας, σύμφωνα με τις ισχύουσες δια- τάξεις (τήρηση ωραρίου, έγκριση και πραγματοποίηση υπερωριών κλπ).

4) Συγκεντρώνει τα στοιχεία απασχόλησης και τις με- ταβολές των στοιχείων των εργαζομένων στις υπηρεσί- ες της δημοτικής ενότητας που επηρεάζουν τις αμοιβές τους και ενημερώνει έγκαιρα τις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες, ώστε να προωθείται έγκαιρα η πληρωμή των εργαζομένων και η απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών.

5) Μεριμνά για τις μετακινήσεις και μεταφορές του προσωπικού των υπηρεσιών της δημοτικής ενότητας.

Β) Δημοτική Κατάσταση και Ληξιαρχείο

1) Χορηγεί άδειες πολιτικού γάμου και μεριμνά για την τέλεση των γάμων αυτών

2) Εκδίδει κάθε είδους πιστοποιητικά ατομικής και οι- κογενεωικής κατάστασης καθώς και κάθε είδους βεβαί- ώσεις, καταλόγους και πίνακες με τα στοιχεία που ανα- γράφονται στα Δημοτολόγια και Μητρώα Αρρένων.

3) Τηρεί και ενημερώνει τα ληξιαρχικά βιβλία και αρχεία (έγγραφα και ηλεκτρονικά), στα οποία κατα- χωρούνται τα ληξιαρχικά γεγονότα που συμβαίνουν στην περιφέρεια του Δήμου (γεννήσεις, γάμοι, θάνατοι) καθώς και κάθε μεταγενέστερο γεγονός που συνδέε- ται με αυτά (π.χ. διαζύγια), σύμφωνα με τις ισχύουσες θεσμοθετημένες διαδικασίες.

4) Τηρεί αρχεία επίσημων εγγράφων και μηχανογρα- φημένων ληξιαρχικών γεγονότων.

5) Εκδίδει αποσπάσματα (έγγραφα και ηλεκτρονικά) των ληξιαρχικών πράξεων ή άλλα θεσμοθετημένα πι- στοποιητικά.

6) Ενημερώνει τα αντίστοιχα Τμήματα άλλων Δήμων για τα ληξιαρχικά γεγονότα που επηρεάζουν τα στοι- χεία των μητρώων / αρχείων που τηρούνται στα Τμή- ματα αυτά.

7) Συνεργάζεται με Ληξιαρχεία άλλων Δήμων σε περι- πτώσεις μεταβολών ή προσθήκης ληξιαρχικών πράξεων που βρίσκονται καταχωρημένες εκεί.

Γ) Εξυπηρέτηση του Πολίτη

1) Μεριμνά για τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου της δημοτικής ενότητας.

2) Ενημερώνει και πληροφορεί τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικη- τικών υποθέσεων σχετικών με τις κεντρικές δημοτικές υπηρεσίες.

3) Παραλαμβάνει αιτήσεις πολιτών για την διεκπε- ραίωση υποθέσεων τους από τις κεντρικές υπηρεσίες, ελέγχει την πληρότητά τους και διαβιβάζει πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών στην αρμόδια για την διεκπεραίωσή τους δημοτική υπηρεσία με οποι- ονδήποτε πρόσφορο τρόπο.

4) Παραλαμβάνει από τις αρμόδιες κεντρικές υπηρε- σίες τα τελικά έγγραφα που έχουν ζητηθεί από τους πολίτες και μεριμνά για την παράδοσή τους στους πολίτες.

5) Υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών του Δήμου.

3. Γραφείο Οικονομικών Θεμάτων

1) Διενεργεί εισπράξεις οφειλών προς τον Δήμο και ενημερώνει το λογιστικό σύστημα του Δήμου με τις σχετικές ταμειακές εγγραφές, σύμφωνα με ειδικότερες οδηγίες της Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών.

2) Μεριμνά για την παράδοση των χρηματικών διαθε- σίμων και των επιταγών στον Ταμεία ή τον Αναπληρωτή Ταμεία του Δήμου. Τηρεί το αναγκαίο φυσικό ταμείο στα γραφεία της δημοτικής ενότητας.

3) Τηρεί τις αντίστοιχες διαδικασίες και εκδίδει βε- βαιώσεις που σχετίζονται με την είσπραξη διαφόρων τελών, δικαιωμάτων ή εισφορών και Δημοτικής Ενημε- ρότητας.

4. Γραφείο Συντήρησης Υποδομών,

1) Μεριμνά για την φύλαξη, την ασφάλεια και την κα- θαρότητα των κάθε είδους εγκαταστάσεων της δη- μοτικής ενότητας.

2) Συγκεντρώνει πληροφορίες για την καλή λειτουργία των υποδομών του Δήμου (π.χ. ηλεκτροφωτισμός) και ενημερώνει σχετικά τις αρμόδιες κεντρικές υπηρεσίες του Δήμου.

3) Μεριμνά για την συντήρηση και αποκατάσταση βλαβών των κτιριακών και των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων της δημοτικής ενότητας.

5. Γραφείο Καθαριότητας και Ανακύκλωσης

1) Προσδιορίζει τα σημεία και μεριμνά για την τοποθέ- τηση κάδων απορριμμάτων και κάδων ανακυκλώσιμων υλικών.

2) Παρακολουθεί την διαθεσιμότητα των τεχνικών μέ- σων που απαιτούνται για τη διενέργεια των εργασιών καθαριότητας στην περιοχή της δημοτικής κοινότητας και συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης για την καλύτερη αξιοποίηση των τεχνι- κών μέσων που διαθέτει ο Δήμος.

3) Συνεργάζεται με το Τμήμα Περιβάλλοντος λαμβά- νοντας κατευθύνσεις, πρότυπα και οδηγίες.

4) Διαμορφώνει τα αναλυτικά περιοδικά προγράμματα, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Τμήματος Περιβάλ- λοντος και συγκροτεί τα συνεργεία για την αποκομιδή των αστικών απορριμμάτων και των ανακυκλούμενων υλικών και την μεταφορά τους στους ΧΥΤΑ ή τα ερ- γαστήρια επεξεργασίας τους.

5) Διενεργεί με τα κατάλληλα συνεργεία και τεχνικά μέσα το έργο της αποκομιδής των αστικών απορριμμάτων και των ανακυκλούμενων υλικών και την μεταφορά τους στους ΧΥΤΑ ή τα εργοστάσια επεξεργασίας τους.

6) Μεριμνά για τον σωστό χειρισμό και την διατήρηση σε καλή κατάσταση των οχημάτων και τεχνικών μέσων που χρησιμοποιούν τα συνεργεία καθαριότητας του Γραφείου.

7) Μεριμνά για το πλύσιμο και την διατήρηση σε καλή κατάσταση των κάδων και των απορριμματοδοχείων συγκέντρωσης των απορριμμάτων και των ανακυκλούμενων υλικών.

8) Διαμορφώνει τα αναλυτικά περιοδικά προγράμματα, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Τμήματος Περιβάλλοντος και συγκροτεί τα συνεργεία για τον καθαρισμό των οδών και των λοιπών κοινόχρηστων χώρων της δημοτικής κοινότητας και τη συγκέντρωση των απορριμμάτων σε χώρους μεταφόρτωσης.

9) Διενεργεί με τα κατάλληλα συνεργεία και τεχνικά μέσα το έργο του καθαρισμού των οδών και των λοιπών κοινόχρηστων χώρων και της συγκέντρωσης των απορριμμάτων σε χώρους μεταφόρτωσης.

10) Συγκροτεί ειδικά συνεργεία και διενεργεί παρεμφερείς εργασίες όπως η περιεργασία ορεινών αντικειμένων, ο καθαρισμός από παράνομες αφίσες και διαφήμισεις, ο καθαρισμός εγκαταλελειμμένων οικότων κλπ.

11) Καταγράφει και συγκεντρώνει καθημερινά στοιχεία για την εκτέλεση των προγραμμάτων καθαριότητας του Γραφείου και ενημερώνει σχετικά το Τμήμα Περιβάλλοντος

12) Ενημερώνει το Τμήμα Περιβάλλοντος για κάθε ζήτημα που αφορά τη διαχείριση των οχημάτων και κινητών μηχανημάτων της καθαριότητας, παρέχοντας τα ζητούμενα στοιχεία (χιλιόμετρα, κατανάλωση και σίμων, ανάγκη επισκευής).

6. Γραφείο Αστυνομικής Δημοτικής Αστυνομίας

1. Συγκροτεί τις περιπόλους και διενεργεί όλες τις αστυνομικές φύσεως ενέργειες (περίπολοι, έρευνες, έλεγχοι κλπ) σύμφωνα με το αντικείμενο της δημοτικής αστυνομίας και τους σχετικούς κανονισμούς.

2. Συμπληρώνει αναφορές και δελτία συμβάντων για τα αποτελέσματα της αστυνομικής δράσης.

3. Συγκεντρώνει τυχόν παράπονα και υποδεικνύει των πολιτών σχετικά με το αντικείμενο της δημοτικής αστυνομίας και συμμετέχει στην διαχείριση όσων σχετικών μέτρων και αποφάσεων λαμβάνονται.

4. Μεριμνά για τη διενέργεια των αναγκαίων εργασιών συντήρησης των τεχνικών μέσων και εφοδίων που χρησιμοποιεί η δημοτική αστυνομία.

7. Αρμοδιότητες Γραφείου Αδειοδοτήσεων και Ρύθμισης Εμπορικών Δραστηριοτήτων, Δημοτικής Αστυνομίας

(Αρμοδιότητες ρύθμισης εμπορικών δραστηριοτήτων) 1) Μελετά και εισηγείται τη ρύθμιση θεμάτων εμπορικής δραστηριότητας που επηρεάζουν τις λειτουργίες και το περιβάλλον της πόλης και την ποιότητα ζωής των κατοίκων, σύμφωνα με τις διαδικασίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις. Τα θέματα αυτά

αφορούν ιδίως:

(α) Τον καθορισμό των χώρων και των όρων λειτουργίας των υπαίθριων εμπορικών δραστηριοτήτων (λαϊκές αγορές και εμποροπανηγύρεις).

(β) Τον καθορισμό των χώρων και των όρων για την προσωρινή διαμονή μετακινούμενων πληθυσμιακών ομάδων.

(γ) Τον καθορισμό των προδιαγραφών και των όρων της υπαίθριας διαφήμισης.

(δ) Τον προσδιορισμό των ειδικότερων όρων και προϋποθέσεων για την ίδρυση και εγκατάσταση καταστημάτων και επιχειρήσεων, στο βαθμό που επηρεάζουν το περιβάλλον και τις λειτουργίες της πόλης.

(ε) Τον προσδιορισμό των όρων και των ωρών λειτούργειας μουσικής σε καταστήματα.

(στ) Τον καθορισμό των ωρών έναρξης και λήξης της εργασίας των ναυτεργατών και των αρτεργατών.

(ζ) Τον καθορισμό των χρονικών ορίων λειτουργίας καταστημάτων και επιχειρήσεων.

(η) Τον καθορισμό των ανώτατου αριθμού των αδειών υπαίθριου πλανόδιου εμπορίου και τη συγκρότηση της Επιτροπής Υπαίθριου Πλανόδιου Εμπορίου.

(θ) Την έγκριση της λειτουργίας Κυριακάτικων Αγορών.

(ι) Την έκδοση αποφάσεων για την ίδρυση, τη διάλυση και τον καθορισμό του τρόπου της εν γένει λειτουργίας Λαϊκών Αγορών, σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία περιλαμβανομένης της χορήγησης επαγγελματικών και παραγωγικών αδειών καθώς και κάθε άλλου συναφούς αντικείμενου (Η αρμοδιότητα δεν αφορά έκδοση αδειών των νομών Αττικής και Θεσσαλονίκης).

(ια) Την συγκρότηση Επιτροπών για τον έλεγχο των πωλητών, παραγωγών και επαγγελματιών των λαϊκών αγορών.

(ιβ) Την εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας για τη χορήγηση αδειών εκμετάλλευσης περιπτέρων.

(ιγ) Τη λήψη απόφασης σχετικά με τον καθορισμό των ωρών ανοίγματος, μεσημεριανής διακοπής και κλεισίματος των φαρμακείων και φαρμακαποθηκών, καθώς και τον καθορισμό για κάθε έτος του αριθμού των φαρμακείων που διημερεύουν και διανυκτερεύουν.

2) Παρακολουθεί και ελέγχει την εφαρμογή των αποφάσεων των σχετικών με τα προηγούμενα θέματα εμπορικής δραστηριότητας και εισηγείται τη λήψη μέτρων, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

3) Ελέγχει την τήρηση των διατάξεων που αφορούν τα ζώα συντροφιάς και την τήρηση των διατάξεων της τουριστικής νομοθεσίας από τις επιχειρήσεις τουριστικού ενδιαφέροντος κατά τις ειδικότερες προβλέψεις του νόμου.

(Αρμοδιότητες προστασίας του καταναλωτή)

4) Μεριμνά για την προστασία του καταναλωτή με τη δημιουργία και λειτουργία μηχανισμών ενημέρωσής του (π.χ. Γραφείο Ενημέρωσης Καταναλωτή).

5) Εισηγείται για τη σύσταση της επιτροπής φιλικού διακανονισμού για την εξώδικη επίλυση των διαφορών ανάμεσα σε προμηθευτές και σε καταναλωτές ή ενώσεις καταναλωτών, τριετή αρχεία των πορισμάτων της οικείας επιτροπής καθώς και μητρώο καταναλωτών.

(Αρμοδιότητες χορήγησης αδειών εμπορικών και γεωνικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων)

6) Εισηγείται την χορήγηση αδειών για την άσκηση εμπορικών και γενικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, σύμφωνα με τις διαδικασίες που δίδονται στο Δήμο με τις ισχύουσες διατάξεις. Οι άδειες αυτές αφορούν ιδίως:

(α) Τις άδειες παραγωγών που διαθέτουν τα αγροτικά τους προϊόντα τους σε λαϊκές αγορές (εκτός από άδειες στους νομούς Αττικής και Θεσσαλονίκης).

(β) Την ίδρυση, λειτουργία και εγκατάσταση των καταστημάτων και επιχειρήσεων οι όροι λειτουργίας και εγκατάστασης των οποίων καθορίζονται από την νομο-

θεσία και τους αντίστοιχους υγειονομικούς κανονισμούς και διατάξεις

(γ) Την ίδρυση και λειτουργία καταστημάτων υγιεινό-μικρο ενδιαφέροντος (βλ. άρθρο 8ο του ΚΔΚ).

(δ) Την εγκατάσταση και λειτουργία κινηματογράφων, θεάτρων και παρεμφερών επιχειρήσεων και τη διενέργεια των προβλεπόμενων επιθεωρήσεων.

(ε) Την ίδρυση και λειτουργίας παιδοτόπων, και δι-αφόρων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων (λούνα πάρκ, τσίρκο, πίστες αυτοκινητιδίων, μουσικών συναυλιών και άλλων καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.

(στ) Τα τεχνικά ψυχαγωγικά παίγνια και την παροχή υπηρεσιών διαδικτύου.

(ζ) Τη λειτουργία μουσικών οργάνων.

(η) Την άσκηση υπαίθριου στίσιμου εμπορίου, εμπορο-παιγνίων και υπαίθριων χροστουγεννάτων αγορών.

(θ) Τα ζωήματα οχήματα.

(ι) Την εγκατάσταση και χρήση του οικήματος για την άσκηση δραστηριότητας από εκδιδόμενα πρόσωπα.

(ια) Τη διενέργεια διαφήμισης, την τοποθέτηση πλαι-σίων υπαίθριας διαφήμισης, την τοποθέτηση επιγραφών προσδιορισμού επαγγελματικής δραστηριότητας σε φυ-σικά και νομικά πρόσωπα, καθώς και την παραχώρηση χώρων για την προβολή δραστηριοτήτων σε νομικά πρόσωπα που επιδιώκουν κοινωφελείς σκοπούς.

(ιβ) Τη λειτουργία καταστημάτων εκμίσθωσης μοτο-ποδηλάτων.

(ιγ) Την ίδρυση υπεραγορών λιανικού εμπορίου. (ιδ) Την άσκηση υπαίθριου

πλανόδιου εμπορίου. (ιε) Την συμμετοχή σε Κυριακάτικες Αγορές.

(ιστ) Την άσκηση επαγγελματός κούρεά, κομμωτή, τεχνίτη περιποίησης χεριών και ποδιών, καθώς και τη συγκρότηση σχετικής εξεταστικής επιτροπής και Πει-θαρχικού Συμβουλίου, σε συνεργασία με την υπηρεσία Δημ. Υγείας.

(ιζ) Τη λειτουργία εκθέσεων βιβλίου.

(ιη) Την οργάνωση εκθέσεων (εκτός των Διεθνών), τη ρύθμιση θεμάτων λειτουργίας τους και την εποπτεία αυτών.

(θ) Την καταλληλότητα εκθεσιακών χώρων στεγασμέ-νων μόνιμα ή προσωρινά ή υπαίθριων ή μικτών.

7) Παρακολουθεί και ελέγχει την τήρηση των προ-υποθέσεων υπό τις οποίες χορηγούνται οι ανωτέρω άδειες και εισηγείται τη λήψη μέτρων, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις π.χ. ανάκληση άδειας, αφαίρεση άδειας, επιβολή προστίμων.

8) Ελέγχει την εφαρμογή των διατάξεων περί υπαίθρι-ας διαφήμισης, των προδιαγραφών των διαφημιστικών πλαισίων και επιγραφών, προβαίνει στην αφαίρεση των παράνομων υπαίθριων διαφημίσεων και επιγραφών και εισηγείται την επιβολή των προβλεπόμενων προστίμων, με τις προϋποθέσεις και όρους που προβλέπονται από την κείμενη νομοθεσία.

9) Παρέχει γραμματειακή υποστήριξη προς το Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης και τα Γραφεία του (τήρηση πρωτοκόλλου, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση αλληλογραφίας, θέματα προσωπικού κλπ).

ΜΕΡΟΣ 3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΕΠΙΟΠΤΕΙΑ –

ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ

Άρθρο 15 Διοίκηση – Εποπτεία –

Συντονισμός

1. Ο Δήμος διοικείται από το Δημοτικό Συμβούλιο, την Οικονομική Επιτροπή, την Επιτροπή Ποιότητας Ζωής,

την Εκτελεστική Επιτροπή και το Δήμαρχο. Οι αρμοδι-ότητες των οργάνων αυτών ορίζονται από τις κείμενες διατάξεις.

2. Όργανα διοίκησης, στο πλαίσιο των αρμοδιοτή-των τους, των Δημοτικών Κοινοτήτων και των Τοπικών Κοινοτήτων του Δήμου είναι, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, το Συμβούλιο και ο Πρόεδρος του συμβου-λίου της Δημοτικής Κοινότητας ή το Συμβούλιο και ο Πρόεδρος του συμβουλίου της Τοπικής Κοινότητας (ή

ο Εκπρόσωπος της Τοπικής Κοινότητας) αντίστοιχα. Οι αρμοδιότητες των οργάνων αυτών ορίζονται από τις κείμενες διατάξεις.

3. Το Δήμαρχο επικυρώνει οι Αντιδήμαρχοι που ορίζει

ο Δήμαρχος και στους οποίους μεταβιβάζει την άσκηση αρμοδιοτήτων καθ' ύλην (π.χ άσκηση εποπτείας συγκε-κρμένων δημοτικών υπηρεσιών) και κατά τόπο (επο-πτεία αποκεντρωμένων υπηρεσιών και ζητημάτων που αφορούν συγκεκριμένες Δημοτικές ενότητες) αλλά και κατά αντικείμενο.

4. Οι αποκεντρωμένες υπηρεσίες στις έδρες των Δημοτικών ενοτήτων εποπτεύονται συνολικά από τον αντίστοιχο Αντιδήμαρχο που ορίζεται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις. Κάθε αποκεντρωμένη υπηρεσία υπάγεται διοικητικά και ακολουθεί κατά την άσκηση των θεματικών αρμοδιοτήτων της, τις οδηγίες και κα-τευθύνσεις της αντίστοιχης υπερκείμενης θεματικής διοικητικής ενότητας (π.χ. το αποκεντρωμένο Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων διοικείται και ακολουθεί τις οδη-γίες και τα πρότυπα που ορίζει η κεντρική Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών).

5. Όλες οι υπηρεσίες του Δήμου συνεργάζονται με το Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πύλο-φορικής κατά το σχεδιασμό και την παρακολούθηση εφαρμογής των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, των ετησίων προγραμμάτων και γενικά των προγραμμάτων δράσης του Δήμου.

6. Όλες οι κεντρικές υπηρεσίες του Δήμου συνεργάζο-νται με τα αποκεντρωμένα Γραφεία Διοικητικών θεμάτων και Εξυπηρέτησης του Πολίτη προκειμένου αυτά (α) να ενημερώνουν και να πληροφωρούν τους πολίτες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικη-τικών υποθέσεων σχετικών με τις κεντρικές δημοτικές υπηρεσίες, (β) να παραλαμβάνουν αιτήσεις πολιτών για τη διεκπεραίωση υποθέσεων τους από τις κεντρικές υπη-ρεσίες και να διαβιβάζουν πλήρεις τους φακέλους των υποθέσεων των πολιτών στην αρμόδια για την διεκπε-ραίωσή τους δημοτική υπηρεσία και (γ) να παραλαμβά-νουν από τις αρμόδιες κεντρικές υπηρεσίες τα τελικά έγγραφα που έχουν ζητηθεί από τους πολίτες και να μεριμνούν για την παράδοσή τους στους πολίτες.

7. Ο Δήμαρχος δύναται να συγκαλεί περιοδικά ή κατά περίπτωση Συντονιστικά Συμβούλια στα οποία μετέχουν με εκπροσώπους τους το σύνολο ή μέρος (ανάλογα με ομοιογενή θεματικά αντικείμενα) των υπηρεσιών του Δήμου. Παράλληλα, και για την βελτίωση της αποτελε-σματικότητας και απόδοσης του έργου του Δήμου, είναι δυνατός ο ορισμός, με απόφαση του Δημάρχου :

(α) Μόνιμων ή κατά περίπτωση διατμηματικών επιτρο-πών ή ομάδων εργασίας για την επεξεργασία ζητημά-των που αφορούν περισσότερες διοικητικές ενότητες του Δήμου.

(β) Ομάδων διοίκησης έργου ή προγράμματος.

(γ) Συντονιστών (project managers) για την εκτέλεση έργων ή προγραμμάτων με αξιοποίηση προσωπικού και από διάφορες διοικητικές ενότητες.

δ) Υπαλλήλων – συνδέσμων μεταξύ διοικητικών ενο- τήτων με ισχυρή αλληλεξάρτηση.

Άρθρο 16 Κανονισμοί Λειτουργίας των Δημοτικών

Υπηρεσιών

Οι αρμοδιότητες των επί μέρους οργανικών μονάδων και των προϊσταμένων τους θεωρούνται ως η γενική περιγραφή του ρόλου τους και αποτελούν το βασικό πλαίσιο λειτουργίας τους. Λεπτομερέστερες περιγρα- φές αρμοδιοτήτων μπορούν να γίνουν με τη σύνταξη κανονισμών λειτουργίας των οργανικών μονάδων.

Ο λεπτομερής τρόπος λειτουργίας της κάθε μονά- δας, η διάρθρωση των Τμημάτων σε Γραφεία², οι θέσεις εργασίας της κάθε οργανικής μονάδας, οι περιγραφές καθηκόντων, καθώς και οι διαδικασίες διοίκησης και λειτουργίας της μονάδας, ορίζονται με αποφάσεις του Δημάρχου ή καθορίζονται με ειδικούς κανονισμούς λει- τουργίας που συντάσσονται με απόφαση του Δημάρχου μετά από εισήγηση των αρμόδιων προϊσταμένων.

Άρθρο 17 Αρμοδιότητες Προϊσταμένων Διοικητικών

Ενοτήτων

Ο Προϊστάμενος μιας διοικητικής ενότητας (Διεύθυν- σης, Τμήματος, Αυτοτελούς Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου) ευθύνεται έναντι του αμέσως υπερέμε- νου διοικητικού επιπέδου για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση των λειτουργιών της ενότητας, προγραμματίζοντας, οργανώνοντας, συντονίζοντας και ελέγχοντας τις επί μέρους δραστηριότητες, έτσι ώστε να εκπληρώνονται οι περιοδικοί στόχοι του Δήμου με βάση τα αντίστοιχα προγράμματα δράσης. Ειδικότερα

ο προϊστάμενος της διοικητικής ενότητας:

1) Διατυπώνει σε συνεργασία με το ιεραρχικά ανώ- τερο διοικητικό επίπεδο και τη Διεύθυνση Προγραμ- ματισμού, τους στόχους και τα προγράμματα δράσης της διοικητικής ενότητας καθώς και τους αντίστοιχους προϋπολογισμούς, σε συνεργασία με τις Οικονομικές Υπηρεσίες.

2) Φροντίζει για την υλοποίηση των κατά περίπτω- ση αποφάσεων των ιεραρχικά ανωτέρων διοικητικών επιπέδων.

3) Υπογράφει τα σχετικά έγγραφα για τις αποφά- σεις που αποκεντρώνονται στον υπηρεσιακό μηχανισμό μετά από εξουσιοδότηση του Δημάρχου.

4) Μεριμνά για την στελέχωση, την οργάνωση, τον συντονισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της διοικητικής ενότητας με τρόπο ώστε να υλοποιούνται αποτελεσματικά τα προγράμματα δράσης και οι κατά περίπτωση αποφάσεις ή εντολές.

5) Μεριμνά για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δράσης της διοικητικής ενότητας, τη βελτίωση της από- δοσης του ανθρώπινου δυναμικού και των τεχνικών μέσων, την καλύτερη εξυπηρέτηση του δημότη και την καλύτερη ανταπόκριση της ενότητας στις τοπικές ανάγκες.

6) Εποπτεύει, αξιολογεί και κατευθύνει το προσωπικό της διοικητικής ενότητας, μεριμνώντας για την ανά- πτυξη και επιμόρφωσή του, τη βελτίωση των συνθη- κών εργασίας και τη διατήρηση αρμονικών εργασιακών σχέσεων.

7) Ετοιμάζει τους περιοδικούς απολογισμούς των προ- γραμμάτων δράσης της διοικητικής ενότητας και τους αντίστοιχους οικονομικούς απολογισμούς σε συνεργα- σία με τις οικονομικές υπηρεσίες.

² Όταν δεν έχει προβλεφθεί στον ΟΕΥ.

8) Παραλαμβάνει την αλληλογραφία που σχετίζεται με τις αρμοδιότητες της διοικητικής μονάδας του, την χαρακτηρίζει και την διανέμει στις αρμόδιες υπηρεσια- κές μονάδες ή υπαλλήλους παρέχοντας τις αναγκαίες οδηγίες για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

9) Εισηγείται για θέματα αρμοδιότητας της διοικη- τικής ενότητας προς τον προϊστάμενο του ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου και τα αρμόδια πολιτικά όργανα και παρίσταται, εφόσον απαιτηθεί, στις συνεδριάσεις συλλογικών οργάνων και επιτροπών.

10) Έχει το δικαίωμα τροποποίησης ή απόρριψης των υπηρεσιακών εισηγήσεων των κατώτερων ιεραρχικά επιπέδων με ενυπόγραφη πάντοτε σημείωση του στα σχετικά έγγραφα και παράλληλη υποχρέωση έγκαιρης και αιτιολογημένης ενημέρωσης του ανώτερου ιερα- χικά επιπέδου.

11) Έχει την ευθύνη ελέγχου και θεώρησης όλων των εγγράφων των υπαλλήλων της διοικητικής ενότητας που εποπτεύει.

12) Δέχεται τους πολίτες και παρέχει τις αναγκαίες διευκρινίσεις σε περιπτώσεις παραπόνων και διαφορών σχετικών με τις υπηρεσίες που εποπτεύει. Εισηγείται συστήματα ενημέρωσης των δημοτών σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα δικαιώματα και τις υπο- χρεώσεις τους έναντι του Δήμου.

13) Συνεργάζεται με προϊσταμένους άλλων διοικητικών ενότητων του Δήμου ή των νομικών προσώπων του για τον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών του Δήμου.

¹⁴⁾ Συνεργάζεται με φορείς εκτός Δήμου που σχετι- ζονται με τις λειτουργίες της διοικητικής ενότητας.

15) Είναι υπεύθυνος για την νομιμότητα των ενεργειών της διοικητικής μονάδας του.

16) Παρακολουθεί τη νομοθεσία, τις εξελίξεις της επι- στήμης και τεχνολογίας και τις εξελίξεις στον τοπικό, ελληνικό και διεθνές περιβάλλον, που έχουν σχέση με τις λειτουργίες της διοικητικής ενότητας. Ενημερώνει το προσωπικό και μεριμνά για την τήρηση των νομικών διατάξεων, την εφαρμογή καινοτομιών και την προσαρ- μογή της λειτουργίας της διοικητικής ενότητας στις εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

ΜΕΡΟΣ 4 ΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Άρθρο 18 ΕΙΔΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ

Ορίζονται οι ακόλουθες θέσεις ειδικού προσωπικού :

(α) Τέσσερις (4) θέσεις Ειδικών Συμβούλων ή Ειδικών Συνεργατών ή Επιστημονικών Συνεργατών.

(β) Δύο (2) θέσεις Διηγόρων, με πάγια αντιμυσθία : Άρθρο 19

ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

1. Οι θέσεις του μόνιμου προσωπικού του Δήμου δια- κρίνονται στις εξής κατηγορίες :

A. Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ). Β. Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ).

Γ. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ).

. Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ).

Τα προσόντα διορισμού περιγράφονται στο Π . 37α/1987, ΠΔ 22/90 και στο Π . 50/2001, όπως εκάστο- τε ισχύουν.

2. Στην κατηγορία Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης υπάγονται οι εξής κλάδοι και προβλέπονται αντίστοιχα οι παρακάτω θέσεις:

ΚΛΑΔΟΣ ΠΕ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΠΕ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ	ΝΕΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ
	ΠΕ 1 Διοικητικού	3	1	4
	ΠΕ 1 Οικονομικού ή Διοικητικού –Λογιστικού	2	1	3
ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του Κλάδου	0	1	1
ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΕ	ΠΕ 3 Πολιτικών Μηχανικών	2	2	4
	ΠΕ Αρχιτεκτόνων Μηχανικών	0	2	2
	ΠΕ 5 Ηλεκτρολόγων Μηχανικών	1	1	2
	ΠΕ 6 Τοπογράφων Μηχανικών	1	2	3
	ΠΕ Μηχανικών Χωροταξίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης	0	1	1
	ΠΕ Χημικών Μηχανικών	1	1	2
	ΠΕ Μηχανικών Περιβάλλοντος	0	1	1
	ΠΕ Περιβαλλοντολόγων	0	1	1
ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΆΛΛΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΠΕ	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του Κλάδου	0	2	2
	ΠΕ Γεωλόγων	0	1	1
ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΩΝ ΘΕΟΛΟΓΙΚΩΝ ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΠΕ	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου	0	1	1
	ΠΕ Νηπιαγωγών	0	2	2
	ΠΕ Σπουδές στον Ευρωπαϊκό Πολιτισμό	0	1	1
	ΠΕ Σπουδές στον Ελληνικό Πολιτισμό	0	1	1
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΠΕ	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του Κλάδου	0	1	1
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΠΕ	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του Κλάδου	0	1	1
	ΠΕ Δημοτικής Αστυνομίας	0	2	2
	ΠΕ Διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών	3	1	4
	Σύνολο θέσεων ΠΕ	13	27	40

3. Στην κατηγορία Τεχνολογικής Εκπαίδευσης υπάγονται οι εξής κλάδοι και προβλέπονται αντίστοιχα οι παρακάτω θέσεις:

ΚΛΑΔΟΣ ΤΕ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ	ΝΕΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ
ΤΕ Διοικητικού και/ή Λογιστικού	1	6	7
ΤΕ Βιβλιοθηκονόμων	0	1	1
ΤΕ Κοινωνικών Λειτουργών	0	1	1

ΤΕ Βρεφοκόμων – Βρεφονηπιοκόμων	0	1	1
ΤΕ Μηχανικών Πολιτικών Έργων Υποδομής	0	1	1
ΤΕ Μηχανικών Πολιτικών Δομικών Έργων	0	1	1
ΤΕ Τεχνολόγων Τοπογράφων	0	1	1
ΤΕ Τεχνολόγων Γεωπονίας (Φυτικής ή Ζωικής παραγωγής)	1	0	1
ΤΕ Δασοπονίας	1	0	1
ΤΕ Τεχνολόγων Οχημάτων	0	1	1
ΤΕ Εποπτών Δημόσιας Υγείας	0	1	1
ΤΕ Τουριστικών Επιχειρήσεων	0	1	1
ΤΕ Διόγκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης	0	2	2
ΤΕ Πληροφορικής	0	2	2
ΤΕ Δημοτικής Αστυνομίας	1	3	4
ΤΕ Διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών	1	1	2
ΤΕ Ελεγκτών	1	0	1
Σύνολο θέσεων ΤΕ	6	23	29

4. Στην κατηγορία Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης υπάγονται οι εξής κλάδοι και προβλέπονται αντίστοιχα οι παρακάτω θέσεις:

ΚΛΑΔΟΣ ΔΕ	ΥΠΗΡΕ ΤΟΥΝΤΕΣ	ΝΕΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ
ΔΕ Υπαλλήλων Διοικητικού και/ή Λογιστικού και/ή Διοικητικού – Λογιστικού	13	3	16
ΔΕ Εποπτών Καθαριότητας	1	2	3
ΔΕ Σχεδιαστών ή Σχεδιάσεως έργων πολιτικών μηχανικών και αρχιτεκτόνων ή Σχεδιαστών Τεχνικών Έργων με Χρήση Η/Υ	1	0	1
ΔΕ Προσωπικού Η/Υ	1	0	1
ΔΕ Δημοτικής Αστυνομίας	5	6	11
ΔΕ Τεχνιτών Ηλεκτρολόγων	2	2	4
ΔΕ Τεχνιτών Μηχανοτεχνιτών Αυτοκινήτων ή ΔΕ Τεχνιτών Μηχανών και Συστημάτων Αυτοκινήτου	0	1	1
ΔΕ Τεχνιτών Ηλεκτροτεχνιτών Αυτοκινήτων	0	1	1
ΔΕ Τεχνιτών Χειριστών Μηχανημάτων Έργων	0	2	2
ΔΕ Τεχνιτών Οδηγών Αυτοκινήτων	7	7	14
ΔΕ Τεχνιτών Θερμικών και Υδραυλικών Εργ/σεων	0	4	4
ΔΕ Τεχνιτών Υδρονομέων	0	2	2
ΔΕ Τεχνιτών Ηλεκτρολογικών Εργ/σεων Κτιρίων	0	1	1
ΔΕ Τεχνιτών Δομικών Κατασκευών	0	1	1
ΔΕ Τεχνιτών Μηχανών Εσωτερικής Καύσης	0	1	1
ΔΕ Τεχνιτών Γενικά (με ειδικότητες που ορίζονται βάση των αναγκών)	2	0	2
Σύνολο θέσεων ΔΕ	32	33	65

5. Στην κατηγορία Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης υπάρχουν οι εξής κλάδοι και προβλέπονται αντίστοιχα οι παρακάτω θέσεις:

ΚΛΑΔΟΣ ΥΕ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ	ΝΕΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ
ΥΕ Κλητήρων – Θυρωρών- Γενικών Καθηκόντων	2	0	2
ΥΕ Εργατών Καθαριότητας	3	34	37
ΥΕ Εργατών Πρασίνου	1	3	4
ΥΕ Υδρονομέων	6	0	6
ΥΕ Εργάτες Ύδρευσης-Αποχέτευσης	5	0	5
ΥΕ Εργάτες	6	0	6
Σύνολο θέσεων ΥΕ	23	37	60

Άρθρο 20

ΠΡΟΣΩΡΙΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΚΛΑΔΟΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ	ΝΕΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ
ΤΕ Διοικητικού	1	0	1
ΤΕ Εισπρακτών	1	0	1
ΤΕ Ηλεκτρονικών	1	0	1
ΔΕ Ελεγκτών Εσόδων και/ή Εξόδων	1	0	1
ΔΕ Διοικητικών	1	0	1
Σύνολο θέσεων	5	0	5

Οι θέσεις αυτές κενούμενες με οποιονδήποτε τρόπο, καταργούνται.

Άρθρο 21 ΠΡΟΣΩΡΙΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

1. Προβλέπονται οι παρακάτω θέσεις που καλύπτονται από προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αο-ρίστου χρόνου (ΙΔΑΧ). Οι θέσεις αυτές είναι προσωρινές και κενούμενες με οποιονδήποτε τρόπο, καταργούνται:

ΚΛΑΔΟΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ	ΝΕΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΣΥΝΟΛΟ ΘΕΣΕΩΝ
ΠΕ Διοικητικού	2	0	2
ΤΕ1 Διοικητικών	2	0	2
ΤΕ4 Τεχνολόγων – Μηχανολόγων	1	0	1
ΤΕ17 Λογιστικού και/ή Διοικητικού	2	0	2
ΔΕ1 Διοικητικών	18	3	21
ΔΕ Μαγείρων	0	1	1
ΔΕ Χειριστής Μηχανήματος Έργου	5	0	5
ΔΕ29 Οδηγών	1	0	1
ΔΕ24 Τεχνικών – Ηλεκτρολόγων	2	0	2
ΔΕ30 Τεχνιτών	3	0	3
ΥΕ Γενικών Καθηκόντων	4	0	4
ΥΕ1 Κλητήρων Θυρωρών	2	0	2
ΥΕ1 Εργάτης Κήπων	1	0	1
ΥΕ16 Εργατών	1	0	1
ΥΕ Εργάτης Καθαριότητας	1	1	2
ΥΕ Καθαριστές Σχολικών Μονάδων	10	0	10
Σύνολο Θέσεων ΙΔΑΧ	55	5	60

Άρθρο 22 ΘΕΣΕΙΣ ΜΕ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Προβλέπονται τριακόσιες πενήντα (350) θέσεις προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, διαφόρων ειδικοτήτων, για την αντιμετώπιση εποχικών ή άλλων περιοδικών ή πρόσκαιρων αναγκών καθώς και για κάλυψη αναγκών ανταποδοτικού χαρακτήρα, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις.

ΜΕΡΟΣ 5 ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ

ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Άρθρο 23 Προϊστάμενοι

Υπηρεσιών

1. Προϊστάμενοι των Διευθύνσεων, Τμημάτων και αυτοτελών Γραφείων της οργανωτικής δομής του Δήμου τοποθετούνται, σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, υπάλληλοι των ακόλουθων κλάδων, με σειρά επιλογής όπως αυτή αναγράφεται παρακάτω (σε περίπτωση έλλειψης του πρώτου κλάδου επιλέγεται ο επόμενος, κ.τ.λ.) :

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ (Οργανική μονάδα)		ΚΛΑΔΟΣ
1	Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου ΝΟΜΙΚΩΝ - ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΕ Δημοσιογραφίας και ΜΜΕ, ΠΕ Επικοινωνίας Μέσων και Πολιτισμού, ΠΕ Πολιτισμού (Ελληνικού ή Ευρωπαϊκού), ΠΕ 1 Διοικητικών και/ή Οικονομικών και/ή Λογιστικού, ΤΕ Δημοσίων Σχέσεων και Επικοινωνίας ΤΕ 1 Διοικητικών ΔΕ 1 Διοικητικών
2	Αυτοτελές Τμήμα Πολεοδομίας	ΠΕ 4 Αρχιτεκτόνων Μηχανικών, ΠΕ 3 Πολιτικών Μηχανικών, ΠΕ 6 Τοπογράφων Μηχανικών, ΠΕ Μηχανικός Χωροταξίας
3	Αυτοτελές Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής και Διαφάνειας	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΠΕ 11 Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Η/Υ, ΠΕ Πληροφορικής, ΠΕ 1 Διοικητικών και/ή Οικονομικών και/ή Λογιστικού, ΤΕ Πληροφορικής ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης
4	Αυτοτελές Τμήμα Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου ΦΙΛΟΣΟΦΙΚΩΝ - ΘΕΟΛΟΓΙΚΩΝ - ΙΣΤΟΡΙΚΩΝ - ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΩΝ - ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΠΕ Πολιτισμού (Ελληνικού ή Ευρωπαϊκού), ΠΕ Νηπιαγωγών, ΠΕ Κοινωνιολόγων, ΠΕ 1 Διοικητικών ΤΕ Νηπιαγωγών, ΤΕ 2 Κοινωνικών Λειτουργιών
5	Αυτοτελές Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου ΝΟΜΙΚΩΝ - ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΠΕ Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης ΠΕ 1 Διοικητικών - Οικονομικών ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ΤΕ Τουριστικών Επιχειρήσεων ΤΕ 17 Λογιστικού ΔΕ 1 Διοικητικών

	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος	ΠΕ κλάδου ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ με ειδικότητες: ΠΕ 4 Αρχιτεκτόνων Μηχανικών, ΠΕ 5 Ηλεκτρολόγων Μηχανικών, ΠΕ 5 Μηχανολόγων Μηχανικών, ΠΕ 3 Πολιτικών Μηχανικών, ΠΕ 6 Τοπογράφων Μηχανικών, ΠΕ 7 Χημικών Μηχανικών
6	Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών	ΠΕ 4 Αρχιτεκτόνων Μηχανικών, ΠΕ 5 Ηλεκτρολόγων Μηχανικών, ΠΕ 5 Μηχανολόγων Μηχανικών, ΠΕ 3 Πολιτικών Μηχανικών, ΠΕ 6 Τοπογράφων Μηχανικών, ΠΕ 7 Χημικών Μηχανικών ΤΕ Τεχνικών Έργων
	Τμήμα Καθαριότητας και Ανακύκλωσης, Περιβάλλοντος και Πολιτικής Προστασίας	ΠΕ Μηχανικών Περιβάλλοντος, ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου ΓΕΩΤΕΧΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΣΧΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου ΝΟΜΙΚΩΝ - ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΕ 1 Διοικητικών και/ή Οικονομικών και/ή Λογιστικού, ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης ΤΕ 1 Διοικητικών
	Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων και Ανθρώπινου Δυναμικού	ΠΕ 1 Διοικητικών ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ΤΕ 1 Διοικητικών ΔΕ 1 Διοικητικών
7	Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης, Ληξιαρχείου, Αλλοδαπών και Αλλοδαπών και Διοικητικής Μέριμνας	ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ΤΕ 1 Διοικητικών ΔΕ 1 Διοικητικών
	Τμήματα Κ.Ε.Π. Κασσάνδρας και Παλλήνης	ΠΕ Διεκπεραίωσης Υποθ. Πολ., ΠΕ 1 Διοικητικών, ΤΕ Διεκπεραίωσης Υποθ. Πολ., ΤΕ 1 Διοικητικών ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ΔΕ Διεκπεραίωσης Υποθ. Πολ., ΔΕ 1 Διοικητικών
8	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	ΠΕ όλων των ειδικοτήτων του κλάδου ΝΟΜΙΚΩΝ - ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΕ 1 Διοικητικών και/ή Οικονομικών και/ή Λογιστικού, ΤΕ 17 Λογιστικού, ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης
	Τμήμα Προϋπολογισμού, Λογιστηρίου και Προμηθειών	ΠΕ 1 Διοικητικών και/ή Οικονομικών και/ή Λογιστικού, ΤΕ 17 Λογιστών, ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ΔΕ 1 Διοικητικών
	Τμήμα Εσόδων, Περιουσίας και Ταμείου	ΠΕ 1 Διοικητικών και/ή Οικονομικών και/ή Λογιστικού ΤΕ 17 Λογιστών, ΤΕ 22 Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ΔΕ 1 Διοικητικών

2. Η ιεραρχία του προσωπικού της Διεύθυνσης Δημο-τικής Αστυνομίας έχει ως εξής :

I. Ένας (1) Διευθυντής II. Ένας (1)

Υποδιευθυντής

III. Δύο (2) Τμηματάρχες A' IV. Δύο (2) Τμηματάρχες B' V.

Τέσσερις (4) Επόπτες

VI. Δημοτικοί Αστυνομικοί (7)

Η επιλογή στις θέσεις της ιεραρχίας διενεργείται σύμφωνα με τις διατάξεις των παρ. 2 έως και 6 του άρθρου 8 του ν. 3731/2008, όπως ισχύουν κάθε φορά. Τα κριτήρια για τον σχηματισμό της κρίσης είναι αυτά που αναφέρονται στις διατάξεις των παρ. 2, 3, του άρθρου 9 του ν. 3731/2008 όπως ισχύουν κάθε φορά. Η επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων διενεργείται με τη διαδικασία των αντίστοιχων διατάξεων του άρθρου 10 του ν. 3731/2008. Εφόσον δεν πληρούνται οι προϋποθέσεις του άρθρου 8 του ανωτέρω νόμου η επιλογή στις θέσεις της ιεραρχίας γίνεται σύμφωνα με το άρθρο 11 και επιτρέπουμε την τοποθέτηση προϊσταμένου κατη-γορίας που έπεται κατά το προβάδισμα

ΜΕΡΟΣ 6 ΤΕΛΙΚΕΣ
ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ

Άρθρο 24 Τελικές
διατάξεις

1. Κατά την έναρξη της ισχύος του παρόντος Οργανισμού οι υπηρετούντες στο Δήμο υπάλληλοι κατατάσσονται στις αντίστοιχες θέσεις των σχετικών κλάδων.

2. Η κατανομή του προσωπικού στις επί μέρους ορ-γανικές μονάδες γίνεται με απόφαση του Δημάρχου, λαμβάνοντας υπόψη τις λειτουργικές ανάγκες των μο-νάδων, τα προσόντα, την πείρα και τις ειδικές γνώσεις των υπαλλήλων.

3. Η ισχύς του παρόντος Οργανισμού Εσωτερικών Υπηρεσιών αρχίζει από τη δημοσίευσή του στην Εφη-μερίδα της Κυβερνήσεως, οπότε παύει να ισχύει κάθε προηγούμενη σχετική απόφαση.

ΑΚΡΟΤΕΛΕΥΤΙΟ ΑΡΘΡΟ ΚΑΛΥΨΗ
ΔΑΠΑΝΗΣ

Από την απόφαση αυτή προκαλείται δαπάνη ύψους 1.085.400,00 € για το τρέχον έτος 2011 που θα καλυφθεί από τους Κ.Α. 10-6011, 10-6021, 10-6041, 15-6011, 15-6021, 20-6011, 20-6021, 206041, 25-6011, 25-6021, 25-6041, 30-6011, 30-6021, 35-6011, 356021, 50-6011, 50-6021, 70-6011, 10-6051, 10-6052, 10-6054, 15-6051, 15-6052, 20-6051, 20-6052, 20-6054, 25-6051, 25-6052, 25-6054, 30-6051, 30-6052, 35-6051, 35-6052, 50-6051, 70-6051 του προϋπολογισμού του Δήμου Κασσάνδρας.

Για τα επόμενα έτη προκαλείται ετήσια δαπάνη ύψους 9.840.600,00 € η οποία θα προβλέπεται στους αντίστοι-χους προϋπολογισμούς.

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Θεσσαλονίκη, 9 Αυγούστου 2011

Ο Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης ΕΥΘΥΜΙΟΣ Ν. ΣΩΚΟΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV - ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΔΗΜΟΣ ΚΑΣΣΑΝΔΡΑΣ

ΟΙΚ.ΕΤΟΣ:

2016

Περίοδος αναφοράς:

1/1/2016 - 31/12/2016

Κ.Α. ΠΡΟΫΠ.	ΤΙΤΛΟΣ ΔΑΠΑΝΩΝ	ΑΡΧΙΚΑ ΠΡΟΫΠ/ΝΤΑ	ΑΝΑΜΟΡΦΩΣΕΙΣ	ΤΕΛΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠ/ΣΜΟΣ	ΔΕΣΜΕΥΘΕΝΤΑ	ΑΡΧΙΚΑ ΕΝΤΑΛΘΕΝΤΑ	ΑΚΥΡΩΘΕΝΤΑ	ΤΕΛΙΚΑ ΕΝΤΑΛΘΕΝΤΑ	ΠΛΗΡΩΘΕΝΤΑ	ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΠΛΗΡΩΤΕΟ
6	ΕΞΟΔΑ									
00-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	635.400,00	17.250,00	652.650,00	651.650,00	187.082,03	272,03	186.810,00	186.810,00	0,00
10-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	1.252.850,00	0,00	1.252.850,00	1.252.850,00	1.140.368,10	0,00	1.140.368,10	1.140.368,10	0,00
15-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	266.700,35	670,25	267.370,60	267.370,60	197.886,22	0,00	197.886,22	197.886,22	0,00
20-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	1.300.077,80	176.964,80	1.477.042,60	1.467.042,60	1.325.631,77	3.524,18	1.322.107,59	1.322.107,59	0,00
25-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	298.800,00	17.387,60	316.187,60	296.787,60	239.045,80	0,00	239.045,80	239.045,80	0,00
30-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	223.550,00	170,60	223.720,60	222.720,60	185.355,16	0,00	185.355,16	185.355,16	0,00
35-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	89.900,00	0,00	89.900,00	89.526,80	81.359,34	0,00	81.359,34	81.359,34	0,00
60-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	21.400,00	0,00	21.400,00	21.400,00	16.003,05	0,00	16.003,05	16.003,05	0,00
70-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	82.150,00	0,00	82.150,00	81.150,00	77.373,91	0,00	77.373,91	77.373,91	0,00
	60	4.170.828,15	212.443,25	4.383.271,40	4.350.498,20	3.450.105,38	3.796,21	3.446.309,17	3.446.309,17	0,00
00-61	Αμοιβές αιρετών και τρίτων	790.430,88	26.445,54	816.876,42	716.623,49	608.742,91	0,00	608.742,91	608.742,91	0,00
15-61	Αμοιβές αιρετών και τρίτων	17.000,00	0,00	17.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20-61	Αμοιβές αιρετών και τρίτων	2.500,00	15.000,00	17.500,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25-61	Αμοιβές αιρετών και τρίτων	134.763,00	-5.887,81	128.875,19	94.996,67	53.752,61	0,00	53.752,61	53.752,61	0,00
30-61	Αμοιβές αιρετών και τρίτων	40.130,00	5.000,00	45.130,00	38.130,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40-61	Αμοιβές αιρετών και τρίτων	0,00	24.600,00	24.600,00	24.552,00	14.880,00	0,00	14.880,00	14.880,00	0,00
60-61	Αμοιβές αιρετών και τρίτων	2.500,00	0,00	2.500,00	1.675,79	1.575,77	0,00	1.575,77	1.575,77	0,00

	61	987.323,88	65.157,73	1.052.481,61	885.977,95	678.951,29	0,00	678.951,29	678.951,29	0,00
00-62	Παροχές τρίτων	143.040,00	-3.585,54	139.454,46	131.102,94	86.499,35	0,00	86.499,35	86.499,35	0,00
10-62	Παροχές τρίτων	543.600,00	37.657,02	581.257,02	556.657,02	548.541,94	0,00	548.541,94	548.541,94	0,00
15-62	Παροχές τρίτων	261.100,00	44.180,50	305.280,50	295.480,49	267.080,49	375,00	266.705,49	266.705,49	0,00
20-62	Παροχές τρίτων	2.943.392,81	461.078,79	3.404.471,60	3.319.123,06	3.304.969,88	0,00	3.304.969,88	3.304.969,88	0,00
25-62	Παροχές τρίτων	3.837.513,40	115.740,02	3.953.253,42	3.624.888,56	3.314.060,24	0,00	3.314.060,24	3.314.060,24	0,00
30-62	Παροχές τρίτων	175.500,00	21.075,55	196.575,55	163.085,80	112.219,90	3.333,28	108.886,62	108.886,62	0,00
35-62	Παροχές τρίτων	327.923,03	0,00	327.923,03	327.922,68	327.423,27	0,00	327.423,27	327.423,27	0,00
60-62	Παροχές τρίτων	300,00	0,00	300,00	299,99	274,05	0,00	274,05	274,05	0,00
70-62	Παροχές τρίτων	42.600,00	0,00	42.600,00	26.129,76	25.450,95	0,00	25.450,95	25.450,95	0,00
	62	8.274.969,24	676.146,34	8.951.115,58	8.444.690,30	7.986.520,07	3.708,28	7.982.811,79	7.982.811,79	0,00
00-63	Φόροι - τέλη	888.683,72	44.423,19	933.106,91	888.683,72	849.256,08	0,00	849.256,08	849.256,08	0,00
20-63	Φόροι - τέλη	16.000,00	0,00	16.000,00	16.000,00	2.900,00	0,00	2.900,00	2.900,00	0,00
25-63	Φόροι - τέλη	5.000,00	0,00	5.000,00	5.000,00	1.320,00	0,00	1.320,00	1.320,00	0,00
70-63	Φόροι - τέλη	300,00	0,00	300,00	300,00	210,00	0,00	210,00	210,00	0,00
	63	909.983,72	44.423,19	954.406,91	909.983,72	853.686,08	0,00	853.686,08	853.686,08	0,00
00-64	Λοιπά γενικά έξοδα	738.405,00	-573.989,15	164.415,85	87.863,93	57.286,64	687,70	56.598,94	56.598,94	0,00
10-64	Λοιπά γενικά έξοδα	7.500,00	3.000,00	10.500,00	7.500,00	3.366,90	0,00	3.366,90	3.366,90	0,00
15-64	Λοιπά γενικά έξοδα	34.350,00	0,00	34.350,00	20.772,49	7.788,81	0,00	7.788,81	7.788,81	0,00
20-64	Λοιπά γενικά έξοδα	9.000,00	0,00	9.000,00	9.000,00	2.147,16	0,00	2.147,16	2.147,16	0,00
25-64	Λοιπά γενικά έξοδα	8.500,00	2.000,00	10.500,00	8.500,00	4.989,20	0,00	4.989,20	4.989,20	0,00
60-64	Λοιπά γενικά έξοδα	9.150,00	0,00	9.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
70-64	Λοιπά γενικά έξοδα	2.500,00	0,00	2.500,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	64	809.405,00	-568.989,15	240.415,85	136.136,42	75.578,71	687,70	74.891,01	74.891,01	0,00
00-65	Πληρωμές για την εξυπηρέτηση δημοσίας πίστης	785.448,70	2.000,00	787.448,70	768.530,67	725.231,12	0,00	725.231,12	725.231,12	0,00
	65	785.448,70	2.000,00	787.448,70	768.530,67	725.231,12	0,00	725.231,12	725.231,12	0,00
10-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	106.700,00	0,00	106.700,00	81.334,71	44.374,11	0,00	44.374,11	44.374,11	0,00
15-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	14.072,07	750,00	14.822,07	9.308,22	3.529,63	0,00	3.529,63	3.529,63	0,00
20-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	506.000,00	18.731,08	524.731,08	473.651,62	88.267,72	0,00	88.267,72	88.267,72	0,00

25-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	510.786,45	21.366,20	532.152,65	317.538,56	195.462,88	0,00	195.462,88	195.462,88	0,00
30-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	281.000,00	-33.782,37	247.217,63	227.603,39	152.722,11	0,00	152.722,11	152.722,11	0,00
35-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	55.000,00	1.260,00	56.260,00	41.691,16	15.959,40	0,00	15.959,40	15.959,40	0,00
60-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	3.700,00	0,00	3.700,00	1.489,12	1.449,25	0,00	1.449,25	1.449,25	0,00
70-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	40.380,00	-4.960,00	35.420,00	8.076,00	2.398,09	0,00	2.398,09	2.398,09	0,00
	66	1.517.638,52	3.364,91	1.521.003,43	1.160.692,78	504.163,19	0,00	504.163,19	504.163,19	0,00
	ΣΥΝΟΛΟ 60 - 66	17.455.597,21	434.546,27	17.890.143,48	16.656.510,04	14.274.235,84	8.192,19	14.266.043,65	14.266.043,65	0,00
00-67	Πληρωμές για μεταβιβάσεις εισοδημάτων σε τρίτους. Παραχωρήσεις - Παροχές - Επιχορηγήσεις - Επιδότησεις - Δωρεές	1.524.783,81	118.083,33	1.642.867,14	1.528.797,45	1.477.781,96	2.000,00	1.475.781,96	1.475.781,96	0,00
20-67	Πληρωμές για μεταβιβάσεις εισοδημάτων σε τρίτους. Παραχωρήσεις - Παροχές - Επιχορηγήσεις - Επιδότησεις - Δωρεές	500.000,00	0,00	500.000,00	500.000,00	479.668,87	56.708,19	422.960,68	422.960,68	0,00
	67	2.024.783,81	118.083,33	2.142.867,14	2.028.797,45	1.957.450,83	58.708,19	1.898.742,64	1.898.742,64	0,00
00-68	Λοιπά έξοδα	0,00	210.000,00	210.000,00	147.437,44	147.437,44	0,00	147.437,44	147.437,44	0,00
	68	0,00	210.000,00	210.000,00	147.437,44	147.437,44	0,00	147.437,44	147.437,44	0,00
	67 – 68	2.024.783,81	328.083,33	2.352.867,14	2.176.234,89	2.104.888,27	58.708,19	2.046.180,08	2.046.180,08	0,00
	6	19.480.381,02	762.629,60	20.243.010,62	18.832.744,93	16.379.124,11	66.900,38	16.312.223,73	16.312.223,73	0,00

7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ									
10-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	42.500,00	18.496,00	60.996,00	37.854,75	27.279,67	0,00	27.279,67	27.279,67	0,00
15-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	4.000,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
20-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	48.000,00	-22.000,00	26.000,00	24.796,05	22.905,28	0,00	22.905,28	22.905,28	0,00
25-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	173.000,00	33.742,13	206.742,13	168.193,35	13.437,75	0,00	13.437,75	13.437,75	0,00
30-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	13.000,00	0,00	13.000,00	12.699,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
35-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	17.000,00	-3.000,00	14.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	50.000,00	545.931,85	595.931,85	601.533,44	332.554,31	73.640,70	258.913,61	185.272,91	73.640,70
60-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	2.150,00	0,00	2.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
63-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	400.000,00	0,00	400.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
70-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	64.500,00	3.000,00	67.500,00	14.999,04	14.880,00	0,00	14.880,00	14.880,00	0,00
	71	814.150,00	576.169,98	1.390.319,98	860.076,56	411.057,01	73.640,70	337.416,31	263.775,61	73.640,70
10-73	Έργα	2.000,00	20.100,00	22.100,00	18.241,49	18.241,49	0,00	18.241,49	18.241,49	0,00
15-73	Έργα	292.000,00	53.400,00	345.400,00	213.920,74	180.975,41	0,00	180.975,41	180.975,41	0,00
20-73	Έργα	15.000,00	197.875,86	212.875,86	200.788,62	200.788,62	0,00	200.788,62	200.788,62	0,00
25-73	Έργα	1.400.000,00	9.010,55	1.409.010,55	1.165.907,23	774.866,90	0,00	774.866,90	774.866,90	0,00
30-73	Έργα	37.000,00	48.750,00	85.750,00	13.249,88	12.499,88	0,00	12.499,88	12.499,88	0,00
45-73	Έργα	67.000,00	0,00	67.000,00	63.440,47	63.440,47	0,00	63.440,47	63.440,47	0,00
62-73	Έργα	3.950.000,00	0,00	3.950.000,00	16.000,00	15.765,45	0,00	15.765,45	15.765,45	0,00
63-73	Έργα	1.572.921,43	60.500,00	1.633.421,43	337.790,25	337.790,25	0,00	337.790,25	337.790,25	0,00

64-73	Έργα	2.020.000,00	-181.150,00	1.838.850,00	573.598,95	565.095,95	0,00	565.095,95	565.095,95	0,00
69-73	Έργα	130.000,00	106.000,00	236.000,00	148.000,00	147.458,77	0,00	147.458,77	147.458,77	0,00
70-73	Έργα	32.000,00	7.300,00	39.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	73	9.517.921,43	321.786,41	9.839.707,84	2.750.937,63	2.316.923,19	0,00	2.316.923,19	2.316.923,19	0,00
15-74	Μελέτες , έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	71.000,00	0,00	71.000,00	35.800,85	35.779,73	0,00	35.779,73	35.779,73	0,00
20-74	Μελέτες , έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	55.000,00	-50.564,74	4.435,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25-74	Μελέτες , έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	940.510,04	-47.000,00	893.510,04	316.932,69	138.974,01	0,00	138.974,01	138.974,01	0,00
30-74	Μελέτες , έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	191.000,00	-69.507,40	121.492,60	100.341,73	34.717,68	0,00	34.717,68	34.717,68	0,00
40-74	Μελέτες , έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	134.000,00	-82.122,66	51.877,34	28.277,43	5.944,56	0,00	5.944,56	5.944,56	0,00
70-74	Μελέτες , έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	146.200,00	-3.700,00	142.500,00	134.097,70	74.090,48	0,00	74.090,48	74.090,48	0,00
	74	1.537.710,04	-252.894,80	1.284.815,24	615.450,40	289.506,46	0,00	289.506,46	289.506,46	0,00
10-75	Τίτλοι πάγιας επένδυσης (συμμετοχές σε επιχειρηρήσεις)	25.000,00	0,00	25.000,00	25.000,00	19.000,00	0,00	19.000,00	19.000,00	0,00
	75	25.000,00	0,00	25.000,00	25.000,00	19.000,00	0,00	19.000,00	19.000,00	0,00
	7	11.894.781,47	645.061,59	12.539.843,06	4.251.464,59	3.036.486,66	73.640,70	2.962.845,96	2.889.205,26	73.640,70
	ΣΥΝΟΛΟ 67, 68, 7	13.919.565,28	973.144,92	14.892.710,20	6.427.699,48	5.141.374,93	132.348,89	5.009.026,04	4.935.385,34	73.640,70
8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ									

	ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ									
00-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	134.811,44	-45.429,05	89.382,39	89.014,69	29.399,74	15.990,00	13.409,74	13.409,74	0,00
10-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	26.683,56	214,87	26.898,43	26.898,43	47.526,52	24.600,00	22.926,52	22.926,52	0,00
15-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	41.313,48	3.926,24	45.239,72	45.239,72	7.238,36	0,00	7.238,36	7.238,36	0,00
20-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	178.771,35	56.003,69	234.775,04	234.775,04	163.547,91	0,00	163.547,91	163.547,91	0,00
25-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	178.902,25	244.738,49	423.640,74	423.640,74	379.675,57	0,00	379.675,57	379.675,57	0,00
30-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	50.198,36	179.737,00	229.935,36	226.276,18	181.965,59	35.831,56	146.134,03	146.134,03	0,00
35-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	495,36	483,01	978,37	978,37	978,37	0,00	978,37	978,37	0,00
60-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	0,00	187.149,42	187.149,42	187.149,42	187.149,42	0,00	187.149,42	187.149,42	0,00
63-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	0,00	41.817,34	41.817,34	41.817,34	41.817,34	0,00	41.817,34	41.817,34	0,00
70-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	12.346,15	33.067,69	45.413,84	45.413,84	10.759,27	0,00	10.759,27	10.759,27	0,00
	81	623.521,95	701.708,70	1.325.230,65	1.321.203,77	1.050.058,09	76.421,56	973.636,53	973.636,53	0,00
00-82	Λοιπές αποδόσεις	3.110.449,40	483.643,58	3.594.092,98	3.543.518,15	2.010.922,60	0,00	2.010.922,60	2.010.922,60	0,00
	82	3.110.449,40	483.643,58	3.594.092,98	3.543.518,15	2.010.922,60	0,00	2.010.922,60	2.010.922,60	0,00
00-85	Προβλέψεις μη είσπραξης εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ εντός του οικονομικού έτους	4.936.673,88	152.690,80	5.089.364,68	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

20-85	Προβλέψεις μη είσπραξης εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ εντός του οικονομικού έτους	10.107,22	0,00	10.107,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25-85	Προβλέψεις μη είσπραξης εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ εντός του οικονομικού έτους	10.668.139,49	887.571,66	11.555.711,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40-85	Προβλέψεις μη είσπραξης εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ εντός του οικονομικού έτους	856.419,75	-32.788,67	823.631,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
45-85	Προβλέψεις μη είσπραξης εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ εντός του οικονομικού έτους	4.769,23	-148,25	4.620,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	85	16.476.109,57	1.007.325,54	17.483.435,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	8	20.210.080,92	2.192.677,82	22.402.758,74	4.864.721,92	3.060.980,69	76.421,56	2.984.559,13	2.984.559,13	0,00
9	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ									
91	Ποσό διαθέσιμο για αναπλήρωση των ανεπαρκών πιστώσεων για τη δημιουργία νέων μη προβλεπόμενων στον προϋπολογισμό	728.484,69	-698.020,42	30.464,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	9	728.484,69	-698.020,42	30.464,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ:		52.313.728,10	2.902.348,59	55.216.076,69	27.878.450,54	22.476.591,46	216.962,64	22.333.269,52	22.185.988,12	73.640,70

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 2016

20-62	Παροχές τρίτων	2.943.392,81	461.078,79	3.404.471,60	3.319.123,06	3.304.969,88	0,00	3.304.969,88	3.304.969,88	0,00	99.501,72
20-63	Φόροι - τέλη	16.000,00	0,00	16.000,00	16.000,00	2.900,00	0,00	2.900,00	2.900,00	0,00	13.100,00
20-64	Λοιπά γενικά έξοδα	9.000,00	0,00	9.000,00	9.000,00	2.147,16	0,00	2.147,16	2.147,16	0,00	6.852,84
20-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	506.000,00	18.731,08	524.731,08	473.651,62	88.267,72	0,00	88.267,72	88.267,72	0,00	436.463,36
20-67	Πληρωμές για μεταβιβάσεις εισοδημάτων σε τρίτους. Παραχωρήσεις - Παροχές - Επιχορηγήσεις - Επιδοτήσεις - Δωρεές	500.000,00	0,00	500.000,00	500.000,00	479.668,87	56.708,19	422.960,68	422.960,68	0,00	77.039,32
Σύνολο ΚΑ: 20-6		5.276.970,61	671.774,67	5.948.745,28	5.794.817,28	5.203.585,40	60.232,37	5.143.353,03	5.143.353,03	0,00	805.392,25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β': ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ											
20-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
20-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	48.000,00	-22.000,00	26.000,00	24.796,05	22.905,28	0,00	22.905,28	22.905,28	0,00	3.094,72
20-73	Έργα	15.000,00	197.875,86	212.875,86	200.788,62	200.788,62	0,00	200.788,62	200.788,62	0,00	12.087,24
20-74	Μελέτες , έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	55.000,00	-50.564,74	4.435,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.435,26
Σύνολο ΚΑ: 20-7		118.000,00	125.311,12	243.311,12	225.584,67	223.693,90	0,00	223.693,90	223.693,90	0,00	19.617,22
20-8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ										
20-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	178.771,35	56.003,69	234.775,04	234.775,04	163.547,91	0,00	163.547,91	163.547,91	0,00	71.227,13
20-85	Προβλέψεις μη εισπραχθείς εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ εντός του οικονομικού έτους	10.107,22	0,00	10.107,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.107,22
Σύνολο ΚΑ: 20-8		188.878,57	56.003,69	244.882,26	234.775,04	163.547,91	0,00	163.547,91	163.547,91	0,00	81.334,35
25	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΑΡΔΕΥΣΗΣ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ										
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α': ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ											
25-6	ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ										
25-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	298.800,00	17.387,60	316.187,60	296.787,60	239.045,80	0,00	239.045,80	239.045,80	0,00	77.141,80
25-61	Αμοιβές αρετών και τρίτων	134.763,00	-5.887,81	128.875,19	94.996,67	53.752,61	0,00	53.752,61	53.752,61	0,00	75.122,58
25-62	Παροχές τρίτων	3.837.513,40	115.740,02	3.953.253,42	3.624.888,56	3.314.060,24	0,00	3.314.060,24	3.314.060,24	0,00	639.193,18
25-63	Φόροι - τέλη	5.000,00	0,00	5.000,00	5.000,00	1.320,00	0,00	1.320,00	1.320,00	0,00	3.680,00
25-64	Λοιπά γενικά έξοδα	8.500,00	2.000,00	10.500,00	8.500,00	4.989,20	0,00	4.989,20	4.989,20	0,00	5.510,80
25-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	510.786,45	21.366,20	532.152,65	317.538,56	195.462,88	0,00	195.462,88	195.462,88	0,00	336.689,77
Σύνολο ΚΑ: 25-6		4.795.362,85	150.606,01	4.945.968,86	4.347.711,39	3.808.630,73	0,00	3.808.630,73	3.808.630,73	0,00	1.137.338,13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β': ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ											
25-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
25-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	173.000,00	33.742,13	206.742,13	168.193,35	13.437,75	0,00	13.437,75	13.437,75	0,00	193.304,38
25-73	Έργα	1.400.000,00	9.010,55	1.409.010,55	1.165.907,23	774.866,90	0,00	774.866,90	774.866,90	0,00	634.143,65
25-74	Μελέτες , έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	940.510,04	-47.000,00	893.510,04	316.932,69	138.974,01	0,00	138.974,01	138.974,01	0,00	754.536,03
Σύνολο ΚΑ: 25-7		2.513.510,04	-4.247,32	2.509.262,72	1.651.033,27	927.278,66	0,00	927.278,66	927.278,66	0,00	1.581.984,06
25-8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ										
25-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	178.902,25	244.738,49	423.640,74	423.640,74	379.675,57	0,00	379.675,57	379.675,57	0,00	43.965,17
25-85	Προβλέψεις μη εισπραχθείς εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ εντός του οικονομικού έτους	10.668.139,49	887.571,66	11.555.711,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	11.555.711,15
Σύνολο ΚΑ: 25-8		10.847.041,74	1.132.310,15	11.979.351,89	423.640,74	379.675,57	0,00	379.675,57	379.675,57	0,00	11.599.676,32
30	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ										
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α': ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ											
30-6	ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ										
30-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	223.550,00	170,60	223.720,60	222.720,60	185.355,16	0,00	185.355,16	185.355,16	0,00	38.365,44
30-61	Αμοιβές αρετών και τρίτων	40.130,00	5.000,00	45.130,00	38.130,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	45.130,00
30-62	Παροχές τρίτων	175.500,00	21.075,55	196.575,55	163.085,80	112.219,90	3.333,28	108.886,62	108.886,62	0,00	87.688,93
30-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	281.000,00	-33.782,37	247.217,63	227.603,39	152.722,11	0,00	152.722,11	152.722,11	0,00	94.495,52
Σύνολο ΚΑ: 30-6		720.180,00	-7.536,22	712.643,78	651.539,79	450.297,17	3.333,28	446.963,89	446.963,89	0,00	265.679,89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β': ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ											
30-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
30-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	13.000,00	0,00	13.000,00	12.699,93	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	13.000,00
30-73	Έργα	37.000,00	48.750,00	85.750,00	13.249,88	12.499,88	0,00	12.499,88	12.499,88	0,00	73.250,12
30-74	Μελέτες , έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	191.000,00	-69.507,40	121.492,60	100.341,73	34.717,68	0,00	34.717,68	34.717,68	0,00	86.774,92
Σύνολο ΚΑ: 30-7		241.000,00	-20.757,40	220.242,60	126.291,54	47.217,56	0,00	47.217,56	47.217,56	0,00	173.025,04
Τέλος Β' κεφαλαίου (ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ)											
30-8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ										
30-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	50.198,36	179.737,00	229.935,36	226.276,18	181.965,59	35.831,56	146.134,03	146.134,03	0,00	83.801,33
Σύνολο ΚΑ: 30-8		50.198,36	179.737,00	229.935,36	226.276,18	181.965,59	35.831,56	146.134,03	146.134,03	0,00	83.801,33
35	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΡΑΣΙΝΟΥ										
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α': ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ											
35-6	ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ										
35-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	89.900,00	0,00	89.900,00	89.526,80	81.359,34	0,00	81.359,34	81.359,34	0,00	8.540,66
35-62	Παροχές τρίτων	327.923,03	0,00	327.923,03	327.922,68	327.423,27	0,00	327.423,27	327.423,27	0,00	499,76
35-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	55.000,00	1.260,00	56.260,00	41.691,16	15.959,40	0,00	15.959,40	15.959,40	0,00	40.300,60
Σύνολο ΚΑ: 35-6		472.823,03	1.260,00	474.083,03	459.140,64	424.742,01	0,00	424.742,01	424.742,01	0,00	49.341,02

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 2016

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β': ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ											
35-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
35-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	17.000,00	-3.000,00	14.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.000,00
Σύνολα ΚΑ: 35-7		17.000,00	-3.000,00	14.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	14.000,00
35-8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ										
35-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	495,36	483,01	978,37	978,37	978,37	0,00	978,37	978,37	0,00	0,00
Σύνολα ΚΑ: 35-8		495,36	483,01	978,37	978,37	978,37	0,00	978,37	978,37	0,00	0,00
40 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ											
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α': ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ											
40-6	ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ										
40-61	Αμοιβές αιρετών και τρίτων	0,00	24.600,00	24.600,00	24.552,00	14.880,00	0,00	14.880,00	14.880,00	0,00	9.720,00
Σύνολα ΚΑ: 40-6		0,00	24.600,00	24.600,00	24.552,00	14.880,00	0,00	14.880,00	14.880,00	0,00	9.720,00
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β': ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ											
40-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
40-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	50.000,00	545.931,85	595.931,85	601.533,44	332.554,31	0,00	332.554,31	185.272,91	147.281,40	263.377,54
40-74	Μελέτες, έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	134.000,00	-82.122,66	51.877,34	28.277,43	5.944,56	0,00	5.944,56	5.944,56	0,00	45.932,76
Σύνολα ΚΑ: 40-7		184.000,00	463.809,19	647.809,19	629.810,87	338.498,87	0,00	338.498,87	191.217,47	147.281,40	309.310,32
40-8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ										
40-85	Προβλέψεις μη εισπραχθείς εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ εντός του οικονομικού έτους	856.419,75	-32.788,67	823.631,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	823.631,08
Σύνολα ΚΑ: 40-8		856.419,75	-32.788,67	823.631,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	823.631,08
45 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΝΕΚΡΟΤΑΦΕΙΩΝ											
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β': ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ											
45-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
45-73	Έργα	67.000,00	0,00	67.000,00	63.440,47	63.440,47	0,00	63.440,47	63.440,47	0,00	3.559,53
Σύνολα ΚΑ: 45-7		67.000,00	0,00	67.000,00	63.440,47	63.440,47	0,00	63.440,47	63.440,47	0,00	3.559,53
45-8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ										
45-85	Προβλέψεις μη εισπραχθείς εισπρακτέων υπολοίπων βεβαιωμένων κατά τα ΠΟΕ εντός του οικονομικού έτους	4.769,23	-148,25	4.620,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.620,98
Σύνολα ΚΑ: 45-8		4.769,23	-148,25	4.620,98	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.620,98
60 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ(Έργα και δράσεις χρηματοδοτούμενες από ΠΔΕ)											
60-6	ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ										
60-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	21.400,00	0,00	21.400,00	21.400,00	16.003,05	0,00	16.003,05	16.003,05	0,00	5.396,95
60-61	Αμοιβές αιρετών και τρίτων	2.500,00	0,00	2.500,00	1.675,79	1.575,77	0,00	1.575,77	1.575,77	0,00	924,23
60-62	Παροχές τρίτων	300,00	0,00	300,00	299,99	274,05	0,00	274,05	274,05	0,00	25,95
60-64	Λοιπά γενικά έξοδα	9.150,00	0,00	9.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9.150,00
60-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	3.700,00	0,00	3.700,00	1.489,12	1.449,25	0,00	1.449,25	1.449,25	0,00	2.250,75
Σύνολα ΚΑ: 60-6		37.050,00	0,00	37.050,00	24.964,90	19.302,12	0,00	19.302,12	19.302,12	0,00	17.747,88
60-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
60-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	2.150,00	0,00	2.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.150,00
Σύνολα ΚΑ: 60-7		2.150,00	0,00	2.150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.150,00
60-8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ										
60-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	0,00	187.149,42	187.149,42	187.149,42	187.149,42	0,00	187.149,42	187.149,42	0,00	0,00
Σύνολα ΚΑ: 60-8		0,00	187.149,42	187.149,42	187.149,42	187.149,42	0,00	187.149,42	187.149,42	0,00	0,00
62 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΦΩΤΙΣΜΟΥ (Έργα και δράσεις χρηματοδοτούμενες από ΠΔΕ)											
62-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
62-73	Έργα	3.950.000,00	0,00	3.950.000,00	16.000,00	15.765,45	0,00	15.765,45	15.765,45	0,00	3.934.234,55
Σύνολα ΚΑ: 62-7		3.950.000,00	0,00	3.950.000,00	16.000,00	15.765,45	0,00	15.765,45	15.765,45	0,00	3.934.234,55
Τέλος υπηρεσίας (ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΗΛΕΚΤΡΟΦΩΤΙΣΜΟΥ (Έργα και δράσεις χρηματοδοτούμενες από ΠΔΕ))											
63 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΔΡΕΥΣΗΣ ΑΡΔΕΥΣΗΣ ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ (Έργα και δράσεις χρηματοδοτούμενες από ΠΔΕ)											
63-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
63-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	400.000,00	0,00	400.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400.000,00
63-73	Έργα	1.572.921,43	60.500,00	1.633.421,43	337.790,25	337.790,25	0,00	337.790,25	337.790,25	0,00	1.295.631,18
Σύνολα ΚΑ: 63-7		1.972.921,43	60.500,00	2.033.421,43	337.790,25	337.790,25	0,00	337.790,25	337.790,25	0,00	1.695.631,18
63-8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ										
63-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	0,00	41.817,34	41.817,34	41.817,34	41.817,34	0,00	41.817,34	41.817,34	0,00	0,00
Σύνολα ΚΑ: 63-8		0,00	41.817,34	41.817,34	41.817,34	41.817,34	0,00	41.817,34	41.817,34	0,00	0,00
64 ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ, ΠΡΑΣΙΝΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ (Έργα και δράσεις χρηματοδοτούμενες από ΠΔΕ)											
64-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
64-73	Έργα	2.020.000,00	-181.150,00	1.838.850,00	573.598,95	565.095,95	0,00	565.095,95	565.095,95	0,00	1.273.754,05
Σύνολα ΚΑ: 64-7		2.020.000,00	-181.150,00	1.838.850,00	573.598,95	565.095,95	0,00	565.095,95	565.095,95	0,00	1.273.754,05
Τέλος υπηρεσίας (ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ, ΠΡΑΣΙΝΟΥ ΚΑΙ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ (Έργα και δράσεις χρηματοδοτούμενες από ΠΔΕ))											
69 ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ (Έργα και δράσεις χρηματοδοτούμενες από ΠΔΕ)											
69-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
69-73	Έργα	130.000,00	106.000,00	236.000,00	148.000,00	147.458,77	0,00	147.458,77	147.458,77	0,00	88.541,23

ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ 2016

Σύνολα ΚΑ: 69-7		130.000,00	106.000,00	236.000,00	148.000,00	147.458,77	0,00	147.458,77	147.458,77	0,00	88.541,23
70	ΛΟΙΠΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ										
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α': ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ										
70-6	ΕΞΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ										
70-60	Αμοιβές και έξοδα προσωπικού	82.150,00	0,00	82.150,00	81.150,00	77.373,91	0,00	77.373,91	77.373,91	0,00	4.776,09
70-62	Παροχές τρίτων	42.600,00	0,00	42.600,00	26.129,76	25.450,95	0,00	25.450,95	25.450,95	0,00	17.149,05
70-63	Φόροι - τέλη	300,00	0,00	300,00	300,00	210,00	0,00	210,00	210,00	0,00	90,00
70-64	Λοιπά γενικά έξοδα	2.500,00	0,00	2.500,00	2.500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2.500,00
70-66	Δαπάνες προμήθειας αναλωσίμων	40.380,00	-4.960,00	35.420,00	8.076,00	2.398,09	0,00	2.398,09	2.398,09	0,00	33.021,91
Σύνολα ΚΑ: 70-6		167.930,00	-4.960,00	162.970,00	118.155,76	105.432,95	0,00	105.432,95	105.432,95	0,00	57.537,05
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β': ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
70-7	ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ										
70-71	Αγορές κτιρίων τεχνικών έργων και προμήθειας παγίων	64.500,00	3.000,00	67.500,00	14.999,04	14.880,00	0,00	14.880,00	14.880,00	0,00	52.620,00
70-73	Έργα	32.000,00	7.300,00	39.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	39.300,00
70-74	Μελέτες, έρευνες, πειραματικές εργασίες και ειδικές δαπάνες	146.200,00	-3.700,00	142.500,00	134.097,70	74.090,48	0,00	74.090,48	74.090,48	0,00	68.409,52
Σύνολα ΚΑ: 70-7		242.700,00	6.600,00	249.300,00	149.096,74	88.970,48	0,00	88.970,48	88.970,48	0,00	160.329,52
70-8	ΠΛΗΡΩΜΕΣ Π.Ο.Ε. & ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ										
70-81	Πληρωμές υποχρεώσεων (Π.Ο.Ε.)	12.346,15	33.067,69	45.413,84	45.413,84	10.759,27	0,00	10.759,27	10.759,27	0,00	34.654,57
Σύνολα ΚΑ: 70-8		12.346,15	33.067,69	45.413,84	45.413,84	10.759,27	0,00	10.759,27	10.759,27	0,00	34.654,57
	Άλλες υπηρεσίες										
	ΚΕΦΑΛΑΙΟ Δ': ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ										
9	ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ										
91	Ποσό διαθέσιμο για αναπλήρωση των ανεπαρκών πιστώσεων για τη δημιουργία νέων μη προβλεπόμενων στον προϋπολογισμό	728.484,69	-698.020,42	30.464,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.464,27
Σύνολα ΚΑ: 9		728.484,69	-698.020,42	30.464,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.464,27
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ:		52.313.728.10	2.902.348.59	55.216.076.69	27.949.031.74	22.476.591.46	143.321.94	22.333.269.52	22.185.988.12	#####	32.882.807.17