



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»

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ

«Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός

στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού.

**Στάσεις και αντιλήψεις των στελεχών, εργαζομένων
και αιρετών, ως προς τη σκοπιμότητα, χρησιμότητα και
εφαρμογή του σχεδιασμού»**

ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΤΣΙΑΜΟΥΔΗ

Κόρινθος, Φεβρουάριος 2017



Department of Political Studies and International Relations - University of Peloponnese

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

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

THESIS TITLE

**«Strategic and Operational Planning
in OTA a degree.**

**Attitudes and perceptions of executives, employees
and elected, on the feasibility, usefulness and application of
planning»**

AIKATERINI TSIAMOUDI

Corinth, February, 2017

Αφιερωμένη στην αγαπημένη μου οικογένεια,
ιδιαίτερα στις κόρες μου
Ζηνοβία & Ολυμπία
και στον σύντροφό μου Βασίλη που επί 38 χρόνια
υποστηρίζει όλες μου τις επιλογές

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω αρχικά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Γρηγόρη Ζαρωτιάδη για την πολύτιμη καθοδήγησή του καθ'όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Τον κ. Γιάννη Αναστασιάδη για την ουσιαστική υποστήριξή του, τις υποδείξεις και τις συμβουλές του. Τον κ. Ηλία Λίτσο και την αγαπημένη μου Βίκυ Φλέγγα, αξιόλογα στελέχη της Ε.Ε.Τ.Α.Α, για το ενδιαφέρον τους στο να μου παρέχουν σημαντικές πληροφορίες. Τον κ. Σήφη Πλυμάκη για το υλικό που μου παρείχε. Την κ. Δέσποινα Θεολόγου για την ηθική της υποστήριξη και όλους τους φίλους και συναδέλφους που χωρίς την βοήθειά τους δεν θα μπορούσε να ολοκληρωθεί με επιτυχία η προσπάθειά μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο διευρυμένος ρόλος των ΟΤΑ, που αναδεικνύεται με την εφαρμογή του Προγράμματος “Καλλικράτης” και η μετατόπιση άσκησης αρμοδιοτήτων από την κεντρική εξουσία στη τοπική αυτοδιοίκηση, καταδεικνύει το ερώτημα κατά πόσο είναι προετοιμασμένη η Τ.Α. να αντιμετωπίσει αυτές τις προκλήσεις. Η παρούσα εργασία αφορά στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκηση (Ο.Τ.Α.) α΄ βαθμού και επικεντρώνεται στα θεσμοθετημένα προ δεκαετίας, μεθοδολογικά εργαλεία του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού (Ε.Π.) από τους δήμους. Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού αποδοχής και κατανόησης της αναγκαιότητας κατάρτισης και παρακολούθησης των Ε.Π., από τους εργαζόμενους και τα αιρετά στελέχη των δήμων. Η γνώση, οι στάσεις και οι αντιλήψεις τους, η συμβολή τους στην διαμόρφωση του προγραμματισμού, οι παράμετροι και οι προϋποθέσεις ενεργούς συμμετοχής τους, ως κύρια υπόθεση επιτυχίας. Διαρθρώνεται σε τρία κεφάλαια που περιλαμβάνουν: Α) Τη βιβλιογραφική ανασκόπηση από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές, ως τεκμήρια των εννοιών της στρατηγικής, του στρατηγικού σχεδιασμού, του επιχειρησιακού προγραμματισμού και εστιάζει στις νέες τάσεις του νέου δημόσιου management (NPM) και τα χαρακτηριστικά της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Β) Τη διαχρονική εξέλιξη του “προγραμματισμού” από την Τ.Α., τη δομή, τους στόχους και τον τρόπο κατάρτισής των Ε.Π., τη συμβολή των εμπλεκόμενων μερών, στελεχών και αιρετών. Γ) Την ανάλυση των δεδομένων πρωτογενούς έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίων διακινούμενων στα στελέχη των δήμων και αιρετούς εκπροσώπους. Ολοκληρώνεται με συμπεράσματα για τη βελτιστοποίηση της σύνθεσης, της εφαρμογής και αξιολόγησης του προγραμματισμού.

Λέξεις κλειδιά: Δημόσιος Τομέας, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Στρατηγική, Στρατηγικός Σχεδιασμός, Στρατηγικό management, Δημόσιο Management, Νέο Δημόσιο Management (NPM), Επιχειρησιακός Προγραμματισμός, Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης, Όραμα, Αποστολή, Στόχοι, Άξονες, Μεταρρύθμιση, Αποκέντρωση.

ABSTRACT

Expanded role of local authorities (OTA), that is enhanced by the implementation of Kallikratis Program and the shift of main powers from central to local government, underlines the question whether local authorities are well prepared to address these challenges. This thesis is about local authorities and focuses on the methodological tools of the Operational Programme (OP) of the municipalities, that had been institutionalized over than ten years ago. The purpose of the study is to investigate the degree of acceptance and understanding of the necessity of training and monitoring of operational planning (OP), by the employees and the elected officials of municipalities, as well as their attitudes, perceptions and contribution to the formation of programming, parameters and conditions for their active participation as a primary factor of success. Thesis is divided into three chapters that include: A) The literature review of primary and secondary sources, as evidence of the concepts of strategy, strategic planning, operational planning and focuses on new trends of the new public management (NPM) and the characteristics of the Greek public administration. B) The evolution of "programming" in local government, structure, objectives and the ways of redaction of operational plans, the contribution of stakeholders, and elected officials. C) The primary analysis of data through questionnaires handled by municipal staff and elected representatives. It ends with conclusions for the optimization of the composition, implementation and evaluation of programming.

Keywords: Government, Local Government, Strategy, Strategic Planning, Strategic management, Public Management, New Public Management (NPM), Operational Planning, Annual Action Plan, Vision, Mission, Objectives, Axes, Reform, Decentralisation.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	11
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	12
ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....	16
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	21
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	21
1.1 Στρατηγική.....	21
1.2 Στρατηγικός σχεδιασμός	22
1.3 Επιχειρησιακός προγραμματισμός	24
1.4 Στρατηγικό management	25
1.4.1 Ανάλυση περιβάλλοντος.....	26
1.4.2 Διαμόρφωση στρατηγικής	28
1.4.3 Υλοποίηση στρατηγικής	29
1.4.4 Έλεγχος και αξιολόγηση.....	29
1.5 Δημόσιο management.....	30
1.6 Νέο δημόσιο Management (NPM)	32
1.7 Η ελληνική δημόσια διοίκηση.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	37

ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	37
2. 1 Διοικητική διαίρεση της χώρας	37
2.1.1 Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	38
2.2 Αναπτυξιακός προγραμματισμός στους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού -	39
2.2.1 Α΄ φάση διαδικασιών προγραμματισμού από την Τ.Α.....	40
2.2.2 Β΄ φάση διαδικασιών προγραμματισμού από την Τ.Α.....	41
2.2.3 Ετήσια Προγράμματα Δράσης των Ο.Τ.Α.	43
2.2.4 Δομή Ε.Π.	43
2.3 Θέσεις της ΚΕΔΚΕ για τα Ε.Π.....	46
2.4 Ο ρόλος των Στελεχών, Αιρετών και Εργαζομένων	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	51
ΜΕΡΟΣ Α.....	51
ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ – ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	51
3.1 Μεθοδολογία Έρευνας	51
3.1.1 Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα.....	51
3.1.2 Πληθυσμός & Δείγμα της έρευνας	53
3.1.3 Ερευνητικά εργαλεία	54
3.1.4 Διεξαγωγή Έρευνας	56
Πιλοτική Φάση.....	56
Ερευνητικές Διαδικασίες	56
3.1.5 Ανάλυση δεδομένων	57

3.1.6 Εκτιμώμενα οφέλη της έρευνας.....	57
3.1.7 Περιορισμοί της έρευνας	58
ΜΕΡΟΣ Β.....	59
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	59
3.2. Περιγραφική Στατιστική.....	59
3.2.1 Περιγραφή των μεταβλητών	59
3.2.2 Αριθμητική περιγραφή.....	59
3.2.3 Αναλυτική περιγραφή απαντήσεων	60
3.2.4 Έλεγχος αξιοπιστίας (Reliability Analysis).....	94
3.2.5 Διερεύνηση διαφορών μεταξύ Αστικών και Ημι-αστικών Δήμων.....	95
3.2.6 Επιμέρους συμπεράσματα ερωτηματολογίου εργαζομένων.....	96
ΜΕΡΟΣ Γ	98
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΙΡΕΤΩΝ.....	98
3.3 Περιγραφική Στατιστική.....	98
3.3.1 Περιγραφή μεταβλητών	98
3.3.2 Δημογραφικά στοιχεία	98
3.3.3 Περιγραφή απαντήσεων.....	99
3.3.4 Σύγκριση απαντήσεων αιρετών - εργαζομένων.....	124
3.3.5 Διερεύνηση διαφορών μεταξύ Αστικών και Ημι-αστικών Δήμων.....	124
3.3.6 Επιμέρους συμπεράσματα ερωτηματολογίου αιρετών	125
3.3.7 Ερευνητικά Ερωτήματα	126

3.3.8 Γενικά Συμπεράσματα	127
3.3.9 Γενικές προτάσεις	129
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α	131
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΤΑ Α΄ΒΑΘΜΟΥ – ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Ο.Π.Δ, ΣΚΟΠΟΣ, ΣΤΟΧΟΙ, ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥΣ.....	131
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β	142
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	142
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ	148
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	148
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ	155
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ	155
ΜΕΤΑΞΥ ΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΜΙ-ΑΣΤΙΚΩΝ ΔΗΜΩΝ.....	155
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε	158
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	158
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ	164
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΙΡΕΤΩΝ.....	164
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	169

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1. Σε ποιο βαθμό διευκολύνει μια εκλεγμένη διοίκηση, ο Επιχειρησιακός Προγραμματισμός, ώστε να μετρήσει τα αποτελέσματά επίτευξης των προγραμματικών της δηλώσεων;	103
Πίνακας 3.2. Ποιοι πιστεύετε ότι ήταν οι λόγοι που το Υπουργείο Εσωτερικών θεσμοθέτησε τη σύνταξη των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους δήμους;	107
Πίνακας 3.3. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στο να :	111
Πίνακας 3.4. Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων;	115
Πίνακας 3.5. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν τον εφικτό ή μη χαρακτήρα του Επιχειρησιακού Προγράμματος;.....	119

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1. Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης	26
Διάγραμμα 1.2. Πίνακας Ανάλυσης SWOT	27
Διάγραμμα 2.1. Δομή Ε. Π. Δήμου	44
Διάγραμμα 3.1. Έχει ο δήμος σας συντάξει στρατηγικό και Ε.Π. την τρέχουσα προγραμματική περίοδο;	61
Διάγραμμα 3.2. Αν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα ολοκληρώθηκε;	62
Διάγραμμα 3.3. Συμμετείχατε στην σύνταξή του;	63
Διάγραμμα 3.4. Αν ναι σε ποιο στάδιο ήταν η εμπλοκή σας ;	64
Διάγραμμα 3.5. Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;	65
Διάγραμμα 3.6. Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και Ε.Π. είναι εργαλεία που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;	66
Διάγραμμα 3.7. Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις που πρέπει να δραστηριοποιηθεί	67
Διάγραμμα 3.8. Συμβάλλει στην αποτελεσματική οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του.....	68
Διάγραμμα 3.9. Υποστηρίζει στη λήψη αποφάσεων	68
Διάγραμμα 3.10. Μειώνει την αβεβαιότητα	68
Διάγραμμα 3.11. Εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων.....	69
Διάγραμμα 3.12. Διευρύνει τις συνεργασίες.....	69
Διάγραμμα 3.13. Βελτιώνει την αποδοτικότητα	69
Διάγραμμα 3.14. Πόσο πιστεύετε ότι οι αιρετοί ενδιαφέρονται για τον Ε.Π.;	72
Διάγραμμα 3.15. Υπήρξε δυσκολία στη συλλογή στοιχείων διάγνωσης;.....	72
Διάγραμμα 3.16. Swot Ανάλυση.....	73
Διάγραμμα 3.17. Άξονες - Μέτρα.....	73
Διάγραμμα 3.18. Στόχοι	74
Διάγραμμα 3.19. Αποδοτικότητα	74
Διάγραμμα 3.20. Αποτελεσματικότητα.....	74
Διάγραμμα 3.21. Δείκτες.....	75
Διάγραμμα 3.22. Οικονομικοί πόροι.....	76
Διάγραμμα 3.23. Ανθρώπινο Δυναμικό	76
Διάγραμμα 3.24. Ετοιμότητα Ωρίμανση	77
Διάγραμμα 3.25. καταγεγραμμένες Ανάγκες	77

Διάγραμμα 3.26. Εντολή Αιρετών	77
Διάγραμμα 3.27. Κανένας από τα παραπάνω	78
Διάγραμμα 3.28. Πόσο νομίζετε ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;	80
Διάγραμμα 3.29. Υπήρξε η σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το ΥΠΕΣ για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;	80
Διάγραμμα 3.30. Πόσο θα συνέβαλε η απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης στην καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση της αναγκαιότητας του Ε.Π.	81
Διάγραμμα 3.31. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;.....	82
Διάγραμμα 3.32. Υπάρχει κουλτούρα και πνεύμα ομαδικής εργασίας στο δήμο σας;.....	83
Διάγραμμα 3.33. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;	84
Διάγραμμα 3.34. . Πόσο θα σας ενδιέφερε να συμμετέχετε στη διαδικασία προγραμματισμού στο δήμο σας;.....	85
Διάγραμμα 3.35. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;.....	86
Διάγραμμα 3.36. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός διευκόλυνε την εργασία σας;	87
Διάγραμμα 3.37. Ο δήμος σας έχει συντάξει ετήσιο σχέδιο δράσης;	87
Διάγραμμα 3.38. Εφαρμόζεται από το φορέα σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης;	88
Διάγραμμα 3.39. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίησή του Ε.Π. είναι εφικτή;	89
Διάγραμμα 3.40. Υψηλοί Στόχοι.....	90
Διάγραμμα 3.41. Έλλειψη Οικονομικών Πόρων	90
Διάγραμμα 3.42. Έλλειψη συνεργασιών και ομαδικού πνεύματος	91
Διάγραμμα 3.43. Έλλειψη ωριμότητας έργων	91
Διάγραμμα 3.44. Δύσκολα εργαλεία παρακολούθησης.....	91
Διάγραμμα 3.45. Μη αξιόπιστα πρωτογενή στοιχεία	92
Διάγραμμα 3.46. Αδυναμία σύνδεσης του με τον προϋπολογισμό.....	92
Διάγραμμα 3.47. Χρόνος Απασχόλησης	92
Διάγραμμα 3.48. Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;.....	94
Διάγραμμα 3.49. Βρισκόμαστε στην 3η αυτοδιοικητική περίοδο των Ε. Π. από τους	

Δήμους, έχετε συντάξει στρατηγικό και Ε.Π. την τρέχουσα προγραμματική περίοδο;	99
Διάγραμμα 3.50. Διευκολύνει τον εσωτερικό προγραμματισμό.....	100
Διάγραμμα 3.51. Συγκροτεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο παρακολούθησης της λειτουργίας και της δράσης των ΟΤΑ.....	101
Διάγραμμα 3.52. Βοηθάει στην συνεργασία μεταξύ αιρετών εκπροσώπων.....	101
Διάγραμμα 3.53. Ενισχύει την ικανότητα καλύτερης παρακολούθησης του Δήμου.....	101
Διάγραμμα 3.54. Ενισχύει την συντονιστική ικανότητα του δήμου	102
Διάγραμμα 3.55. Περιορίζει την αποτελεσματικότητα των προβλημάτων δίνοντας μια κατεύθυνση	102
Διάγραμμα 3.56. Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;	104
Διάγραμμα 3.57. Για να εποπτεύσει την λειτουργία τους.....	104
Διάγραμμα 3.58 Για να ελέγξει τα οικονομικά τους.....	105
Διάγραμμα 3.59 Για να βοηθήσει τις προσπάθειες ανάπτυξης, οργάνωσης των Δήμων ..	105
Διάγραμμα 3.60 Για να συντονίσει τον περιφερειακό και εθνικό σχεδιασμό ανάπτυξης .	105
Διάγραμμα 3.61 Για να βελτιώσει την αποδοτικότητα	106
Διάγραμμα 3.62 Για να ενισχύσει την ικανότητα προγραμματισμού – συντονισμού των Δήμων.....	106
Διάγραμμα 3.63 Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός Προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην ανάπτυξη της περιοχής και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;	107
Διάγραμμα 3.64 Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις που πρέπει να δραστηριοποιηθεί	108
Διάγραμμα 3.65 Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στον συντονισμό των δραστηριοτήτων του	108
Διάγραμμα 3.66 Υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων.....	109
Διάγραμμα 3.67 Μειώνει την αβεβαιότητα	109
Διάγραμμα 3.68 Εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων.....	109
Διάγραμμα 3.69 Διευρύνει τις συνεργασίες.....	110
Διάγραμμα 3.70 Βελτιώνει την αποδοτικότητα	110
Διάγραμμα 3.71 Θεωρείται ότι υπήρξε σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;	111
Διάγραμμα 3.72 Υπάρχει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό στο δήμο σας, ώστε να υποστηρίξει τη σύνταξη και την παρακολούθηση του επιχειρησιακού και του ετήσιου προγράμματος στο δήμο σας;	112

Διάγραμμα 3.73 Θεωρείται ότι η απλούστευση των διαδικασιών θα βοηθούσε;.....	113
Διάγραμμα 3.74 Οικονομικοί Πόροι.....	113
Διάγραμμα 3.75 Ανθρώπινο Δυναμικό	114
Διάγραμμα 3.76 Ετοιμότητα - ωρίμανση.....	114
Διάγραμμα 3.77 Καταγεγραμμένες Ανάγκες	114
Διάγραμμα 3.78 Θεωρείται ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;.....	115
Διάγραμμα 3.79 Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των αιρετών στελεχών στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;	116
Διάγραμμα 3.80 Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;	116
Διάγραμμα 3.81 Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίηση του επιχειρησιακού είναι εφικτή;	117
Διάγραμμα 3.82 Οικονομικοί Πόροι.....	117
Διάγραμμα 3.83 Μαξιμαλιστικός χαρακτήρας του προγραμματισμού	118
Διάγραμμα 3.84 Αδυναμία αποτελεσματικής ενσωμάτωσης του προγραμματισμού στην διοικητική καθημερινότητα των ΟΤΑ.....	118
Διάγραμμα 3.85 Μη αποτελεσματική παρακολούθηση.....	118
Διάγραμμα 3.86 Η μη κατανόηση της χρησιμότητάς του από τα στελέχη	119
Διάγραμμα 3.87 Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;.....	120
Διάγραμμα 3.88 Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη Ε.Σ.Δ. ;	120
Διάγραμμα 3.89 Εφαρμόζεται από το δήμο σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης;	121
Διάγραμμα 3.90 Στην μετά-Καλλικράτη εποχή, με τη μεταφορά πλήθος αρμοδιοτήτων στην Τ. Α., τη μείωση του προσωπικού, την απαγόρευση των προσλήψεων, πόσο διατεθειμένοι είστε, ως αιρετοί να απασχολήσετε υφιστάμενο προσωπικό με κύρια και αποκλειστική αρμοδιότητα τη σύνταξη και παρακολούθηση του επιχειρησιακού;	122
Διάγραμμα 3.91 Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;	122

ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Δ.Κ.Κ.	ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ
Δ.Ν.Τ.	ΔΙΕΘΝΕΣ ΝΟΜΙΣΜΑΤΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Δ.Σ.	ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ
Ε.Π.	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ
Ε.Ε.	ΕΥΡΩΠΑΙΚΗ ΕΝΩΣΗ
Ε.Ε.	ΕΚΤΕΛΕΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
Ε.Δ.	ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ
Ε.Π.Δ.	ΕΤΗΣΙΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΡΑΣΗΣ
ΕΕΤΑΑ	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΕΔΕ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΔΗΜΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΚΕΔΚΕ	ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΝΩΣΗ ΔΗΜΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΤΗΤΩΝ ΕΛΛΑΔΟΣ
ΚΠΣ	ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ
NPM	ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT
Ο.Ο.Σ.Α.	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
Ο.Π.Δ.	ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΡΑΣΗΣ
Ο.Τ.Α.	ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
Π.Δ	ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΜΑ
Π.Ν.Π.	ΠΡΑΞΗ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ
Π.Σ.Θ.	ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΚΟ ΣΥΓΚΡΟΤΗΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
Τ.Α.Π	ΤΟΠΙΚΟ ΑΝΑΠΤΥΞΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
Υ.Α.	ΥΠΟΥΡΓΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ
ΥΠ.ΕΣ	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ
ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.	ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ
ΦΕΚ	ΦΥΛΛΟ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η οικονομική κρίση της δεκαετίας του 1970 και η ανάγκη ορθολογικότερης αξιοποίησης των πόρων, εισήγαγε τις έννοιες της οικονομίας, της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα (Μιχαλόπουλος Ν, 2007). Επιπρόσθετα η βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των πολιτών και η αλλαγή των αντιλήψεων τους, ως προς το επίπεδο της ποιότητας ζωής, δημιούργησαν πιέσεις για καλύτερες δημόσιες υπηρεσίες. Ενώ οι νέες τεχνολογίες και η ταχύτητα διάχυσης των πληροφοριών, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και ο ανταγωνισμός ήταν καθοριστικοί παράγοντες που επηρέασαν στον τρόπο θεώρησης του ρόλου της δημόσιας διοίκησης (Apostolakis et al, 2008).

Υπό αυτές τις συνθήκες το «Νέο Δημόσιο Management» (New Public Management – NPM) που υιοθετείται σε διεθνές, ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, συνιστά την μοντέρνα θεωρητική προσέγγιση του πλαισίου διοίκησης του Δημοσίου Τομέα, που οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες συνθήκες της παγκόσμιας οικονομίας και του χρηματοοικονομικού τοπίου.

Σύμφωνα με τους Lane, Salk και Lyles (2001), το NPM αντιπροσωπεύει την τάση υιοθέτησης μίας “επιχειρηματικού” τύπου προσέγγισης του Management και της ανάγκης υιοθέτησης του λόγου κόστους/οφέλους από πλευράς δημοσίων οργανισμών, με σκοπό τη δημιουργία ενός αποδοτικότερου και αποτελεσματικότερου συστήματος παροχής υπηρεσιών.

Στη Χώρα μας το γραφειοκρατικό μοντέλο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης που επί δεκαετίες εφαρμόσθηκε, κατέδειξε προβλήματα αναποτελεσματικότητας, συνθετότητας διαδικασιών, συγκεντρωτισμού, τυπολατρίας, πολυνομίας, οργανωτικές αδυναμίες (Έκθεση ΟΟΣΑΑ, 2013). Η ανάγκη αναθεώρησης του τρόπου λειτουργίας και εκσυγχρονισμού, με την εισαγωγή μοντέλων και πρακτικών μανατζμεντ του ιδιωτικού τομέα και από την ελληνική δημόσια διοίκηση, αποτέλεσε ιδιαίτερης σημασίας ζήτημα, τόσο για την αποτροπή των δυσλειτουργιών, όσο και για λόγους ευθυγράμμισης με τις μεταρρυθμιστικές λογικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με τις αρχές του NPM. Οι αποφάσεις του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Λισσαβόνας (23-24/3/2000), έχουν ορίσει ένα κοινό πλαίσιο διοικητικού εκσυγχρονισμού στις χώρες της Ε.Ε. με κατευθύνσεις αποκέντρωσης και περιορισμού του κράτους, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών, ικανοποίησης των αναγκών των πολιτών, απλοποίησης διαδικασιών, βελτίωσης της ποιότητας (Αιτιολογική έκθεση προγράμματος ‘Καλλικράτης’).

Επιδιώξη των περισσότερων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας ήταν η “επανάδρυση” των δημοσίων υπηρεσιών με τον επανασχεδιασμό μιας δημόσιας διοίκησης προσανατολισμένης στα αποτελέσματα και στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη (Ν 1943/91 & 2880/2001). Ιδιαίτερα η Τοπική Αυτοδιοίκηση (Τ.Α.) λειτούργησε, ως μεταρρυθμιστικό πεδίο επί δυο και πλέον δεκαετίες με πρόταγμα την αντιμετώπιση του κατακερματισμού της σε χιλιάδες (κατά την πρώτη περίοδο) και σε εκατοντάδες (κατά τη δεύτερη περίοδο) Ο.Τ.Α. με ανεπαρκείς μηχανισμούς και δομικές αδυναμίες. Προς την κατεύθυνση αυτή λειτούργησαν οι νομοθετικές ρυθμίσεις των: Ν. 1416/84 (Αναπτυξιακοί Σύνδεσμοι), Ν. 1622/86 (Εθελοντικές Συνενώσεις), Ν.2218/94 (Συμβούλια Περιοχής), και Ν. 2539/97 (Αναγκαστικές συνενώσεις στο πλαίσιο του προγράμματος συγκρότησης της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης Ι. Καποδίστριας). Η μεταρρυθμιστική προσπάθεια κορυφώθηκε με το Ν.3852/10 πρόγραμμα “Καλλικράτης”. Η συγκεκριμένη μεταρρύθμιση αποτέλεσε συνέχεια του σχεδίου “Καποδίστριας” (1997-1998). Με την μεταρρύθμιση του Καλλικράτη επετεύχθη: μείωση του κράτους και των διοικητικών βαρών λόγω συγχώνευσης των δήμων, μεταφορά αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση στην Τ.Α., ορθολογικότερη κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των δύο βαθμών αυτοδιοίκησης υπέρ του πρώτου, θεσμοθέτηση υποχρέωσης των δήμων στην εκπόνηση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, της επιτροπής διαβούλευσης, συμπαραστάτη του δημότη, λογοδοσία, το πρόγραμμα διαύγεια, σύσταση συμβουλίου μεταναστών, έλεγχος νομιμότητας των πράξεων, το παρατηρητήριο οικονομικής αυτοτέλειας. Όλες οι αναφερόμενες αλλαγές ήταν στο πλαίσιο των αρχών του ΝΡΜ και στην προσπάθεια σύγκλισης με τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του «Μνημονίου».

Συγκεκριμένα με τους νόμους 3463/2006 “Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων” και 3852/2010 “Πρόγραμμα Καλλικράτης”, όπως προαναφέρθηκε, καθιερώνεται στην Τ.Α. ο **προγραμματισμός**, ως εργαλείο σχεδιασμού, ανάπτυξης και διαχείρισης των τοπικών υποθέσεων. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους οι Δήμοι και για την εκπλήρωση της αποστολής τους, εκπονούν Ε.Π. στα οποία καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι, οι προτεραιότητες τοπικής ανάπτυξης, καθώς και η οργάνωση των υπηρεσιών τους, με παράλληλη εξειδίκευση των δράσεων σε ορίζοντα τετραετίας (μετέπειτα πενταετίας) για την επίτευξη των στόχων αυτών (άρθρο 203 - 206 ΚΔΚ). Δύο χρόνια νωρίτερα με το Ν. 3230/2004 καθιερώνεται και η στοχοθεσία (διοίκηση μέσω στόχων) για τη δημόσια διοίκηση, ενώ στο πλαίσιο εφαρμογής του “Καλλικράτη” εξαιρείται η αυτοδιοίκηση από το ισχύον σύστημα, αλλά με το Ν. 4369/2016 (άρθρο 22) εισάγεται εκ νέου η στοχοθεσία. Επιπρόσθετα νομοθετούνται: το Κοινό Πλαίσιο

Αξιολόγησης, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ISO, η διαχειριστική επάρκεια για την ένταξη και υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων και τα οποία είναι προσανατολισμένα στον σχεδιασμό, στην εφαρμογή και στην μέτρηση των αποτελεσμάτων, είτε των εφαρμοζόμενων πολιτικών, είτε της οργανωσιακής και λειτουργικής ικανότητας των δημόσιων οργανισμών. Επιπλέον, έννοιες όπως λογοδοσία, διαβούλευση, πληροφόρηση, έλεγχος, διαφάνεια, συμμετοχή, τοπική διακυβέρνηση, τοπικά δημοψηφίσματα θεσμοθετούνται, αποκτούν βαρύνουσα σημασία και συνυπάρχουν εξίσου με τις έννοιες αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα για την Τ.Α. Το κατά πόσο όλα τα παραπάνω μεθοδολογικά εργαλεία αποτέλεσαν λειτουργικό κομμάτι της δημόσιας διοίκησης και της Τ.Α., ο βαθμός αποτελεσματικότητας ως προς τη στόχευσή τους, η αποδοτικότητα ως προς την εξοικονόμηση πόρων και η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της δημόσιας διοίκησης προς τους πολίτες, είναι ερωτήματα που απαιτούν διερεύνηση.

Κεντρικά ερωτήματα έρευνας

Η παρούσα εργασία αφορά στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού και επικεντρώνεται στα θεσμοθετημένα προ δεκαετίας, μεθοδολογικά εργαλεία του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού (Ε.Π.) από τους δήμους. Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση του βαθμού αποδοχής και κατανόησης της αναγκαιότητας κατάρτισης και παρακολούθησης των Ε.Π., από τους εργαζόμενους και τα αιρετά στελέχη των δήμων.

Τίθενται τέσσερα κεντρικά ερωτήματα: α) κατά πόσο η συμμετοχή των εργαζομένων αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχία του προγραμματισμού καθώς και σημαντική προϋπόθεση, ως προς τη δυνατότητα της εφαρμογής του; β) ποιες είναι οι προϋποθέσεις και τα προαπαιτούμενα της συμμετοχής τους: η γνώση του αντικειμένου, το πλαίσιο των διαδικασιών κ.α. γ) κατά πόσο ο βαθμός αποδοχής και το επίπεδο κατανόησης του επιχειρησιακού σχεδιασμού από τα αιρετά στελέχη, συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωσή του στην καθημερινότητα των ΟΤΑ και στη βελτίωση της σχεδιαστικής ικανότητας και προγραμματικής λειτουργίας του; δ) κατά πόσο η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελεί πρώτης προτεραιότητας εργασία ή απλώς μια θεσμική υποχρέωση, τόσο σε πολιτικό όσο και σε επίπεδο εργαζομένων;

Η μεθοδολογία ανάπτυξης της παρούσας εργασίας βασίζεται σε θεωρητικά και εμπειρικά στοιχεία:

-Τα θεωρητικά στοιχεία περιλαμβάνουν γενική βιβλιογραφική επισκόπηση, από πρωτογενείς πηγές (νόμοι, εγκύκλιοι, συγγράμματα) και δευτερογενείς (άρθρα μελέτες δημοσιεύματα), των εννοιών της στρατηγικής, του στρατηγικού management, του δημόσιου και του νέου δημόσιου management.

-Τα εμπειρικά στοιχεία προέρχονται από την ανάλυση δεδομένων πρωτογενούς έρευνας από τη διακίνηση ερωτηματολογίων: α. σε υψηλόβαθμα στελέχη και εργαζόμενους τμημάτων ή γραφείων προγραμματισμού, τεσσάρων δήμων μεγάλου μεγέθους του Π.Σ.Θ. και τριών ημιαστικών δήμων μεσαίου και μικρού μεγέθους, β. σε αιρετούς εκπροσώπους (Δημάρχους, αρμοδίους Αντιδημάρχους ή Δημοτικούς Συμβούλους υπεύθυνους επί θεμάτων προγραμματισμού και σε εντεταλμένους Γενικούς Γραμματείς). Μελετάται ο βαθμός εμπλοκής, η γνώση, οι στάσεις και οι απόψεις τους σχετικά με τη σκοπιμότητα και χρησιμότητα του Ε.Π., τη συμμετοχή τους στην κατάρτισή, και την εφαρμογή του Ε.Π.

Η εργασία διαρθρώνεται σε τρία κεφάλαια που περιλαμβάνουν:

Κεφάλαιο 1: Τη γενική βιβλιογραφική ανασκόπηση των εννοιών της στρατηγικής, του στρατηγικού σχεδιασμού, επιχειρησιακού προγραμματισμού, στρατηγικού management, δημόσιου και Νέου Δημόσιου management (NPM) και την αποτύπωση των γενικότερων προβλημάτων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης.

Κεφάλαιο 2: Γενικά στοιχεία του θεσμού της Τ. Α., τη διαχρονική εξέλιξη του προγραμματισμού στην Τ.Α. α' βαθμού, τη δομή των Ε.Π και το ρόλο του εσωτερικού περιβάλλοντος στο σχεδιασμό, των εμπλεκόμενων μερών αιρετών και εργαζομένων. (Ενώ το θεσμικό πλαίσιο, οι στόχοι, η μεθοδολογία και οι διαδικασίες κατάρτισης παρατίθενται αναλυτικά στο παράρτημα Α της παρούσας εργασίας)

Κεφάλαιο 3: Την έρευνα πεδίου μέσω ερωτηματολογίων που περιλαμβάνει: την ανάλυση και διατύπωση του προβληματισμού, την παρουσίαση του δείγματος, την επιλογή της μεθόδου συλλογής, τον τρόπο επεξεργασίας των δεδομένων, την παρουσίαση των ευρημάτων, την ανάδειξη των συμπερασμάτων και τέλος τη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης για τη σύνθεση και την εφαρμογή του προγραμματισμού, στο πλαίσιο της νέας δημόσιας διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

1.1. Στρατηγική

Η στρατηγική ενός οργανισμού σύμφωνα με τον Alfred Chandler, 1962, είναι ένα σύνολο «μακροχρόνιων στόχων και σκοπών, αποφάσεων, πράξεων και μέσων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών». Είναι ο συντονισμός όλων των παραγωγικών πόρων (άψυχων και έμψυχων) για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. (Πετρίδου Ε, 2011, σελ 35-36)

Απαντά στα ερωτήματα:

- Που βρίσκεται σήμερα ο οργανισμός; (διάγνωση υφιστάμενης κατάστασης, pest ανάλυση)
- Ποια είναι τα ισχυρά και αδύνατα σημεία του, ποιες οι ευκαιρίες και οι απειλές στην αναπτυξιακή του διαδικασία; (ανάλυση εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, ανάλυση swot)
- Που θέλει να κατευθυνθεί; (διατύπωση αποστολής, οράματος, κατευθυντήριων πολιτικών, αξόνων ανάπτυξης, μέτρων και γενικών στόχων)

Στην στρατηγική που αναφέρεται στις επιχειρήσεις, έχουν δοθεί πολλοί και διάφοροι ορισμοί, ήδη από την δεκαετία του 1950, οι οποίοι την παρουσιάζουν ως: (1) **τον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών** μιας επιχείρησης, καθώς και την ανάληψη δράσης και την κατανομή των πόρων για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών, (2) **το μοτίβο των αποφάσεων** σε μια εταιρεία που καθορίζει τους στόχους της, παράγει τις κύριες πολιτικές και τα σχέδια για την επίτευξη των στόχων, καθορίζει το εύρος των δραστηριοτήτων της, το είδος της οργάνωσης και τη φύση της οικονομικής και μη οικονομικής συμβολής στα ενδιαφερόμενα μέρη της, (3) **μια ευρεία φόρμουλα για το πώς μια επιχείρηση πρόκειται να ανταγωνιστεί**, ποιοι είναι οι στόχοι της και ποιες πολιτικές θα απαιτηθούν για την εκπλήρωση των στόχων, (4) **το πλαίσιο που καθοδηγεί τις επιλογές που καθορίζουν τη φύση και την κατεύθυνση ενός οργανισμού**. Οι περισσότεροι ορισμοί αναφέρονται στο παραπάνω πλαίσιο και παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες (Steiner, 2010).

Διαισθητικά ωστόσο μπορούμε να σκεφτούμε την στρατηγική, ως ένα γενικό σχέδιο δράσης για την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, δηλαδή στο που θέλει να κατευθυνθεί, μελλοντικά. Η υιοθέτηση στρατηγικής σε έναν οργανισμό, γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των στόχων και των μέσων, που αφορούν κυρίως στους πόρους που η επιχείρηση διαθέτει και οι οποίοι χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης της στρατηγικής. Ο τρόπος με τον οποίο θα κατανεμηθούν οι πόροι στις διάφορες ενέργειες, απαιτεί, με την σειρά του την υιοθέτηση ενός στρατηγικού – επιχειρησιακού σχεδίου – πλάνου ενεργειών (Scholes&Johnson, 2001). Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με τον Robert S. 2001, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί δυσκολεύονται να ορίσουν τη στρατηγική τους. Πολλές φορές γράφονται κείμενα πολλών σελίδων, που αντί να προσανατολίζονται στα επιθυμητά αποτελέσματα αναλώνονται σε λίστες προγραμμάτων. Ενώ τα εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης περιορίζονται στον ορισμό οροσήμων για την υλοποίηση των δράσεων και δεν εστιάζουν στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

1.2 Στρατηγικός σχεδιασμός

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια οργανωτική διαδικασία που χρησιμοποιείται για να θέσει προτεραιότητες και να ενισχύσει τον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους και διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη της επιχείρησης, λειτουργούν προς την κατεύθυνση κοινών στόχων, να αξιολογήσει και να ρυθμίσει την κατεύθυνση του οργανισμού, ως απάντηση σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Πρόκειται για μια πειθαρχημένη προσπάθεια, που παράγει θεμελιώδεις αποφάσεις και δράσεις, που καθοδηγεί το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, τον σκοπό που εξυπηρετεί και την γενικότερη πορεία του στο μέλλον (Bryson, 2011).

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στην πιο απλή του έννοια, είναι ένα καθορισμένο, σύνολο δραστηριοτήτων σε μια επιχείρηση που θέτει κατευθύνσεις για να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τεχνικές που αναφέρονται στην βιβλιογραφία ποικίλλουν, ανάλογα με τους συγγραφείς και ερευνητές, αλλά τα ουσιαστικά θέματα που εμπεριέχονται στο στρατηγικό σχεδιασμό, περιλαμβάνουν (Joyce, 2015):

- την ανάλυση των βασικών στοιχείων του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών – νομικών, οικονομικών, κοινωνικών, τεχνολογικών παραγόντων κλπ. (ανάλυση PEST),

- την ανάλυση των εξωτερικών απειλών και ευκαιριών καθώς και τις εσωτερικές αδυναμίες και τα δυνατά σημεία ενός οργανισμού (ανάλυση SWOT),
- τη διερεύνηση των ενδιαφερόμενων μερών, προκειμένου να καθοριστούν τα συμφέροντα και οι προτεραιότητες της επιχείρησης (π.χ. διοικητικό συμβούλιο, εργαζόμενοι, προμηθευτές, πιστωτές, πελάτες, επενδυτές, μέτοχοι, κυβερνήσεις, κλπ.),
- τη θέσπιση και την περιοδική επιβεβαίωση της αποστολής και του οράματος του οργανισμού,
- τον καθορισμό στρατηγικών σε χρηματοοικονομικό ή όχι επίπεδο στόχων και σκοπών,
- την ανάπτυξη σχεδίων δράσης που απαιτούνται για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων,
- την κατανομή των πόρων στις διάφορες στρατηγικές κατευθύνσεις και τους στόχους της επιχείρησης,
- την διάχυση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού,
- την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, τη μέτρηση της προόδου, και τη λήψη διορθωτικών μέτρων και προσαρμογών, όπου απαιτούνται, για να επιτευχθεί ο στρατηγικός προσανατολισμός,
- την επανεκτίμηση της αποστολής, του οράματος, των στρατηγικών στόχων και σκοπών σε όλα τα επίπεδα και εφόσον απαιτείται, την αναθεώρησή τους.

Συνοψίζοντας, ο στρατηγικός σχεδιασμός αφορά στη διαδικασία εκπόνησης μακροπρόθεσμου σχεδίου το οποίο θα περιλαμβάνει το όραμα, την αποστολή, τις διαδικασίες ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, με σκοπό να προσδιοριστούν οι στρατηγικοί στόχοι και τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή του (Πετρίδου Ε., σελ 290). Είναι κυρίως η ταχτοποίηση και η οργάνωση γνώσεων και πληροφοριών σε μια κατεύθυνση πάνω στην οποία με διορθωτικές παρεμβάσεις, μπορεί να κινηθεί και να πετύχει μια επιχείρηση (Παπούλιας Δ, 2002). Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία δομημένη διαδικασία για την εξαγωγή θεμελιωδών αποφάσεων και δράσεων που ορίζουν και καθοδηγούν έναν οργανισμό για το τι είναι, τι κάνει και γιατί το κάνει. (Bryson, John M., 1995)

1.3 Επιχειρησιακός προγραμματισμός

Ο επιχειρησιακός προγραμματισμός (Ε.Π) ή η δημιουργία ενός επιχειρησιακού σχεδίου σε έναν οργανισμό, είναι το επόμενο βήμα, μετά την θέσπιση του στρατηγικού σχεδίου. Οι στρατηγικές που προσδιορίζονται στο στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού γίνονται το σημείο εκκίνησης για την κατάρτιση του επιχειρησιακού σχεδίου. Η διαδικασία του Ε.Π., γίνεται από την ανώτερη διοίκηση σε στενή συνεργασία με το προσωπικό της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα, το οποίο είναι ο βασικός παράγοντας – εκτελεστής του σχεδίου. Η κατανόηση της διαφοράς μεταξύ του στρατηγικού και του επιχειρησιακού σχεδίου είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το στρατηγικό σχέδιο αφορά την θέσπιση κατευθύνσεων σε μια οργάνωση, την επινόηση στόχων και σκοπών και τον καθορισμό στρατηγικών για την υλοποίησή τους. Από την άλλη το επιχειρησιακό σχέδιο είναι ένας γενικός οδηγός για τη διαχείριση του οργανισμού, σύμφωνα με τις προτεραιότητες και τους στόχους των ενδιαφερόμενων μερών. Το στρατηγικό σχέδιο δεν καθορίζει τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που εμπλέκονται στη λειτουργία της οργάνωσης σε καθημερινή βάση, όπως επίσης δεν παρουσιάζει εξαιρετικά λεπτομερείς πληροφορίες, σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων σε καθημερινή βάση (Poister & Streib, 1999).

Το επιχειρησιακό σχέδιο ορίζει: (1) τα καθήκοντα που πρέπει να αναληφθούν, (2) τα πρόσωπα τα οποία έχουν την ευθύνη για την υλοποίηση των ενεργειών, (3) τα χρονοδιαγράμματα στα οποία θα πρέπει να ολοκληρωθούν οι εργασίες, και (4) το ύψος των χρηματοδοτικών πόρων που προβλέπονται για την ολοκλήρωση κάθε στρατηγικής. Σκοπός του επιχειρησιακού σχεδίου, είναι να παρέχει στο προσωπικό της οργάνωσης μια σαφή εικόνα των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων του, σύμφωνα με τους σκοπούς και τους στόχους που περιέχονται στον στρατηγικό σχεδιασμό. Ο στόχος είναι να αναλύσει κάθε στρατηγική και να την συνδέσει με τους πόρους, το χρόνο και την απόδοση, δηλαδή να κατανείμει τους πόρους της επιχείρησης σε κάθε εργασία, να ορίσει το χρονοδιάγραμμα ενεργειών και τους δείκτες απόδοσης (Poister, 2010).

Βασικό στοιχείο των Ε.Π. είναι η αναγκαιότητα ιεράρχησης προτεραιοτήτων, εφόσον οι διαθέσιμοι πόροι (υλικοί και άυλοι) είναι πάντα περιορισμένοι, ενώ το πλήθος των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Επιπρόσθετα σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας ενός Ε.Π. είναι η ορθολογικότητα στην κατανομή τους, τόσο του ανθρώπινου δυναμικού με τον ορισμό υπευθύνων εκτέλεσης εργασιών και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν, όσο και η πρόβλεψη των πιθανών δαπανών που μπορεί να προκύψουν και των άλλων μέσων που απαιτούνται. Τέλος

σημαντικό στοιχείο αποτελεί και ο τρόπος ελέγχου με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των τιθέμενων στόχων, μέσω της θέσπισης δεικτών απόδοσης. Ο όρος «δείκτης απόδοσης» μπορεί να οριστεί ως ένα πρότυπο ή τιμή στόχος που πρέπει να επιτευχθεί. Αν ο στόχος έχει ικανοποιηθεί, τότε η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ως «εκτελεσμένη», δηλαδή ως επιτυχής (Flynn, 2007).

1.4 Στρατηγικό management

Το **στρατηγικό μάνατζμεντ ή στρατηγική διοίκηση** είναι η ολοκληρωμένη διαδικασία, που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, για να συντονίσουν συστηματικά και να ευθυγραμμίσουν τους πόρους και τις δράσεις τους, με την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική τους. Στη διαδικασία του στρατηγικού management εμπριέχεται και η διαχείριση της αλλαγής, η οποία αποτελεί μια συστηματική προσέγγιση για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων, τόσο από τη σκοπιά του οργανισμού, όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Η διαχείριση της αλλαγής, περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στάδια τα οποία είναι: (1) η αναγνώριση των αλλαγών στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον, (2) η ανάπτυξη των απαραίτητων προσαρμογών, (3) η εκπαίδευση και η διαχείριση των υπαλλήλων για την προσαρμογή τους στις αλλαγές και (4) η έμπρακτη υποστήριξη των εργαζομένων προς την επιχείρηση κατά τη διαδικασία της μετάβασης από την παλιά στην νέα κατάσταση (Γεωργόπουλος Ν., 2013, σελ. 54).

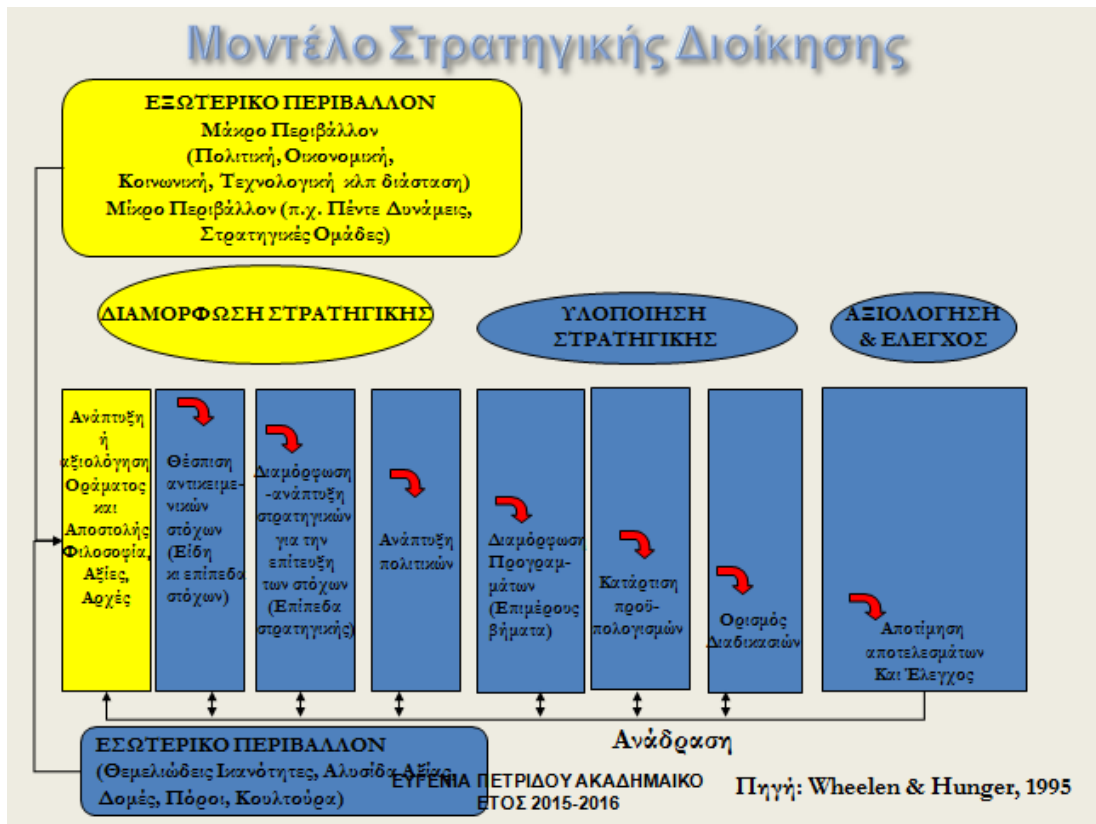
Το στρατηγικό μάνατζμεντ θεωρείται ότι είναι ολοκληρωμένο όταν: (1) εστιάζει επιτυχημένα την προσοχή του, σε όλα τα λειτουργικά τμήματα και στα διάφορα οργανωτικά επίπεδα του οργανισμού, (2) ενώνει τις εσωτερικές διαδικασίες διαχείρισης με τους στόχους και (3) διασυνδέει τις καθημερινές επιχειρησιακές, τακτικές αποφάσεις, με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους (Boyne&Walker, 2010).

Το στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελείται από τρία συστατικά μέρη τη διαμόρφωση της στρατηγικής, την υλοποίησή της, τον έλεγχο & την αξιολόγησή της. (Γεωργόπουλος Ν., 2006). Περιλαμβάνει τις παρακάτω φάσεις:

- Ανάλυση περιβάλλοντος
- Διαμόρφωση στρατηγικής
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και έλεγχος

Διάγραμμα 1.1.

Μοντέλο Στρατηγικής Διοίκησης



Πηγή: Wheelen & Hunger, 1995

1.4.1 Ανάλυση περιβάλλοντος

Πρωταρχικός στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να διατηρεί ισορροπία μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντος, μακροπρόθεσμα (Eadie, 2000). Προκειμένου να επιτευχθεί αυτή η ισορροπία οι οργανισμοί, μελετούν και αναλύουν παράγοντες που αφορούν, τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό τους περιβάλλον. Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων για τη λήψη αποφάσεων. Τα δεδομένα που συλλέγει η επιχείρηση, ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες: τις δυνάμεις (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats). Τα δυνατά και αδύνατα σημεία προέρχονται από παράγοντες στο εσωτερικό του οργανισμού, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές προκύπτουν από εξωτερικούς παράγοντες (Hunger & Wheelen, 2004).

Στο εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνονται όλοι οι παραγωγικοί συντελεστές (ανθρώπινοι πόροι, οικονομικοί, τεχνολογικοί, φυσικοί) που απασχολεί ο φορέας και όλες εκείνες οι δυνάμεις και οι γενικές συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό. (Πετρίδου Ε., 2011, σελ. 122)

Οι δυνάμεις είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης, στα οποία υπερέχει, και μέσω των οποίων μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Οι αδυναμίες από την άλλη είναι οργανωτικοί παράγοντες, οι οποίοι εμποδίζουν μια επιχείρηση να αποδώσει στο βέλτιστο επίπεδο των δυνατοτήτων της. Οι οργανισμοί μέσω της ανάλυσης SWOT αναγνωρίζουν τις δυνάμεις που έχουν, ώστε να τις αξιοποιήσουν στην απόκτηση πλεονεκτήματος και αντίστοιχα τις αδυναμίες τους, προκειμένου να λάβουν τα απαραίτητα μέτρα για να τις ελαχιστοποιήσουν, αν όχι να τις εξαλείψουν. Τόσο οι δυνάμεις, όσο και οι αδυναμίες, μπορεί να σχετίζονται με οικονομικούς πόρους (π.χ. χρηματοδότηση, επενδυτικές ευκαιρίες, κλπ.), με φυσικούς πόρους (π.χ. τοποθεσία, εγκαταστάσεις, κλπ.), με ανθρώπινους πόρους (π.χ. εργαζόμενους, εθελοντές, κλπ.), με τεχνολογικούς (π.χ. συστήματα λογισμικού, παραγωγικές διαδικασίες, εμπορικά σήματα, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, κλπ.) (Hunger & Wheelen, 2004).

Διάγραμμα 1.2.
Πίνακας Ανάλυσης SWOT



Πηγή: Hunger & Wheelen, 2004

Οι ευκαιρίες αναφέρονται σε ευνοϊκούς εξωτερικούς παράγοντες που ένας οργανισμός μπορεί να εκμεταλλευτεί προς όφελος του. Αν οι ευκαιρίες αξιοποιηθούν σωστά και αποτελεσματικά, έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι απειλές αφορούν παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά μια οργάνωση. Είναι συνετό για

έναν οργανισμό να έχει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο έκτακτης ανάγκης, που θα καθορίζει τον τρόπο αντιμετώπισης των πιθανών κινδύνων (Gretzky, 2010).

Γενικότερα όμως το εξωτερικό περιβάλλον διακρίνεται σε άμεσο και έμμεσο ή μακρο και μικρο εξωτερικό περιβάλλον. Αφορά μεταβλητές που δεν βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο του οργανισμού αλλά τον επηρεάζουν. Το **μάκρο** προσεγγίζεται ως προς την **πολιτική- νομική, οικονομική, κοινωνικοπολιτιστική και τεχνολογική** διάσταση. Ενώ το **μίκρο εξωτερικό περιβάλλον** αφορά στους καταναλωτές, ανταγωνιστές, προμηθευτές, πιστωτές, συνεργάτες, δίκτυα, τοπική κοινωνία κ.α. (Πετρίδου Ε.,2011)

Η ανάλυση **PEST**, χρησιμοποιείται επίσης για την διερεύνηση και αξιολόγηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, αναλύει το γενικότερο πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον και τους παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις επιδόσεις της (Πολλάλης Γ., 2010, σελ. 67):

- 1) Οι πολιτικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τους κρατικούς κανονισμούς, νομικά ζητήματα, κυβερνητική σταθερότητα, διεθνείς σχέσεις κ.α.
- 2) Οι οικονομικοί καταγράφουν τις τάσεις οικονομικής ανάπτυξης, το ΑΕΠ, το διαθέσιμο εισόδημα, τον πληθωρισμό, την ανεργία, τα επιτόκια, την οικονομική σταθερότητα, τους μισθούς κ.α.
- 3) Οι κοινωνικοί-πολιτιστικοί παράγοντες αφορούν τη δομή της κοινωνίας, τις στάσεις, τις αξίες, τα κοινωνικά πρότυπα, δημογραφικές αλλαγές, ηλικιακή κατανομή, ευάλωτες ομάδες, εκπαίδευση, υγεία κ.α.
- 4) Οι τεχνολογικοί περιλαμβάνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις κρατικές δαπάνες για την τεχνολογική έρευνα, τον κύκλο ζωής της τρέχουσας τεχνολογίας, τον ρόλο του διαδικτύου, κλπ.

1.4.2 Διαμόρφωση στρατηγικής

Εμπεριέχει το **όραμα**, την **αποστολή**, τις **κατευθύνσεις της διοίκησης**, τη **διαμόρφωση στρατηγικών στόχων και προτεραιοτήτων**, την **ανάπτυξη πολιτικών**. Όσον αφορά στο **στρατηγικό όραμα** όπως αναφέρει ο A THOMPSON JR, et al., 2010, (σελ 28,32) περιγράφει το δρόμο που σκοπεύει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να αναπτύξει και να ενισχύσει τη δραστηριότητά του. Εκθέτει τη στρατηγική πορεία που θα ακολουθήσει

για να προετοιμαστεί για το μέλλον. Ενώ η **αποστολή** περιλαμβάνει μια σύντομη περιγραφή του λόγου ύπαρξης του οργανισμού και παρέχει επαρκείς ενδείξεις για το ποιοι είμαστε, τι κάνουμε και γιατί είμαστε εδώ.

1.4.3 Υλοποίηση στρατηγικής

Η υλοποίηση της στρατηγικής είναι η διαδικασία που θέτει σε δράση, τα σχέδια της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων. Η υλοποίηση στρατηγικής, επίσης, ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο ένας οργανισμός, θα χρησιμοποιήσει την οργανωτική του δομή, τους πόρους και τα μέσα που διαθέτει, ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικές του επιλογές, που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καλύτερη απόδοση (Γεωργόπουλος Ν., 2013, σελ. 82). Η υλοποίηση καθοδηγείται από έναν οδικό χάρτη, ο οποίος προσδιορίζει και χαρτογραφεί βασικά συστατικά που αφορούν: οικονομικά στοιχεία, την αγορά, το περιβάλλον εργασίας, τις δραστηριότητες, τους ανθρώπους, τους συνεργάτες (Bryson, 2011).

1.4.4 Έλεγχος και αξιολόγηση

Η αξιολόγηση και ο έλεγχος αποτελούν την τελική φάση του στρατηγικού μάνατζμεντ, είναι μια δυναμική διαδικασία κατά την οποία γίνεται σύγκριση της απόδοσης, δηλαδή των αποτελεσμάτων, με τους τιθέμενους στόχους και εφόσον κρίνεται απαραίτητο λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα. Ως εκ τούτου η διοίκηση είναι απαραίτητο να αξιολογεί συνεχώς την απόδοση των στρατηγικών της με σκοπό την έγκαιρη πρόληψη (Sekhar, 2009). Η αξιολόγηση και ο έλεγχος βοηθάει στο συντονισμό των εργασιών που εκτελούνται από τις ομάδες ή τα τμήματα, και επιπρόσθετα λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα για να προσαρμόσει τη στρατηγική, στις νέες απαιτήσεις (Steiner, 2010).

1.5 Δημόσιο management

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί το βασικό πυλώνα του Κράτους, που αφορά στην εκτελεστική εξουσία, συμβαδίζει παράλληλα με τις άλλες δύο διακριτές εξουσίες, τη νομοθετική και τη δικαστική. Περιλαμβάνει το σύνολο των οργανισμών του κράτους σε **Κεντρικό, Περιφερειακό και Τοπικό** επίπεδο με αρμοδιότητες στην εφαρμογή των νόμων και των προγραμμάτων της δημόσιας πολιτικής, όπως καθορίζονται από την εκάστοτε πολιτική ηγεσία (<https://el.wikipedia.org>). Εξυπηρετεί το δημόσιο δίκαιο, διαχειρίζεται τους διαθέσιμους πόρους, παρέχει στον πληθυσμό αγαθά και υπηρεσίες και έχει ως στόχο να υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον.

Η δυσλειτουργία και η ανεπάρκεια που χαρακτήριζε το δημόσιο τομέα, η έντονη αμφισβήτηση της αποτελεσματικότητας του παραδοσιακού μοντέλου διοίκησης, η ανυπαρξία για πολλές δεκαετίες της έννοιας και μέτρησης της αποδοτικότητας (σχέση κόστος/όφελος) στη δημόσια διοίκηση, σε συνδυασμό με τις νέες συνθήκες της παγκοσμιοποίησης και των εξωτερικών επιδράσεων, οδήγησαν στην υιοθέτηση νέων πρακτικών στο Δημόσιο Management (Public Management), που σχετίζονται με την Διοίκηση των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Κεντρικό γνώρισμα της καινούριας αντίληψης είναι το γεγονός ότι ο ρόλος της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να είναι η προσφορά υπηρεσιών και όχι η επιβαλλόμενη αυταρχική άσκηση εξουσίας. Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι συνέπειες και τα αποτελέσματα των ενεργειών της Διοίκησης, κρίνονται με αυστηρά ποιοτικούς όρους και με κεντρικό ζητούμενο την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών.

Οι σημαντικές όμως διαφορές μεταξύ των δύο τομέων (δημοσίου – ιδιωτικού) επηρεάζουν σαφώς και τον τρόπο εφαρμογής του management. Ο Δημόσιος Τομέας λειτουργεί κάτω από ένα συγκεκριμένο πλαίσιο νόμων και κανόνων, που καθορίζει απόλυτα τις δραστηριότητές του, τα καθήκοντά, τα δικαιώματά, τις υποχρεώσεις και τις παρεχόμενες υπηρεσίες του. Έτσι, τα πάντα ορίζονται από ένα κανονιστικό πλαίσιο, (τρόπος διοίκησης, ιεραρχία, ωράριο εργασίας, αμοιβές εργαζομένων, μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη, παρεχόμενες υπηρεσίες, σύστημα προσλήψεων και απολύσεων, ανάθεση καθηκόντων, ειδικότητες εργαζομένων, έλεγχος εξόδων και δαπανών, επιχορήγηση του προϋπολογισμού κτλ). Αντίθετα ο Ιδιωτικός Τομέας, απολαμβάνει ένα λιγότερο ελεγχόμενο πλαίσιο λειτουργίας, όπου ο νόμος του δίνει τη δυνατότητα να λειτουργεί σε διάφορους τομείς, με όρους, ελεύθερης επιχειρηματικότητας. Ένας ιδιωτικός οργανισμός είναι αυτόνομος να επιλέξει τον τρόπο προσλήψεων των εργαζομένων, τον αριθμό τους, αμοιβές, ειδικότητες, τους οργανωσιακούς του στόχους, τις επενδυτικές του δραστηριότητες, να αυξομειώσει το λειτουργικό του κόστος και να

διαθέσει τις υπηρεσίες του στους πολίτες. Η συγκεκριμένη διοικητική και λειτουργική ελευθερία των ιδιωτικών έναντι των δημοσίων υπηρεσιών και των Ο.Τ.Α., είναι κατά πολλούς ο βασικός λόγος της ελλειμματικής παραγωγικότητας των δημοσίων οργανισμών, καθώς δεν έχουν την δυνατότητα να ασκήσουν εκείνες τις πολιτικές που πραγματικά απαιτούνται, με τον τρόπο που απαιτούνται και σύμφωνα με τις δεδομένες συνθήκες της εποχής και της οικονομίας. Η ελλειμματική παροχή υπηρεσιών, κατασπατάληση πόρων, απουσία ελέγχου ή υπερελέγχου, έλλειψη κανονιστικού πλαισίου σύμφωνα με τις πραγματικές ανάγκες, υπερβολικές ή ελλειμματικές προσλήψεις προσωπικού που δεν ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες, έλλειψη κινήτρων απόδοσης, απουσία πραγματικής αξιολόγησης προσωπικού, ατιμωρησία, αυθαιρεσία είναι μόνο κάποια από τα κύρια μειονεκτήματα που οδήγησαν στην απαξίωση των δημοσίων οργανισμών και της Τ.Α.

Κατά τους Perry και Rainey (1988) οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου, εμποδίζουν τη δημιουργία και εφαρμογή νέων ιδεών, κυρίως αυτών που αφορούν ζητήματα οργανωτικής αποστολής, στρατηγικής και οράματος. Οι Vasu, Stewart και Garson (1998) αναφέρουν πως η διαφορετικότητα μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών οφείλεται στους διαφορετικούς πρωταρχικούς σκοπούς και στόχους του καθενός και στο διαφορετικό τρόπο εξασφάλισης πόρων για την επιβίωσή τους. Για κάθε ιδιωτική επιχείρηση η βασική επιδίωξη είναι η αποδοτικότητα σε όρους κέρδους. Στους δημόσιους οργανισμούς πρωταρχικός στόχος είναι η δικαιοσύνη, η ισότητα αλλά και η ποιότητα στην διανομή των υπηρεσιών.

Κατά τους Lane, Salk και Lyles (2001), η διοίκηση του δημοσίου τομέα σχετίζεται τόσο με την ευρύτερη δημόσια διοίκηση, όσο και με τη δημόσια πολιτική, δηλαδή την εφαρμογή και εκτέλεση των πολιτικών αποφάσεων. Έτσι γίνεται αντιληπτό πως ο απόλυτος διαχωρισμός διοικητικής δράσης, διοίκησης και πολιτικών στον δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα στους Ο.Τ.Α., είναι στην πραγματικότητα ανέφικτος.

Μια επιχείρηση αναπτύσσει στρατηγική ορίζοντας (1) τους μακροπρόθεσμους στόχους της με βάση τις ευκαιρίες & τις απειλές του περιβάλλοντος και (2) την εκτίμηση στο πως μπορεί να εκμεταλλευτεί τους πόρους της. Σύμφωνα με τους Hitt M et all, 2005 κάθε φορά που διαφοροποιείται η στρατηγική μιας επιχείρησης, θα πρέπει να επαναπροσδιορίζεται και η οργανωτική της δομή, γεγονός που δύσκολα μπορεί να συμβεί στον δημόσιο τομέα.

Γενικότερα όμως και παρά τις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα, το στρατηγικό μάνατζμεντ στους δημόσιους οργανισμούς ασχολείται με την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας και αποτελεσματικότητας των οργανισμών, όσον αφορά στην πολιτική και τη

διαχειριστική ικανότητα τους (McBain & Smith, 2010). Δεν είναι μια γραμμική διαδικασία σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης αλλά ο γενικός στόχος του είναι να αναπτύξει μια συνεχή δέσμευση για την αποστολή και το όραμα του οργανισμού και να διατηρήσει μια σαφή εστίαση στην στρατηγική του οργανισμού σε όλες τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τις δραστηριότητες του (Poister, 2010). Στο πλαίσιο αυτό το στρατηγικό μανάτζμεντ προϋποθέτει: (Poister et al, 2010):

- το συνεχή έλεγχο της διασύνδεσης του οργανισμού με το περιβάλλον του και την παρακολούθηση των τάσεων και δυνάμεων που τυχόν μπορεί να διαταράξει τις ισορροπίες.
- τη δημιουργία και επικοινωνία τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον ενός καθαρού οράματος για το επίπεδο που επιθυμεί να φτάσει ο οργανισμός.
- τη δημιουργία ατζέντας με τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί σε πολλά επίπεδα του οργανισμού.
- την καθοδήγηση όλων των διοικητικών διαδικασιών του οργανισμού με τρόπο που θα υποστηρίζει συνολικά την στρατηγική (Poister & Streib, 1999).

Επιπρόσθετα, είναι σημαντικό ότι η στρατηγική διοικητική διαδικασία, περιλαμβάνει την αναγνώριση και τον εντοπισμό της απόδοσης του οργανισμού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αυτή η ανατροφοδότηση η οποία είναι προσανατολισμένη στα αποτελέσματα είναι κρίσιμης σημασίας για την επιβεβαίωση της επιτυχίας των στόχων των δημόσιων οργανισμών (Poister & Streib, 1999).

1.6 Νέο δημόσιο Management (NPM)

Το Νέο Δημόσιο Management (New Public Management - NPM) ξεκινάει από την επιθυμία να υιοθετήσει ο δημόσιος τομέας πρακτικές που εφαρμόζονται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις χρησιμοποιώντας παράλληλα διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσης που είναι ευρύτερες από απλούς δείκτες μέτρησης κατανάλωσης οικονομικών πόρων (Jansen, E. Pieter, (2008). Σύμφωνα με τον Vigota et al.. (2008) το NPM αναφέρει ως βασικές του αξίες την ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών, ως πελάτες μιας επιχείρησης, υψηλό βαθμό

λογοδοσίας και διαφάνειας, καινοτομίας και ανανέωσης των πεπαλαιωμένων γραφειοκρατικών δομών και διαδικασιών και αυξανόμενη εστίαση στην απόδοση.

Σύμφωνα με τον Hood (1991), το NPM περιλαμβάνει δύο κύριες αρχές: Την αρχή του περιορισμού των διαφορών ανάμεσα στο Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα και την ανάγκη ριζικής διαφοροποίησης του οργανωσιακού τρόπου λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών, με κύρια αλλαγή την επικέντρωση των δημοσίων οργανισμών προς τα αποτελέσματα, σε σχέση με την προσήλωση προς τους κανόνες που ίσχυε έως τώρα.

Το NPM κατά τους Broadbent και Laughlin (2003), συνοπτικά περιγράφει την τάση υιοθέτησης των αρχών, του πλαισίου λειτουργίας και των αξιών της ιδιωτικής επιχειρηματικότητας, περιλαμβάνοντας αρχικά την ανάθεση βασικών υπηρεσιών του κράτους σε ιδιωτικούς οργανισμούς, καθώς και την παραχώρηση ή εκμετάλλευση δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών σε ιδιώτες.

Αρχικός θεωρητικός πυλώνας του NPM είναι το γεγονός ότι αντιπροσωπεύει μία ιδεολογική δέσμευση που εκπροσωπεί την **ανωτερότητα των κανόνων της αγοράς** σε σχέση με τις κρατικές παρεμβάσεις στην οικονομία, προσηλωμένο στην εισαγωγή της λειτουργίας και του πλαισίου του ιδιωτικού Management στον χώρο των δημοσίων οργανισμών και της Τ.Α. γενικότερα. Επίσης, σύμφωνα με τους Osborne και McLaughlin (2002) το NPM συνιστά τη διαμόρφωση της πολιτικής και οικονομικής στρατηγικής από τις αποφάσεις λίγων ανώτατων λειτουργών και κρατικών αξιωματούχων που βρίσκονται στον πυρήνα της διακυβέρνησης και λήψης αποφάσεων. Ακόμα το NPM εκπροσωπεί την άποψη ότι η εντατικοποίηση του ανταγωνισμού ανάμεσα σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα, αλλά και ανάμεσα σε διάφορα τμήματα και υπηρεσίες εντός του Δημοσίου, αυξάνει την αποδοτικότητα και καθιστά τους δημόσιους οργανισμούς πιο φιλικούς προς τους πολίτες. Αντίστοιχα, το NPM προωθεί την αποκέντρωση της εκτελεστικής εξουσίας σε πλειάδα δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, συμπεριλαμβάνοντας κυρίως τους Ο.Τ.Α., για εκτέλεση έργων και υπηρεσιών σε συνεργασία με ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ενώ κατά τους Lane, Salk και Lyles (2001) ενθαρρύνει τον διαχωρισμό της παροχής των δημοσίων υπηρεσιών σε εργολάβους/πελάτες και προμηθευτές / αγοραστής.

Το πλαίσιο λειτουργίας του NPM δεν θα πρέπει να θεωρείται ότι έχει σχεδιαστεί για να εφαρμόζεται αποκλειστικά στα εθνικά όρια ενός κράτους, αλλά μπορεί να υλοποιείται και εκτός εθνικών συνόρων σε διεθνές επίπεδο, μέσω υπερεθνικών πολιτικών ενώσεων και οικονομικών οργανισμών όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.) ή το Διεθνές Νομισματικό

Ταμείο (Δ.Ν.Τ.). Δηλαδή σε όσες περιπτώσεις περιλαμβάνεται η συμμετοχή των παραπάνω οργανισμών, είτε για εσωτερικές συναλλαγές και λειτουργίες, είτε για την χρηματοδότηση τους, το NPM πρέπει να εφαρμόζεται. Αυτό βεβαίως μπορεί να θεωρηθεί ως περιορισμός εθνικού ελέγχου, εντάσσεται όμως στην γενικότερη πολιτική της ευρωπαϊκής ή της παγκόσμιας ολοκλήρωσης, η οποία αποτελεί αντικείμενο πολιτικής και ιδεολογικής διαβούλευσης.

Ο υπερεθνικός χαρακτήρας του NPM τονίζεται και από τους Osborne και Gaebler (1992) οι οποίοι θεωρούν ότι αποτελεί δομικό τμήμα της λεγόμενης *επιχειρηματικής διακυβέρνησης* (entrepreneurial government), χαρακτηρίζοντάς το, ως το νέο παγκόσμιο υπόδειγμα της σύγχρονης δημόσιας διακυβέρνησης. Ο Aucoin (1990) υπογραμμίζει τη διεθνοποίηση της δημόσιας διοίκησης ως πρωτεύον καινοτόμο χαρακτηριστικό, υποστηρίζοντας πως σχεδόν σε κάθε κράτος με ανεπτυγμένο πολιτικό σύστημα και σαφώς θεσμοθετημένες και οργανωμένες δημόσιες διοικήσεις, παρατηρείται μια νέα επικέντρωση στην οργανωσιακή ανάπτυξη για τη δημόσια διοίκηση.

Τέλος, μπορεί να ειπωθεί πως η παροχή δημοσίων υπηρεσιών εξακολουθεί να παραμένει μία πρωταρχικά πολιτική διαδικασία, που απαιτεί την εξισορρόπηση μεταξύ της δυνατότητας παροχής υπηρεσιών σε ολόκληρο το κοινωνικό σύνολο – δηλαδή και σε αυτούς που δεν δύνανται να πληρώσουν – και της οικονομικής επιβίωσης ή κερδοφορίας του δημοσίου οργανισμού που παρέχει την υπηρεσία. Το NPM αναλαμβάνει να δώσει λύση σε αυτό το πρόβλημα, εισάγοντας στους δημόσιους οργανισμούς και στους Ο.Τ.Α. το πρωταρχικό ζητούμενο της *οικονομικής αποδοτικότητας*, πέρα από την *επιχειρησιακή αποδοτικότητα*. Κύριο μέσο επίτευξης αυτού είναι η υιοθέτηση ενός μοντέλου ιδιωτικού Management από πλευράς δημοσίων οργανισμών, προσαρμοσμένου στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

1.7 Η ελληνική δημόσια διοίκηση

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης – ΟΟΣΑ σε έκθεση του για την δημόσια διακυβέρνηση στην Ελλάδα, αναφέρει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός των δημόσιων υπηρεσιών είναι ελλιπής, δεδομένης της απουσίας στρατηγικού οράματος. Δεν υπάρχει σαφές κεντρικό σύστημα διεύθυνσης, σαφής αξιολόγηση των μεταρρυθμίσεων ή λογοδοσία για τα αποτελέσματα και καταλήγει ότι στον πυρήνα της δημόσιας διοίκησης, η Ελλάδα χρειάζεται απαραίτητα μια δομή υψηλού επιπέδου, η οποία πρωτίστως θα φροντίσει

για την θέσπιση ενός στρατηγικού οράματος και στην συνέχεια θα κατευθύνει την δημόσια πολιτική και τον στρατηγικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό στην αποτελεσματική εφαρμογή του οράματος στην πράξη (ΟΟΣΑ, 2011).

Ειδικότερα όμως η εν εξελίξει κρίση ανέδειξε με δραματικό τρόπο όλα τα δομικά ελλείμματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Το σύστημα λήψης αποφάσεων, οι δομές εφαρμογής και παρακολούθησης των πολιτικών καθώς και οι δομές ελέγχου και εποπτείας παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα, οι οποίες λόγω του συστημικού τους χαρακτήρα, μπορεί να θεωρηθούν και «πάγιες αδυναμίες» του όλου πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Οι κυριότερες αδυναμίες συνοπτικά όπως αναφέρονται στην “Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016 του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης είναι:

Αδυναμία σχεδιασμού & εφαρμογής δημόσιων πολιτικών Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή ολοκληρωμένων δημόσιων πολιτικών αποτελεί πρωτεύουσα αδυναμία, καθώς η έλλειψη συνεκτικών στρατηγικών, οδηγεί σε αποσπασματικές παρεμβάσεις, επικαλύψεις και αλληλοαναιρούμενες ενέργειες.

Έλλειψη συντονισμού: Τα βασικά εμπόδια για την αλλαγή είναι η έλλειψη ενός μηχανισμού συντονισμού για την υλοποίηση των μεταρρυθμίσεων, η απουσία δικτύων στη δημόσια διοίκηση, το κατακερματισμένο και διασπασμένο λειτουργικό μοντέλο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

Ανεπαρκής αξιοποίηση και ανορθολογική κατανομή ανθρώπινου δυναμικού: Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζεται από τη στενή της οπτική, την έλλειψη σχεδιασμού και στρατηγικού οράματος. Η ανορθολογική κατανομή τόσο του αριθμού των υπαλλήλων όσο των δεξιοτήτων τους, οδηγεί στο φαινόμενο της ανισοβαρούς στελέχωσης των δημόσιων υπηρεσιών και στην απώλεια πολύτιμων ανθρώπινων πόρων.

Προβληματικό ρυθμιστικό πλαίσιο: Η πολυνομία, η κακονομία και η πολυπλοκότητα των κανονιστικών κειμένων και ρυθμίσεων, δημιουργούν προβλήματα κατανόησης, συμμόρφωσης και ασφάλειας δικαίου τόσο στις επιχειρήσεις και τους πολίτες, όσο και στην ίδια τη δημόσια διοίκηση.

Υστέρηση σε ζητήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση και η παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών στους πολίτες παραμένουν σε πρώιμο στάδιο, ενώ υπάρχουν ζωτικές ελλείψεις στη συλλογή, επεξεργασία και διαχείριση δεδομένων.

Απουσία σύγχρονων μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων διοίκησης: Στην Ελλάδα δεν έχει ακόμα αναπτυχθεί η χάραξη δημόσιων πολιτικών βάσει τεκμηρίωσης, γεγονός που αντανακλά τόσο την ένδεια δεδομένων που τηρούνται από τη διοίκηση όσο και την κουλτούρα του νομικισμού. Οι διαδικασίες για τη συλλογή, σύνθεση και ανάλυση των δεδομένων είναι εξαιρετικά ανεπαρκείς (Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης: Εθνική Στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση 2014-2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Γενικά στοιχεία

2.1 Διοικητική διαίρεση της χώρας

Στο πλαίσιο της ανασυγκρότησης και της προσαρμογής του Κράτους στις σύγχρονες τάσεις περί διοίκησης (NPM) και η Τ.Α. βρέθηκε υπό καθεστώς συνεχών αλλαγών, όπως και όλος ο δημόσιος τομέας, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια.

Με την εφαρμογή του νόμου 2539/97, πρόγραμμα «**Καποδίστριας**» επιχειρείται η συγκρότηση της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης με τη συνένωση των κοινοτήτων σε μεγαλύτερους δήμους και σκοπό τη βελτιστοποίηση της δημόσιας διοίκησης, στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης (<https://el.wikipedia.org>). Ενώ με το πρόγραμμα “Καλλικράτης” επιδιώκεται ο συνολικός επανασχεδιασμός των επιπέδων διακυβέρνησης, σε μια Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης, η οποία κινείται στο πλαίσιο που ορίζει το Σύνταγμα για ένα επιτελικό κράτος με αποκεντρωμένα όργανα που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες σχεδιασμού και υλοποίησης της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης. Επιπρόσθετα αποσκοπεί στην εξοικονόμηση πόρων μέσω του περιορισμού του αριθμού των ΟΤΑ και των νομικών τους προσώπων και στην σωστή διαχείριση των δημόσιων οικονομικών με σκοπό τη συμβολή της στη δημοσιονομική ανάταξη και την αναπτυξιακή επανεκκίνηση της χώρας. (Αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου του προγράμματος “Καλλικράτης”, 2010)

Με την **τρέχουσα διοικητική διαίρεση** που ισχύει από την 1η Ιανουαρίου 2011, η χώρα διαιρείται σε επτά (7) αποκεντρωμένες διοικήσεις, δεκατρείς (13) περιφέρειες και 325 δήμους. Οι περιφέρειες και οι δήμοι είναι αυτοδιοικούμενα νομικά πρόσωπα, ενώ η *"αποκεντρωμένη διοίκηση"* δεν αποτελεί θεσμό αυτοδιοίκησης, αλλά διοικητικής αποκέντρωσης του κράτους. Περιλαμβάνει από 1 έως 12 νομούς και ο επικεφαλής της είναι ο «Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης» που διορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και συγκεντρώνει όλες τις αποφασιστικές αρμοδιότητες (N 4325/2015). (<https://el.wikipedia.org>).

Η πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση (δήμοι), η δευτεροβάθμια (περιφέρειες) και η αποκεντρωμένη κρατική διοίκηση, αποτελούν αυτοτελή συστήματα διοίκησης, με ιδιαίτερες αρμοδιότητες και λειτουργίες το καθένα, τα οποία συνεργάζονται με σκοπό την προαγωγή της κοινωνικής ευημερίας, την ισόρροπη οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή (Αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου του προγράμματος “Καλλικράτης”, 2010).

2.1.1 Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η α'βάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση, ως έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας, αποτελεί θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το Ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α').

Στον Δημοτικό Κοινοτικό Κώδικα αναφέρεται ότι αποστολή των Δήμων είναι: “Η διακυβέρνηση των τοπικών υποθέσεων και η παροχή δημόσιων αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών και των τοπικών φορέων, με απώτερο σκοπό την βιώσιμη κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη της περιοχής”.

Το Κράτος από τη δική του πλευρά «αναλαμβάνει τα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκπλήρωση της αποστολής και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των Ο.Τ.Α.». Κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του Κράτους προς την Τ.Α., συνεπάγεται και τη μεταφορά των αντίστοιχων πόρων (άρθρο 102 παρ. 5, Συντάγματος). Σύμφωνα με την παράγραφο 2 του ίδιου άρθρου οι δήμοι έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Το Κράτος ασκεί στους Ο.Τ.Α. εποπτεία που συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους (άρθρο 102 παρ. 4, Συντάγματος).

Σύμφωνα με τις θέσεις της ΚΕΔΚΕ, (2003) καθοριστικό ρόλο στον δημοκρατικό προγραμματισμό, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή δράσεων τοπικής ανάπτυξης έχει η αυτοδιοίκηση, εφόσον έχει και την κεντρική ευθύνη. Επιπρόσθετα η ζωογόνηση και η αποτελεσματικότητα των αναπτυξιακών διαδικασιών για τη χώρα και τον πολίτη, βασίζονται στην αποφασιστική συμβολή της αυτοδιοίκησης (Θέσεις της ΚΕΔΚΕ, Σεπτέμβριος 2003).

2.2 Αναπτυξιακός προγραμματισμός στους Ο.Τ.Α. α' βαθμού - Ιστορική επισκόπηση - διαχρονικές τάσεις

Η έννοια του «προγραμματισμού» στην Τ.Α. δεν είναι πρόσφατη και ούτε συνδέεται αποκλειστικά με τις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις. Επιχειρώντας μια ιστορική επισκόπηση μπορεί να αναφερθεί ότι από τη δεκαετία του 1980 και μετά παρατηρείται μια στροφή στην αντίληψη της περιφερειακής οργάνωσης της χώρας με στόχο την αποκέντρωση και την ενίσχυση της Τ.Α. Κύριοι λόγοι ήταν **αφενός** η ανεπάρκεια της στρατηγικής της εκ των άνω ανάπτυξης και το τεχνοκρατικό πρότυπο που υιοθετήθηκε μέχρι τη δεκαετία του '70 το οποίο δέχθηκε έντονες επικρίσεις, κυρίως για τη δημιουργία δυαδικών φαινομένων και έντονης αντίθεσης κέντρου – περιφέρειας (Αρταβάνη Μ.) και **αφετέρου** η ανάγκη σύγκλισης με την ευρωπαϊκή στρατηγική για την άμβλυση των περιφερειακών ανισοτήτων, μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. (Μεσογειακά Ολοκληρωμένα Προγράμματα, Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης της Ε.Ε, Α' ΚΠΣ, Β' ΚΠΣ, Γ' ΚΠΣ κ.α).

Τις τελευταίες δεκαετίες και ειδικά από την έναρξη της οικονομικής κρίσης στις ΗΠΑ και της ευρωπαϊκής που ακολούθησε υπάρχει μια έντονη αντιστροφή των στάσεων και των πολιτικών που ακολουθούνται - με την υιοθέτηση νέων πρακτικών στο Δημόσιο Management (Public Management), που σχετίζονται με τη Διοίκηση των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα. Οι αλλαγές αφορούν κυρίως στο μοντέλο του NPM με κύρια εστίαση στην σχέση κόστους/οφέλους, στην βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης και της Τ.Α, όπως προαναφέρθηκε. Επομένως τόσο η ανάγκη εναρμόνισης με την Ευρωπαϊκή Στρατηγική, όσο και οι δημοσιονομικές πιέσεις, οδήγησε και πάλι σε σειρά μεταρρυθμίσεων στη δημόσια διοίκηση της χώρας μας, με μια πιο τεχνοκρατική και δημοσιονομικής βιωσιμότητας αντίληψη στην οργάνωσή της. (Αιτιολογική έκθεση προγράμματος “Καλλικράτης”)

Με βάση τις διαχρονικές αυτές τάσεις και η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου (management) από την Τ.Α. ακολουθεί δύο φάσεις, η πρώτη με το Ν 1622/86 με πιο ανθρωποκεντρική, απλοποιημένη διάσταση και η δεύτερη με πιο σύνθετα μεθοδολογικά εργαλεία, μέσω της θεσμοθέτησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, όπως παρακάτω παρουσιάζονται. Μεταξύ των δυο φάσεων μεσολαβεί μια 10ετής και πλέον χρονική περίοδος, κατά την οποία η Τ.Α. ήταν διαρκώς αντιμέτωπη με τις προσπάθειες επίλυσης του δομικού της προβλήματος, του κατακερματισμού της δηλαδή σε μικρές, κατά κύριο λόγο, μονάδες (κοινότητες) χωρίς ίχνος ικανότητας προγραμματισμού.

Κοινό στοιχείο και στις δύο χρονικές περιόδους είναι η σταθερή επιδίωξη της Τ.Α. να διεκδικεί και να αναλαμβάνει ένα διαρκώς διευρυνόμενο ρόλο, είτε με τη διαμόρφωση συνθηκών τοπικής ανάπτυξης και την ανάληψη, προς την κατεύθυνση αυτή, σχετικών πρωτοβουλιών, είτε με τη σταδιακή μεταβολή των δεδομένων του εσωτερικού της περιβάλλοντος (ανθρώπινο δυναμικό, διαφάνεια, λογοδοσία κ.α), φιλοδοξώντας να συνεισφέρει στην αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας.

2.2.1 Α΄ φάση διαδικασιών προγραμματισμού από την Τ.Α.

Νόμος 1622/1986

«Τοπική αυτοδιοίκηση – περιφερειακή ανάπτυξη και δημοκρατικός προγραμματισμός»

Με το Ν 1622/1986 εισάγεται για πρώτη φορά η διαδικασία προγραμματισμού σε τοπικό επίπεδο με το θεσμό των Τοπικών Αναπτυξιακών Προγραμμάτων (Τ.Α.Π.). Βάσει του σχετικού νόμου (άρθρο 73) το Δημοτικό Συμβούλιο ανάμεσα στις άλλες του αρμοδιότητες είχε και την υποχρέωση κατάρτισης μεσοχρόνιων και ετήσιων τοπικών αναπτυξιακών προγραμμάτων, στο πλαίσιο των κατευθύνσεων που προσδιορίζονταν από τα Νομαρχιακά Αναπτυξιακά Προγράμματα. Σκοπός των Τ.Α.Π ήταν ο βραχυχρόνιος και μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός έργων και δράσεων που να καλύπτουν τις ανάγκες της περιοχής και τις αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών, μέσω ενός μοντέλου συμμετοχικής διαδικασίας. Ο θεσμός των Τ.Α.Π φιλοδοξούσε να αποτελέσει μια πρόταση για τον τρόπο λειτουργίας της τοπικής κοινωνίας, μέσω των διαδικασιών του δημοκρατικού προγραμματισμού, δηλαδή να λειτουργήσει, ως μια συλλογική δραστηριότητα όπου οι υπάρχοντες κοινωνικοί φορείς και οι άτυπες κοινωνικές ομάδες, θα συναποφάσιζαν με συντονισμένο τρόπο και θα υλοποιούσαν τους στόχους που έθεταν. Τόσο η σύνταξη όσο και η εφαρμογή των Τ.Α.Π υπήρξε προβληματική και με τα χρόνια απαξιώθηκε, ως διαδικασία προγραμματισμού.

Σύμφωνα με τη μελέτη του κ. Λίτσου Η. (2005), τα κυριότερα προβλήματα που κατεγράφησαν ήταν:

- το θεσμικό πλαίσιο, το οποίο παρουσίαζε κενά και ελλείψεις σχετικά με τον προσδιορισμό του ρόλου του κάθε επιπέδου διοίκησης και της Τ.Α.,
- η αδυναμία κινητοποίησης της τοπικής κοινωνίας και η περιορισμένη συμμετοχή στις αποφάσεις και στην υλοποίηση του προγράμματος,

- οι οργανωτικές και λειτουργικές ελλείψεις των δήμων, καθώς και η στελεχιακή τους ανεπάρκεια που είχε ως αποτέλεσμα την ανάθεση του προγραμματισμού σε μελετητικά γραφεία και ιδιώτες,
- η απουσία πρόβλεψης δράσεων για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των δήμων,
- η έλλειψη επιχειρησιακού και οικονομικού προγραμματισμού των σχεδίων,
- οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι για την υλοποίηση των προτάσεων και η αδυναμία σύνδεσής τους με τα Περιφερειακά προγράμματα,
- ο μη υποχρεωτικός χαρακτήρας της εκπόνησης τους,
- η απουσία πρόβλεψης για τη συγκρότηση ενός υποχρεωτικού πλαισίου συνεργασίας μεταξύ των επιπέδων διοίκησης (Δήμος, Περιφέρεια, Κεντρική Διοίκηση).

2.2.2 Β' φάση διαδικασιών προγραμματισμού από την Τ.Α.

Επιχειρησιακός Προγραμματισμός Δήμων

Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα θεσμοθετούνται για πρώτη φορά με το Ν 3463/2006 και αποτελούν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο προγραμματισμού τοπικής και εσωτερικής – οργανωτικής ανάπτυξης, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε Περιφερειακό και Εθνικό επίπεδο. Είναι ένα τετραετές αρχικά και μετέπειτα πενταετές πρόγραμμα δράσης των Δήμων και των Νομικών τους Προσώπων, προσανατολισμένο σε μετρήσιμα αποτελέσματα, καλύπτοντας όλο το φάσμα των πολιτικών ανάπτυξης. Η εκπόνησή του Ε.Π. πρέπει να αποτελεί προϊόν συλλογικής δράσης (δημοτικής αρχής, διοικητικής ηγεσίας, εργαζομένων, νομικών προσώπων, τοπικών φορέων, πολιτών), που δηλώνει την ικανότητα του δήμου να προγραμματίζει, να παρακολουθεί και να αξιολογεί τη λειτουργία του. Είναι ένα εργαλείο που βοηθάει στο σαφή προσδιορισμό:

- της υφιστάμενης κατάστασης ενός δήμου σε σχέση με τα εθνικά, περιφερειακά και ευρωπαϊκά δεδομένα και όλα τα υπερκείμενα επίπεδα προγραμματισμού,
- των ισχυρών και αδύνατων του σημείων, καθώς και των ευκαιριών και απειλών, ώστε να καθορίσει την αναπτυξιακή διαδικασία που θα ακολουθήσει,
- της αποστολής, του οράματος, της φιλοσοφίας, των αναπτυξιακών προτεραιοτήτων του, σκοπών και στόχων,

- των οργανωτικών, επιχειρησιακών, λειτουργικών και οικονομικών μέσων επίτευξης τους,
- των αποτελεσμάτων, των δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης υλοποίησης των τιθέμενων στόχων,

ώστε ένας Δήμος να ενισχύσει την οργανωτική και επιχειρησιακή του ικανότητα, να προσαρμόσει τη λειτουργία του σε δεδομένα καλύτερης οργάνωσης και ορθολογικότερου προγραμματισμού για να μπορεί, παρά το αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον λειτουργίας του, να κάνει πραγματικότητα τα αναπτυξιακά του προγράμματα και να συμβάλλει ουσιαστικά στην ευημερία της τοπικής κοινωνίας.

Σύμφωνα με την εγκύκλιο 45/2006, τα Ε.Π. των πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α. **στοχεύουν:**

- στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της λειτουργίας τους,
- στην προώθηση του αναπτυξιακού και κοινωνικού τους ρόλου,
- στην καλλίτερη εξυπηρέτηση των πολιτών
- στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη κατανομή και αξιοποίηση των πόρων,
- στην προσέλκυση πρόσθετων οικονομικών πόρων,
- στην επίσπευση της ωρίμανσης και της υλοποίησης των δράσεων,
- στον περιορισμό της αποσπασματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων,
- στο συντονισμό των δομών του Ο.Τ.Α., τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης και την προώθηση του εσωτερικού μετασχηματισμού των Ο.Τ.Α.,
- στην ανάπτυξη συνεργασιών με πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα,
- στην ενίσχυση της τοπικής δημοκρατίας και την αύξηση της δυνατότητας κοινωνικού ελέγχου.

2.2.3 Ετήσια Προγράμματα Δράσης των Ο.Τ.Α.

Το Πενταετές Ε. Π. εξειδικεύεται σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης (Ε.Π.Δ) του δήμου και σε διακριτά Ε.Π.Δ. των Νομικών Προσώπων του, τα οποία καταρτίζονται κάθε έτος της δημοτικής περιόδου. Στα Ε.Π.Δ. προσδιορίζονται οι δράσεις ή τμήματα πολυετών δράσεων του Πενταετούς Ε. Π., που θα υλοποιηθούν από τις υπηρεσίες του Ο.Τ.Α. κάθε έτος. Περιλαμβάνει τις λειτουργίες, ενέργειες και επενδύσεις, ανά διεύθυνση.

- Οι **λειτουργίες** αφορούν στις επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες των υπηρεσιών, δηλαδή τις παρεχόμενες υπηρεσίες σε πάγια βάση.
- **Ενέργειες** είναι οι δραστηριότητες οι οποίες δεν επαναλαμβάνονται συνεχώς, δεν αποτελούν επενδύσεις, αλλά λειτουργούν ενισχυτικά στις πάγιες λειτουργίες των υπηρεσιών
- **Επενδύσεις** είναι οι δαπάνες για την απόκτηση ή παραγωγή πάγιου κεφαλαίου όπως: έργα, μελέτες, επισκευές και συντηρήσεις παγίων εγκαταστάσεων, προμήθειες παγίων κ.α.

Στο Ε.Π.Δ. μπορεί να τροποποιείται ο προγραμματισμός υλοποίησης των δράσεων που έχουν προβλεφθεί στο Πενταετές Ε.Π. λαμβανομένων υπ' όψη των προτεραιοτήτων. Το Ετήσιο Πρόγραμμα μπορεί επίσης να περιλαμβάνει νέες δράσεις, οι οποίες δεν έχουν προβλεφθεί στο Ε.Π., εφόσον εντάσσονται στη στρατηγική και στις αναπτυξιακές προτεραιότητες του Δήμου (Οδηγός ΕΕΤΑΑ, 2011)

2.2.4 Δομή Ε.Π.

Τα πενταετή Ε.Π. κατά το σχεδιασμό τους, περιλαμβάνουν τρεις βασικές ενότητες **α. Στρατηγικό Σχέδιο**, **β. Επιχειρησιακό προγραμματισμό** και **γ. Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης** (Υ.Α. 41179/2014). Οι άξονες ανάπτυξης όπως ορίστηκαν με την προαναφερθείσα Υ.Α. είναι : (1) «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής», (2) «Κοινωνική πολιτική, υγεία, παιδεία, πολιτισμός και αθλητισμός», (3) «Τοπική οικονομία και απασχόληση», (4) «Βελτίωση διοικητικής ικανότητας του Δήμου».

Διάγραμμα 2.1.

Δομή Ε. Π. Δήμου



Πηγή: Οδηγός κατάρτισης Ε.Π. ΟΤΑ α΄ βαθμού, ΕΕΤΑΑ ΑΕ, 2011

Το στρατηγικό σχέδιο αποτελεί ένα συνεκτικό σύνολο προτεραιοτήτων και πολιτικών που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της αποστολής και στην επίτευξη του οράματος του δήμου.

Στο Στρατηγικό Σχέδιο:

(1) Αποτυπώνονται τα χαρακτηριστικά της γεωγραφικής ενότητας του Ο.Τ.Α και του ίδιου του δήμου και των Νομικών Προσώπων του, ως οργανισμών και αξιολογείται η υφιστάμενη κατάσταση.

(2) Διατυπώνεται το αναπτυξιακό όραμα για την περιοχή και οι κατευθυντήριες αρχές, που πρέπει να διέπουν τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης των τοπικών υποθέσεων.

(3) Προσδιορίζεται η στρατηγική του Ο.Τ.Α προκειμένου να επιτευχθεί το όραμά του. Γενικότερα η στρατηγική αποτελεί το πλαίσιο για την κατάρτιση των σχεδίων δράσης και πρέπει να είναι συμβατή με την αποστολή, το όραμα και τις αρχές λειτουργίας και διακυβέρνησης του δήμου.

Στο Επιχειρησιακό Σχέδιο:

(1) Προσδιορίζονται οι αναπτυξιακές προτεραιότητες, σύμφωνα με τις οποίες διαρθρώνεται το Πενταετές Ε.Π., λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές, περιφερειακές αναπτυξιακές προτεραιότητες και τα θεσμοθετημένα εργαλεία χωρικού σχεδιασμού. Οι αναπτυξιακές προτεραιότητες του Ο.Τ.Α. διατυπώνονται με τη μορφή αξόνων, οι οποίοι εξειδικεύονται περαιτέρω σε μέτρα.

(2) Κάθε μέτρο εξειδικεύεται σε στόχους, και προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι των μέτρων, κάθε υπηρεσία καταρτίζει σχέδια δράσης. Οι δράσεις είναι δυνατό να είναι κατηγορίες έργων ή μεγάλα έργα ή επαναλαμβανόμενες λειτουργίες των υπηρεσιών και των οργάνων διοίκησης.

(3) Προσδιορίζονται οι δράσεις υπερτοπικής σημασίας και προώθησης διαδημοτικών συνεργασιών, διασφαλίζοντας τις αρχές της πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.

(4) Ομαδοποιούνται και ελέγχονται οι δράσεις για την επίτευξη των στόχων του κάθε μέτρου. Ιεραρχούνται και προγραμματίζονται, καθορίζεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους.

(5) Καταγράφονται οι συνολικά διαθέσιμοι πόροι ανά πηγή χρηματοδότησης και οι προϋποθέσεις άντλησης, όπως υπολογίζονται κατά τη χρονική περίοδο κατάρτισης του επιχειρησιακού σχεδίου.

(6) Συσχετίζονται οι δράσεις με οικονομικές πηγές.

(7) Εκτιμώνται τα έσοδα του Ο.Τ.Α. και των Νομικών Προσώπων του, ανά πηγή χρηματοδότησης για κάθε έτος της πενταετίας.

(8) Υπολογίζονται συνοπτικά οι λειτουργικές και επενδυτικές δαπάνες των δράσεων του προγράμματος, για κάθε έτος της πενταετίας.

(9) Καταρτίζονται οι χρηματοδοτικοί πίνακες του προγράμματος, ανά έτος και πηγή χρηματοδότησης.

Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης: Καταρτίζονται δείκτες οι οποίοι διακρίνονται σε δείκτες Εισροών, Εκροών και Αποτελέσματος. Οι δείκτες αξιοποιούνται για την ποσοτικοποίηση των στόχων, προκειμένου αυτοί να καταστούν μετρήσιμοι.

(1) Οι **δείκτες Εισροών** είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης, μετρώντας τους πόρους που καταναλώνονται για την υλοποίηση της, σε ένα χρονικό διάστημα.

(2) Οι **δείκτες Εκροών** είναι ποσοτικά μεγέθη που εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης μετρώντας τις εκροές που παράγονται από την υλοποίηση της, σε ένα χρονικό διάστημα. Οι εκροές είναι τα επιχειρησιακά αποτελέσματα της λειτουργίας του δήμου, τα οποία στην αρχή κάθε έτους πρέπει να καθορίζονται ποσοτικά και να αποτυπώνονται στο Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης του δήμου (επιχειρησιακοί στόχοι).

(3) Ενώ για την παρακολούθηση των στόχων του Πενταετούς Ε. Π. αξιοποιούνται **δείκτες αποτελέσματος**. Οι Δείκτες Αποτελέσματος είναι κατάλληλα επιλεγμένα ποσοτικά μεγέθη ή λόγος δύο ποσοτικών μεγεθών που μετρούν (άμεσα ή έμμεσα) τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης κατάστασης της περιοχής και του εσωτερικού περιβάλλοντος του δήμου και παρακολουθούν τις αλλαγές τους, κατά τη διάρκεια υλοποίησης. Χρησιμοποιούν για την ποσοτικοποίηση των στόχων του Πενταετούς Ε.Π. προκειμένου να διευκολυνθεί η παρακολούθηση της προόδου επίτευξής τους (Οδηγός κατάρτισης Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2011).

2.3 Θέσεις της ΚΕΔΚΕ για τα Ε.Π.

Οι θέσεις της Κεντρικής Ένωσης Δήμων και Κοινοτήτων (νυν ΚΕΔΕ) κατά την 1^η αυτοδιοικητική περίοδο εφαρμογής των Ε.Π. (2006-2010) παρότι ήταν θετική, καταδεικνυαν επιφυλάξεις, ως προς την προετοιμασία του θεσμού και την ετοιμότητα των δήμων να ανταποκριθούν. Συγκεκριμένα αναφέρονται: (Απόφαση Δ.Σ. της ΚΕΔΚΕ, Σεπτέμβριος 2003)

- Ορθά εισάγεται η διαδικασία σύνταξης των Ε.Π. Όμως όσα σχετικώς προτείνονται, αφ' ενός δεν παίρνουν υπ' όψιν τους, την σημερινή κατάσταση, τις δυνατότητες και την εμπειρία των ΟΤΑ να αξιοποιήσουν εργαλεία όπως τα Ε.Π., και αφ' ετέρου δεν εντάσσουν τα Ε.Π. στην ενίσχυση και την υποστήριξη των αναπτυξιακών πολιτικών για τους δήμους και του Δημοκρατικού Προγραμματισμού.
- Η αναβάθμιση του προγραμματικού ρόλου των Ο.Τ.Α δεν μπορεί να επιτευχθεί εάν δεν δημιουργηθούν στο εσωτερικό των Ο.Τ.Α δομές προγραμματισμού και εάν δεν διασφαλιστεί η μόνιμη ενασχόληση με την προγραμματική διαδικασία ενός ελάχιστου πυρήνα κατάλληλα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, σε συνεργασία με

εξωτερικούς συνεργάτες. Αυτά προϋποθέτουν τη δυνατότητα πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού.

- Ο θεσμός εισάγεται περισσότερο ως μέσο ελέγχου της διαχείρισης των ΟΤΑ. Απαραίτητη προϋπόθεση του όποιου επιχειρησιακού προγράμματος, είναι η αποσαφήνιση των οικονομικών πόρων που θα διαθέτει, ως βάση υλοποίησης. Η ασάφεια στο συγκεκριμένο θέμα καθιστά τον σχεδιασμό μετέωρο.
- Το Ε.Π. μπορεί να συμβάλει ώστε να γίνουν ουσιαστικές και αποτελεσματικές οι παρεμβάσεις και ο σχεδιασμός του δήμου σε σχέση με τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας. Αυτός ο στόχος πρέπει να υποστηριχθεί με την καθιέρωση διαδικασιών συμμετοχής, παρακολούθησης, αξιολόγησης του Ε.Π. από την τοπική κοινωνία, σε συνεργασία με τους Ο.Τ.Α. Έτσι θα αποφευχθεί και ο κίνδυνος το Ε.Π. να εξελιχθεί σε μια ακόμη τυπική γραφειοκρατική υποχρέωση των Ο.Τ.Α, απέναντι στην κεντρική και την περιφερειακή διοίκηση.
- Το Ε.Π. μπορεί να αποτελέσει εργαλείο σύγχρονης διοίκησης των δημοτικών υπηρεσιών από τα αιρετά όργανα, εργαλείο βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών στους δημότες και παράλληλα μέσο για να ενισχυθεί ο κοινωνικός έλεγχος, αφού συμβάλλει στην δημοσιοποίηση των στόχων της δημοτικής αρχής και παρέχει δυνατότητες αξιολόγησης.

2.4 Ο ρόλος των Στελεχών, Αιρετών και Εργαζομένων

Η σύνταξη και εφαρμογή οποιουδήποτε στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου στον δημόσιο τομέα και την Τ.Α., απαιτεί μια ομαδική προσπάθεια με επικεφαλής την πολιτική και διοικητική ηγετική ομάδα του οργανισμού και τη συναίνεση της τοπικής κοινωνίας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός εστιάζει και επικεντρώνεται στην επίτευξη ορισμένων προτεραιοτήτων που επιλέγουν τα όργανα διοίκησης του δήμου, ώστε να εκπληρωθούν οι στόχοι που τίθενται, κατά τη διάρκεια της διοικητικής τους θητείας. (Οδηγός Ε.Ε.Τ.Α.Α., 2011). Ιδιαίτερα ο ρόλος των αιρετών στελεχών των δήμων είναι κομβικός, καθώς αποτελούν τον βασικό εκφραστή και θεμελιωτή του αναπτυξιακού οράματος της περιοχής που εκπροσωπούν (Κουταλάκης Χ., 2011).

Από την άλλη πλευρά, η σύνθεση στρατηγικής, σε επιμέρους τομείς και η σύνδεσή τους σε ένα ενιαίο Ε.Π., απαιτεί ιδιαίτερα την εμπλοκή των εργαζομένων, οι οποίοι δύνανται να συμβάλλουν ουσιαστικά στο σχεδιασμό, μέσω των αρμοδιοτήτων τους, των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Μπορεί επίσης να διευκολυνθεί η διαδικασία, διότι η γνώση και οι πληροφορίες, που είναι σχετικές με την χάραξη της στρατηγικής, διαχέεται σε όλη την οργάνωση και επιτρέπει στους εργαζόμενους να μάθουν περισσότερα για τη λήψη των αποφάσεων, κάνοντας τους κοινωνούς και συμμετοχούς στη διαδικασία του οράματος και της αποστολής. Επιπρόσθετα οι ιδέες που υποστηρίζουν νέες καινοτομίες προέρχονται συχνά από τους εργαζόμενους που βρίσκονται σε άμεση επαφή με τον πολίτη. Προκειμένου λοιπόν η καινοτομία να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για ένα δήμο, απαιτούνται οργανωτικές διαδικασίες που θα επιτρέπουν, οι ιδέες αυτές να έρθουν προς τα εμπρός και να ενσωματωθούν στις δραστηριότητες του οργανισμού (Tegardenetal, 2005). Η ανοιχτή επικοινωνία καθ' όλη την διάρκεια των διαδικασιών, βοηθάει στην καλύτερη διαμόρφωση και στην επίλυση τυχόν δυσκολιών που ανακύπτουν. Περιλαμβάνει, τόσο την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας, όσο και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων (Poisteretal, 2010).

Η σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στον προγραμματισμό έχει αναγνωριστεί, από τους παραδοσιακούς ακαδημαϊκούς, καθώς και από συμβούλους και επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Η λογική πίσω από την εφαρμογή των πολυεπίπεδων στρατηγικών, είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν σε βάθος, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Κατ' αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι στην συνέχεια θα κατανοήσουν την στρατηγική της επιχείρησης και έτσι θα οικοδομηθεί μια ισχυρότερη δέσμευση στην επίτευξη των στόχων όσον αφορά στην εφαρμογή της στρατηγικής (Tegardenetal, 2005).

Ωστόσο η κατανόηση του οράματος, της αποστολής, των στόχων και των διαδικασιών από πλευρά των εργαζομένων δεν είναι ο μόνος παράγοντας που μπορεί να συντελέσει στον επιτυχή σχεδιασμό. Επειδή η υλοποίηση της εκάστοτε στρατηγικής δεν είναι μια ακριβής διαδικασία, αλλά μια δυναμική διαδικασία, η οποία πρέπει να αξιολογείται από τη διοίκηση, είναι αναγκαίο να τεθεί ένα σύστημα παρακολούθησης, και να αναλύονται τα δεδομένα που παράγονται κατά τη διάρκεια της εφαρμογής, ώστε να γίνονται και οι απαραίτητες αλλαγές, οι οποίες θα κάνουν την εφαρμογή πιο αποτελεσματική (Berman et al, 2012).

Γενικότερα όμως σημαντικό είναι να τονισθεί ότι: όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία η στρατηγική απαιτεί όραμα, ένστικτο και συμμετοχή των εργαζομένων

(Feureretal,1995). Ενώ κάθε επιχείρηση οφείλει να συνδυάζει αυτό που θέλει να πετύχει με το τι μπορεί να πετύχει (Johnston et al,2012). Επιπρόσθετα κάθε φορά που επιλέγεται μια νέα στρατηγική απαιτεί αλλαγές σε επίπεδο δομής, συστημάτων, διαδικασιών και εργαζομένων (Χυτήρης Λ, 2013). Κατά συνέπεια υπάρχουν και άλλες μεταβλητές, εκτός του ανθρώπινου παράγοντα όπως: η οργανωσιακή δομή, οι διαδικασίες, τα συστήματα που θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της στρατηγικής που έχει επιλεγεί. Στο δημόσιο τομέα και ιδιαίτερα στην Τ.Α. η διαμόρφωση όλων των παραπάνω παραγόντων σε ένα επιθυμητό βαθμό, είναι ένα δύσκολο εγχείρημα που επιφέρει σημαντικές αλλαγές, οι οποίες είναι ευκολότερο να υιοθετηθούν, εφόσον οι αιρετοί και εργαζόμενοι κατανοήσουν την αναγκαιότητά τους. Συγκεκριμένα, επειδή κάθε είδους νέας πολιτικής του οργανισμού επηρεάζει ένα ευρύ φάσμα καθηκόντων και ευθυνών των εργαζομένων, οι οποίοι αντιδρούν επειδή αισθάνονται ότι απειλούνται (FranklinL,2000), ως εκ τούτου θα πρέπει να έχουν πλήρη γνώση των υποχρεώσεών τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, αλλά και μετά και να κατανοήσουν τα οφέλη από την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδίου, ώστε να το αποδεχθούν για να μπορέσει να υλοποιηθεί. Επομένως, σε κάθε περίπτωση η αλλαγή πρέπει να είναι καλά μελετημένη και να κοινοποιείται αποτελεσματικά για να είναι επιτυχής (Daley, 2012).

Σύμφωνα με την εγκύκλιο 66/2007 του Υπουργείου Εσωτερικών στόχος των Ε.Π. ήταν να αποτελέσει εργαλείο δουλειάς για την εκάστοτε δημοτική αρχή και τις υπηρεσίες των δήμων και όχι μια ανεφάρμοστη μελέτη. Παρότι η συμμετοχή των εργαζομένων στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής έχει αποτυπωθεί βιβλιογραφικά, ως ιδιαίτερα σημαντική, υπάρχει μια ασάφεια, ως προς την αναγνώριση του ρόλου των αιρετών και της ηγεσίας, θεωρώντας ότι η πολιτική διοίκηση έχει κατανοήσει και υιοθετήσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό, ως απαραίτητες και αναγκαίες διαδικασίες, κάτι που προφανώς ισχύει στον ιδιωτικό τομέα, αλλά διαφοροποιείται σημαντικά στον δημόσιο και ιδιαίτερα στην Τ.Α. Η αναγκαιότητα της στρατηγικής σκέψης, η διαμόρφωση οράματος και κατευθύνσεων για την επίτευξη στόχων, αποτελούν νέες έννοιες για τους πολιτικούς προϊστάμενους στην Τ.Α. και οι οποίες πολλές φορές αντιμετωπίζονται με επιφυλακτικότητα από πλευράς τους.

Ο ρόλος των δύο μερών, αιρετών και εργαζομένων στον Ε.Π. είναι διαφορετικός αλλά συναντάται σε έναν κοινό στόχο: την αποτελεσματικότητα στην εκπλήρωση των προγραμματισθέντων γενικών & επιμέρους στόχων και στην αποδοτικότητα, δηλαδή στην

ικανότητα να επιτυγχάνονται στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό οι στόχοι, με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Οι αιρετοί είναι οι διαμορφωτές που χαράζουν πολιτική, καθορίζουν το όραμα σε συνεργασία με την τοπική κοινωνία και λαμβάνουν τις τελικές αποφάσεις, λογοδοτούν για την αποτελεσματικότητα του έργου τους, ενώ παράλληλα πρέπει να είναι συντονιστές, εμπνευστές και υποκινητές στον υπηρεσιακό μηχανισμό και στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους.

Οι εργαζόμενοι από την άλλη πλευρά και ιδιαίτερα το τμήμα προγραμματισμού, είναι αφενός συντονιστές και συνδιαμορφωτές της προσπάθειας, είναι αυτοί που εξειδικεύουν το όραμα και την αποστολή σε μετρήσιμους στόχους, αλλά κυρίως είναι υπεύθυνοι για την εκπλήρωση των στόχων και της εφαρμογής των πολιτικών αποφάσεων.

Μέχρι σήμερα στην βιβλιογραφία υπάρχουν σημαντικές ελλείψεις, σχετικά με το θέμα του ρόλου των αιρετών στελεχών και εργαζομένων στην ελληνική Τ.Α., που αφορά στον Ε.Π. Οι ελλείψεις αυτές υποστηρίζονται και από το γεγονός ότι οι τελευταίες μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν, δεν έχουν προλάβει ακόμα να παραδώσουν τα ακριβή τους αποτελέσματα, επειδή χρονικά είναι νωρίς να τις κρίνουμε. Το κενό αυτό στην βιβλιογραφία, θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε μέσα από την διεξαγωγή εμπειρικής έρευνας, στην συνέχεια της παρούσας εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΜΕΡΟΣ Α

ΕΡΕΥΝΑ ΠΕΔΙΟΥ – ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

3.1 Μεθοδολογία Έρευνας

3.1.1 Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του βαθμού αποδοχής και κατανόησης της αναγκαιότητας κατάρτισης και παρακολούθησης των Ε.Π., από τους εργαζόμενους και τα αιρετά στελέχη των δήμων. Η γνώση, οι στάσεις και οι αντιλήψεις τους, η συμβολή τους στην διαμόρφωση του προγραμματισμού, οι παράμετροι και οι προϋποθέσεις ενεργούς συμμετοχής τους, ως κύρια υπόθεση επιτυχίας.

Στο πλαίσιο συγκεκριμενοποίησης του ερευνητικού σκοπού, τέθηκαν επιμέρους **στόχοι** που αφορούν :

A. Στην περιγραφή του προφίλ των στελεχών, εργαζομένων και αιρετών

B. Στη διερεύνηση:

- του βαθμού εμπλοκής τους στην διαδικασία σύνταξης,
- των απόψεών τους, ως προς τη σκοπιμότητα του θεσμού,
- του βαθμού δυσκολίας στην διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης του δήμου (εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον),
- τις γνώσεις τους, ως προς το κύριο αντικείμενο του προγραμματισμού,
- του βαθμού εφαρμογής και παρακολούθησης του Ε.Π. και Ε.Π.Δ.,
- της χρησιμότητας του προγραμματισμού, ως ένα εργαλείο που διευκολύνει την αποδοτικότητα στην εργασία τους και της μέτρησης των αποτελεσμάτων επίτευξης των προγραμματικών δηλώσεων των αιρετών,
- τους ανασταλτικούς παράγοντες υλοποίησης των σχεδίων.

Τα **ερευνητικά ερωτήματα** συσχετίζονται με το σκοπό της μελέτης, προσδιορίζουν το ερευνητικό πλαίσιο διεξαγωγής της και είναι οι κύριες συνισταμένες του ερευνητικού στόχου ή σκοπού. Προσδιορίζουν με ακρίβεια το αντικείμενο της έρευνας και επιτρέπουν στον αναγνώστη να έχει μια εικόνα της έρευνας πριν την ανάγνωση των αποτελεσμάτων και των αναλύσεων (Cohen και συν. ,2000).

Στην παρούσα εμπειρική έρευνα, τίθενται τέσσερα κεντρικά ερωτήματα, τα οποία σχεδιάστηκαν με τρόπο ώστε να καλύψουν τον σκοπό και τους ερευνητικούς της στόχους. Στην συνέχεια, κάθε ένα από τα ερωτήματα αποτέλεσαν την βάση πάνω στην οποία δομήθηκαν τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων. Ως εκ τούτου τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν, εκτός της Α ενότητας που αφορά στα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων και άλλες τέσσερις διαφορετικές ενότητες (Β: Σκοπιμότητα/ χρησιμότητα, Γ: Κατάρτιση, Δ: Συμμετοχή και Ε: Εφαρμογή αντίστοιχα), για την κάλυψη των ερευνητικών ερωτημάτων. Η αναλυτική δομή των ερωτηματολογίων, ωστόσο, θα περιγραφεί στο επόμενο, Β και Γ μέρος του κεφαλαίου. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν ήταν τα εξής:

- η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η διαδικασία του προγραμματισμού αποτελεί πρώτης προτεραιότητας εργασία ή απλώς μια θεσμική υποχρέωση, τόσο σε πολιτικό, όσο και σε επίπεδο στελεχών
- η διερεύνηση των προϋποθέσεων και των προαπαιτούμενων της συμμετοχής των εργαζόμενων, με έμφαση στην γνώση του αντικειμένου, το πλαίσιο των διαδικασιών κ.α.
- η διερεύνηση του βαθμού της συμμετοχής των εργαζομένων, ως καθοριστικός παράγοντας στην επιτυχία του προγραμματισμού και ως σημαντική προϋπόθεση προς τη δυνατότητα της εφαρμογής του Ε.Π.
- η διερεύνηση του κατά πόσο ο βαθμός αποδοχής και το επίπεδο κατανόησης του επιχειρησιακού σχεδιασμού από τα στελέχη (εργαζομένους και αιρετούς), συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη ενσωμάτωσή του στην καθημερινότητα των ΟΤΑ και στη βελτίωση της σχεδιαστικής ικανότητας και προγραμματικής λειτουργίας του

3.1.2. Πληθυσμός & Δείγμα της έρευνας

Βασικοί παράμετροι για την επιλογή της στρατηγικής της έρευνας αποτελούν: οι σκοποί της, το χρονοδιάγραμμα, οι περιορισμοί που υπάρχουν, η μέθοδος συλλογής δεδομένων. Το μέγεθος, του δείγματος καθορίζεται, τόσο από τους σκοπούς της μελέτης, όσο και από την ιδιαίτερη φύση του πληθυσμού που εξετάζεται (Cohen κ. συν., 2000). Ως ερευνητική στρατηγική, επιλέχθηκε η μη τυχαία δειγματοληψία, με τη χρήση ερωτηματολογίου για τα στελέχη των δήμων και τους αιρετούς εκπροσώπους.

Η έρευνα διεξήχθη σε τέσσερεις δήμους του Πολεοδομικού Συγκροτήματος Θεσσαλονίκης: Παύλου Μελά, Καλαμαριάς, Αμπελοκήπων-Μενεμένης, Νεάπολης- Συκεών και σε τρεις ημιαστικούς δήμους: Κιλκίς, Χαλκηδόνας και Σιντικής. Στην επιλογή των δήμων κύριο στοιχείο αποτέλεσε η αντιπροσωπευτικότητά τους, ως προς την κατηγοριοποίηση: «αστικοί δήμοι», «ημιαστικοί – πρωτεύουσες νομών» και μικροί δήμοι. Επιπρόσθετα η διαφορετική τυπολογία των δήμων στην επιλογή έγινε καθώς εκ προοιμίου και ως εισαγωγική παραδοχή αναγνωρίζεται ότι το εσωτερικό περιβάλλον κάθε Ο.Τ.Α, μεταβάλλεται εξαιτίας και κυρίως του πληθυσμιακού μεγέθους του και του εύρους του υπηρεσιακού μηχανισμού τους.

Συγκεκριμένα :

1. Αποστάθηκαν ερωτηματολόγια σε προϊσταμένους Διευθύνσεων και Τμημάτων, καθώς και σε εργαζόμενους των Τμημάτων ή Γραφείων Προγραμματισμού, σύμφωνα με τους Οργανισμούς Εσωτερικής Υπηρεσίας του κάθε δήμου (Ο.Ε.Υ.).
2. Διακινήθηκαν ερωτηματολόγια σε αιρετούς εκπροσώπους των επιλεγέντων δήμων, και συγκεκριμένα σε Δημάρχους, Αντιδημάρχους ή εντεταλμένους Δημοτικούς Συμβούλους επί θεμάτων προγραμματισμού και σε Γενικούς Γραμματείς.

-Η επιλογή της ομάδας στόχου των εργαζομένων έγινε λόγω της συνάφειας της θέσης τους με το διερευνώμενο αντικείμενο. Λήφθηκε ως δεδομένο ότι, οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι που είναι καθ' ύλη αρμόδιοι στη διοίκηση των υπηρεσιακών τους μονάδων, είναι υπεύθυνοι στο να προγραμματίζουν, να οργανώνουν, να συντονίζουν, να ελέγχουν, να αναλαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις, να αναθέτουν εργασίες, να διαχειρίζονται κρίσεις, να επικοινωνούν, να πείθουν, να υποκινούν και τέλος ότι διαθέτουν ικανότητες που σχετίζονται με το στρατηγικό τρόπο σκέψης (ανάπτυξη στρατηγικού οράματος και αναλυτικής σκέψης)

και μια συνολική αντίληψη προς το θεσμό της Τ.Α., των αναγκών ενός δήμου και των υπηρεσιών τους.

-Η επιλογή της ομάδας των αιρετών έγινε εξαιτίας του ρόλου και της σημαντικότητας της θέσης που κατέχουν, επί θεμάτων προγραμματισμού. Το μικρό δείγμα των συμμετεχόντων δεν φιλοδοξεί να καταδείξει γενικευμένα αποτελέσματα, αλλά να καταγραφούν κάποιες ενδείξεις ή τάσεις από τις σκέψεις, απόψεις και στάσεις τους, ως προς την αναγκαιότητα και χρηστικότητα του θεσμού, την κατάρτιση, τη συμμετοχή και τις δυσκολίες εφαρμογής του.

Θετικό στοιχείο στη διεξαγωγή της έρευνας προς τους εργαζόμενους, ήταν η εξασφάλιση πρόσβασης στον πληθυσμό της ομάδας στόχου, λόγω συναδελφικότητας. Αρνητικό στοιχείο ήταν η μη ανταπόκριση ορισμένων εξ αυτών με αιτιολογία ότι ο δήμος τους δεν είχε συντάξει Ε.Π. ή δεν συμμετείχαν στη διαδικασία εκπόνησης ή “δεν γνωρίζουν” εφόσον δεν ήταν στα κύρια καθήκοντά τους. Ως προς τους αιρετούς η έλλειψη χρόνου και οι ανειλημμένες υποχρεώσεις τους, αποτέλεσαν ανασταλτικό παράγοντα για τη συμμετοχή τους.

3.1.3. Ερευνητικά εργαλεία

Από την αρχική φάση επιλέχθηκε η ερευνητική μέθοδος, της επισκόπησης με ερωτηματολόγιο και στις δύο ομάδες. Το ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιήθηκε ως κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων. Στην πρώτη ομάδα των εργαζομένων διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στο σύνολο της ομάδας, ενώ στον δεύτερο πληθυσμό των αιρετών, επιλέχθηκε περιορισμένο αριθμητικά δείγμα και άτομα που κατέχουν υψηλή ιεραρχικά πολιτική θέση και υπευθυνότητα σε θέματα προγραμματισμού. Για τη διασφάλιση της εγκυρότητας και της ερευνητικής διαδικασίας, στην εισαγωγή των ερωτηματολογίων δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινήσεις σχετικά με το σκοπό της έρευνας, την ανωνυμία των συμμετεχόντων, τη σπουδαιότητα συμμετοχής τους, τον απαιτούμενο χρόνο συμπλήρωσής του έτσι ώστε να εξασφαλισθεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ειλικρίνεια των ερωτώμενων.

Και τα δύο ερωτηματολόγια που διακινήθηκαν αποτελούνται από πέντε ενότητες ερωτήσεων που αφορούν : (Α) Δημογραφικά στοιχεία ερωτώμενων, (Β) σκοπιμότητα/ χρησιμότητα του Ε.Π. (Γ) Κατάρτιση, (Δ) Συμμετοχή και (Ε) Εφαρμογή του Ε.Π.

Είναι δομημένα με ερωτήσεις:

- διχοτομικές, ναι/όχι
- κλειστού τύπου, καθώς για τον ερωτώμενο είναι εύκολα και σύντομα να απαντηθούν
- απαντήσεις πολλαπλής επιλογής
- κλίμακας ιεράρχησης ανάμεσα από πέντε προκαθορισμένες εναλλακτικές απαντήσεις (κλίμακα Likert)
- ανοικτού τύπου, στην προσπάθεια άντλησης επιπλέον στοιχείων

A. Ερωτηματολόγιο στελεχών

Το ερωτηματολόγιο γενικότερα είναι ένα εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων, μπορεί να επιδοθεί χωρίς την παρουσία του ερευνητή, βοηθά στη συγκέντρωση δομημένων πληροφοριών και είναι σχετικά εύληπτο και εύκολο στην ανάλυση (Cohen κ. συν., 2000).

Το ερωτηματολόγιο των στελεχών περιελάμβανε :

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: Γενικές πληροφορίες (1) για το προφίλ των εργαζομένων με ερωτήσεις που αφορούν στα δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία των στελεχών, όπως ηλικία, φύλο, ειδικότητα, χρόνο υπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης, θέση στον φορέα και (2) για την εμπλοκή τους στον Ε.Π. την τρέχουσα αυτοδιοικητική περίοδο

ΕΝΟΤΗΤΑ Β «σκοπιμότητα/ χρησιμότητα»: Αποτελείται από πέντε ερωτήσεις που διερευνούν την άποψη των στελεχών, ως προς τη σκοπιμότητα του θεσμού, τη χρησιμότητα του για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του δήμου, τη γνώμη τους για τα κυριότερα προσδιοριστικά χαρακτηριστικά του στρατηγικού σχεδιασμού

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ «κατάρτιση»: Συμπεριλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την κατάρτιση του Ε.Π., τη δυσκολία στη συλλογή στοιχείων διάγνωσης, την εξοικείωσή τους με σημαντικές έννοιες και εργαλεία που συμπεριλαμβάνονται στον Ε.Π., τους παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων, τη γνώμη τους, ως προς την απλούστευση των διαδικασιών

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ «συμμετοχή»: Αποτελείται από τέσσερεις ερωτήσεις, που επιχειρούν να διερευνήσουν την πρόθεση συμμετοχής των στελεχών στην διαμόρφωση του προγραμματισμού, την άποψή τους για τη σημαντικότητα της δημόσιας διαβούλευσης, την ύπαρξη ομαδικού πνεύματος και κουλτούρα συνεργασίας στο δήμο τους

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε «εφαρμογή»: Περιλαμβάνονται ερωτήσεις για την εφαρμογή του στρατηγικού και επιχειρησιακού προγραμματισμού, το βαθμό διευκόλυνσης στην εργασία τους, την ιεράρχηση των ανασταλτικών παραγόντων στην υλοποίηση του, την παρακολούθηση του επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης.

Β. Ερωτηματολόγιο Αιρετών

Το ερωτηματολόγιο των αιρετών δομείται στις ίδιες ενότητες με αυτές των στελεχών αλλά με διαφοροποιημένες ερωτήσεις, ώστε να αποτυπωθούν οι απόψεις τους σε αντίστοιχα θέματα, αλλά από μια διαφορετική οπτική, της θέσης που κατέχουν.

Τα ερωτηματολόγια των στελεχών και αιρετών παρατίθενται αυτούσια στο Παράρτημα Β και Ε της παρούσας.

3.1.4. Διεξαγωγή Έρευνας

Πιλοτική Φάση

Πριν την διακίνηση των ερωτηματολογίων κρίθηκε σκόπιμος ο προέλεγχος, ώστε να αξιολογηθεί η ευκρίνεια στη διατύπωση, να εντοπιστούν λάθη και να γίνουν οι απαραίτητες διορθώσεις. Το πρώτο ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε πιλοτικά από τρία στελέχη δήμων, ενώ και τα δύο ερωτηματολόγια αξιολογήθηκαν από τον επιβλέποντα καθηγητή με εποικοδομητικά σχόλια, ως προς το μέγεθος, τη διατύπωση των ερωτήσεων, τη συμπλήρωση τους. Από τις επισημάνσεις προέκυψαν σημαντικές πληροφορίες που επηρέασαν τη μορφή και τη δομή των τελικών ερωτηματολογίων.

Ερευνητικές Διαδικασίες

Α. Η έρευνα των στελεχών πραγματοποιήθηκε από 15 Δεκεμβρίου 2016 έως 6 Φεβρουαρίου 2017. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά σε 138 στελέχη των δήμων που συμμετείχαν στην έρευνα. Συμπληρώθηκαν 96 ερωτηματολόγια με ποσοστό ανταπόκρισης, 69,56%.

Στο δήμο Παύλου Μελά η ανταπόκριση ανήλθε στο 91,17%, στο δήμο Καλαμαριάς 46,15%, Αμπελοκήπων-Μενεμένης 85%, Νεάπολης-Συκεών 70%, Κιλκίς 58,82% Χαλκηδόνα 55,5% και Σιντικής 80%.Απαραίτητη ήταν η τηλεφωνική επικοινωνία που ακολούθησε μετά την αποστολή του, ώστε να συμμετάσχουν οι ερωτώμενοι.

Σημαντικό στοιχείο που κατατίθεται είναι ο ανισοβαρής αριθμός των προϊσταμένων διευθύνσεων/τμημάτων και των εργαζομένων προγραμματισμού σε κάθε δήμο: στο δήμο Παύλου Μελά η ομάδα στόχος ήταν 34 άτομα (απάντησαν 31), στο δήμο Καλαμαριάς 26 άτομα (απάντησαν 12), Αμπελοκήπων – Μενεμένης 20 (απάντησαν 17), Νεάπολης –Συκεών 10 (απάντησαν 7), Κιλκίς 34 (απάντησαν 20), Χαλκηδόνα 9 (απάντησαν 5), Σιντική 5στελέχη (απάντησαν 4).

Β. Η έρευνα των αιρετών διεξήχθη από 6 έως 16 Φεβρουαρίου. Από το αρχικό στάδιο της διαδικασίας είχε προσδιορισθεί το δείγμα που αφορούσε συνολικά τρις αιρετούς από κάθε επιλεγέντα δήμο (21). Στην πορεία διαπιστώθηκε ότι σε αρκετούς από τους δήμους που συμμετείχαν στην έρευνα (Κιλκίς, Νεάπολης–Συκεών, Σιντικής), τα θέματα του προγραμματισμού ανήκουν στις αρμοδιότητες του Δημάρχου, με αποτέλεσμα τον αριθμητικό περιορισμό του δείγματος, σε 18 άτομα. Στόχος ήταν η προσωπική παρουσία του ερευνητή κατά τη διάρκεια της συμπλήρωσής του ερωτηματολογίου, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα διαλόγου, να δοθούν περαιτέρω διευκρινήσεις όπου απαιτούνταν, να αποσαφηνιστούν τυχόν παρερμηνείες, αλλά κυρίως να αντληθούν περαιτέρω συμπεράσματα, μέσω της συζήτησης. Ο συνολικός αριθμός των αιρετών στους οποίους διακινήθηκε το ερωτηματολόγιο ήταν 18, συμμετείχαν οι 13, ποσοστό ανταπόκρισης 72,2%.

3.1.5. Ανάλυση δεδομένων

Μετά τη συλλογή τους, τα ερωτηματολόγια ελέγχθηκαν ως προς την ορθή συμπλήρωση τους και τα δεδομένα τους καταχωρήθηκαν σε φύλλο επεξεργασίας (Excel), όπου καταγράφηκαν οι απόλυτες τιμές των απαντήσεων. Η ανάλυση των δεδομένων, έγινε με τις κλασσικές μεθόδους Στατιστικής Επεξεργασίας (Περιγραφική Στατιστική) και η επεξεργασία των στοιχείων έγινε με το στατιστικό λογισμικό SPSSV. 23.

3.1.6 Εκτιμώμενα οφέλη της έρευνας

Τα ευρήματα της έρευνας μπορούν να λειτουργήσουν χρηστικά με σκοπό τη διαμόρφωση ενός κοινά αποδεχτού πλαισίου για τη βελτιστοποίηση της σύνθεσης, της εφαρμογής και αξιολόγησης του προγραμματισμού στην Τ.Α., στο πλαίσιο του ΝΡΜ. Τα συμπεράσματα θα θέσουν προβληματισμούς για την έναρξη περαιτέρω συζήτησης, ως προς την κατανόηση και την αναγκαιότητα του θεσμού, τη δυνατότητα εφαρμογής του, ιδιαίτερα εξαιτίας του δύσκολου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος που διανύει η Χώρα και κατά συνέπεια και η Τ.Α.

3.1.7. Περιορισμοί της έρευνας

Σημαντικός περιορισμός της έρευνας αποτέλεσε το χρονικό διάστημα στο οποίο έπρεπε να ολοκληρωθεί. Η καταληκτική ημερομηνία για την ολοκλήρωση και παράδοση της διπλωματικής εργασίας, περιόρισε τη δυνατότητα διεύρυνσης του δείγματος σε μεγαλύτερο πλήθος δήμων ή στη διακίνηση των ερωτηματολογίων και σε λοιπούς εργαζόμενους, ώστε να ενισχυθεί η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Ο χρονικός περιορισμός επηρέασε και το πλήθος των ερωτώμενων αιρετών στελεχών σε συνδυασμό με τις αυξημένες υποχρεώσεις τους και τον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο τους.

ΜΕΡΟΣ Β

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

3.2. Περιγραφική Στατιστική

3.2.1 Περιγραφή των μεταβλητών

Το ερωτηματολόγιο που απευθύνονταν στους εργαζόμενους, απέδωσε 55 μεταβλητές προς επεξεργασία από τις οποίες οι 6 ήταν περιγραφικές (δημογραφικά στοιχεία) του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο είχε κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, ως προς τις μεταβλητές του. Ποιο συγκεκριμένα:

- 1) Οι ερωτήσεις 1 έως και 4 αν και ανήκαν στην Α: ενότητα (δημογραφικά στοιχεία) θεωρήθηκαν και ως ανεξάρτητες (προσδιοριστικές και όχι δημογραφικές μεταβλητές) ώστε να βοηθήσουν στην απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων
- 2) Η επεξεργασία της ερώτησης 4 έγινε με ξεχωριστό τρόπο κωδικοποίησης καθώς αποτέλεσε μια ερώτηση πολλαπλών επιλογών
- 3) Οι ερωτήσεις 7, 11, 12 και 26 αν και αναγράφονταν, ως μια ερώτηση στην ουσία εξετάσθηκαν ως ανεξάρτητες ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις ερευνητικού ενδιαφέροντος ήταν κλειστού τύπου και σχεδιασμένες κατά την κλασική πενταβάθμια κλίμακα Likert. Εξάιρεση αποτέλεσαν οι ερωτήσεις 8, 13 και 27 οι οποίες ήταν ανοικτού τύπου, ενώ ο μικρός αριθμός των απαντήσεων δεν επέτρεψε την κατηγοριοποίηση τους. Όλες οι μεταβλητές ήταν ποιοτικές και για την εξέταση του ερωτηματολογίου τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα και τα αποτελέσματα που εξήχθησαν παρουσιάζονται παρακάτω.

3.2.2 :Αριθμητική περιγραφή

Ενότητας (Α): Δημογραφικά στοιχεία

-Το σύνολο του δείγματος ήταν 96 άτομα με ελάχιστες απύσες τιμές (missing value) μικρότερες του 5% του δείγματος (1,2%). Από το σύνολο των ερωτηθέντων οι 35 (36,5%) ήταν άντρες και οι 61 (63,5%) γυναίκες. Επομένως αναδεικνύεται μια ανομοιογένεια, ως προς το φύλλο με την πλειοψηφία να κατέχουν οι γυναίκες.

-Το σύνολο των ερωτώμενων κατατάχθηκε στις ηλικίες μεταξύ 31 έως 64 ετών, με ίσο καταμερισμό μεταξύ των ηλικιακών ομάδων 31-49 και 50-64. Χαρακτηριστικό είναι ότι δεν συμμετείχαν ηλικίες μικρότερες των 30 ετών, είτε εξαιτίας της υψηλής ιεραρχικής θέσης που κατέχουν οι ερωτώμενοι (εφόσον τα χρόνια υπηρεσίας αποτελούν κριτήριο επιλογής προϊσταμένων στο δημόσιο και μοριοδοτούνται), είτε λόγω των περιορισμών και της απαγόρευσης των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα τα τελευταία χρόνια σε συνδυασμό με την αύξηση των ορίων συνταξιοδότησης. Αυτό γενικότερα έχει ως αποτέλεσμα την μη ανανέωση του προσωπικού στο δημόσιο και την Τ.Α.

-Τα χρόνια υπηρεσίας των στελεχών κατά πλειοψηφία κυμαίνονται από 11 έως 30 έτη, με ίδιο ποσοστό συμμετοχής 40,6% από 11-20 έτη υπηρεσίας και 21-30 έτη. Παρατηρείται ότι μόνο τρεις εργαζόμενοι έχουν υπηρεσία μεταξύ 1-10, ενώ 8 μεγαλύτερη των 31 ετών. Η αποτύπωση αυτή συμφωνεί με την όμοια αναλογία των ηλικιών που καταγράφηκε παραπάνω και με τις σχετικές διαπιστώσεις.

-Υψηλό είναι το επίπεδο εκπαίδευσης των στελεχών, όπως και ήταν αναμενόμενο εφόσον για την επιλογή προϊσταμένων απαιτούνται «τυπικά προσόντα». Από το σύνολο των ερωτηθέντων μόνο ένα χαμηλό ποσοστό (4%) έχει απολυτήριο Λυκείου, ενώ (55 ή 59,3%) των ερωτηθέντων έχουν πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης, δηλαδή ΑΕΙ/ΤΕΙ. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή και Διδακτορικού διπλώματος (34 ή 36,6%) κατέχουν τόσο υψηλό ποσοστό. Ενώ μια περαιτέρω έρευνα στον τίτλο του πτυχίου καταδεικνύει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι προέρχονται από Οικονομικές και τη Φιλοσοφική Σχολή.

-Στην τελευταία ερώτηση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτηθέντων καταγράφεται η διοικητική θέση που κατέχουν. Το 60,4% είναι Προϊστάμενοι Τμήματος, το 28,1% Προϊστάμενοι Διεύθυνσης και τέλος το 11,5% είναι στελέχη των γραφείων ή τμημάτων Προγραμματισμού. Μετά την περιγραφή του δείγματος, ακολουθεί η παράθεση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

3.2.3 Αναλυτική περιγραφή απαντήσεων

Στη συνέχεια περιγράφεται το σύνολο των απαντήσεων με το αντίστοιχο ραβδόγραμμα και συνοψίζονται γενικά σχόλια, για κάθε μια ερώτηση. Επειδή υπήρξαν

ποιοτικές μεταβλητές, τα κύρια περιγραφικά μέτρα αποτέλεσαν η επικρατούσα τιμή και το ποσοστό επί του συνόλου.

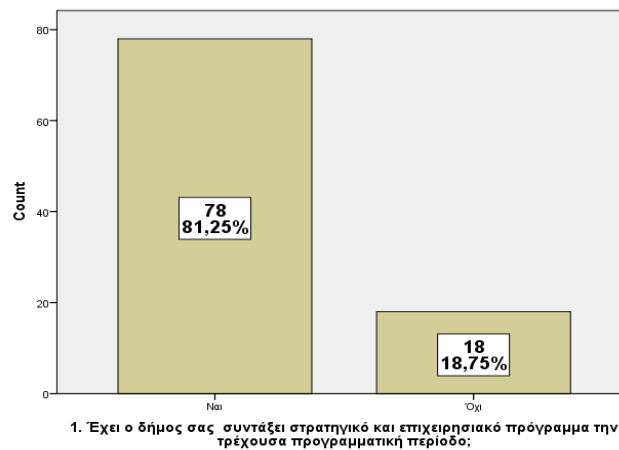
Ενότητα Α

Ερώτηση 1. Έχει ο δήμος σας συντάξει στρατηγικό και επιχειρησιακό πρόγραμμα την τρέχουσα προγραμματική περίοδο;

Το 81,25% των εργαζομένων (78 άτομα) δηλώνουν ότι ο δήμος τους συνέταξε στρατηγικό και Ε.Π. την τρέχουσα προγραμματική περίοδο, ενώ το 18,75% (18 άτομα) δηλώνουν ότι ο δήμος τους δεν έχει συντάξει.

Διάγραμμα 3.1.

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

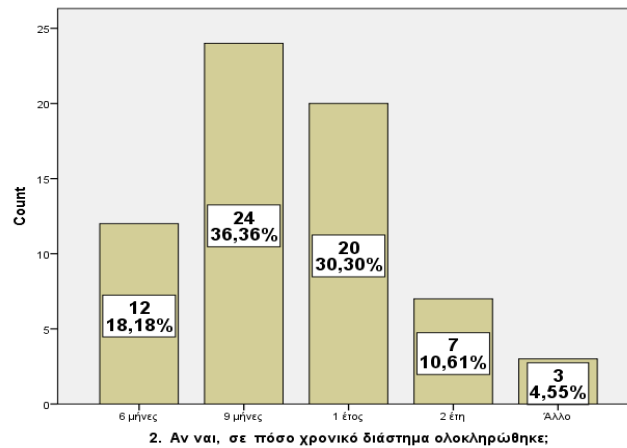


Ερώτηση 2. Αν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα ολοκληρώθηκε;

Το σύνηθες χρονικό διάστημα ολοκλήρωσης σύνταξης των Ε.Π. κυμαίνεται στους 9 μήνες με 1 χρόνο, καθώς δηλώθηκε περίπου από το 66,66% των ερωτηθέντων.

Διάγραμμα 3.2.

Αν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα ολοκληρώθηκε;

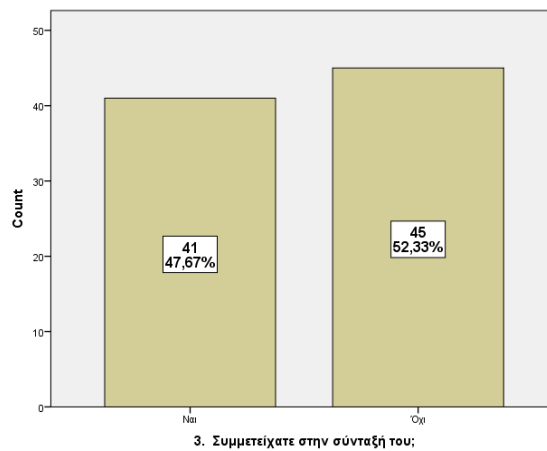


Ερώτηση 3. Συμμετείχατε στην σύνταξή του;

Από το σύνολο των ερωτηθέντων μόνο οι 41 εργαζόμενοι (47,67%) συμμετείχαν στην σύνταξη του Ε.Π. Κυριαρχεί η απάντηση της μη συμμετοχής τους, παρά του ότι η επιλεγθείσα ομάδα αποτελείται από υψηλόβαθμα ιεραρχικά στελέχη των δήμων που στα κύρια καθήκοντά τους περιλαμβάνεται ο προγραμματισμός και η οργάνωση των τμημάτων τους.

Διάγραμμα 3.3.

Συμμετείχατε στην σύνταξή του;

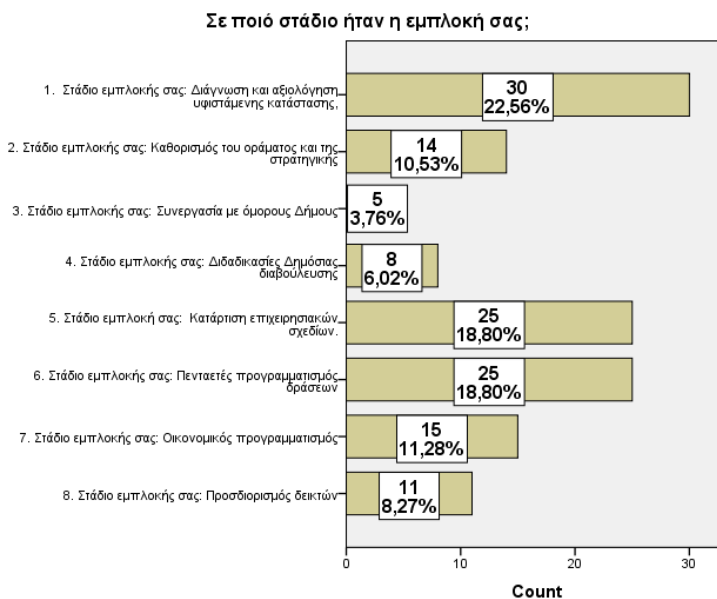


Ερώτηση 4. Αν ναι σε ποιο στάδιο ήταν η εμπλοκή σας ;

Από το παρακάτω γράφημα καταδεικνύεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (22,56%) συνέβαλε στη «Διάγνωση και αξιολόγηση της υφιστάμενης κατάστασης». Κάτι που ήταν αναμενόμενο καθώς αποτελεί το αρχικό, εισαγωγικό στάδιο της όλης διαδικασίας και λόγω του ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν εκ των «έσω» καλύτερα τα στοιχεία του δήμου τους και μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σταδίου αυτού. Επιπρόσθετα θα πρέπει να αναφερθεί ότι υπήρχε σχεδόν σε κάθε απάντηση, πάνω από ένα στάδιο στο οποίο εμπλέκονταν οι εργαζόμενοι. Ακολουθούν το πέμπτο και έκτο στάδιο, δηλαδή η κατάρτιση των «Επιχειρησιακών Σχεδίων» και ο «Πενταετής Προγραμματισμός Δράσεων», αντίστοιχα με ποσοστό 18,80%. Η μικρότερη συμμετοχή των εργαζομένων καταγράφεται στην φάση της δημόσιας διαβούλευσης και στις διαδικασίες συνεργασιών με όμορους δήμους, με 6,02% και 3,76% συμμετοχής, αντίστοιχα.

Διάγραμμα 3.4.

Αν ναι σε ποιο στάδιο ήταν η εμπλοκή σας ;



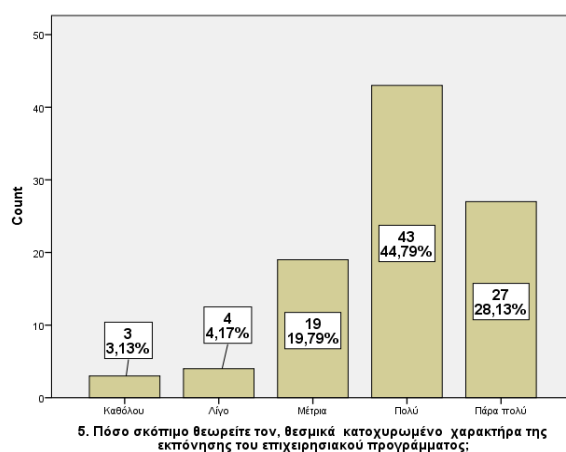
Ενότητα Β : Σκοπιμότητα – Χρησιμότητα

Ερώτηση 5. Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;

Το 72,92% των εργαζομένων (70 άτομα) θεωρεί σκόπιμο τον θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα εκπόνησης του Ε.Π., ενώ μόνο 7,30% (7 άτομα) απάντησαν στη μη σκοπιμότητά του. Διαπιστώνεται η θετική στάση των εργαζομένων και η κατανόηση της χρησιμότητάς του, ως εργαλείο προγραμματισμού.

Διάγραμμα 3.5.

Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;

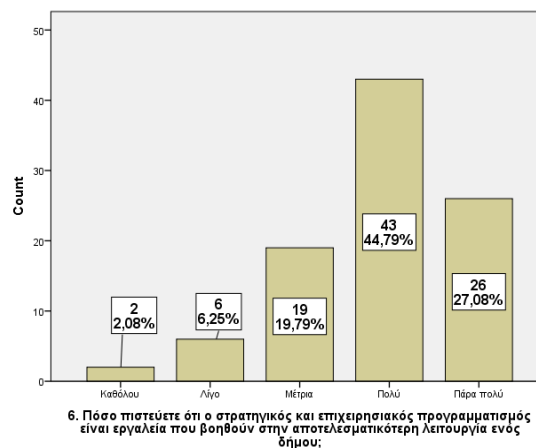


Ερώτηση 6. Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;

Το 71,87% των εργαζομένων (69 άτομα) απαντά ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου.

Διάγραμμα 3.6.

Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;



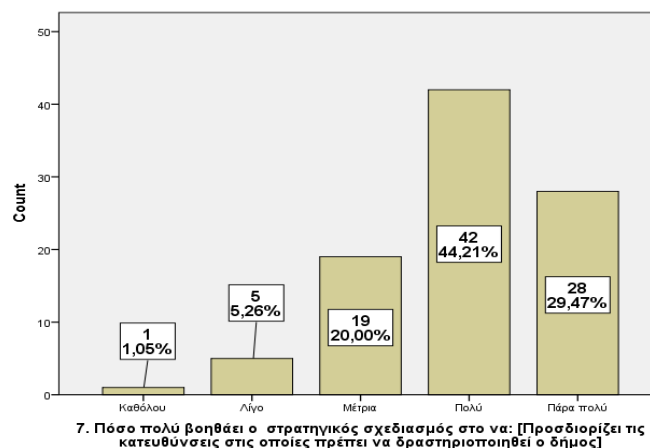
Ερώτηση 7. Ο Στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στο να :

Η ερώτηση 7 αποτελείται από μια ομάδα υποερωτήσεων που αφορούν στο ίδιο αντικείμενο δηλαδή κατά πόσο ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει σε 7 διαφορετικές περιπτώσεις : (1) προσδιορίζει κατευθύνσεις δραστηριοποίησης των δήμων, (2) συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του, (3) υποστηρίζει στη λήψη αποφάσεων, (4) μειώνει την αβεβαιότητα, (5) εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων, (6) διευρύνει τις συνεργασίες, (7) βελτιώνει την αποδοτικότητα

Η παράθεση των γραφημάτων γίνεται για οπτική σύγκριση των απαντήσεων από τα οποία καταδεικνύεται ότι αν και οι απαντήσεις δεν είναι ίδιες για όλες τις περιπτώσεις, υπάρχει μια γενική τάση προς την κατηγορία «Μέτρια» και «Πολύ» για όλες τις υποπεριπτώσεις. (Η αριθμητική σύγκριση των απαντήσεων κατατίθεται στο παράρτημα Γ).

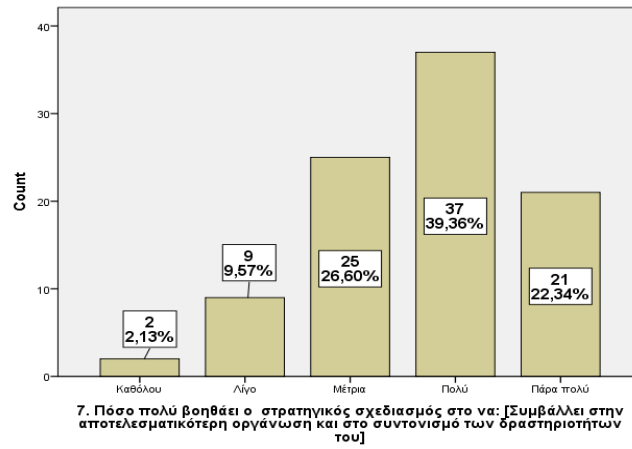
Διάγραμμα 3.7.

Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος



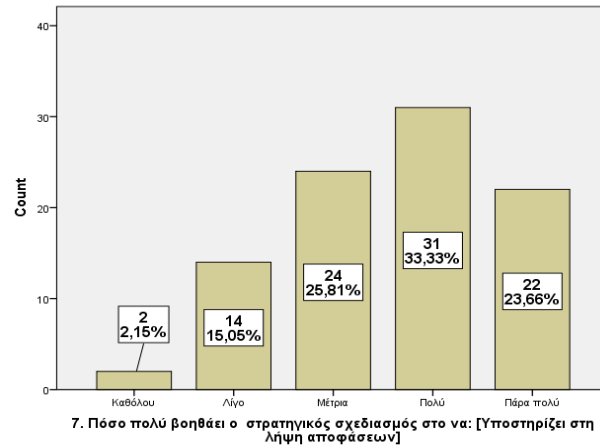
Διάγραμμα 3.8.

Συμβάλλει στην αποτελεσματική οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του



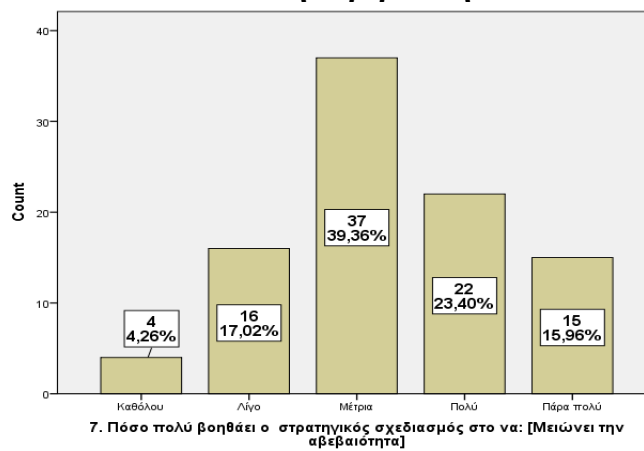
Διάγραμμα 3.9.

Υποστηρίζει στη λήψη αποφάσεων

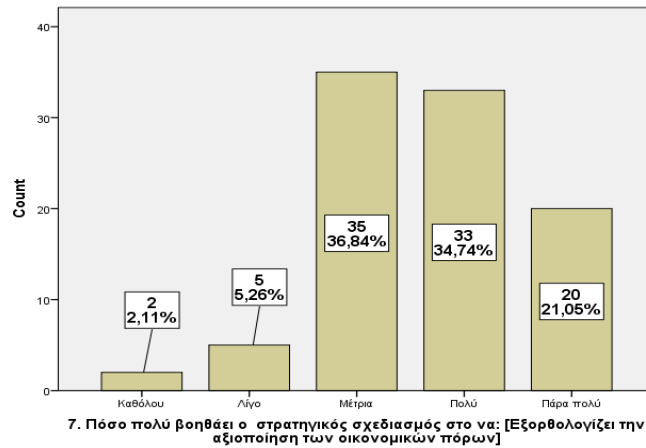


Διάγραμμα 3.10.

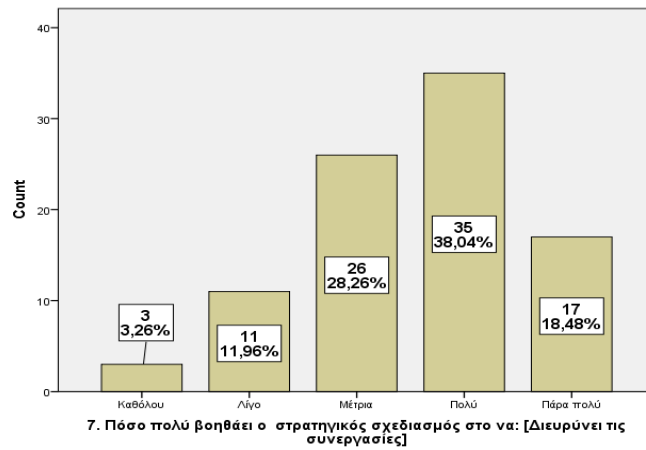
Μειώνει την αβεβαιότητα



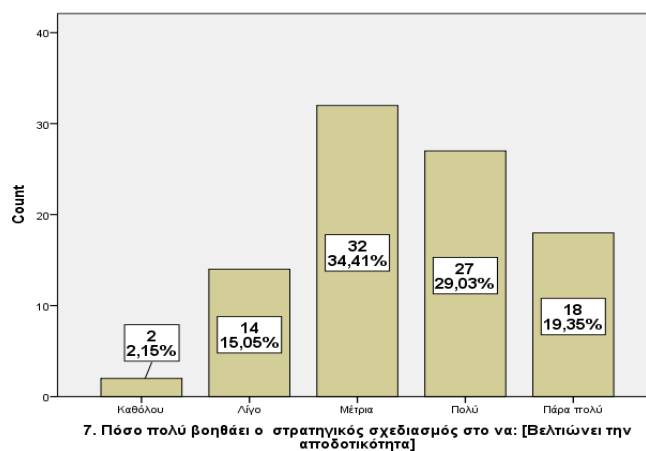
Διάγραμμα 3.11.
Εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων



Διάγραμμα 3.12.
Διευρύνει τις συνεργασίες



Διάγραμμα 3.13.
Βελτιώνει την αποδοτικότητα



Γενικότερα όμως στο σύνολο των απαντήσεων υπερτερεί αθροιστικά η άποψη «Πολύ» ή «Πάρα πολύ» στις πέντε από τις επτά υποερωτήσεις. Κατά σειρά κατάταξης αθροιστικά του «Πολύ» και «Πάρα πολύ», από τους ερωτώμενους καταγράφεται ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στο να:

- «Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος» με ποσοστό 73,68%,
- «συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του» με 61,7%,
- «υποστηρίζει στη λήψη αποφάσεων» με 56,99%,
- «διευρύνει τις συνεργασίες» με 56,52%,
- «εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων» με 55,80%,
- «βελτιώνει την αποδοτικότητα» με 48,39%
- «μειώνει την αβεβαιότητα» με 39,36%

Εξάιρεση αποτελεί η επιλογή «μειώνει την αβεβαιότητα» καθώς 20 ερωτώμενοι (21,28%) θεωρούν το αντίθετο, αλλά και πάλι υπερισχύει η θετική άποψη.

Ερώτηση 8. Αν υπάρχει άλλη παράμετρος, αναφέρατε

Η ερώτηση 8 εάν και δημιουργήθηκε για τον εμπλουτισμό των απαντήσεων με περιπτώσεις που δεν είχαν καλυφθεί από την ερώτηση 7, απέδωσε μόνο πέντε απαντήσεις. Συγκεκριμένα δηλώθηκε ότι :

- 1) Συμβάλλει στην αλλαγή εργασιακής κουλτούρας των υπαλλήλων και στην διάδοση και αποδοχή κοινού οράματος και αποστολής.
- 2) Μπορεί να αποτελεί τη βάση του επικοινωνιακού και διαβουλευτικού σχεδίου ενός δήμου.
- 3) Λειτουργεί ως κίνητρο για την επίτευξη στόχων, δίνει την ευκαιρία στα τμήματα να γνωρίσουν τους στόχους άλλων τμημάτων και να αναπτυχθούν συνεργασίες.
- 4) Ελάχιστα ακολουθείται.
- 5) Απαιτείται η πιστή εφαρμογή του.

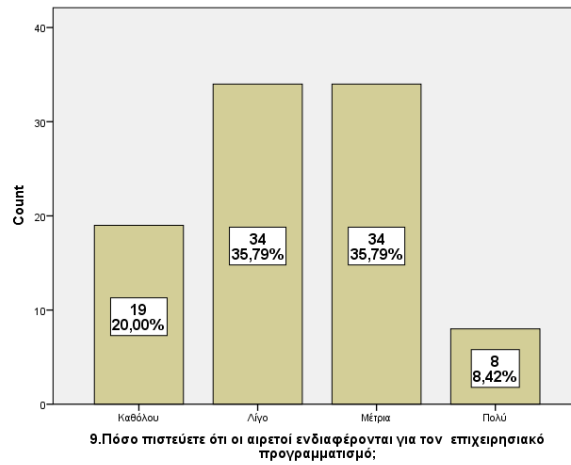
Γενικότερα όμως διαπιστώνεται ότι για τις πρώτες τρεις κατατεθειμένες απόψεις το γενικό νόημα τους είχε ήδη καλυφθεί από τις υποερωτήσεις 1, 2 και 3, ενώ η 4 και 5 απαντήσεις μας μεταφέρουν ουσιαστικά εμπειρική γνώση.

Ερώτηση 9.Πόσο πιστεύετε ότι οι αιρετοί ενδιαφέρονται για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό;

Στην ερώτηση 9 που αφορά στο ενδιαφέρον που δείχνουν οι αιρετοί για τον Ε.Π., οι εργαζόμενοι αναφέρουν προσωπική/εμπειρική άποψη και γνώση, η οποία είναι διαφορετική για κάθε άτομο ξεχωριστά. Χαρακτηριστικό είναι ότι επικρατεί η αρνητική άποψη του «Καθόλου» ή «Λίγο» (53 ή 55,79%), ενώ δεν είχαμε καμία απάντηση «Πάρα πολύ»

Διάγραμμα 3.14.

Πόσο πιστεύετε ότι οι αιρετοί ενδιαφέρονται για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό;



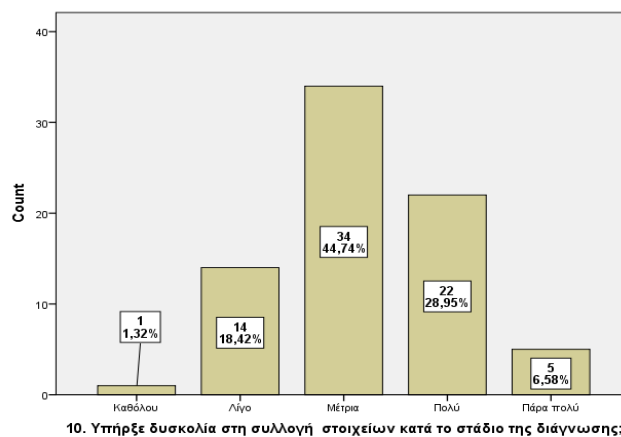
Ενότητα Γ : Κατάρτιση

Ερώτηση 10. Υπήρξε δυσκολία στη συλλογή στοιχείων κατά το στάδιο της διάγνωσης;

Το 44,74% των εργαζομένων (34 άτομα) δηλώνουν την απάντηση «Μέτρια» στη δυσκολία συλλογής στοιχείων κατά το στάδιο της διάγνωσης, ενώ το 35,53% επιλέγει την απάντηση «Πολύ και «Πάρα πολύ», μειοψηφεί η άποψη του «Καθόλου» και «Λίγο»

Διάγραμμα 3.15.

Υπήρξε δυσκολία στη συλλογή στοιχείων κατά το στάδιο της διάγνωσης;

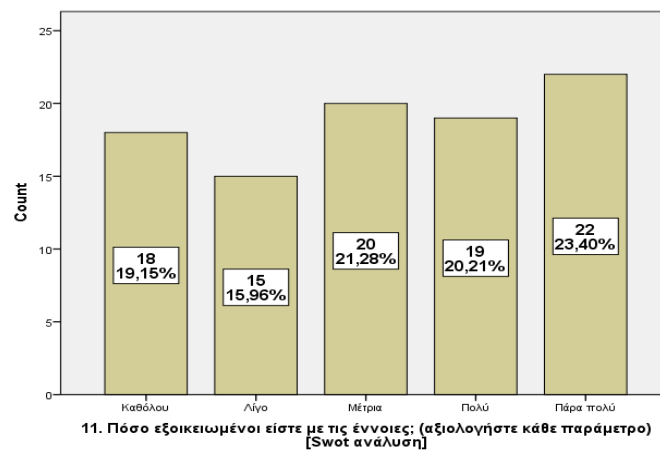


Ερώτηση 11. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις έννοιες (swot ανάλυση, Άξονες/Μέτρα, στόχοι, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, δείκτες);

Παρόμοια με την ερώτηση 7 εξετάστηκε και η ερώτηση 11 μέσω των υποερωτήσεων της. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν αναμενόταν ομοιογένεια στις απαντήσεις, ούτε ότι μια πιθανή ανομοιογένεια θα προκαλούσε ιδιαίτερη εντύπωση, καθώς αναφερόμαστε σε ατομικές γνώσεις και όχι σε απόψεις. Πράγματι από την οπτική εξέταση των γραφημάτων παρατηρείται ότι υπάρχει διαφορετικότητα στις απαντήσεις, τόσο αριθμητικά όσο και ως προς την κλίμακα των απαντήσεων.

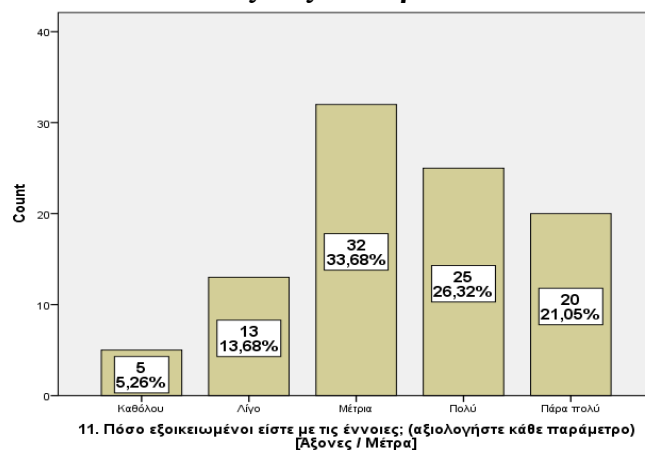
Διάγραμμα 3.16.

Swot Ανάλυση



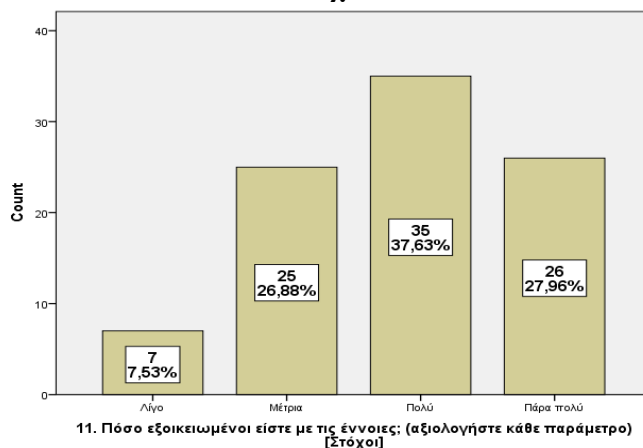
Διάγραμμα 3.17.

Άξονες - Μέτρα



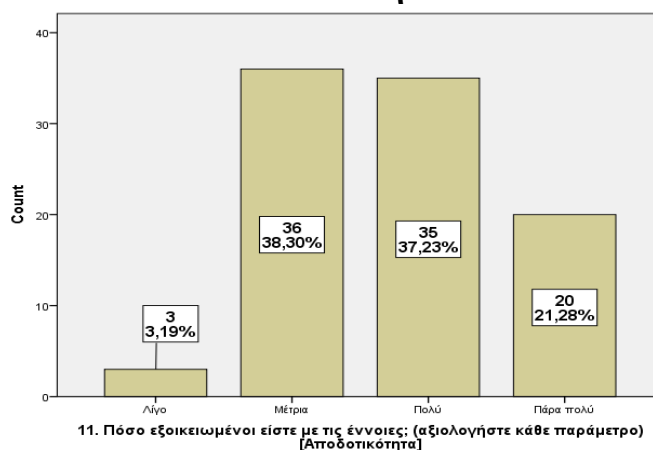
Διάγραμμα 3.18.

Στόχοι



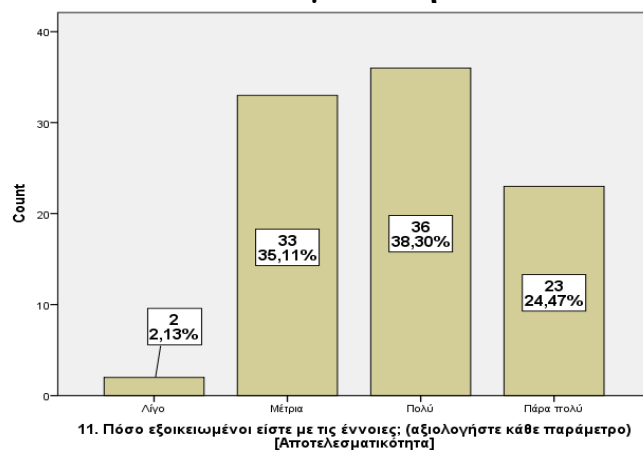
Διάγραμμα 3.19.

Αποδοτικότητα

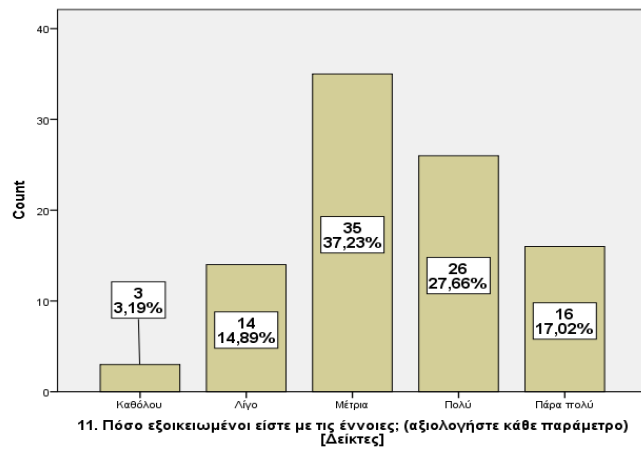


Διάγραμμα 3.20.

Αποτελεσματικότητα



Διάγραμμα 3.21.
Δείκτες



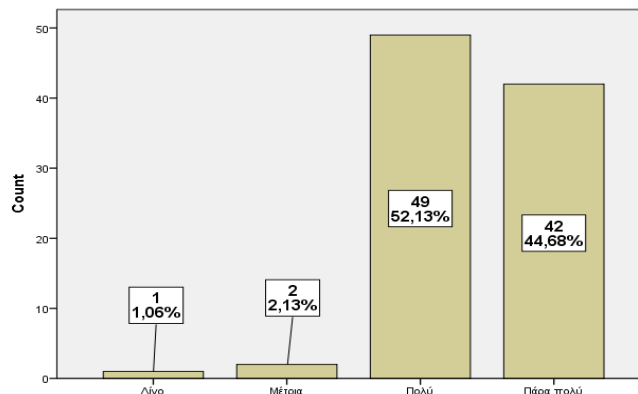
Από τις απαντήσεις στην ερώτηση 11 διαπιστώνουμε ότι η μόνη έννοια με την οποία δεν είναι εξοικειωμένοι οι εργαζόμενοι είναι η Swot ανάλυση καθώς είναι ένας εξειδικευμένος όρος της διοίκησης επιχειρήσεων. Σε μικρότερο βαθμό εξοικείωσης καταδεικνύεται ο όρος «δείκτες» καθώς είναι όρος των οικονομικών σχολών, όπως επίσης και άξονες/μέτρα, ενώ έχουμε εξοικείωση των υπολοίπων όρων: «στόχοι», «αποδοτικότητα», «αποτελεσματικότητα» με την απάντηση «Καθόλου» να είναι μηδενική.

Ερώτηση 12. Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) (οικονομικοί πόροι, ανθρώπινο δυναμικό, ετοιμότητα και ωρίμανση έργων, καταγεγραμμένες ανάγκες, εντολή αιρετών, κανένας από τους παραπάνω).

Παρόμοια η ερώτηση 12 έχει 6 υποερωτήσεις και μελετάται ο βαθμός σημαντικότητας κάθε παράγοντα.

Διάγραμμα 3.22.

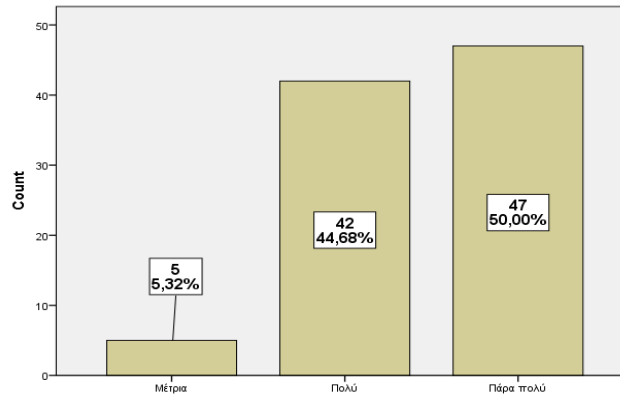
Οικονομικοί πόροι



12. Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Οικονομικοί πόροι]

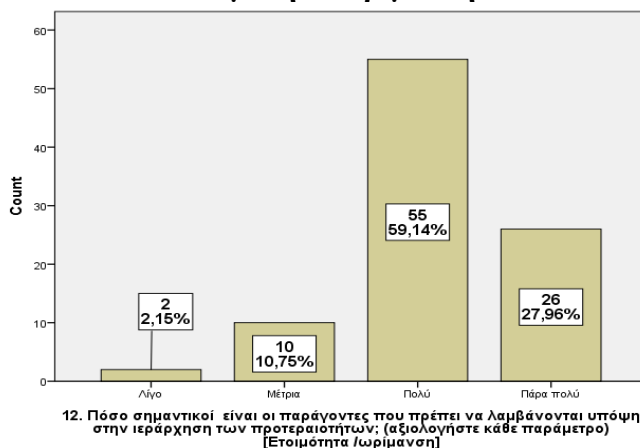
Διάγραμμα 3.23.

Ανθρώπινο Δυναμικό

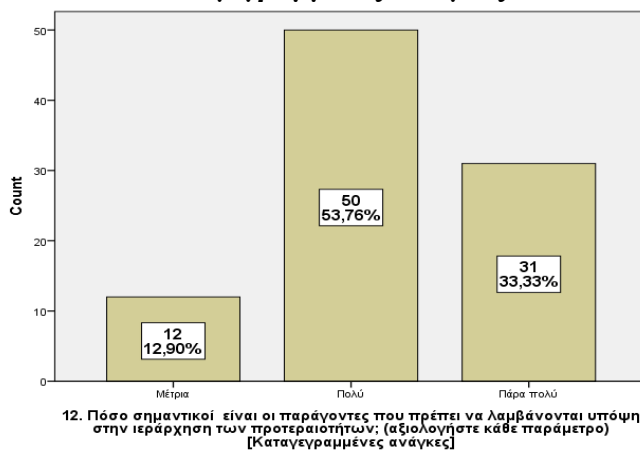


12. Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Ανθρώπινο δυναμικό]

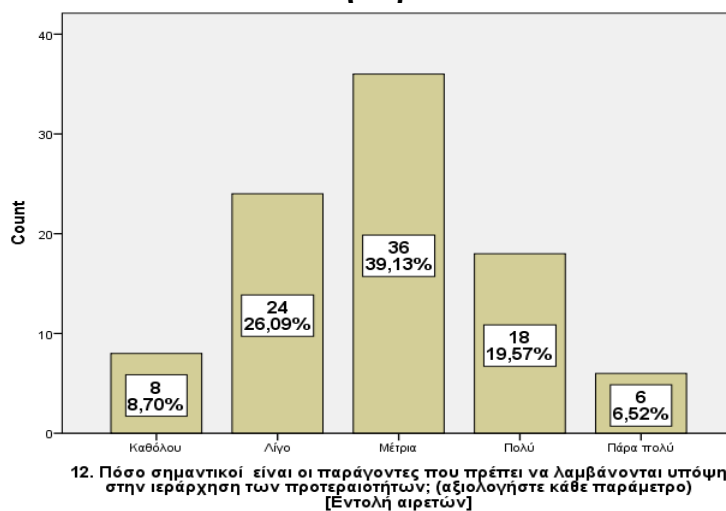
Διάγραμμα 3.24.
Ετοιμότητα Ωρίμανση



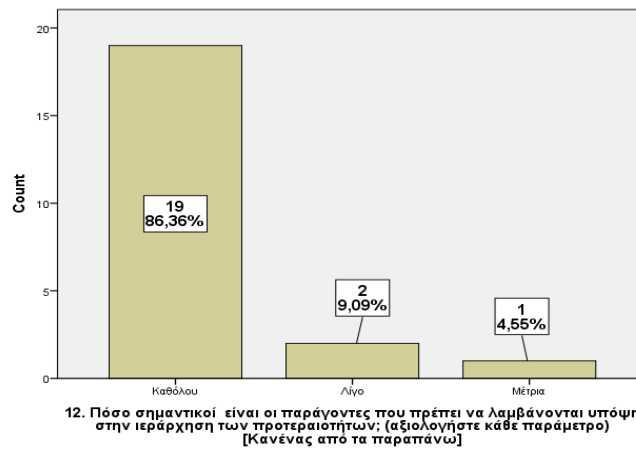
Διάγραμμα 3.25.
Καταγεγραμμένες Ανάγκες



Διάγραμμα 3.26.
Εντολή Αιρετών



Διάγραμμα 3.27.
Κανένας από τα παραπάνω



Γενικώς η ιεράρχηση προτεραιοτήτων είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία που πρέπει να εκτελείται κατά το σχεδιασμό. Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων διαπιστώνεται ότι ως πιο σημαντικό παράγοντα, οι εργαζόμενοι θεωρούν τους «Οικονομικούς πόρους» και το «Ανθρώπινο δυναμικό», ενώ έχουν αρνητική άποψη για την εντολή αιρετών. Κατά σειρά κατάταξης αθροιστικά του «Πολύ» και «Πάρα πολύ», καταγράφονται:

- «Οικονομικοί πόροι», απάντησαν 91 στελέχη (96,81%)
- «Ανθρώπινο δυναμικό», 89 άτομα (94,68%)
- Ετοιμότητα /ωρίμανση, 81 ερωτώμενοι (87,1%)
- Καταγεγραμμένες ανάγκες, 81 (87,09%)
- Εντολή αιρετών, 24 άτομα (26,09%)

Ερώτηση 13. Εάν υπάρχει και άλλη παράμετρος αναφέρετε:

Όπως και στην ερώτηση 8 οι συμπληρωματικές παράμετροι που αναφέρθηκαν ήταν:

- 1- Ευρύτερο περιβάλλον σχεδιασμού και υπερκείμενα θεσμικά στρατηγικά
- 2- Επιχειρησιακά κείμενα (π.χ. περιφερειακά επιχειρησιακά προγράμματα, χωροταξικός σχεδιασμός και αειφόρος ανάπτυξη, σχέδια διαχείρισης αειφόρου ενέργειας, σχέδιο για τις μεταφορές, κείμενα πολιτικής υγείας κλπ) προκειμένου όσα προτείνονται να συνδέονται με άλλες ευρύτερες πολιτικές και να τυγχάνουν μεγαλύτερων ευκαιριών χρηματοδότησης.

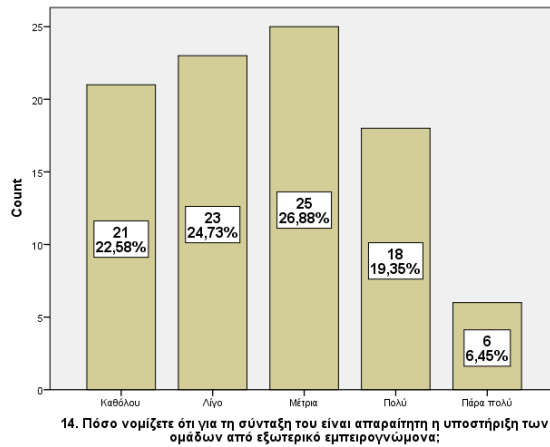
Οι επιπρόσθετοι παράγοντες που αναφέρθηκαν από τα στελέχη αφορούσαν κυρίως εξειδικευμένες εμπειρικές γνώσεις, αν και δεν κατηγοριοποιήθηκαν λόγω του πλήθους τους, παρείχαν πολύτιμη πληροφόρηση.

Ερώτηση 14. Πόσο νομίζετε ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;

Η απάντηση «Μέτρια» με ποσοστό 26,88%(25 άτομα) επικρατεί. Το υψηλό ποσοστό (47,31%) των αρνητικών απαντήσεων «Λίγο» και «Καθόλου» στην ανάγκη υποστήριξης των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα, καταδεικνύει μια άποψη σιγουριάς των εργαζομένων για την λειτουργία και δυναμική των δήμων καθώς και στις ικανότητές τους να ανταποκριθούν. Ενώ το 25,81% των ερωτηθέντων (24 άτομα) θεωρεί «Πολύ» και «Πάρα πολύ» απαραίτητη την υποστήριξη των δήμων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα.

Διάγραμμα 3.28.

Πόσο νομίζετε ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;

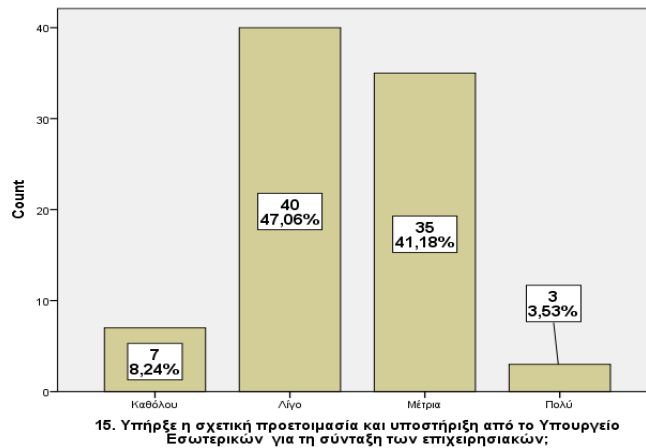


Ερώτηση 15. Υπήρξε η σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;

Το 96,47% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το Υπουργείο δεν είχε τη σχετική προετοιμασία και δεν παρείχε υποστήριξη στους δήμους.

Διάγραμμα 3.29.

Υπήρξε η σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;

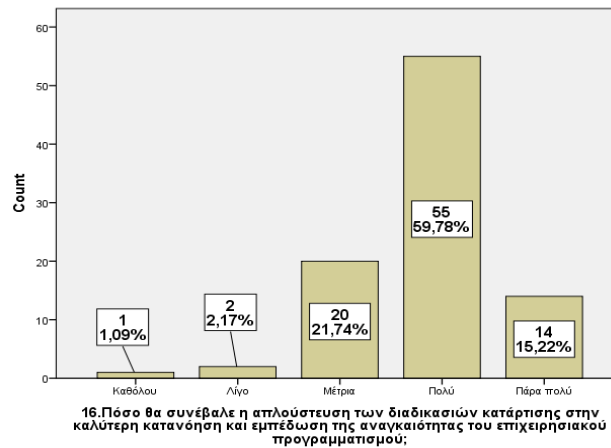


Ερώτηση 16. Πόσο θα συνέβαλε η απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης στην καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση της αναγκαιότητας του επιχειρησιακού προγραμματισμού;

Η πλειοψηφία των εργαζομένων (97,74%) απάντησαν «Μέτρια» έως «Πάρα πολύ», δηλαδή θετικά ότι η απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης θα συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση της αναγκαιότητας του προγραμματισμού από τους δήμους, με την άποψη «Πολύ» να επικρατεί με ποσοστό 59,78%.

Διάγραμμα 3.30.

Πόσο θα συνέβαλε η απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης στην καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση της αναγκαιότητας του επιχειρησιακού προγραμματισμού;



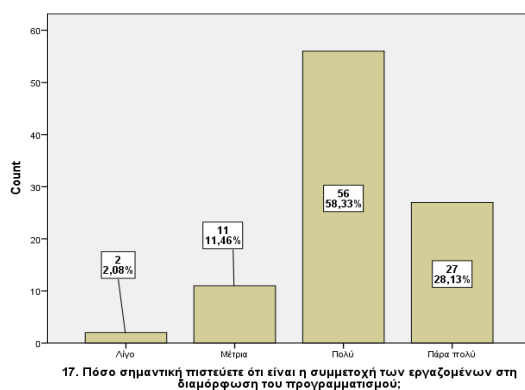
Ενότητα Δ : Συμμετοχή

Ερώτηση 17. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;

Το 97,92% των εργαζομένων (94 άτομα) απάντησαν ότι η συμμετοχή των εργαζόμενων στη διαμόρφωση του προγραμματισμού είναι σημαντική, με την άποψη «Πολύ» να επικρατεί σε ποσοστό 58,33%.

Διάγραμμα 3.31.

Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;

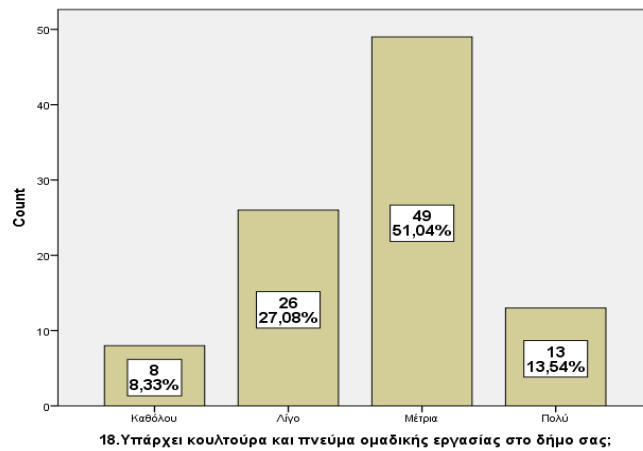


Ερώτηση 18. Υπάρχει κουλτούρα και πνεύμα ομαδικής εργασίας στο δήμο σας;

Αρνητική άποψη επικρατεί για την ομαδικότητα στο χώρο εργασίας των ερωτηθέντων καθώς μόνο 13 άτομα (13,54%) καταθέτουν άποψη πάνω της μέτριας, ενώ δεν υπήρχε καθόλου η θέση «Πάρα πολύ», καταδεικνύοντας ένα γενικότερο έλλειμμα ομαδικότητας, ομαδικού πνεύματος και κουλτούρας συνεργασίας στο χώρο εργασίας τους.

Διάγραμμα 3.32.

Υπάρχει κουλτούρα και πνεύμα ομαδικής εργασίας στο δήμο σας;

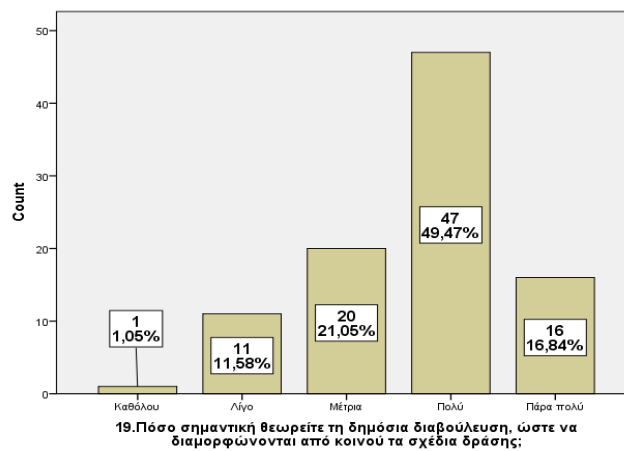


Ερώτηση 19. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;

Το 66,37% των ερωτώμενων (63 άτομα) θεωρούν πολύ σημαντικό παράγοντα στη διαμόρφωση του Ε.Π. την δημόσια διαβούλευση, ενώ μόνο το 12,63% (12 άτομα) έχουν αρνητική άποψη.

Διάγραμμα 3.33.

Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;

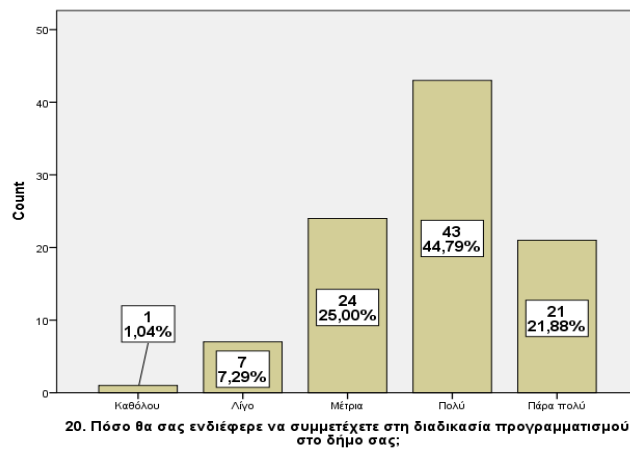


Ερώτηση 20. Πόσο θα σας ενδιέφερε να συμμετέχετε στη διαδικασία προγραμματισμού στο δήμο σας;

Το 91,17% των εργαζομένων, ενδιαφέρετε να συμμετάσχει στη διαδικασία προγραμματισμού.

Διάγραμμα 3.34.

Πόσο θα σας ενδιέφερε να συμμετέχετε στη διαδικασία προγραμματισμού στο δήμο σας;



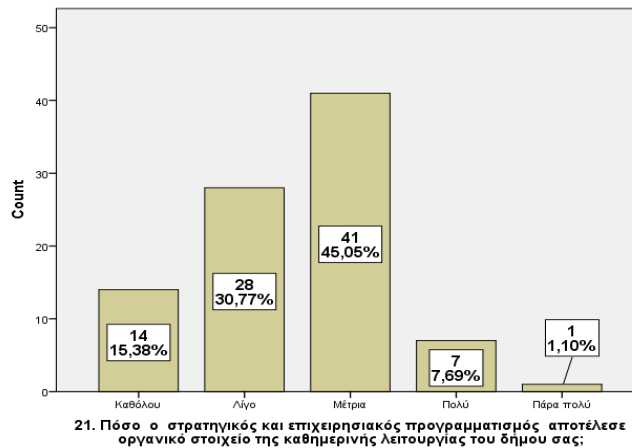
Ενότητα Ε : Εφαρμογή

Ερώτηση 21. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;

Το 46,15% των εργαζομένων (42 άτομα) απαντά ότι ο Ε.Π. αποτέλεσε λίγο ή καθόλου οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου τους, ενώ επικρατεί η άποψη «Μέτρια» με ποσοστό 45,05%. Αξίζει να σχολιασθεί εφόσον είναι ιδιαίτερα σημαντικό, ότι μόνο το 8,79% των ερωτηθέντων απάντησε «Πολύ» ή «Πάρα πολύ» στην εφαρμογή του Ε.Π.

Διάγραμμα 3.35.

Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;



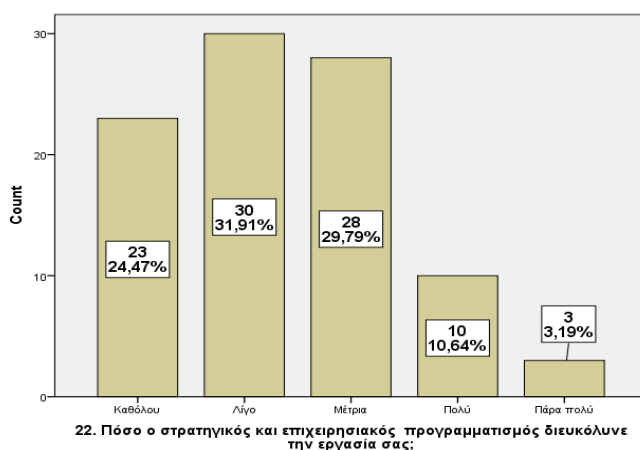
21. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;

Ερώτηση 22. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός διευκόλυνε την εργασία σας;

Και στην ερώτηση 22 κατατίθεται αρνητική άποψη για το κατά πόσο ο προγραμματισμός διευκόλυνε την εργασία των ερωτηθέντων, με μόνο το 13,83% να δηλώνει «Πολύ» και «Πάρα πολύ». Επικρατεί η άποψη «Λίγο» με ποσοστό 31,91%.

Διάγραμμα 3.36.

Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός διευκόλυνε την εργασία σας;

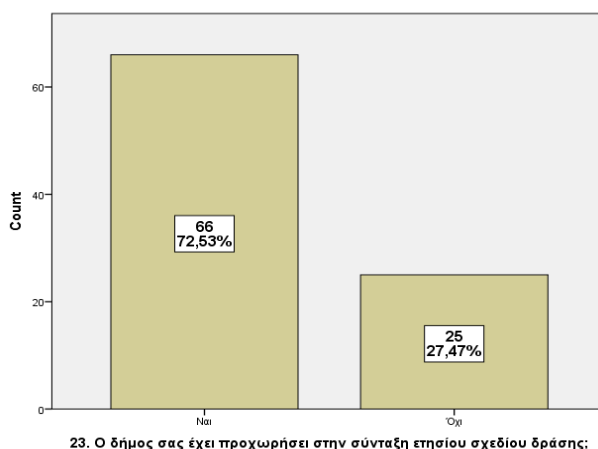


Ερώτηση 23. Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης;

Το 72,53% των ερωτηθέντων (66 άτομα) απαντούν ότι ο δήμος τους έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης.

Διάγραμμα 3.37.

Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης;

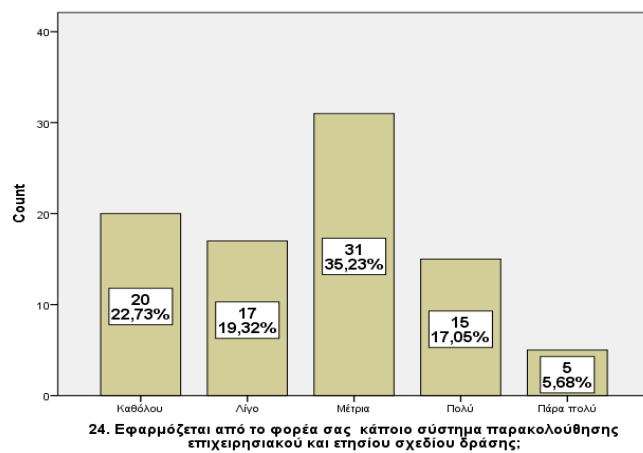


Ερώτηση 24. Εφαρμόζεται από το φορέα σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης;

Μόνο το 22,73% των ερωτηθέντων (20 άτομα) απάντησαν ότι εφαρμόζεται «Πολύ» και «Πάρα Πολύ» κάποιο σύστημα παρακολούθησης του Ε.Π και του Ε.Π.Δ. από το φορέα τους, με την απάντηση «Μέτρια» να επικρατεί με ποσοστό 35,23%.

Διάγραμμα 3.38.

Εφαρμόζεται από το φορέα σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης;

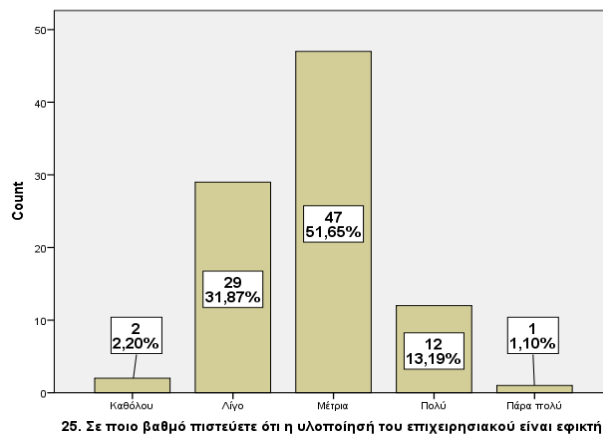


Ερώτηση 25. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίησή του επιχειρησιακού είναι εφικτή;

Το 14,29% των εργαζομένων (13 άτομα) απαντούν «Πολύ» και «Πάρα πολύ» στην υλοποίηση του Ε.Π., ενώ και πάλι επικρατεί η «Μέτρια» άποψη με ποσοστό 51,65%

Διάγραμμα 3.39.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίησή του επιχειρησιακού είναι εφικτή;

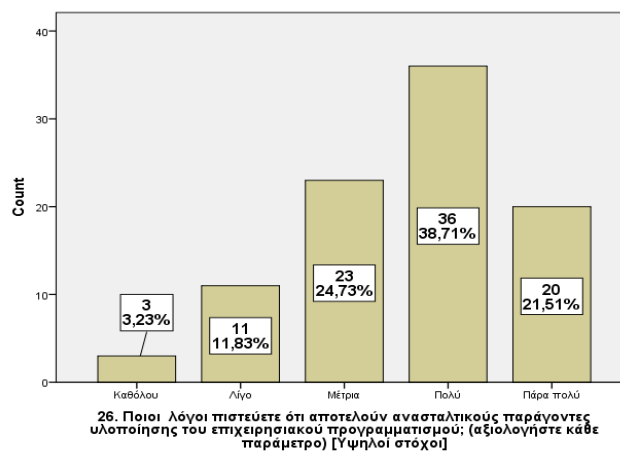


Ερώτηση 26. Ποιοι λόγοι πιστεύετε ότι αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες υλοποίησης του επιχειρησιακού προγραμματισμού; (υψηλοί στόχοι, οικονομικοί πόροι, έλλειψη συνεργασιών και ομαδικού πνεύματος, ωρίμανση έργων, δύσκολα εργαλεία παρακολούθησης, μη αξιόπιστα πρωτογενή στοιχεία, αδυναμία σύνδεσης με τον προϋπολογισμό, χρόνος απασχόλησης) **(αξιολογήστε κάθε παράμετρο)**

Η ερώτηση 26 αποτελείται από 8 υποερωτήσεις των οποίων τα γραφήματα των απαντήσεων παρουσιάζονται παρακάτω, ενώ ο πίνακας των απαντήσεων εμπεριέχεται στο παράρτημα Γ.

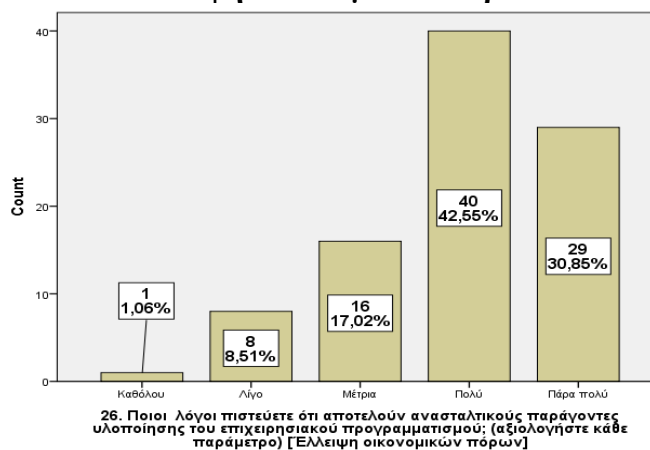
Διάγραμμα 3.40.

Υψηλοί Στόχοι

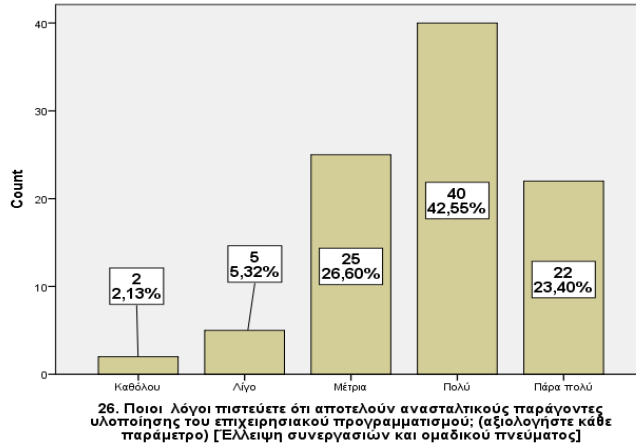


Διάγραμμα 3.41.

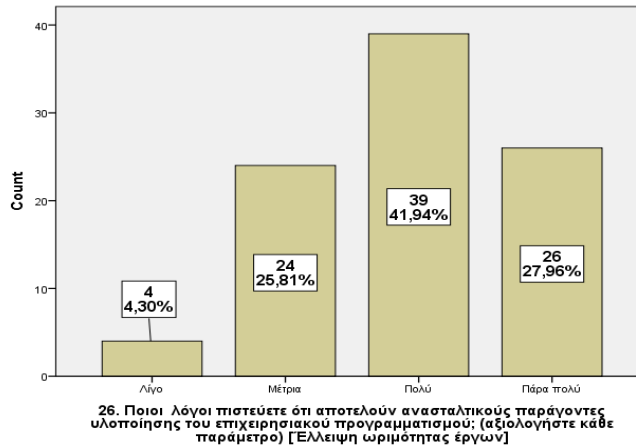
Έλλειψη Οικονομικών Πόρων



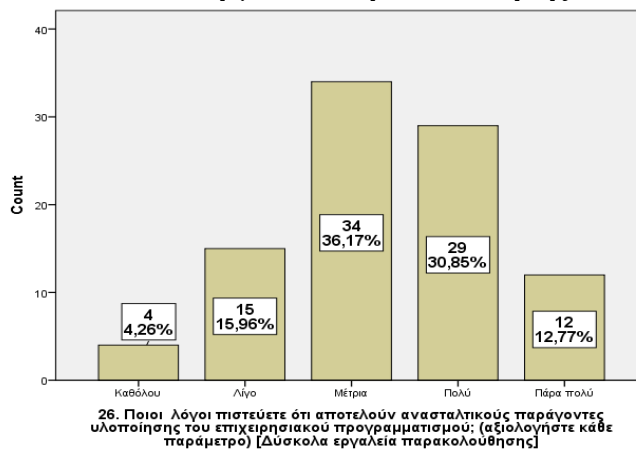
Διάγραμμα 3.42.
Έλλειψη συνεργασιών και ομαδικού πνεύματος



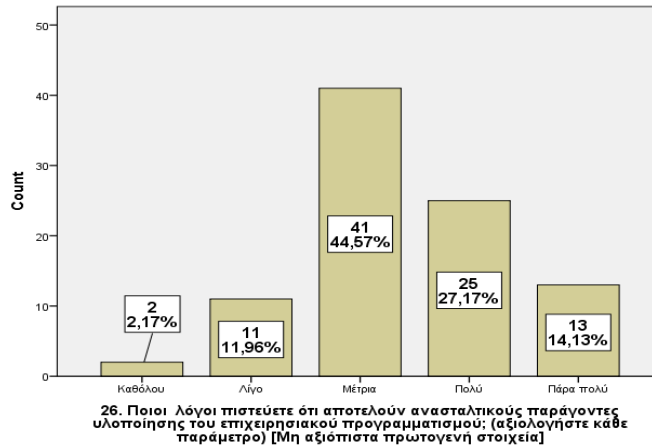
Διάγραμμα 3.43.
Έλλειψη ωριμότητας έργων



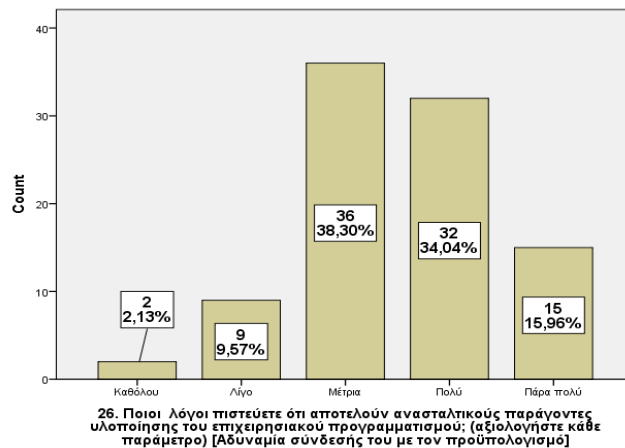
Διάγραμμα 3.44.
Δύσκολα εργαλεία παρακολούθησης



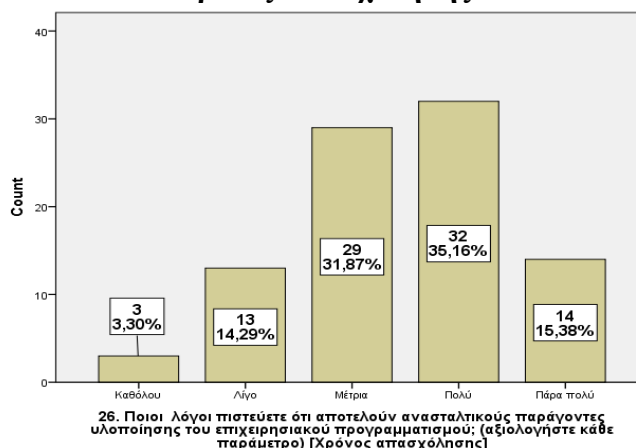
Διάγραμμα 3.45.
Μη αξιόπιστα πρωτογενή στοιχεία



Διάγραμμα 3.46.
Αδυναμία σύνδεσης του με τον προϋπολογισμό



Διάγραμμα 3.47.
Χρόνος Απασχόλησης



Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων καταδεικνύεται ότι όλοι οι αναφερόμενοι παράγοντες δρουν ανασταλτικά στην υλοποίηση του Ε.Π. ενώ ξεχωρίζουν, ως πιο σημαντικοί «η έλλειψη οικονομικών πόρων» και «η έλλειψη ωριμότητας έργων». Κατά σειρά κατάταξης αθροιστικά του «Πολύ» και «Πάρα πολύ», από τους ερωτώμενους καταγράφεται:

- «Έλλειψη οικονομικών πόρων», με 73,4%
- «Έλλειψη ωριμότητας έργων», με 69,9%
- «Έλλειψη συνεργασιών και ομαδικού πνεύματος», με 65,95%
- «Υψηλοί στόχοι», με 60,22%
- «Χρόνος απασχόλησης», με 50,54%
- «Αδυναμία σύνδεσής του με τον προϋπολογισμό», με 50%
- «Δύσκολα εργαλεία παρακολούθησης», με 43,62%
- «Μη αξιόπιστα πρωτογενή στοιχεία», με 41,3%

Ερώτηση 27. Αν άλλος λόγος, προσδιορίστε:

Επιπλέον παράγοντες σημειώθηκαν οι παρακάτω:

- 1- Ο κυριότερος λόγος είναι η απόρριψη του επιχειρησιακού σχεδιασμού από την δημοτική αρχή εν γένει. Φυσικά ευθύνονται και οι υπηρεσίες, θα έπρεπε όμως να θεωρείται εκ των ων ουκ άνευ ο σχεδιασμός και η παρακολούθησή του.
- 2- Μη αποφασιστικότητα εφαρμογής.
- 3- Η μη αποδοχή και ενσωμάτωση του προγράμματος στον καθημερινό προγραμματισμό των υπηρεσιών. Επιπλέον τα κείμενα προγραμματισμού πρέπει να είναι δυναμικά, δηλαδή να αναθεωρούνται και να προσαρμόζονται συχνά αφού αναλυθούν οι απειλές και οι ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και επαναπροσδιοριστεί η δράση.
- 4- Έλλειψη προσωπικού.
- 5- Άγνοια υπαλλήλων και αδιαφορία αιρετών.

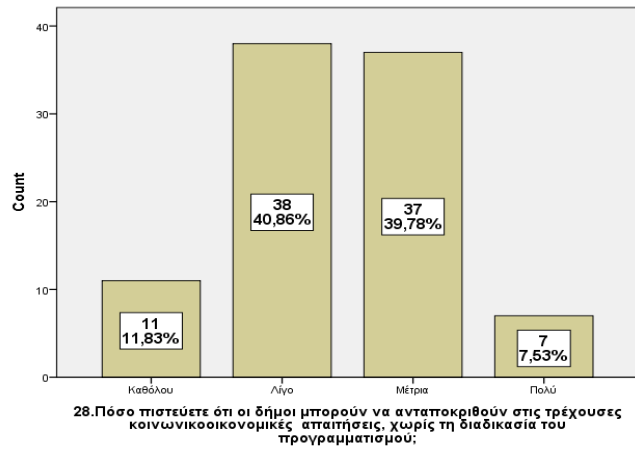
Από τις δηλώσεις των ερωτώμενων πληροφορούμαστε για διοικητικές δυσλειτουργίες και προβλήματα, όπως οργάνωσης, επικοινωνίας, ρόλων, αποδοχής κ.α.

Ερώτηση 28.Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;

Το 52,69% των εργαζομένων (49 άτομα) απαντούν ότι οι δήμοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού. Το 39,78% (37 άτομα) απαντά «Μέτρια», το 7,53% «Πολύ», ενώ δεν υπάρχει καθόλου η άποψη «Πάρα πολύ», αναγνωρίζοντας έτσι την αξία του προγραμματισμού.

Διάγραμμα 3.48.

Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;



3.2.4. Έλεγχος αξιοπιστίας (Reliability Analysis)

Μια απλή ερμηνεία της αξιοπιστίας είναι ότι σε ένα αξιόπιστο ερωτηματολόγιο οι απαντήσεις που δίνονται από ένα άτομο και μας οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα, θα πρέπει να είναι παρόμοιες εάν το άτομο αυτό ερωτηθεί με το ίδιο ερωτηματολόγιο μετά από ένα σύντομο χρονικό διάστημα. «Η έλλειψη αξιοπιστίας συνεπάγεται ένα τεστ αντιεπιστημονικό και επομένως άχρηστο» (Nunnally, 1970)

Με την εκτέλεση του ελέγχου αυτού σκοπεύουμε να εξασφαλίσουμε τόσο την αξιοπιστία των δεδομένων όσο και την αξιοπιστία των μετρήσεων. Ο έλεγχος έγινε μέσω του συντελεστή α του Cronbach σε πενταβάθμια κλίμακα Likert η οποία θεωρείται ότι προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία στις μετρήσεις και υπολογίζεται από τον τύπο

$$\alpha = \frac{N^2 \overline{Cov}}{\sum s_{item}^2 + \sum Cov_{item}}$$

Όπου N το μέγεθος του δείγματος s^2 η διακύμανση και Cov η συνδιακύμανση μεταξύ των ερωτήσεων. Ο παραπάνω δείκτης αξιοπιστίας μετρά την εσωτερική σταθερότητα ενός τεστ, συγκρίνοντας τη διακύμανση της συνολικής βαθμολογίας του τεστ ή με άλλα λόγια, το άθροισμα των διακυμάνσεων όλων των ερωτήσεων με κάθε μία ερώτηση ξεχωριστά.

Οι τιμές του κυμαίνονται από 0 έως 1 και εάν και η ελάχιστη τιμή του συντελεστή για επαρκής συνάφεια εξαρτάται και από το σύνολο του δείγματος στην συγκεκριμένη περίπτωση η επαρκής συνάφεια (υψηλή αξιοπιστία) εξασφαλίζεται για τιμές πέραν του 0,7 ενώ για τιμές κοντά στο 0,5 μέχρι το 0,7 θεωρούμε ότι έχουμε μέτρια αξιοπιστία. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε ότι καθώς ο τύπος υπολογισμού του άλφα εξαρτάται από μεταβλητούς παράγοντες όπως το μέγεθος του δείγματος και κατά συνέπεια τον αριθμό των απουσών τιμών αλλά και από την ομοιογένεια στην κλίμακα των απαντήσεων π.χ. 5βάθμια κλίμακα με συνυπολογισμό 4βάθμιας κλίμακας οι τιμές κοντά στο 0,5 μπορούν να θεωρηθούν ως ικανοποιητικής αξιοπιστίας ανάλογα με την περίπτωση που εξετάζουμε (Field, 2009).

Τα αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας των τεσσάρων μεταβλητών (συνόλου ερωτήσεων) του ερωτηματολογίου εμφανίζουν ότι έχουμε καλή αξιοπιστία και επαρκή συνάφειά της κατηγορίας «Σκοπιμότητα:0,928» και της κατηγορίας «Κατάρτιση:0,816» αφού οι δείκτες είναι μεγαλύτεροι του 0,7. Σχετικά με την «Εφαρμογή:0,447 » και την «Συμμετοχή: 0,425» αν και οι χαμηλοί δείκτες συνάφειας μας προδιαθέτουν και για χαμηλή ακρίβεια αποτελεσμάτων στις κατηγορίες αυτές, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η κατηγορία «Συμμετοχή» περιλαμβάνει μόνο τέσσερις υποερωτήσεις, ενώ στην κατηγορία «Εφαρμογή» συμπεριλαμβάνεται και μια τριτοβάθμια κλίμακα. Τέλος να αναφέρουμε ότι η συνολική αξιοπιστία του ερωτηματολογίου έχει τιμή 0,889 η οποία είναι μια ικανοποιητική τιμή και φανερώνει υψηλού βαθμού αξιοπιστία για το σύνολο του ερωτηματολογίου (Αναλυτικός πίνακας ελέγχου αξιοπιστίας παρατίθεται στο παράρτημα Γ της παρούσας εργασίας).

3.2.5 Διερεύνηση διαφορών μεταξύ Αστικών και Ημι-αστικών Δήμων

Στην προσπάθεια να εντοπισθούν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των εργαζόμενων μεταξύ των Αστικών και Ημι-Αστικών δήμων, δηλαδή μεταξύ των δήμων Παύλου Μελά, Καλαμαριάς, Αμπελοκήπων-Μενεμένης, Νεάπολης-Συκεών και των δήμων Κιλκίς, Χαλκηδόνας και Σιντικής, εξετάστηκαν οι μέσες τιμές των απαντήσεων μέσω του t-test δύο ανεξάρτητων δειγμάτων, αφού πριν από την εκτέλεση του ελέγχου αυτού προηγήθηκε ο έλεγχος της ισότητας των διακυμάνσεων των δύο δειγμάτων, με την υπόθεση ότι αυτοί προέρχονται από κανονικούς πληθυσμούς. (Αναλυτική περιγραφή της μεθόδου διερεύνησης με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, παρατίθεται στο παράρτημα Δ της παρούσας εργασίας)

Οι μεταβλητές (ερωτήσεις) για τις οποίες εμφανίστηκε στατιστικά σημαντική ($\alpha=5\%$) διαφορά της βαθμολογίας των απαντήσεων μεταξύ εργαζομένων, στις δύο κατηγορίες δήμων, ήταν στην εξοικείωση με τις έννοιες Swot και Άξονες/Μέτρα, στη σημαντικότητα των παραγόντων «Οικονομικοί πόροι» και «Ανθρώπινο Δυναμικό», στην ανάγκη για «εξωτερικό εμπειρογνώμονα» και στη «σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης». Από την περαιτέρω εξέταση (μέση τιμή για κάθε περίπτωση που κρίθηκε σημαντική) διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι στους αστικούς δήμους έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση με τις έννοιες Swot και Άξονες/Μέτρα. Παρόμοια οι εργαζόμενοι στους αστικούς δήμους θεωρούν περισσότερο σημαντικούς τους παράγοντες στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων τους «Οικονομικούς πόρους» και το «Ανθρώπινο Δυναμικό». Αντίστροφα αποτελέσματα είχαμε στην ανάγκη για εξωτερικό εμπειρογνώμονα στους δήμους, όπου οι εργαζόμενοι στους ημιαστικούς απάντησαν ότι είναι απαραίτητη η βοήθεια από εξωτερικό εμπειρογνώμονα και ότι ο δήμος τους έχει προχωρήσει στη σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης αν και με μικρή διαφορά με τους συναδέλφους τους στους Αστικούς δήμους και οριακή σημαντικότητα (0,047).

3.2.6 Επιμέρους συμπεράσματα ερωτηματολογίου εργαζομένων

1. Η χρονική διάρκεια σύνταξης των Ε.Π. κυμαίνεται από 9 έως 12 μήνες, ενώ μόνο οι μισοί εργαζόμενοι, το 47,67% των ερωτηθέντων, συμμετείχαν στη σύνταξή του.
2. Από τους συμμετέχοντες το 22,56% ασχολήθηκε με την εισαγωγική φάση της «Διάγνωσης της υφιστάμενης κατάστασης» αποκλειστικά ή σε συνδυασμό με κάποιο άλλο στάδιο κατά τη σύνταξη του. Επιπρόσθετα κατά σειρά κατάταξης οι εργαζόμενοι συμμετείχαν : με 18,80% (25 άτομα) αντίστοιχα στην κατάρτιση των «Επιχειρησιακών Σχεδίων» και στον «Πενταετή Επιχειρησιακό Σχεδιασμό», με 11,28% (15 άτομα) στον «Οικονομικό Προγραμματισμό», 10,53% (14 άτομα) στη διαδικασία καθορισμού του «Οράματος», 8,27% (11 άτομα) στο στάδιο «Κατάρτισης δεικτών», ενώ η μικρότερη συμμετοχή καταγράφεται στα στάδια των διαδικασιών «Διαβούλευσης» και στις «Συνεργασίες με όμορους δήμους» με συμμετοχή 6,02% και 3,76% αντίστοιχα.
3. Καταδεικνύεται μια γενική αποδοχή της χρησιμότητας του Ε.Π. (ερ. 5 και 6) όπως επίσης και μια επικρατούσα άποψη, ότι οι αιρετοί δεν ενδιαφέρονται για τον Ε.Π..

4. Οι κύριοι παράγοντες που δυσκολεύουν την υλοποίηση ενός Ε.Π. είναι οι οικονομικοί (άμεσοι παράγοντες ερ. 12), αλλά και η έλλειψη βοήθειας από το αρμόδιο υπουργείο (ερ. 15) καθώς και οι περίπλοκες διαδικασίες (ερ. 16), (έμμεσοι παράγοντες).
5. Ενώ σχεδόν το σύνολο των εργαζομένων (97,92%) δηλώνει πρόθυμο για συμμετοχή στη διαδικασία προγραμματισμού και αναγνωρίζει την αξία της ομαδικής συνεργασίας (ερωτήσεις 17,19,20) παρόλα αυτά απαντά ότι δεν υπάρχει ομαδικότητα ή κουλτούρα συνεργασίας στο χώρο εργασίας τους (ερώτηση 18)
6. Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διαδικασία του προγραμματισμού έχει να προσφέρει στις ανάγκες του δήμου (ερ. 28) αλλά όχι στους ίδιους τους εργαζόμενους, εφόσον έως τώρα δεν τους διευκόλυνε στην εργασία τους (ερ. 22)
7. Παρότι δεν έχει αξιοποιηθεί αφού δεν αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου τους (ερ. 21), ούτε εφαρμόζουν κάποιο σύστημα παρακολούθησης του Ε.Π. σε ικανοποιητικό βαθμό (ερ.23 και 24) με αποτέλεσμα να μην θεωρείται εφικτή την εφαρμογή του (ερ. 25) πιστεύουν κατά πλειοψηφία ότι οι δήμοι δεν θα μπορέσουν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις χωρίς την διαδικασία του προγραμματισμού (ερ. 28) .
8. Υπάρχει μικρή διαφοροποίηση στις απαντήσεις των εργαζομένων στους Αστικούς με τους εργαζόμενους στους Ημι-Αστικούς Δήμους με ποιο σημαντική την ανάγκη για εξωτερικό εμπειρογνώμονα. Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να ερμηνευτεί και σε συνδυασμό με τη διαφορά εξοικείωσης σε έννοιες swot ανάλυση, Άξονες/ Μέτρα κ.α. ή και σαν γενίκευση σε απαραίτητες γνώσεις, για τη σύνταξη ενός Ε.Π.

ΜΕΡΟΣ Γ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΙΡΕΤΩΝ

3.3 Περιγραφική Στατιστική

3.3.1 Περιγραφή μεταβλητών

Το ερωτηματολόγιο των αιρετών περιείχε 50 μεταβλητές από τις οποίες οι 4 ήταν περιγραφικές (δημογραφικά στοιχεία) του δείγματος και οι υπόλοιπες 46 αφορούσαν τις ερωτήσεις ενδιαφέροντος. Αποτελείται από 5 ενότητες, όπως και το ερωτηματολόγιο των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις ερευνητικού ενδιαφέροντος ήταν κλειστού τύπου και οι περισσότερες σχεδιασμένες κατά την κλασική πενταβάθμια κλίμακα Likert. Όλες οι μεταβλητές είναι ποιοτικές και για την εξέταση του ερωτηματολογίου τα δεδομένα κωδικοποιήθηκαν κατάλληλα και τα αποτελέσματα εξήχθησαν με τις ανάλογες ποιοτικές μεθόδους ανάλυσης τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω.

3.3.2 Δημογραφικά στοιχεία

Το σύνολο του δείγματος ήταν 13 άτομα με ελάχιστες απύσες τιμές (missing value).

-Ως προς το φύλλο, οι 10 ερωτώμενοι (76,9%) είναι άντρες και οι 3 (23,1%) γυναίκες. Αν και υπάρχει ανομοιογένεια ως προς το φύλλο δεν μπορούμε να γενικεύσουμε, λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος.

-Ως προς την ηλικιακή τους ομάδα, οι 9 εξ αυτών κατατάσσονται μεταξύ 50-64 ετών, οι 3 μεταξύ 31-49, και μόνο 1 είναι 65 ετών και άνω.

-Το επίπεδο εκπαίδευσής είναι αρκετά υψηλό με μόνο 2 να είναι απόφοιτοι λυκείου (15,4%), 5 απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ (38,5), 5 κάτοχοι διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών (38,5%) και 1 κάτοχος διδακτορικού διπλώματος (7,7%).

-Ως προς τη θέση τους στον Φορέα έχουμε: 5 Δημάρχους (38,5%), 3 Αντιδημάρχους (23,1%) και 5 μετακλητούς Γενικούς Γραμματείς (38,5%), ενώ δεν προέκυψε συμμετοχή από εντεταλμένο Δ.Σ για θέματα προγραμματισμού (αναλυτικά τα μεγέθη παρουσιάζονται στο παράρτημα ΣΤ)

3.3.3 Περιγραφή απαντήσεων

Στη συνέχεια περιγράφεται το σύνολο των απαντήσεων με το αντίστοιχο ραβδόγραμμα και γενικά σχόλια. Επειδή υπήρξαν ποιοτικές μεταβλητές τα κύρια περιγραφικά μέτρα αποτέλεσαν, η επικρατούσα τιμή και το ποσοστό επί του συνόλου.

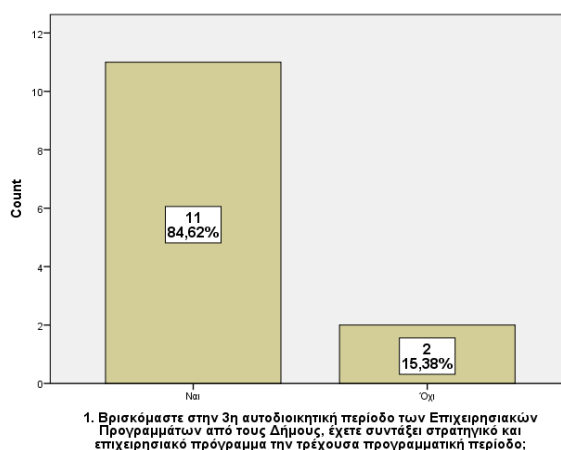
Εισαγωγική Ενότητα Α

Ερώτηση 1. Βρισκόμαστε στην 3η αυτοδιοικητική περίοδο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους Δήμους, έχετε συντάξει στρατηγικό και επιχειρησιακό πρόγραμμα την τρέχουσα προγραμματική περίοδο;

Το 84,62% των αιρετών (11 άτομα) απάντησαν ότι έχουν συντάξει επιχειρησιακό πρόγραμμα στην τρέχουσα περίοδο.

Διάγραμμα 3.49.

Βρισκόμαστε στην 3η αυτοδιοικητική περίοδο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους Δήμους, έχετε συντάξει στρατηγικό και επιχειρησιακό πρόγραμμα την τρέχουσα προγραμματική περίοδο;



Ερώτηση 2: Θεωρείται ότι είναι πετυχημένος ο θεσμός των Ε.Π και γιατί;

Στην ερώτηση αυτή δεν παρατίθεται γράφημα καθώς το σύνολο των αιρετών απάντησε θετικά, ενώ είχαμε και τρεις απούσες τιμές.

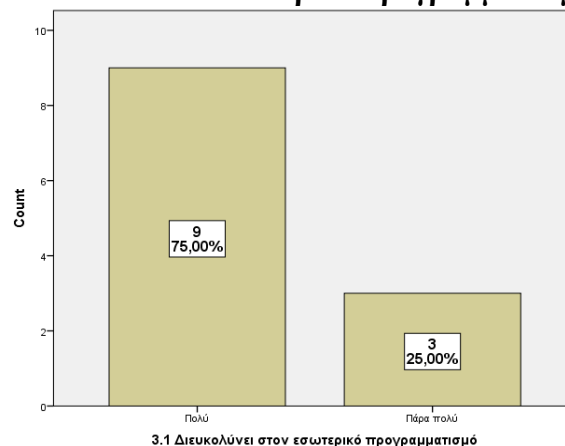
Από την ανοικτή ερώτηση του «γιατί» κατεγράφησαν οι απόψεις των αιρετών οι οποίες και παρατίθενται:

- Αποτελεί πυξίδα για τους αιρετούς και τον υπηρεσιακό μηχανισμό.
- Καθορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό του δήμου και βοηθάει στην υλοποίησή του.
- Οφείλει ένας δήμος να έχει επιχειρησιακό σχεδιασμό θέτοντας τις στρατηγικές βάσεις για την εφαρμογή της πολιτικής και των δράσεων του μακροπρόθεσμα
- Δίνει οριστικές λύσεις.
- Τίποτε δεν πρέπει να αφήνεται στην τύχη. Ο προγραμματισμός, ο σχεδιασμός είναι το θεμέλιο παραγωγής έργου και θετικών αποτελεσμάτων.
- Δίνει αναπτυξιακή πνοή και προοπτική στο δήμο.

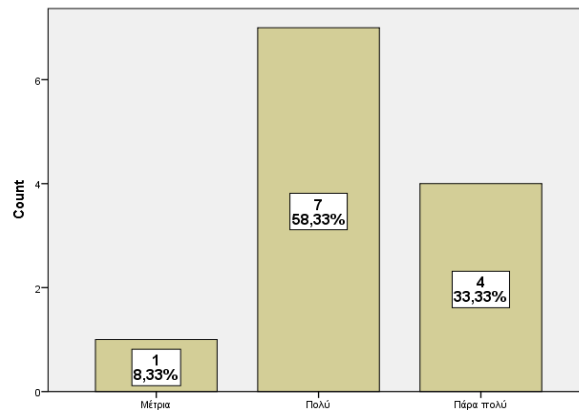
Ερώτηση 3. Σε ποιο βαθμό διευκολύνει μια εκλεγμένη διοίκηση, ο Επιχειρησιακός Προγραμματισμός, ώστε να μετρήσει τα αποτελέσματά επίτευξης των προγραμματικών της δηλώσεων;

Η ερώτηση 3 αποτελείται από 7 υποερωτήσεις, ενώ περιλαμβάνει και την ερώτηση 4, ως συμπληρωματική στην περίπτωση που οι προηγούμενες απαντήσεις δεν καλύπτουν τους ερωτώμενους. Από την οπτική εξέταση των γραφημάτων, παρατηρούμε ότι δεν έχουμε απαντήσεις στο σύνολο της κλίμακας επιλογής.

Διάγραμμα 3.50.
Διευκολύνει τον εσωτερικό προγραμματισμό

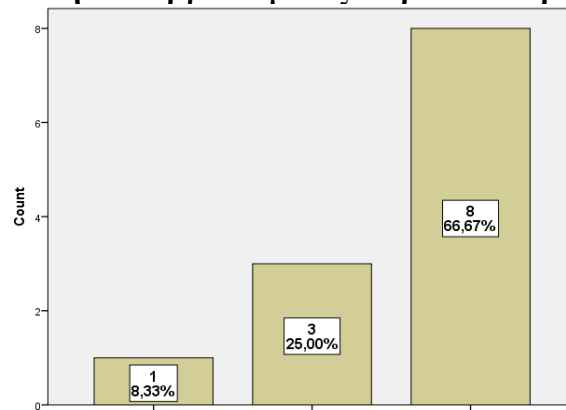


Διάγραμμα 3.51.
Συγκροτεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο παρακολούθησης της λειτουργίας και της δράσης των ΟΤΑ



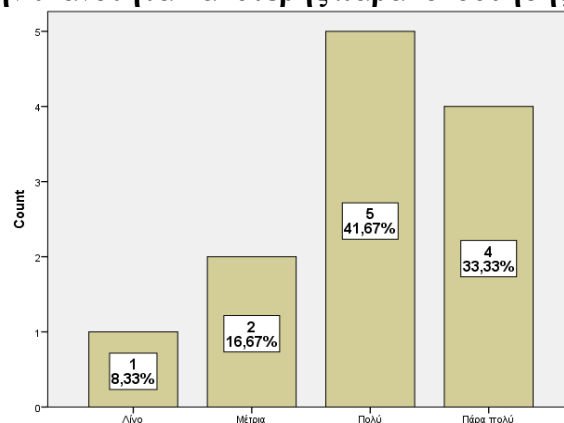
3.2 Συγκροτεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο παρακολούθησης της λειτουργίας και της δράσης του ΟΤΑ

Διάγραμμα 3.52.
Βοηθάει στην συνεργασία μεταξύ αιρετών εκπροσώπων



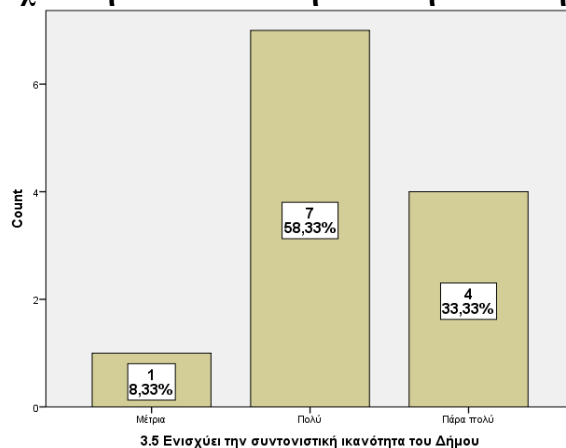
3.3. Βοηθάει στην συνεργασία μεταξύ αιρετών εκπροσώπων

Διάγραμμα 3.53.
Ενισχύει την ικανότητα καλύτερης παρακολούθησης του Δήμου

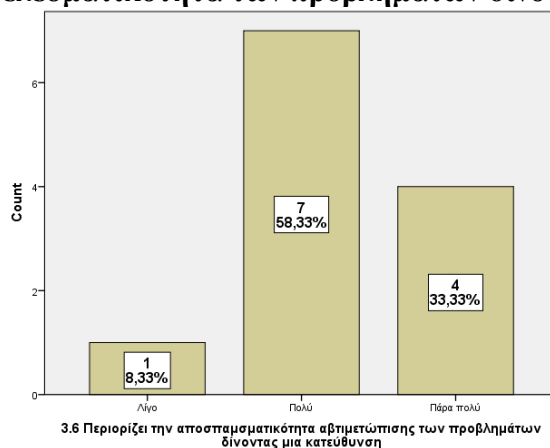


3.4 Ενισχύει την ικανότητα καλύτερης παρακολούθησης του Δήμου

Διάγραμμα 3.54.
Ενισχύει την συντονιστική ικανότητα του δήμου



Διάγραμμα 3.55.
Περιορίζει την αποτελεσματικότητα των προβλημάτων δίνοντας μια κατεύθυνση



Ο πίνακας με τις αριθμητικές τιμές των απαντήσεων είναι ποιο διευκρινιστικός και μας πληροφορεί ότι επικρατεί η θετική άποψη στο σύνολο των υποερωτήσεων, ενώ δεν είχαμε καμία απάντηση στην κατηγορία «Καθόλου». Από τις ερωτήσεις ξεχωρίζουν οι «3.1 : Διευκολύνει στον εσωτερικό προγραμματισμό», η «3.5 Ενισχύει τη συντονιστική ικανότητα» και «3.6 : Περιορίζει την αποσπασματικότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων δίνοντας μια κατεύθυνση» για την αποδοχή τους από τους ερωτηθέντες, ενώ σε καμία δεν έχουμε περισσότερες από μία αρνητικές απόψεις (Καθόλου ή Λίγο).

Πίνακας 3.1.

Σε ποιο βαθμό διευκολύνει μια εκλεγμένη διοίκηση, ο Επιχειρησιακός Προγραμματισμός, ώστε να μετρήσει τα αποτελέσματά επίτευξης των προγραμματικών της δηλώσεων;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
3.1 Διευκολύνει στον εσωτερικό προγραμματισμό	0	0	0	9	3
3.2 Συγκροτεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο παρακολούθησης της λειτουργίας και της δράσης του ΟΤΑ	0	0	1	7	4
3.3. Βοηθάει στην συνεργασία μεταξύ αιρετών εκπροσώπων	0	1	3	8	0
3.4 Ενισχύει την ικανότητα καλύτερης παρακολούθησης του Δήμου	0	1	2	5	4
3.5 Ενισχύει την συντονιστική ικανότητα του Δήμου	0	0	1	7	4
3.6 Περιορίζει την αποσπασματικότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων δίνοντας μια κατεύθυνση	0	1	0	7	4

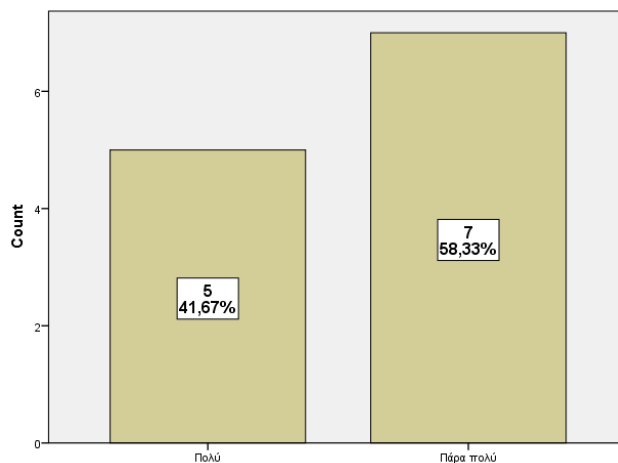
Ενότητα Β : Σκοπιμότητα – Χρησιμότητα

Ερώτηση 5. Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;

Το σύνολο των ερωτηθέντων απαντούν «Πολύ», «Πάρα πολύ» στον θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα των Ε.Π., δηλώνοντας την αποδοχή τους. Ενώ είχαμε μια απύουσα τιμή.

Διάγραμμα 3.56

Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;



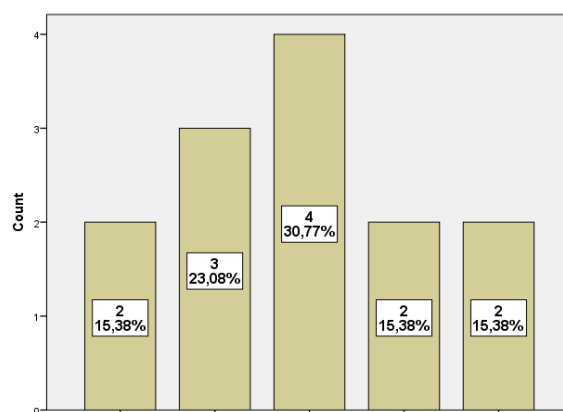
5. Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;

Ερώτηση 6. Ποιοι πιστεύετε ότι ήταν οι λόγοι που το Υπουργείο Εσωτερικών θεσμοθέτησε τη σύνταξη των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους δήμους;

Η ερώτηση 6 περιέχει 7 υποερωτήσεις ενώ περιλαμβάνει και την ερώτηση 7, ως συμπληρωματική. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω από όπου παρατηρούμε ανόμοια συμπεριφορά στις απαντήσεις που καλύπτουν όμως το σύνολο των κατηγοριών στις περισσότερες ερωτήσεις.

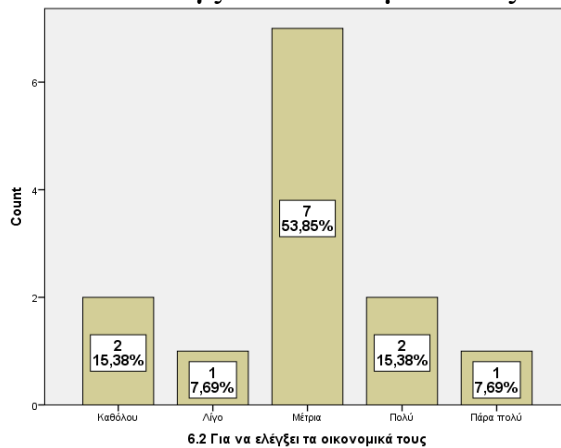
Διάγραμμα 3.57

Για να εποπτεύσει την λειτουργία τους

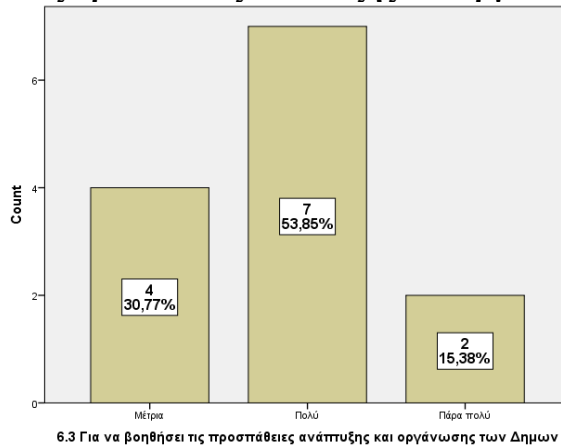


6.1 Για να εποπτεύσει την λειτουργία τους

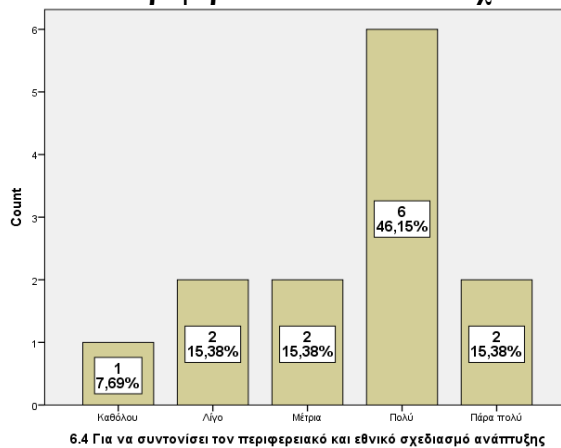
Διάγραμμα 3.58
Για να ελέγξει τα οικονομικά τους



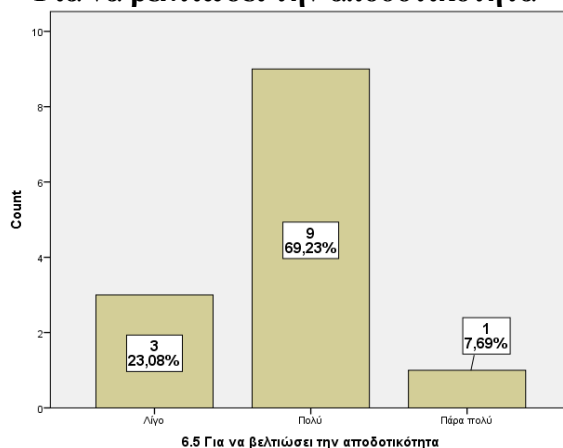
Διάγραμμα 3.59
Για να βοηθήσει τις προσπάθειες ανάπτυξης και οργάνωσης των Δήμων



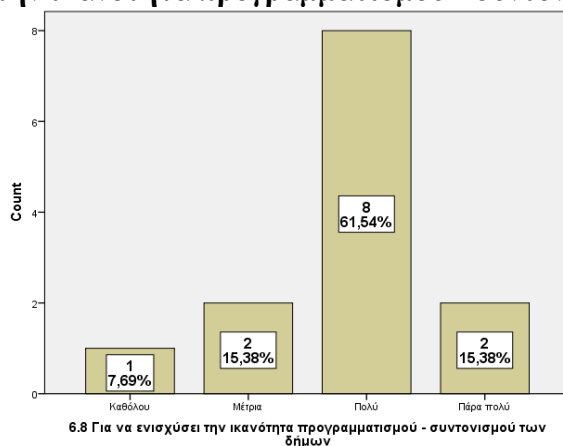
Διάγραμμα 3.60
Για να συντονίσει τον περιφερειακό και εθνικό σχεδιασμό ανάπτυξης



Διάγραμμα 3.61
Για να βελτιώσει την αποδοτικότητα



Διάγραμμα 3.62
Για να ενισχύσει την ικανότητα προγραμματισμού - συντονισμού των Δήμων



Η εξέταση του πίνακα των τιμών των απαντήσεων μας πληροφορεί ότι η υποερώτηση «6.5:Για να βελτιώσει την αποδοτικότητα» και «6.6: Για να ενισχύσει την ικανότητα προγραμματισμού - συντονισμού των δήμων» έχουν τις θετικότερες απαντήσεις στο σύνολο των ερωτήσεων, ενώ η «6.1: Για να εποπτεύσει την λειτουργία τους» τις αρνητικότερες,

Πίνακας 3.2.

Ποιοι πιστεύετε ότι ήταν οι λόγοι που το Υπουργείο Εσωτερικών θεσμοθέτησε τη σύνταξη των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους δήμους;

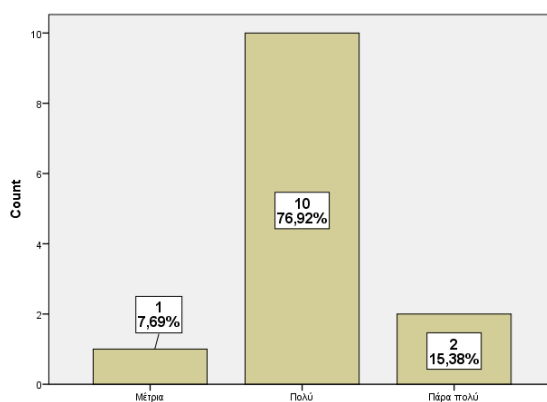
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
6.1 Για να εποπτεύσει την λειτουργία τους	2	3	4	2	2
6.2 Για να ελέγξει τα οικονομικά τους	2	1	7	2	1
6.3 Για να βοηθήσει τις προσπάθειες ανάπτυξης και οργάνωσης των Δήμων	0	0	4	7	2
6.4 Για να συντονίσει τον περιφερειακό και εθνικό σχεδιασμό ανάπτυξης	1	2	2	6	2
6.5 Για να βελτιώσει την αποδοτικότητα	0	3	0	9	1
6.6 Για να ενισχύσει την ικανότητα προγραμματισμού - συντονισμού των δήμων	1	0	2	8	2

Ερώτηση 8. Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην ανάπτυξη της περιοχής και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;

Το 92,31% των αιρετών (12 άτομα) απάντησαν ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι σημαντικά βοηθητικά εργαλεία ενός δήμου

Διάγραμμα 3.63

Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην ανάπτυξη της περιοχής και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;



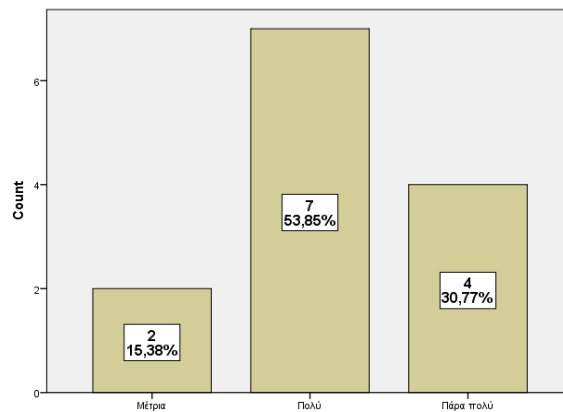
8. Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;

Ερώτηση 9.Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στο να :

Οι ερώτηση 9 αποτελείται από 8 υποερωτήσεις και περιλαμβάνει και την ερώτηση 10 ως συμπληρωματική. Τα γραφικά αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται παρακάτω όπου βλέπουμε ότι υπάρχει ανομοιογένεια και ως προς τις απόψεις αλλά και ως προς το σύνολο των κατηγοριών που απαντήθηκαν.

Διάγραμμα 3.64

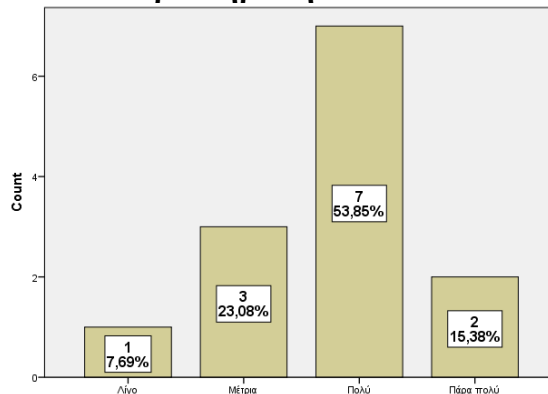
Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος



9.1. Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος]

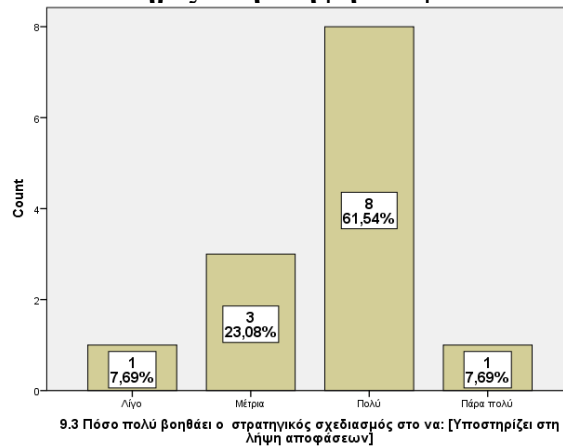
Διάγραμμα 3.65

Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στον συντονισμό των δραστηριοτήτων του

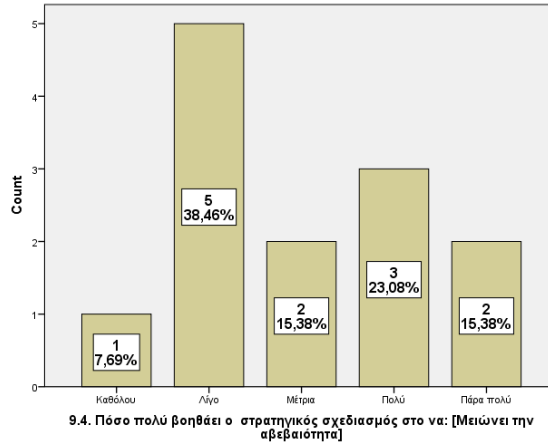


9.2. Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του]

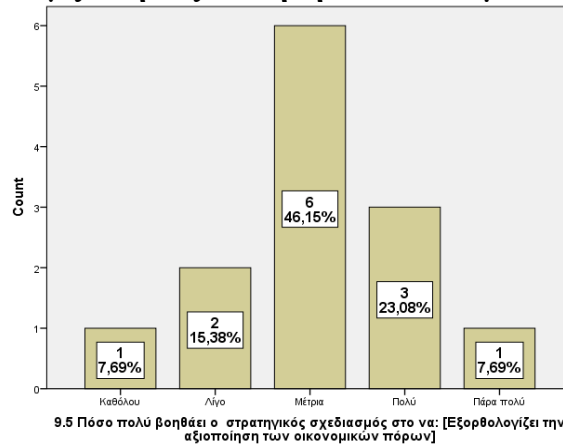
Διάγραμμα 3.66
Υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων



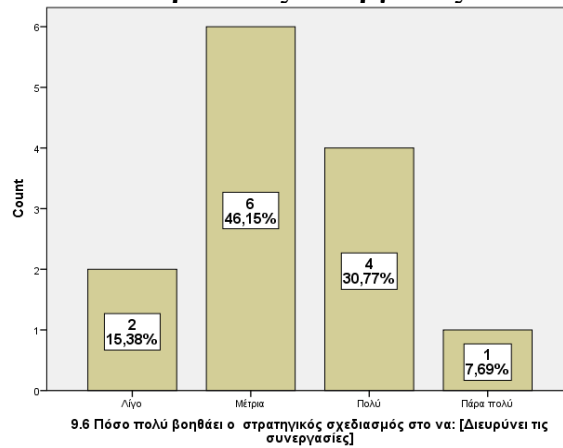
Διάγραμμα 3.67
Μειώνει την αβεβαιότητα



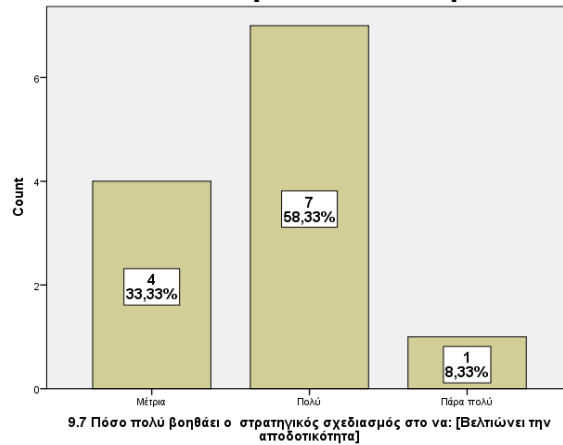
Διάγραμμα 3.68
Εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων



Διάγραμμα 3.69
Διευρύνει τις συνεργασίες



Διάγραμμα 3.70
Βελτιώνει την αποδοτικότητα



Ο πίνακας των τιμών των απαντήσεων μας δείχνει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στο να «9.1 Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος» σύμφωνα με τις απαντήσεις των αιρετών, ενώ αντίστροφα δεν θεωρείται ότι «9.4. Μειώνει την αβεβαιότητα».

Πίνακας 3.3.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στο να :

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
9.1 Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος	0	0	2	7	4
9.2. Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του	0	1	3	7	2
9.3 Υποστηρίζει στη λήψη αποφάσεων	0	1	3	8	1
9.4. Μειώνει την αβεβαιότητα	1	5	2	3	2
9.5 Εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων	1	2	6	3	1
9.6 Διευρύνει τις συνεργασίες	0	2	6	4	1
9.7 Βελτιώνει την αποδοτικότητα	0	0	4	7	1

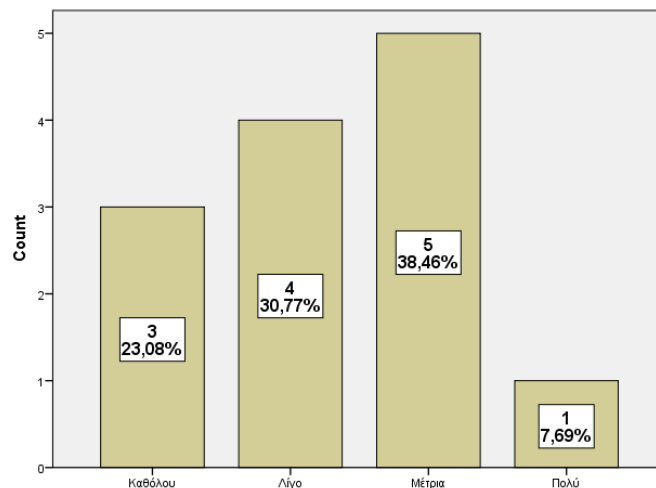
Ενότητα Γ : Κατάρτιση

Ερώτηση 11. Θεωρείται ότι υπήρξε σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;

Το 92,31% των αιρετών (12 άτομα) έχουν μέτρια και αρνητική άποψη στη σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο.

Διάγραμμα 3.71

Θεωρείται ότι υπήρξε σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;



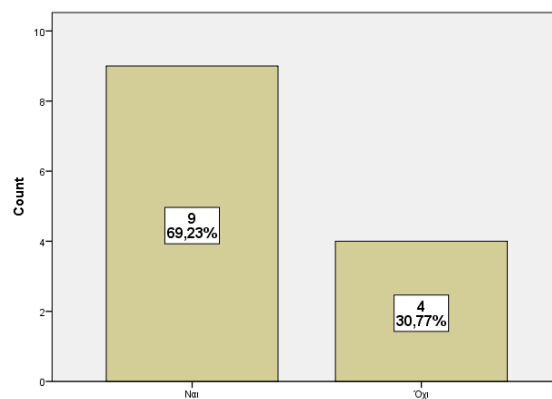
11. Θεωρείται ότι υπήρξε σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;

Ερώτηση 12. Υπάρχει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό στο δήμο σας, ώστε να υποστηρίξει τη σύνταξη και την παρακολούθηση του επιχειρησιακού και του ετήσιου προγράμματος στο δήμο σας;

Το 69,23% των αιρετών (9 άτομα) απάντησαν ότι υπάρχει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό για την υποστήριξη του Ε.Π.

Διάγραμμα 3.72

Υπάρχει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό στο δήμο σας, ώστε να υποστηρίξει τη σύνταξη και την παρακολούθηση του επιχειρησιακού και του ετήσιου προγράμματος στο δήμο σας;



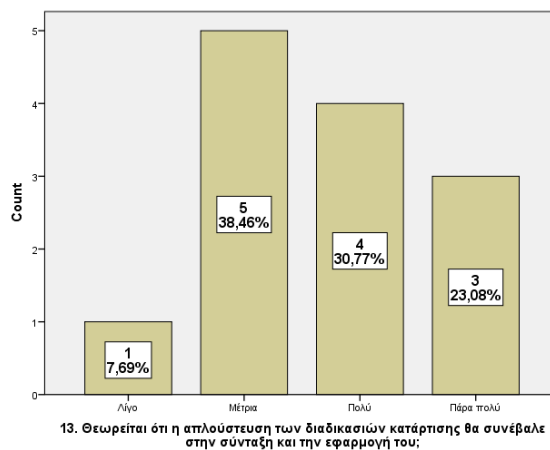
12. Υπάρχει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό στο δήμο σας, ώστε να υποστηρίξει τη σύνταξη και την παρακολούθηση του επιχειρησιακού και του ετήσιου προγράμματος στο δήμο σας;

Ερώτηση 13. Θεωρείται ότι η απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης θα συνέβαλε στην σύνταξη και την εφαρμογή του;

Το 92,31% των αιρετών θεωρεί ότι η απλούστευση των διαδικασιών θα βοηθούσε στην σύνταξη και εφαρμογή ενός Ε.Π.

Διάγραμμα 3.73

Θεωρείται ότι η απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης θα συνέβαλε στην σύνταξη και την εφαρμογή του;

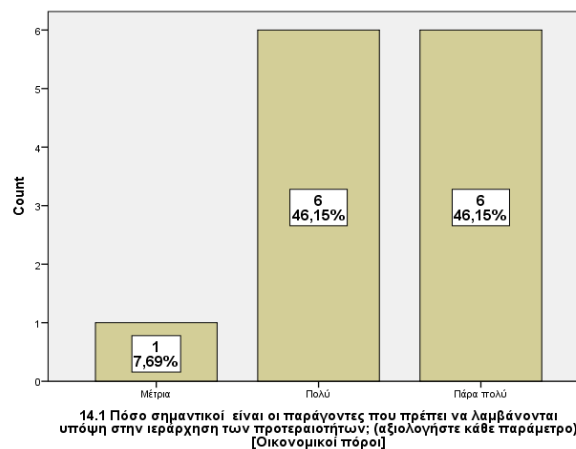


Ερώτηση 14. Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων;

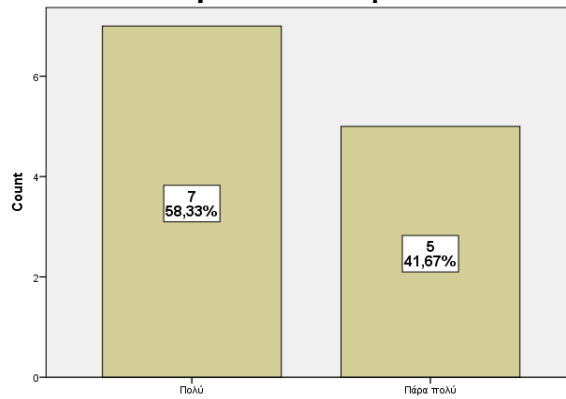
Στο σύνολο των 6 υποερωτήσεων είχαμε τις απαντήσεις που περιγράφονται γραφικά και παρατηρούμε ότι δεν είχαμε καμία απάντηση των κατηγοριών «Καθόλου» και «Λίγο».

Διάγραμμα 3.74

Οικονομικοί Πόροι

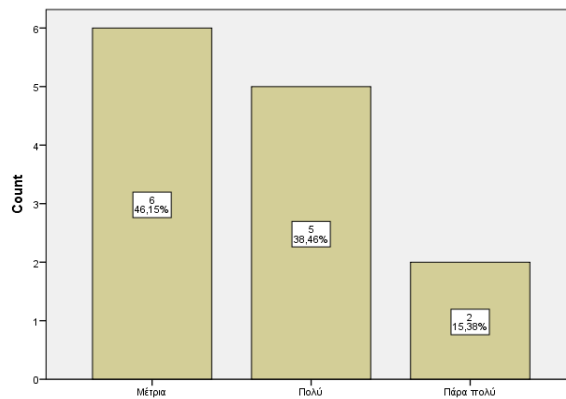


Διάγραμμα 3.75
Ανθρώπινο Δυναμικό



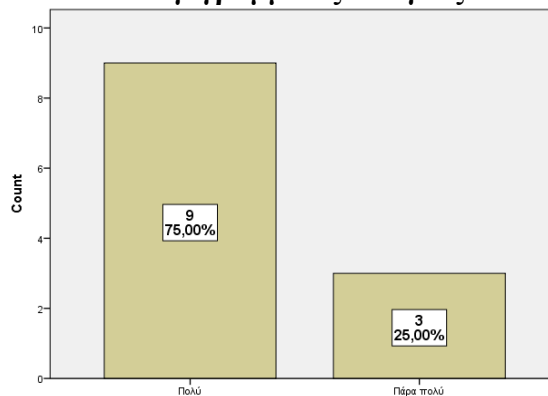
14.2 Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Ανθρώπινο δυναμικό]

Διάγραμμα 3.76
Ετοιμότητα - ωρίμανση



14.3 Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Ετοιμότητα /ωρίμανση]

Διάγραμμα 3.77
Καταγεγραμμένες Ανάγκες



14.4 Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Καταγεγραμμένες ανάγκες]

Τα αντίστοιχα αριθμητικά αποτελέσματα μας πληροφορούν ότι όλοι οι παράγοντες θεωρούνται εξίσου σημαντικοί με πρώτη τους «14.1:Οικονομικούς πόρους» και το «14.2: ανθρώπινο δυναμικό», ενώ δεν είχαμε καμία συμπληρωματική απάντηση (ερώτηση 15).

Πίνακας 3.4.

Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων;

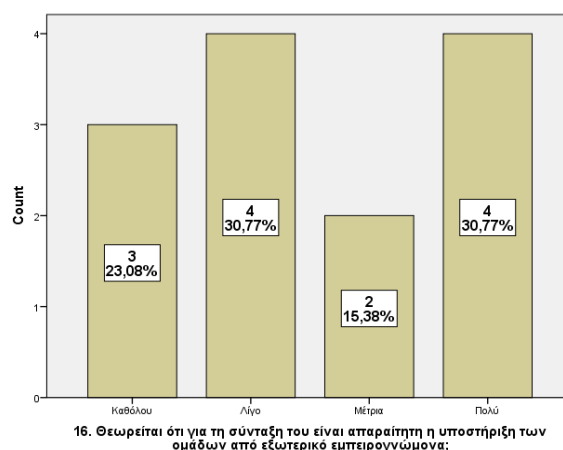
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
14.1 Οικονομικοί πόροι	0	0	1	6	6
14.2 Ανθρώπινο δυναμικό	0	0	0	7	5
14.3 Ετοιμότητα /ωρίμανση	0	0	6	5	2
14.4 Καταγεγραμμένες ανάγκες	0	0	0	9	3

Ερώτηση 16. Θεωρείται ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;

Το 53,85% των αιρετών απάντησαν «Καθόλου» και «λίγο» στην ανάγκη εξωτερικού εμπειρογνώμονα, ενώ το 46,15% απαντά «Μέτρια» και «Πολύ»

Διάγραμμα 3.78

Θεωρείται ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;



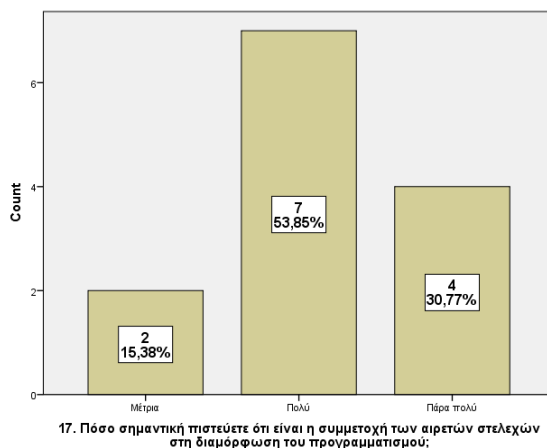
Ενότητα Δ : Συμμετοχή

Ερώτηση 17. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των αιρετών στελεχών στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;

Το 84,62% των αιρετών απάντησαν ότι είναι σημαντική η συμμετοχή τους στην διαμόρφωση του προγραμματισμού, ενώ δεν υπήρχαν απαντήσεις της κατηγορίας «Καθόλου» ή «Λίγο»

Διάγραμμα 3.79

Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των αιρετών στελεχών στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;

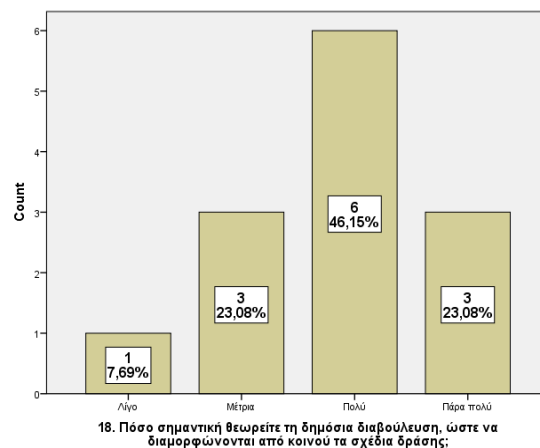


Ερώτηση 18. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;

Το 92,31% των αιρετών θεωρεί σημαντική την δημόσια διαβούλευση με μόνο μία απάντηση να δηλώνει «Λίγο»

Διάγραμμα 3.80

Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;



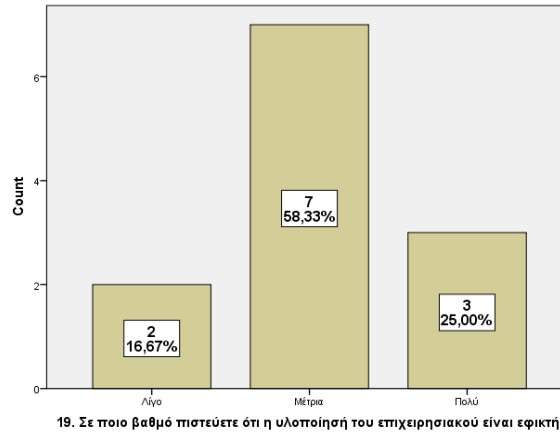
Ενότητα Ε : Εφαρμογή

Ερώτηση 19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίηση του επιχειρησιακού είναι εφικτή;

Το 58,33% των αιρετών απάντησε ότι είναι «Μέτρια» η υλοποίηση του Ε.Π.

Διάγραμμα 3.81

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίηση του επιχειρησιακού είναι εφικτή;

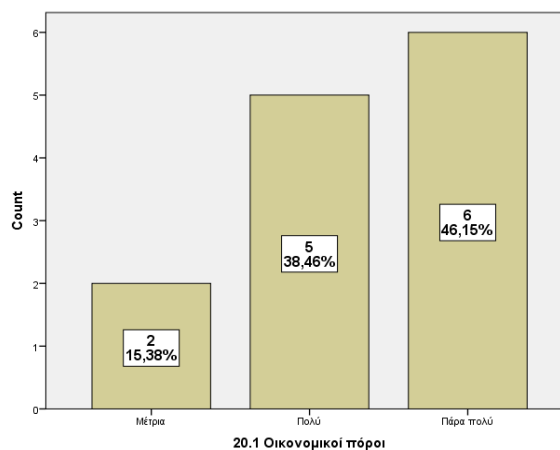


Ερώτηση 20. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν τον εφικτό ή μη χαρακτήρα του Επιχειρησιακού Προγράμματος;

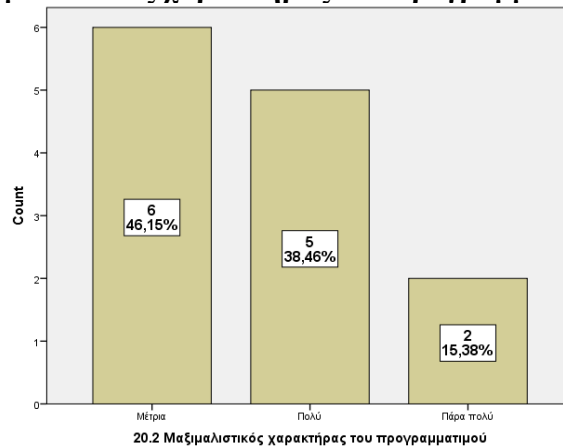
Οι απαντήσεις στις 7 υποερωτήσεις παρουσιάζονται γραφικά παρακάτω όπου βλέπουμε ότι επικρατούν οι θετικές απόψεις, χωρίς να έχουμε απαντήσεις στο σύνολο των κατηγοριών σε καμία από αυτές.

Διάγραμμα 3.82

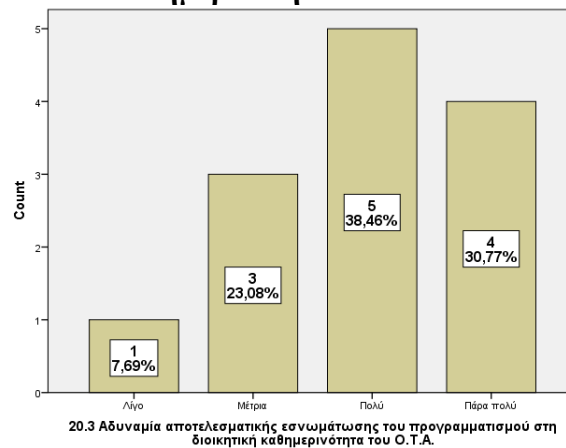
Οικονομικοί Πόροι



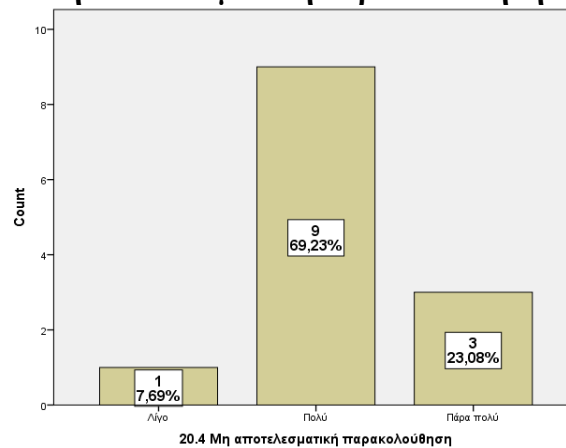
Διάγραμμα 3.83
Μαξιμαλιστικός χαρακτήρας του προγραμματισμού



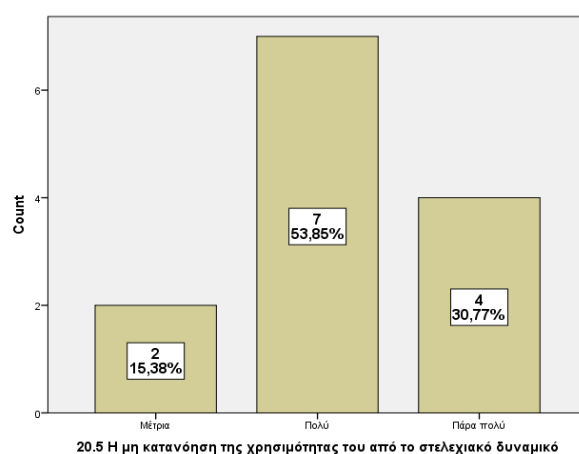
Διάγραμμα 3.84
Αδυναμία αποτελεσματικής ενσωμάτωσης του προγραμματισμού στην διοικητική καθημερινότητα των ΟΤΑ



Διάγραμμα 3.85
Μη αποτελεσματική παρακολούθηση



Διάγραμμα 3.86
Η μη κατανόηση της χρησιμότητας του από το στελεχειακό δυναμικό



Ο πίνακας τιμών των απαντήσεων μας πληροφορεί ότι όλες οι επιλογές είναι εξίσου σημαντικές για τους αιρετούς, με τους «Οικονομικούς πόρους» να προηγούνται, ενώ σε καμία απάντηση δεν είχαμε την κατηγορία «Καθόλου»

Πίνακας 3.5.
Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν τον εφικτό ή μη χαρακτήρα του Επιχειρησιακού Προγράμματος;

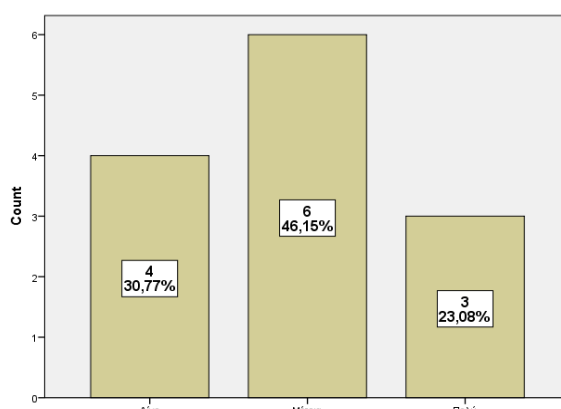
	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
20.1 Οικονομικοί πόροι	0	0	2	5	6
20.2 Μαξimalιστικός χαρακτήρας του προγραμματισμού	0	0	6	5	2
20.3 Αδυναμία αποτελεσματικής ενσωμάτωσης του προγραμματισμού στη διοικητική καθημερινότητα του Ο.Τ.Α.	0	1	3	5	4
20.4 Μη αποτελεσματική παρακολούθηση	0	1	0	9	3
20.5 Η μη κατανόηση της χρησιμότητας του από το στελεχειακό δυναμικό	0	0	2	7	4
20.6 Κανένα από τα παραπάνω	1	0	0	0	0

Ερώτηση 22. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;

Το 46,15% των αιρετών απαντά «Μέτρια» στο ότι ο στρατηγικός και Ε.Π. αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας, ενώ ακολουθεί η κατηγορία «Λίγο» με ποσοστό 30,77%.

Διάγραμμα 3.87

Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;



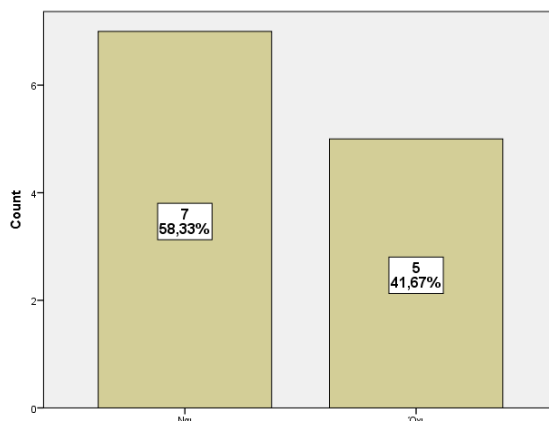
22. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;

Ερώτηση 23. Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης;

Το 58,33% των αιρετών δηλώνουν ότι ο δήμος τους έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης.

Διάγραμμα 3.88

Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης;



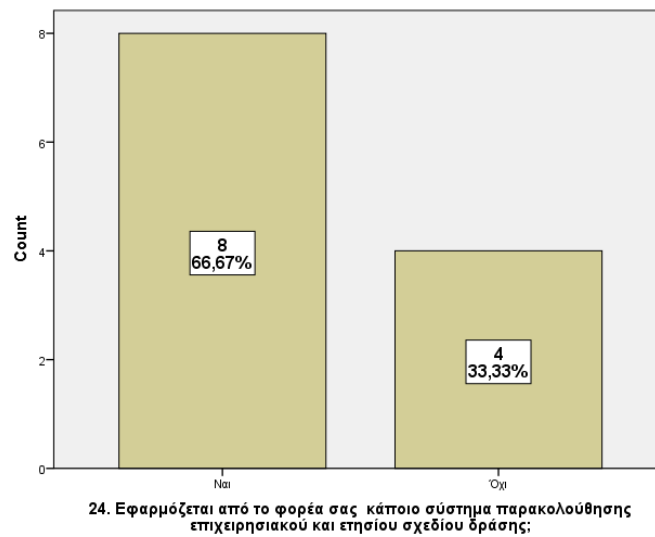
23. Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης;

Ερώτηση 24. Εφαρμόζεται από το φορέα σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης;

Το 66,67% των αιρετών απαντούν ότι εφαρμόζεται κάποιο σύστημα παρακολούθησης του Ε.Π. και Ε.Σ.Δ. από το φορέα τους.

Διάγραμμα 3.89

Εφαρμόζεται από το φορέα σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης;

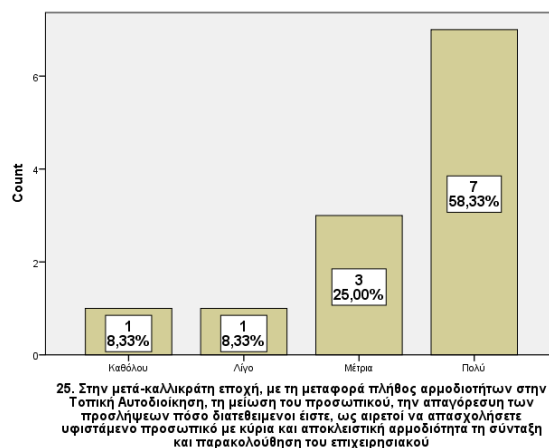


Ερώτηση 25. Στην μετά-Καλλικράτη εποχή, με τη μεταφορά πλήθος αρμοδιοτήτων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, τη μείωση του προσωπικού, την απαγόρευση των προσλήψεων πόσο διατεθειμένοι είστε, ως αιρετοί να απασχολήσετε υφιστάμενο προσωπικό με κύρια και αποκλειστική αρμοδιότητα τη σύνταξη και παρακολούθηση του επιχειρησιακού;

Το 58,33% των αιρετών θεωρούν το Ε.Π. «Πολύ» σημαντικό, ώστε να απασχολήσουν το υφιστάμενο προσωπικό τους για την παρακολούθηση του ακόμη και με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν, ως προς την έλλειψη προσωπικού.

Διάγραμμα 3.90

Στην μετά-Καλλικράτη εποχή, με τη μεταφορά πλήθος αρμοδιοτήτων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, τη μείωση του προσωπικού, την απαγόρευση των προσλήψεων πόσο διατεθειμένοι είστε, ως αιρετοί να απασχολήσετε υφιστάμενο προσωπικό με κύρια και αποκλειστική αρμοδιότητα τη σύνταξη και παρακολούθηση του επιχειρησιακού;

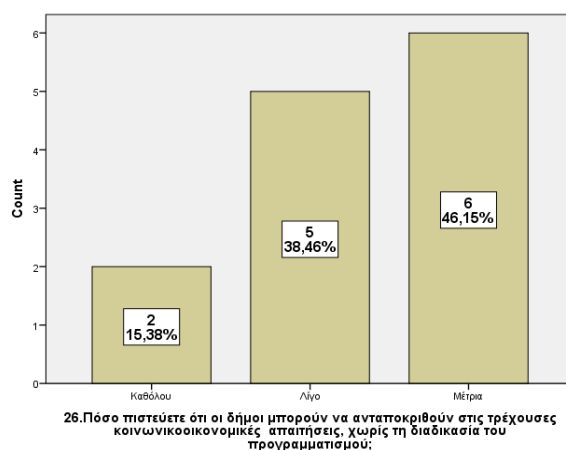


Ερώτηση 26. Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;

Το σύνολο των αιρετών απάντησε ότι οι δήμοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες απαιτήσεις, χωρίς την διαδικασία του προγραμματισμού.

Διάγραμμα 3.91

Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;



Ερώτηση 27. Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις υπαλλήλων της Τ.Α. ότι οι αιρετοί ενδιαφέρονται «λίγο» για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, τι έχετε να πείτε ;

Στην περιγραφική αυτή ερώτηση απάντησαν 8 από τους 13 αιρετούς και οι απαντήσεις τους μας πληροφόρησαν ότι συμφωνούν με τους υπαλλήλους της Τ.Α. προσθέτουν όμως ότι δεν πρόκειται για έλλειψη ενδιαφέροντος, αλλά για έλλειψη χρόνου και λόγω φόρτου εργασιών ή ότι μπορεί να συμβαίνει από κάποιους συναδέλφους τους παλιότερης γενιάς. Συγκεκριμένα παραθέτουμε παρακάτω τις απόψεις των αιρετών :

- Η αντίληψη αυτή αφορά σε αιρετούς, οι οποίοι βάσει προσλαμβανουσών, εμπειρίας, εκπαίδευσης και κατάρτισης αδυνατούν να κατανοήσουν τη φύση της Αυτοδιοίκησης όπως σήμερα έχει διαμορφωθεί, καθώς και τις ανάγκες ενός Ο.Τ.Α., όπως αυτές καθημερινώς ανακύπτουν μέσα από νέες διαδικασίες που μας υπαγορεύει η νομοθεσία και σαφώς δεν αφορά σε θεσμικά όργανα νεότερης ηλικίας και συγκεκριμένης κουλτούρας τα οποία και ενδιαφέρον επιδεικνύουν, ως προς τα τεκταινόμενα, αλλά και την υιοθέτηση εργαλείων management και την εισαγωγή τους στην καθημερινή λειτουργία της Τ.Α. α΄ και β΄ βαθμού
- Δεν ισχύει αυτό στο δικό μας δήμο. Από κοινού επιλύονται καθημερινά προβλήματα, ώστε οι δράσεις και οι διαδικασίες να επισπεύδονται και έτσι να επιτυγχάνεται η αποδοτικότερη λειτουργία του δήμου. Οι αιρετοί δε, δίνουν σημαντικές κατευθύνσεις προς την αποτελεσματικότερη υλοποίηση της πολιτικής του δήμου
- Υπάρχει αδυναμία παρακολούθησης από τους αιρετούς, λόγω βεβαρυμμένου προγράμματος
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ. Πιστεύω ότι το επιχειρησιακό σχέδιο είναι εργαλείο ανάπτυξης, για αυτό άλλωστε στο δήμο μας αποτέλεσε προτεραιότητα
- Υπάρχει αδυναμία παρακολούθησης, λόγω φόρτου εργασιών
- Το πιο σοβαρό ζήτημα της Τ.Α σήμερα είναι η μείωση σταδιακά, σταθερά, και διαχρονικά (από το 2010) των θεσμοθετημένων πόρων της και η ταυτόχρονη μεταφορά αρμοδιοτήτων, χωρίς μεταφορά προσωπικού και πόρων για την άσκησή τους
- Οι αιρετοί πρέπει να είναι οραματιστές ή διαχειριστές. Οι περισσότεροι επιλέγουν το ρόλο του διαχειριστή γιατί η καθημερινότητα και οι «πελατειακές σχέσεις» με την καλή έννοια, κυριαρχούν. Γενικότερα όμως υπάρχει ένα δημαρχο-κεντρικό μοντέλο

στην Γ.Α. που ακυρώνει τη συλλογική προσπάθεια, ενώ ο προγραμματισμός επιβάλλει εκχώρηση εξουσίας.

3.3.4. Σύγκριση απαντήσεων αιρετών - εργαζομένων

Οι απόψεις μεταξύ αιρετών και εργαζομένων συγκρίθηκαν μεταξύ τους για να εξετασθούν εάν υπάρχουν διαφορές. Όπως και προαναφέρθηκε, οι απαντήσεις που έδωσαν οι αιρετοί αναγνωρίζουν την αξία του Ε.Π. και δεν διαφοροποιούνται από αυτές των υπαλλήλων των δήμων, το οποίο τεκμηριώνεται και στατιστικά στο παράρτημα της παρούσας εργασίας (παράρτημα ΣΤ/πίνακας 2). Επιπρόσθετα με την εκτέλεση του t-Test εξετάστηκε εάν οι εργαζόμενοι είχαν την ίδια γνώμη με τους αιρετούς, σε σχεδόν 22 ερωτήσεις. Από το σύνολο των 22 παρομοίων ερωτήσεων μόνο 3 παρουσίασαν οριακές διαφορές στην βαθμολογία, κυρίως λόγω της ποσοτικής διαφοράς του δείγματος (96 εργαζόμενοι-13 αιρετοί) καθώς οι μέσες τιμές των απαντήσεων ήταν παρόμοιες. Συγκεκριμένα ελαφρές διαφοροποιήσεις υπήρξαν στο: (1) Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος (2) Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός, (3) Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός διευκόλυνε την εργασία τους. (παράρτημα ΣΤ/πίνακας 3). Γενικότερα όμως παρατηρήθηκε συμφωνία απόψεων αιρετών και υπάλληλων σχετικά με τον Ε.Π., ως αναγκαίο εργαλείο σχεδιασμού.

Τέλος ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει γίνει στην ερώτηση «Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των εργαζομένων και αντίστοιχα των αιρετών στη διαμόρφωση του προγραμματισμού» όπου οι απαντήσεις ήταν σχεδόν ίδιες ποσοστιαία δείχνοντας ότι και οι εργαζόμενοι αλλά και οι αιρετοί θεωρούν «Πολύ» σημαντική τη συμμετοχή τους στην διαμόρφωση του προγραμματισμού. (παράρτημα ΣΤ/πίνακας 4)

3.3.5. Διερεύνηση διαφορών μεταξύ Αστικών και Ημι-αστικών Δήμων

Στην εξέταση των διαφορών των απαντήσεων των **αιρετών** μεταξύ Αστικών και Ημι-αστικών Δήμων παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις ερωτήσεις 12,13,16,19 και 26 και στις υποερωτήσεις 14.3, 20.2 και 20.3. παρά το μικρό διαθέσιμο δείγμα (παράρτημα ΣΤ/πίνακας 5).

Συγκεκριμένα διαφοροποιήσεις κατεγράφησαν στην:

- ύπαρξη κατάλληλου στελεχιακού δυναμικού (ερ. 12)

- απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης και στο πόσο θα συνέβαλε στην σύνταξη και την εφαρμογή του (ερ.13)
- ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και συγκεκριμένα στην «ετοιμότητα /ωρίμανση έργων» (ερ. 14 .3)
- υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα (ερ. 16)
- εφικτότητα του βαθμού υλοποίησής του επιχειρησιακού (ερ.19)
- υψηλή στόχευση και στο μαξιμαλιστικό χαρακτήρα του προγραμματισμού (ερ. 20.2)
- αδυναμία ενσωμάτωσης του στη διοικητική καθημερινότητα (20.3)
- δυνατότητα να ανταποκριθούν οι δήμοι στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού (ερ.26)

3.3.6 Επιμέρους συμπεράσματα ερωτηματολογίου αιρετών

Το μέγεθος του δείγματος αν και μικρό μας έδωσε αξιόπιστα αποτελέσματα. Είχε ελάχιστες απύσες τιμές (12) και οι περισσότερες ήταν από το ίδιο ερωτηματολόγιο. Από τις απαντήσεις των αιρετών παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα που εξήχθησαν:

1. Υπάρχει εμπειρία σύνταξης Ε.Π. (ερώτηση 1) και γενική αποδοχή του θεσμού (ερ. 2). Οι αιρετοί θεωρούν ότι το Ε.Π. «Διευκολύνει στον εσωτερικό προγραμματισμό» και «Περιορίζει την αποσπασματικότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων δίνοντας μια κατεύθυνση» (ερ. 3).
2. Το Ε.Π. θεωρείται θεσμικά καταχωρημένο (ερ.5) και ότι η θεσμοθέτηση του έγινε για λόγους βοήθειας και βελτίωσης της αποδοτικότητάς και όχι ελέγχου ή εποπτείας των δραστηριοτήτων του Δήμου (ερ. 6). Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι βοηθητικά εργαλεία (ερ. 9) κυρίως στον προσδιορισμό των κατευθύνσεων στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος (ερ. 9.1), αλλά δεν βελτιώνει την αποδοτικότητα (ερ. 9.7)
3. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους οι αιρετοί θεωρούν ότι δεν είχαν αρκετή βοήθεια από το Υπουργείο Εσωτερικών (ερ. 11) και ότι η απλούστευση των διαδικασιών θα βοηθούσε στην σύνταξη και εφαρμογή ενός Ε.Π. (ερ. 13) καθώς και ότι βασικός παράγοντας στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων είναι οι οικονομικοί πόροι (ερ. 14). Τέλος απάντησαν ότι έχουν κατάλληλα στελέχη για τη σύνταξη και παρακολούθηση ενός Ε.Π. και ότι δεν υπάρχει ιδιαίτερη ανάγκη για εξωτερικούς συνεργάτες (ερ. 12 και 16).

4. Οι αιρετοί θεωρούν σημαντική την συμμετοχή τους στη διαμόρφωση του προγραμματισμού (ερ. 17) η υλοποίηση του επιχειρησιακού όμως δεν θεωρείται εφικτή (ερ. 19) με κύριο ανασταλτικό παράγοντα τους οικονομικούς πόρους (ερ. 20).
5. Αν και οι δήμοι δεν μπορούν να ανταποκριθούν χωρίς την διαδικασία του προγραμματισμού (ερ. 26) παρόλα αυτά μόνο οι μισοί έχουν προχωρήσει στη σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης (ερ. 23) και λίγο παραπάνω από του μισούς εφαρμόζουν κάποιο σύστημα παρακολούθησης Ε.Π.

Σαν γενικό συμπέρασμα όλων των παραπάνω καταλήγουμε στο ότι οι αιρετοί αν και θεωρούν σημαντική την συμμετοχή τους σε ένα Ε.Π. παραδέχονται την χαμηλή εμπλοκή τους, λόγω φόρτου εργασίας. Όλοι αναγνωρίζουν την σημαντικότητα του, αλλά δεν έχουν προχωρήσει σε ικανοποιητικό βαθμό στην υλοποίηση του, λόγω οικονομικών δυσκολιών, ενώ υπογραμμίζουν την έλλειψη βοήθειας από την κεντρική διοίκηση και ζητούν την απλούστευση των διαδικασιών. Τονίζουν ότι διαθέτουν κατάλληλο προσωπικό για την υλοποίηση του και δεν υπάρχει ανάγκη από εξωτερικό συνεργάτη, παρά μόνο στους μη αστικούς δήμους.

3.3.7. Ερευνητικά Ερωτήματα

Η ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων καταδεικνύει ότι η διαδικασία του προγραμματισμού δεν αποτελεί μια πρώτης προτεραιότητας εργασία, αλλά σε μεγάλο βαθμό μια θεσμική υποχρέωση, τόσο σε πολιτικό, όσο και σε επίπεδο στελεχών. Οι ερωτώμενοι αν και αντιλαμβάνονται μόνο τα πρακτικά σημεία του επιχειρησιακού προγραμματισμού, όπως η θεώρηση κατευθύνσεων, η αποτελεσματικότερη οργάνωση, ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των δήμων και ο εξορθολογισμός της αξιοποίησης των οικονομικών πόρων, αδυνατούν να δουν τον ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει στην αύξηση της αποδοτικότητας των δήμων και στην τοπική ανάπτυξη. Αυτό φυσικά απορρέει και από το γεγονός ότι κάποιο μικρό ποσοστό δήμων, όπως είδαμε δεν έχουν συντάξει επιχειρησιακό σχέδιο την τρέχουσα προγραμματική περίοδο, αλλά και ετήσια σχέδια δράσης. Σε άλλες περιπτώσεις δήμων οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι αν και εφαρμόζεται, δεν ακολουθείται πιστά η υλοποίησή του, ή εφαρμόζεται ελάχιστα ή δεν αποτελεί οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας των δήμων. Φαίνεται λοιπόν ότι είναι μια διαδικασία η οποία εκτελείται περισσότερο επειδή επιβλήθηκε, και όχι επειδή τα ενεργά μέρη μέσα σε αυτή, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό, κατανοεί τον απώτερο σκοπό της. Το γεγονός αυτό, επίσης επιδεινώνεται και από την

έλλειψη ενδιαφέροντος των αιρετών, όπως καταγράφεται από τις σχετικές απαντήσεις των εργαζομένων, προς την εφαρμογή του επιχειρησιακού προγραμματισμού, αλλά και από την αποδοχή των αιρετών με την αιτιολογία της έλλειψης χρόνου και φόρτου εργασίας.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, οι εργαζόμενοι φαίνεται ότι σε κάποιο βαθμό έχουν μικρή εξοικείωση με όρους που συνδέονται με τον προγραμματισμό, όπως οι δείκτες, η ανάλυση swot, οι άξονες, τα μέτρα και η αποδοτικότητα, παρά το υψηλό μορφωτικό τους επίπεδο, από το οποίο ίσως θα αναμένονταν μεγαλύτερη εξοικείωση. Επίσης θεωρούν ότι για την σύνταξη του επιχειρησιακού σχεδίου δεν υπάρχει επαρκής υποστήριξη του Υπουργείου Εσωτερικών μέχρι σήμερα και απαιτείται η απλούστευση των διαδικασιών. Έτσι από την μία η μικρή ή μέτρια κατάρτιση πάνω σε θέμα επιχειρησιακού σχεδιασμού και από την άλλη η έλλειψη υποστήριξης από το εξωτερικό περιβάλλον των δήμων, αλλά και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, δυσχεραίνουν την αποδοτική συμμετοχή των εργαζομένων των δήμων στην διαδικασία του Ε.Π.

Παρ' όλα αυτά οι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι η συμμετοχή τους στην διαμόρφωση του προγραμματισμού αλλά και η δημόσια διαβούλευση, είναι πολύ σημαντικοί παράγοντες στην διαδικασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού και δηλώνουν ότι θα ήθελαν να συμμετέχουν σε αυτή, αν και όπως διαπιστώθηκε από το πρώτο ερευνητικό ερώτημα δεν φαίνεται να κατανοούν τον απώτερο σκοπό του. Το ομαδικό πνεύμα εργασίας από την άλλη απουσιάζει από τους δήμους, αν και υπάρχει σημαντικός βαθμός αποδοχής του επιχειρησιακού σχεδιασμού.

Τέλος οι ερωτώμενοι του δείγματος αναγνωρίζουν ορθά αρκετούς από τους παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στην εφαρμογή του Ε.Π., όπως η έλλειψη πνεύματος ομαδικής εργασίας, οι υψηλοί στόχοι σε σχέση με τους ελλειπείς οικονομικούς πόρους και τα δύσκολα εργαλεία παρακολούθησης.

3.3.8 Γενικά Συμπεράσματα

Καίτοι η χρονική διάρκεια σύνταξης των επιχειρησιακών προγραμμάτων είναι διάρκειας 9 με 12 μήνες, μόνο οι μισοί εργαζόμενοι από αυτούς που ρωτήθηκαν ασχολήθηκαν με κάποιο στάδιο του προγραμματισμού, και από αυτούς σχεδόν το 25% με την εισαγωγική φάση της διάγνωσης της υφιστάμενης κατάστασης αποκλειστικά ή σε συνδυασμό με κάποια άλλη διαδικασία. Το γεγονός αυτό δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να

κατανοήσουν την σημασία του επιχειρησιακού σχεδιασμού, όταν αυτός λαμβάνει χώρα ως μια αυστηρά τυπική θεσμική διαδικασία, και όταν οι εργαζόμενοι δεν έχουν λάβει την κατάλληλη υποστήριξη τόσο από το εσωτερικό των δήμων, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον. Επίσης, ενώ υπάρχει μια γενική αποδοχή της χρησιμότητας του επιχειρησιακού σχεδιασμού από τους εργαζόμενους, υπάρχει και μια επικρατούσα άποψη ότι οι αιρετοί δεν ενδιαφέρονται για αυτό και οι εντολές τους δεν θεωρούνται απαραίτητες στο πλαίσιο της ιεράρχησης των προτεραιοτήτων.

Οι κύριοι παράγοντες που δυσκολεύουν την υλοποίηση ενός επιχειρησιακού σχεδίου είναι οι οικονομικοί, αλλά και η έλλειψη βοήθειας από το αρμόδιο υπουργείο και οι περίπλοκες διαδικασίες (έμμεσοι παράγοντες). Ένα επιχειρησιακό σχέδιο για να είναι εφικτό, θα πρέπει να έχει και πραγματικούς στόχους. Όταν οι στόχοι είναι υψηλότεροι, από όσο ο προϋπολογισμός μπορεί να αντέξει, το επιχειρησιακό σχέδιο είναι καταδικασμένο να καταρρεύσει, ιδιαίτερα και όταν η υποστήριξη του από το ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι αυτή που θα έπρεπε, είτε επειδή το προσωπικό δεν διαθέτει την απαραίτητη κατάρτιση και γνώσεις, είτε επειδή δεν συνεργάζεται, είτε επειδή δεν έχει την κατάλληλη υποστήριξη από την ηγεσία και είτε επειδή δεν έχει υποστήριξη από εξωτερικούς φορείς. Παρ' όλα αυτά σχεδόν το σύνολο των εργαζόμενων δηλώνουν πρόθυμοι για συμμετοχή στη διαδικασία προγραμματισμού και αναγνωρίζει την αξία της ομαδικής συνεργασίας αν και παραδέχεται πως δεν υπάρχει πνεύμα ομαδικότητας.

Καταγράφεται διαφοροποίηση αν και μικρή στις απαντήσεις, τόσο των αιρετών όσο και των εργαζομένων στους Αστικούς με τους Ημι-Αστικούς Δήμους, κυρίως ως προς την ανάγκη υποστήριξής τους από εξωτερικό εμπειρογνώμονα και στην εξοικείωσή των εργαζομένων με σημαντικές έννοιες του Ε.Π., όπως *swot* ανάλυση, Άξονες / Μέτρα κ.α.

Σχετικά με το χαμηλό ενδιαφέρον των αιρετών που προκύπτει από τις απαντήσεις των υπαλλήλων οι ίδιοι οι αιρετοί αναγνωρίζουν ότι υπάρχει λόγω «φόρτου εργασίας» ή χαμηλού επιπέδου γνώσης στα νέα εργαλεία διοίκησης. Αν και αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του Ε.Π καταδεικνύουν ότι υπάρχουν αρκετά εμπόδια στην εφαρμογή του, όπως η υποστήριξη από το Υπουργείο και η αναγκαιότητα απλούστευσης των διαδικασιών, παρόλα αυτά είναι διατεθειμένοι να επιβαρύνουν επιπρόσθετα το διαθέσιμο προσωπικό τους για την υποστήριξη του Ε.Π.

Σαν συνολικό συμπέρασμα μπορεί να αναφερθεί ότι και οι δύο αιρετοί και εργαζόμενοι συμφωνούν στην σημαντικότητα του Ε.Π. και αναγνωρίζουν τις δυσκολίες στην υλοποίησή του.

3.3.9 Γενικές προτάσεις

Στην παρούσα εργασία σκιαγραφήθηκε το πλαίσιο και οι επικρατούσες τάσεις του NPM, στο οποίο θα πρέπει να προσαρμοσθεί και να λειτουργήσει η ελληνική δημόσια διοίκηση και η Τ.Α. Στην κατεύθυνση αυτή ο Ε.Π. στους Ο.Τ.Α., ο οποίος εμπεριέχει και το στρατηγικό σχεδιασμό, αποτελεί μια σημαντική λειτουργία για την επιτυχή έκβαση κάθε δημόσιας πολιτικής, που θέτει στόχους μεσοπρόθεσμους ή βραχυπρόθεσμους, μετρά τα αποτελέσματα, αξιολογεί, ανατροφοδοτεί και αναπροσαρμόζει τις επιλογές του, με όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Τα Επιχειρησιακά Προγράμματα καθώς και τα Ετήσια Προγράμματα Δράσεις των δήμων, στο πλαίσιο του NPM, αποτελούν σχετικά νέους θεσμούς για την Τ.Α., όχι από την άποψη της νομικής ισχύος τους, αφού διανύουν την τρίτη αυτοδιοικητική τους περίοδο, αλλά από τη διάσταση της υλοποίησής τους και των συμπερασμάτων που προκύπτουν.

Αν αναλογιστούμε τις σημαντικές αλλαγές που υφίσταται η Τ.Α. τα τελευταία χρόνια, τόσο από την εφαρμογή του προγράμματος «Καλλικράτης», και τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση στην Τ.Α., όσο και από τη μείωση των πόρων της γενικότερα, επιβάλλεται σήμερα όσο ποτέ, η αξιοποίηση μεθοδολογικών εργαλείων που θα βοηθήσουν στην ορθολογικότερη κατανομή των ελλειμματικών πόρων, στο σαφή προσανατολισμό και την αποτύπωση των επιδιώξεων που θα πρέπει να έχει ένας δήμος, αν θέλει να είναι βιώσιμος, ανταγωνιστικός και να πετυχαίνει τους στόχους τοπικής ανάπτυξης που θέτει.

Επομένως σήμερα, τόσο οι γενικότερες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες στη Χώρα, όσο και η επίγνωση από την πλευρά των εμπλεκομένων μερών (αιρετών και εργαζομένων) της Τ.Α., όπως προέκυψε από την εμπειρική έρευνα της παρούσας εργασίας, που κατέδειξαν ωριμότητα, ως προς τη χρησιμότητα και αναγκαιότητα του θεσμού των Ε.Π., επιβάλλουν την ενίσχυσή του και την υποστήριξή του από την κεντρική διοίκηση. Οι αδυναμίες δε, συμμετοχής και εφικτότητας στην εφαρμογή των Ε.Π. που αναδείχθηκαν, εγείρουν προβληματισμό και κατά συνέπεια ανάληψη δέσμης ενισχυτικών μέτρων-αλλαγών και υποστηρικτικών ενεργειών, τόσο από την πλευρά της Κεντρικής Εξουσίας, όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον κάθε δήμου.

Ως προς τη συμμετοχή, εργαζομένων και αιρετών, θα πρέπει να επιδιωχθεί η ουσιαστική κατανόηση της χρησιμότητας του εργαλείου του Ε.Π., η στοχευμένη επιμόρφωση

όλων των εμπλεκόμενων μερών από τα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, ως τα ανώτερα, οργανωσιακές αλλαγές με ενίσχυση των δικτύων εσωτερικής επικοινωνίας για την αλλαγή της νοοτροπίας και τη δημιουργία κουλτούρας ομαδικής εργασίας, κίνητρα και επιβράβευση.

Ως προς την εφικτότητα της εφαρμογής των Ε.Π., αναγκαία είναι η απλοποίηση των μεθοδολογικών εργαλείων και των απαιτούμενων διαδικασιών, η σύνδεσή του με την στοχοθεσία (Ν 4369/2016) και η ενοποίηση τους, η δημιουργία ενός κοινού για όλους τους δήμους ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος υποστήριξης του προγραμματισμού και της παρακολούθησης των δράσεων του, η σύνδεσή του με τον ετήσιο προϋπολογισμό. Σημαντικός όμως παράγοντας για την εφαρμογή του προγραμματισμού είναι η ανάγκη συντονισμού όλων των Ε.Π. του δημοσίου, ώστε να ευθυγραμμίζονται και να συντονίζονται τα διάφορα επίπεδα προγραμματισμού, αν και μέχρι σήμερα έχει αποδειχθεί η διαδικασία αυτή ελλειμματική.

Ως υποσημείωση, ολοκληρώνοντας την εργασία θα πρέπει να τονισθεί και πάλι, ότι το έλλειμμα προγραμματισμού δεν αποτελεί πρωτοτυπία της Τ.Α., αλλά γενικότερο έλλειμμα που παρουσιάζει το ελληνικό διοικητικό σύστημα στο σύνολό του και εκεί έχει ανάγκη να συντονισθεί η δημόσια διοίκηση, ώστε να περιορισθούν οι εξωγενείς παράγοντες που καθιστούν και τα Ε.Π. των δήμων, μη υλοποιήσιμα.

Τέλος αξίζει να σχολιασθεί, η σημαντική προσπάθεια της Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε. να παρέχει υποστήριξη στους δήμους, τόσο με τα μεθοδολογικά εργαλεία σύνταξης και παρακολούθησης των Ε.Π, όσο και με το ανθρώπινο δυναμικό της.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΤΑ Α΄ ΒΑΘΜΟΥ – ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΚΑΙ Ο.Π.Δ, ΣΚΟΠΟΣ, ΣΤΟΧΟΙ, ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΤΟΥΣ

1.Θεσμικό πλαίσιο Ε. Π.

- Ν. 3463/2006 (Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων), άρθρα 203-207 θεσπίζεται για πρώτη φορά, η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Ε.Π.) από τους πρωτοβάθμιους Ο.Τ.Α.
- Π.Δ. 185/2007 ορίζονται τα “Όργανα και η διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης”
- Ν. 3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης), άρθρο 266 επιβεβαιώνεται η υποχρέωση κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους Ο.Τ.Α. α΄ βαθμού
- Π.Δ. 89/20011 επανακαθορίζονται τα “Όργανα και διαδικασίες κατάρτισης και αξιολόγησης” (ΦΕΚ 213/29.09.11, τεύχος Α), τροποποίηση του Π.Δ. 185/2007
- Ν.4172/2013 (ΦΕΚ Α΄167/23.7.2013) παρ. 1 άρθρο 79, ορίζεται ότι: “Για το μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό των δήμων εκπονείται πενταετές επιχειρησιακό πρόγραμμα, το οποίο εξειδικεύεται κατ΄ έτος σε ετήσιο πρόγραμμα δράσης (Ε.Π.Δ). Το τεχνικό πρόγραμμα αποτελεί μέρος του ετησίου προγράμματος δράσης και επισυνάπτεται, σε αυτό, ως παράρτημα”

Επιπρόσθετα το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α) με σχετικές υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους που εξέδωσε, έδινε κατευθύνσεις στους ΟΤΑ α΄ βαθμού για την κατάρτιση των Ε.Π., όπως :

- Υ.Α. 18183, (ΦΕΚ 534, Β13/4/2007) στην οποία καθορίστηκε η δομή και το περιεχόμενο των Ε.Π.
- Εγκύκλιο 45/58939/25-10-2006 που αφορούσε στο σκοπό, τη διάρθρωση και τους στόχους των Ε.Π.
- Εγκύκλιο 66/50837/14-9-2007, σχετικά με τις διαδικασίες κατάρτισης

- Υ.Α. 5694/3-2-2011 σύμφωνα με την οποία τροποποιείται η ΥΑ 18183/13-4-2007
- Εγκύκλιο 8/2008 με την οποία α) ορίζεται η υποχρέωση σύνταξης έκθεσης με τις διαδικασίες κατάρτισης του Ε. Π., η οποία εγκρίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο (Δ.Σ) και υποβάλλεται στη Διεύθυνση Τοπικής Αυτοδιοίκησης της Περιφέρειας, ενώ κοινοποιείται και στη Διεύθυνση Σχεδιασμού και Ανάπτυξης του Υπουργείου και β) σχετικά με τη μεθοδολογία σύνταξης των Ετήσιων Προγραμμάτων Δράσης, σύμφωνα με το ισχύον θεσμικό πλαίσιο
- Ν. 4093/2012, κύρωση της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου (ΠΝΠ) και το άρθρο 4 του Ν 4111/2013 (ΦΕΚ 18 Α' 25-1-13) όπου θεσμοθετείτε το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Δράσης (Ο.Π.Δ.) που περιλαμβάνει τη σύνοψη α. του πενταετούς επιχειρησιακού προγράμματος, β. του ετήσιου προγράμματος δράσης και γ. του ετήσιου προϋπολογισμού των Δήμων (στοχοθεσία)
- Υπουργική Απόφαση 41179/4.11.2014 (ΦΕΚ 2970 τεύχος Β) με θέμα “Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των Πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Ο.Τ.Α. α' βαθμού για τη δημοτική περίοδο 2014–2019”

Όλες οι θεσμικές ρυθμίσεις αποσκοπούσαν στην εισαγωγή μόνιμων εσωτερικών διαδικασιών και συστημάτων προγραμματισμού στους ΟΤΑ. Στόχος ήταν η διαδικασία προγραμματισμού, παρακολούθησης και μέτρησης των αποτελεσμάτων των δράσεων των Ο.Τ.Α., να αποτελέσει μια σταθερή εσωτερική λειτουργία, στην οποία θα συμμετείχε σε όλες τις φάσεις, με συγκεκριμένο ρόλο, το ανθρώπινο δυναμικό των δήμων. Ο θεσμός σήμερα βρίσκεται στην τρίτη αυτοδιοικητική περίοδο εφαρμογής για τους Δήμους και στη δεύτερη για τις Περιφέρειες.

Κατά την πρώτη περίοδο εφαρμογής 2006 - 2010 :

- υποχρέωση εκπόνησης Ε.Π., είχαν οι δήμοι με πληθυσμό άνω των 10.000 κατοίκων, οι δήμοι πρωτεύουσών νομών και αυτοί που προέρχονταν από εθελούσια συνένωση. Επιπλέον, δίνονταν η δυνατότητα διεύρυνσης των υπόχρεων Ο.Τ.Α., είτε με απόφαση του Υπουργού ΕΣ.Δ.Δ.Α., μετά από σύμφωνη γνώμη της Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., είτε, εκουσίως, με απόφαση του Ο.Τ.Α. (άρθρο 204 Κ.Δ.Κ.)
- η εκπόνηση των τετραετών επιχειρησιακών προγραμμάτων θα πραγματοποιούνταν εντός του πρώτου εξαμήνου από την ανάληψη των καθηκόντων της νέας δημοτικής αρχής (άρθρο 205 Κ.Δ.Κ.)

- υπήρξε η δυνατότητα ανάθεσης σε εξωτερικούς συμβούλους με γνώσεις σε οικονομικά, τεχνικά, περιβαλλοντικά και αναπτυξιακά θέματα, σύμφωνα με το άρθρο 1 παρ. 1,3,4 του ΠΔ 185/2007 (ΦΕΚ Α΄ 221/12.9.2007). Συγκεκριμένα για συμβουλευτικές υπηρεσίες προϋπολογισμού άνω των 211.000 € πλέον Φ.Π.Α., ακολουθούνταν οι διατάξεις του Π.Δ. 60/2007 (Α΄64), ενώ μικρότερου των 211.000 € ακολουθούνταν οι διατάξεις του άρθρου του άρθρου 83 του Ν. 2362/1995 (Α΄ 247) και της Απόφασης 2/45564/0026/31.07.2001 του Υπουργού Οικονομικών (Β΄1066) (εγκύκλιος 66/2007)

Κατά την πρώτη περίοδο εφαρμογής των Ε.Π. μετά από τη διαπίστωση, σύμφωνα με την εγκύκλιο 66/2007, σημαντικών αδυναμιών των δήμων να ανταποκριθούν όπως:

- αποσπασματικότητα και έλλειψη συνοχής στα προγραμματισμένα ή εκτελούμενα έργα και στη συνέχεια απουσία παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων τους,
- έλλειψη συμμετοχής του προσωπικού των Ο.Τ.Α. κατά το σχεδιασμό και προγραμματισμό των δράσεων του, με ότι αυτό συνεπάγεται στη συνέχεια για το ενδιαφέρον και το βαθμό συμμετοχής τους στην υλοποίηση των έργων,
- έλλειψη δομών προγραμματισμού,

το Υπουργείο Εσωτερικών σε συνεργασία με την Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε. και την Κ.Ε.Δ.Κ.Ε., υλοποίησε υποστηρικτικά πρόγραμμα δράσης που περιελάμβαναν:

- έρευνα της υφιστάμενης κατάστασης και των αναγκών των υπόχρεων Ο.Τ.Α.,
- ομαδοποίηση των Ο.Τ.Α. με βάση τις ανάγκες υποστήριξης τους,
- σύνταξη οδηγιών των επιχειρησιακών προγραμμάτων και του ετησίου σχεδίου δράσης,
- εκπόνηση συστήματος δεικτών παρακολούθησης των αποτελεσμάτων των Ε.Π.,
- διοργάνωση ενημερωτικών εκδηλώσεων, αιρετών και στελεχών Ο.Τ.Α.,

παρά τις προσπάθειες που έγιναν τα περισσότερα επιχειρησιακά σχέδια των δήμων, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων, ανατέθηκαν και συντάχθηκαν από μελετητικά γραφεία και εξωτερικούς συμβούλους, χωρίς την εμπλοκή του στελεχιακού τους δυναμικού, εκμεταλλευόμενοι την ανωτέρω πρόβλεψη του ΠΔ 185/2007 περί συμβουλευτικής υποστήριξης.

Κατά τη **δεύτερη αυτοδιοικητική περίοδο** θεσμοθετήθηκε :

- η υποχρέωση εκπόνησης πενταετών Ε.Π. από το σύνολο των δήμων της χώρας
- οι μικροί πληθυσμιακά δήμοι που ήταν υποστελεχωμένοι και στερούνταν της αναγκαίας υλικοτεχνικής υποδομής, μπορούσαν να καταθέτουν επιχειρησιακό πρόγραμμα απλοποιημένης μορφής
- η υπηρεσία επί θεμάτων προγραμματισμού, σε κάθε δήμου, ήταν αρμόδια να συντάσσει σχέδιο Ε.Π. σε συνεργασία με τα όργανα διοίκησης και τις υπηρεσίες του δήμου καθώς και των νομικών τους προσώπων
- απαλείφθηκε η διάταξη για την πρόβλεψη ανάθεσης σε εξωτερικούς συμβούλους του ΠΔ 185/2007 παρ. 3 του άρθρου 1, με το ΠΔ 89/2011
- εκδίδονται νέοι οδηγοί σύνταξης Ε.Π. και Ετησίου Προγράμματος δράσεις (Ε.Π.Δ)

Κατά την **τρίτη αυτοδιοικητική περίοδο** έχουμε:

- την κατάρτιση Πενταετών Ε. Π. τα οποία εξειδικεύονται κατ' έτος σε Ε.Π.Δ.
- η ανάθεση σε εξωτερικούς συμβούλους εξειδικευμένης πλέον υποστήριξης είναι επιτρεπτή, μόνο εφόσον οδηγεί σε συγκεκριμένη προστιθέμενη αξία στο έργο των υπηρεσιών και στη μεταφορά τεχνογνωσίας στους υπαλλήλους
- θεσμοθετείται το ΟΠΔ το οποίο εφαρμόζεται μόνο ως προς το τρίτο σκέλος του, την στοχοθεσία των οικονομικών στοιχείων του ετήσιου προϋπολογισμού

Σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο και στις τρεις αυτοδιοικητικές περιόδους, η εκπόνηση των Ε.Π. από τους Δήμους θα έπρεπε να πραγματοποιηθεί κατά το πρώτο εξάμηνο ή εννεάμηνο της δημοτικής περιόδου, αντί αυτού υπήρξαν συνεχείς παρατάσεις των προθεσμιών, χωρίς να ορίζονται καταληκτικές ημερομηνίες.

2. Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Δράσης Ο.Τ.Α.

Με το Ν. 4093/2012, κύρωση της Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου (ΠΝΠ) και το άρθρο 4 του Ν. 4111/2013 (ΦΕΚ 18 Α' 25-1-13) θεσμοθετείται το Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Δράσης (Ο.Π.Δ.) που περιελάμβανε τη σύνοψη α. του πενταετούς επιχειρησιακού

προγράμματος, β. του ετήσιου προγράμματος δράσης και γ. του ετήσιου προϋπολογισμού των Δήμων.

Στη σύνοψη του **Πενταετούς Προγραμματισμού** θα έπρεπε να αποτυπώνονται στοιχεία από τον πενταετή Στρατηγικό, Επιχειρησιακό και Οικονομικό σχεδιασμό των ΟΤΑ και των Νομικών τους Προσώπων προκειμένου να παρακολουθείται η επιχειρησιακή τους δράση. Στον **Ετήσιο Προγραμματισμό** θα έπρεπε να καταγράφονται οι γενικές κατευθύνσεις και οι προτεραιότητες της δημοτικής αρχής για το επόμενο έτος, καθώς και οι βασικές δράσεις και ενέργειες ανά διεύθυνση, ώστε να εξυπηρετείται ο σχεδιασμός του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού. Τέλος στον πίνακα **οικονομικής στοχοθεσίας** συνοψίζονται τα στοιχεία του ετήσιου προϋπολογισμού των ΟΤΑ και των νομικών προσώπων που είναι ενταγμένα στο Μητρώο Φορέων Γενικής Κυβέρνησης (ΜΦΓΚ). Παρά τη θεσμοθέτηση του Ο.Π.Δ. η εφαρμογή του περιορίστηκε μόνο ως προς το τρίτο σκέλος, δηλαδή τη στοχοθεσία των οικονομικών στοιχείων με βάση τον ετήσιο προϋπολογισμό των δήμων.

3. Σκοπός και στόχοι των Ε.Π.

Το Ε.Π. των Ο.Τ.Α. αποτελεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής και οργανωτικής - λειτουργικής ανάπτυξης, σε εναρμόνιση με τις κατευθύνσεις αναπτυξιακού σχεδιασμού σε περιφερειακό και εθνικό επίπεδο. Δηλαδή αφορά όχι μόνον στις υποδομές και τις τοπικές επενδύσεις, αλλά και στη βελτίωση της υφιστάμενης οργάνωσης και λειτουργίας των Ο.Τ.Α., στο πλαίσιο του γενικότερου περιβάλλοντος στο οποίο δρουν, μεριμνώντας για τη βελτίωση της διαβίωσης των πολιτών και την παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών. (Εγκύκλιος 45/2006, ΥΠΕΣ).

Το Ε.Π. περιλαμβάνει δράσεις στους τομείς:

A. Για την προώθηση της τοπικής ανάπτυξης:

- Προστασία και αναβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος (τεχνικές υποδομές και δίκτυα εξυπηρέτησης, προστασία και αειφόρος διαχείριση του φυσικού περιβάλλοντος, χωροταξία και πολεοδομία)
- Βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των κατοίκων της περιοχής του (παιδεία, πολιτισμός, αθλητισμός, κοινωνική πολιτική, οικονομική ανάπτυξη και απασχόληση)

B. Για την οργανωτική - λειτουργική ανάπτυξη του Ο.Τ.Α.:

- Οργάνωση και αναδιοργάνωση των υπηρεσιών για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, με την αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.)
- Βελτίωση της οικονομικής κατάστασης (μεσοπρόθεσμος οικονομικός προγραμματισμός, παρακολούθηση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, ορθολογικότερη οικονομική διαχείριση)
- Βελτίωση της παραγωγικής ικανότητας του Ο.Τ.Α. (μεσοπρόθεσμος προγραμματισμός προσλήψεων, ανάπτυξη του υφιστάμενου προσωπικού, μηχανοργάνωση, προμήθεια μηχανολογικού εξοπλισμού, εξασφάλιση γης και κτιριακών εγκαταστάσεων)
- Τέλος, προβλέπει την ανάπτυξη συνεργασιών με λοιπούς φορείς του διοικητικού συστήματος της χώρας (Κεντρικοί φορείς, Περιφέρεια, γειτονικοί Ο.Τ.Α.) και τοπικούς κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς (ιδιωτικές επιχειρήσεις, σύλλογοι, μη κυβερνητικές οργανώσεις)

Το Ε.Π. των πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α. **στοχεύει** (εγκύκλιο 45/2006):

- στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της λειτουργίας τους,
- στην προώθηση του αναπτυξιακού και κοινωνικού τους ρόλου,
- στην καλλίτερη εξυπηρέτηση των πολιτών,
- στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη κατανομή και αξιοποίηση των πόρων,
- στην προσέλκυση πρόσθετων οικονομικών πόρων,
- στην επίσπευση της ωρίμανσης και της υλοποίησης των δράσεων,
- στον περιορισμό της αποσπασματικής αντιμετώπισης των προβλημάτων,
- στο συντονισμό των δομών του Ο.Τ.Α., τη βελτίωση του τρόπου διοίκησης και την προώθηση του εσωτερικού μετασχηματισμού των Ο.Τ.Α.,
- στην ανάπτυξη συνεργασιών με πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα,
- στην ενίσχυση της τοπικής δημοκρατίας και την αύξηση της δυνατότητας κοινωνικού ελέγχου.

4. Κύρια χαρακτηριστικά των Ε.Π.

Το Ε.Π. αποτελεί εργαλείο άσκησης του αναπτυξιακού ρόλου ενός δήμου, με κύρια χαρακτηριστικά: (οδηγός ΕΕΤΑΑ 2007):

- **Τον ολοκληρωμένο προσανατολισμό του ως πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας ενός δήμου:** Αποτελεί πρόγραμμα πολυτομεακού χαρακτήρα, με μεγάλο εύρος αντικειμένων, αντίστοιχων των ζητημάτων που απασχολούν την καθημερινή λειτουργία ενός ΟΤΑ.
- **Αποτελεί το μεσοπρόθεσμο πενταετές πρόγραμμα δράσης του δήμου και των Νομικών του Προσώπων:** Αποτυπώνει τη στρατηγική μέσω της αποστολής, του οράματος, των κατευθύνσεων και των προτεραιοτήτων της Δημοτικής Αρχής. Θέτει τους άξονες, τα μέτρα παρέμβασης, τους γενικούς στόχους και αναλύεται σε πενταετές επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης του δήμου και των Νομικών του Προσώπων.
- **Διεκδικεί να αποτελέσει οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας και διοίκησης του Δήμου,** ως διαρκές αντικείμενο ενασχόλησης των αιρετών οργάνων, των προϊσταμένων, της αρμόδιας υπηρεσίας Προγραμματισμού και όλου του υπηρεσιακού μηχανισμού.
- **Υλοποιείται μέσω του ετήσιου προγράμματος δράσης:** Το ΕΠΔ αποτελεί την εξειδίκευση του συνολικού πενταετούς επιχειρησιακού προγράμματος σε ετήσιο πρόγραμμα των υπηρεσιών.
- **Εκπονείται με τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων,** με σαφώς καθορισμένο τρόπο:

-Αιρετά όργανα (Δημοτικό Συμβούλιο, Εκτελεστική Επιτροπή, Οικονομική Επιτροπή, Αντιδήμαρχοι, Συμβούλια Τοπικών και Δημοτικών Κοινοτήτων, Διοικητικά Συμβούλια Νομικών Προσώπων)

-Υπηρεσιακά στελέχη (Προϊστάμενοι υπηρεσιών, Διευθυντές, στελέχη της υπηρεσίας Προγραμματισμού, λοιπός υπηρεσιακός μηχανισμός)

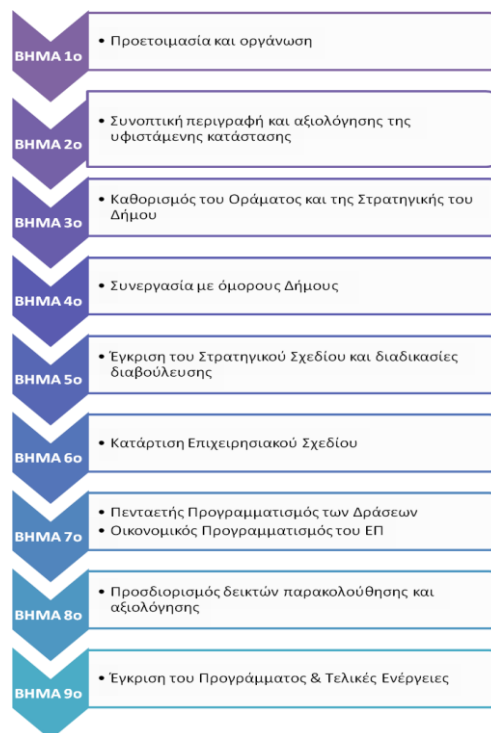
-Τοπικοί φορείς και ομάδες δημοτών, λοιποί φορείς του διοικητικού συστήματος της χώρας

- **Μετράει τα αποτελέσματα επίτευξης, αξιοποιώντας δείκτες επίδοσης.** Αναθεωρεί τους τιθέμενους στόχους και αναπροσαρμόζει την επιχειρησιακή του λειτουργία, εφόσον προκύπτουν ζητήματα αποκλίσεων.

Το Ε.Π. αποτελεί το πλαίσιο της κατεύθυνσης, του προσδιορισμού και του συντονισμού των ενεργειών των οργάνων διοίκησης και των υπηρεσιών και είναι ευρύτερα γνωστό στους εργαζόμενους του ΟΤΑ, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι του. Αποτελεί προϊόν συλλογικής εργασίας όλων των δομών του Δήμου και οδηγεί στην ανάληψη δεσμεύσεων, μεταξύ όλων των ιεραρχικών επιπέδων (οδηγός ΕΕΤΑΑ, 2011).

5. Διαδικασία σύνταξης του Ε.Π.

Η διαδικασία σύνταξης του Ε.Π. οργανώνεται στα ακόλουθα βήματα:



Εικόνα 1.4 :Αλληλουχία των βημάτων για το σχεδιασμό, την εκπόνηση και την ολοκλήρωση του Ε.Π . του Δήμου (Οδηγός κατάρτισης Ε.Π. ΟΤΑ α΄ βαθμού, ΕΕΤΑΑ ΑΕ, 2011)

ΒΗΜΑ 1 : Προετοιμασία και Οργάνωση

- Οργάνωση του έργου από την υπηρεσία προγραμματισμού και ανάπτυξης
- Συγκρότηση της ομάδας έργου ή επιμέρους θεματικών ομάδων εργασίας, μία ανά θεματική ενότητα
- Διατύπωση των αρχικών κατευθύνσεων της δημοτικής αρχής

- Προγραμματισμός του έργου (καθορισμός περιεχομένου, συμμετεχόντων, χρονοδιαγράμματος)
- Ενημέρωση του προσωπικού των υπηρεσιών και των νομικών προσώπων του δήμου

ΒΗΜΑ 2 : Περιγραφή και αξιολόγηση της κατάστασης της περιοχής του Δήμου

- Καταγραφή βασικών χαρακτηριστικών του δήμου όπως γεωγραφικά, πληθυσμιακά, κοινωνικά, οικονομικά, πολεοδομικά, περιβαλλοντικά και αναπτυξιακά χαρακτηριστικά της περιοχής
- Καταγραφή εσωτερικών ισχυρών και αδύναμων σημείων του δήμου, ως οργανισμό
- Εντοπισμός των κρίσιμων ζητημάτων ανάπτυξης (τοπικά και εσωτερικά), τα οποία είναι σκόπιμο να αντιμετωπιστούν από το Δήμο μεσοπρόθεσμα, ιεραρχημένα κατά σειρά προτεραιότητας

ΒΗΜΑ 3 : Καθορισμός του οράματος και της στρατηγικής του δήμου – Κατάρτιση στρατηγικού σχεδίου

- Διατύπωση οράματος και κατευθυντήριων αρχών
- Διατύπωση των κατευθυντηρίων πολιτικών επιλογών της Δημοτικής Αρχής για την επόμενη περίοδο
- Επιλογή της στρατηγικής που θα ακολουθήσει ο Δήμος
- Προσδιορισμός των Αξόνων, των Μέτρων (αναπτυξιακές προτεραιότητες) και των στόχων, σύμφωνα με τις οποίες θα διαρθρωθεί το Ε.Π., λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές (τομεακές και περιφερειακές) αναπτυξιακές προτεραιότητες.

(Οι ενέργειες αυτές εκτελούνται από την ομάδα έργου σε συνεργασία με την Εκτελεστική Επιτροπή).

ΒΗΜΑ 4: Συνεργασία με όμορους δήμους

- Διασφάλιση του συντονισμού των δράσεων υπερτοπικής ανάπτυξης και προώθηση τυχόν διαδημοτικών συνεργασιών.

ΒΗΜΑ 5 : Έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και διαδικασίες διαβούλευσης

- Έγκριση του στρατηγικού σχεδίου από το Δ.Σ. για συζήτηση και ψήφιση μετά από εισήγηση της Εκτελεστικής Επιτροπής (Ε.Ε)
- Παρουσίαση του στρατηγικού σχεδίου στην Επιτροπή Διαβούλευσης (Ε.Δ)
- Δημοσιοποίηση του στρατηγικού σχεδίου, μέσω των διαθέσιμων μέσων επικοινωνίας
- Διοργάνωση δημόσιων εκδηλώσεων
- Σύνοψη των συμπερασμάτων των διαδικασιών διαβούλευσης και ενημέρωση της Εκτελεστικής Επιτροπής και των αρμόδιων υπηρεσιών
- Αναθεώρηση σημείων του στρατηγικού σχεδίου, εφόσον κρίνεται απαραίτητο από την Εκτελεστική Επιτροπή

ΒΗΜΑ 6: Κατάρτιση Επιχειρησιακού σχεδίου (σχεδίων δράσης)

- Σκοπός του βήματος είναι η εφαρμογή της στρατηγικής του Δήμου σε συγκεκριμένους στόχους και εφικτές δράσεις από τις υπηρεσίες του δήμου και τα Νομικά Πρόσωπα. Για κάθε έναν γενικό στόχο καταρτίζεται ένα σχέδιο δράσης

ΒΗΜΑ 7 : Πενταετής προγραμματισμός δράσεων – Οικονομικός προγραμματισμός

- Ιεράρχηση και προγραμματισμός των δράσεων : διάρκεια και χρονοδιάγραμμα, αρμόδια υπηρεσία, φορείς υλοποίησης και χωροθέτηση, προτεραιότητα, προσδιορισμός των αναγκαίων ανθρώπινων και υλικών πόρων για την υλοποίηση τους, εκροές, κλπ.
- Εκτίμηση του προϋπολογισμού των δράσεων
- Εκτίμηση των εσόδων, ανά πηγή χρηματοδότησης
- Κατανομή των εσόδων ανά έτος για την κάλυψη των δαπανών στις δράσεις πρώτης προτεραιότητας
- Κατάρτιση συγκεντρωτικού πίνακα δαπανών ανά μέτρο και άξονα

- Σύνταξη χρηματοδοτικών πινάκων του προγράμματος

ΒΗΜΑ 8 : Προσδιορισμός δεικτών

- Προσδιορισμός δεικτών εισροών, εκροών και αποτελέσματος. με βάση τους οποίους θα πραγματοποιείται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση του Ε. Π.

ΒΗΜΑ 9: Έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος και τελικές ενέργειες

- Ολοκλήρωση του σχεδίου Ε.Π. από την υπηρεσία προγραμματισμού ή την ομάδα έργου
- Υποβολή του σχεδίου από την Εκτελεστική Επιτροπή στο Δημοτικό Συμβούλιο προς έγκριση
- Έλεγχος της νομιμότητας της διαδικασίας κατάρτισης του προγράμματος από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση
- Δημοσιοποίηση του Ε.Π. από το δήμο

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας της Τσιαμούδη Αικατερίνης με θέμα: «Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός στους Ο.Τ.Α α΄ βαθμού». Εκπονείται υπό την επίβλεψη του Επίκουρου Καθηγητή του ΑΠΘ κo Ζαρωτιάδη Γρηγόριο, στο πλαίσιο του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση», τμήμα Θεσσαλονίκης. Αφορά στη συλλογή δεδομένων για τη διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τον Στρατηγικό και Επιχειρησιακό προγραμματισμό στους δήμους. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του δεν ξεπερνάει τα 10 λεπτά. Είναι ανώνυμο, δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, παρά μόνο η προσωπική σας εκτίμηση για τα ερωτώμενα θέματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

Φύλο

<input type="checkbox"/>	1. Άνδρας	<input type="checkbox"/>	2. Γυναίκα
--------------------------	-----------	--------------------------	------------

Ηλικιακή ομάδα

<input type="checkbox"/>	1. 18 – 30 έτη	<input type="checkbox"/>	2. 31-49 έτη	<input type="checkbox"/>	3. 50-64 έτη
--------------------------	----------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------

Χρόνια υπηρεσίας

<input type="checkbox"/>	1. 1-10έτη	<input type="checkbox"/>	2. 11-20 έτη	<input type="checkbox"/>	3.21-30 έτη	<input type="checkbox"/>	4.31 και πάνω
--------------------------	------------	--------------------------	--------------	--------------------------	-------------	--------------------------	---------------

Επίπεδο εκπαίδευσης

1	<input type="checkbox"/>	Απόφοιτος/η λυκείου
2	<input type="checkbox"/>	Απόφοιτος/η ΑΕΙ

3		Απόφοιτος/η ΤΕΙ
4		Κάτοχος διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών
5		Διδακτορικό δίπλωμα

Τίτλος Πτυχίου

Θέση στον φορέα

	Υπάλληλος		Προϊστάμενος Τμήματος		Προϊστάμενος Διεύθυνσης
--	-----------	--	-----------------------	--	-------------------------

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

	1.ναι		2. όχι
--	-------	--	--------

2. Αν ναι, σε πόσο χρονικό διάστημα ολοκληρώθηκε;

	6 μήνες		9 μήνες		1 έτος		2 έτη		άλλο
--	---------	--	---------	--	--------	--	-------	--	------

3. Συμμετείχατε στη σύνταξή του;

	1.ναι		2.όχι
--	-------	--	-------

4. Αν ναι σε ποιο στάδιο ήταν η εμπλοκή σας;

1		Διάγνωση και αξιολόγηση υφιστάμενης κατάστασης
2		Καθορισμός του οράματος και της στρατηγικής
3		Συνεργασία με όμορους δήμους
4		Διαδικασίες δημόσιας διαβούλευσης
5		Κατάρτιση επιχειρησιακών σχεδίων
6		Πενταετές προγραμματισμό δράσεων
7		Οικονομικός προγραμματισμός
8		Προσδιορισμό δεικτών
9		Σε όλα τα παραπάνω

Ενότητα 1 : Σκοπιμότητα/χρησιμότητα

5. Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

6. Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

7. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στο να:

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	Πάρα πολύ
1	Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος					
2	Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του					
3	Υποστηρίζει στη λήψη αποφάσεων					
4	Μειώνει την αβεβαιότητα					
5	Εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων					
6	Διευρύνει τις συνεργασίες					
7	Βελτιώνει την αποδοτικότητα					
8	Άλλο					

8. Αν άλλο

Αναφέρατε.....

9. Πόσο πιστεύετε ότι οι αιρετοί ενδιαφέρονται για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

Ενότητα 2: Κατάρτιση

10. Υπήρξε δυσκολία στη συλλογή στοιχείων κατά το στάδιο της διάγνωσης;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

11. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις έννοιες;

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	Πάρα πολύ
1	Swotανάλυση					
2	Άξονες/ Μέτρα					
3	Στόχοι					
4	Αποδοτικότητα					
5	Αποτελεσματικότητα					
6	Δείκτες					

12. Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων;

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	Πάρα πολύ
1	Οικονομικοί πόροι					
2	Ανθρώπινο δυναμικό					
3	Ετοιμότητα /ωρίμανση					
4	Καταγεγραμμένες ανάγκες					
5	Εντολή αιρετών					
6	Κανένας από τα παραπάνω					
7	Άλλο					

13 Αν άλλο.

Αναφέρατε:.....

14. Θεωρείτε ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

15. Θεωρείτε ότι υπήρξε η σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

16. Θεωρείτε ότι η απλούστευση διαδικασιών κατάρτισης θα συνέβαλε στην καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση της αναγκαιότητας του επιχειρησιακού προγραμματισμού;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

Ενότητα 3 : Συμμετοχή

17. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

18. Υπάρχει κουλτούρα και πνεύμα ομαδικής εργασίας στο δήμο σας;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

19. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

20. Θα σας ενδιέφερε να συμμετέχετε στη διαδικασία προγραμματισμού στο δήμο σας;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

Ενότητα 4: Εφαρμογή

21. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

22. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός διευκόλυνε την εργασία σας;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

23. Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετησίου σχεδίου δράσης;

	1.ναι		2.όχι		3.δεν γνωρίζω
--	-------	--	-------	--	---------------

24. Εφαρμόζεται από το φορέα σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης;

	1.ναι		2.όχι		3.δεν γνωρίζω
--	-------	--	-------	--	---------------

25. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίησή του επιχειρησιακού είναι εφικτή;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

26. Ποιοι λόγοι πιστεύετε ότι αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες υλοποίησης του επιχειρησιακού προγραμματισμού;

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	Πάρα πολύ
1	Υψηλοί στόχοι					
2	Έλλειψη οικονομικών πόρων					
3	Έλλειψη συνεργασιών και ομαδικού πνεύματος					
4	Έλλειψη ωριμότητας έργων					
5	Δύσκολα εργαλεία παρακολούθησης					
6	Μη αξιόπιστα πρωτογενή στοιχεία					
7	Αδυναμία σύνδεσης του με τον προϋπολογισμό					
8	Χρόνος απασχόλησης					

27. Αν άλλο

Προσδιορίστε.....

28. Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Πίνακας 1: Περιγραφή μεταβλητών όπως αυτές εισήχθησαν στο SPSS.

Όνομασία στο SPSS	Περιγραφή	Κατηγορία
sex	Φύλλο Ερωτώμενου	Ποιοτική – Ονομαστική
agegroup	Ηλικιακή Ομάδα	Ποιοτική – Ονομαστική
experience	Χρόνια υπηρεσίας	Ποιοτική – Ονομαστική
edulevel	Επίπεδο Εκπαίδευσης	Ποιοτική – Ονομαστική
Τίτλος πτυχίου	Τίτλος Πτυχίου	Ποιοτική – Ονομαστική
jobrole	Θέση στο Φορέα	Ποιοτική – Ονομαστική
q1 : q28	Ερωτήσεις ερευνητικού ενδιαφέροντος	Ποιοτική – Ονομαστική

Πίνακας 2: Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος (εργαζομένων)

Ηλικιακή ομάδα					
		Συχνότητα		Ποσοστό	
31-49 ετών		50		52,1	
50-64 ετών		46		47,9	
Σύνολο		96		100,0	
Χρόνια υπηρεσίας					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό επί των έγκυρων	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρες απαντήσεις	1-10 έτη	3	3,1	3,4	3,4
	11-20 έτη	39	40,6	43,8	47,2
	21-30 έτη	39	40,6	43,8	91,0

	31 και πάνω	8	8,3	9,0	100,0
	Σύνολο	89	92,7	100,0	
Απουσίες	Τιμές	7	7,3		
Σύνολο		96	100,0		

Επίπεδο Εκπαίδευσης

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό επί των έγκυρων	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρες απαντήσεις	Απόφοιτος/η Λυκείου	4	4,2	4,3	4,3
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ	47	49,0	50,5	54,8
	Απόφοιτος/η ΤΕΙ	8	8,3	8,6	63,4
	Κάτοχος διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών	25	26,0	26,9	90,3
	Διδακτορικό Δίπλωμα	9	9,4	9,7	100,0
	Σύνολο	93	96,9	100,0	
Απουσίες	Τιμές	3	3,1		
Σύνολο		96	100,0		

Θέση στο Φορέα

		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό επί των έγκυρων	Αθροιστικό ποσοστό
Έγκυρες απαντήσεις	Υπάλληλος	11	11,5	11,5	11,5
	Προϊστάμενος Τμήματος	58	60,4	60,4	71,9
	Προϊστάμενος Διεύθυνσης	27	28,1	28,1	100,0
	Σύνολο	96	100,0	100,0	

Πίνακας 3 : Τίτλος Πτυχίου

Σχολή	Συχνότητα
Βιολογίας	1
Γεωπονίας	6
Διοίκησης Επιχειρήσεων	5
Θετικών επιστημών	6
Οικονομικό	15
Πληροφορική	1
Πολιτικών επιστημών	7
Πολυτεχνείο	9
Φιλοσοφικής	15
Φυσικής αγωγής	3
Νομικής	2
Σύνολο	70

Λοιπά αριθμητικά στοιχεία

Πίνακας 4:Αριθμητική καταγραφή απόψεων σχετικά με τη χρησιμότητα του στρατηγικού σχεδιασμού ως εργαλείο : (1) προσδιορισμού κατευθύνσεων δραστηριοποίησης δήμων (2)ην αποτελεσματικότερης οργάνωσης και συντονισμού δραστηριοτήτων (3)υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων (4)μείωση της αβεβαιότητας (5)εξορθολογισμού στην αξιοποίηση των οικονομικών πόρων (6)διεύρυνση συνεργασιών (7) βελτίωση αποδοτικότητας

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
(1) Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος	1	5	19	42	28

(2)Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του	2	9	25	37	21
(3)Υποστηρίζει στη λήψη αποφάσεων	2	14	24	31	22
(4)Μειώνει την αβεβαιότητα	4	16	37	22	15
(5)Εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων	2	5	35	33	20
(6)Διευρύνει τις συνεργασίες	3	11	26	35	17
(7)Βελτιώνει την αποδοτικότητα	2	14	32	27	18

Πίνακας 5: Βαθμός εξοικείωσης σχετικά με την swot ανάλυση, Άξονες / Μέτρα, στόχοι, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, δείκτες

Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις έννοιες;	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Swot ανάλυση	18	15	20	19	22
Άξονες / Μέτρα	5	13	32	25	20
Στόχοι	0	7	25	35	26
Αποδοτικότητα	0	3	36	35	20
Αποτελεσματικότητα	0	2	33	36	23
Δείκτες	3	14	35	26	16

Πίνακας 6: Βαθμός σημαντικότητας παραγόντων που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων σχετικά με τους οικονομικούς πόρους, το ανθρώπινο δυναμικό, την ετοιμότητα και ωρίμανση έργων, τις καταγεγραμμένες ανάγκες, την εντολή αιρετών, κανένα από τους παραπάνω.

Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Οικονομικοί πόροι	0	1	2	49	42
Ανθρώπινο δυναμικό	0	0	5	42	47
Ετοιμότητα /ωρίμανση	0	2	10	55	26
Καταγεγραμμένες ανάγκες	0	0	12	50	31
Εντολή αιρετών	8	24	36	18	6
Κανένας από τα παραπάνω	19	2	1	0	0

Πίνακας 7: Απόψεις εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στην υλοποίηση του Ε.Π

Ποιοι λόγοι πιστεύετε ότι αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες υλοποίησης του επιχειρησιακού προγραμματισμού;	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Υψηλοί στόχοι	3	11	23	36	20
Έλλειψη οικονομικών πόρων	1	8	16	40	29
Έλλειψη συνεργασιών και ομαδικού πνεύματος	2	5	25	40	22
Έλλειψη ωριμότητας έργων	0	4	24	39	26
Δύσκολα εργαλεία παρακολούθησης	4	15	34	29	12

Μη αξιόπιστα πρωτογενή στοιχεία	2	11	41	25	13
Αδυναμία σύνδεσής του με τον προϋπολογισμό	2	9	36	32	15
Χρόνος απασχόλησης	3	13	29	32	14

Πίνακας 8: Έλεγχος Αξιοπιστίας συνόλου ερωτήσεων

Μεταβλητή	Cronbach's alpha	Ερωτήσεις που περιλαμβάνει	Σύνολο Ερωτήσεων
Σκοπιμότητα Χρησιμότητα	0,928	Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;	4
		Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;	
		Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στο να (8 υποερωτήσεις)	
		Πόσο πιστεύετε ότι οι αιρετοί ενδιαφέρονται για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό;	
Κατάρτιση	0,816	Υπήρξε δυσκολία στη συλλογή στοιχείων κατά το στάδιο της διάγνωσης;	6
		Εξοικείωση με τις έννοιες (6 υπό ερωτήσεις)	
		Σημαντικότητα παραγόντων για την ιεράρχηση των προτεραιοτήτων (7 υπό ερωτήσεις)	
		Πόσο νομίζετε ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;	
		Υπήρξε η σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;	
		Πόσο θα συνέβαλε η απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης στην καλύτερη κατανόηση και εμπέδωση της αναγκαιότητας του επιχειρησιακού προγραμματισμού;	
Συμμετοχή	0,425	Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των	4

		εργαζομένων στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;	
		Υπάρχει κουλτούρα και πνεύμα ομαδικής εργασίας στο δήμο σας;	
		Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;	
		Πόσο θα σας ενδιέφερε να συμμετέχετε στη διαδικασία προγραμματισμού στο δήμο σας;	
Εφαρμογή	0,447	Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;	7
		Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός διευκόλυνε την εργασία σας;	
		Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετησίου σχεδίου δράσης;	
		Εφαρμόζεται από το φορέα σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης;	
		Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίησή του επιχειρησιακού είναι εφικτή;	
		Λόγοι αναστολής υλοποίησης Ε.Π. (8 υπό ερωτήσεις)	
		Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΑΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΗΜΙ-ΑΣΤΙΚΩΝ ΔΗΜΩΝ

Στην προσπάθεια να εντοπισθούν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των εργαζόμενων μεταξύ των Αστικών και Ημι-Αστικών δήμων δηλαδή μεταξύ των δήμων Παύλου Μελά, Καλαμαριάς, Αμπελοκήπων- Μενεμένης, Νεάπολης – Συκιών και των δήμων Κιλκίς, Χαλκηδόνας και Σιδηροκάστρου, θα πρέπει πρώτα να εξετασθούν οι μέσες τιμές των απαντήσεων μέσω του t-test δύο ανεξάρτητων δειγμάτων. Ποιο συγκεκριμένα ένα με μ_1 συμβολίζουμε την μέση τιμή της βαθμολογίας των απαντήσεων των εργαζόμενων στους αστικούς Δήμους και με μ_2 τη μέση τιμή της βαθμολογίας των απαντήσεων των εργαζόμενων στους Ημί- αστικούς δήμους, ζητάμε να εξετάσουμε εάν μπορούμε να απορρίψουμε την υπόθεση

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$ ή μέσες τιμές ίδιες υπέρ της

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$ ή μέσες τιμές διαφορετικές.

Βασική προϋπόθεση πριν από την εκτέλεση του ελέγχου αυτού είναι ο έλεγχος της ισότητας των διακυμάνσεων των δύο δειγμάτων, με την υπόθεση ότι αυτοί προέρχονται από κανονικούς πληθυσμούς. Ποιο συγκεκριμένα εάν s_1^2 , s_2^2 είναι οι διακυμάνσεις των δύο δειγμάτων θα πρέπει να εξετάσουμε τις υποθέσεις.

$H_0: s_1^2 = s_2^2$ και

$H_1: s_1^2 \neq s_2^2$

Στο SPSS το αποτέλεσμα του τεστ αυτού παρέχονται μαζί με τα αποτελέσματα του t-Test μέσω του στατιστικού Levene το οποίο μας πληροφορεί εάν μπορούμε να δεχτούμε ή να απορρίψουμε την H_0 , ενώ δίνει ξεχωριστά τιμές του t-Test ξεχωριστά για κάθε περίπτωση.

Με την επιλογή Analyze►CompareMeans►Independent Samples T-Test εκτελέστηκε το t-Test. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι μεταβλητές (ερωτήσεις) για τις οποίες εμφανίστηκε στατιστικά σημαντική ($\alpha=5\%$) διαφορά της βαθμολογίας των απαντήσεων. Από τον πίνακα αυτό βλέπουμε ότι είχαμε διαφορές μεταξύ εργαζομένων στις δύο κατηγορίες δήμων στην εξοικείωση με τις έννοιες Swot και Άξονες/Μέτρα, στη σημαντικότητα των παραγόντων Οικονομικοί πόροι και Ανθρώπινο Δυναμικό, στην ανάγκη για εξωτερικό εμπειρογνώμονα και στη σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης.

Πίνακας 1: T- test for Equality of Means

		t-test for Equality of Means		
		t	df	Sig. (2-tailed)
11. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις έννοιες; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Swot ανάλυση]		-2,414	94	,018
11. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με τις έννοιες; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Άξονες / Μέτρα]		-2,075	94	,041
12. Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Οικονομικοί πόροι]		-2,394	94	,019
12. Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Ανθρώπινο δυναμικό]		-2,152	94	,034
14. Πόσο νομίζετε ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;		3,757	94	,000
23. Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετησίου σχεδίου δράσης;		2,039	47,253	,047

Στη συνέχεια εξετάστηκε η μέση τιμή για κάθε περίπτωση που κρίθηκε σημαντική και διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι στους αστικούς δήμους έχουν μεγαλύτερη εξοικείωση με τις έννοιες Swot και Άξονες/Μέτρα. Παρόμοια οι εργαζόμενοι στους αστικούς δήμους θεωρούν περισσότερο σημαντικούς τους παράγοντες στην ιεράρχηση προτεραιοτήτων τους «Οικονομικούς πόρους» και το «Ανθρώπινο Δυναμικό». Αντίστροφα αποτελέσματα είχαμε

στην ανάγκη για εξωτερικό εμπειρογνώμονα στους δήμους, όπου οι εργαζόμενοι στους ημιαστικούς απάντησαν ότι είναι απαραίτητη η βοήθεια από εξωτερικό εμπειρογνώμονα και ότι ο δήμος τους έχει προχωρήσει στη σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης αν και με μικρή διαφορά με τους συναδέλφους τους στους Αστικούς δήμους και οριακή σημαντικότητα (0,047).

Πίνακας 2: Κατηγοριοποίηση δήμων / διαφοροποιημένους παράγοντες

Κατηγορία Δήμου		11. [Swot ανάλυση]	11 [Άξονες / Μέτρα]	12. [Οικονομικοί πόροι]	12. [Ανθρώπινο δυναμικό]	14.	23.
Ημιαστικός	N	29	29	29	29	29	29
	Mean	2,52	3,03	4,00	4,07	3,24	1,38
	Std. Deviation	1,479	1,295	1,000	1,252	1,154	,561
Αστικός	N	67	67	67	67	67	67
	Mean	3,30	3,57	4,45	4,48	2,24	1,13
	Std. Deviation	1,446	1,090	,764	,612	1,220	,489
Total	N	96	96	96	96	96	96
	Mean	3,06	3,41	4,31	4,35	2,54	1,21
	Std. Deviation	1,493	1,175	,862	,870	1,281	,521

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας της Τσιαμούδη Αικατερίνης με θέμα: «Στρατηγικός και Επιχειρησιακός Προγραμματισμός στους Ο.Τ.Α α' βαθμού». Εκπονείται υπό την επίβλεψη του Επίκουρου Καθηγητή του ΑΠΘ κοζαρωτιάδη Γρηγόριο, στο πλαίσιο του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση», τμήμα Θεσσαλονίκης. Αφορά στη συλλογή δεδομένων για τη διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των αιρετών στελεχών σχετικά με τον Στρατηγικό και Επιχειρησιακό προγραμματισμό στους δήμους. Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του δεν ξεπερνάει τα 10 λεπτά. Είναι ανώνυμο, δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις, παρά μόνο η προσωπική σας εκτίμηση για τα ερωτώμενα θέματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΑΙΡΕΤΟΥ

Φύλλο

<input type="checkbox"/>	1. Άνδρας	<input type="checkbox"/>	2. Γυναίκα
--------------------------	-----------	--------------------------	------------

Ηλικιακή ομάδα

<input type="checkbox"/>	1. 18 – 30 έτη	<input type="checkbox"/>	2. 31-49 έτη	<input type="checkbox"/>	3. 50-64 έτη	<input type="checkbox"/>	4. 65 και άνω
--------------------------	----------------	--------------------------	--------------	--------------------------	--------------	--------------------------	---------------

Επίπεδο εκπαίδευσης

1	<input type="checkbox"/>	Απόφοιτος/η λυκείου
2	<input type="checkbox"/>	Απόφοιτος/η ΑΕΙ
3	<input type="checkbox"/>	Απόφοιτος/η ΤΕΙ
4	<input type="checkbox"/>	Κάτοχος διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών
5	<input type="checkbox"/>	Διδακτορικό δίπλωμα

Θέση στον φορέα

Δήμαρχος Αντιδ/χος Εντεταλμένος Δ.Σ. Γενικός Γραμματέας

1. Βρισκόμαστε στην 3η αυτοδιοικητική περίοδο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους δήμους, έχετε συντάξει στρατηγικό και επιχειρησιακό πρόγραμμα την τρέχουσα προγραμματική περίοδο;

<input type="checkbox"/>	1.ναι	<input type="checkbox"/>	2. όχι
--------------------------	-------	--------------------------	--------

2. Θεωρείτε ότι είναι πετυχημένος ως θεσμός και γιατί;

<input type="checkbox"/>	1.ναι	<input type="checkbox"/>	2. όχι
--------------------------	-------	--------------------------	--------

Γιατί.....

3. Σε ποιο βαθμό διευκολύνει μια εκλεγμένη διοίκηση, ο Επιχειρησιακός Προγραμματισμός, ώστε να μετρήσει τα αποτελέσματά επίτευξης των προγραμματικών της δηλώσεων;

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
1	Διευκολύνει στον εσωτερικό προγραμματισμό					
2	Συγκροτεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο παρακολούθησης της λειτουργίας και της δράσης του Ο.Τ.Α.					
3	Βοηθάει στη συνεργασία μεταξύ των αιρετών εκπροσώπων					
4	Ενισχύει την ικανότητα καλύτερης παρακολούθησης των οικονομικών του Δήμου					
5	Ενισχύει τη συντονιστική ικανότητα του Δήμου					
6	Περιορίζει την αποσπασματικότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων δίνοντας μια κατεύθυνση					
7	Άλλο					

4. Αν άλλο, αναφέρατε,

Ενότητα 1 : Σκοπιμότητα/χρησιμότητα

5. Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;

<input type="checkbox"/>	1.καθόλου	<input type="checkbox"/>	2.λίγο	<input type="checkbox"/>	3.μέτρια	<input type="checkbox"/>	4.πολύ	<input type="checkbox"/>	5.πάρα πολύ
--------------------------	-----------	--------------------------	--------	--------------------------	----------	--------------------------	--------	--------------------------	-------------

6. Ποιοι πιστεύετε ότι ήταν οι λόγοι που το Υπουργείο Εσωτερικών θεσμοθέτησε τη σύνταξη των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους δήμους;

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
1	Για να εποπτεύσει τη λειτουργία τους					
2	Για να ελέγξει τα οικονομικά τους					
3	Για να βοηθήσει τις προσπάθειες ανάπτυξης και οργάνωσης των δήμων					
4	Για να συντονίσει τον περιφερειακό και εθνικό σχεδιασμό ανάπτυξης					
5	Για να βελτιώσει την αποδοτικότητα					
6	Για να ενισχύσει την ικανότητα προγραμματισμού – συντονισμού των δήμων					
7	Άλλο					

7. Αν άλλο, αναφέρατε,

8. Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην ανάπτυξη της περιοχής και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;

	1.καθόλου	2.λίγο	3.μέτρια	4.πολύ	5.πάρα πολύ
--	-----------	--------	----------	--------	-------------

9. Ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθάει στο να:

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
1	Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος					
2	Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του					
3	Υποστηρίζει στη λήψη αποφάσεων					
4	Μειώνει την αβεβαιότητα βοηθώντας στην εύρεση πηγών χρηματοδότησης					
5	Οξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων					
6	Διευρύνει τις συνεργασίες					
7	Βελτιώνει την αποδοτικότητα					

8	Άλλο					
---	------	--	--	--	--	--

10. Αν άλλο, αναφέρατε.....

Ενότητα 2: Κατάρτιση

11. Θεωρείτε ότι υπήρξε η σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;

	1. καθόλου		2. λίγο		3. μέτρια		4. πολύ		5. πάρα πολύ
--	------------	--	---------	--	-----------	--	---------	--	--------------

12. Υπάρχει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό στο δήμο σας, ώστε να υποστηρίξει τη σύνταξη και την παρακολούθηση του επιχειρησιακού και του ετησίου προγράμματος στο δήμο σας;

	1. ναι		2. όχι
--	--------	--	--------

13. Θεωρείτε ότι η απλούστευση διαδικασιών κατάρτισης θα συνέβαλε στην σύνταξή και την εφαρμογή του;

	1. καθόλου		2. λίγο		3. μέτρια		4. πολύ		5. πάρα πολύ
--	------------	--	---------	--	-----------	--	---------	--	--------------

14. Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων;

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
1	Οικονομικοί πόροι					
2	Ανθρώπινο δυναμικό					
3	Ετοιμότητα /ωρίμανση					
4	Καταγεγραμμένες ανάγκες					
5	Κανένας από τα παραπάνω					
6	Άλλο					

15. Αν άλλο, αναφέρετε.....

.....

16. Θεωρείτε ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;

	1. καθόλου		2. λίγο		3. μέτρια		4. πολύ		5. πάρα πολύ
--	------------	--	---------	--	-----------	--	---------	--	--------------

Ενότητα 3 : Συμμετοχή

17. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των αιρετών στελεχών στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;

	1. καθόλου		2. λίγο		3. μέτρια		4. πολύ		5. πάρα πολύ
--	------------	--	---------	--	-----------	--	---------	--	--------------

18. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

Ενότητα 4: Εφαρμογή/ εφικτότητα

19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίησή του επιχειρησιακού είναι εφικτή;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

20. Ποιοι παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν τον εφικτό ή μη χαρακτήρα του Επιχειρησιακού Προγραμματισμού;

		καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
1	Οικονομικοί πόροι					
2	Μαξιμαλιστικός χαρακτήρας του προγραμματισμού					
3	Αδυναμία αποτελεσματικής ενσωμάτωσης του προγραμματισμού στη διοικητική καθημερινότητα του Ο.Τ.Α.					
4	Μη αποτελεσματική παρακολούθηση					
5	Η μη κατανόηση της χρησιμότητάς του από το στελεχιακό δυναμικό					
6	Κανένας από τα παραπάνω					
7	Άλλο					

21. Αν άλλο, προσδιορίστε

.....

22. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

23. Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετησίου σχεδίου δράσης;

	1.ναι		2.όχι		3.δεν γνωρίζω
--	-------	--	-------	--	---------------

24. Εφαρμόζεται από το φορέα σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετησίου σχεδίου δράσης;

	1.ναι		2.όχι		3.δεν γνωρίζω
--	-------	--	-------	--	---------------

25. Στην μετα-καλλικράτη εποχή, με τη μεταφορά πλήθος αρμοδιοτήτων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, τη μείωση του προσωπικού, την απαγόρευση των προσλήψεων πόσο διατεθειμένοι είστε, ως αιρετοί να απασχολήσετε υφιστάμενο προσωπικό με κύρια και αποκλειστική αρμοδιότητα τη σύνταξη και παρακολούθηση του επιχειρησιακού;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

26. Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;

	1.καθόλου		2.λίγο		3.μέτρια		4.πολύ		5.πάρα πολύ
--	-----------	--	--------	--	----------	--	--------	--	-------------

27. Λαμβάνοντας υπόψη τις απαντήσεις υπαλλήλων της Τ.Α. ότι οι αιρετοί ενδιαφέρονται **λίγο** για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, τι έχετε να πείτε ;

.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ

Αριθμητικά και στατιστικά στοιχεία ερωτηματολογίου αιρετών

Πίνακας 1 : Δημογραφικά στοιχεία ομάδας αιρετών

Φύλλο					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό επί των έγκυρων τιμών	Αθροιστικό ποσοστό
Τιμές	Ανδρας	10	76,9	76,9	76,9
	Γυναίκα	3	23,1	23,1	100,0
	Σύνολο	13	100,0	100,0	
Ηλικιακή ομάδα					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό επί των έγκυρων τιμών	Αθροιστικό ποσοστό
Τιμές	31-49 ετών	3	23,1	23,1	23,1
	50-64 ετών	9	69,2	69,2	92,3
	65 και άνω	1	7,7	7,7	100,0
	Σύνολο	13	100,0	100,0	
Επίπεδο εκπαίδευσης					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό επί των έγκυρων τιμών	Αθροιστικό ποσοστό
Τιμές	Απόφοιτος/η Λυκείου	2	15,4	15,4	15,4
	Απόφοιτος/η ΑΕΙ	4	30,8	30,8	46,2
	Απόφοιτος/η ΤΕΙ	1	7,7	7,7	53,8
	Κάτοχος διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών	5	38,5	38,5	92,3
	Διδακτορικό Δίπλωμα	1	7,7	7,7	100,0
	Σύνολο	13	100,0	100,0	
Θέση στον Φορέα					
		Συχνότητα	Ποσοστό	Ποσοστό επί των έγκυρων τιμών	Αθροιστικό ποσοστό

Τιμές	Δήμαρχος	5	38,5	38,5	38,5
	Αντιδήμαρχος	3	23,1	23,1	61,5
	Γενικός Γραμματέας	5	38,5	38,5	100,0
	Σύνολο	13	100,0	100,0	

Πίνακας 2 : Μέση τιμή των μεταβλητών ενδιαφέροντος

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missin g		
1. Βρισκόμαστε στην 3η αυτοδιοικητική περίοδο των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων από τους Δήμους, έχετε συντάξει στρατηγικό και επιχειρησιακό πρόγραμμα την τρέχουσα προγραμματική περίοδο;	13	0	1,15	,376
2. Θεωρείται ότι είναι πετυχημένος ο θεσμός και γιατί	10	3	1,00	,000
3.1 Διευκολύνει στον εσωτερικό προγραμματισμό	12	1	4,25	,452
3.2 Συγκροτεί ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο παρακολούθησης της λειτουργίας και της δράσης του ΟΤΑ	12	1	4,25	,622
3.3. Βοηθάει στην συνεργασία μεταξύ αιρετών εκπροσώπων	12	1	3,58	,669
3.4 Ενισχύει την ικανότητα καλύτερης παρακολούθησης του Δήμου	12	1	4,00	,953
3.5 Ενισχύει την συντονιστική ικανότητα του Δήμου	12	1	4,25	,622
3.6 Περιορίζει την αποσπασματικότητα αντιμετώπισης των προβλημάτων δίνοντας μια κατεύθυνση	12	1	4,17	,835
5. Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;	12	1	4,58	,515
6.1 Για να εποπτεύσει την λειτουργία τους	13	0	2,92	1,320
6.2 Για να ελέγξει τα οικονομικά τους	13	0	2,92	1,115
6.3 Για να βοηθήσει τις προσπάθειες ανάπτυξης και οργάνωσης των Δήμων	13	0	3,85	,689
6.4 Για να συντονίσει τον περιφερειακό και εθνικό σχεδιασμό ανάπτυξης	13	0	3,46	1,198
6.5 Για να βελτιώσει την αποδοτικότητα	13	0	3,62	,961
6.8 Για να ενισχύσει την ικανότητα προγραμματισμού - συντονισμού των δήμων	13	0	3,77	1,013
8. Πόσο πιστεύετε ότι ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός είναι εργαλεία που βοηθούν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία ενός δήμου;	13	0	4,08	,494
9.1. Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Προσδιορίζει τις κατευθύνσεις στις οποίες πρέπει να δραστηριοποιηθεί ο δήμος]	13	0	4,15	,689
9.2. Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και στο συντονισμό των δραστηριοτήτων του]	13	0	3,77	,832
9.3 Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Υποστηρίζει στη λήψη αποφάσεων]	13	0	3,69	,751
9.4. Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Μειώνει την αβεβαιότητα]	13	0	3,00	1,291
9.5 Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων]	13	0	3,08	1,038

9.6 Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Διευρύνει τις συνεργασίες]	13	0	3,31	,855
9.7 Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Βελτιώνει την αποδοτικότητα]	12	1	3,75	,622
11. Θεωρείται ότι υπήρξε σχετική προετοιμασία και υποστήριξη από το Υπουργείο Εσωτερικών για τη σύνταξη των επιχειρησιακών;	13	0	2,31	,947
12. Υπάρχει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό στο δήμο σας, ώστε να υποστηρίξει τη σύνταξη και την παρακολούθηση του επιχειρησιακού και του ετήσιου προγράμματος στο δήμο σας;	13	0	1,31	,480
13. Θεωρείται ότι η απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης θα συνέβαλε στην σύνταξη και την εφαρμογή του;	13	0	3,69	,947
14.1 Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Οικονομικοί πόροι]	13	0	4,38	,650
14.2 Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Ανθρώπινο δυναμικό]	12	1	4,42	,515
14.3 Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Ετοιμότητα /ωρίμανση]	13	0	3,69	,751
14.4 Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Καταγεγραμμένες ανάγκες]	12	1	4,25	,452
14.5 Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Κανένα από τα παραπάνω]	1	12	1,00	
16. Θεωρείται ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;	13	0	2,54	1,198
17. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η συμμετοχή των αιρετών στελεχών στη διαμόρφωση του προγραμματισμού;	13	0	4,15	,689
18. Πόσο σημαντική θεωρείτε τη δημόσια διαβούλευση, ώστε να διαμορφώνονται από κοινού τα σχέδια δράσης;	13	0	3,85	,899
19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίησή του επιχειρησιακού είναι εφικτή;	12	1	3,08	,669
20.1 Οικονομικοί πόροι	13	0	4,31	,751
20.2 Μαξimalιστικός χαρακτήρας του προγραμματισμού	13	0	3,69	,751
20.3 Αδυναμία αποτελεσματικής ενσωμάτωσης του προγραμματισμού στη διοικητική καθημερινότητα του Ο.Τ.Α.	13	0	3,92	,954
20.4 Μη αποτελεσματική παρακολούθηση	13	0	4,08	,760
20.5 Η μη κατανόηση της χρησιμότητας του από το στελεχιακό δυναμικό	13	0	4,15	,689
20.6 Κανένα από τα παραπάνω	1	12	1,00	
22. Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός αποτέλεσε οργανικό στοιχείο της καθημερινής λειτουργίας του δήμου σας;	13	0	2,92	,760
23. Ο δήμος σας έχει προχωρήσει στην σύνταξη ετήσιου σχεδίου δράσης;	12	1	1,42	,515
24. Εφαρμόζεται από το φορέα σας κάποιο σύστημα παρακολούθησης επιχειρησιακού και ετήσιου σχεδίου δράσης;	12	1	1,33	,492

25. Στην μετά-Καλλικράτη εποχή, με τη μεταφορά πλήθος αρμοδιοτήτων στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, τη μείωση του προσωπικού, την απαγόρευση των προσλήψεων πόσο διατεθειμένοι είστε, ως αιρετοί να απασχολήσετε υφιστάμενο προσωπικό με κύρια και αποκλειστική αρμοδιότητα τη σύνταξη και παρακολούθηση του επιχειρησιακού προγράμματος;	12	1	3,33	,985
26. Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;	13	0	2,31	,751

Πίνακας 3 : Διερεύνηση διαφορών απαντήσεων μεταξύ αιρετών και εργαζομένων

Independent Samples Test			
	t-test for Equality of Means		
	t	df	Sig. (2-tailed)
Πόσο σκόπιμο θεωρείτε τον, θεσμικά κατοχυρωμένο χαρακτήρα της εκπόνησης του επιχειρησιακού προγράμματος;	-2,386	106	,019
Πόσο πολύ βοηθάει ο στρατηγικός σχεδιασμός στο να: [Εξορθολογίζει την αξιοποίηση των οικονομικών πόρων]	1,871	107	,064
Πόσο ο στρατηγικός και επιχειρησιακός προγραμματισμός διευκόλυνε την εργασία σας;	-1,923	107	,057

Πίνακας 4 : Σημαντικότητα συμμετοχής στη διαμόρφωση του προγραμματισμού (**CaseSummaries**)

Κατηγορία ερωτηθέντος	N	Mean	Std. Deviation
Εργαζόμενος	96	4,12	,684
Αιρετός	13	4,15	,689
Total	109	4,13	,682

Πίνακας 5: Διαφοροποιήσεις απαντήσεων αιρετών Αστικών και Ημιαστικών δήμων

Independent Samples Test			
	t-test for Equality of Means		
	t	df	Sig. (2-tailed)
12. Υπάρχει το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό στο δήμο σας, ώστε να υποστηρίξει τη σύνταξη και την παρακολούθηση του επιχειρησιακού και του ετήσιου προγράμματος στο δήμο σας;	4,000	4,000	,016
13. Θεωρείται ότι η απλούστευση των διαδικασιών κατάρτισης θα συνέβαλε στην σύνταξη και την εφαρμογή του;	2,585	11	,025
14.3 Πόσο σημαντικοί είναι οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στην ιεράρχηση των προτεραιοτήτων; (αξιολογήστε κάθε παράμετρο) [Ετοιμότητα /ωρίμανση]	2,220	11	,048
16. Θεωρείται ότι για τη σύνταξη του είναι απαραίτητη η υποστήριξη των ομάδων από εξωτερικό εμπειρογνώμονα;	2,434	11	,033
19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υλοποίησή του επιχειρησιακού είναι εφικτή;	-2,621	10	,026
20.2 Μαξιμαλιστικός χαρακτήρας του προγραμματισμού	2,220	11	,048
20.3 Αδυναμία αποτελεσματικής ενσωμάτωσης του προγραμματισμού στη διοικητική καθημερινότητα του Ο.Τ.Α.	2,385	11	,036
26. Πόσο πιστεύετε ότι οι δήμοι μπορούν να ανταποκριθούν στις τρέχουσες κοινωνικοοικονομικές απαιτήσεις, χωρίς τη διαδικασία του προγραμματισμού;	-2,220	11	,048

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αιτιολογική έκθεση του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», 2010
- Αποστολάκης Ι, Λούκης Ε, Χάλαρης Ι, (2008), Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση, εκδόσεις Παπαζήση
- Απόφαση του Δ.Σ. της ΚΕΔΚΕ: Θέσεις της ΚΕΔΚΕ για το νέο ΚΩΔΙΚΑ της Πρωτοβάθμιας Αυτοδιοίκησης, Σεπτέμβριος 2003
- Αρταβάνη Μ. Η αναπτυξιακή διάσταση του προγράμματος Καλλικράτης σε περίοδο κρίσης
- Γεωργόπουλος Ν. (2006) Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα,
- Γεωργόπουλος Ν. (2013). Στρατηγικό Μάνατζμεντ. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Κουταλάκης Χ. (2011), Ο ρόλος των αιρετών συμβούλων στο νέο δήμο, έκδοση Ε.Ε.Τ.Α.Α
- Λίτσος Η. 2005. “Επισκόπηση της βιβλιογραφίας και του θεσμικού πλαισίου σχετικά με την εφαρμογή του Στρατηγικού Σχεδιασμού & Επιχειρησιακού Προγραμματισμού σε φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και του ευρύτερου δημόσιου τομέα”.
- Μιχαλόπουλος Ν. (2007) Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, σελ. 181
- Επιθεωρήσεις Δημόσιας Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ, ΕΛΛΑΔΑ. (2013) Μεταρρύθμιση των προγραμμάτων κοινωνικής πρόνοιας
- Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακών προγραμμάτων (ΟΤΑ), Σεπτέμβριος (2007). “Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) Α.Ε”.
- Οδηγός κατάρτισης Ετησίων Προγραμμάτων Δράσης Δήμων και Νομικών Προσώπων, Φεβρουάριος 2009. “Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) Α.Ε”.
- Οδηγός κατάρτισης Επιχειρησιακού προγράμματος ΟΤΑ α΄ βαθμού, Σεπτέμβριος 2011. “Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) Α.Ε & ΤΕC Σύμβουλοι Οργανισμών και Επιχειρήσεων Α.Ε.

-Οδηγός παρακολούθησης, αξιολόγησης, επικαιροποίησης και αναθεώρησης των Ε.Π. των ΟΤΑ α΄ βαθμού, Σεπτέμβριος 2011. “Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.) Α.Ε” & ΤΕΚ Σύμβουλοι Οργανισμών και Επιχειρήσεων Α.Ε.

-ΟΟΣΑ (2011), *Επιθεωρήσεις της Δημόσιας Διακυβέρνησης από τον ΟΟΣΑ*, Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης

-Παπούλιας Δ. (2002) *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών*, Εκδόσεις Καστανιώτη

-Πετρίδου Ε. (2011) *Διοίκηση – Management Μια εισαγωγική προσέγγιση*, εκδόσεις Σοφία

-Πολλάλης Γ., (2010). *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*. Αθήνα: UtopiaPublishing

-Χυτήρης Λ., (2013) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα : Φαίδιμος

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

-**Aucoin, P.** (1990). *Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulum*. Governance, 3, 2, 115-37.

-**Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R.** (2012). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. Sage.

-**Boyne, G. A., & Walker, R. M.** (2010). Strategic management and public service performance: The way ahead. *Public Administration Review*, 70(s1), s185-s192.

-**Broadbent, J. & Laughlin, R.** (2003). *Public private partnerships: An Introduction*. *Accounting Auditing & Accountability Journal*. Vol. 16 Iss: 3, pp.332 – 341.

-**Bryson, John M.** (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Rev. ed. San Francisco: Jossey-Bass.

-**Bryson, J. M.** (2011). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement* (Vol. 1). John Wiley & Sons.

- Chandler, A.**, *Strategy and Structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*, MA: MIT Press, σελ. 13, 1962
- Cohen L., Manion K., Morisson K.** (2000), *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας*, Μτφρ. Κυρανάκης Σ., Μαυράκη Μ., Μητσούλου Χ., Μπιθάρα Π., Φιλοπούλου Μ., (2012) Αθήνα : Μεταίχμιο
- Daley, D. M.** (2012). *Strategic human resource management. Public Personnel Management*, 120-125.
- Eadie, Douglas C.** (2000). Change in Chewable Bites: Managing the Strategic Change Portfolio. In *Handbook of Strategic Management*, 2nd ed., p. 123–39. New York: Marcel Dekker. Ellingson,
- Field, A. P.** (2009). *Discovering statistics using SPSS 3rd ed.* Sage : London, England.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K.** (1995). Strategy formulation: a learning methodology. *Benchmarking for Quality Management and Technology*, 2(1), 38-55
- Franklin, Aimee L.** (2000). “An Examination of Bureaucratic Reactions to Institutional Controls”. *Public Performance and Management Review*. Vol.24, No 1:p8-21
- Flynn, N.** (2007). *Public sector management*. Sage Publications
- Gretzky, W.** (2010). Strategic planning and SWOT analysis.
- Joyce, P.** (2015). *Strategic management in the public sector*. Routledge.
- Jansen, E. Pieter**, (2008), “New public management: Perspectives on performance and the use of performance information”. *Financial Accountability & Management* Vol 24, No 2
- Johnson, R, Clark, R, & Shulver, M.** (2012). *Service operations management* . Essex Pearson Education
- Hitt, M. Ireland, R, and Hoskisson, R.** (2005). *Strategic management* (6th ed.) Mason , OH : South -Western
- Hood, C.** (1991). *A public management for all seasons?* *Public Administration* 69 (spring): 3–19.

- Hunger D., Wheelen T.** (2004). *Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα:
- Lane, P.J., Salk, J.E. & Lyles, M.A.** (2001). *Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures*. *Strategic Management Journal*. 22: 1139-1161
- McBain, L., & Smith, J.** (2010). *Strategic management in the public sector*. *E-Leader Singapore*.
- Nunnally J. C.**, (1970) *Introduction to psychological measurement*. New York : McGraw-Hill
- Osborne, S. & Gaebler, T.** (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. MA: Addison-Wesley.
- Osborne, S. & McLaughlin, K.** (2002). *The new Public Management in context*. London: Routledge.
- Perry, J. L., & Rainey, H. G.** (1988). *The public-private distinction in organization theory: A critique and research strategy*. *Academy of Management Review*.
- Poister, T. H., & Streib, G. D.** (1999). *Strategic management in the public sector: Concepts, models, and processes*. *Public Productivity & Management Review*, 308-325.
- Poister, T. H.** (2010). *The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance*. *Public Administration Review*, 70(s1), s246-s254.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Edwards, L. H.** (2010). *Strategic management research in the public sector: A review, synthesis, and future directions*. *The American Review of Public Administration*.
- Robert S. Kaplan**, (2001). "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations". *Non profit management & leadership*. Vol. 11, No3
- Sekhar, G. S.** (2009). *Business policy and strategic management*. IK International Pvt Ltd.
- Scholes, K., & Johnson, G.** (2001). *Exploring public sector strategy*. Pearson Education.
- Steiner, G. A.** (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.

-Scholes, K., & Johnson, G. (2001). *Exploring public sector strategy*. Pearson Education.

-Steiner, G. A. (2010). *Strategic planning*. Simon and Schuster.

-Vasu, M., Stewart, D., & Garson, G. (1998). *Organizational behavior and public management*. New York: Marcel Dekker.

-Vigota- Gadot Eran anf Meiri Sagie. (2008). “ *New public management values and personorganization fit: a socio-psychological approach and empirical examination among public sector personnel*”. *Public Administration Vol. 86, No. 1, p 111-131*.

-Tegarden, L. F., Sarason, Y., Childers, J. S., & Hatfield, D. E. (2005). *The engagement of employees in the strategy process and firm performance: The role of strategic goals and environment*. *Journal of Business Strategies, 22(2), 75*.

-Thompson Jr, Stricland J, Gamble J. (2010), *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής, εκδόσειςUtopia*

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- www.ypes.gr. Υπουργείο Εσωτερικών
- www.eetaa.gr. Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
- www.et.gr. «Επίσημη ιστοσελίδα του Εθνικού Τυπογραφείου»
- <http://www.aftodioikisi.gr/tag/paratiritirio-ota>
- www.kedke.gr. Κεντρική ένωση δήμων Ελλάδας
- www.dimosnet.gr. «Ιστοσελίδα για την πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση»
- www.e-nomothesia.gr
- www.ota.gr
- www.google.gr
- <https://el.wikipedia.org>

ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΙΣ ΠΗΓΕΣ

- Σύνταγμα της Ελλάδος:** Ψήφισμα 27 Μαΐου 2008 της Η' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων, Φ.Ε.Κ. 102 Α' /2.6.2008
- Νόμος 1622/1986, ΦΕΚ 92 Α' 14-6-1986.** “*Τοπική αυτοδιοίκηση – περιφερειακή ανάπτυξη και δημοκρατικός προγραμματισμός*”
- Νόμος 1850/1989, ΦΕΚ 114 Α' 10-5-1989.** “*Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της τοπικής Αυτονομίας*”
- Νόμος 1943/1991, ΦΕΚ 50 Α' 11-4-91** “*Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση των προσωπικών της και άλλες συναφείς διατάξεις*”.
- Νόμος 2218/1994, ΦΕΚ 90 Α' 13-6-1994.** “*Ίδρυση νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, τροποποίηση διατάξεων για την πρωτοβάθμια αυτοδιοίκηση και την περιφέρεια και άλλες διατάξεις*”
- Νόμος 2539/1997, ΦΕΚ 244 Α' 4-12-1997 :** “*Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης*”
- Νόμος 2880/2001, ΦΕΚ 9 Α 30-01-01** “*Πρόγραμμα Πολιτεία για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις*”
- Νόμος 3463/2006, ΦΕΚ 114 Α' 8-6-2006.** “*Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων*”
- Νόμος 3852/2010, ΦΕΚ 87 Α' 7-6-2010.** “*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*”
- Νόμος 4093/2012.** “*Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016*”
- Νόμος 4111/2013, ΦΕΚ 18 Α' 25-1-13.** “*Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, τροποποίηση του Ν 4093/2012, κύρωση πράξεων νομοθετικού περιεχομένου*”
- Νόμος 4172/2013, ΦΕΚ 167 Α' 23-7-2013.** “*Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του Ν 4046/2012, 4093/2012, 4127/2012 και άλλες διατάξεις*”
- Νόμος 4911/2013, ΦΕΚ 7261/2013.** “*Καθορισμός διαδικασιών και κριτηρίων για την παρακολούθηση του Ολοκληρωμένου Πλαισίου Δράσης και την εφαρμογή του προγράμματος εξυγίανσης από το Παρατηρητήριο του άρθρου 4 του Ν. 4911/2013*”

-Νόμος 4270/2014. *“Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση άλλες οδηγίας 2011/85/ΕΕ) Δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις”*

-Νόμος 4325/2015, ΦΕΚ 47 Α/11-5-2015. *“Εκδημοκρατισμός της διοίκησης – Καταπολέμηση της γραφειοκρατίας και ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις”*

Προεδρικά διατάγματα

-ΠΔ 185/2007, ΦΕΚ 221 Α΄ 12-9-2007. *“Όργανα και διαδικασίες κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των Ε.Π. των ΟΤΑ α΄ βαθμού”*

-Π.Δ 89/2011, ΦΕΚ 213 Α΄ 29-9-2011. *“ Τροποποίηση του υπ΄ αριθμ. 185/2007 ΠΔ”*

Υπουργικές Αποφάσεις

-Υ.Α. 18183/2007, ΦΕΚ 534 Β΄ 134-4-2007. *“Περιεχόμενο, δομή των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των (ΟΤΑ) α΄ βαθμού”*

-Υ.Α 4503/8-8-2007. *“Τροποποίηση της 18183/2-4-2007 Υ.Α.(Β1613)”*

-Υ.Α. 5694/ 3-2-2011. *“ τροποποίηση της Υ.Α. 18183/2007”*

-Υ.Α. 41179/2014, ΦΕΚ 2970 Β΄ 4-11-2014. *“Περιεχόμενο, δομή και τρόπος υποβολής των πενταετών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων των Οργανισμών τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) α΄ βαθμού για την δημοτική περίοδο 2014-2019”*

Εγκύκλιοι

-Εγκύκλιος 45/ΑΠ 58939/25-10-2006 Υφυπουργού Εσωτερικών. *“Σκοπός, διάρθρωση και στόχοι των Ε.Π.”*

-Εγκύκλιος 66/50837/14-9-2007, *“Διαδικασίες κατάρτισης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ α΄ βαθμού”*

-Εγκύκλιος 8/2008 ΥΠ.ΕΣ. (Α.Π. 8910/12-2-2008)

-Εγκύκλιος 23/2009. *“Παράταση της προθεσμίας για την ολοκλήρωση της κατάρτισης και υποβολής του ετησίου προγράμματος δράσης 2009”*