



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

“Η Οργανωσιακή Αλλαγή ως Νέο Μοντέλο Διαχείρισης
Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Διοίκηση.
Το παράδειγμα του Δήμου Αμαρουσίου ”



&



Μαρία Θώδα

Κόρινθος, Σεπτέμβριος 2017

Αφιέρωση

*Στην οικογένεια μου
που είναι πάντα δίπλα μου*

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Διαπανεπιστημιακού Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση».

Αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες σε ορισμένους ανθρώπους, η συμβολή και η συμπαράσταση των οποίων ήταν πολύτιμη και καθοριστική στην εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον Πρύτανη και επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κύριο Νικόλαο Γεωργόπουλο για την πολύτιμη συμβολή του, την άμεση ανταπόκριση και την υποστήριξη της διπλωματικής μου εργασίας. Κυρίως τον ευχαριστώ για όλα όσα με δίδαξε, με αστείρευτη και ειλικρινή διάθεση, με γενναιοδωρία και ενδιαφέρον, τα οποία εμπλούτισαν τις γνώσεις μου και θα είναι πάντα καθοριστικά στην επαγγελματική αλλά και στην προσωπική μου ζωή.

Θερμές ευχαριστίες θέλω να εκφράσω στον Διδάκτορα κύριο Σήφη Πλυμάκη για την παρότρυνση στην επιλογή του συγκεκριμένου θέματος, την άμεση επαφή, τη συνεχή καθοδήγηση και ενθάρρυνση για την επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος και την άψογη συνεργασία μας κατά τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Κρίνω απαραίτητο να εκφράσω την εκ των προτέρων εκτίμησή μου προς τα υπόλοιπα μέλη της επιτροπής για τις χρήσιμες υποδείξεις και εύστοχες παρατηρήσεις στο σύνολο της διπλωματικής μου εργασίας.

Οφείλω θερμές ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, οι οποίοι κατόρθωσαν να μεταδώσουν με επιτυχία τις επιστημονικές τους γνώσεις που θα σηματοδοτούν την περαιτέρω επαγγελματική μου πορεία.

Αισθάνομαι την υποχρέωση να ευχαριστήσω τη διοίκηση του Δήμου Αμαρουσίου και ιδιαίτερα τον Δήμαρχο κύριο Γεώργιο Πατούλη για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και την υποστήριξή του για την παρακολούθηση του συγκεκριμένου προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών.

Κλείνοντας ευχαριστώ την οικογένεια μου για την ηθική τους στήριξη και κυρίως το σύζυγό μου για την αμέριστη συμπαράσταση, κατανόηση και ενθάρρυνση αλλά και την ουσιαστική του βοήθεια για την αφιέρωση από μέρους μου, όσο το δυνατό περισσότερο χρόνου, στις απαιτήσεις των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι να αναπτυχθούν τα θέματα διαχείρισης της οργανωσιακής αλλαγής σε επίπεδο Δημόσιας Αρχής και ατόμου προκειμένου:

- να γίνουν κατανοητές οι συνθήκες που επιβάλλουν αλλαγές στο δημόσιο τομέα
- να γίνει κατανοητό το εθνικό και διεθνές περιβάλλον το οποίο προωθεί τις αλλαγές στη δημόσια διοίκηση
- να γνωρίσουμε τις βασικές θεωρίες αναδιοργάνωσης για το δημόσιο τομέα
- να κατανοήσουμε τη συμβολή των διαφορετικών μοντέλων οργανωτικής αλλαγής για τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα

ώστε όσοι μελετήσουν την εργασία αυτή να είναι σε θέση να εμπλακούν αποτελεσματικά στο σχεδιασμό, στη διοίκηση και στη διαχείριση των προωθούμενων οργανωσιακών αλλαγών στο φορέα τους.

Στο πλαίσιο αυτό, η εργασία στοχεύει να καλύψει την ανάγκη,

- αναγνώρισης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και απαιτήσεων εφαρμογής της οργανωτικής αλλαγής σε δημόσιους φορείς.
- διασύνδεσης της αποτελεσματικότητας των προωθούμενων αλλαγών, με την ποιότητα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας των εμπλεκόμενων υπαλλήλων.
- αναγνώρισης των απαιτούμενων δεξιοτήτων του προσωπικού των φορέων, για την αποτελεσματική εφαρμογή και διάχυση των προωθούμενων αλλαγών.
- γνώσης των κρίσιμων παραμέτρων επιτυχούς υλοποίησης των αλλαγών μέσα από το συνδυασμό αποτελεσματικής διοίκησης και αποδοτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού των φορέων.
- ενημέρωσης και εφαρμογής πρότυπων τεχνικών και εργαλείων υποστήριξης, εφαρμογής και παρακολούθησης της αλλαγής στο περιβάλλον λειτουργίας των δημοσίων φορέων.

Λέξεις-Κλειδιά:

Οργανωσιακή Αλλαγή, Αποτελεσματική Διοίκηση στη Δημόσια Διοίκηση, Διαχείριση Ενεργειών, Οργανογράμματα Οργανισμών, Δήμος Αμαρουσίου.

Abstract

The aim of the dissertation is to develop the issues of management, organizational change at the level of the Public Authority and the individual in order to:

- understand the conditions that impose changes in the public sector.
- understand the national and international environment that promotes changes in public administration.
- comprehend basics of the re-organization theory of the public sector.
- understand the contribution of different models of organizational change to public sector reform.

So that those who study this work will be able to effectively engage in the design, management and change management in their organization.

In this context, this assignment, aims to meet the need of:

- The recognition of the specific characteristics and requirements of implementing organizational change in public bodies.
- Interconnection of the effectiveness of the promoted changes, with the quality and specific characteristics of the organizational culture of the employees involved.
- The recognition of the skills, required by the staff, for the effective implementation and diffusion of the advances.
- Knowledge of the critical parameters for the successful implementation of the reforms based on the combination of effective administration and efficient management human resources management.
- Updating and following standard techniques and tools to support, implement and monitor change in the public services environment.

Keywords:

Organizational Change, Effective Management in Public Administration, Energy Management, Organizational Chart of Organizations, Municipality of Maroussi.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1
Λέξεις-Κλειδιά:	1
Abstract	2
Keywords:	3
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ.....	10
Θεωρητικό Υπόβαθρο Οργανωσιακής Αλλαγής.....	10
1.1.1. Η Οργανωσιακή Αλλαγή.....	10
1.1.2. Οργανωτικές Αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση	10
1.1.3. Θεωρίες Αναδιοργάνωσης στη Δημόσια Διοίκηση	12
1.1.4. Παράγοντες που οδηγούν σε αλλαγές στο δημόσιο τομέα.....	14
1.1.5. Στάδια Ανάπτυξης Οργανωτικής Αλλαγής.....	17
1.1.6. Μοντέλα Διαχείρισης της Αλλαγής.....	18
1.1.7. Εργαλεία Καταγραφής Αναγκών.....	19
1.1.8. Συμμετοχή υπαλλήλων στην Οργανωτική Αλλαγή	20
1.1.9. Κίνητρα για την υποστήριξη της αλλαγής.....	21
1.1.10. Ορισμός ομάδας Διαχείρισης αλλαγής.....	22
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	24
Πρακτικό Υπόβαθρο Προτεινόμενης Οργανωτικής Αλλαγής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Αμαρουσίου	24
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Η Οργανωτική Αλλαγή πριν και μετά τον Καλλικράτη .	24
2.2.1. Λίγα Λόγια για το Δήμο Αμαρουσίου	24
2.2.2. Πριν τον Καλλικράτη	25
2.2.3. Είσοδος της Νέας Αρχιτεκτονικής του Καλλικράτη – Ν. 3852/2010.....	27
2.2.4. Δημιουργία Νέου ΟΕΥ στο Δήμο Αμαρουσίου μετά τον Καλλικράτη	28
2.2.5. Η Διαχρονική Εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού με την είσοδο του “Καλλικράτη”.....	30
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ	33
Οι Οργανωσιακές Αλλαγές στην Πράξη.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ – Οι Οργανωσιακές Αλλαγές των ΟΕΥ Εσωτερικά – Εξωτερικά – Σύγκριση των δύο ετών 2008 & 2013	33
3.3.1. Οι αλλαγές στο Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον του Δήμου Αμαρουσίου από το έτος 2008 στο έτος 2013	33
3.3.2. Ανάλυση S.W.O.T. μεταξύ των ΟΕΥ 2008 και 2013	37
3.3.3. Συμπεράσματα	40
3.3.4. Προτάσεις.....	42
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α’	45
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΙΝΑΚΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΠΙΝΑΚΑ	ΣΕΛΙΔΑ
2.1.	Διαχρονική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Αμαρουσίου (2012-2014) ανά κατηγορία σύμβασης	31
2.2.	Διαχρονική Εξέλιξη των αποχωρήσεων του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Αμαρουσίου (2012-2014)	31
2.3.	Πλήθος Αποχωρήσεων και προσελεύσεων προσωπικού στο πλαίσιο του Προγράμματος εθελοντικής αυτοδιοικητικής κινητικότητας	32

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΟΣ	ΣΕΛΙΔΑ
2.1.	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Αμαρουσίου 2005	25
2.2.	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Αμαρουσίου 2008	26
2.3.	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Αμαρουσίου 2013	29

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εισαγωγικό Μέρος 1

Διανύοντας τον 21ο αιώνα, η διοίκηση του δημόσιου τομέα αντιμετωπίζει νέες προκλήσεις. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι ραγδαίες τεχνολογικές μεταβολές, οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών από τις κυβερνήσεις, η προσήλωση των Μ.Μ.Ε. στην ποιότητα των υπηρεσιών προς τους πολίτες και η αδιάκοπη ροή της πληροφόρησης σε παγκόσμιο επίπεδο, θέτουν το πλαίσιο στο οποίο οι οργανισμοί του δημοσίου πρέπει να κινηθούν πλέον. Βέβαια, πάντα υπό τον περιορισμό του να παράγουν περισσότερες υπηρεσίες προς την κοινωνία αλλά χρησιμοποιώντας ολοένα μειωμένους πόρους, κάτι ακόμα πιο πρόδηλο στην εποχή της πρόσφατης οικονομικής κρίσης.

Οι δημόσιοι οργανισμοί σε αντίθεση με το παρελθόν, επηρεάζονται άμεσα από τις αλλαγές στο περιβάλλον τους και οφείλουν να προσαρμόζουν συνεχώς τις δομές τους, τις διαδικασίες που εφαρμόζουν και τους στρατηγικούς τους στόχους στα συνεχώς μεταβαλλόμενα δεδομένα. Αυτό έχει δημιουργήσει νέες προκλήσεις για αυτούς, αφού οι απαιτήσεις των πολιτών έχουν πλέον αυξηθεί και οι κοινωνίες ζητούν περισσότερες επενδύσεις στην εκπαίδευση, στην υγεία, στη προστασία του περιβάλλοντος και στο κοινωνικό τομέα αλλά ταυτόχρονα εμφανίζονται απρόθυμες και αδύναμες στο να πληρώσουν νέους φόρους.

Αν δούμε και την άλλη πλευρά του νομίσματος, θα διαπιστώσουμε ότι η επίτευξη μιας αλλαγής στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει ιδιαίτερα αυξημένο βαθμό δυσκολίας σε σχέση με τον ιδιωτικό. Εκτός της αυστηρής γραφειοκρατικής δομής και των σημαντικών νομικών και οικονομικών περιορισμών, υπάρχει ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο: η ύπαρξη πολλών εμπλεκομένων παικτών σε κάθε προσπάθεια εφαρμογής μιας αλλαγής, οι οποίοι αναλόγως της ισχύος που διαθέτουν, μπορούν να επηρεάσουν σε καθοριστικό βαθμό την επιτυχή υλοποίησή της.

Οι πολιτικοί ενδιαφέρονται κυρίως για την επίτευξη κοινωνικών συναινέσεων και ελαχιστοποίησης του λεγόμενου πολιτικού κόστους, ενώ τα στελέχη του δημόσιου τομέα συνήθως έχουν την τάση να ενδιαφέρονται για την μακροχρόνια οργανωσιακή και οικονομική σταθερότητα του οργανισμού. Επιπλέον προκλήσεις για τον δημόσιο τομέα αποτελούν και τα παρακάτω:

- Οι εκροές και τα αποτελέσματα των αλλαγών είναι συχνά ιδιαίτερα δύσκολο να μετρηθούν.

- Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου ο βασικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, στο δημόσιο τομέα έχουμε πολύ συχνά διαφορετικούς μεταξύ τους στόχους που μπορεί να είναι ακόμα και αντικρουόμενοι.
- Εντός των δημόσιων οργανισμών, επεκτείνεται συχνά και ο πολιτικός ανταγωνισμός σαν αποτέλεσμα των διαφορετικών στόχων, που προαναφέρθηκε.
- Πολλά στελέχη του Δημοσίου, αν και είναι ιδιαίτερα έμπειρα και θεωρούνται οι πλέον ειδικοί στη σφαίρα αρμοδιότητάς τους, δεν έχουν γνώσεις τεχνικών και εργαλείων μανάτζμεντ.

Σε αυτή τη νέα εποχή, η χρήση μιας επιστημονικής και δομημένης προσέγγισης της διαδικασίας σχεδιασμού και υλοποίησης των απαραίτητων αλλαγών έχει αναγνωριστεί ως ένας απαραίτητος παράγοντας της επιτυχίας ή αποτυχίας μιας μεταρρυθμιστικής πολιτικής. Η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί πλέον βασικό στοιχείο κατά τον σχεδιασμό των δημόσιων πολιτικών των σύγχρονων κυβερνήσεων αλλά και πολλών διεθνών οργανισμών και η σχετική έρευνα σε ακαδημαϊκό επίπεδο έχει επεκταθεί, εκτός από το πεδίο των επιχειρήσεων, στο πεδίο του δημοσίου τομέα, φέροντας στο φως νέα δεδομένα και αναδεικνύοντας καλές πρακτικές που προσιδιάζουν στην ιδιαίτερη φύση του.

Εισαγωγικό Μέρος 2

Η εργασία αυτή αποτελεί δευτερογενή έρευνα και αποτελείται από τρία μέρη:

- το πρώτο μέρος έχει θεωρητικές προσεγγίσεις στην οργανωσιακή αλλαγή και
- το δεύτερο και τρίτο μέρος προσεγγίζει συγκριτικά τα Οργανογράμματα του Δήμου Αμαρουσίου, ως κύρια οργανωσιακή αλλαγή, πριν και μετά την εφαρμογή της Νέας Αρχιτεκτονικής του Καλλικράτη, ρυθμίζοντας έτσι ανάγκες που προέρχονται από τα νέα νομοθετικά δεδομένα στην αυτοδιοίκηση, με γνώμονα να διασφαλίσει την καλύτερη εσωτερική οργάνωση εντός του φορέα αλλά και να αποδώσει αποτελεσματικότερα στην εξυπηρέτηση του πολίτη, από τον οποίο περνάει συνεχώς από “εξετάσεις”.

Σκοπός της εργασίας είναι ο αναγνώστης να μπορέσει να δει πως δημιουργείται η ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή, πως πραγματοποιούνται οι οργανωσιακές αλλαγές αλλά και πως επηρεάζουν εσωτερικά και εξωτερικά έναν οργανισμό/φορέα.

Στο θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας (Μέρος Πρώτο) ο αναγνώστης θα έχει την ευκαιρία να μελετήσει έννοιες όπως είναι, ο ορισμός της οργανωσιακής αλλαγής, οι θεωρίες αναδιοργάνωσης του δημόσιου τομέα, οι παράγοντες που οδηγούν σε αλλαγές στο δημόσιο τομέα καθώς και να

γνωρίσει τα στάδια της οργανωσιακής αλλαγής και τα εργαλεία καταγραφής αναγκών.

Επιπρόσθετα, στο πρακτικό μελετητικό κομμάτι (Μέρος Δεύτερο & Τρίτο) ο αναγνώστης θα έχει τη δυνατότητα να παρακολουθήσει τη συγκριτική μελέτη δύο οργανογραμμμάτων του ίδιου φορέα (Δήμος Αμαρουσίου), ετών 2008 και 2013 (σε ισχύ).

Τα κύρια ερωτήματα στα οποία καλείται να απαντήσει η εργασία είναι τα εξής:

- Πόσο τελικά ένα οργανόγραμμα μπορεί να επηρεάσει την εσωτερική λειτουργία ενός δημόσιου φορέα;
- Ποιοι βοηθούν σε αυτή την αλλαγή;
- Τι αλλαγές επιφέρουν και τα δύο οργανογράμματα στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον της Δημοτικής Αρχής;
- Τελικά το οργανόγραμμα του 2013 που είναι σε ισχύ, πόσο βοηθά στα σημερινά δεδομένα του Δήμου Αμαρουσίου;

Η μέθοδος η οποία θα χρησιμοποιηθεί για να απαντηθούν τα ανωτέρω ερωτήματα είναι η μελέτη μέσω της Ανάλυσης S.W.O.T., η οποία θα βοηθήσει να εξαχθούν σημαντικά συγκριτικά συμπεράσματα των δύο οργανογραμμμάτων που θα αναλυθούν. Επιπρόσθετα, για το πρακτικό μέρος της εργασίας θα χρησιμοποιηθούν πίνακες και διαγράμματα, υλικό το οποίο αντλήθηκε από τη Δημοτική Αρχή του Αμαρουσίου, καθώς επίσης έγινε χρήση των επιχειρησιακών προγραμμάτων και των στρατηγικών σχεδιασμών των ετών 2007-2010 και 2015-2019.

Ελάτε να δούμε τις απαντήσεις στις επόμενες ενότητες...

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Θεωρητικό Υπόβαθρο Οργανωσιακής Αλλαγής

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ – Οργανωσιακή Αλλαγή

1.1.1. Η Οργανωσιακή Αλλαγή

Οι οργανισμοί έρχονται καθημερινά αντιμέτωποι με ένα μεγάλο αριθμό αλλαγών, οι οποίες συμβαίνουν με αυξημένο ρυθμό και οξυμμένη πολυπλοκότητα (Lichtenstein, 2000). Κατά αυτό τον τρόπο η επιβίωση και η ανάπτυξη των οργανισμών εξαρτάται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό, πρώτα από την ικανότητά τους να κατανοήσουν το νέο περιβάλλον και δεύτερον να προσαρμοστούν σε αυτό αναπτύσσοντας τους κατάλληλους πόρους, μηχανισμούς, διαδικασίες και κουλτούρα (Cook & Hunsaker, 2001).

Οργανωσιακή αλλαγή είναι η διαδικασία μετακίνησης από την υφιστάμενη κατάσταση σε ένα επιθυμητό σημείο, το οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αποδέχονται, εξαιτίας των δυναμικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τις παρούσες συνθήκες δραστηριοποίησης και λειτουργίας (Cook & Hunsaker, 2001).

Συνολικά, ανεξάρτητα από την οπτική γωνία υπό το πρίσμα της οποίας εξετάζεται η κάθε προσπάθεια αλλαγής, η πιο κρίσιμη διάσταση της είναι η ανθρώπινη. Κατά αυτό τον τρόπο, ενώ η αλλαγή μπορεί να αναφέρεται σε μια αναγκαία διαφοροποίηση στη δομή, στη πολιτική, στη τεχνολογία, στη κουλτούρα και στις διαδικασίες, εάν αυτή δε συνοδευτεί από την αποδοχή και την υποστήριξη των οργανωσιακών μελών είναι καταδικασμένη να αποτύχει (Bridges & Mitchell, 2000). Πιο συγκεκριμένα, η επιτυχής υλοποίηση ενός προγράμματος αλλαγής βασίζεται πρώτιστα στον τρόπο με τον οποίο τα μέλη του συγκεκριμένου οργανισμού αντιδρούν και συμπεριφέρονται ως προς αυτή, εστιάζει στις ανθρώπινες συμπεριφορές, αντιλήψεις και συναισθηματικές διεργασίες, που επηρεάζει και μεταβάλλει και οι οποίες συνολικά παίζουν το καθοριστικότερο ρόλο (Armenakis et al., 1993).

1.1.2. Οργανωτικές Αλλαγές στη Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή οργανωτικών αλλαγών στο Δημόσιο Τομέα υπήρξε εκτεταμένη τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα. Ως αποτέλεσμα των δράσεων για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, την

ανάπτυξη της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και τη διοικητική ανασυγκρότηση του κράτους, έχουν υλοποιηθεί εκτεταμένες αλλαγές στις δομές των δημοσίων υπηρεσιών. Οι προωθούμενες αλλαγές και μεταρρυθμίσεις, εισάγονται στο πλαίσιο της εφαρμογής Ευρωπαϊκής, Εθνικής ή/ και Περιφερειακής πολιτικής (π.χ. το Νέο Ε.Σ.Π.Α. 2014-2020). Τα νέα οργανογράμματα για παράδειγμα, προκάλεσαν αλλαγές και συγχωνεύσεις των δομών των υπουργείων καθώς Γενικές Διευθύνσεις, Διευθύνσεις ή/και Τμήματα καταργήθηκαν και ακολούθησε αναδιοργάνωση λειτουργιών, ανακατανομή αρμοδιοτήτων και εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού. Την ίδια στιγμή, δημόσιοι οργανισμοί συγχωνεύτηκαν ή και καταργήθηκαν.

Είναι σαφές ότι τα προγράμματα οργανωτικής αλλαγής δεν έχουν παντού την ίδια μορφή, έκταση ή εύρος. Έτσι, στο πλαίσιο αλλαγών της επιχειρησιακής λειτουργίας του φορέα εισάγονται προγράμματα αναδιοργάνωσης των διαδικασιών και ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, πρωτοβουλίες δημιουργίας διαύλων καλύτερης επικοινωνίας μεταξύ των φορέων αλλά και μεταξύ των φορέων και των πολιτών, καθώς και αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης των ομάδων εργασίας στο εσωτερικό ενός φορέα. Οι αλλαγές αυτές αποτελούν προσαρμογές εντός της υφιστάμενης οργανωτικής δομής.

Αντίστοιχα, σε περιπτώσεις συγχώνευσης/συνένωσης δύο οργανισμών, οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα σε πολλαπλά επίπεδα και αλλάζουν ριζικά τις υφιστάμενες δομές (Terzi, 2003). Οι αλλαγές υλοποιούνται σχεδόν ταυτόχρονα και αφορούν τη μετατροπή δύο οργανισμών σε έναν νέο, τη συγχώνευση των δομών (κτιριακές υποδομές, πληροφοριακά συστήματα κ.ά.), την ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, τον καθορισμό νέων αρμοδιοτήτων, τη δημιουργία/διαχείριση της νέας οργανωτικής κουλτούρας (Cartwright and Cooper, 1995). Ιδιαίτερα σημαντικό, στις περιπτώσεις των συγχωνεύσεων, αποτελεί το γεγονός ότι η αναδιοργάνωση υλοποιείται σε ένα περιβάλλον χαμηλής εμπιστοσύνης καθώς το ανθρώπινο δυναμικό ανησυχεί για τις επιπτώσεις των αλλαγών στην εργασία τους (Hubbard, 2000). Οι Boxall και Purcell (2003) επισημαίνουν ότι οι υπάλληλοι διακατέχονται από αβεβαιότητα, η οποία συνδέεται με τις παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου του εργαζομένου με τον εργοδότη. Τέτοιες παραβιάσεις οδηγούν σε εξάλειψη των κινήτρων και μείωση της αφοσίωσης των υπαλλήλων στην εργασία τους (Robinson, 1996). Αναμφισβήτητα, το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των συγχωνεύσεων, υφίσταται πολλαπλές πιέσεις. Όπως παρατηρεί ο Tettenbaum (1999) οι υπάλληλοι που εμπλέκονται σε μια συγχώνευση καλούνται να απορροφήσουν κολοσσιαία αλλαγή ενώ ταυτόχρονα οφείλουν να συνεχίσουν να διατηρούν υψηλό επίπεδο παραγωγικότητας, σε μία περίοδο όπου η βιωσιμότητα του οργανισμού απαιτεί κινητοποίηση και δέσμευση από το ανθρώπινο δυναμικό. Η αρχική

αντίδραση στην αλλαγή είναι η αντίσταση σε αυτή.

Ωστόσο, σύμφωνα με το μοντέλο της Νέας Διακυβέρνησης, στο επίκεντρο επιλογής και υλοποίησης των προωθούμενων αλλαγών πρέπει να είναι η συνεργασία και η διαβούλευση μεταξύ της ηγεσίας και του προσωπικού, υπό ένα νέο πρότυπο αποδοχής και υποστήριξης των αλλαγών από τους εμπλεκόμενους και τους αποδέκτες. Στο νέο αυτό πρότυπο η οργανωσιακή κουλτούρα ουσιαστικά μετουσιώνει τη συμμετοχή των υπαλλήλων και τους μετατρέπει από υπόλογους και απλούς αποδέκτες των προωθούμενων αλλαγών, σε ισότιμους εταίρους και κοινωνούς αυτών.

Στο πλαίσιο αυτό, η ανάπτυξη μιας σύγχρονης οργανωτικής κουλτούρας, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη μηχανισμών υποστήριξης της πορείας των προγραμμάτων αλλαγής, παίζουν αποφασιστικό ρόλο στη συστηματική αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων στον ανθρώπινο παράγοντα και την επιτυχή και βιώσιμη διαχείριση τους.

1.1.3. Θεωρίες Αναδιοργάνωσης στη Δημόσια Διοίκηση

Η αναζήτηση του κατάλληλου και επεξηγηματικού θεωρητικού πλαισίου αναδιοργάνωσης των φορέων της δημόσιας διοίκησης αποτελεί μία σύνθετη και πολύ – παραγοντική διαδικασία, εξαιτίας του εύρους της μεταρρύθμισης και της παρουσίας πλήθους διαφοροποιημένων αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή των αλλαγών, τόσο σε εθνικό όσο και σε τομεακό επίπεδο.

→ Η Θεωρία του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

Ξεκινώντας από την θεωρία του νέου δημοσίου μάνατζμεντ, τα προβλήματα αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα μπορούν να αντιμετωπιστούν μέσα από την εισαγωγή των αρχών οργάνωσης και λειτουργίας των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Κατά τη θεωρία του νέου δημοσίου μάνατζμεντ ο δημόσιος τομέας διακρίνεται από αναποτελεσματικότητα, υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών, υπερπαραγωγή και χαμηλή αποδοτικότητα, ενώ συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα είναι λιγότερο αποτελεσματικός και αποδοτικός. Αιτία για την χαμηλή αυτή αποδοτικότητα των δημόσιων υπηρεσιών αποτελεί το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν. Η έλλειψη ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και εναλλακτικών παροχών της ελεύθερης αγοράς, προκαλεί την χαμηλή παραγωγικότητα των δημοσίων επιχειρήσεων καθώς δεν τους παρέχει κίνητρα για βελτίωση της λειτουργίας τους. Η βιωσιμότητα των δημοσίων επιχειρήσεων είναι εξασφαλισμένη και δεν συνδέεται με το επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας που επιτυγχάνουν, καθώς λειτουργούν μονοπωλιακά και

δίχως την παρουσία ανταγωνιστών. Συνεπώς οι δημόσιες επιχειρήσεις λειτουργούν σε επίπεδο παραγωγικότητας χαμηλότερο από αυτό που θα λειτουργούσαν εάν μετείχαν σε περιβάλλον ανταγωνιστικό και χωρίς το δημόσιο προστατευτισμό (Bouckaert 2008).

Στην οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών κατά τους θεωρητικούς του νέου δημοσίου μανάτζμεντ παρουσιάζεται επιπλέον η πλημμελής εφαρμογή πολιτικών ελέγχου και αξιολόγησης της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Ο αναποτελεσματικός έλεγχος και αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών προκαλεί την ανορθολογική λήψη διοικητικών αποφάσεων, καθότι αυτή δεν βασίζεται σε στοιχεία που απεικονίζουν την πραγματική λειτουργία των υπηρεσιών και την αύξηση του κόστους παροχής. Επιπρόσθετα επιδρούν περιοριστικά ως προς την εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς και τη διασπάθιση των δημοσίων πόρων. Ως μέσο για την αντιμετώπιση της αναποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα, η θεωρία του νέου δημοσίου μανάτζμεντ προτείνει την κατάργηση των δημοσίων μονοπωλίων και την εισαγωγή του ανταγωνισμού για την βελτίωση της παραγωγικότητας και τον περιορισμό του κόστους των δημοσίων επιχειρήσεων. Προς την ίδια κατεύθυνση συμβάλει και η εισαγωγή αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών.

Ειδικότερα, στη βάση της στρατηγικής για την αναδιοργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, βρίσκεται η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα και η εισαγωγή των αρχών της ελεύθερης αγοράς. Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα λαμβάνει χώρα μέσω διαφοροποιημένων μοντέλων όπως η ιδιωτικοποίηση, η συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους ιδιώτες, η εισαγωγή στο δημόσιο των αρχών και μοντέλων οργάνωσης ιδιωτικών επιχειρήσεων.

→ Η Θεωρία της Νέας Διακυβέρνησης

Νεότερη από σειρά χρονικής εμφανίσεως, αν και ουσιαστικά με τις ίδιες απαρχές, παρουσιάζεται η θεωρία της νέας διακυβέρνησης, η οποία όπως και η θεωρία της δημόσιας επιλογής ασκεί κριτική στο υφιστάμενο μοντέλο οργάνωσης του δημοσίου τομέα. Η θεωρία της νέας διακυβέρνησης αναφέρεται στην μεταλλαγή του κυρίαρχου προτύπου εξουσίας, από την μονοπωλιακή παροχή των δημοσίων υπηρεσιών, στη διάχυση της εξουσίας και την ανάπτυξη δικτύων με τις επιχειρήσεις και την κοινωνία για την επίτευξη των στόχων του κράτους (Bouckaert 2015).

Η μετάβαση αυτή από την εποχή της παραδοσιακής κυβέρνησης στην εποχή της διακυβέρνησης, αποτελεί την απόρροια μίας σειράς γεγονότων που έλαβαν χώρα στο διεθνές κοινωνικό και οικονομικό σύστημα κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20ου αιώνα. Η ανάπτυξη της

παγκοσμιοποίησης και η ανάδειξη νέων κέντρων εξουσίας σε υπερεθνικό και υπό - εθνικό επίπεδο, προκάλεσαν τον σταδιακό περιορισμό και την αποδυνάμωση της μονοπωλιακής κρατικής εξουσίας και την ανάδειξη νέων μορφών διακυβέρνησης, οι οποίες ασκούνται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα και την κοινωνία των πολιτών. Το μωσαϊκό αυτό άσκησης των δημοσίων πολιτικών, προωθήθηκε από την ολοένα αυξανόμενη πολυπλοκότητα στην παροχή των υπηρεσιών και τις συνεχώς αυξανόμενες και διαφοροποιούμενες ανάγκες των πολιτών προς ικανοποίηση από το κράτος.

Σύμφωνα με τη θεωρία της νέας διακυβέρνησης, η προώθηση της αλλαγής στο δημόσιο τομέα έγκειται σε δύο επίπεδα, σε επίπεδο άσκησης των δημοσίων πολιτικών και σε επίπεδο αρχών και μοντέλων λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών. Σε επίπεδο εφαρμογής των δημοσίων πολιτικών, ο ρόλος του κράτους και των δημοσίων οργανισμών συνίσταται στην ρύθμιση και τον έλεγχο των δημόσιων υπηρεσιών, οι οποίες παρέχονται σε συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα, την κοινωνία των πολιτών και τους κοινωνικούς και οικονομικούς δρώντες. Το κράτος θέτει τις κατευθύνσεις και τους στόχους, στον οποίων την ικανοποίηση αποσκοπεί η παροχή των δημόσιων αγαθών και επιβλέπει την εφαρμογή τους από τους κοινωνικούς και οικονομικούς φορείς (Stoker, 2006).

Οι αλλαγές αυτές σε επίπεδο διάχυσης της αρμοδιότητας παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, επηρεάζει και διαμορφώνει και το δεύτερο επίπεδο αλλαγής, αυτό της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. Ειδικότερα, η προώθηση της αλλαγής των δημοσίων φορέων αφορά στην εξειδίκευση της λειτουργίας τους στις βασικές και σημαντικότερες αρμοδιότητες τους, γεγονός το οποίο επιβάλλει την οργανωτική τους αναδιοργάνωση και την ανάπτυξη των συντονιστικών και εποπτικών τους λειτουργιών. Η δημιουργία εξειδικευμένων οργανωτικών δομών και η ανάπτυξη νέων λειτουργιών, σύμφωνα με τις οποίες παρέχονται απλουστευμένες και τυποποιημένες υπηρεσίες, αυτοτελώς ή συνεργατικά, αποτελεί τη σημαντικότερη αλλαγή. Οργανωτική αλλαγή η οποία απαιτεί την ενσωμάτωση λειτουργιών οριζόντιου και πολύ-επίπεδου συντονισμού καθώς και συστημάτων παρακολούθησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (Bouckaert 2015).

Παράλληλα επιτάσσει την αναβάθμιση του ρόλου και της συμμετοχής του προσωπικού των δημοσίων φορέων και των ωφελούμενων των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, στο πλαίσιο λειτουργίας του συμμετοχικού στρατηγικού προγραμματισμού και την εφαρμογή δράσεων αλλαγής, σύμφωνα με τις ανάγκες του προσωπικού τους και των πολιτών.

1.1.4. Παράγοντες που οδηγούν σε αλλαγές στο δημόσιο τομέα

Οι παράγοντες οι οποίοι προωθούν την αλλαγή στους φορείς του δημοσίου τομέα ποικίλουν και οι επιπτώσεις τους διαφοροποιούνται σύμφωνα με την κατηγορία του φορέα προς αναδιοργάνωση και τους σκοπούς που εξυπηρετεί η αλλαγή.

Οι παράγοντες προώθησης των αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς, μπορούν να προέρχονται από το εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας του φορέα ή συνδυαστικά. Στο πλαίσιο αυτό ανάλυσης περιλαμβάνουν σε επίπεδο εξωτερικού περιβάλλοντος:

- ✓ Τις μεταβολές στο κοινωνικοπολιτικό σύστημα εντός του οποίου λειτουργεί ο φορέας και στις οποίες περιλαμβάνονται:
 - ✗ Οι τάσεις και δυνάμεις της παγκόσμιας οικονομίας και οι εθνικές τους επιπτώσεις.
 - ✗ Οι επιπτώσεις από τις κοινωνικές και τις δημογραφικές αλλαγές, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
 - ✗ Οι επιπτώσεις από την ασκούμενη κοινωνική και οικονομική πολιτική, σε εθνικό και διεθνές επίπεδο.
- ✓ Τις πιέσεις του πολιτικού συστήματος, αναφορικά με τη λειτουργία και τη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα και τις αποφάσεις που συνοδεύουν τη ρητορική αυτή. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:
 - ✗ Οι απόψεις και οι ιδέες των πολιτικών κομμάτων.
 - ✗ Οι απόψεις και πιέσεις από τους πολίτες αναφορικά με τη λειτουργία του δημοσίου τομέα.
 - ✗ Η εισαγωγή νέων αρχών και προτύπων διοίκησης των δημοσίων φορέων και απόψεων αναφορικά με το ρόλο και τη λειτουργία τους, όπως ενδεικτικά αναφέρονται, η προώθηση της αποκέντρωσης, η μείωση της γραφειοκρατίας προς τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, η αξιολόγηση της αποδοτικότητας, οι ιδιωτικοποιήσεις.
 - ✗ Η οργάνωση και δομή του εθνικού συστήματος δημόσιας διοίκησης και ο βαθμός στον οποίο προωθεί και υποστηρίζει την αλλαγή στη λειτουργία των φορέων.
- ✓ Τις απόψεις και πιέσεις της ‘Ελίτ’ – ‘Ανώτερης Ηγεσίας’, πολιτικής και διοικητικής,

αναφορικά με την αποστολή και λειτουργία του φορέα και τις αναγκαίες αλλαγές οι οποίες θα πρέπει να συντελεστούν, προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα του, καθώς και το βαθμό στον οποίο είναι επιθυμητές και εφικτές οι αλλαγές αυτές.

- ✓ Την παρουσία έκτακτων γεγονότων και καταστάσεων, όπως φυσικές καταστροφές, διεθνείς κρίσεις με εθνικό αντίκτυπο, αποτυχίες πολιτικής και εμφάνιση σκανδάλων στη λειτουργία του φορέα.

Αντίστοιχα οι πιέσεις για αλλαγή μπορούν να προέρχονται και από το εσωτερικό του φορέα, στην οποία περιλαμβάνονται οι εξής παράγοντες:

- ◆ Οι απόψεις και η πολιτική της ηγεσίας - διοίκησης του φορέα, αναφορικά με την αποστολή και λειτουργία του φορέα και την ανάγκη προώθησης αλλαγών.
- ◆ Οι απόψεις και οι πιέσεις των στελεχών του φορέα, αναφορικά με τη λειτουργία του και την αποδοτικότητα των ακολουθούμενων διαδικασιών εκτέλεσης των λειτουργιών του και παροχής των υπηρεσιών προς τους ωφελούμενους. Στους παράγοντες προώθησης της αλλαγής από την πλευρά του προσωπικού περιλαμβάνονται και οι παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την αποδοχή ή αντίσταση έναντι των προωθούμενων αλλαγών.
- ◆ Η υφιστάμενη λειτουργία και η αποδοτικότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα. Η υφιστάμενη απόδοση του φορέα, το επίπεδο της οποίας συνίσταται στο βαθμό ικανοποίησης των στελεχών, της ηγεσίας, των μετόχων της πολιτικής και των αποδεκτών των υπηρεσιών από τις επιπτώσεις τις οποίες επιφέρει, λειτουργούν προωθητικά ή ανασταλτικά ως προς την εισαγωγή και την προώθηση των αλλαγών.
- ◆ Η οικονομική βιωσιμότητα της λειτουργίας του φορέα, το επίπεδο της οποίας καθώς και οι πιέσεις οι οποίες ασκούνται για τον εξορθολογισμό της υφιστάμενης χρηματοδότησης των λειτουργιών του, λειτουργεί προωθητικά ή ανασταλτικά ως προς την εισαγωγή και την προώθηση της αλλαγής.
- ◆ Η κυρίαρχη οργανωτική κουλτούρα του φορέα και ιδιαίτερα οι απόψεις των στελεχών και της διοίκησης του οργανισμού σε σχέση με την αλλαγή και την καινοτομία.
- ◆ Ο βαθμός ανταπόκρισης του οργανισμού στις αλλαγές που επέρχονται στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον άσκησης των αρμοδιοτήτων του. Αλλαγές ως προς τις

ανάγκες προς κάλυψη από την παροχή των υπηρεσιών του φορέα, οι οποίες συχνά προωθούν την υλοποίηση αλλαγών στο εσωτερικό του οργανισμού, προκειμένου να ανταπεξέλθει αποτελεσματικότερα στην επίτευξη της αποστολής του.

Παράγοντες εξωτερικής και εσωτερικής προώθησης της αλλαγής, οι οποίοι αποσκοπούν και εξειδικεύονται στην προώθηση της αναδιοργάνωσης των δημοσίων φορέων σε μία σειρά κρίσιμων λειτουργιών τους, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται οι αλλαγές:

- Της οικονομικής λειτουργίας και διαχείρισης.
- Των μεθόδων διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων των φορέων.
- Της οργανωτικής τους δομής.
- Των διαδικασιών στρατηγικού προγραμματισμού και παρακολούθησης της λειτουργίας των δημοσίων φορέων.
- Των μοντέλων και διαδικασιών υλοποίησης των αλλαγών (Πρόγραμμα Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωσιακής Αλλαγής, 2015).

1.1.5. Στάδια Ανάπτυξης Οργανωτικής Αλλαγής

Όπως είναι φυσικό μια επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη οργανωσιακή αλλαγή δεν μπορεί να έχει προκαθορισμένα και προαποφασισμένα στάδια, αφού η διαδικασία της είναι απρόβλεπτη (χρονικά και διαδικαστικά), η φύση της μοναδική και διαφέρει ανάλογα με το πλαίσιο και το περιεχόμενο της αλλαγής. Αντίθετα, μια προγραμματισμένη αλλαγή, ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα στάδια, τα οποία περιγράφονται παρακάτω.

1. Το διαγνωστικό στάδιο: σε αυτό το στάδιο ο οργανισμός έρχεται σε πρώτη επαφή με τα προβλήματα που έχουν προκύψει και την δυσλειτουργία που έχουν επιφέρει. Κατόπιν, η υπεύθυνη ομάδα για την αλλαγή ξεκινά να κάνει σύγκριση της υφιστάμενης κατάστασης με αυτή που επιθυμεί να φτάσει ο οργανισμός μελλοντικά. Αρχίζει να εξετάζει τις αλλαγές που έχουν διαδραματιστεί στο εξωτερικό του περιβάλλον, τις συνέπειες που έχουν αυτές για τη λειτουργία του οργανισμού και διαπιστώνεται ότι πρέπει να υπάρξει μια νέα ευθυγράμμιση με τα νέα δεδομένα. Επίσης, σε αυτό το στάδιο μελετώνται οι αντιδράσεις που θα προκληθούν από την προγραμματισμένη αλλαγή και αναζητούνται τρόποι άμβλυνσης, εξομάλυνσης και αποφυγής τους.

2. Το στάδιο του προγραμματισμού: στο στάδιο αυτό η διοίκηση αποφασίζει ποιες αλλαγές πρέπει να εισαχθούν, τι θα περιλαμβάνουν και πως θα υλοποιηθούν με τρόπο αποτελεσματικό για τον οργανισμό.
3. Το στάδιο της υλοποίησης: το στάδιο αυτό θεωρείται ότι είναι το πιο κρίσιμο για την επιτυχία της αλλαγής. Όλα όσα έχουν εκπονηθεί και σχεδιαστεί για την διαδικασία της αλλαγής γίνονται πράξη. Συνήθως, προηγείται μια δοκιμαστική περίοδος σε κάποιο συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού, έτσι ώστε να εξακριβώνονται πιθανά προβλήματα που σχετίζονται με το σχεδιασμό και να γίνονται ανάλογες τροποποιήσεις στον αρχικό προγραμματισμό.
4. Το στάδιο της αξιολόγησης: στο στάδιο αυτό οι υπεύθυνοι της αλλαγής αξιολογούν αν τα αποτελέσματα της αλλαγής ικανοποιούν τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά. Επιπλέον, μελετώνται οι συνέπειες της αλλαγής τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό όσο και για το ευρύτερο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται (stakeholders), (Πρόγραμμα Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωσιακής Αλλαγής, 2015).

1.1.6. Μοντέλα Διαχείρισης της Αλλαγής

Μοντέλο Cook και Hunsaker

Οι Cook και Hunsaker (2001), βασιζόμενοι και αυτοί στο μοντέλο του Lewin, υποστήριξαν ότι για τη διοίκηση της αλλαγής απαιτούνται τέσσερα βήματα, ήτοι α) αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή, β) διάγνωση και σχεδιασμός της αλλαγής, γ) διοίκηση της μετάβασης και δ) μέτρηση αποτελεσμάτων και διατήρηση της αλλαγής. Σε πραγματικές συνθήκες τα παραπάνω βήματα δεν ακολουθούν πάντα το ένα το άλλο αλλά η αποτελεσματική αλλαγή συνήθως περιλαμβάνει καθένα από αυτά.

Μοντέλο Balogan και Hope

Σύμφωνα με τον Balogan και Hope (1999) υπάρχουν 4 είδη αλλαγής, που προκύπτουν από μια μήτρα δύο διαστάσεων (πρίσμα και φύση αλλαγής) και τα οποία συνοδεύονται και από αντίστοιχες στρατηγικές διοίκησής της. Αναφορικά με το πρίσμα της αλλαγής, το ζητούμενο είναι αν μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα στα υφιστάμενα οργανωσιακά πλαίσια (υφιστάμενες οργανωσιακές πεποιθήσεις). Εάν είναι δυνατό, τότε μιλάμε για επαναπροσδιορισμό και ευθυγράμμιση της στρατηγικής κατεύθυνσης (realignment). Από την άλλη πλευρά, εάν η αλλαγή δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί στα υφιστάμενα πλαίσια, θα είναι μετασχηματιστική (transformation). Ο

συνδυασμός των δύο αξόνων φανερώνει ότι υπάρχουν 4 είδη στρατηγικής αλλαγής, αναφορικά με το πρίσμα και τη φύση της αλλαγής, τα οποία παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Στρατηγική Προσαρμογής: χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να ενσωματωθεί στο υφιστάμενο πλαίσιο και να συμβεί σταδιακά. Είναι η πιο κοινή μορφή αλλαγής στους οργανισμούς.
2. Στρατηγική Αναδόμησης: χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή μπορεί να είναι γρήγορη και να προκαλέσει μεγάλη αναστάτωση σε ένα οργανισμό αλλά δεν αλλάζει ριζικά το υφιστάμενο οργανωσιακό πλαίσιο. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να κάνει μεγάλες δομικές αλλαγές ή να υλοποιεί ένα μεγάλο πρόγραμμα μείωσης εξόδων, έτσι ώστε να αντιμετωπίσει δύσκολες ή μεταβαλλόμενες συνθήκες στις αγορές.
3. Στρατηγική Εξέλιξης: χρησιμοποιείται όταν η αλλαγή απαιτεί τη σταδιακή αλλαγή του υφιστάμενου οργανωτικού πλαισίου. Ένας τρόπος με τον οποίο μπορεί να ερμηνευτεί η συγκεκριμένη στρατηγική είναι με το να αντιλαμβανόμαστε τους οργανισμούς σαν «συστήματα μάθησης», τα οποία συνεχώς προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους καθώς το εξωτερικό περιβάλλον αλλάζει.
4. Στρατηγική Επανάστασης: χρησιμοποιείται όταν απαιτείται γρήγορη και εκτεταμένη αλλαγή στρατηγικής και οργανωσιακού πλαισίου. Μπορεί να συμβεί σε καταστάσεις όπου υπάρχουν τεράστιες πιέσεις για αλλαγή, όπως όταν τα κέρδη μειώνονται ή απειλείται η συνέχιση της ύπαρξης του οργανισμού.

Μοντέλο Robbins

Ο Robbins (2005) προτείνει την έρευνα δράσης για τη διοίκηση της αλλαγής και η οποία αναφέρεται σε μία διαδικασία, η οποία βασίζεται στη συστηματική συλλογή δεδομένων και στην επιλογή της κατάλληλης διαδικασίας αλλαγής, βασισμένη στην επεξεργασία των παραπάνω δεδομένων. Η συνολική διαδικασία, η οποία σχετίζεται με τα βήματα λήψης αποφάσεων που προτείνονται στη διεθνή βιβλιογραφία, αποτελείται από πέντε βήματα, α) τη διάγνωση, β) την ανάλυση, γ) την ανάδραση, δ) την ενέργεια και ε) την αξιολόγηση.

1.1.7. Εργαλεία Καταγραφής Αναγκών

Το πρώτο και θεμελιώδες βήμα σε μία διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής είναι η συνειδητοποίηση της ανάγκης της. Παρότι συνήθως οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό γνωρίζουν εμπειρικά τα

προβλήματα και τις δυσκαμψίες του, σπανίως γίνεται συστηματική καταγραφή και ανάλυσή τους με σκοπό την εξεύρεση λύσεων για την υπέρβασή τους. Ο φόρτος της καθημερινότητας, η δύναμη της συνήθειας και η υποκειμενική εμπλοκή καλλιεργούν συχνά μοιρολατρικές συμπεριφορές, με αποτέλεσμα την έλλειψη ενδιαφέροντος ή κινήτρου από πλευράς των εργαζομένων για την επίλυση γνωστών δυσλειτουργιών ή τη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που η ανάγκη για αλλαγή δεν γίνεται αντιληπτή, είτε λόγω σφαλμάτων αντίληψης, είτε λόγω ανεπαρκούς πληροφόρησης. Για παράδειγμα, η αδυναμία απεμπλοκής από το υφιστάμενο πλαίσιο αναφοράς και η άκριτη αποδοχή μίας εργασιακής πρακτικής μπορεί να οφείλεται στην άγνοια εναλλακτικών. Η αδυναμία διαπίστωσης προβληματικών περιοχών εντός του οργανισμού ή ανίχνευσης σημαντικών εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να οδηγήσει σε χρόνιες καθηλώσεις, με αρνητικές συνέπειες στην ποιότητα της εργασίας και του παραγόμενου αποτελέσματος.

Ο σχεδιασμός μιας αποτελεσματικής διαδικασίας αλλαγής προϋποθέτει τη διαμόρφωση μίας όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικής εικόνας της παρούσας κατάστασης, με ακριβή και συστηματική καταγραφή των παραμέτρων που την επηρεάζουν, η οποία μπορεί να γίνει με έναν από τους παρακάτω τρόπους:

(α) SWOT analysis (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats): Πρόκειται για ένα διαδομένο εργαλείο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού σε δεδομένο χρόνο.

(β) Ανάλυση Πεδίου Ασκούμενων Δυνάμεων (Force Field analysis): Πρόκειται για εργαλείο αξιολόγησης μίας κατάστασης, μέσω της συνεκτίμησης των δυνάμεων που την επηρεάζουν.

1.1.8. Συμμετοχή υπαλλήλων στην Οργανωτική Αλλαγή

Η συμμετοχή των ανθρώπων στη διαδικασία αλλαγής συνιστά έναν από τους πλέον αποτελεσματικούς τρόπους για τη δέσμευση και την ομαλή προσαρμογή τους σε αυτήν. Τα βασικά πλεονεκτήματα της συμμετοχής συνοψίζονται ως εξής:

- Καλλιέργεια αισθήματος ιδιοκτησίας της αλλαγής και δέσμευσης έναντι αυτής.
- Υψηλότερη κατανόηση και καλύτερη αντίληψη της αλλαγής.

- Δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και προϋποθέσεις για καλύτερες αποφάσεις.
- Ανάπτυξη συλλογικότητας και καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας έναντι της αλλαγής.
- Δημιουργία περισσότερων υποστηρικτών / φορέων της αλλαγής.
- Άμβλυση της αβεβαιότητας και του άγχους.
- Ενίσχυση της αυτοεκτίμησης και της αίσθησης ότι επενδύεται αξία στους ανθρώπους.

Εντούτοις, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που δεν θα πρέπει να υποτιμηθούν:

- Υψηλότερη απαίτηση χρόνου, κυρίως στις πρώτες φάσεις της διαδικασίας αλλαγής, καθώς θα πρέπει να ενημερωθούν, να διατυπώσουν απόψεις και να αναλάβουν ρόλους περισσότεροι άνθρωποι.
- Μεγαλύτερος κίνδυνος για ασυνεννοησία, σύγχυση και έλλειψη συντονισμού.

Μία δύσκολη απόφαση που θα πρέπει να ληφθεί εξ αρχής αφορά στον προσδιορισμό του κατάλληλου αριθμού ατόμων που θα εμπλακούν στη διαδικασία αλλαγής, ώστε να μεγιστοποιηθούν τα ως άνω πλεονεκτήματα και να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα.

1.1.9. Κίνητρα για την υποστήριξη της αλλαγής

Ανεξαρτήτως του βαθμού υποστήριξης της από το προσωπικό, η επιτυχία μίας διαδικασίας αλλαγής προϋποθέτει την εφαρμογή τακτικών παρακίνησης των εργαζομένων.

Μία συνήθης διάκριση των κινήτρων είναι ανάμεσα σε υλικές και ηθικές ανταμοιβές:

(α) Υλικές ανταμοιβές: Η διασύνδεση της διαδικασίας αλλαγής με κάποιου είδους υλική ανταμοιβή, μπορεί να προσφέρει σημαντικό κίνητρο. Η αύξηση του μισθού, η παροχή bonus ή ακόμα και η προαγωγή και ανέλιξη (που βεβαίως πέραν των υλικών ανταμοιβών, έχουν μία σημαντική διάσταση αναγνώρισης και κύρους) ενισχύουν τη δέσμευση των εργαζομένων στη διαδικασία και αποτελούν από όφελος σε προσωπικό επίπεδο.

(β) Ηθικές ανταμοιβές: Οι ηθικές ανταμοιβές όπως η αναγνώριση, η επιβράβευση και η εμπιστοσύνη μπορούν να τονώσουν την εργασιακή αυτοεκτίμηση και να συμβάλλουν θετικά στη διαδικασία της αλλαγής. Επίσης, οι κατακτήσεις και οι επιτυχίες που ενδεχομένως συνδέονται με

την αλλαγή, ενισχύουν την αίσθηση του νικητή και μπορεί να συμβάλουν στην εργασιακή αυτοπραγμάτωση, υπό την έννοια ότι προσφέρουν προκλήσεις και ευκαιρίες για αξιοποίηση ή ανάπτυξη δεξιοτήτων (Πρόγραμμα Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωσιακής Αλλαγής, 2015).

1.1.10. Ορισμός Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής

Η Ομάδα Εργασίας, από την πλευρά του φορέα, ηγείται της προσπάθειας εφαρμογής του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου, έχει την ευθύνη της εκτέλεσης του, καθώς και την ευθύνη γενικού συντονισμού των εμπλεκόμενων οργανωτικών μονάδων και βρίσκεται σε άμεση επικοινωνία και επαφή με το προσωπικό. Χρειάζεται να σημειωθεί ότι τα στελέχη του φορέα που θα συμμετέχουν στην Ομάδα Εργασίας θα προσδιοριστούν από τη φάση του Σχεδιασμού της αναδιοργάνωσης και θα παραμείνουν τα ίδια μέχρι και την πλήρη εφαρμογή του Νέου Επιχειρηματικού Μοντέλου.

Ορισμός Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής σε κάθε διεύθυνση.

Ο ανασχεδιασμός διαδικασιών και οργανωτικής δομής θα ξεκινήσει να εφαρμόζεται στις εμπλεκόμενες οργανικές μονάδες. Από τις οργανικές αυτές μονάδες θα κληθούν κάποια άτομα να απαρτίσουν την ομάδα διαχείρισης της αλλαγής, η οποία θα ονομαστεί κύκλος αλλαγής (change cycle), λόγω της κυκλικής δομής την οποία θα υιοθετήσει. Αυτό σημαίνει ότι ο κύκλος της αλλαγής θα αποτελείται από ένα μέλος από κάθε οργανική μονάδα που έχει συμμετάσχει κατά την πιλοτική φάση. Ειδικότερα: Η σύσταση της Ομάδας Διαχείρισης Αλλαγής του φορέα θα πρέπει να εγκριθεί από τη Διοίκηση του φορέα. Η πρόταση της Διοίκησης είναι σε αυτή την Ομάδα να συμμετέχει εκπρόσωπός της, ανώτατοι μόνιμοι υπάλληλοι αλλά και στελέχη και κατά προτίμηση άτομα που έχουν συμμετάσχει κατά την πιλοτική φάση του έργου. Η Ομάδα Διαχείρισης Αλλαγής της κάθε Μονάδας θα γνωρίζει τους στόχους του φορέα αναφορικά με το νέο Μοντέλο Επιχειρηματικών Διαδικασιών και θα είναι σε θέση να διασφαλίσει την επιτυχή μετάβαση του φορέα. Η υλοποίηση και διαχείριση των αλλαγών θα είναι αποτέλεσμα ενός συστήματος ρόλων και υπευθυνοτήτων που θα αναλάβουν τα μέλη του κύκλου αλλαγής, τα οποία θα αποτελούν τους φορείς των αλλαγών (change agents). Η επιτυχία της διαχείρισης της αλλαγής θα εξαρτηθεί από την αποτελεσματικότητα με την οποία οι μονάδες αυτές θα ανταποκριθούν στους ρόλους και τις υπευθυνότητες τους (Bryson 2014, Kotter 2001).

Σχεδιασμός και Υλοποίηση Προγράμματος Ενημέρωσης.

Η επιτυχής υλοποίηση της αλλαγής απαιτεί την παράλληλη υλοποίηση ενός Προγράμματος Επικοινωνίας και Ενημέρωσης, με σκοπό την καλύτερη δυνατή ενημέρωση των εμπλεκόμενων

στελεχών, των εργαζομένων και των λοιπών φορέων που συνεργάζονται. Για την υλοποίηση ενός τέτοιου Προγράμματος απαιτείται η προετοιμασία ενός ολοκληρωμένου Επικοινωνιακού Σχεδίου, το οποίο βασίζεται σε ξεκάθαρη Επικοινωνιακή Στρατηγική.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Πρακτικό Υπόβαθρο Προτεινόμενης Οργανωτικής Αλλαγής της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Αμαρουσίου

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ – Η Οργανωτική Αλλαγή πριν και μετά τον Καλλικράτη

2.2.1. Λίγα Λόγια για το Δήμο Αμαρουσίου

Τα διοικητικά όρια του δήμου Αμαρουσίου καταλαμβάνουν έκταση 13.093 στρεμμάτων. Ο μόνιμος πληθυσμός του Δήμου περιλαμβάνει 33.738 άρρενες (0,47%) και 38.595 (0,53%) θήλεις, με 68.814 (95,14%) Έλληνες υπηκόους και 3.519 (4,86%) υπηκόους άλλης χώρας, ενώ ο μέσος όρος ηλικίας του μόνιμου πληθυσμού είναι τα 42 έτη.

Πλεονεκτικότερα οικιστικά σημεία του δήμου αποτελούν το Κέντρο Αμαρουσίου, η περιοχή πλησίον του σταθμού ΗΣΑΠ ΚΑΤ, το τμήμα που συνορεύει με την Πεύκη και η περιοχή των Αναβρύτων.

Αποστολή του Δήμου, όπως αυτή προσδιορίζεται στο άρθρο 75 του Ν. 3463/2006, είναι η διεύθυνση και ρύθμιση όλων των τοπικών υποθέσεων, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας. Εξάλλου, το άρθρο 102 του Συντάγματος θεμελιώνει το δικαίωμα αλλά και την υποχρέωση της τοπικής αυτοδιοίκησης να διοικεί τις τοπικές υποθέσεις της και να τις κατανέμει στους επί μέρους βαθμούς της, καθώς επίσης προβλέπει τη διοικητική και οικονομική τους αυτοτέλεια. Η κρατική εποπτεία συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν παρεμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση των οργανισμών της.

Ο Δήμος Αμαρουσίου έχει ως αποστολή του να υπηρετεί με αξιόπιστο και φιλικό τρόπο τους πολίτες, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα, άμεσα και σύντομα, με εντιμότητα, με όρους απόλυτης διαφάνειας και σεβασμού των νομικών προϋποθέσεων, εισάγοντας παράλληλα νέες πρωτοποριακές υπηρεσίες με το μικρότερο δυνατό κόστος τόσο για τον ίδιο το δήμο, όσο και για τους πολίτες, χρησιμοποιώντας ολοένα και περισσότερο τις τεχνολογίες αιχμής και επενδύοντας

σε διαρκή βάση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του.

Στρατηγικό όραμά του είναι να καθιερωθεί ένας πρότυπος οργανισμός που θα εξασφαλίζει στους πολίτες του συνεχή βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, θα προωθεί τη βιώσιμη ανάπτυξη, θα συμμετέχει στην κοινωνία της γνώσης, θα προωθεί την οικονομική ανάπτυξη της περιοχής και τη βελτίωση της κοινωνικής συνοχής, μέσα από ένα κοινωνικό πρόσωπο που αναζητά συνεχώς τρόπους για την στήριξη των ευπαθών κοινωνικών ομάδων αλλά και της νέας και καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Παράλληλα, θα στοχεύει στην ανάπτυξη πρακτικών διαβούλευσης με αξιοποίηση όλων των σύγχρονων μέσων και τη διαρκή επικοινωνία με την τοπική κοινωνία (Στρατηγικός Σχεδιασμός Δήμου Αμαρουσίου 2015-2016).

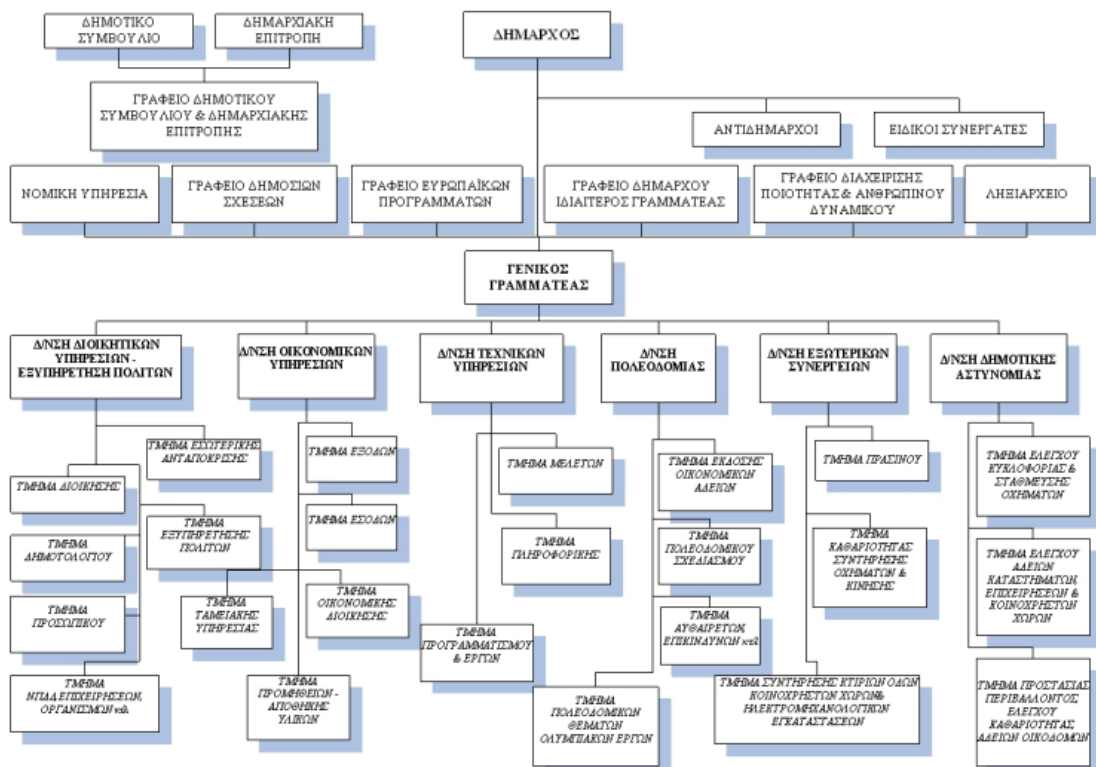
Όλα τα παραπάνω όμως δε θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν αν η εσωτερική δομή της Δημοτικής Αρχής δε διαμορφωνόταν έτσι ώστε να μπορούσε να καλύπτει τις ανάγκες που προέκυπταν σταδιακά από την αλλαγή του Νομοθετικού Πλαισίου στην Αυτοδιοίκηση.

2.2.2. Πριν τον Καλλικράτη

Το 2006, χρονιά Δημοτικών Εκλογών για τη χώρα, ο Δήμος Αμαρουσίου εξέλεξε για Δήμαρχο τον Γεώργιο Πατούλη, ο οποίος παρέλαβε τη Δημοτική Αρχή σύμφωνα με το σχήμα που παρατίθεται:

Διάγραμμα 2.1.

Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Αμαρουσίου (Ο.Ε.Υ.) 2005



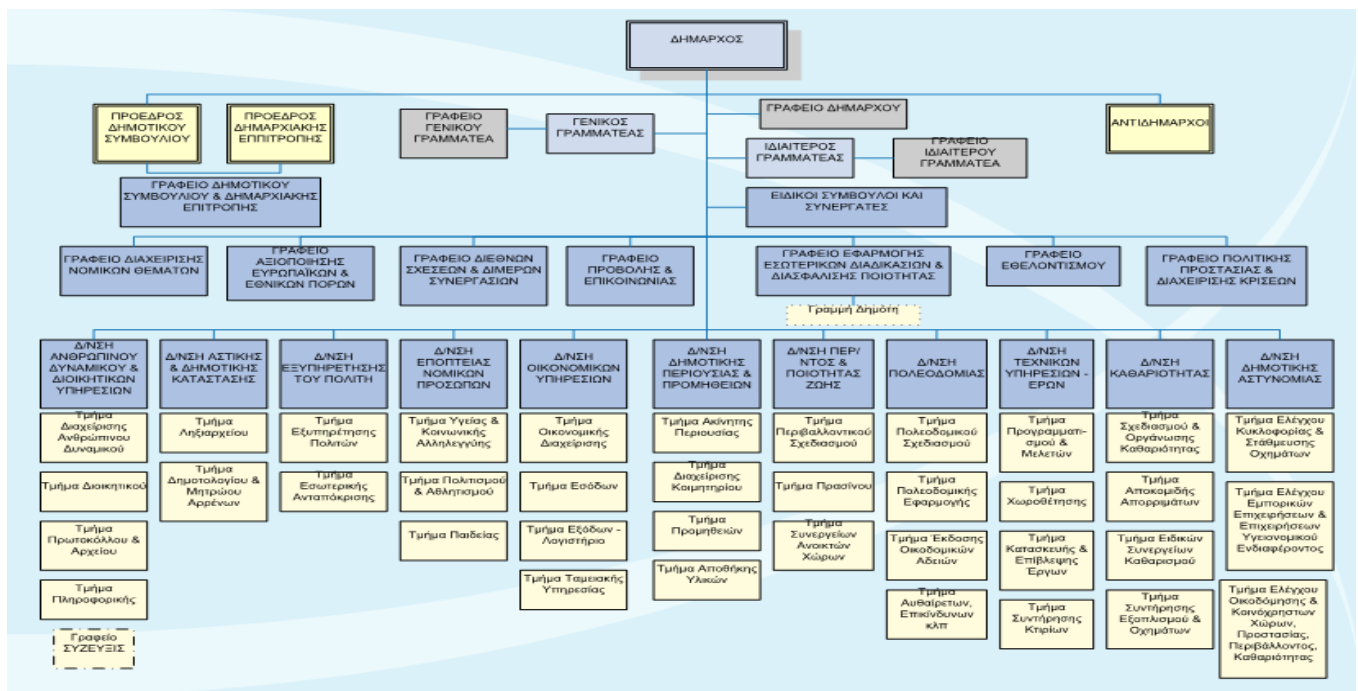
Πηγή: “Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αμαρουσίου 2007-2010”. Διαθέσιμο στο Διαδικτυακό Τόπο: http://maroussi.gr/appdata/documents/ekdhlwseishome/paradoteo_kefalαιο1.pdf

Εκείνη την εποχή, ο φορέας αποτελείτο από 156 μόνιμους δημόσιους υπαλλήλους, 50 υπαλλήλους με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και 1 δικηγόρο, ενώ οι υπάλληλοι με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου έφταναν τους 95, οι οποίοι κάλυπταν τις ανάγκες 7 Γραφείων, 6 Διευθύνσεων, 24 τμημάτων, συνολικός αριθμός προσωπικού 302.

Εν συνεχεία της διοίκησης Γεωργίου Πατούλη, ο ίδιος σε συνεργασία με στελέχη της Δημοτικής Αρχής, αποφάσισε να αναδιοργανώσει τις υπηρεσίες του Δήμου, δημιουργώντας έναν νέο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) ύστερα από σχεδόν δύο έτη διοίκησης, δηλαδή το 2008, ο οποίος περιλάμβανε, 13 Γραφεία (αύξηση 6 γραφείων) – 11 Διευθύνσεις (αύξηση 5 διευθύνσεων) – 37 Τμήματα (αύξηση 13 τμημάτων) και κάποιες μονάδες γραμματειακής υποστήριξης των τμημάτων αυτών, δημιουργώντας το παρακάτω οργανόγραμμα.

Διάγραμμα 2.2.

Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Αμαρουσίου (Ο.Ε.Υ.) 2008



Πηγή: Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Δήμου Αμαρουσίου

Η αναδιοργάνωση αυτή είχε στόχο:

- ➔ να αυξήσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, μοιράζοντας ουσιαστικά τις αρμοδιότητες στο υπάρχον προσωπικό,
- ➔ να αυξήσει τη δια-λειτουργικότητα ανάμεσα στα Τμήματα και τις Διευθύνσεις και
- ➔ να βελτιώσει την εξυπηρέτηση των πολιτών.

Εδώ πρέπει να αναφερθεί ότι, η τροποποίηση του Οργανισμού που υπήρχε, πραγματοποιήθηκε ουσιαστικά από κύρια στελέχη της Δημοτικής Αρχής, όπως είναι ο Γενικός Γραμματέας και οι Αντιδήμαρχοι, χωρίς όμως τη τυπική σύσταση ομάδας έργου αναδιοργάνωσης του ΟΕΥ, συμπεριλαμβανομένων των Προϊσταμένων Διευθύνσεων και Τμημάτων.

2.2.3. Είσοδος της Νέας Αρχιτεκτονικής του Καλλικράτη – Ν. 3852/2010

Η Νέα Αρχιτεκτονική του Καλλικράτη ήρθε για να μεταρρυθμιστεί η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας το 2011, επανακαθορίζοντας τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων, τον τρόπο εκλογής των οργάνων και τις αρμοδιότητές τους. Ψηφίστηκε από την Ελληνική Βουλή το Μάιο του 2010. Μέρος των διατάξεών του ενεργοποιήθηκε άμεσα με τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως στις 7 Ιουνίου 2010 (ΦΕΚ 87Α), ώστε να διεξαχθούν βάσει αυτών οι αυτοδιοικητικές εκλογές του ίδιου έτους. Στη πλήρη μορφή του τέθηκε σε ισχύ την 1η Ιανουαρίου 2011¹.

Βασικές πτυχές του προγράμματος είναι η μείωση του αριθμού των δήμων και των νομικών τους προσώπων κατά περίπου 2/3, η αντικατάσταση των 57 νομαρχιών ως δευτεροβάθμιων ΟΤΑ από τις 13 περιφέρειες, η σύσταση των αποκεντρωμένων διοικήσεων, οι αλλαγές στον τρόπο χρηματοδότησης των ΟΤΑ, η αύξηση της θητείας των αυτοδιοικητικών οργάνων από 4 σε 5 έτη και κυρίως η ανακατανομή των αρμοδιοτήτων κάθε βαθμού.

Εκείνη η περίοδος αλλαγών στην αυτοδιοίκηση επέφερε πολλές απεργιακές κινητοποιήσεις και αντιδράσεις από τους υπαλλήλους των δήμων και των περιφερειών λόγω αύξησης του όγκου των αρμοδιοτήτων, σε μια περίοδο όπου είχε αρχίσει και η πολιτική συζήτηση γύρω από τη διαθεσιμότητα και την εθελοντική κινητικότητα, η οποία αργά ή γρήγορα θα δημιουργούσε

¹ «Καλλικράτης – Πρόγραμμα Καλλικράτης». Διαθέσιμο στο Διαδικτυακό Τόπο: <http://www.kallikratis.org/> (30/07/2017).

μειώσεις στο υπαλληλικό προσωπικό όλων των δημόσιων φορέων, πέρα από τη μείωση που θα διαδεχόταν αυτή των Δήμων και των Νομικών Προσώπων.

Ο Δήμος Αμαρουσίου δεν συνενώθηκε με κάποιον άλλο συνοριακό Δήμο, γι' αυτό και δεν ονομάζεται Καλλικρατικός και για τον ίδιο λόγο δε χρειάστηκε να αντιμετωπίσει τη συνένωση των υπηρεσιών δύο δημοτικών αρχών. Ωστόσο έπρεπε να αντιμετωπίσει:

- τις αρμοδιότητες, που αυξήθηκαν τόσο με το Νόμο 3852/2010 όσο και με τους Ν. 3870/2010² & Ν. 3979/2011³.
- τη ραγδαία μείωση του προσωπικού του, λεπτομέρειες για το θέμα αυτό θα παρατεθούν παρακάτω και
- να απορροφήσει, όσο το δυνατόν γινόταν, το προσωπικό από το κλείσιμο των δημοτικών επιχειρήσεών του, που εκείνη την εποχή είχε κλείσει ήδη 10 Δημοτικές Επιχειρήσεις και υπολείπονταν άλλες δύο.

2.2.4. Δημιουργία Νέου ΟΕΥ στο Δήμο Αμαρουσίου μετά τον Καλλικράτη

Οι ανωτέρω αλλαγές που αναφέρθηκαν καθώς και η επανεκλογή του Δημάρχου Αμαρουσίου το 2010, έφεραν και την ανάγκη τροποποίησης του Οργανισμού του Δήμου το 2013, αφού πλέον έχει ενσωματωθεί και απορροφηθεί πλήρως ο Νέος Νόμος του Καλλικράτη σε όλους τους Δήμους της χώρας. Η προετοιμασία αυτής της αλλαγής είχε ξεκινήσει από το 2011, όπου και συστάθηκε Ομάδα Εργασίας για τη Σύνταξη του Νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αμαρουσίου.⁴

Έτσι το 2013, αναθεωρείται και τροποποιείται εκ νέου ο ΟΕΥ του Δήμου δημιουργώντας 10 Αυτοτελή Γραφεία (μείωση κατά τρία Γραφεία σε σχέση με την παλαιότερη δομή), – 11 Διευθύνσεις (μείωση κατά μια Διεύθυνση σε σχέση με την παλαιότερη δομή, διότι οι διευθύνσεις είχαν γίνει 12, όταν δημιουργήθηκε η Διεύθυνση Νομικών Υποθέσεων και καταργήθηκε το αντίστοιχο Γραφείο Διαχείρισης Νομικών Θεμάτων, με τροποποίηση του ΟΕΥ το 2010) – 54 Τμήματα (αύξηση κατά δέκα επτά τμήματα) – 20 Μονάδες (νέα δημιουργία μέσα στον ΟΕΥ).

Το νέο οργανόγραμμα παρατίθεται παρακάτω.

² “Εκλογικές δαπάνες συνδυασμών και υποψηφίων και έλεγχος αυτών, κατά τις περιφερειακές και δημοτικές εκλογές” (30/07/2017).

³ “Νέο θεσμικό πλαίσιο για την εφαρμογή και την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε όλο το εύρος του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ αλλά και των ν.π.ι.δ. τα οποία ελέγχονται από το Κράτος” (30/07/2017).

⁴ Βλέπε Παράρτημα Α' (ΑΔΑ: 4ΑΘΚΩΨ9-Η)

- σε περίπου 161 αρμοδιότητες επιπλέον, που εφαρμόστηκαν από 01.01.2011

Η λογική ανάπτυξης του συγκεκριμένου οργανογράμματος ήταν ουσιαστικά να δημιουργηθούν περισσότερα τμήματα για διευκόλυνση των υπαλλήλων αναφορικά με τις αρμοδιότητές τους και επιπλέον να δοθεί η δυνατότητα σε περισσότερους υπαλλήλους να γίνουν προϊστάμενοι τμημάτων.

Από την άλλη σχηματίστηκαν πολλές μονάδες μέσα στα τμήματα ώστε να βοηθούν στην υλοποίηση εργασιών της καθημερινότητας, λειτουργώντας ουσιαστικά σαν “γραμματειακή υποστήριξη”. Φυσικό αναμενόμενο ήταν, στη συνέχεια ο Δήμος να έχει να αντιμετωπίσει τη ραγδαία μείωση του προσωπικού του και κάποιες μονάδες να μην λειτουργούν καν ή να υπολειτουργούν και κάποια τμήματα να είναι στελεχωμένα μόνο από τον Προϊστάμενο του Τμήματος και έναν υπάλληλο.

2.2.5. Η Διαχρονική Εξέλιξη του Ανθρώπινου Δυναμικού με την είσοδο του “Καλλικράτη”

Η διαχρονική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολήθηκε στο Δήμο από το 2012 έως το 2014 σημείωσε πολλές διακυμάνσεις, οι οποίες παρουσιάζονται αθροιστικά στον παρακάτω πίνακα.

Αν παρατηρήσουμε τον πίνακα 2.1. διαχρονικά, πολύ εύκολα διαπιστώνουμε ότι,

- οι μόνιμοι υπάλληλοι είναι λιγότεροι από τους συμβασιούχους υπαλλήλους,
- οι υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου είναι διπλάσιοι στον αριθμό από τους μόνιμους υπαλλήλους (λόγω του ότι οι περισσότεροι προήλθαν από το κλείσιμο των δημοτικών επιχειρήσεων και τη μεταφορά τους στο Δήμο),
- σημαντική μείωση των μόνιμων υπαλλήλων παρατηρείται από το 2012 στο 2013 και
- **σημαντική αύξηση των ΙΔΟΧ στους 92 από το 2012 στο 2013.**

Πίνακας 2.1.

Διαχρονική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Αμαρουσίου (2012-2014) ανά κατηγορία σύμβασης

	2012		2013		2014	
Μόνιμοι	178	26,73%	116	17,06%	111	18,14%
ΙΔΑΧ	389	58,41%	364	53,53%	372	60,78%
ΙΔΟΧ	75	11,26%	167	24,56%	110	17,97%
Πρακτικές	23	3,45%	32	4,71%	18	2,94%
Συμβάσεις μίσθωσης έργου	1	0,15%	1	0,15%	1	0,16%
ΣΥΝΟΛΟ:	666	100,00%	680	100,00%	612	100,00%

Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Από την άλλη ο πίνακας 2.2. αντικατοπτρίζει πλήρως τις αποχωρήσεις του προσωπικού για τα ίδια έτη. Όπως διαπιστώνουμε έχουμε ραγδαία αύξηση των αποχωρήσεων του προσωπικού από το Δήμο, οι οποίες καταγράφονται για το έτος 2013 (**231 αποχωρήσεις**) σε σχέση με το προηγούμενο έτος 2012 (**70 αποχωρήσεις**), ενώ παράλληλα σε υψηλά επίπεδα διατηρούνται οι αποχωρήσεις και το έτος 2014 (**208 αποχωρήσεις**).

Πίνακας 2.2.

Διαχρονική Εξέλιξη των αποχωρήσεων του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Αμαρουσίου (2012-2014)

	2012	2013	2014
Μόνιμοι	14	45	47
ΙΔΑΧ	22	16	61
ΙΔΟΧ	21	145	80
Πρακτικές	13	25	20
ΣΥΝΟΛΟ:	70	231	208

Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, με την είσοδο της οικονομικής κρίσης στη χώρα θεσμοθετήθηκε το νομοθετικό πλαίσιο της εθελοντικής κινητικότητας, η οποία δημιούργησε αρνητικό ισοζύγιο για το Δήμο Αμαρουσίου, καθώς το 2014 αποχώρησαν 47 εργαζόμενοι και εντάχθηκαν στο ανθρώπινο δυναμικό μόλις 15.

Πίνακας 2.3.

Πλήθος αποχωρήσεων και προσελεύσεων προσωπικού στο πλαίσιο του Προγράμματος εθελοντικής αυτοδιοικητικής κινητικότητας

	2014
Αποχωρήσεις	47
Προσελεύσεις	15
ΙΣΟΖΥΓΙΟ:	-32

Πηγή: Δήμος Αμαρουσίου, Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

Από τους ανωτέρω πίνακες μπορεί εύκολα να γίνει αντιληπτό ότι το ίδιο το προσωπικό χρειάστηκε πολλές φορές μέσα στα έτη 2008-2014, να αναδιοργανωθεί προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καιρών. Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι από το 2005 ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αμαρουσίου έχει τροποποιηθεί έξι φορές, με βασικές τροποποιήσεις αυτές του 2008 και του 2013, οι οποίες και εξετάζονται.

Ωστόσο είναι πολύ σημαντικό να αντιληφθούμε ότι ο Οργανισμός άλλαξε για να γίνει πιο ευέλικτος με βάση το προσωπικό που υπήρχε, το οποίο όμως άρχισε σιγά σιγά να μειώνεται (σύνολο αποχωρήσεων για τα έτη 2013 & 2014, **439 άτομα!**) ενώ ο Ο.Ε.Υ. παρέμενε σχεδόν ίδιος.

Κατά πόσο αυτό βοήθησε λειτουργικά το προσωπικό; - Τι αλλαγές επέφεραν οι αλλαγές του Ο.Ε.Υ. στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της Δημοτικής Αρχής; - Ποιοι “ταλαιπωρήθηκαν” και ποιοι επωφελήθηκαν από αυτές τις αλλαγές;, είναι μερικά από τα ερωτήματα που θα απαντηθούν στο τρίτο μέρος της εργασίας “Οι οργανωσιακές αλλαγές στην πράξη”.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Οι Οργανωσιακές Αλλαγές στην Πράξη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ – Οι Οργανωσιακές Αλλαγές των ΟΕΥ Εσωτερικά – Εξωτερικά – Σύγκριση των δύο ετών 2008 & 2013

3.3.1. Οι αλλαγές στο Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον του Δήμου Αμαρουσίου από το έτος 2008 στο έτος 2013

Η Στρατηγική του Δήμου συνιστά το συνεκτικό σύνολο προτεραιοτήτων και πολιτικών που αποσκοπούν στην εκπλήρωση της αποστολής και στην επίτευξη του οράματος του Δήμου. Η διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής προέρχεται από τις οργανωτικές αλλαγές που ολοκληρώνονται τόσο εσωτερικά (δια μέσου του ΟΕΥ) όσο και εξωτερικά (ως απόρροια της εσωτερικής αλλαγής) της Δημοτικής Αρχής, ώστε να διασφαλιστεί η επιτυχής προσέγγιση των στόχων τοπικής και εσωτερικής ανάπτυξης.

Εσωτερικό Περιβάλλον

Οι ΟΕΥ του 2008 και του 2013, αναπτύχθηκαν σε διαφορετικούς χρόνους, με διαφορετικές ανάγκες της κάθε εποχής σε κρατικό επίπεδο, αφού από το 2010 άρχισε να κάνει την εμφάνισή της και η οικονομική κρίση στη χώρα μας, αρχίζοντας τις περικοπές μισθών των δημόσιων υπαλλήλων, οι οποίοι αποτέλεσαν τον πρώτο στόχο. Έτσι, οι υπάλληλοι είχαν να αντιμετωπίσουν:

- ➔ τη μείωση του μισθού τους,
- ➔ την αύξηση των αρμοδιοτήτων τους,
- ➔ την αύξηση των ευθυνών τους απέναντι στον εργασιακό χώρο και στις αρμοδιότητές τους,
- ➔ τη μείωση του προσωπικού,
- ➔ την αποχώρηση συναδέλφων τους (εθελοντική κινητικότητα – διαθεσιμότητα),
- ➔ τη συνεχή τροποποίηση των νομοθετικών πλαισίων της τοπικής αυτοδιοίκησης,

- ➔ τις συνεχείς μετακινήσεις του προσωπικού με βάση τις τροποποιήσεις των ΟΕΥ αλλά και τις ανάγκες της Δημοτικής Αρχής,

αλλαγές οι οποίες ήρθαν και σάρωσαν, αποζητώντας από εκείνους την άμεση ενσωμάτωση και ανταπόκρισή τους στα νέα δεδομένα και στις νέες ανάγκες.

Από την άλλη ψυχολογικά και συναισθηματικά έφεραν απογοήτευση, αποθάρρυνση και αποστροφή απέναντι στην εργασία τους, έντονες συμπεριφορές μεταξύ των υπαλλήλων, αποφυγή των αρμοδιοτήτων τους με κάθε τρόπο, αλλαγή των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και ανάγκη αποσπάσεων / μετατάξεων ή/και ακόμα αλλαγή θέσης μέσα στο φορέα.

Όλα τα παραπάνω συνετέλεσαν ώστε το εσωτερικό κλίμα του φορέα να είναι αρκετά αρνητικό ατομικά για τον κάθε υπάλληλο, συνολικά μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και απέναντι στη διοίκηση, δημιουργώντας όμως κρίσιμα ζητήματα εσωτερικής ανάπτυξης για την καλύτερη λειτουργικότητά τους όπως είναι:

- ✓ Η ανάγκη για απλούστευση των διαδικασιών και παροχή ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών.
- ✓ Η ανάγκη ένταξης των συστημάτων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην καθημερινή λειτουργία του Δήμου.
- ✓ Η αξιοποίηση εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Η προσαρμογή της λειτουργίας του Δήμου στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση απαιτούσε συστηματική δέσμευση και αναδιοργάνωση της καθημερινής λειτουργίας των υπηρεσιών.
- ✓ Η προσαρμογή της επιχειρησιακής λειτουργίας του στην τρέχουσα δημοσιονομική συγκυρία.
- ✓ Η επικαιροποίηση διοικητικών δομών (ΟΕΥ) και οργανωτικών μοντέλων (συνεργασία Δήμου με εποπτευόμενα νομικά πρόσωπα).
- ✓ Η αύξηση στρατηγικού προσανατολισμού, ενίσχυση προγραμματισμού, υιοθέτηση καλών πρακτικών σύγχρονου δημόσιου μανάτζμεντ και διοίκησης μέσω στόχων.

- ✓ Η βελτίωση / αναβάθμιση του υφιστάμενου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης προσωπικού, στο πλαίσιο υλοποίησης ολοκληρωμένου πληροφοριακού συστήματος διαχείρισης πόρων για το σύνολο.
- ✓ Η ανάγκη για συμμετοχή περισσότερων υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα, προκειμένου να μπορούν να ανταπεξέλθουν στη φύση της εργασίας τους.

Οι ανωτέρω ανάγκες ήρθαν σιγά σιγά στην επιφάνεια και για πρώτη φορά οι υπάλληλοι αντιλαμβανόμενοι τα κρίσιμα αυτά ζητήματα ανταποκρίθηκαν θετικά και με υπομονή στις αλλαγές που ήρθαν, όπως είναι η ένταξη του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου, η ανάπτυξη των συστημάτων ποιότητας του Δήμου, οι αυξημένες απαιτήσεις για συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικά σεμινάρια (π.χ. για εκμάθηση διαδικασιών ηλεκτρονικών διαγωνισμών), η ένταξη ιδιωτικών εταιρειών πληροφοριακών συστημάτων (alfaware, data communication) κ.ά.

Εξωτερικό Περιβάλλον

Παρά τις εσωτερικές αλλαγές που επιδέχτηκε ο Δήμος Αμαρουσίου, οι δύο αυτές τροποποιήσεις του ΟΕΥ αλλά και οι νομοθετικές αλλαγές στην αυτοδιοίκηση, βοήθησαν και συνετέλεσαν ώστε να αναπτυχθούν προγράμματα και να αξιοποιηθούν εφαρμογές, προς όφελος του πολίτη-δημότη, υλοποιώντας έτσι το όραμα της Δημοτικής Αρχής για μια “Ανθρώπινη Πόλη”.

Κάποια από αυτά είναι:

- Εφαρμογές - καινοτόμες λύσεις στη διαχείριση της καθημερινότητας και την εξυπηρέτηση των δημοτών, όπως για παράδειγμα η δημιουργία του ΚΕΠ Υγείας.
- Ενεργοποίηση των δημοτών, μέσα από δράσεις όπως είναι ο μαραθώνιος.
- Σχεδιασμός προγράμματος για την αντιμετώπιση της όξυνσης των κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων και την ανάγκη στήριξης των ευπαθών ομάδων, δίνοντας οικονομική ενίσχυση σε οικογένειες που το έχουν ανάγκη.
- Κατάρτιση ενιαίου μητρώου καταγραφής δημοτών που χρήζουν κοινωνικής μέριμνας, για το σύνολο του δήμου, σε συνεργασία με την κοινωνική υπηρεσία του Δήμου για περισσότερη διαφάνεια αλλά και καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης στο Δήμο.
- Προώθηση χορηγιών, εξωστρέφειας, συνεργασιών, μέσω αδελφοποιήσεων, χρήσης

ευρωπαϊκών προγραμμάτων, ένταξη σε δίκτυα πόλεων, κ.ά.

- Αξιοποίηση ΤΠΕ (ψηφιοποίηση συλλογών, ενημέρωση δημοτών), μέσω δημιουργίας πρότυπης ιστοσελίδας, που παρέχει πλήρη πληροφόρηση στους Δημότες για οποιοδήποτε θέμα άμεσα και γρήγορα.
- Στήριξη των οικογενειών και της τρίτης ηλικίας, δημιουργώντας καλύτερες κοινωνικές δομές, όπως ΚΑΠΗ, Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών και Ειδικές Μονάδες για ΑμεΑ.
- Υλοποίηση δράσεων κοινωνικής εταιρικής ευθύνης (π.χ. διοργάνωση ημερών καριέρας, προγράμματα πρακτικής άσκησης δημοτών σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στο Μαρούσι) με την παροχή αντισταθμιστικού οφέλους από το Δήμο (π.χ. μείωση δημοτικών τελών).
- Δημιουργία Δομών δια βίου μάθησης και προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης δημοτών (συμπλήρωση της δημόσιας εκπαιδευτικής υποδομής, εκπαιδευτικά προγράμματα με αμφίδρομη επικοινωνία μέσω διαδικτύου, δημιουργία Σχολής Γονέων και Λαϊκού Πανεπιστημίου).
- Εφαρμογή δημοτικής πολιτικής με την υιοθέτηση μειωμένων ανταποδοτικών τελών για τις τοπικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, με στόχο τη στήριξη της τοπικής και υπερτοπικής ανάπτυξης και απασχόλησης.
- Απλούστευση των διαδικασιών και παροχή ολοκληρωμένων ψηφιακών υπηρεσιών (αύξηση επιπέδου ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω χρήσης ιστοσελίδας).

Με βάση τα ανωτέρω βλέπουμε ότι, παρ' όλες τις δυσκολίες που αντιμετώπισε ο Δήμος Αμαρουσίου, από το 2006 έως σήμερα έχει προχωρήσει με βάση τον αρχικό του προγραμματισμό και έχει υλοποιήσει προγράμματα, δίνοντας προτεραιότητα στον πολίτη περισσότερο από ποτέ, σε μια εποχή που η φτώχεια και οι κακουχίες του λαού συνεχίζονται.

Για να μπορέσουν τα διοικητικά στελέχη να αναπτύξουν επιτυχημένες στρατηγικές πρέπει παράλληλα με το εξωτερικό, να αναλύσουν και το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες που εξετάζονται στην ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος είναι οι δυνάμεις (strengths) και οι αδυναμίες (weaknesses) της επιχείρησης που είναι δυνατόν να ενισχύουν ή να περιορίζουν μια προτεινόμενη στρατηγική. Οι παράγοντες αυτοί περιλαμβάνουν τη δομή, την

κουλτούρα και τους πόρους της επιχείρησης, τα οποία θα εξετάσουμε στην επόμενη ενότητα (Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2013).

3.3.2. Ανάλυση S.W.O.T. μεταξύ των ΟΕΥ 2008 και 2013

Η Ανάλυση SWOT εξετάζει τα Δυνατά (Strengths) και Αδύνατα σημεία (Weaknesses) μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, τις Ευκαιρίες (Opportunities) και Απειλές (Threats) από το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Στη παρούσα ενότητα θα εξετάσουμε δια μέσου της ανάλυσης SWOT τα δύο οργανογράμματα που άλλαξε ο Δήμος Αμαρουσίου, καταγράφοντας τι τελικά είχαμε να περιμένουμε από αυτές τις αλλαγές.

S.W.O.T. ΟΕΥ 2008

Η αύξηση των Γραφείων, των Διευθύνσεων και των Τμημάτων του ΟΕΥ 2008 επέφεραν τα εξής:

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none"> - Η αύξηση των Διευθύνσεων και των Τμημάτων βοήθησαν στην νέα ανακατανομή των αρμοδιοτήτων - Οι υπάλληλοι μοιράστηκαν τις νέες αρμοδιότητες - Η δημιουργία των μονάδων γραμματειακής υποστήριξης σε κάθε διεύθυνση βοηθά στην υλοποίηση απλών εργασιών της καθημερινότητας 	<ul style="list-style-type: none"> - Κάποιες νέες αρμοδιότητες δημιούργησαν κενά στη γνώση της φύσης της εργασίας και της ανταπόκρισης των υπαλλήλων σε αυτές - Τα εισερχόμενα έγγραφα ήθελαν περισσότερη προσοχή στη χρέωσή τους αφού οι Διευθύνσεις είχαν αυξηθεί - Δυσκολίες συντονισμού λόγω μεγάλου αριθμού νομικών προσώπων - Ανάγκη αναβάθμισης κανονισμών λειτουργίας
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> - Δόθηκε η ευκαιρία σε υπαλλήλους να οριστούν Διευθυντές και Τμηματάρχες στις νέες Διευθύνσεις και Τμήματα. - Καλύτερη χωροταξική δομή εργασιακού χώρου (δημιουργία νέων χώρων ανάλογα με τις διευθύνσεις) - Δόθηκε η ευκαιρία στους υπαλλήλους να τοποθετηθούν σε τμήματα που προτιμούσαν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους και τα θεωρούσαν πιο παραγωγικά - Χρειάστηκε επιμέρους εκπαίδευση των υπαλλήλων - Οι πολίτες μπορούσαν να απευθυνθούν στη Γραμμή Δημότη για δημοτικά ζητήματα - Δυνατότητα αναβάθμισης υπηρεσιών & 	<ul style="list-style-type: none"> - Η ανακατανομή αυτή δημιούργησε εκνευρισμό τους πολίτες-δημότες που δεν ήξεραν σε ποιο τμήμα έπρεπε να απευθυνθούν για να εξυπηρετηθούν, σε σχέση με αυτό που γνώριζαν

δραστηριοτήτων

|

Παρατηρείται ότι στην ανωτέρω ανάλυση S.W.O.T., οι ευκαιρίες που εμφανίζονται είναι περισσότερες από τις απειλές που έχει να αντιμετωπίσει ο Δήμος Αμαρουσίου, ενώ τα Δυνατά Σημεία είναι ίδιας σχεδόν εμβέλειας με τα Αδύνατα Σημεία, κάτι που χρειάστηκε προσοχή στη διαχείριση από μέρος της Δημοτικής Αρχής.

S.W.O.T. O.E.Y. 2013

Η αλλαγή του ΟΕΥ 2013, μετά την είσοδο και την ουσιαστική λειτουργία της “*Νέας Αρχιτεκτονικής του Καλλικράτη*” επέφερε τα εξής:

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ
<ul style="list-style-type: none">- Στο οργανόγραμμα ενσωματώθηκαν και οι αποκεντρωμένες μονάδες, οι οποίες έδειχναν πλέον την πραγματική εικόνα του Δήμου- Το γραφείο Επικοινωνίας μετατράπηκε σε Γραφείο Διεθνών Σχέσεων και Διμερών Συνεργασιών και η στελέχωσή του βοήθησε στη δημιουργία σχέσεων με άλλες χώρες, κάτι που αύξησε τις αδελφοποιήσεις της Δημοτικής Αρχής και την ένταξή της σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα	<ul style="list-style-type: none">- Μερικές μονάδες δημιούργησαν προβλήματα στο καθορισμό των ρόλων μεταξύ των υπαλλήλων- Χρονική καθυστέρηση στις υποχρεωτικές υπογραφές που έπρεπε να υπάρχουν σε κάθε έγγραφο
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ	ΑΠΕΙΛΕΣ
<ul style="list-style-type: none">- Η μείωση του προσωπικού μπορεί να θεωρηθεί ο κύριος λόγος τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας, με πιθανές συγχωνεύσεις, κυρίως μονάδων, τμημάτων και διευθύνσεων, για την απλοποίηση μερικών διαδικασιών	<ul style="list-style-type: none">- Κύρια απειλή αποτελεί ότι το συγκεκριμένο οργανόγραμμα δεν ακουμπά πλέον στο υφιστάμενο προσωπικό που έχει μειωθεί πάρα πολύ, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να καλυφθούν οι ανάγκες κάθε μονάδας – τμήματος και πολλές φορές τα τμήματα να μην έχουν ούτε έναν υπάλληλο- Με την υφιστάμενη κατάσταση οι υπάλληλοι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αντίστοιχες αρμοδιότητες, με αποτέλεσμα να υπάρχουν συνεχείς συγκρούσεις μεταξύ τους – συγκρούσεις με τους πολίτες, δημιουργώντας αρνητικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον- Καθυστέρηση στην υλοποίηση των αιτημάτων των πολιτών

Αυτή τη φορά τα πράγματα για το Δήμο Αμαρουσίου κρίνονται λίγο πιο σοβαρά καθώς δεν παρατηρείται ιδιαίτερη διαφορά ανάμεσα στα Δυνατά Σημεία με τα Αδύνατα Σημεία και ανάμεσα στις Ευκαιρίες με τις Απειλές. Αντιθέτως οι Απειλές που έχει να αντιμετωπίσει έχουν να κάνουν με

το υπαλληλικό προσωπικό και τις συγκρούσεις με τους πολίτες, ενώ παράλληλα εντοπίζεται η χρονική καθυστέρηση στην υλοποίηση των αιτημάτων των πολιτών, κάτι για το οποίο φυσικά δεν ευθύνεται το προσωπικό αλλά η συνεχής μείωση αυτού σε αναντιστοιχία με την αύξηση των απαιτήσεων.

3.3.3. Συμπεράσματα

Η Δημόσια Διοίκηση οφείλει να παρακολουθεί τα νέα δεδομένα, να απαντά με ευελιξία στις μεταβολές του εσωτερικού της αλλά και εξωτερικού της περιβάλλοντος, να προσαρμόζεται στις αλλαγές και στις απαιτήσεις της κοινωνίας και των πολιτών αλλά και στις προσδοκίες αυτών. Αποτελεί κοινή πεποίθηση ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί το αδύναμο σημείο του ελληνικού κράτους, την ίδια στιγμή που οι αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου επιδέχονται η μία την άλλη.

Είναι γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση, στα πλαίσια της δυσμενούς δημοσιονομικής συγκυρίας, αδυνατεί να συνεισφέρει στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας αφού παρατηρούνται αντικρουόμενοι πόροι και παραγόμενα αποτελέσματα, λίγοι πόροι – μεγάλες απαιτήσεις. Το γεγονός αυτό δημιούργησε νέα δεδομένα καθώς με την υποχρέωση εφαρμογής μέτρων, είναι υποχρεωμένη να προβεί σε αλλαγές. Η πίεση για αλλαγή οφειλόμενη σε εξωτερικούς παράγοντες είναι μια βασική συνιστώσα για την προώθηση αλλαγών στο Δημόσιο τομέα.

Ωστόσο, δεδομένων των επιδράσεων από το παγκόσμιο και ευρωπαϊκό περιβάλλον, η δημόσια διοίκηση έχει ανάγκη περισσότερο από ποτέ την αλλαγή των διοικητικών και οργανωσιακών της δομών. Αυτές οι αλλαγές δε θα πρέπει να περιορίζονται στις δομές και στα συστήματά της αλλά και στην αντιμετώπιση των παλαιολιθικών αντιλήψεων, νοοτροπιών και πρακτικών που υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης.

Κύρια επιδίωξή της είναι να γίνει αποτελεσματικότερη, αποδοτικότερη και λειτουργικότερη, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί με σεβασμό στις ανάγκες των δημοτών, σεβόμενη τα χρήματα των Ελλήνων φορολογουμένων. Υπό το πρίσμα όλων των παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η δημόσια διοίκηση πρέπει να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης για την οικονομία και την κοινωνία ευρύτερα.

Η προσπάθεια αυτή αποτελεί δέσμευση και απαιτεί τη συμμετοχή-υποστήριξη όλων των ενδιαφερομένων μερών (δημόσιοι υπάλληλοι, συνδικαλιστικές ενώσεις, πολίτες-δημότες). Ειδικότερα και κατόπιν της ανωτέρω έρευνας, μπορούμε να προβούμε στις κάτωθι επισημάνσεις:

- Η δημοτική αρχή δεν έχει μεταδώσει σωστά το όραμά της στους υπαλλήλους, αυξάνοντας έτσι τις αντιστάσεις τους σε κάθε αλλαγή.
- Θεωρούμε ότι πρέπει να επαναπροσδιοριστούν οι προτεραιότητες της Δημοτικής Αρχής, δημιουργώντας έναν νέο ΟΕΥ, ή/και καταργώντας, ή/και συγχωνεύοντας κάποια τμήματα προς διευκόλυνσή της.
- Υπάρχει έλλειψη τεχνογνωσίας του προσωπικού και απαιτείται η εξειδίκευσή του, ώστε να συμβάλλουν στο φορέα τους με ολοκληρωμένες παρεμβάσεις.
- Υπάρχει εμφανής αντίσταση κατά της αλλαγής από τα μεσαία και ανώτερα τμήματα της ιεραρχίας περιορίζοντας έτσι την ανέλιξή της.
- Υπάρχει ισχυρή αντίσταση κατά της αλλαγής από τους εργαζόμενους, οι οποίοι αναγκάζονται να μετακινηθούν ή να συγχωνευθούν, με αποτέλεσμα να τους δημιουργείται αβεβαιότητα και ανασφάλεια.
- Υπάρχει σοβαρή έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής, συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των εμπλεκομένων.
- Υπάρχει σοβαρή έλλειψη προσωπικού σε αντίθεση με τις αρμοδιότητες που είναι σαφώς μεγαλύτερες.

Κάποια από τα ανωτέρω εκ των πραγμάτων δεν μπορούν να επιτευχθούν, όπως π.χ. να αυξηθεί το ανθρώπινο δυναμικό, όμως χρειάζεται να εκσυγχρονιστεί ο τρόπος με τον οποίο λειτουργεί αλλά και να επαναπροσδιοριστούν οι τομείς δραστηριότητας στους οποίους εμπλέκεται η Δημοτική Αρχή. Ως εκ τούτου εφαρμόζοντας τις πρακτικές και τα θεωρητικά μοντέλα που παρουσιάστηκαν για τις προοπτικές βελτίωσης, με δεδομένη τη βούληση του ανθρώπινου δυναμικού για πραγματικές αλλαγές και με αρωγό την πολιτεία, ίσως επιτευχθούν κάποια ζητήματα που τέθηκαν για καλύτερη, απλούστερη και πιο αποτελεσματική διοίκηση.

Ανεξάρτητα από το ποια επιχειρησιακή στρατηγική, ποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή ποια επιχειρηματική στρατηγική ένας οργανισμός επιλέγει να ακολουθήσει, θα πρέπει να λάβει υπόψη ότι οι αποφάσεις που σχετίζονται με τα παραπάνω θέματα είναι μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού μανάτζμεντ, το οποίο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Δίχως τη διαδικασία του στρατηγικού μανάτζμεντ να καθοδηγεί και να κατευθύνει τις στρατηγικές

αποφάσεις και ενέργειες, τα διευθυντικά στελέχη θα είχαν ελάχιστες πιθανότητες στη σχεδίαση αποδοτικών και αποτελεσματικών στρατηγικών (Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2013).

Για να ληφθούν αποτελεσματικές στρατηγικές αποφάσεις, θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να έχουν τη δυνατότητα και ικανότητα να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά. Θα πρέπει με άλλα λόγια να μπορούν να αναλύουν κάθε παρουσιαζόμενη κατάσταση, όσο το δυνατόν καλύτερα και στη συνέχεια με βάση τη διαίσθηση, η οποία τις περισσότερες φορές είναι αποτέλεσμα κυρίως της συσσωρευμένης εμπειρίας, να προσπαθούν να λάβουν την πλέον αποτελεσματική στρατηγική απόφαση που θα οδηγήσει την επιχείρησή τους κερδοφόρα στο μέλλον. Έτσι η βάση για άριστες στρατηγικές αποφάσεις είναι η ανάλυση και η διαίσθηση (Γεωργόπουλος Νικόλαος, 2013).

3.3.4. Προτάσεις

Σε συνέχεια των ανωτέρω, προτείνεται η αναζήτηση λύσεων στην κατεύθυνση δημιουργίας ενός σύγχρονου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας, που θα είναι σε θέση να προβλέπει και να προλαμβάνει και αυτό απαιτεί τη πλήρη διασφάλιση συνεργασιών μεταξύ όλων των εμπλεκομένων. Κάθε παρέμβαση θα πρέπει να ακουμπά στις σημερινές ανάγκες, με γνώμονα πρωτίστως την εξυπηρέτηση του πολίτη αλλά και την ουσιαστική συμβολή των υπαλλήλων, οι οποίοι θα διαπνέονται από ένα κοινό όραμα, ομαδικό πνεύμα, υψηλή αντίληψη και συναισθηματική νοημοσύνη.

Για να συμβεί αυτό, απαιτείται καινοτομία στην οργανωτική δομή και στον τρόπο που κινητοποιούνται και χρησιμοποιούνται οι ανθρώπινοι, υλικοί, τεχνολογικοί και οικονομικοί πόροι, για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

Συγκεκριμένα προτείνονται:

1. Τακτικές συναντήσεις των διευθυντών, οι οποίοι θα παραθέτουν προτάσεις για αλλαγές εντός της Διεύθυνσής τους με στόχο την καλύτερη εσωτερική λειτουργικότητα.
2. Συγχώνευση του Γραφείου Προγραμματισμού και Αξιοποίησης Πόρων με το Γραφείο Διεθνών Σχέσεων και Διμερών Συνεργασιών. Στόχος αυτής της αλλαγής είναι η ενσωμάτωσή τους σε ένα Αυτοτελές Γραφείο, το οποίο θα διαχειρίζεται όλες τις υποθέσεις που έχουν να κάνουν με τη σχέση της Δημοτικής Αρχής και με άλλους φορείς του εξωτερικού, τόσο σε επίπεδο συνεργασιών (αδελφοποιήσεων) όσο και σε επίπεδο ένταξης σε ένα ευρωπαϊκό ή διεθνές δίκτυο, δίνοντας τη δυνατότητα οικονομικής απολαβής για

συγκεκριμένη εφαρμογή ενός προγράμματος.

3. Κατάργηση ορισμένων μονάδων, οι οποίες δεν συνεισφέρουν ουσιαστικά στη λειτουργία του δήμου και δεν είναι εφικτή η στελέχωσή τους.
4. Οι αρμοδιότητες της μισθοδοσίας προσωπικού, που στον υφιστάμενο ΟΕΥ ανήκουν στο Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού της Διεύθυνσης Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού, να μεταφερθούν στη Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης, με τη δημιουργία νέου Τμήματος. Αυτό θα μειώσει σημαντικά το χρόνο που απαιτείται από την έκδοση των μισθοδοτικών καταστάσεων έως την έκδοση των χρηματικών ενταλμάτων, διότι λόγω της υποστήριξης από το ίδιο πληροφοριακό σύστημα, θα υπάρχει άμεση μετάπτωση και επίσης απλούστευση διαδικασιών και αποφυγή διπλών ελέγχων και υπογραφών.
5. Μεταφορά του Τμήματος Πληροφορικής από τη Διεύθυνση Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διεύθυνση Τεχνικών Έργων. Ο μεγαλύτερος όγκος εργασιών του Τμήματος Πληροφορικής σχετίζεται με τεχνικά θέματα, όπως τεχνικές μελέτες, καλωδιώσεις και υποδομές δικτύων, τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός, επισκευές υπολογιστών, servers κ.α. Επίσης ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων είναι ειδικότητας Μηχανικού, οπότε έχει πληρέστερη γνώση και άποψη για τα τεχνικά θέματα καθώς και τη δυνατότητα να παρακολουθεί και να ελέγχει καλύτερα το τμήμα.
6. Συνένωση των Τμημάτων Αθλητικής Ανάπτυξης και Αγωνιστικού Αθλητισμού της Διεύθυνσης Αθλητισμού και Πολιτισμού, σε ενιαίο τμήμα, λόγω συναφών αρμοδιοτήτων αλλά και έλλειψης προσωπικού για τη στελέχωσή τους. Για τον ίδιο λόγο ενσωμάτωση των Τμημάτων Ωδείου και Βορείου Βιβλιοθήκης στο Τμήμα Πολιτιστικών και Καλλιτεχνικών Προγραμμάτων της ίδιας Διεύθυνσης.
7. Κατάργηση της Διεύθυνσης Δημοτικής Περιουσίας και Προμηθειών ενσωματώνοντας το Τμήμα Επιμελητείας στο Τμήμα Προμηθειών, λόγω άμεσης συσχέτισής τους και μεταφορά τους στη Διεύθυνση Οικονομικής Διαχείρισης. Επίσης μεταφέροντας το Τμήμα Υποστήριξης Δομών Εκπαίδευσης στη Διεύθυνση Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και συγχωνεύοντας το Τμήμα Διαχείρισης Κοιμητηρίου στο Τμήμα Διαχείρισης Εσόδων της Διεύθυνσης Οικονομικής Διαχείρισης. Τέλος την κατάργηση του Τμήματος Ακίνητης και Κινητής Περιουσίας και τη δημιουργία αντίστοιχου Αυτοτελούς Γραφείου Ακίνητης και Κινητής Περιουσίας.

8. Συνένωση του Τμήματος Συνεργειών Δομημένων και Υπαίθριων Χώρων της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής και του Τμήματος Συντήρησης Κτιρίων της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων σε ενιαίο Τμήμα στην εν λόγω Διεύθυνση, διότι οι αρμοδιότητες των δύο τμημάτων είναι συναφείς και λειτουργώντας ως ενιαίο τμήμα θα επιτευχθεί η καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία καθώς και η βέλτιστη απόδοση.
9. Συνένωση των Τμημάτων Χωροθέτησης, Κυκλοφορίας και Συγκοινωνίας της Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων σε ενιαίο τμήμα, διότι τα κυκλοφοριακά θέματα σχετίζονται άμεσα με τον καθορισμό χώρων και προδιαγραφών που είναι αρμοδιότητες του Τμήματος Χωροθέτησης.
10. Συνένωση των Τμημάτων Πολεοδομικού Σχεδιασμού και Υλοποίησης Σχεδίου Πόλης της Διεύθυνσης Υπηρεσίας Δόμησης (Πολεοδομία) σε ενιαίο τμήμα, λόγω αλληλοεξαρτούμενων αρμοδιοτήτων.
11. Συγχώνευση της Υπηρεσίας Δόμησης (Πολεοδομία) με τη Διεύθυνση Τεχνικών Έργων, λόγω κοινών θεμάτων (σχετικό ΦΕΚ 106/Α/1980). Η συγχώνευση των δύο διευθύνσεων θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα.

Είναι γνωστό ότι η επιτυχία της αλλαγής είναι η διοίκηση της αλλαγής και ο τρόπος επιλογής αυτών που θα εισάγουν και θα οργανώσουν τον ανασχεδιασμό. Γι' αυτό επιπρόσθετα προτείνεται η συγκρότηση ομάδας εργασίας για τη σύνταξη νέου ΟΕΥ, η οποία θα απαρτίζεται από τον Δήμαρχο, τους αρμόδιους Αντιδημάρχους, το Γενικό Γραμματέα, τους Προϊσταμένους Διευθύνσεων και τους υπευθύνους των Αυτοτελών Γραφείων. Ειδικότερα, οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων θα μπορούσαν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, για παράδειγμα μία φορά το χρόνο, να καταθέτουν προτάσεις αλλαγών της διεύθυνσής τους σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους των Τμημάτων, έτσι ώστε να φαίνεται η συνολική εικόνα της διεύθυνσής τους μέσα από την καθημερινότητα της εργασίας τους, στο σύνολο εργασιών ενός έτους.

Με βάση τα ανωτέρω διαπιστώνεται ότι, η οργανωσιακή αλλαγή αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την βιωσιμότητα κάθε οργανισμού και τη δυνατότητά του να ανταπεξέλθει επιτυχώς στις ραγδαίες μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η αλλαγή πυροδοτείται από αιτίες του εσωτερικού αλλά και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, που σχετίζονται συνήθως με την ανάγκη για εκσυγχρονισμό, μείωση του κόστους παραγωγής και των λειτουργικών εξόδων, βελτίωση των χαρακτηριστικών της υπηρεσίας, για την απόκτηση ή διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΝΟΜΟΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΔΗΜΟΣ ΑΜΑΡΟΥΣΙΟΥ
ΓΡΑΦΕΙΟ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΩΝ ΚΑΙ
ΕΘΝΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ταχ. Διεύθυνση: Βασ. Σοφίας 9 & Δημ.
Μόσχα
151 24 - Μαρούσι
Τηλ. Κέντρο: 210 2038 000
Πληροφορίες: Δημήτρης Αμίσης
Τηλέφωνο: 2132038335
Fax: 2106146241
E-mail: amidim@maroussi.gr

ΑΝΑΡΤΗΤΕΑ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Μαρούσι, 10 Μαΐου 2011
Αρ. Πρ. : 029496

**ΘΕΜΑ: «Σύσταση Ομάδας Εργασίας για τη σύνταξη του Νέου Οργανισμού
Εσωτερικής Υπηρεσίας»**

ΑΠΟΦΑΣΗ 92/10-05-2011

Ο ΔΗΜΑΡΧΟΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τον Ν.3852/2010 που προβλέπει ότι εντός του πρώτου εξαμήνου του 2011 τα Δημοτικά Συμβούλια θα πρέπει να εγκρίνουν το νέο Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών (ΟΕΥ)
2. Τις περιπτ. δ' και θ' του άρθρου 58 του Ν.3852/2010, σύμφωνα με τις οποίες ο Δήμαρχος είναι προϊστάμενος των υπηρεσιών του Δήμου και συνιστά ομάδες εργασίας και ομάδες διοίκησης έργου.
3. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις της παρούσας δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του δημοτικού προϋπολογισμού.

Αποφασίζουμε

1. Τη συγκρότηση στο Δήμο Αμαρουσίου, Δημοτικής Ομάδας Εργασίας, αποτελούμενη από είκοσι επτά (27) μέλη – Αντιδημάρχους, Δημοτικούς Συμβούλους και υπαλλήλους, οι οποίοι υπηρετούν στο φορέα με οποιαδήποτε σχέση εργασίας.
2. Το έργο της Δημοτικής Ομάδας Εργασίας περιλαμβάνει την σύνταξη του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αμαρουσίου και την υποβολή του τελικού σχεδίου στην εκτελεστική επιτροπή.

3. Η Δημοτική Ομάδα Εργασίας για την σύνταξη του Νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας. Αρμόδια Οργανική Μονάδα του Δήμου ορίζεται η μονάδα Προγραμματισμού του Γραφείου Αξιοποίησης Ευρωπαϊκών και Εθνικών Πόρων.
4. Ορίζουμε τον **Συντονιστή** και τα μέλη της Ομάδας Εργασίας για την σύνταξη του Νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας ως εξής:
 - 4.1 **Χρηστάκης Μιχάλης**, Γενικός Γραμματέας, **Συντονιστής**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038305, email: mchris@maroussi.gr).
 - 4.2 **Σταθούλης Σπυρίδων**, Αντιδήμαρχος επί Οικονομικών Θεμάτων και θεμάτων Δημοτικής Αστυνομίας, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038157, email: stathoulis@maroussi.gr).
 - 4.3 **Πέππας Νικόλαος**, Αντιδήμαρχος Πολεοδομίας και Τεχνικών Έργων, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038158, email: npeppas@maroussi.gr).
 - 4.4 **Τσιπουράκης Στέφανος**, Αντιδήμαρχος Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Διαβούλευσης, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038154, email: tsipourakis@maroussi.gr).
 - 4.5 **Κατσιγιάννης Επαμεινώνδας**, Αντιδήμαρχος Καθαριότητας και Εξωραϊσμού της πόλης, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038154, email: ekatsigiannis@maroussi.gr).
 - 4.6 **Κάββαλος Βαγγέλης**, Αντιδήμαρχος Διοικητικών Υπηρεσιών και Δημοτικών Προμηθειών, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038123, email: ekavvalos@maroussi.gr).
 - 4.7 **Ζιώγα Αθηνά**, Διευθύντρια της Δ/σης Εποπτείας Νομικών Προσώπων, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038270, email: athzioga@maroussi.gr).
 - 4.8 **Θώδα Μαρία**, Διευθύντρια της Δ/σης Ανθρώπινου Δυναμικού & Διοικητικών Υπηρεσιών, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038038, email: thodamaria@maroussi.gr).
 - 4.9 **Τακάκης Εμμανουήλ**, Διευθυντής της Δ/σης Νομικών Υποθέσεων, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038167, email: etakakis@maroussi.gr).
 - 4.10 **Ζουρτσάνου Αντωνία**, Διευθύντρια της Δ/σης Αστικής και Δημοτικής Κατάστασης, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038035, email: antoniaz@maroussi.gr).
 - 4.11 **Φιλιππόπουλος Σωτήρης**, Διευθυντής της Δ/σης Οικονομικών, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038012, email: sotfil@maroussi.gr).
 - 4.12 **Περράκης Γιάννης**, Διευθυντής της Δ/σης Εποπτείας Δημοτικής Περιουσίας και Προμηθειών, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038090, email: perrakis@maroussi.gr).
 - 4.13 **Σεραφετινίδου Μάρα**, Διευθύντρια της Δ/σης Περιβάλλοντος και Ποιότητας ζωής, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038252, email: msarafetinidou@maroussi.gr).
 - 4.14 **Καβάγια Πηνελόπη**, Διευθύντρια της Δ/σης Πολεοδομίας, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038185, email: pkavagia@maroussi.gr).

4.15 Τριβέλλας Παναγιώτης, Διευθυντής της Δ/σης Τεχνικών Υπηρεσιών, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038137, email: ty@maroussi.gr).

4.16 Μαυροειδής Ανδρέας, Διευθυντής της Δ/σης Καθαριότητας, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 2108060071).

4.17 Γλυνός Παναγιώτης, Προϊστάμενος της Δ/σης Δημοτικής Αστυνομίας, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038100, email: dim_polis@maroussi.gr)

4.18 Κλούρα Σαπφώ, Διευθύντρια της Δ/σης Εξυπηρέτησης του Πολίτη, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2031936, email: sarfo@maroussi.gr).

4.19 Αμίσης Δημήτρης, Προϊστάμενος Γραφείου Αξιοποίησης Ευρωπαϊκών και Εθνικών Πόρων, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038335, e-mail: amidim@maroussi.gr).

4.20 Καπασσά Μαρία, Προϊσταμένη του Γραφείου Εσωτερικών Διαδικασιών και Διασφάλισης Ποιότητας, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2038390, email: mkarpassa@maroussi.gr).

4.21 Ιατρίδης Γεώργιος, Πρόεδρος Βορέιου Βιβλιοθήκης, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2031123, email: iatridis@maroussi.gr).

4.22 Χαλιώτη Ειρήνη – Μαρία, Πρόεδρος του Αθλητικού Οργανισμού Δ. Αμαρουσίου "Σπύρος Λούης", **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 213 2031161, email: echalioti@maroussi.gr).

4.23 Λέκκα – Καλαντζάκη Ελένη, Πρόεδρος του Οργανισμού Μουσείων Δήμου Αμαρουσίου "Αμαρυσία Άρτεμις", **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 210610554, email: elekka@maroussi.gr).

4.24 Αργυροπούλου Τζένη, Προϊσταμένη του Αθλητικού Οργανισμού Δ. Αμαρουσίου "Σπύρος Λούης", **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 210 6107650, email: akda@maroussi.gr)

4.25 Ρεπαπής Χρήστος, Προϊστάμενος της Κοινωφελούς Επιχείρησης Τέχνης και Πολιτισμού, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 210 8056314, email: repapis@maroussi.gr).

4.26 Παμβουξόγλου Φωτεινή, Προϊσταμένη της Βορέιου Βιβλιοθήκης, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 2106147181, email: biblio@maroussi.gr).

4.27 Λούη Ειρήνη, Προϊσταμένη στο Λαογραφικό Μουσείο, **μέλος**, με στοιχεία επικοινωνίας: (τηλ. 2106728538, email: eloui@maroussi.gr).

Ο ΔΗΜΑΡΧΟΣ

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΤΟΥΛΗΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Γεωργόπουλος Νικόλαος (2013). *«Στρατηγικό Μάνατζμεντ»*, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα
- Υποέργο Μελετητικές Δράσεις ΙΝ.ΕΠ. - Ε.Σ.Δ.Δ.Α., Υπουργείο Εσωτερικών & Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2015). *«Πρόγραμμα Αποτελεσματική Διαχείριση Οργανωσιακής Αλλαγής»*, Αθήνα.

ΦΥΛΛΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

- Νόμος υπ' αριθμ. 3979, *«Νέο θεσμικό πλαίσιο για την εφαρμογή και την προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε όλο το εύρος του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των ΟΤΑ αλλά και των ν.π.ι.δ. τα οποία ελέγχονται από το Κράτος»*, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Αριθμός Φύλλου 138, τεύχος Α', 16 Ιουνίου 2011.
- Νόμος υπ' αριθμ. 3852, *«Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης»*, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Αριθμός φύλλου 87, τεύχος Πρώτο, 06 Ιουνίου 2010.
- Νόμος υπ' αριθμ. 3870, *«Εκλογικές δαπάνες συνδυασμών και υποψηφίων και έλεγχος αυτών, κατά τις περιφερειακές και δημοτικές εκλογές»*, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Αριθμός Φύλλου 138, τεύχος Α', 09 Αυγούστου 2010.
- Νόμος υπ' αριθμ. 3463, *«Κύρωση του Κώδικα Δήμων & Κοινοτήτων»*, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Αριθμός Φύλλου 114, τεύχος Α', 08 Ιουνίου 2006.
- *«Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Αμαρουσίου»*, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Αριθμός Φύλλου 2519, τεύχος Δεύτερο, 08 Οκτωβρίου 2013.
- *«Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Αμαρουσίου»*, Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Αριθμός Φύλλου 548, τεύχος Δεύτερο, 29 Απριλίου 2010.

- «*Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Αμαρουσίου*», Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Αριθμός Φύλλου 2140, τεύχος Δεύτερο, 15 Οκτωβρίου 2008.
- «*Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Αμαρουσίου*», Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας, Αριθμός Φύλλου 1077, τεύχος Δεύτερο, 1 Αυγούστου 2005.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Armenakis, A.A. and Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), pp. 293-315.
- Bridges, W. and Mitchell, S. (2000). Leading transition: a new model for change. *Leader to Leader*, 16, pp. 30-36.
- Lichtenstein, B. (2000). Self-organized transitions: A pattern amid the "chaos" of transformative change. *Academy of Management Executive*, 14(4), pp. 128-141
- Robinson, S.L (1996). Trust and the breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), pp.574-599
- Tetenbaum, T.J. (1999). Beating the odds of Merger and Acquisition failure: Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies. *Organizational Dynamics*, 28, pp. 22-36

ΑΡΘΡΑ

- Balogun, J. and Hope, H. (1999). *Exploring strategic change*. London: Prentice-Hall.
- Bryson, J. M. (2014). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bouckaert, G. and Halligan J. (2008). *Managing performance international comparisons*. London: Routledge
- Bouckaert, G. and Pollitt C. (2015). *Public management reform: a comparative analysis*.

Oxford: Oxford University Press

- Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. London: Palgrave
- Cartwright, S. and Cooper, C.L. (1995). Organisational marriage: 'hard' versus 'soft' issues. *Personnel Review*, 24(3)
- Cook, C.W. & Hunsaker, P.L. (2001). *Management and Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Companies Inc.
- Hubbard, N. (2000). *Acquisition: strategy and implementation*. 2nd ed. London: Palgrave
- Kotter, J. P. and Dan S. Cohen (2002). *The Heart of Change*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
- Robbins, S.P. (2005). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Stoker, G. (2006). *Governance*. Oxford: Oxford University Press
- Terzi, K. (2003). *Merges, customer service and integration: A case in Insurance*. PhD Thesis, University of Bath, U.K.

ΔΙΑΘΕΣΙΜΑ ΣΕ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟ ΤΟΠΟ

- «*Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αμαρουσίου 2007-2010*». Διαθέσιμο στο Διαδικτυακό Τόπο:http://maroussi.gr/appdata/documents/ekdhlwseishome/paradoteo_kefalaio1.pdf (Πρόσβαση 10/08/2017).
- «*Επιχειρησιακός Σχεδιασμός Δήμου Αμαρουσίου 2015-2019*». Διαθέσιμο στο Διαδικτυακό Τόπο:http://www.maroussi.gr/inst/marousi/gallery/attachments/2016/epixeirisiakos_2015_2019.pdf (Πρόσβαση 30/07/2017).
- «*Καλλικράτης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*». Διαθέσιμο στο Διαδικτυακό Τόπο: <http://www.kallikratis.org/> (Πρόσβαση 30/07/2017).

- «*Οργανόγραμμα*». Διαθέσιμο στο Διαδικτυακό Τύπο:
<http://www.maroussi.gr/default.aspx?lang=el-gr&page=4> (Πρόσβαση 10/08/2017).
- «*Στρατηγικός Σχεδιασμός Δήμου Αμαρουσίου 2015-2019*». Διαθέσιμο στο Διαδικτυακό Τύπο:
http://www.maroussi.gr/inst/marousi/gallery/attachments/2016/stratigikos_2015_2019.pdf (Πρόσβαση 30/07/2017).