



ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES

**Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης**

Διδακτορική Διατριβή του Θεοχάρη Χ. Κάππα με θέμα:

Το σύγχρονο μανάτζμεντ στην Ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση και η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη»: το παράδειγμα του Δήμου Αθηναίων



Τριμελής συμβουλευτική επιτροπή:

Μελέτιος Μουστάκας, Αναπληρωτής Καθηγητής (ως επιβλέπων)

Μαρία Βενετσανοπούλου, Καθηγήτρια

Βασίλειος Κέφης, Αναπληρωτής Καθηγητής

ΑΘΗΝΑ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2017

Αφιερώνεται στους γονείς μου στους οποίους
οφείλω το ζην και στους δασκάλους μου στους οποίους
οφείλω το ευ ζην.

«Ἄρχεσθαι μαθῶν ἄρχειν ἐπιστήσει»
(«Ἄν μάθεις νὰ διοικεῖσαι θὰ γνωρίζεις νὰ διοικεῖς»)

Σόλων (σοφός καὶ κυβερνήτης τῆς ἀρχαίας Ἀθήνας, 638-559 π.Χ.)

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευρετήριο διαγραμμάτων – πινάκων	10
Κυριότερες συντομογραφίες	13
Πρόλογος	21
Εισαγωγή	23

Α' ΜΕΡΟΣ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1.Εισαγωγή	27
1.2.Η χρονική περίοδος από την τουρκοκρατία μέχρι και το 1974	27
1.3.Η χρονική περίοδος από το 1975 μέχρι και σήμερα	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΩΝ ΟΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1.Εισαγωγή	35
2.2.Η συνταγματική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης	35
2.2.1.Η έννοια της τοπικής αυτοδιοίκησης	35
2.2.2.Η έκταση της τοπικής αυτοδιοίκησης	36
2.3.Το νομικό πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης	46
2.3.1.Οι βασικές αλλαγές του προγράμματος «Καλλικράτης» στους ΟΤΑ	46
2.3.2.Η αναγκαιότητα της αλλαγής στη δομή της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης	68
2.3.3.Οι καινοτομίες του προγράμματος «Καλλικράτης»	71
2.4.Διαφορές μεταξύ του θεσμού της διοικητικής αποκέντρωσης και του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ

3.1.Εισαγωγή	89
3.2.Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Αγγλία	90
3.2.1.Η θεσμοθέτηση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Αγγλία	90
3.2.2.Το διοικητικό σύστημα του Λονδίνου	92
3.2.3.Τα οικονομικά των ΟΤΑ στην Αγγλία	95

3.3. Η τοπική αυτοδιοίκηση στη Γερμανία	96
3.3.1. Η συνταγματική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Γερμανία	96
3.3.2. Οι αρμοδιότητες των ΟΤΑ στη Γερμανία	97
3.4. Η τοπική αυτοδιοίκηση στη Γαλλία	98
3.4.1. Η συνταγματική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Γαλλία	98
3.4.2. Βασικά γνωρίσματα της γαλλικής τοπικής αυτοδιοίκησης	99
3.4.3. Οι αρμοδιότητες των γαλλικών ΟΤΑ	100
3.4.4. Τα οικονομικά των γαλλικών ΟΤΑ	101
3.5. Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ιταλία	102
3.5.1. Η συνταγματική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ιταλία	102
3.5.2. Οι αρμοδιότητες των ιταλικών ΟΤΑ	102
3.6. Η τοπική αυτοδιοίκηση στο Βέλγιο	104
3.6.1. Συνταγματικές και νομοθετικές ρυθμίσεις	104
3.6.2. Οι αρμοδιότητες και τα όργανα των περιφερειών	105
3.6.3. Οι ενδιάμεσες εδαφικές ενότητες	106
3.6.4. Οι εδαφικές ενότητες βάσης	107
3.6.5. Οι δήμοι	107
3.6.6. Οι μείζονες περιοχές και οι ομοσπονδίες δήμων	107
3.6.7. Τα οικονομικά των τοπικών δομών	108

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

4.1. Εισαγωγή	109
4.2. Η χρηστή τοπική διακυβέρνηση	109
4.3. Ο έλεγχος στο νέο πρότυπο διοικητικής οργάνωσης των ΟΤΑ	114
4.4. Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης και η βοήθεια της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών	118
4.5. Ο έλεγχος των πράξεων και των οργάνων των ΟΤΑ	119
4.5.1. Αρχές ελέγχου	119
4.5.2. Όργανα ελέγχου	119
4.5.3. Έλεγχος νομιμότητας επί πράξεων και πειθαρχικός έλεγχος αιρετών	120
4.5.3.1. Εποπτεία επί των πράξεων των ΟΤΑ – υποχρεωτικός και αυτεπάγγελτος έλεγχος	120
4.5.3.2. Έλεγχος αιρετών	120
4.6. Προστασία του πολίτη από τις πράξεις των ΟΤΑ	120
4.6.1. Διοικητική προστασία	121
4.6.1.1. Προσφυγή του πολίτη ενώπιον του ελεγκτή νομιμότητας	121
4.6.1.2. Καταγγελία του πολίτη στο γενικό επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης και στο σώμα επιθεωρητών – ελεγκτών δημόσιας διοίκησης	121
4.6.1.3. Αναφορά του πολίτη στο συνήγορο του πολίτη	121
4.6.1.4. Αναφορά του πολίτη στο συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης ή τον περιφερειακό συμπαραστάτη του πολίτη και της επιχείρησης	122

4.6.2. Δικαστική προστασία	122
4.7. Ο οικονομικός έλεγχος των ΟΤΑ α' και β' βαθμού	122
4.7.1. Ο προληπτικός έλεγχος εισπραξης εσόδων	122
4.7.2. Ο κατασταλτικός έλεγχος	123
4.8. Η αναγκαιότητα των ελεγκτικών μηχανισμών στους ΟΤΑ	123

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΤΑ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

5.1. Εισαγωγή	131
5.2. Οι επιχειρήσεις των ΟΤΑ ως υποκείμενα της δημόσιας οικονομικής πρωτοβουλίας	131
5.3. Η συνταγματική κατοχύρωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ΟΤΑ	131
5.4. Οι ρυθμίσεις για τα νομικά πρόσωπα των δήμων σύμφωνα με το νόμο «Καλλικράτης»	133
5.4.1. Οι αλλαγές στα νομικά πρόσωπα των δήμων	133
5.4.2. Οι δραστηριότητες των νομικών προσώπων των δήμων	136
5.4.3. Διαμόρφωση στρατηγικής για τα νομικά πρόσωπα των δήμων	138
5.4.4. Τα ευρωπαϊκά προγράμματα των νομικών προσώπων των δήμων	139

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ

6.1. Εισαγωγή	142
6.2. Η έννοια της διοίκησης ενός οργανισμού	142
6.3. Οι λειτουργίες της διοίκησης	145
6.4. Το νέο δημόσιο management	149
6.4.1. Η έννοια του δημοσίου management	149
6.4.2. Η έννοια του νέου δημοσίου management	151
6.4.3. Σύγχρονες τάσεις και νέο δημόσιο management	153
6.4.4. Η έννοια του πολίτη – πελάτη	156
6.5. Σύγχρονες διαχειριστικές μέθοδοι των ΟΤΑ	157
6.5.1. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση	157
6.5.2. Διοίκηση μέσω στόχων	163
6.5.3. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης	173
6.5.4. Ανασχεδιασμός οργανωτικών διαδικασιών	178
6.5.5. Η στρατηγική διοίκηση στους ΟΤΑ	181
6.5.6. Η διοίκηση αποτελεσμάτων στους ΟΤΑ	184
6.5.7. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ	186
6.5.7.1. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού	188
6.5.7.2. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού	190
6.5.7.3. Μέσα ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού	192
6.5.7.4. Ο προγραμματισμός και η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού	197
6.5.7.5. Το προσωπικό της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα	197
6.5.8. Η διοίκηση ολικής ποιότητας στους ΟΤΑ	198

6.5.8.1.Ορισμός και βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας	198
6.5.8.2.Ποιότητα και τοπική αυτοδιοίκηση	202
6.5.9.Η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) στην τοπική αυτοδιοίκηση	217
6.5.10.Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) στην τοπική αυτοδιοίκηση	218
6.5.10.1.Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) στις ιδιωτικές επιχειρήσεις	218
6.5.10.2.Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) στους ΟΤΑ	221
6.5.11.Τεχνικές ανάλυσης περιβάλλοντος ΟΤΑ	221
6.5.11.1.Ανάλυση SWOT	221
6.5.11.2.Ανάλυση PESTEL-DG	224
6.6.Διαφορές μεταξύ ιδιωτικών οργανισμών και ΟΤΑ στην εφαρμογή του σύγχρονου management	224
6.7.Η ηθική στην τοπική αυτοδιοίκηση	225
6.7.1.Η ηθική γενικά στο δημόσιο τομέα	225
6.7.2.Η ηθική στους ΟΤΑ	229
6.8.Η διαχείριση των οικονομικών των ΟΤΑ	231
6.8.1.Έσοδα δήμων και περιφερειών	231
6.8.1.1.Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι (ΚΑΠ)	231
6.8.1.2.Η περιουσία της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης	232
6.8.1.3.Τα έσοδα από φορολογία	234
6.8.2.Η οικονομική διαχείριση των ΟΤΑ	236
6.8.2.1.Η οικονομική διαχείριση των δήμων	236
6.8.2.2.Η οικονομική διαχείριση των περιφερειών	237
6.8.3.Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και μεταφορά πόρων στους ΟΤΑ	237
6.8.4.Δανεισμός των ΟΤΑ	237
6.8.5.Το ειδικό πρόγραμμα εξυγίανσης των ΟΤΑ	237
6.8.5.1.Η οικονομική κατάσταση των «Καλλικρατικών» ΟΤΑ	238
6.8.5.2.Περιγραφή του προγράμματος οικονομικής εξυγίανσης των «Καλλικρατικών» ΟΤΑ	240
6.8.6.Τα αναπτυξιακά προγράμματα στην τοπική αυτοδιοίκηση	242
6.9.Εναλλακτικές μεταρρυθμιστικές προσεγγίσεις και εμπειρίες στη διοίκηση και διαχείριση των ευρωπαϊκών ΟΤΑ α' βαθμού	242

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΝΕΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΟΥ «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗ» ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ

7.1.Εισαγωγή	247
7.2.Η εφαρμογή του σύγχρονου μάνατζμεντ στους ΟΤΑ μέσω του προγράμματος «Καλλικράτης»	247
7.2.1.Το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης για τη μετάβαση στον «Καλλικράτη»	247
7.2.2.Το επιχειρησιακό σχέδιο υποστήριξης του «Καλλικράτη» - πρόγραμμα «Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΛΛ.Α.Δ.Α.)»	252

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΤΟΥ

8.1.Εισαγωγή	255
8.2.Η διάρθρωση των υπηρεσιών του δήμου Αθηναίων	255
8.3.Το ανθρώπινο δυναμικό στο δήμο Αθηναίων	269
8.4.Διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης δήμου Αθηναίων	270
8.5.Αντιδήμαρχοι δήμου Αθηναίων	270
8.6.Δημοτικό συμβούλιο δήμου Αθηναίων	270
8.7.Δημοτικές κοινότητες δήμου Αθηναίων	272
8.8.Επιτροπή ποιότητας ζωής δήμου Αθηναίων	273
8.9.Οικονομική επιτροπή δήμου Αθηναίων	274
8.10.Επιχειρήσεις και φορείς δήμου Αθηναίων	276
8.11.Δηλώσεις περιουσιακής κατάστασης των οργάνων του δήμου Αθηναίων	289
8.12.Ο θεσμός του συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης στο δήμο Αθηναίων	289
8.12.1.Η αποστολή του συμπαραστάτη	289
8.12.2.Η νομοθετική κατοχύρωση του συμπαραστάτη	290
8.12.3.Ο θεσμός του ombudsman γενικά	292
8.13.Σημεία εξυπηρέτησης δημότη δήμου Αθηναίων	294
8.14.Κέντρο ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης και συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δήμου Αθηναίων	295

Β' ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

9.1.Εισαγωγή	298
9.2.Σκοποί και στόχοι της έρευνας	298
9.3.Μέσα συλλογής δεδομένων	299
9.3.1.Το ερωτηματολόγιο	299
9.3.2.Ανάλυση των ερωτήσεων	300
9.4.Το δείγμα της έρευνας	302
9.4.1.Δειγματοληπτική διαδικασία	302
9.4.2.Περιγραφή και ανάλυση του δείγματος	303
9.5.Διαδικασία επίδοσης των ερωτηματολογίων	308
9.6.Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας	309
9.7.Περιορισμοί της έρευνας και μεθοδολογικές παρατηρήσεις σχετικά με την επιλογή των υποκειμένων	311
9.8.Περιγραφική στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας	312
9.9.Επαγωγική στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας	388
9.10.Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας	520

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

10.1.Εισαγωγή	527
10.2.Συμπεράσματα της έρευνας στο δήμο Αθηναίων	527
10.3.Γενικά συμπεράσματα της διδακτορικής διατριβής	534

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥΣ

11.1.Εισαγωγή	545
11.2.Προτάσεις εφαρμογής του σύγχρονου μάνατζμεντ και βελτίωσης των υπηρεσιών στο δήμο Αθηναίων	545
11.3.Προτάσεις εφαρμογής του σύγχρονου μάνατζμεντ και βελτίωσης των υπηρεσιών στην τοπική αυτοδιοίκηση γενικά	563

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ **578**

A. Ελληνική	578
B. Ξένη	589
Γ. Διαδίκτυο	600

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ **603**

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ – ΠΙΝΑΚΩΝ

Α. ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

1.1.	Η νέα διοικητική διαίρεση της Ελλάδας σύμφωνα με τον «Καλλικράτη»	31
1.2.	Χάρτης με τις δεκατρείς (13) αυτοδιοικούμενες περιφέρειες της Ελλάδας σύμφωνα με το νόμο «Καλλικράτης»	34
2.1.	Η διοικητική οργάνωση της Ελλάδας	55
3.1.	Μείζον Λονδίνο – Περιφέρεια του Λονδίνου	93
3.2.	Οι επαρχίες του Λονδίνου	94
4.1.	Έρευνα σε πολίτες σχετικά με το επίπεδο της διαφθοράς τα τελευταία χρόνια στους δήμους στην Ελλάδα	114
6.1.	Η διοικητική πυραμίδα ενός οργανισμού	145
6.2.	Ρόλος και λειτουργίες της διοίκησης	149
6.3.	Διαδικασία της Διοίκησης με Στόχους	166
6.4.	Στάδια της Διοίκησης με Στόχους	167
6.5.	Η διαδικασία της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (Balanced Scorecard)	171
6.6.	Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	175
6.7.	Διάγραμμα τυπικής οργάνωσης ολικής ποιότητας	202
6.8.	Βήματα υλοποίησης αρχών ποιότητας στο δημόσιο τομέα	213
8.1.	Οργανόγραμμα υπηρεσιών που βρίσκονται υπό την άμεση επίβλεψη του δημάρχου Αθηναίων	257
8.2.	Το συνοπτικό οργανόγραμμα της δημοτικής αστυνομίας του δήμου Αθηναίων όπως επανασυστάθηκε το έτος 2015	263
8.3.	Το οργανόγραμμα του δήμου Αθηναίων όπως αυτό επικαιροποιήθηκε το 2013	264
	Διαγράμματα ανάλυσης δείγματος έρευνας	303 - 308
	Διαγράμματα περιγραφικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας	312 - 387
11.1.	Ο κύκλος σχεδιασμού σε έναν οργανισμό	550
Π.1.	Τα όργανα των συγχωνευμένων δήμων στον «Καλλικράτη»	609
Π.2.	Τα όργανα της δημοτικής κοινότητας στον «Καλλικράτη»	610
Π.3.	Τα όργανα της τοπικής κοινότητας στον «Καλλικράτη»	610
Π.4.	Τα όργανα των αυτοδιοικούμενων περιφερειών στον «Καλλικράτη»	611

Β. ΠΙΝΑΚΕΣ

1.1.	Διαφορές μεταξύ παλαιού και νέου καθεστώτος στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση	32
2.1.	Σύγκριση της τρέχουσας με την προηγούμενη δομή των ΟΤΑ και της αποκεντρωμένης διοίκησης	46
2.2.	Σύγκριση της τρέχουσας με την προηγούμενη δομή των ΟΤΑ α' βαθμού	47
2.3.	Σύγκριση της τρέχουσας με την προηγούμενη δομή των ΟΤΑ β' βαθμού	48
2.4.	Πληθυσμιακά στοιχεία των ΟΤΑ και των δύο βαθμών	48
2.5.	Αριθμός ΟΤΑ α' βαθμού ανά πληθυσμιακή κατηγορία κατοίκων	49
2.6.	Αναλογία πληθυσμού δήμου με αριθμό μελών δημοτικού συμβουλίου	50

2.7. Αναλογία μελών δημοτικού συμβουλίου με αριθμό μελών οικονομικής επιτροπής και επιτροπής ποιότητας ζωής	51
2.8. Αναλογία πληθυσμού περιφέρειας σε κατοίκους με αριθμό μελών περιφερειακού συμβουλίου	53
2.9. Αρμοδιότητες τοπικής αυτοδιοίκησης και αποκεντρωμένης διοίκησης	64
2.10. Μέσα ενίσχυσης της διαφάνειας και καταπολέμησης της κακοδιοίκησης στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια»	74
2.11. Νέες αρμοδιότητες των δήμων στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια» σε κρίσιμους τομείς της καθημερινότητας του πολίτη	77
2.12. Νέες αρμοδιότητες των αυτοδιοικούμενων περιφερειών στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια» σε κρίσιμους αναπτυξιακούς τομείς και ορισμένους τομείς της καθημερινότητας του πολίτη	79
2.13. Θεσμοί ενδοδημοτικής αποκέντρωσης στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια»	81
2.14. Έλεγχος και ρύθμιση των οικονομικών των δήμων στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια»	83
2.15. Έλεγχος και ρύθμιση των οικονομικών των αυτοδιοικούμενων περιφερειών στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια»	85
3.1. Πηγές χρηματοδότησης της τοπικής αυτοδιοίκησης σε Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα (πριν την πλήρη εφαρμογή του νόμου 3852/2010), Ιταλία και Ηνωμένο Βασίλειο	89
4.1. Είδη ελέγχου τον οποίο ασκούν τα ελεγκτικά συνέδρια διάφορων κρατών – μελών της Ε.Ε.	116
6.1. Λειτουργίες των διοικητικών στελεχών	145
6.2. Διαφορές μεταξύ δημόσιας γραφειοκρατίας και δημόσιου management	151
6.3. Έμφαση των βασικών μοντέλων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	177
6.4. Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της διοίκησης ολικής ποιότητας	200
6.5. Κατηγοριοποίηση δεικτών στην ελληνική δημόσια διοίκηση	211
6.6. Ανάλυση SWOT	223
6.7. Στρατηγικές επιλογές ενός οργανισμού με την ανάλυση SWOT	223
6.8. Κώδικες διοικητικής συμπεριφοράς	227
6.9. Πλεονεκτήματα των εναλλακτικών μεταρρυθμιστικών προσεγγίσεων στην ευρωπαϊκή πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση (εδαφική αναδιάρθρωση, διαδημοτικές συνεργασίες, συμπράξεις/συμβάσεις)	244
6.10. Μειονεκτήματα των εναλλακτικών μεταρρυθμιστικών προσεγγίσεων στην ευρωπαϊκή πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση (εδαφική αναδιάρθρωση, διαδημοτικές συνεργασίες, συμπράξεις/συμβάσεις)	244
6.11. Μέσο μέγεθος δήμων στις χώρες της ΕΕ το 2008	245
6.12. Δαπάνες δήμων/κοινοτήτων ως ποσοστό του ΑΕΠ και των δαπανών του συνολικού δημοσίου τομέα – Συγκριτική ανάλυση διαφόρων κρατών της ΕΕ κατά το έτος 2008	246
6.13. Κατανομή δαπανών πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης – Συγκριτική ανάλυση διαφόρων κρατών της ΕΕ κατά το έτος 2010	246
8.1. Οι αλλαγές τις οποίες επιφέρει η λειτουργία των Σ.Ε.Δ. στο δήμο Αθηναίων όσον αφορά την εξυπηρέτηση του δημότη	295
Πίνακες ανάλυσης δείγματος έρευνας	303 - 308
Πίνακες περιγραφικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας	312 - 387

ΚΥΡΙΟΤΕΡΕΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΟΤΑ:	Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΤΑ:	Τοπική Αυτοδιοίκηση
ΠΑ:	Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση
ΝΑ:	Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση
ΝΔΜ:	Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ
ΝΔΔ:	Νέα Δημόσια Διοίκηση/Διαχείριση
ΚΔΚ:	Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων
ΚΝΑ:	Κώδικας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης
ΕΕΤΑΑ:	Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης
ΙΤΑ:	Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΑΑΕ ΟΤΑ:	Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΕΑΣΥ:	Εταιρεία Ασφαλιστικών Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Αυτοδιοίκησης
ΚΕΔΕ:	Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας
ΕΝΠΕ:	Ένωση Περιφερειών Ελλάδας
ΕΛΛΑΔΑ:	Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΠ ΑΚΣΙΑ:	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Αυτοδιοίκηση - Κοινωνική Συνοχή - Ισόρροπη Ανάπτυξη
ΕΔΣΝΑ:	Ειδικός Διαβαθμιδικός Σύνδεσμος Νομού Αττικής
ΦΟΔΣΑ:	Φορείς Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων
ΠΕΔ:	Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων
ΠΕΣΔΑ:	Περιφερειακό Σχέδιο Διαχείρισης Αποβλήτων
ΚΑΠ:	Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι
ΣΑΤΑ:	Συλλογική Απόφαση Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΣΕΔ:	Σημεία Εξυπηρέτησης Δημότη

ΚΕΔ:	Κέντρο Εξυπηρέτησης Δημότη
ΚΕΠ:	Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών
ΔΕΥΑ:	Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης και Αποχέτευσης
ΕΥΔΑΠ:	Εταιρεία Ύδρευσεως και Αποχετεύσεως Πρωτεύουσας
ΟΓΑ:	Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων
ΙΚΑ:	Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων
ΔΗΠΕΘΕ:	Δημοτικά Περιφερειακά Θέατρα
ΠΕ:	Περιφερειακή Ενότητα
ΠΕΠ:	Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα
ΕΠΔ:	Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης
ΤΕΠ:	Τεχνικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα
ΑΥΠ:	Αυτοτελείς Υγειονομικές Περιφέρειες
ΔΥΠΕ:	Δημόσιες Υγειονομικές Περιφέρειες
ΑΥΕ ΟΤΑ:	Αυτοτελής Υπηρεσία Εποπτείας Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΕΥΔΕ:	Ειδική Υπηρεσία Δημοσίων Έργων
ΤΟΕΒ:	Τοπικοί Οργανισμοί Εγγείων Βελτιώσεων
ΓΟΕΒ:	Γενικοί Οργανισμοί Εγγείων Βελτιώσεων
ΧΑΔΑ:	Χώρος Ανεξέλεγκτης Διάθεσης Αποβλήτων
ΧΥΤΑ:	Χώρος Υγειονομικής Ταφής Απορριμμάτων
ΧΥΤΥ:	Χώρος Υγειονομικής Ταφής Υπολειμμάτων
ΠΕΡΠΟ:	Περιοχές Ειδικά Ρυθμιζόμενης Πολεοδόμησης
ΓΠΣ:	Γενικό Πολεοδομικό Σχέδιο
ΠΣΕΑ:	Πολιτική Σχεδίαση Εκτάκτου Ανάγκης
ΔΣ:	Διοικητικό Συμβούλιο
ΑΕ:	Ανώνυμη Εταιρεία

ΕΠΕ:	Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης
ΓΓΑΔ:	Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης
ΟΚΕ:	Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή
ΣΕΠΕ:	Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας
ΚΕΠΕ:	Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών
ΕΧΤΑ:	Ευρωπαϊκός Χάρτης Τοπικής Αυτονομίας
ΕΙΣΕΠ:	Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων
ΚΠΣ:	Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης
ΕΣΠΑ:	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΕΟΚ:	Ευρωπαϊκή και Οικονομική Κοινότητα
ΕΕ:	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΟΕΣ:	Ευρωπαϊκοί Όμιλοι Εδαφικής Συνεργασίας
ΟΗΕ:	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΟΣΑ:	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΜΚΟ:	Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις
ΑΜΕΑ:	Άτομα Με Αναπηρία
ΜΑΠ:	Μέσα Ατομικής Προστασίας
ΚΟΙΝΣΕΠ:	Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις
ΣΔΟΕ:	Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος
ΤΑΠ:	Τέλος Ακίνητης Περιουσίας
ΦΑΠ:	Φόρος Ακίνητης Περιουσίας
ΦΠΑ:	Φόρος Προστιθέμενης Αξίας
ΚΟΚ:	Κώδικας Οδικής Κυκλοφορίας
ΕΛΣΤΑΤ:	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΥΠΕΣ:	Υπουργείο Εσωτερικών

ΓΕΔΔ:	Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης
ΣΕΕΔΔ:	Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης
ΣΕΕΤΑ:	Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΣτΠ:	Συνήγορος του Πολίτη
ΠτΔ:	Πρόεδρος της Δημοκρατίας
ΤτΕ:	Τράπεζα της Ελλάδας
ΤΠΔ:	Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων
ΕΚΤ:	Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα/ Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΤΠΑ:	Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης
ΕΤΕπ:	Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων
ΣτΕ:	Συμβούλιο της Επικρατείας
ΑΕΠ:	Ακαθάριστο Εγχώριο/Εθνικό Προϊόν
ΑΣΕΠ:	Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού
ΝΠΔΔ:	Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
ΝΠΙΔ:	Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου
ΑΕΙ:	Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΤΕΙ:	Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
ΠΕ:	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
ΤΕ:	Τεχνολογική Εκπαίδευση
ΔΕ:	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΥΕ:	Υποχρεωτική Εκπαίδευση
ΙΕΚ:	Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΙΝΕΠ:	Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΠΙΝΕΠ:	Περιφερειακό Ινστιτούτο Επιμόρφωσης
ΕΚΕΠΙΣ:	Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης

ΕΣΔΔΑ:	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΣΔΔ:	Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
ΕΣΤΑ:	Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΕΚΔΔΑ:	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΚΔΔ:	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης
ΕΚΤΑ:	Εθνικό Κέντρο Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΕΕΔΕ:	Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων
ΑΣΔΥ:	Ανώτατο Συμβούλιο Δημοσίων Υπηρεσιών
ΑΔΕΔΥ:	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΓΣΕΕ:	Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος
ΙΝΕ ΓΣΕΕ:	Ινστιτούτο Εργασίας Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδος
ΠΟΕ ΟΤΑ:	Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργαζομένων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΕΠ:	Επιχειρησιακά Προγράμματα
ΕΠΜΔΤ:	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα
ΣΔΙΤ:	Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα
ΚτΠ:	Κοινωνία της Πληροφορίας
ΤΠΕ:	Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών
ΙΔΟΧΕ:	Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου και Έργου (για συμβάσεις εργασίας ή προσωπικό)
ΙΔΑΧΕ:	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου και Έργου (για συμβάσεις εργασίας ή προσωπικό)
ΦΕΚ:	Φύλλο Εφημερίδας Κυβερνήσεως
ΒΔ:	Βασιλικό Διάταγμα
ΑΝ:	Αναγκαστικός Νόμος
ΑΔ:	Αναγκαστικό Διάταγμα
ΠΝΠ:	Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου

ΝΔ:	Νομοθετικό Διάταγμα
ΠΔ:	Προεδρικό Διάταγμα
ΥΑ:	Υπουργική Απόφαση
ΚΥΑ:	Κοινή Υπουργική Απόφαση
ΑΠ:	Αριθμός Πρωτοκόλλου
ΠΕΔΦΑ:	Περιφερειακή Ανώνυμη Εταιρεία Διανομής Φυσικού Αερίου
ΔΑ:	Δήμος Αθηναίων
ΟΕΥ:	Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας
ΔΕΠ:	Δημοτική Επιτροπή Παιδείας
ΟΠΑΝΔΑ:	Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας Δήμου Αθηναίων
ΚΥΑΔΑ:	Κέντρο Υποδοχής και Αλληλεγγύης Δήμου Αθηναίων
ΕΑΤΑ ΑΑΕ:	Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών Αναπτυξιακή Ανώνυμος Εταιρεία
ΚΕΚΔΑ:	Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Δήμου Αθηναίων
ΔΕΦΑ:	Δημοτική Επιχείρηση Φωταερίου Αθηνών
ΔΑΕΜ:	Δήμος Αθηναίων Επιχείρηση Μηχανογράφησης
ΔΟΠ:	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
ΔΑΔ:	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΜΣ:	Διοίκηση Μέσω Στόχων
ΚΠΑ:	Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης
ΗΛΔΙΑ:	Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση
ΕΛΟΤ:	Ελληνικός Οργανισμός Τυποποίησης
ΕΛΙΝΥΑΕ:	Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας
ΟΠΣ:	Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα
ΜΡΑ:	Master in Public Administration (Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Δημόσια Διοίκηση)

MBA:	Master in Business Administration (Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση Επιχειρήσεων)
TQM:	Total Quality Management (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας)
PPR:	Public Process Reengineering (Ανασχεδιασμός Διαδικασιών Δημοσίου Τομέα)
BBR:	Business Process Reengineering (Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών)
IT:	Information Technology (Τεχνολογία Πληροφορικής)
EFQM:	European Foundation for Quality Management (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης)
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences (Στατιστικό Πακέτο Κοινωνικών Επιστημών)
MBO:	Management By Objectives (Διοίκηση Μέσω Στόχων)
SWOT:	Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats (Δυνατότητες – Αδυναμίες – Ευκαιρίες – Απειλές)
PESTEL-DG:	Political – Economic – Social – Technological – Environmental – Legal – Demographic – Global (Πολιτικό Περιβάλλον – Οικονομικό Περιβάλλον – Κοινωνικό και Πολιτιστικό Περιβάλλον – Τεχνολογικό Περιβάλλον – Περιβαλλοντικά Θέματα – Νομικό/Νομοθετικό Πλαίσιο – Δημογραφικό Περιβάλλον – Παγκόσμιο/Διεθνές Περιβάλλον)
PERT:	Programmed Evaluation and Review Technique (Τεχνική Εκτίμησης και Αναθεώρησης Προγράμματος)
SMART:	Specific – Measurable – Achievable – Realistic – Time Specific (Συγκεκριμένοι – Μετρήσιμοι – Εφικτοί – Ρεαλιστικοί – Κατάλληλοι Χρονικά). Το ακρωνύμιο SMART αναφέρεται στους στόχους ενός οργανισμού.
RADAR:	Results – Approach – Deployment – Assessment – Review (Αποτελέσματα – Προσέγγιση – Ανάπτυξη – Αξιολόγηση – Αναθεώρηση)
PCDA:	Plan – Do – Check – Act (Σχεδιάσε – Εφάρμοσε – Έλεγε – Ενήργησε)
SERVQUAL:	Service Quality (Ποιότητα Υπηρεσιών)
ISO:	International Standardization Organization (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης)

OECD:	Organization for Economic Cooperation and Development (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης)
RSS:	Rich Site Summary or Really Simple Syndication (Σύνοψη Πλούσιας Σελίδας ή Πολύ Απλή Διανομή)
GIS:	Geographical Information System (Σύστημα Γεωγραφικής Πληροφόρησης)
CRM:	Customer Relationship Management (Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων)
CAF:	Common Assessment Framework (Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης)
IPSG:	Innovative Public Services Group (Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών)
EUPAN:	European Public Administration Network (Δίκτυο Ευρωπαϊκής Δημόσιας Διοίκησης)
SBS:	Sick Building Syndrome (Σύνδρομο του Άρρωστου Κτηρίου)

Πρόλογος

Η παρούσα διδακτορική διατριβή πραγματοποιήθηκε υπό την επίβλεψη Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής απαρτιζόμενη από τον Αναπληρωτή Καθηγητή Κύριο Μελέτιο Μουστάκα (επιβλέπων), τον Αναπληρωτή Καθηγητή Κύριο Βασίλειο Κέφη και την Καθηγήτρια Κυρία Μαρία Βενετσανοπούλου.

Η απόφαση για τη διερεύνηση του θέματος του παρόντος πονήματος λήφθηκε υπό τη σκέψη ότι τόσο η ελληνική όσο και η διεθνής βιβλιογραφία στερούνται αναφορών οι οποίες συνδέουν το σύγχρονο management με το χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης. Επομένως, υπό το συγκεκριμένο πρίσμα, η εν λόγω εργασία επιθυμεί να εστιάσει στο κατά πόσο εφαρμόζονται οι βασικές αρχές και οι αξίες του σύγχρονου management στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση, ιδιαίτερα μετά την εφαρμογή του νέου νόμου για την τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα, δηλαδή του νόμου 3852/2010, γνωστού και ως «Καλλικράτης».

Η επιβίωση και η ανάπτυξη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) προϋποθέτει την άμεση προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου και εξελισσόμενου οικονομικά, διοικητικά, νομικά, κοινωνικά, πολιτικά και πολιτιστικά περιβάλλοντος.

Η επιτυχής λειτουργία των Ο.Τ.Α. πρέπει να συνδέεται με την πλήρη ικανοποίηση όλων εκείνων των πολιτών που κάνουν χρήση των υπηρεσιών τους, καθώς και με τη διαρκή βελτιστοποίηση των παρεχομένων στους πολίτες υπηρεσιών.

Αρκετοί νόμοι και άλλες κανονιστικές πράξεις της διοίκησης ψηφίστηκαν μέχρι σήμερα στοχεύοντας στην απλούστευση των γραφειοκρατικών διαδικασιών στην τοπική αυτοδιοίκηση, στη σημαντική βελτίωση των μηχανισμών πληροφόρησης του πολίτη από τους Ο.Τ.Α., καθώς και στην αναβάθμιση της επικοινωνίας μεταξύ των πολιτών και των Ο.Τ.Α., έχοντας κυρίως ως βάση την αξιοποίηση των σύγχρονων τεχνολογιών και τον ανασχεδιασμό των δομών και των διαδικασιών της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ο επανασχεδιασμός των υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης με βασικό στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του ενδιαφερόμενου πολίτη, αλλά και ο ορθολογικός επαναπροσδιορισμός της διοικητικής δράσης των Ο.Τ.Α. συνιστά μείζονος σημασίας θέμα. Κάθε Ο.Τ.Α. οφείλει να έχει οργανωτικά πρότυπα με έναν καθαρά εξωστρεφή προσανατολισμό, όπως εξάλλου επιτάσσουν οι αρχές και οι αξίες του σύγχρονου δημοσίου management¹.

Κύρια χαρακτηριστικά του νέου οργανωτικού μοντέλου των Ο.Τ.Α. απαιτείται να είναι η εντατικοποίηση της προσπάθειας για την εκλογίκευση των διοικητικών ενεργειών, για τον περιορισμό των φαινομένων κακοδιοίκησης και διαφθοράς, καθώς και για τον περιορισμό της γραφειοκρατίας, η άμεση δημιουργία, στις υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης, ενός συστήματος το οποίο να κατανέμει δίκαια την εξουσία, ως απαραίτητη προϋπόθεση και βασικό στοιχείο για τη βελτίωση της λειτουργίας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των Ο.Τ.Α., αλλά και η εξασθένιση σταδιακά του ιεραρχικού καταναγκασμού μέσω της ταυτόχρονης αναζήτησης της αгаστικής και της αμοιβαίας συνεργασίας και της συστηματικής επικοινωνίας των υπαλλήλων στην τοπική αυτοδιοίκηση, γεγονός το οποίο δύναται να αυξήσει σε σημαντικό βαθμό την παραγωγικότητα στους Ο.Τ.Α..

Συμπερασματικά, η τοπική αυτοδιοίκηση, ως τομέας του κράτους, αποτελεί μία οργανωμένη δραστηριότητα, η οποία οφείλει να στοχεύει στη διαμόρφωση μίας νέας

¹ Μιχαλόπουλος Ν., (2001), Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους – πολίτη σε «Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα», Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Αθήνα, σ. 194.

διοικητικής κουλτούρας προσηλωμένης στην ποιότητα των υπηρεσιών τις οποίες προσφέρει, αλλά και στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών και, εν γένει, της κοινωνίας. Ως εκ τούτου, η εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της προϋποθέτει την άρτια οργάνωση όλων των δομών, των διαδικασιών και των πόρων της, σε κάθε διοικητικό επίπεδο.

Κλείνοντας, στο σημείο αυτό πρέπει να αποδοθούν θερμές ευχαριστίες στους διοικητικούς υπαλλήλους και στα διοικητικά στελέχη του δήμου Αθηναίων για τη συμβολή τους στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αλλά και στη διευθύντρια Αποκέντρωσης και Διοίκησης του δήμου Αθηναίων Κυρία Ελένη Χαλβατζά, καθώς επίσης και στον πρόεδρο του Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ) Κύριο Χρήστο Τεντόμα για τη συμμετοχή τους στη συνέντευξη και για τη συνεισφορά τους στην ερευνητική προσπάθεια μέσω των πολύτιμων πληροφοριών τις οποίες παρείχαν.

Επιπροσθέτως, θερμές ευχαριστίες αξίζουν οι γονείς μου, Χρήστος και Κωνσταντίνα, για την ηθική τους συμπαράσταση και στήριξη καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της διδακτορικής αυτής διατριβής.

Συνοψίζοντας, από καρδίας θερμότερες ευχαριστίες και ες αεί ευγνωμοσύνη οφείλονται σε όλα τα μέλη της Επταμελούς Εξεταστικής Επιτροπής, κυρίως δε στα μέλη της Τριμελούς Συμβουλευτικής Επιτροπής. Ειδικότερα, να αναφερθεί ότι ιδιαίτερες ευχαριστίες αποδίδονται και εκφράζονται στον αξιότιμο επιβλέποντα Αναπληρωτή Καθηγητή Κύριο Μελέτιο Μουστάκα, ο οποίος ειλικρινώς αποτέλεσε τον άοκνο εκείνο συμπαραστάτη των προσπαθειών μου για την επιτυχή ολοκλήρωση και για την άρτια συγγραφή της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Επιπλέον, πάμπολλες ευχαριστίες χρειάζεται απαραίτητως να αποδοθούν στον αξιότιμο Αναπληρωτή Καθηγητή Κύριο Βασίλειο Κέφη, ο οποίος υπήρξε αρωγός στο να έλθει εις πέρας το παρόν ερευνητικό εγχείρημα μέσα από τις ουσιαστικές και στοχευμένες παρεμβάσεις του σε όλα τα στάδια συγγραφής του συγκεκριμένου πονήματος. Τέλος, πάρα πολλές ευχαριστίες αποδίδονται και στην ερίτιμο Καθηγήτρια Κυρία Μαρία Βενετσανοπούλου, για τις καίριες και συνάμα τις πολύτιμες πάντα επισημάνσεις της, χωρίς τις οποίες θα ήταν ανέφικτη η περάτωση της εν λόγω διδακτορικής διατριβής, η οποία φιλοδοξεί να συνεισφέρει στην προαγωγή της γνώσης στον τομέα της διοίκησης και της διαχείρισης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, στο νέο διοικητικό, οικονομικό, πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον το οποίο δημιούργησε και διαμόρφωσε η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» στο χώρο της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης.

Θεοχάρης Χ. Κάππας

Αθήνα, 14^η Φεβρουαρίου του δισχιλιοστού δεκάτου εβδόμου έτους

Εισαγωγή

Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα έχει δεχθεί κατά το παρελθόν μία πληθώρα μεταρρυθμιστικών ενεργειών. Εντούτοις, είναι γεγονός πως κάθε σοβαρή προσπάθεια αναδιάρθρωσης και ανασχεδιασμού των θεσμών και των δομών της δημιουργούσε πάντα αμφισβητήσεις και προσέκρουε σε ποικίλες και ενίοτε οξείες αντιδράσεις.

Η τοπική αυτοδιοίκηση, ως ο εγγύτερος θεσμός στον πολίτη και στα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει στην καθημερινότητά του, χρειάζεται ταχεία προσαρμογή στα εκάστοτε νέα διοικητικά, οικονομικά, νομικά, κοινωνικά, πολιτικά και πολιτιστικά δεδομένα, ταχύτερη μάλιστα από οιοδήποτε άλλο επίπεδο της διοίκησης. Εξάλλου, κάθε κοινωνική μεταβολή είναι αδήριτη ανάγκη να μετουσιώνεται σε θεσμική μεταβολή της τοπικής αυτοδιοίκησης και να συνεπάγεται αναπροσαρμογή και επαναπροσδιορισμό του ρόλου τον οποίο αυτή διαδραματίζει στην κοινωνία.

Αναντίρρητα, κάθε μεταρρυθμιστικό εγχείρημα της κεντρικής διοίκησης στο χώρο της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Τ.Α.) επιβάλλεται να έχει αρωγό τους ίδιους τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίοι, βέβαια, σε κάθε περίπτωση, χρήζουν διαμόρφωσης μίας απολύτως ολοκληρωμένης αντίληψης τόσο για το ρόλο τους όσο και για τη δομή τους, το χαρακτήρα τους, τη θέση τους στην κοινωνία, καθώς και τα σύγχρονα προβλήματα τα οποία αυτοί αντιμετωπίζουν. Επομένως, είναι φανερό ότι η τοπική αυτοδιοίκηση δεν αρκεί να εμμένει απλώς σε διεκδικητικές ενέργειες έναντι της πολιτείας και στη μεμονωμένη υλοποίηση εμπειρικών δράσεων από πλευράς της, αλλά, αντιθέτως, πρέπει να προσδιορίσει με τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια τις σχέσεις της με το κράτος, σε όλο, φυσικά, το φάσμα των εκφάνσεών του.

Ο νόμος 3852/2010² αποτελεί την τελευταία μεταρρυθμιστική προσπάθεια στο πεδίο της τοπικής αυτοδιοίκησης στη χώρα. Η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη», όπως αλλιώς είναι ευρέως γνωστός ο ανωτέρω νόμος, συνιστά ένα πρόγραμμα το οποίο, παρά τις αρχικές αντιδράσεις οι οποίες εκφράστηκαν δημοσίως, φιλοδοξεί να εισάγει στο δημόσιο βίο της χώρας ένα νέο, καινοτόμο και, ταυτόχρονα, ρηξικέλευθο σύστημα διακυβέρνησης σε τοπικό επίπεδο, στοχεύοντας να διασφαλίσει, μέσα από μία ριζική και ορθολογική οργανωτική αναδιάρθρωση και αναδιάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, μία νέα πολιτική και διοικητική κουλτούρα, κύρια στοιχεία της οποίας θα είναι η ενεργή συμμετοχή των πολιτών στη λήψη των αποφάσεων για θέματα που αφορούν την καθημερινότητά τους, η διαφάνεια στη δράση των τοπικών αρχών, η εφαρμογή στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης των αρχών, των αξιών και των μεθόδων του σύγχρονου μανάτζμεντ και της νέας δημόσιας διαχείρισης και διοίκησης, η εξάλειψη των σύνθετων γραφειοκρατικών δομών, καθώς και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξοικονόμηση των πόρων.

Συνοπτικά, η εν λόγω διδακτορική διατριβή επιδιώκει να ερευνήσει πρωτίστως:

1. Τη δομή και τη διάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και την ιστορική πορεία των Ο.Τ.Α. στην Ελλάδα, μέσα από τις διατάξεις του εκάστοτε ισχύοντος συντάγματος και των εκάστοτε ισχυόντων νόμων.
2. Κατά πόσο οι αρχές και οι αξίες του σύγχρονου μανάτζμεντ εφαρμόζονται στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης και κατά πόσο αυτές συνεισφέρουν στη

² Νόμος 3852/2010, Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης, ΦΕΚ Α' 87/07-06-2010.

- βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, καθώς επίσης και της παραγωγικότητας των ελληνικών Ο.Τ.Α..
3. Κατά πόσο είναι εφικτό να εφαρμοστούν οι αρχές και οι αξίες της νέας δημόσιας διαχείρισης ή αλλιώς του νέου δημοσίου management μέσα από το καθεστώς των συνενώσεων των Ο.Τ.Α., τις οποίες επέφερε η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη».
 4. Ποια είναι η ισχύουσα κατάσταση στην τοπική αυτοδιοίκηση μετά τις αλλαγές τις οποίες επέφερε η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη», ποια είναι τα προβλήματα τα οποία αυτή προκάλεσε και ποιες είναι οι προοπτικές βελτίωσής τους.
 5. Ποια είναι η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη» στο δήμο Αθηναίων και κατά πόσο εφαρμόζονται οι αρχές του σύγχρονου management στον υπό έρευνα δήμο.

Να τονιστεί εδώ το γεγονός πως η διδακτορική διατριβή βασίζεται σε θεωρητική έρευνα και σε εμπειρική έρευνα, δηλαδή σε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου το οποίο επιδόθηκε προς απάντηση σε διοικητικούς υπαλλήλους και σε διοικητικά στελέχη του δήμου Αθηναίων, καθώς και μέσω συνέντευξης στη διευθύντρια Αποκέντρωσης και Διοίκησης του δήμου Αθηναίων, Κυρία Ελένη Χαλβατζά, και στον πρόεδρο του Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων, Κύριο Χρήστο Τεντόμα.

Πιο αναλυτικά, η θεωρητική προσέγγιση (κεφάλαια 1 έως και 8) γίνεται κυρίως μέσω της μελέτης διαφόρων πρωτογενών και δευτερογενών πηγών πληροφόρησης στα επιστημονικά πεδία της τοπικής αυτοδιοίκησης και του management, όπως αυτές ενδεικτικά είναι η ελληνική και η ξένη βιβλιογραφία, τα επιστημονικά άρθρα και οι διαδικτυακές ιστοσελίδες, αλλά και μέσω της επιτόπιας καταγραφής και συλλογής δεδομένων και πληροφοριών από το δήμο Αθηναίων. Από την άλλη μεριά, η ερευνητική προσέγγιση (κεφάλαια 9 έως και 11) αποτελεί ουσιαστικά την έρευνα μέσω της εκπόνησης ερωτηματολογίου, το οποίο επιδόθηκε προς απάντηση σε διοικητικούς υπαλλήλους και σε διοικητικά στελέχη του δήμου Αθηναίων και το οποίο οδηγεί στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση, όπως και στην καταγραφή προτάσεων για τη βελτίωση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Άλλωστε, πρωταρχικό στοιχείο της εν λόγω ερευνητικής προσπάθειας συνιστά και η συνέντευξη τόσο στη διευθύντρια Αποκέντρωσης και Διοίκησης του δήμου όσο και στον πρόεδρο του ΟΠΑΝΔΑ.

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο εξελίχθηκε διαχρονικά ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης στη χώρα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζεται τι προβλέπεται για την τοπική αυτοδιοίκηση στις ισχύουσες στην Ελλάδα συνταγματικές και νομοθετικές ρυθμίσεις. Παράλληλα, αυτό εστιάζεται στο διαχωρισμό και στην καταγραφή των υφιστάμενων διαφορών μεταξύ του συστήματος της διοικητικής αποκέντρωσης και του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης, αφού πρώτα οριστούν και στοιχειοθετηθούν επακριβώς οι δύο αυτές έννοιες βάσει της υπάρχουσας ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας.

Εν συνεχεία, στο τρίτο κεφάλαιο μελετάται συνοπτικά ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης σε ευρωπαϊκό επίπεδο και δη σε ορισμένα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), ώστε να είναι εφικτό να γίνει μία συγκριτική ανάλυση των βέλτιστων ευρωπαϊκών πρακτικών με τα ισχύοντα στον ελληνικό χώρο στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης και με τελικό σκοπό τη μέγιστη δυνατή βελτίωση των ελληνικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Το τέταρτο κεφάλαιο του παρόντος έργου επικεντρώνεται στους ελεγκτικούς μηχανισμούς οι οποίοι ήδη υπάρχουν ή θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο χώρο της

τοπικής αυτοδιοίκησης, δεδομένης πάντα και της έκτασης της διαφθοράς και της κακοδιαχείρισης που παρατηρούνται στα πλαίσια της τοπικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα.

Με δεδομένο το γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα συμβάλλει τα μέγιστα στην επίτευξη της οικονομικής ανάπτυξης σε μία χώρα, στο πέμπτο κεφάλαιο μελετάται ενδελεχώς το κατά πόσο θα μπορούσε η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης να συνεισφέρει στην οικονομία της χώρας, καθώς και στη βιωσιμότητα αλλά και στην ανάπτυξη των ίδιων των τοπικών οργανισμών.

Έπειτα, αντικείμενο διεξοδικής μελέτης του έκτου κεφαλαίου της διατριβής αποτελεί η ενδελεχής έρευνα των νέων πρακτικών και μεθόδων οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίες αποσκοπούν από τη μία πλευρά τόσο στην επιβίωση όσο και στην ανάπτυξη αυτών των τοπικών οργανισμών και από την άλλη πλευρά στη βελτίωση των υπηρεσιών τις οποίες αυτοί παρέχουν προς τους πολίτες, καθώς επίσης και στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πολιτών από αυτές τις υπηρεσίες.

Ακολούθως, στο έβδομο κεφάλαιο του παρόντος πονήματος η μελέτη εστιάζεται στα περιθώρια τα οποία η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» αφήνει στα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης για την εφαρμογή του σύγχρονου management.

Στο όγδοο κεφάλαιο η εργασία εστιάζει στη μελέτη του δήμου Αθηναίων και συγκεκριμένα στην εσωτερική του οργάνωση, στις δομές και στις υπηρεσίες του, στην πολιτική του και τέλος στον προγραμματισμό του για το μέλλον, ειδικά μετά τα νέα δεδομένα και τις αλλαγές που επήλθαν με την εφαρμογή του «Καλλικράτη».

Στο ένατο κεφάλαιο καταβάλλεται προσπάθεια ανάλυσης και ερμηνείας πληροφοριών σχετικών με το μανάτζμεντ το οποίο πιθανόν εφαρμόζεται στο δήμο Αθηναίων, βάσει ερωτηματολογίου που επιδόθηκε σε διοικητικούς υπαλλήλους και σε διοικητικά στελέχη του δήμου και με την αρωγή του στατιστικού λογισμικού πακέτου SPSS.

Κλείνοντας, στο δέκατο κεφάλαιο καταγράφονται αναλυτικά τα συμπεράσματα τόσο της πρωτογενούς και δευτερογενούς θεωρητικής προσέγγισης όσο και της ερευνητικής προσέγγισης, ενώ στο ενδέκατο κεφάλαιο διατυπώνονται συγκεκριμένες προτάσεις για αποτελεσματικότερη εφαρμογή των θεμελιωδών αρχών και αξιών του σύγχρονου management στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης και αναζητούνται τα περιθώρια βελτίωσης των υπηρεσιών της προς τους πολίτες.

Α' ΜΕΡΟΣ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

1.1. Εισαγωγή

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μία μικρή ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα από τη χρονική περίοδο της τουρκοκρατίας έως και σήμερα.

1.2. Η χρονική περίοδος από την τουρκοκρατία μέχρι και το 1974

Η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί θεσμό ο οποίος αναπτύχθηκε στον ελλαδικό χώρο τόσο κατά την αρχαιότητα όσο και κατά τη διάρκεια της βυζαντινής περιόδου. Ιδιαίτερα, όμως, ο εν λόγω θεσμός γνώρισε άνθιση κατά την περίοδο της τουρκοκρατίας, όταν οι ελληνικές κοινότητες ανέπτυξαν υψηλό βαθμό αυτοδιοίκησης και, παράλληλα, έγιναν κέντρα τοπικού πολιτισμού, όπως, για παράδειγμα, τα Αμπελάκια και η Δημητσάνα.

Τα επαναστατικά συντάγματα της Ελλάδας δεν περιέλαβαν διατάξεις για την τοπική αυτοδιοίκηση, ενώ η νομοθετική εξουσία ουδέποτε απέβαλε την πεποιθήση της ανάγκης διαχείρισης των τοπικών υποθέσεων από αιρετά όργανα.

Την κοινοτική αυτοδιοίκηση επεχείρησε να οργανώσει συστηματικά ο Ιωάννης Καποδίστριας. Πιο συγκεκριμένα, με τα ψηφίσματα της 16^{ης} Ιανουαρίου 1828 και 1^{ης} Ιανουαρίου 1830 ρύθμισε ομοιόμορφα την οργάνωση των κοινοτήτων της επικράτειας και καθόρισε την εκλογή των κοινοτικών αρχόντων.

Στη συνέχεια, η βαυαρική αντιβασιλεία, με το βασιλικό διάταγμα της 27^{ης} Δεκεμβρίου 1833 «Περί συστάσεως των Δήμων», προσπάθησε να οργανώσει εξ αρχής την τοπική αυτοδιοίκηση σύμφωνα με τα τότε ευρωπαϊκά πρότυπα. Πιο αναλυτικά, προσπάθησε να υιοθετήσει το τότε γαλλικό σύστημα τοπικής αυτοδιοίκησης, με διάφορες βέβαια μικρές αποκλίσεις, εγκαταλείποντας έτσι το αντίστοιχο των χρόνων της τουρκοκρατίας. Ειδικότερα, με το νόμο της 27^{ης} Δεκεμβρίου 1833, ο οποίος με ορισμένες τροποποιήσεις ίσχυσε μέχρι το 1912, δημιουργήθηκε ένα σύγχρονο για την εποχή πλέγμα τοπικής εξουσίας στη χώρα. Οι βασικές τομές τις οποίες ο εν λόγω νόμος εισήγαγε στη διοικητική οργάνωση της Ελλάδας αφορούσαν κυρίως το σχηματισμό των δήμων, τη θεσμική τους οργάνωση, τη διάκριση των δημοτών σε ενεργούς και μη και το σύστημα εκλογής των δημοτικών αρχών. Αυτό το εκλογικό σύστημα ήταν το μόνο μέχρι της καθιέρωσης των βουλευτικών εκλογών, δέκα χρόνια αργότερα. Εξάλλου, να σημειωθεί εδώ ότι η συγκεκριμένη νομοθετική ρύθμιση στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης είχε ιδιαίτερα μεγάλη επιτυχία, εάν κρίνει κανείς από το γεγονός ότι ίσχυσε, με ελάχιστες μεταβολές, για ογδόντα περίπου έτη.

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης αναγνωρίστηκε συνταγματικά για πρώτη φορά στην Ελλάδα από το σύνταγμα του 1844 με το οποίο ο δήμος αναγνωρίστηκε, έστω και έμμεσα, ως μονάδα τοπικής αυτοδιοίκησης. Έτσι, το άρθρο 11 του εν λόγω συντάγματος, παράγραφος 1, όριζε ότι στη δημοτική εκπαίδευση «συντρέχει και το κράτος κατά το μέτρον της ανάγκης των δήμων».

Πάντως, είναι κοινά αποδεκτό το γεγονός ότι το σύνταγμα του 1864 υπήρξε το πρώτο ελληνικό σύνταγμα το οποίο αναγνώρισε στους δήμους το θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης και το οποίο περιέλαβε εγγυήσεις ορθότερης λειτουργίας της διαδικασίας εκλογής των οργάνων αυτών.

Είναι αξιοσημείωτο ότι το 1875 ο Χαρίλαος Τρικούπης έκανε μία σημαντική προσπάθεια μεταρρύθμισης της τοπικής αυτοδιοίκησης άνευ προηγουμένου, πλην όμως οι προτάσεις του παρέμειναν σχέδια νόμων³. Ειδικότερα, αυτός προσπάθησε να θεσπίσει και να εφαρμόσει για πρώτη φορά στην Ελλάδα τη δευτεροβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση. Συγκεκριμένα, απέβλεπε στο στρατηγικό ρόλο τον οποίο θα μπορούσε να διαδραματίσει η παρεμβολή της νομαρχιακού ΟΤΑ μεταξύ κεντρικού κράτους και πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης, ιδιαίτερα προς την κατεύθυνση της όσο το δυνατόν καλύτερης αξιοποίησης της τοπικής φοροδοτικής ικανότητας, μέσω της επιβολής τοπικών φόρων σε νομαρχιακό επίπεδο⁴. Έτσι, το έτος 1875 υπέβαλε στη βουλή σχέδιο νόμου «Περί νομαρχιακής επιτροπής» το οποίο τελικά δεν συζητήθηκε⁵.

Το σύνταγμα του 1911 περιόρισε τη σημασία του προηγούμενου συντάγματος, παραλείποντας στο άρθρο 105 τις φράσεις «διαμέσου... και μυστικής διά σφαιριδίων ψηφοφορίας». Επιπλέον, η περί καθολικότητας της ψήφου των δημοτών διάταξη επαναλήφθηκε και στο αναθεωρημένο σύνταγμα, κατά το οποίο η εκλογή των δημοτικών αρχών γινόταν με καθολική ψηφοφορία. Θεσπίστηκε, επομένως, όπως φαίνεται, με αυξημένη τυπική δύναμη, η αρχή της καθολικότητας της ψηφοφορίας στις δημαρρεσίες. Αντιθέτως, το άμεσο της εκλογής, η μυστικότητα και το σφαιρίδιο αφέθηκαν στη διάθεση, έστω και καταργητική, του κοινού νομοθέτη⁶.

Μία νέα νομοθετική ρύθμιση με σκοπό την αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης έγινε με το νόμο ΔΝΖ' του 1912 «περί συστάσεως δήμων και κοινοτήτων»⁷, η οποία άρχισε να ισχύει από το έτος 1914. Η σπουδαιότερη μεταβολή την οποία επέφερε ο εν λόγω νόμος υπήρξε η διάκριση των αυτοδιοικούμενων πρωτοβάθμιων τοπικών οργανισμών, από άποψη οργάνωσης και λειτουργίας, σε αστικούς και αγροτικούς, από τους οποίους οι πρώτοι αποτέλεσαν, με ορισμένους περιορισμούς, τους δήμους και οι δεύτεροι τις κοινότητες⁸. Με αυτόν τον τρόπο, λοιπόν, κατέστη δυνατή αφενός μεν η ίδρυση μικρότερων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, αφετέρου δε η διαφορετική νομοθετική ρύθμιση μεταξύ του καθεστώτος οργάνωσης και λειτουργίας των δήμων και του αντίστοιχου νομοθετικού καθεστώτος των κοινοτήτων ήταν κάτι το αναγκαίο εξαιτίας του διαφορετικού πληθυσμού, αστικού και αγροτικού, της διαφορετικής πνευματικής ανάπτυξης των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης μεταξύ αστικών και αγροτικών περιοχών, καθώς επίσης και της διαφορετικής οικονομικής δυνατότητας, η οποία ήταν σαφώς μεγαλύτερη στους δήμους και μικρότερη στις κοινότητες.

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης κατοχυρώθηκε για πρώτη φορά πλήρως από τις διατάξεις του άρθρου 104 του συντάγματος της τριακονταμελούς συνταγματικής επιτροπής του 1925, οι οποίες περιλήφθηκαν με κάποιες τροποποιήσεις στο άρθρο 107 του συντάγματος του 1927. Αυτές συντάχθηκαν κατά το πρότυπο του πολωνικού συντάγματος του 1921, ενώ αξίζει εδώ να επισημανθεί ότι δημιούργησαν ένα αρκετά μεγάλο πλήθος ερμηνευτικών δυσκολιών και κωλυμάτων.

³ Κλειώσης Χ., (1977), *Ιστορία της τοπικής αυτοδιοικήσεως (από τους ιστορικούς χρόνους μέχρι σήμερα)*, Αθήνα, σ. 415 επ..

⁴ Μπέσιλα-Βήκα Ε., (1995), *Το συνταγματικό πλαίσιο του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης*, εκδόσεις Αφοί Π. Σάκκουλα, Αθήνα, σ. 73.

⁵ Ανδρονόπουλος Β. και Μαθιουδάκης Μ., (1988), *Νεοελληνική Διοικητική Ιστορία: Περιφερειακή Διοίκηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Διοικητική Μεταρρύθμιση*, σσ. 16 - 18.

⁶ Μπέσιλα-Βήκα Ε., (2007), *Τοπική Αυτοδιοίκηση*, τόμος 1, έκδοση Β, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα-Θεσσαλονίκη, σ. 207.

⁷ Γεραγός Κ., (1916), *Νομοθεσία δήμων και κοινοτήτων*, Αθήνα, σ. 63.

⁸ Στο νόμο της 27^{ης} Δεκεμβρίου 1833 γινόταν λόγος για κοινότητες με την έννοια των χωριών, τα οποία είχαν, πριν από την υπαγωγή τους στο δήμο, δική τους περιουσία, τη διαφύλαξη και τη διαχείριση της οποίας θα εξακολουθούσαν να έχουν αυτά ανεξαρτήτως από τη δημοτική αρχή (άρθρο 6).

Επιπροσθέτως, να τονιστεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι το σύνταγμα του 1952 καθιέρωσε ρητώς το θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με το άρθρο 99 του τότε συντάγματος «η διοικητική οργάνωση του κράτους βασίζεται εις την αποκέντρωση και την τοπικήν αυτοδιοίκησιν ως νόμος ορίζει». Επιπλέον, στο σύνταγμα εκείνης της περιόδου στο ίδιο άρθρο προβλέπεται ότι: «Η εκλογή των δημοτικών και κοινοτικών αρχών γίνεται διά καθολικής ψηφοφορίας». Να προστεθεί, σε αυτό το σημείο, ότι στο εν λόγω σύνταγμα η κατοχύρωση του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν θεωρήθηκε αναγκαίο να καθοριστεί λεπτομερώς, όπως είχε γίνει στο σύνταγμα του 1927⁹. Ειδικότερα, με το άρθρο 99 εκείνου του συντάγματος δόθηκαν ευρύτατα πλαίσια στην κοινή νομοθετική εξουσία ούτως ώστε να καθορίσει πως θα πραγματοποιηθεί η οργάνωση και η λειτουργία του τότε διοικητικού συστήματος.

Κλείνοντας, το συνταγματικό κείμενο του 1968/1973 περιελάμβανε διατάξεις για την τοπική αυτοδιοίκηση στο άρθρο 121. Οι διατάξεις, όμως, αυτές παρέμειναν ουσιαστικά ανενεργές καθόλη τη χρονική διάρκεια του δικτατορικού καθεστώτος, από τη στιγμή που το ίδιο το περιεχόμενο αυτών (παράγραφοι 3 και 8 του άρθρου 121) αναιρούσε ένα από τα πιο βασικά στοιχεία και χαρακτηριστικά του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης, δηλαδή το αιρετό των αρχών της.

1.3. Η χρονική περίοδος από το 1975 μέχρι και σήμερα

Το ισχύον μεταπολιτευτικό ελληνικό σύνταγμα του 1975, καθώς επίσης και οι τέσσερις αναθεωρήσεις του το 1986, το 2001, το 2008 και το 2011, κατοχυρώνουν με μεγάλη σαφήνεια και ακρίβεια το θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης στις διατάξεις του άρθρου 102¹⁰. Να σημειωθεί εδώ, όμως, ότι οι διατάξεις αυτές, δηλαδή οι διατάξεις του υφιστάμενου αναθεωρημένου ελληνικού συντάγματος του 2011, θα αναλυθούν διεξοδικά στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο του παρόντος πονήματος.

Σημαντικότατο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα στο πεδίο της δευτεροβάθμιας ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης συνιστούν οι νόμοι 2218/1994 και 2240/1994 με τους οποίους καταργήθηκαν οι κρατικές νομαρχίες, ως βαθμίδα αποκέντρωσης της κρατικής διοίκησης, και αντικαταστάθηκαν από τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις. Το γεγονός αυτό συνεπέφερε μία σειρά από άλλες αλλαγές, όπως για παράδειγμα την ανάθεση της διαδικασίας εποπτείας της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης από την περιφέρεια¹¹. Στην περιφέρεια μεταφέρθηκαν, επιπροσθέτως, μία σειρά από αποκεντρωμένες κρατικές υπηρεσίες οι οποίες πρώτα ήταν στο νομό. Εν τέλει, μέσω του θεσμού των συμβουλίων περιοχής, επιχειρήθηκε η αναδιοργάνωση της τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού.

Ο θεσμός της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης συνάντησε μία πληθώρα προβλημάτων τα οποία υπονόμευσαν την ίδια την υπόσταση και την εύρυθμη λειτουργία του. Κατ' ουσίαν, η συγκεκριμένη μεταρρυθμιστική προσπάθεια του 1994 δεν αντιμετώπισε σε καμία περίπτωση με τη δέουσα αποτελεσματικότητα τα ζητήματα μεγάλης σημασίας, όπως είναι για παράδειγμα το λειτουργικό περιεχόμενο του νεοϊδρυθέντος θεσμού,

⁹ Στασινόπουλος Μ., (1966), Μαθήματα Διοικητικού Δικαίου, τόμος β', Αθήνα, σ. 173.

¹⁰ Να αναφερθεί βέβαια ότι πριν τη συνταγματική αναθεώρηση του 2001 το ελληνικό σύνταγμα του 1975/1986 κατοχύρωνε μόνο την πρώτη βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης, δηλαδή τους «δήμους» και τις «κοινότητες», και άφηγε στη διακριτική ευχέρεια του κοινού νομοθέτη την ίδρυση των «λοιπών βαθμίδων». Ωστόσο, με τις τελευταίες συνταγματικές αναθεωρήσεις του 2001, του 2008 και του 2011 δίνεται η δυνατότητα στον κοινό νομοθέτη να αποφασίσει τόσο ως προς την οργανωτική συγκρότηση των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης, όσο και ως προς την κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ τους, με μοναδικό περιορισμό, τον αποκλεισμό ίδρυσης τρίτης βαθμίδας.

¹¹ Όταν η νομαρχία ήταν βαθμίδα αποκέντρωσης ασκούσε έλεγχο στην πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση. Μετά τη θεσμοθέτηση της νομαρχίας ως δευτέρου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης παύει να υφίσταται ιεραρχική σχέση και είναι μεταξύ τους παντελώς ανεξάρτητες.

καθώς επίσης και την οικονομική του επιβίωση. Έτσι, το «μετέωρο βήμα» του εν λόγω θεσμού κράτησε περισσότερο από τέσσερα έτη μέχρι τελικά να βρει τη θέση του στο διοικητικό στερέωμα και το διοικητικό γίνεσθαι της Ελλάδας, μία θέση η οποία ήταν σε τελική ανάλυση εξαιρετικά αδύναμη, γεγονός, βέβαια, το οποίο τεκμηριώνεται και από την μετέπειτα πορεία του.

Επιπλέον, με το νόμο 2503/1997 η περιφέρεια καθίσταται ο μοναδικός βαθμός αποκέντρωσης του κράτους με διττή έννοια, τόσο οργανωτική όσο και εδαφική¹². Ειδικότερα, η περιφέρεια, όπως τουλάχιστον αναφέρει το συγκεκριμένο νομοθέτημα, επωμίζεται πλέον το βασικό όγκο διαχειριστικών και εκτελεστικών αρμοδιοτήτων του κράτους, ενώ την ίδια στιγμή οι κεντρικές κρατικές υπηρεσίες, δηλαδή με άλλα λόγια τα υπουργεία, περιορίζονται στην άσκηση αρμοδιοτήτων επιτελικού μόνο χαρακτήρα.

Να επισημανθεί σε αυτό το σημείο ότι η αναβάθμιση της περιφέρειας σε βαθμίδα αποκέντρωσης του κράτους αποτέλεσε μία σημαντικότερη θεσμική μεταβολή στο διοικητικό χάρτη της χώρας. Σε αυτήν, εξάλλου, μεταβιβάστηκε το μεγαλύτερο μέρος των αρμοδιοτήτων της κρατικής νομαρχίας.

Μεγάλη μεταρρυθμιστική τομή στο χώρο της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί ο νόμος 2539/1997, ευρύτερα γνωστός και ως σχέδιο «Καποδίστριας». Σύμφωνα με τον εν λόγω νόμο έγινε συνένωση κοινοτήτων σε μεγαλύτερους δήμους με βασικό σκοπό τη βελτιστοποίηση της δημόσιας διοίκησης στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού, η οποία θα μπορούσε να αναλαμβάνει ενεργότερο ρόλο στην τοπική ανάπτυξη. Η διοικητική διαίρεση η οποία προέκυψε με το νόμο αυτό ίσχυσε μέχρι το τέλος του 2010, οπότε και αντικαταστάθηκε από τη νέα διοικητική διαίρεση την οποία προβλέπει το σχέδιο «Καλλικράτης»¹³. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως το 2006 με τροπολογία η οποία ψηφίστηκε στη Βουλή των Ελλήνων αναγνωρίστηκαν επίσημα ως ξεχωριστές κοινότητες τα Ζωνιανά Ρεθύμνου, το Βραχάσι Λασιθίου και η Τσαριτσάνη Λάρισας. Τέλος, να τονιστεί επιπλέον ότι ο νόμος «Καποδίστριας» εισήγαγε στους νέους δήμους το νέο όρο των «δημοτικών διαμερισμάτων» (οι παλαιές κοινότητες). Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί εδώ πως εξαιτίας της κατάργησης των κοινοτήτων το συγκεκριμένο νομοθέτημα έτυχε σημαντικής αντίδρασης σε ορισμένες περιοχές.

Με την κύρωση του νόμου 3463/2006 (Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων ή Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας) το 2006 από τη Βουλή των Ελλήνων και με την έκδοση του Κώδικα Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης το 1996 με το Προεδρικό Διάταγμα 30/1996 και τους τροποποιητικούς και τους συμπληρωματικούς του Κώδικα Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης κανόνες δικαίου έγινε η τελευταία συστηματική κωδικοποίηση του συνόλου της έως τότε κείμενης νομοθεσίας η οποία αφορά την οργάνωση και τη λειτουργία της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού και με την οποία ενσωματώθηκαν μία σειρά νέων για εκείνη τη χρονική περίοδο νομοθετικών διατάξεων στα κείμενα των αμέσως προηγούμενων κωδίκων. Εντούτοις, να επισημανθεί πως με την ψήφιση του νόμου 3852/2010 για το πρόγραμμα «Καλλικράτης» τροποποιήθηκε μία πληθώρα νομοθετικών διατάξεων οι οποίες περιλαμβάνονταν στα προηγούμενα κείμενα. Να σημειωθεί, τέλος, ότι το εν λόγω κείμενο του Κώδικα Δήμων

¹² Ο θεσμός της περιφέρειας εισάγεται αρχικώς στο διοικητικό σύστημα της χώρας με το νόμο 1622/1986 «Τοπική αυτοδιοίκηση – περιφερειακή ανάπτυξη και δημοκρατικός προγραμματισμός».

¹³ Με το πρόγραμμα «Ι. Καποδίστριας» στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση δημιουργήθηκαν 900 δήμοι και 133 κοινότητες, από τους 377 δήμους και τις 5.398 κοινότητες που υπήρχαν προγενέστερα. Παρόμοιες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες αναβάθμισης και ανασυγκρότησης της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης στη χώρα έγιναν και κατά το παρελθόν με τους νόμους 1416/1984, 1622/1986 και 2218/1994.

και Κοινοτήτων αποτελούταν από 11 μέρη και 287 άρθρα, ενώ το αντίστοιχο του Κώδικα Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης από 10 μέρη και 119 άρθρα.

Εν κατακλείδι, το τελευταίο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα στο χώρο της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης συνιστά ο νόμος 3852/2010, ευρέως γνωστός και ως σχέδιο «Καλλικράτης», ο οποίος ισχύει σήμερα και ρυθμίζει όλα εκείνα τα θέματα τα οποία σχετίζονται με την τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα. Να προστεθεί, βέβαια, το γεγονός ότι το εν λόγω νομοθέτημα αποτελεί μία προέκταση της προαναφερθείσας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας του σχεδίου «Καποδίστριας». Διεξοδική αναφορά και ανάλυση του συγκεκριμένου νόμου θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής. Σε γενικές γραμμές, όμως, να αναφερθεί ότι με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» ή άλλως με το νόμο περί «Νέας Αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» μεταρρυθμίστηκε η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας το 2011 και επανακαθορίστηκαν τα όρια των αυτοδιοικητικών μονάδων, ο τρόπος εκλογής των οργάνων και οι αρμοδιότητές τους.

Διάγραμμα 1.1.: Η νέα διοικητική διαίρεση της Ελλάδας σύμφωνα με τον «Καλλικράτη»¹⁴



Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, (2016), Αθήνα

Βασικές πτυχές του προγράμματος «Καλλικράτης» 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 (οι αυτοδιοικητικές εκλογές συμπίπτουν πλέον με τις ευρωεκλογές), καθώς επίσης και η ανακατανομή των αρμοδιοτήτων κάθε βαθμού.

Βασικό κριτήριο της ανωτέρω μεταρρύθμισης ήταν να μην υπάρχει δήμος με πληθυσμό κάτω των 25.000 κατοίκων στα πολεοδομικά συγκροτήματα Αθήνας και Θεσσαλονίκης ή 10.000 για την υπόλοιπη χώρα. Να τονιστεί εδώ, βέβαια, πως εξαιρέσεις έγιναν μόνο για τις ορεινές περιοχές, όπου το πληθυσμιακό κατώτατο όριο τέθηκε στις 2.000 και στα νησιά, όπου προκρίθηκε η λογική «ένας δήμος ανά νησί», πλην των δύο μεγάλων ελληνικών νησιών, Κρήτης και Εύβοιας.

¹⁴ Κάθε χρώμα αντιστοιχεί σε περιφέρεια. Με μαύρη γραμμή χωρίζονται οι περιφερειακές ενότητες (πλην Αττικής), με λευκή οι δήμοι (πλην πολεοδομικών συγκροτημάτων Αθηνών και Θεσσαλονίκης).

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται οι βασικότερες διαφορές μεταξύ του παλαιού και του νέου καθεστώτος που εισήγαγε η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» στο χώρο της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης:

Πίνακας 1.1.: Διαφορές μεταξύ παλαιού και νέου καθεστώτος στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση

	Παλιό καθεστώς	Καθεστώς Προγράμματος «Καλλικράτη»
Δήμοι	<p>Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 910 δήμοι και 124 κοινότητες. Οι περισσότεροι είχαν προκύψει από συνενώσεις το 1997 με τον «Καποδίστρια». Διαιρούνταν σε <i>δημοτικά διαμερίσματα</i>.</p>	<p>Πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ. Περιορισμός σε 325 δήμους μέσω εθελοντικών ή αναγκαστικών συνενώσεων. Ανάλυση μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων. Διαιρούνται σε <i>δημοτικές ενότητες</i>, οι οποίες αποτελούν τους δήμους που συνενώθηκαν. Αυτές με τη σειρά τους διαιρούνται σε <i>κοινότητες</i>, οι οποίες ταυτίζονται με τα παλαιά δημοτικά διαμερίσματα.</p>
Νομοί & Νομαρχίες Αττικής, Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης	<p>Δευτεροβάθμιοι ΟΤΑ. Συνολικά 50 νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και 19 επαρχεία (τα τελευταία στο πλαίσιο της αποκέντρωσης εντός ορισμένων, κυρίως νησιωτικών, νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων). Ακολουθούσαν τη διαίρεση της χώρας σε νομούς και νομαρχίες (Αττική, Ανατολική Μακεδονία και Θράκη), με εξαιρέσεις στην Αττική (Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αθηνών-Πειραιώς) και στην Ανατολική Μακεδονία και Θράκη (Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις Έβρου-Ροδόπης και Δράμας-Καβάλας-Ξάνθης).</p>	<p>Περιφερειακές ενότητες. Συνολικά 74. Μολονότι διοικητικά δεν αποτελούν αυτοδιοικούμενο θεσμό, ορίζεται ότι σε καθεμία από αυτές (ή ομάδα τους σε ορισμένες περιπτώσεις) θα αντιστοιχεί ένας άμεσα εκλεγμένος αντιπεριφερειάρχης, ο οποίος θα προέρχεται υποχρεωτικά από το συνδυασμό του περιφερειάρχη, θα έχει δηλωθεί ως τέτοιος στο ψηφοδέλτιο και θα έχει αυξημένες κατά τόπον αρμοδιότητες.</p>

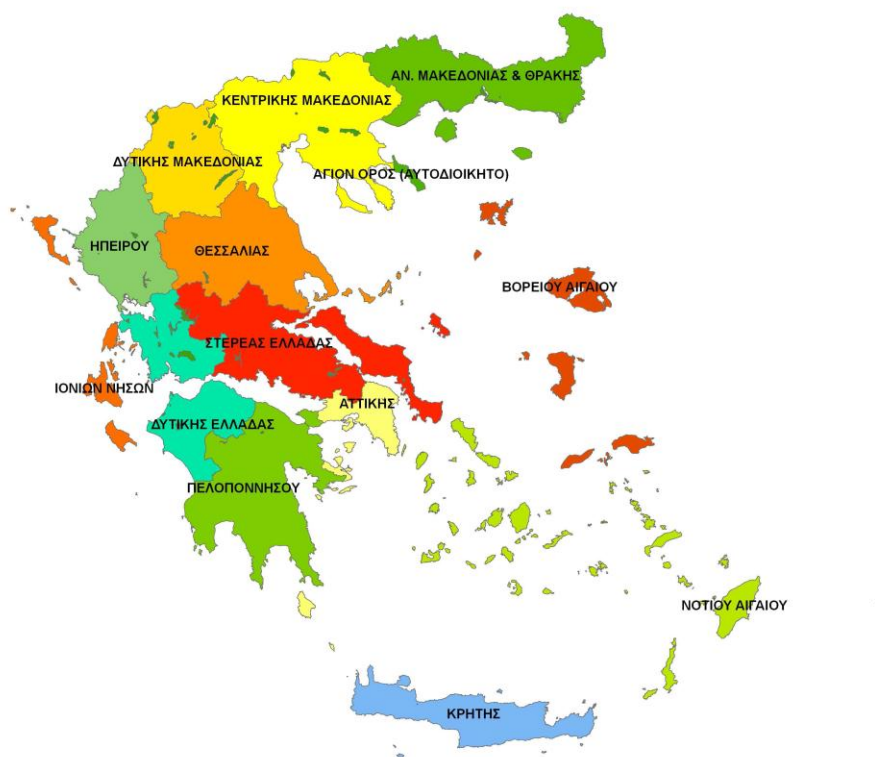
Περιφέρειες	Συνολικά 13. Υπεύθυνες για το συντονισμό των ΟΤΑ, τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεών τους και την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής σε περιφερειακό επίπεδο. Ο περιφερειάρχης διοριζόταν από την κυβέρνηση.	Παρέμειναν στα ίδια γεωγραφικά όρια, αλλά πλέον αποτελούν δευτεροβάθμιους ΟΤΑ με αιρετό περιφερειάρχη και συμβούλιο. Ανάληψη μέρους των αρμοδιοτήτων των νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων.
Αποκεντρωμένες Διοικήσεις	Δεν υπήρχαν.	Συνολικά 7. Ο επικεφαλής τους (πρώην γενικός γραμματέας, νυν συντονιστής σύμφωνα με τους νόμους 4325/2015 και 4368/2016) διορίζεται από την κυβέρνηση. Ανέλαβαν σε γενικές γραμμές τις αρμοδιότητες των παλαιών κρατικών περιφερειών.
Δημοτικές επιχειρήσεις	Περίπου 6.000 νομικά πρόσωπα και επιχειρήσεις των δήμων.	Μειώνονται σε περίπου 1.500 μέσω συνενώσεων ή καταργήσεων.
Χρηματοδότηση ΟΤΑ	Κρατικός προϋπολογισμός, ευρωπαϊκά προγράμματα, δημοτικά τέλη, ίδιοι πόροι (π.χ. δημοτικές επιχειρήσεις, εκμίσθωση παραλιών και λατομείων κ.ά.).	Παραμένουν τα προηγούμενα. Προστίθεται μερίδιο από κρατικούς φόρους (ΦΠΑ, φορολογία εισοδήματος, φόρο ακίνητης περιουσίας).
Αυτοδιοικητικές εκλογές	Κάθε 4 χρόνια, μήνα Οκτώβριο. Εάν ο πρώτος συνδυασμός δεν συγκέντρωνε 42%, η διαδικασία επαναλαμβανόταν την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.	Κάθε 5 χρόνια, μήνα Ιούνιο, μαζί με τις ευρωεκλογές (εξαιρούνται οι εκλογές του 2010). Απαιτείται απόλυτη πλειοψηφία για την ανακήρυξη συνδυασμού ως νικητή. Εάν δεν επιτευχθεί, η διαδικασία επαναλαμβάνεται την επόμενη Κυριακή μεταξύ των δύο πρωτευσάντων.

Πηγή: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), (2015), Αθήνα

Οι δεκατρείς (13) νέες αυτοδιοικούμενες περιφέρειες σύμφωνα με τον «Καλλικράτη» είναι:

- Ανατολικής Μακεδονίας και Θράκης
- Κεντρικής Μακεδονίας
- Δυτικής Μακεδονίας
- Ηπείρου
- Θεσσαλίας
- Ιονίων Νήσων
- Δυτικής Ελλάδας
- Στερεάς Ελλάδας
- Αττικής
- Πελοποννήσου
- Βορείου Αιγαίου
- Νοτίου Αιγαίου
- Κρήτης

Διάγραμμα 1.2.: Χάρτης με τις δεκατρείς (13) αυτοδιοικούμενες περιφέρειες της Ελλάδας σύμφωνα με το νόμο «Καλλικράτης»



Πηγή: Οργανισμός Κτηματολογίου και Χαρτογραφείων Ελλάδας (ΟΚΧΕ), (2012), Αθήνα

Με το σχέδιο «Καλλικράτης» ο επικεφαλής των περιφερειών, ο περιφερειάρχης, εκλέγεται πλέον άμεσα από το λαό στις περιφερειακές εκλογές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

2.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζεται τι προβλέπεται για την τοπική αυτοδιοίκηση στις ισχύουσες στην Ελλάδα συνταγματικές και νομοθετικές ρυθμίσεις. Παράλληλα, αυτό εστιάζεται στο διαχωρισμό και στην καταγραφή των υφιστάμενων διαφορών μεταξύ του συστήματος της διοικητικής αποκέντρωσης και του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης, αφού πρώτα οριστούν και στοιχειοθετηθούν επακριβώς οι δύο αυτές έννοιες βάσει της υπάρχουσας ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας.

2.2. Η συνταγματική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης

2.2.1. Η έννοια της τοπικής αυτοδιοίκησης

Οι διατάξεις του άρθρου 102 του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος¹⁵ κατοχυρώνουν το θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης με την κρατούσα στην επιστήμη έννοιά της.

Η έννοια λοιπόν της τοπικής αυτοδιοίκησης δύναται να οριστεί ως εξής: τοπική αυτοδιοίκηση είναι η αυτοτελής ή άλλως η με ίδια ευθύνη άσκηση τοπικής δημόσιας διοίκησης από ένα εδαφικό νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με τη σύμπραξη του συνόλου των μελών του, δηλαδή του λαού, και υπό την εποπτεία του κράτους.

Από των ως άνω ορισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης προκύπτουν τα πέντε ουσιώδη εννοιολογικά στοιχεία της. Πρώτον, η ύπαρξη ενός εδαφικού νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου διαφορετικού από το κράτος. Δεύτερον, η σύμπραξη του λαού στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης η οποία ανατίθεται σε αυτό το εδαφικό νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου. Τρίτον, η αυτοτέλεια του εδαφικού νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου απέναντι στο κράτος και τους υπόλοιπους φορείς δημόσιας εξουσίας. Τέταρτον, η εποπτεία του κράτους και πέμπτον, η άσκηση τοπικής δημόσιας διοίκησης. Τα τέσσερα πρώτα εννοιολογικά στοιχεία της τοπικής αυτοδιοίκησης συνιστούν το τυπικό ή αλλιώς το οργανωτικό μέρος ή διαφορετικά την «τυπική έννοια» αυτής, ενώ από την άλλη μεριά το πέμπτο στοιχείο αποτελεί το ουσιαστικό μέρος ή το ουσιαστικό περιεχόμενο ή με άλλα λόγια την «ουσιαστική έννοια» αυτής¹⁶.

Επομένως, επανερχόμενοι στις διατάξεις του άρθρου 102 του συντάγματος, αυτές κατοχυρώνουν τα πέντε ουσιώδη εννοιολογικά στοιχεία της τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, αυτά είναι α) η ύπαρξη οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ως εδαφικών νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, β) η εκλογή των οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης από το λαό, γ) η αυτοτέλεια των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, δ) η εποπτεία του κράτους στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και ε) η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίες αποτελούν τον βασικό κύκλο ενέργειας αυτών.

¹⁵ Το ισχύον ελληνικό σύνταγμα ψηφίστηκε από τη Βουλή των Ελλήνων το 1975 και έκτοτε αναθεωρήθηκε τέσσερις φορές. Η πρώτη αναθεώρηση έγινε το 1986, η δεύτερη αναθεώρηση έγινε το 2001, η τρίτη αναθεώρηση έγινε το 2008 και, τέλος, η τέταρτη αναθεώρηση έγινε το 2011.

¹⁶ Ράικος Γ. Α., (2002), *Συνταγματικό Δίκαιο: Εισαγωγή – Οργανωτικό Μέρος*, τόμος 1, τεύχη Α και Β, 2^η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, σ. 954.

2.2.2. Η έκταση της τοπικής αυτοδιοίκησης¹⁷

α) Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης ως εδαφικά νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου

Η διάταξη της αναθεωρημένης παραγράφου 1 του άρθρου 102 του συντάγματος ορίζει τα εξής: «Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού». Κατά συνέπεια, η εν λόγω διάταξη κατοχυρώνει τοπική αυτοδιοίκηση δύο βαθμών, ενώ παράλληλα εναποθέτει στον κοινό νομοθέτη να καθορίζει κάθε φορά τους επιμέρους οργανισμούς της.

Υπό το ισχύον αναθεωρημένο σύνταγμα, ο κοινός νομοθέτης καθορίζει ελεύθερα τους πρωτοβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, δεσμευόμενος μόνο από τη διάταξη του άρθρου 101, παράγραφος 2 αυτού, η οποία ορίζει τα εξής: «Η διοικητική διαίρεση της χώρας διαμορφώνεται με βάση τις γεωοικονομικές, κοινωνικές και συγκοινωνιακές συνθήκες».

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το ισχύον αναθεωρημένο σύνταγμα, ο κοινός νομοθέτης καθορίζει ελεύθερα και τους δευτεροβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, δεσμευόμενος πάλι από την προαναφερθείσα διάταξη του άρθρου 101, παράγραφος 2 αυτού. Εντούτοις, η αρχική διάταξη του άρθρου 102, παράγραφος 1, εδάφιο β' του Συντάγματος προέβλεπε τη νομοθετική καθιέρωση και άλλων ανώτερων βαθμίδων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Να τονιστεί μάλιστα πως ο κοινός νομοθέτης είχε ευρεία διακριτική ευχέρεια κατά τη ρύθμιση του συγκεκριμένου θέματος. Ο τελευταίος, ωστόσο, όφειλε να καθιερώσει τουλάχιστον και το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Αντιθέτως, η αναθεωρημένη διάταξη του άρθρου 102, παράγραφος 1, εδάφιο α' του ισχύοντος συντάγματος κατοχυρώνει, όπως ήδη αναφέρθηκε ανωτέρω, μόνο τους πρωτοβάθμιους και δευτεροβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Αξίζει στο σημείο αυτό να επισημανθεί πως η μη συνταγματική κατοχύρωση και του τρίτου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης είχε επικριθεί κατά την ψήφιση του εν λόγω άρθρου από το σύνολο των κοινοβουλευτικών κομμάτων της τότε αντιπολίτευσης.

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, οι δευτεροβάθμιοι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης δεν ασκούν εποπτεία στους πρωτοβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και, ταυτόχρονα, δε θίγουν τις αρμοδιότητές τους. Εξάλλου, ουδεμία απολύτως ιεραρχική σχέση υφίσταται μεταξύ των δύο αυτών βαθμών της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Επίσης, η αναθεωρημένη διάταξη της παραγράφου 3 του άρθρου 102 του ισχύοντος συντάγματος προβλέπει τη σύσταση συνδέσμων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο αναλυτικά, αυτή ορίζει: «Με νόμο μπορεί να προβλέπονται για την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών ή την άσκηση αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αναγκαστικοί ή εκούσιοι σύνδεσμοι οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που διοικούνται από αιρετά όργανα». Να αναφερθεί πως η συγκεκριμένη συνταγματική διάταξη επανέλαβε την αρχική διάταξη της ίδιας παραγράφου του εν λόγω άρθρου με την μόνη προσθήκη και «την άσκηση αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης» στις αρμοδιότητες των συνδέσμων αυτών και εν μέρει διαφορετική διατύπωση.

β) Η εκλογή των οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης από το λαό

Όσον αφορά την εκλογή των οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης από το λαό, το ισχύον αναθεωρημένο σύνταγμα προβλέπει, στη διάταξη του άρθρου 102,

¹⁷ ό.π., σσ. 953 – 986.

παράγραφος 2, εδάφιο β' αυτού, την κατ' αρχήν εκλογή όλων των διοικούντων οργάνων (αρχών) των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης από το λαό. Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη διάταξη, οι αρχές των προαναφερθέντων οργανισμών «εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, όπως νόμος ορίζει». Κατά άμεση συνέπεια, η εν λόγω διάταξη θεσπίζει το αιρετό όλων των αρχών των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, τόσο των βουλευομένων όσο και των εκτελεστικών. Με αυτόν τον τρόπο, η διάταξη αυτή κατοχυρώνει την έμμεση σύμπραξη του λαού στη διοίκηση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, καθιερώνει δηλαδή με άλλα λόγια, κατά τον συνταγματολόγο Ράικο, την λεγόμενη έμμεση τοπική αυτοδιοίκηση¹⁸. Αξίζει πάντως να αναφερθεί σε αυτό το σημείο το γεγονός ότι ανεπιτυχώς είχε προταθεί κατά τη συνταγματική αναθεώρηση του 2001 η καθιέρωση των τοπικών δημοψηφισμάτων για μείζονος σημασίας τοπικά θέματα.

Η εκλογή των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης διέπεται, εκτός από τις αρχές της καθολικότητας και της μυστικότητας της ψηφοφορίας οι οποίες καθιερώνονται ρητώς από την προπαρατιθέμενη διάταξη του άρθρου 102, παράγραφος 2, εδάφιο β' του συντάγματος, και από τις αρχές της ελευθερίας και της γνησιότητας της ψηφοφορίας, σύμφωνα πάντα με το άρθρο 52 του συντάγματος, την αρχή της ισότητας της ψήφου, κατά το άρθρο 4, παράγραφος 1 του συντάγματος, καθώς επίσης και τις αρχές της ίσης μεταχείρισης των υποψηφίων και των πολιτικών κομμάτων. Το σύνταγμα, βέβαια, δεν κατοχυρώνει και τις αρχές της αμεσότητας και της υποχρεωτικότητας της ψηφοφορίας για την εκλογή των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίες παρά ταύτα καθιερώνονται νομοθετικά.

Πέραν των προαναφερθεισών κλασικών εκλογικών αρχών, για την ανάδειξη των οργάνων των τοπικών οργανισμών ισχύει και μία άλλη βασική αρχή, η οποία προκύπτει από τη φύση της εκλογής των οργάνων των οργανισμών αυτών. Η εν λόγω αρχή, δηλαδή, δεν αναφέρεται σαφώς και ρητώς, αλλά προκύπτει εμμέσως στο άρθρο 102, παράγραφος 2, εδάφιο β' του συντάγματος, σύμφωνα με την οποία η εκλογή των αρχών των τοπικών οργανισμών πρέπει να επαναλαμβάνεται σε ορισμένα εύλογα χρονικά διαστήματα. Το ελληνικό σύνταγμα, όπως διαφαίνεται στο σημείο αυτό, δεν καθορίζει επακριβώς τη διάρκεια της χρονικής περιόδου, άλλως της θητείας, των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αντιθέτως, ο καθορισμός της επαφίεται στη νομοθετική λειτουργία. Η διάταξη του άρθρου 53, παράγραφος 1 του συντάγματος, η οποία καθορίζει τη διάρκεια της βουλευτικής περιόδου, δεν εφαρμόζεται σε καμία περίπτωση αναλόγως εν προκειμένω. Εντούτοις, αυτή αποτελεί αδήριτη ανάγκη να χρησιμεύει ως κατευθυντήρια γραμμή σε ότι αφορά το νομοθετικό καθορισμό της θητείας των αρχών των τοπικών οργανισμών. Και αυτό διότι με αυτήν εκφράζεται η αντίληψη του συνταγματικού νομοθέτη για την έννοια της εκλογής, από την οποία ο κοινός νομοθέτης δεν έχει τη δυνατότητα να αποκλίνει σοβαρά κατά τη ρύθμιση του συγκεκριμένου θέματος. Σε κάθε περίπτωση, μία συντομότερη χρονική περίοδος είναι απεριόριστα επιτρεπτή, ενώ από την άλλη πλευρά μία μακρότερη χρονική περίοδος δεν είναι δυνατόν να υπερβαίνει ένα ακραίο χρονικό όριο, πέραν του οποίου δεν δύναται να γίνει λόγος για εκλογή αλλά πρόδηλα για διορισμό των αρχών των τοπικών αυτών οργανισμών. Άρα, η εντολή διακυβέρνησης ενός οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης η οποία δόθηκε με εκλογή από το λαό και έληξε, μπορεί να ανανεώνεται αποκλειστικά και μόνο από το λαό, πάντα εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος.

Εξάλλου, οι ισχύουσες διατάξεις του ελληνικού συντάγματος δεν καθορίζουν ούτε το σύστημα εκλογής των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης, αφήνοντας τη ρύθμισή του και πάλι στον κοινό νομοθέτη. Επομένως, η νομοθετική λειτουργία καθορίζει ελεύθερα

¹⁸ ό.π., σ. 958.

το σύστημα αυτό, μέσα πάντα στο πλαίσιο των συνταγματικών εκλογικών αρχών, οι οποίες μόλις αναφέρθηκαν ανωτέρω.

Επιπλέον, η ισχύουσα αναθεωρημένη διάταξη του άρθρου 102 του συντάγματος δεν ρυθμίζει το ζήτημα της παροχής του ενεργητικού και του παθητικού εκλογικού δικαιώματος κατά τις εκλογές της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης στους πολίτες των άλλων κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης οι οποίοι κατοικούν στην Ελλάδα. Αναμφισβήτητα, ούτε και η επιφύλαξη του νόμου δεν μπορεί να θεωρηθεί πως καλύπτει μία τέτοια ρύθμιση του εν λόγω θέματος. Η επιφύλαξη του νόμου καλύπτει μόνο τη ρύθμιση των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης, της θητείας και της διαδικασίας της εκλογής αυτών, αλλά και την καθιέρωση εξαιρέσεων από τις αρχές της καθολικής και της μυστικής ψηφοφορίας τις οποίες κατοχυρώνει η συνταγματική διάταξη. Τέλος, να τονιστεί πως ούτε το γεγονός ότι η συγκεκριμένη διάταξη δεν ρυθμίζει το θέμα αυτό και για τους ίδιους τους Έλληνες πολίτες δικαιολογεί την παράλειψη αυτή του συνταγματικού νομοθέτη για τους αλλοδαπούς πολίτες κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, κάτι το οποίο βέβαια δυσχεραίνει αυτονόητα σε σημαντικό βαθμό τη συμμετοχή της Ελλάδας στις διαδικασίες της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης¹⁹.

γ) Η αυτοτέλεια των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης

Στο άρθρο 102, παράγραφος 2, εδάφιο α' του συντάγματος κατοχυρώνεται επίσης η αυτοτέλεια των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Ειδικότερα, η διάταξη του εν λόγω συνταγματικού άρθρου ορίζει ρητώς ότι «Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια». Έτσι, από την ως άνω συνταγματική διάταξη γίνεται αντιληπτό ότι η αυτοτέλεια των τοπικών οργανισμών κατοχυρώνεται απεριόριστα απέναντι στη νομοθετική λειτουργία. Και αυτό διότι στη διάταξη αυτή, όπως και στη διάταξη της παραγράφου 5, εδάφιο α', του ίδιου άρθρου του συντάγματος, δεν αναγράφεται η επιφύλαξη του νόμου.

Από τα ανωτέρω, αλλά και από τις διατάξεις του άρθρου 102, παράγραφος 4, εδάφια α' και β' του συντάγματος όπου αναφέρεται ρητώς, συνάγεται ότι το κράτος ασκεί μεν έλεγχο νομιμότητας επί των πράξεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, δεν ασκεί όμως και έλεγχο σκοπιμότητας επί των πράξεων των τοπικών οργανισμών, διότι αναντίρρητα το τελευταίο θα σήμαινε παραβίαση της συνταγματικά κατοχυρωμένης αυτοτελείας τους, με άλλα λόγια αυτό θα συνεπαγόταν ανάμειξη του κράτους στη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων, έργο με το οποίο επιφορτίζονται κατεξοχήν οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης. Εξάλλου, στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός πως ένας πιθανός νόμος ο οποίος θα προέβλεπε τον έλεγχο σκοπιμότητας επί των πράξεων των τοπικών οργανισμών θα ήταν άρδην αντίθετος με την ίδια την έννοια της αυτοτελείας αυτών, καθώς ο συγκεκριμένος έλεγχος αποτελεί από τη φύση του τροχοπέδη στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και στην ελεύθερη δράση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

¹⁹ Θα πρέπει ωστόσο να καταστεί σαφές σε αυτό το σημείο ότι παρόλο που η σχετική διάταξη του άρθρου 102 του συντάγματος δεν κατοχυρώνει ρητά τα δικαιώματα του εκλέγειν και του εκλέγεσθαι κατά τις εκλογές των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης υπέρ των Ελλήνων πολιτών, εντούτοις τα εν λόγω δικαιώματα θεωρούνται, όπως και όλα φυσικά τα άλλα πολιτικά δικαιώματα, ως δικαιώματα του πολίτη ενόψει των διατάξεων των άρθρων 51, παράγραφος 3, εδάφιο α' και 55, παράγραφος 1 του συντάγματος, τα οποία κατοχυρώνουν αντίστοιχα το ενεργητικό και το παθητικό εκλογικό δικαίωμα κατά την εκλογή των βουλευτών υπέρ των Ελλήνων πολιτών, καθώς επίσης και της θεμελιώδους διάταξης του άρθρου 1, παράγραφος 3 του συντάγματος, η οποία θεωρεί το «Λαό» (Εκλογικό Σώμα), με την παραδοσιακή του έννοια, ως πηγή ολόκληρης της κρατικής εξουσίας.

Σε αυτό το σημείο να προστεθεί η άποψη του Καθηγητή Ράικου²⁰ ότι οι αναθεωρημένες διατάξεις των εδαφίων α', β' και δ' της παραγράφου 5, του άρθρου 102 του ισχύοντος συντάγματος, εξασφαλίζουν σε πληρέστερο βαθμό την οικονομική αυτοτέλεια των ΟΤΑ, συγκριτικά πάντα με την αρχική διάταξη της παραγράφου 7 του ίδιου συνταγματικού άρθρου²¹. Αναλυτικότερα, οι συγκεκριμένες διατάξεις του αναθεωρημένου συντάγματος ορίζουν τα κάτωθι: «Το κράτος λαμβάνει 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 οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με ταυτόχρονη διασφάλιση της διαφάνειας κατά τη διαχείριση των πόρων αυτών. Νόμος ορίζει τα σχετικά με την απόδοση και κατανομή, μεταξύ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, των φόρων ή τελών που καθορίζονται υπέρ αυτών και εισπράττονται από το κράτος. Νόμος ορίζει τα σχετικά με τον καθορισμό και την είσπραξη τοπικών εσόδων απευθείας από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης».

Συμπερασματικά, με τον συνταγματικά κατοχυρωμένο όρο της αυτοτέλειας των τοπικών οργανισμών εννοούμε τη διαχείριση από τους ΟΤΑ των υποθέσεών τους με δική τους ευθύνη, ήτοι τα όργανα αυτών των τοπικών οργανισμών ενεργούν εντός του πλαισίου των νόμων ελεύθερα και παράλληλα μη υποκείμενα σε διαταγές των οργάνων του κράτους ή οιουδήποτε άλλου φορέα δημόσιας εξουσίας. Με πολύ απλά λόγια, η ίδια ευθύνη σημαίνει ότι αποφασιστικός παράγων κατά τη διαχείριση των υποθέσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί η βούλησή τους και σε καμία περίπτωση η βούληση του κράτους ή οιουδήποτε άλλου φορέα δημόσιας εξουσίας. Κατά άμεση συνέπεια λοιπόν, η αυτοτέλεια των τοπικών οργανισμών περιλαμβάνει το δικαίωμα αυτών από τη μία πλευρά να αποφασίζουν κυριαρχικά, εάν και με ποιο τρόπο θα διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους, και από την άλλη πλευρά να εκτελούν τις σχετικές αποφάσεις τους με δικά τους όργανα.

δ) Η εποπτεία του κράτους στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης

Η αυτοτέλεια των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης κατοχυρώνεται από το ισχύον ελληνικό σύνταγμα υπό την επιφύλαξη της εποπτείας του κράτους. Συγκεκριμένα, την άσκηση της κρατικής εποπτείας στους τοπικούς οργανισμούς κατοχυρώνουν ρητώς οι ακόλουθες αναθεωρημένες διατάξεις του άρθρου 102, παράγραφος 4 του συντάγματος: «Το κράτος ασκεί στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης εποπτεία που συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους. Ο έλεγχος νομιμότητας ασκείται, όπως νόμος ορίζει». Γίνεται εδώ αντιληπτό ότι οι εν λόγω συνταγματικές διατάξεις δεν επιτρέπουν απλώς αλλά αντίθετα επιτάσσουν τη νομοθετική καθιέρωση της κρατικής εποπτείας. Παράλληλα, να τονιστεί έντονα ότι ο όρος «εποπτεία» χρησιμοποιείται από τη σχετική συνταγματική διάταξη με τη στενή πάντα, δηλαδή με την κύρια, έννοιά του, άλλως με την έννοια του ελέγχου ο οποίος ασκείται από τις διοικητικές αρχές του κράτους στους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Έχουμε επομένως τη λεγόμενη διοικητική εποπτεία από τις αρμόδιες διοικητικές αρχές του κράτους πάνω στους τοπικούς αυτούς οργανισμούς. Τέλος, όπως φαίνεται παρακάτω αναλυτικότερα, η εποπτεία αυτή του

²⁰ Ράικος Γ. Α., (2002), ό.π., σ. 968.

²¹ Ειδικότερα, η αρχική διάταξη της παραγράφου 7, του άρθρου 102 του συντάγματος προέβλεπε τα ακόλουθα: «Το κράτος μεριμνά ώστε να εξασφαλίζονται οι αναγκαίοι πόροι για την εκπλήρωση της αποστολής των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Νόμος ορίζει τα σχετικά με την απόδοση και κατανομή, μεταξύ των οργανισμών αυτών, των φόρων ή τελών που καθορίζονται υπέρ αυτών και εισπράττονται από το κράτος».

κράτους πάνω στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης περιλαμβάνει την άσκηση ελέγχου τόσο στο πρόσωπο όσο και στις πράξεις των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης.

δι) Ο έλεγχος του προσώπου των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης

Το ισχύον ελληνικό σύνταγμα επιτρέπει αναμφίβολα την άσκηση διοικητικού ελέγχου στο πρόσωπο των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Πιο αναλυτικά, το αιρετό των οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης εξομοιώνει δίχως καμία αμφισβήτηση αυτά με τους βουλευτές. Ωστόσο, η εν λόγω εξομοίωση δεν είναι πλήρης διότι το έργο των βουλευτών είναι κατά κύριο λόγο νομοθετικό, ενώ αντιθέτως εκείνο των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι κατ' αρχήν διοικητικό. Κατά άμεση συνέπεια, οι υφιστάμενες συνταγματικές διατάξεις περί της προστασίας των βουλευτών δεν δύναται να εφαρμόζονται κατά τρόπο ανάλογο στα όργανα των τοπικών οργανισμών. Αναντίρρητα, βέβαια, μία τέτοιου είδους εφαρμογή των συγκεκριμένων συνταγματικών διατάξεων θα απέκλειε αναγκαστικά την άσκηση οιοδήποτε διοικητικού ελέγχου στο πρόσωπο των οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, γεγονός το οποίο θα ήταν σε κάθε περίπτωση ασυμβίβαστο με την παραδοσιακή έννοια του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Εξάλλου, καθίσταται σαφές ότι από την άσκηση διοικητικού ελέγχου στα όργανα των τοπικών οργανισμών αναχωρεί και η διάταξη του τρίτου εδαφίου της παραγράφου 4 του άρθρου 102 του ισχύοντος συντάγματος, η οποία καθιερώνει μία εγγύηση για την επιβολή των πειθαρχικών ποινών αργίας και απόλυσης σε αυτά. Πιο συγκεκριμένα, ο έλεγχος αυτός είναι δυνατόν να περιλαμβάνει κατ' αρχήν μία εξαιρετικά περιορισμένη πειθαρχική εξουσία και κατ' εξαίρεση τη λήψη ορισμένων διοικητικών μέτρων τα οποία αποσκοπούν στη διασφάλιση της κανονικής λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης. Επιπροσθέτως, σε κάθε περίπτωση ο εν λόγω έλεγχος δεν δύναται να θέτει σε άμεσο κίνδυνο την προσωπική ανεξαρτησία των οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και ταυτόχρονα οφείλει να ανταποκρίνεται στη διττή φύση του λειτουργήματός τους το οποίο, βέβαια, περιλαμβάνει στοιχεία τόσο του βουλευτικού όσο και του υπαλληλικού λειτουργήματος. Αυτό συμβαίνει σε τρεις περιπτώσεις. Πρώτον, οσάκις αποβλέπει μόνο στην εξασφάλιση εκπλήρωσης των νόμιμων καθηκόντων των οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και, εν γένει, της νομίμου λειτουργίας των τοπικών αυτών οργανισμών. Δεύτερον, όταν είναι αρκετά χαλαρός και, εν πάσει περιπτώσει, ηπιότερος από τον πειθαρχικό έλεγχο ο οποίος απορρέει από την ιεραρχική εξουσία και ο οποίος ασκείται στα διοικητικά κρατικά όργανα. Τρίτον, κάθε φορά που ασκείται σύμφωνα με ορισμένες εγγυήσεις ορθής και αμερόληπτης κρίσης.

Ειδικότερα, η αναθεωρημένη διάταξη της παραγράφου 4, εδάφιο γ', του άρθρου 102 του ισχύοντος συντάγματος ορίζει τα εξής: «Πειθαρχικές ποινές στα αιρετά όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης, εκτός από τις περιπτώσεις που συνεπάγονται αυτοδικαίως έκπτωση ή αργία, επιβάλλονται μόνο ύστερα από σύμφωνη γνώμη συμβουλίου που αποτελείται κατά πλειοψηφία από τακτικούς δικαστές, όπως νόμος ορίζει». Έτσι, καίτοι δύναται να επιβληθούν οι πειθαρχικές ποινές της αργίας και της απόλυσης σε αιρετά όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης, αυτές επιβάλλονται μόνο ύστερα από σύμφωνη γνώμη συμβουλίου, το οποίο μάλιστα αποτελείται κατά πλειοψηφία από τακτικούς δικαστές. Εντούτοις, να τονιστεί το γεγονός ότι η συγκεκριμένη συνταγματική διάταξη δεν απαιτεί τη σύμφωνη γνώμη αυτού του συμβουλίου στις περιπτώσεις κατά τις οποίες συνεπάγονται αυτοδικαίως έκπτωση ή αργία. Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο, προς αποφυγήν παρεξηγήσεων, ότι ως «αιρετά όργανα» νοούνται από την εν λόγω διάταξη προφανέστατα άπαντα τα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης τα οποία εκλέγονται

σύμφωνα με την υφιστάμενη διάταξη του άρθρου 102, παράγραφος 2, εδάφιο β' του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος.

δii) Ο έλεγχος των πράξεων των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης

Ο κρατικός έλεγχος στις πράξεις των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης οφείλει να διέπεται από τις ακόλουθες τέσσερις βασικές αρχές, οι οποίες βέβαια συνάγονται αδιαμφισβήτητα από την ίδια την έννοια του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης και, κατά άμεση συνέπεια, κατοχυρώνονται και συνταγματικά:

1. Ο έλεγχος δύναται να περιλαμβάνει μόνο τη νομιμότητα και όχι και τη σκοπιμότητα της πράξης.
2. Ο έλεγχος μπορεί να είναι κατασταλτικός και όχι προληπτικός.
3. Η εποπτική αρχή δεν είναι δυνατόν να μεταρρυθμίζει τις πράξεις των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης.
4. Η εποπτική αρχή δεν μπορεί να υποκαθίσταται στην αρμοδιότητα των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Η πρώτη αρχή κατοχυρώνεται πλήρως από τις προπαρατιθέμενες υφιστάμενες διατάξεις της παραγράφου 4, εδάφια α' και β', του αναθεωρημένου άρθρου 102 του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος. Όσον αφορά την επιφύλαξη του νόμου στη διάταξη του δεύτερου εδαφίου της εν λόγω παραγράφου, αυτή καλύπτει μόνο τα όργανα και τη διαδικασία άσκησης και όχι και την έκταση της εποπτείας ενόψει της ανεπιφύλακτης διατύπωσης της διάταξης του πρώτου εδαφίου της. Επομένως, το ισχύον αναθεωρημένο ελληνικό σύνταγμα απαγορεύει απόλυτως την άσκηση ελέγχου σκοπιμότητας στις πράξεις των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης από την κρατική εξουσία. Το σύνταγμα πάντως κατοχυρώνει απόλυτα και τις τρεις άλλες προαναφερθείσες αρχές.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί εδώ πως η διάταξη της παραγράφου 4, εδάφιο β', του άρθρου 102 του σχεδίου συντάγματος της συνταγματικής επιτροπής της Ζ' Αναθεωρητικής Βουλής, η οποία κατοχύρωνε τον κατασταλτικό έλεγχο, τελικώς δεν περιλήφθηκε στο συγκεκριμένο αναθεωρημένο συνταγματικό άρθρο. Κατά την ορθή, σύμφωνα με τη γνώμη μας, άποψη, όμως, του διακεκριμένου συνταγματολόγου Αθανασίου Ράικου²², η διαγραφή του επιθέτου «κατασταλτικός» κατά την ψήφιση της εν λόγω διάταξης από τη Βουλή δεν έγινε προκειμένου να διευκολυνθεί η νομοθετική καθιέρωση και προληπτικού ελέγχου αλλά, αντιθέτως, αποσκοπούσε στην ευθυγράμμιση της διατύπωσής της με τη διατύπωση άλλων συνταγματικών διατάξεων και, συνάμα, της κοινής νομοθεσίας, οι οποίες κάνουν χρήση της φράσης «έλεγχος νομιμότητας» δίχως τη διάκριση σε «προληπτικό» και σε «κατασταλτικό».

ε) Ο κύκλος ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης

ει) Η διάκριση του κύκλου ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης σε ίδιο και δοτό

Ο κύκλος ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης διακρίνεται παραδοσιακά στον ίδιο και στον δοτό.

²² Ράικος Γ. Α., (2002), ό.π., σ. 973.

Ο ίδιος κύκλος ενέργειας είναι ο κύριος κύκλος ενέργειας των τοπικών οργανισμών, ο οποίος περιλαμβάνει κατ' αρχήν το σύνολο των τοπικών υποθέσεων, δηλαδή εκείνων των υποθέσεων οι οποίες ανήκουν στους συγκεκριμένους οργανισμούς σύμφωνα με τον προορισμό τους και διεκπεραιώνονται από αυτούς αυτοτελώς (ίδιες υποθέσεις).

Από την άλλη πλευρά, ως δοτός κύκλος ενέργειας θεωρείται κατ' αρχήν το σύνολο των γενικών υποθέσεων, για τη διεκπεραίωση των οποίων το κράτος χρησιμοποιεί για λόγους σκοπιμότητας τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης ως όργανά του (δοτές υποθέσεις).

Με την ως άνω διάκριση του κύκλου ενέργειας ή άλλως των υποθέσεων των τοπικών οργανισμών εκφράζονται δύο διαμετρικά αντίθετοι τύποι διοικητικής οργάνωσης: από τη μία μεριά στον ίδιο κύκλο ενέργειας των τοπικών οργανισμών πρόκειται για κρατική διοίκηση η οποία ασκείται από νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, πρόκειται δηλαδή για μία έμμεση κρατική διοίκηση, ενώ από την άλλη μεριά στο δοτό κύκλο ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρόκειται για αποκεντρωμένη κρατική διοίκηση, πρόκειται συνεπώς για άμεση κρατική διοίκηση.

Η προαναφερθείσα διάκριση έχει στο ισχύον δίκαιο τριπλή πρακτική σημασία. Πρώτον, οι μεν ίδιες υποθέσεις υπόκεινται σε εποπτεία, οι δε δοτές υποθέσεις υπάγονται στην ιεραρχική εξουσία του κράτους. Δεύτερον, σαν άμεση συνέπεια του πρώτου, οι ελεγκτικές (εποπτικές) πράξεις των οργάνων του κράτους οι οποίες αφορούν τις ίδιες υποθέσεις των τοπικών αυτών οργανισμών δύναται να προσβάλλονται με αίτηση ακυρώσεως ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων, ενώ αντίθετα οι πράξεις οι οποίες εκδίδονται σχετικά με τις δοτές υποθέσεις των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και ιδιαιτέρως οι διαταγές των κρατικών οργάνων δεν υπόκεινται σε καμία απολύτως τέτοια προσβολή. Τρίτον, η ευθύνη αποζημίωσης των τρίτων για τις ζημιές, οι οποίες προξενούνται από τις πράξεις των τοπικών οργανισμών, βαρύνει αυτούς μεν, μόνο στην περίπτωση κατά την οποία οι σχετικές πράξεις αναφέρονται στη διεκπεραίωση των ιδίων υποθέσεων και το κράτος, εάν αυτές αφορούν τη διαχείριση των δοτών υποθέσεων.

eii) Η συνταγματική κατοχύρωση του ίδιου κύκλου ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης

Την ανάθεση της διαχείρισης όλων των τοπικών υποθέσεων στην αποκλειστική αρμοδιότητα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης κατοχυρώνουν ρητώς οι υφιστάμενες διατάξεις της παραγράφου 1, εδάφια α' και β', του αναθεωρημένου άρθρου 102 του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος, οι οποίες ορίζουν τα εξής παρακάτω: «Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων». Επομένως, η μεν διάταξη του πρώτου εδαφίου της εν λόγω παραγράφου επαναλαμβάνει αμετάβλητη την αρχική διάταξη της παραγράφου 1 του συγκεκριμένου συνταγματικού άρθρου, ενώ από την άλλη η διάταξη του δεύτερου εδαφίου καθιερώνει το «τεκμήριο αρμοδιότητας» υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με σκοπό τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων. Η δε διάταξη του δεύτερου εδαφίου αποσαφηνίζει απλώς την έννοια της διάταξης του πρώτου εδαφίου της εν λόγω παραγράφου. Κατά άμεση συνέπεια, λοιπόν, όλες οι τοπικές υποθέσεις υπάγονται στην αποκλειστική αρμοδιότητα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ωστόσο, το ισχύον ελληνικό σύνταγμα δεν καθορίζει την αρμοδιότητα ή άλλως τον κύκλο ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης των διάφορων βαθμίδων, αφήνοντας τη ρύθμιση του θέματος αυτού στον κοινό νομοθέτη. Πιο αναλυτικά, η υφιστάμενη διάταξη του τρίτου εδαφίου της παραγράφου 1 του αναθεωρημένου άρθρου

102 του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος ορίζει τα εξής: «Νόμος καθορίζει το εύρος και τις κατηγορίες των τοπικών υποθέσεων, καθώς και την κατανομή τους στους επί μέρους βαθμούς». Παρατηρείται ότι ο νομοθετικός καθορισμός του εύρους και των κατηγοριών των τοπικών υποθέσεων, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη διάταξη, είναι πρόδηλα ενδεικτικός ενόψει και του προαναφερόμενου τεκμηρίου αρμοδιότητας υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Εξάλλου, και η ίδια η νομοθετική κατανομή των τοπικών υποθέσεων στους δύο βαθμούς οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με την ανωτέρω διάταξη, δεν είναι απολύτως δεσμευτική. Αυτή είναι δυνατόν βέβαια να θεωρηθεί εύκολα ανίσχυρη ως αντισυνταγματική στην περίπτωση κατά την οποία υποθέσεις οι οποίες ανήκουν προφανέστατα στους πρωτοβάθμιους τοπικούς οργανισμούς μεταβιβάζονται στους δευτεροβάθμιους τοπικούς οργανισμούς ή και το αντίστροφο.

Να προστεθεί, τέλος, σε αυτό το σημείο ότι οι τοπικές υποθέσεις αναφέρονται μόνο στην εκτελεστική και όχι στη νομοθετική λειτουργία. Πράγματι, ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί μία μορφή αποσυγκέντρωσης μόνο της εκτελεστικής και όχι και της νομοθετικής λειτουργίας. Επομένως, ο κύκλος ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, ο οποίος κατοχυρώνεται από τη διάταξη του άρθρου 102, παράγραφος 1 του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος, δεν περιλαμβάνει σε καμία περίπτωση και νομοθετική λειτουργία, δηλαδή το δικαίωμά τους να θεσπίζουν κανόνες δικαίου. Άρα, μολονότι οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, εντούτοις αυτοί στερούνται οιασδήποτε μορφής αυτονομίας. Και αυτό ίσως να έγινε από το συνταγματικό νομοθέτη σκοπίμως, προς ενίσχυση της εδαφικής ακεραιότητας της Ελλάδας, αλλά και λόγω ιστορικών, δημογραφικών, κοινωνικών, οικονομικών, πολιτικών, πολιτιστικών και γεωγραφικών χαρακτηριστικών της πατρίδας μας, σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες όπου τα εκεί συντάγματα επιτρέπουν κάποιου είδους αυτονομία στην τοπική αυτοδιοίκηση. Οι οργανισμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να εκδίδουν κανονιστικές πράξεις μόνο με βάση ειδική νομοθετική εξουσιοδότηση, η οποία παρέχεται σύμφωνα με την υφιστάμενη διάταξη του άρθρου 43, παράγραφος 2, εδάφιο β' του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος, η οποία ορίζει ότι: «Εξουσιοδότηση για έκδοση κανονιστικών πράξεων από άλλα όργανα της διοίκησης επιτρέπεται προκειμένου να ρυθμιστούν ειδικότερα θέματα ή θέματα με τοπικό ενδιαφέρον ή με χαρακτήρα τεχνικό ή λεπτομερειακό». Είναι, όμως, ανεπίτρεπτη η παροχή αυτονομίας στους τοπικούς οργανισμούς με «νόμους – πλαίσια» σύμφωνα με τις υφιστάμενες διατάξεις της παραγράφου 4, του άρθρου 43 του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος, οι οποίες προβλέπουν την παροχή γενικών νομοθετικών εξουσιοδοτήσεων μόνο στον Πρόεδρο της Δημοκρατίας.

εiii) Το κριτήριο διάκρισης μεταξύ των γενικών και των τοπικών υποθέσεων

Το ισχύον αναθεωρημένο ελληνικό σύνταγμα δεν καθορίζει την έννοια των τοπικών υποθέσεων, οι οποίες διακρίνονται από τις επονομαζόμενες γενικές υποθέσεις ή άλλως τις κρατικές υπό τη στενή έννοια υποθέσεις.

Το κριτήριο διάκρισης μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών δημόσιων υποθέσεων, η οποία αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση του δημόσιου θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης, είναι ιδιαιτέρως αμφίβολο, σύμφωνα και με το συνταγματολόγο Αθανάσιο Ράικο²³.

Πιο συγκεκριμένα, είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι δεν υφίστανται δημόσιες υποθέσεις, οι οποίες είναι αποκλειστικά τοπικές, ούτε, από την άλλη μεριά, δημόσιες

²³ ό.π., σ. 979.

υποθέσεις, οι οποίες είναι αποκλειστικά γενικές, υπό το πρίσμα, βέβαια, ότι οι τελευταίες δεν ενδιαφέρουν σε καμία περίπτωση τους επιμέρους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης. Κατά άμεση συνέπεια, λοιπόν, δεν τίθεται σε αυτό το σημείο το ερώτημα εάν μία δημόσια υπόθεση παρουσιάζει απλώς τοπικό ή γενικό ενδιαφέρον, αφού κάθε τέτοια υπόθεση έχει κατά κάποιο τρόπο τόσο τοπικό όσο και γενικό ενδιαφέρον, αλλά αντιθέτως εάν σε αυτή προέχει το τοπικό ενδιαφέρον, οπότε σε αυτήν την περίπτωση χαρακτηρίζεται ως τοπική, ή εάν προέχει το γενικό ενδιαφέρον, οπότε είναι γενική.

Υπό την παραπάνω έννοια, ως τοπική υπόθεση δύναται να χαρακτηριστεί κάθε υπόθεση, η οποία αφορά κυρίως και ειδικώς το σκοπό του τοπικού οργανισμού, με άλλα λόγια προάγει κυρίως και ειδικώς την ευημερία και τα συμφέροντα των κατοίκων του. Επιπλέον, για την έννοια αυτή της τοπικής υπόθεσης είναι αδιάφορη η φύση της και, ειδικότερα, το ζήτημα του κατά πόσο αυτή είναι μία νομική ή μία υλική πράξη, εάν ανήκει στο δημόσιο δίκαιο ή στο ιδιωτικό δίκαιο, εάν, τέλος, αποτελεί μία υπόθεση οικονομικής, τεχνικής, πολιτιστικής ή οιασδήποτε άλλης φύσης. Επιπροσθέτως, να επισημανθεί ότι δεν συνιστά σε καμία περίπτωση στοιχείο της έννοιας της τοπικής υπόθεσης η οικονομική και διοικητική ικανότητα ενός οργανισμού της τοπικής αυτοδιοίκησης για τη διεκπεραίωσή της. Υπό την αντίθετη εκδοχή, η έκταση του κύκλου ενέργειας των επιμέρους τοπικών οργανισμών θα ήταν διαφορετική ανάλογα με την οικονομική και τη διοικητική ικανότητα αυτών, πράγμα το οποίο θα ήταν συνταγματικά τουλάχιστον απαράδεκτο. Και αυτό διότι το κριτήριο της διάκρισης μεταξύ των τοπικών και των γενικών υποθέσεων οφείλει να είναι ενιαίο και το ίδιο σε όλη την επικράτεια και, επομένως, δεν είναι δυνατόν να γίνει αποδεκτό το γεγονός ότι μία υπόθεση μπορεί να είναι σε έναν τοπικό οργανισμό τοπική και σε έναν άλλο μπορεί να είναι γενική.

Παρά ταύτα, υπάρχει μία πληθώρα υποθέσεων, η φύση των οποίων ως τοπικών ή γενικών είναι προφανής και αναμφίβολη. Για παράδειγμα, η συντήρηση των χώρων πρασίνου είναι αρμοδιότητα των δήμων, δηλαδή αποτελεί μία καθαρά τοπική δημόσια υπόθεση. Αντιθέτως, η εθνική άμυνα της χώρας ανήκει στην αρμοδιότητα του κεντρικού κράτους, συνιστά με απλά λόγια μία καθαρά γενική δημόσια υπόθεση. Εντούτοις, είναι αξιοσημείωτο ότι υπάρχουν χαρακτηριστικές περιπτώσεις στις οποίες ο καθορισμός της φύσης μίας δημόσιας υπόθεσης ως τοπικής ή γενικής καθίσταται εξαιρετικά δύσκολος και δυσχερής. Σε περίπτωση, βέβαια, μίας τέτοιας αμφιβολίας, το τεκμήριο ομιλεί υπέρ της κρατικής αρμοδιότητας και κατά της αρμοδιότητας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Και αυτό ισχύει επειδή ο κύκλος ενέργειας των συγκεκριμένων τοπικών οργανισμών διέπεται από την αρχή της ειδικότητας υπό την ευρεία έννοια του όρου, σύμφωνα με την οποία ο εν λόγω κύκλος ενέργειας μεταβιβάζεται από το κράτος και, κατά συνέπεια, περιλαμβάνει μόνο εκείνες τις δημόσιες υποθέσεις οι οποίες ανατίθενται σε αυτούς κατά τρόπο αναμφίβολο με ρητή διάταξη του συντάγματος ή ενός απλού νόμου²⁴. Με απλά λόγια, η γενική δημόσια υπόθεση αποτελεί τον κανόνα, ενώ αντίθετα η τοπική δημόσια υπόθεση αποτελεί την εξαίρεση.

Το άρθρο 102, παράγραφος 1, εδάφια α' και β' του ισχύοντος αναθεωρημένου ελληνικού συντάγματος κατοχυρώνει την αρχή της καθολικότητας του κύκλου ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των δύο βαθμών. Έτσι, το τεκμήριο αρμοδιότητας υπέρ των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης, το οποίο καθιερώνεται από το εν λόγω συνταγματικό άρθρο, ισχύει μόνο στην περίπτωση κατά την οποία η φύση μίας δημόσιας υπόθεσης ως τοπικής είναι αναμφίβολη. Στην αντίθετη περίπτωση, επικρατεί το τεκμήριο αρμοδιότητας υπέρ του κράτους.

²⁴ Anderson W. and Weidner E., (1950), *American City Government*, 2nd edition, Holt editions, New York, p. 213.

είν) Η συνταγματική ρύθμιση του δοτού κύκλου ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης

Η αναθεωρημένη συνταγματική διάταξη του άρθρου 102, παράγραφος 1, εδάφιο δ', ορίζει τα εξής: «Με νόμο μπορεί να ανατίθεται στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η άσκηση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του κράτους». Η συγκεκριμένη διάταξη του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος συμπληρώνει αναντίρρητα ένα κενό του αρχικού άρθρου του συντάγματος. Πιο αναλυτικά, μέσα από το εν λόγω αναθεωρημένο συνταγματικό άρθρο κατοχυρώνεται η διάκριση του κύκλου ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης σε ίδιο και δοτό.

Η αναθεωρημένη διάταξη επίσης του άρθρου 102, παράγραφος 5, εδάφιο γ' του συντάγματος εξασφαλίζει και την οικονομική δυνατότητα των τοπικών οργανισμών για τη διεκπεραίωση των δοτών δημοσίων υποθέσεων, καθώς αυτή ορίζει ότι: «Κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από τα κεντρικά όργανα του κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση συνεπάγεται και τη μεταφορά των αντίστοιχων πόρων».

Επιπλέον, η συνταγματική διάταξη του τέταρτου εδαφίου της παραγράφου 1 του εν λόγω αναθεωρημένου άρθρου περιλαμβάνει την επιφύλαξη του νόμου όσον αφορά τη μεταβίβαση των δοτών δημοσίων υποθέσεων από το κράτος στους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Αυτή η επιφύλαξη του νόμου είναι αδήριτη ανάγκη να θεωρηθεί ότι περιλαμβάνεται συγχρόνως και στην παράγραφο 3 του άρθρου 101 του ισχύοντος συντάγματος. Και αυτό, βέβαια, συμβαίνει διότι οι κρατικές αρμοδιότητες, οι οποίες είναι δυνατόν να μεταβιβάζονται στους τοπικούς αυτούς οργανισμούς από το κράτος, αφορούν πρόδηλα κατ' αρχήν περιφερειακές υποθέσεις, η διεκπεραίωση των οποίων ανατίθεται από τη διάταξη του πρώτου εδαφίου της παραγράφου 3 του άρθρου 101 του ισχύοντος συντάγματος σε συνδυασμό με τη διάταξη του άρθρου 118, παράγραφος 3, του ισχύοντος συντάγματος στα περιφερειακά κρατικά όργανα. Επομένως, με την προαναφερθείσα μεταβίβαση των δοτών δημοσίων υποθέσεων από το κράτος στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης περιορίζεται αντίστοιχα η συνταγματική αρμοδιότητα των περιφερειακών κρατικών οργάνων.

Επιπροσθέτως, να σημειωθεί εδώ ότι η έκταση της επιφύλαξης του νόμου είναι περιορισμένη. Ειδικότερα, οι μεταβιβαζόμενες γενικές δημόσιες υποθέσεις οφείλουν να μη θίγουν τον πυρήνα του συνταγματικά κατοχυρωμένου θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης, γεγονός το οποίο σε κάθε περίπτωση συνεπάγεται ότι αυτές δεν πρέπει να θίγουν και τον επίσης συνταγματικά κατοχυρωμένο θεσμό της διοικητικής αποκέντρωσης. Έτσι, ο κοινός νομοθέτης, αναμφιβόλως, δεν δύναται να μεταβάλλει την παραδοσιακή σχέση η οποία υφίσταται μεταξύ του ίδιου και του δοτού κύκλου ενέργειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο πρώτος, δηλαδή, είναι ο κύριος κύκλος ενέργειας αυτών, ενώ ο δεύτερος είναι ο δευτερεύων κύκλος ενέργειας αυτών. Με άλλα λόγια, η διαχείριση των τοπικών δημοσίων υποθέσεων αποτελεί την κύρια και τη βασική αποστολή των οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ αντίθετα η διαχείριση των γενικών δημοσίων υποθέσεων συνιστά την κύρια και, συνάμα, τη βασική αποστολή του κράτους. Κατά άμεση συνέπεια, λοιπόν, των ανωτέρω, οι ίδιες δημόσιες υποθέσεις χρειάζεται να αποτελούν τον κανόνα και, παράλληλα, οι δοτές δημόσιες υποθέσεις πρέπει να συνιστούν την εξαίρεση στον προαναφερθέντα κανόνα. Συνεπώς, είναι προφανέστατα συνταγματικά ανεπίτρεπτη η οποιαδήποτε ενοποίηση της τοπικής διοίκησης με την ανάθεση των κρατικών περιφερειακών δημοσίων υποθέσεων στους εν λόγω τοπικούς οργανισμούς.

Τέλος, κλείνοντας αξίζει να αναφερθεί το γεγονός ότι οι ΟΤΑ και κατά τη διάρκεια της διαχείρισης των δοτών δημοσίων υποθέσεων υπόκεινται, σύμφωνα, βέβαια, πάντα με τις νέες αναθεωρημένες συνταγματικές ρυθμίσεις, μόνο στον κατασταλακτικό έλεγχο

νομιμότητας του κράτους. Κατά συνέπεια, οι σχετικές πράξεις τους προσβάλλονται με αίτηση ακυρώσεως ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων της χώρας και, συνακόλουθα, αυτοί υπέχουν την αστική ευθύνη για τις εν λόγω πράξεις τους.

2.3. Το νομικό πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης

2.3.1. Οι βασικές αλλαγές του προγράμματος «Καλλικράτης» στους ΟΤΑ²⁵

Α.Η δομή των ΟΤΑ α' και β' βαθμού και της αποκεντρωμένης διοίκησης

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα οργανώνεται διαχρονικά σε δύο βαθμούς. Η δομή αυτής της οργάνωσης τα τελευταία χρόνια αναμορφώθηκε, με στόχο η αυτοδιοίκηση να καταστεί πιο αποδοτική, αποτελεσματική, λειτουργική, υπεύθυνη και πλέον διαφανής τόσο ως προς την λειτουργία της όσο και ως προς τις υπηρεσίες της στους πολίτες.

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

Πίνακας 2.1. Σύγκριση της τρέχουσας με την προηγούμενη δομή των ΟΤΑ και της αποκεντρωμένης διοίκησης

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΟΜΗ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΔΟΜΗ
1034 ΟΤΑ α' βαθμού (914 Δήμοι, 120 Κοινότητες)	325 ΟΤΑ α' βαθμού (όλοι Δήμοι)
54 ΟΤΑ β' βαθμού (47 απλές Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις, 3 ενιαίες – διευρυμένες Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις που περιλαμβάνουν 7 απλές και 19 Επαρχεία)	13 ΟΤΑ β' βαθμού (όλοι Αυτοδιοικούμενες Περιφέρειες)
13 Κρατικές Περιφέρειες	7 Αποκεντρωμένες Διοικήσεις

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

- **Δήμοι**

Οι δήμοι είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα και αποτελούν τον πρώτο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Υπέρ των δήμων συντρέχει το τεκμήριο²⁶ διοίκησης των τοπικών υποθέσεων.

Η εδαφική περιφέρεια κάθε δήμου που συνιστάται με το «Πρόγραμμα Καλλικράτης» αποτελείται από τις εδαφικές περιφέρειες των συνενομένων ΟΤΑ. Οι δήμοι και οι

²⁵ Σύμφωνα με τον προαναφερθέντα νόμο 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α' /7-6-2010).

²⁶ Σύμφωνα με την παράγραφο 1 του άρθρου 102 του Συντάγματος, όπως παρατίθεται παραπάνω, και τις διατάξεις του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το Ν. 1850/1989.

κοινότητες, που συνενώθηκαν με το ν. 2539/1997, αποτελούν τοπικές κοινότητες του νέου δήμου που δημιουργήθηκε με τις διατάξεις του ν. 3852/ 2010, εφόσον έχουν πληθυσμό μέχρι 2.000 κατοίκους και δημοτικές κοινότητες, εφόσον έχουν πληθυσμό μεγαλύτερο από 2.000 κατοίκους.

Πίνακας 2.2.: Σύγκριση της τρέχουσας με την προηγούμενη δομή των ΟΤΑ α' βαθμού

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΟΜΗ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΔΟΜΗ
ΔΗΜΟΙ (Δημοτικά Διαμερίσματα, Κοινοτικά Διαμερίσματα) και ΚΟΙΝΟΤΗΤΕΣ (Τοπικά Διαμερίσματα)	ΔΗΜΟΙ [Δημοτικές Ενότητες (Δημοτικές Κοινότητες, Τοπικές Κοινότητες)]

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

- **Περιφέρειες**

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

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

Στο πλαίσιο του δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης αναλαμβάνονται επιπλέον μητροπολιτικές αρμοδιότητες, οι οποίες συνδέονται με την ενιαία αντιμετώπιση υπερτοπικού χαρακτήρα προβλημάτων και αναγκών ενιαίου σχεδιασμού και ανάπτυξης των περιοχών που αφορούν, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών των δύο μεγαλύτερων αστικών κέντρων της χώρας. Ειδικότερα, η περιφέρεια Αττικής αποτελεί στο σύνολό της μητροπολιτική περιφέρεια, ενώ αντίστοιχα, στην περιφέρεια κεντρικής Μακεδονίας, οι μητροπολιτικές λειτουργίες ασκούνται μόνο στη μητροπολιτική ενότητα Θεσσαλονίκης, δηλαδή εντός των ορίων του οικείου πολεοδομικού συγκροτήματος.

Πίνακας 2.3.: Σύγκριση της τρέχουσας με την προηγούμενη δομή των ΟΤΑ β' βαθμού

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΔΟΜΗ	ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΔΟΜΗ
<p>ΝΟΜΑΡΧΙΑΚΕΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΕΙΣ [Απλές (διοικητική περιφέρεια σε επίπεδο νομού), Ενιαίες – Διευρυμένες (διοικητική περιφέρεια σε επίπεδο περισσοτέρων του ενός νομού), Επαρχία (διοικητική μονάδα σε επίπεδο νησιωτικών και απομονωμένων μονάδων νομών)]</p>	<p>ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΟΥΜΕΝΕΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ [Περιφερειακές Ενότητες (διοικητική περιφέρεια σε επίπεδο νομού)]</p>

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

Μεταξύ των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης δεν υφίστανται σχέσεις ελέγχου και ιεραρχίας, αλλά συνεργασίας και συναλληλίας, οι οποίες αναπτύσσονται βάσει του νόμου, κοινών συμφωνιών και συντονισμού κοινών δράσεων.

- **Αποκεντρωμένη διοίκηση**

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

- **Πληθυσμιακά στοιχεία των ΟΤΑ και των δύο βαθμών και αριθμός ΟΤΑ α' βαθμού**

Πίνακας 2.4.: Πληθυσμιακά στοιχεία των ΟΤΑ και των δύο βαθμών

Πληθυσμός	Περιφέρειες	Δήμοι
Μέγιστη	3.761.810	745.514
Ελάχιστη	206.121	98
Μέση	843.171	33.727

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), Στοιχεία της επίσημης απογραφής του έτους 2001, Αθήνα

Πίνακας 2.5.: Αριθμός ΟΤΑ α' βαθμού ανά πληθυσμιακή κατηγορία κατοίκων

Πληθυσμός	Πλήθος ΟΤΑ
έως 5.000	45
από 5.001 έως 10.000	26
από 10.001 έως 50.000	192
από 50.001 έως 100.000	49
από 100.001 και άνω	13
Σύνολο	325

Πηγή: Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), Στοιχεία της επίσημης απογραφής του έτους 2001, Αθήνα

- **Ειδικές ρυθμίσεις για συγκεκριμένες περιοχές: το καθεστώς του Αγίου Όρους**

Το Άγιον Όρος, η χερσόνησος του Άθω, από τη Μεγάλη Βίγλα και πέρα, αποτελεί αυτοδιοίκητο τμήμα του ελληνικού κράτους, σύμφωνα με το άρθρο 105 του Συντάγματος. Το Άγιο Όρος διέπεται από ένα ιδιότυπο νομικό καθεστώς που έγκειται σε ένα πλέγμα διατάξεων του Συντάγματος, διεθνών συνθηκών, του δικαίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του υπόλοιπου εσωτερικού δικαίου, με βασικότερο κανονιστικό κείμενο τον καταστατικό χάρτη του Αγίου Όρους, ο οποίος οργανώνει διοικητικά την περιοχή.

Διοικητικά τελεί υπό την εποπτεία του κράτους και πνευματικά υπό την ανώτατη εποπτεία του Οικουμενικού Πατριαρχείου Κωνσταντινουπόλεως. Επιπλέον, οι εξουσίες του κράτους ασκούνται από διοικητή, του οποίου τα δικαιώματα και καθήκοντα καθορίζονται με νόμο. Η πολιτική διοίκηση του Αγίου Όρους ανήκει στην αρμοδιότητα του Υπουργείου Εξωτερικών, και ασκείται μέσω της διοίκησης του Αγίου Όρους, η οποία αποτελεί αυτοτελή δημόσια αρχή και οργανώνεται με προεδρικό διάταγμα.

Η κοινή δήλωση περί Αγίου Όρους προσαρτημένη στη συνθήκη προσχώρησης της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (ΕΟΚ), (υπεγράφη στις 28.05.1979 και ετέθη σε ισχύ 01.01.1981), όπως αναθεωρήθηκε και ισχύει, αναγνωρίζει το ειδικό καθεστώς του Αγίου Όρους. Συνεπώς, το κοινοτικό δίκαιο λαμβάνει υπόψη το ειδικό αυτό καθεστώς και ιδιαίτερα σε ζητήματα τελωνειακών και φορολογικών απαλλαγών και του δικαιώματος εγκατάστασης.

Β.Όργανα τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης και αποκεντρωμένης διοίκησης

Το σύστημα διακυβέρνησης όλων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης επανασχεδιάστηκε με βάση τις αρχές της συλλογικής λειτουργίας των οργάνων της αυτοδιοίκησης, της ενίσχυσης της ενδοδημοτικής αποκέντρωσης και της θεσμοποιημένης συμμετοχής των τοπικών κοινωνιών στη λήψη των αποφάσεων. Στόχος πλέον είναι η εξασφάλιση της ευρύτερης δυνατής συναίνεσης στη λήψη των αποφάσεων, στο πλαίσιο των διευρυσμένων συνενώσεων και της επιδίωξης διαφανούς και αποτελεσματικής άσκησης των ενισχυμένων αρμοδιοτήτων των δήμων και των περιφερειών.

- **Δήμοι**

Τα όργανα διοίκησης του δήμου είναι ο δήμαρχος, το δημοτικό συμβούλιο, η οικονομική επιτροπή, η επιτροπή ποιότητας ζωής και η εκτελεστική επιτροπή.

Τα όργανα διοίκησης στις δημοτικές κοινότητες είναι ο πρόεδρος της δημοτικής κοινότητας και το συμβούλιο δημοτικής κοινότητας.

Τα όργανα διοίκησης στις τοπικές κοινότητες είναι ο πρόεδρος της τοπικής κοινότητας και το συμβούλιο τοπικής κοινότητας, ενώ επισημαίνεται ότι σε τοπικές κοινότητες με πληθυσμό έως τριακόσιους (300) κατοίκους είναι ο εκπρόσωπος της τοπικής κοινότητας.

Ειδικότερα:

- **Όργανα διοίκησης δήμου**

Δήμαρχος

Ο δήμαρχος προασπίζει τα τοπικά συμφέροντα, κατευθύνει τις δράσεις του δήμου για την υλοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης, διασφαλίζει την ενότητα της τοπικής κοινωνίας, εκτελεί τις αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου και ορίζει αντιδήμαρχους.

Οι αντιδήμαρχοι που διορίζονται από τον δήμαρχο είναι σύμβουλοι της πλειοψηφίας. Επικουρούν τον δήμαρχο στην άσκηση αρμοδιοτήτων καθ' ύλην και κατά τόπο, κατόπιν απόφασής του που προσδιορίζει το είδος των αρμοδιοτήτων που τους αναθέτει. Ο αριθμός τους εξαρτάται από τον πληθυσμό του δήμου και τον αριθμό των δημοτικών ενοτήτων εντός αυτού, ενώ η θητεία τους δεν μπορεί να είναι μικρότερη των δύομισι ετών.

Επισημαίνεται, δε, ότι οι αρμοδιότητες του αντιδήμαρχου στη δημοτική κοινότητα που εκτείνεται στην εδαφική περιφέρεια ενός νησιού είναι εκτεταμένες.

Δημοτικό συμβούλιο

Το δημοτικό συμβούλιο έχει το τεκμήριο αρμοδιότητας για όλα τα θέματα του δήμου, εκτός από εκείνα που ανήκουν εκ του νόμου στην αρμοδιότητα του δημάρχου ή άλλου οργάνου του δήμου.

Πίνακας 2.6.: Αναλογία πληθυσμού δήμου σε κατοίκους με αριθμό μελών δημοτικού συμβουλίου

Πληθυσμός δήμου σε κατοίκους	Αριθμός μελών δημοτικού συμβουλίου
έως 2.000	13
από 2.001 έως 5.000	17
από 5.001 έως 10.000	21
από 10.001 έως 30.000	27
από 30.001 έως 60.000	33
από 60.001 έως 100.000	41
από 100.001 έως 150.000	45
από 150.001 και πάνω	49

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

Εκτελεστική επιτροπή

Αποτελεί συλλογικό, εκτελεστικό και συντονιστικό όργανο του δήμου για την κατάρτιση, εισήγηση και υλοποίηση του προγράμματος της δημοτικής αρχής. Ασκει, μεταξύ άλλων, αρμοδιότητες σχετικές με την παρακολούθηση και εκτέλεση των

αποφάσεων του δημοτικού συμβουλίου. Συγκροτείται σε δήμους με περισσότερους από έναν αντιδήμαρχο και αποτελείται από το δήμαρχο ως πρόεδρο και τους αντιδημάρχους.

Οικονομική επιτροπή

Ασκεί αρμοδιότητες οικονομικού ελέγχου και τακτικής παρακολούθησης της υλοποίησης του προϋπολογισμού του δήμου και εισηγείται θέματα σχετικά με την επιβολή τελών, δικαιωμάτων και εισφορών προς το δημοτικό συμβούλιο. Συγκροτείται από το δήμαρχο και ορισμένο αριθμό δημοτικών συμβούλων, τους οποίους εκλέγει το δημοτικό συμβούλιο.

Επιτροπή ποιότητας ζωής

Συστήνεται σε δήμους άνω των δέκα χιλιάδων (10.000) κατοίκων και συγκροτείται από το δήμαρχο και ορισμένο αριθμό δημοτικών συμβούλων, τους οποίους εκλέγει το δημοτικό συμβούλιο. Ασκεί αρμοδιότητες σε τομείς όπως πολεοδομίας, χωροταξίας, περιβάλλοντος, αδειοδοτήσεων καταστημάτων και επιχειρήσεων, καθορισμού χώρων λαϊκών αγορών, υπαίθριου εμπορίου κ.ά.. Επίσης, λαμβάνει ειδική μέριμνα και δράσεις που αποβλέπουν στην αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων του δήμου.

Ο αριθμός των μελών της οικονομικής επιτροπής και της επιτροπής ποιότητας ζωής εκτός από τον δήμαρχο ή τον οριζόμενο από αυτόν αντιδήμαρχο ως πρόεδρο καθορίζεται ως εξής:

Πίνακας 2.7.: Αναλογία μελών δημοτικού συμβουλίου με αριθμό μελών οικονομικής επιτροπής και επιτροπής ποιότητας ζωής

Μέλη δημοτικού συμβουλίου	Αριθμός μελών οικονομικής επιτροπής και επιτροπής ποιότητας ζωής
έως 27	6
έως 45	8
από 45 και πάνω	10

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

Επίσης, όργανα γνωμοδοτικού και διαμεσολαβητικού χαρακτήρα των δήμων είναι:

- Η δημοτική επιτροπή διαβούλευσης
- Το συμβούλιο ένταξης μεταναστών
- Ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης
- *Άλλα όργανα τοπικής αυτοδιοίκησης α' βαθμού*

Δημοτικές κοινότητες

Όργανα της δημοτικής κοινότητας είναι το συμβούλιο της δημοτικής κοινότητας και ο πρόεδρος του συμβουλίου. Ανάλογα με τον πληθυσμό κάθε δημοτικής κοινότητας τα συμβούλια είναι:

- 5μελή, για δημοτικές κοινότητες με πληθυσμό έως 10.000 κατοίκους,

- 11μελή, για δημοτικές κοινότητες με πληθυσμό από 10.001 έως 50.000 κατοίκους και
- 15μελή, για δημοτικές κοινότητες με πληθυσμό από 50.001 κατοίκους και άνω.

Ο πρόεδρος του συμβουλίου της δημοτικής κοινότητας, ο οποίος εκλέγεται μεταξύ των μελών του συμβουλίου της, εκπροσωπεί το συμβούλιο για θέματα που αφορούν τη δημοτική κοινότητα και συνεργάζεται με το δήμαρχο και τα άλλα αρμόδια όργανα του δήμου για την αντιμετώπιση τα προβλημάτων της δημοτικής κοινότητας.

Επισημαίνεται, δε, ότι οι αρμοδιότητες του προέδρου δημοτικής κοινότητας που εκτείνεται στην εδαφική περιφέρεια ενός νησιού είναι εκτεταμένες.

Τοπικές κοινότητες

Όργανα της τοπικής κοινότητας είναι ο εκπρόσωπος της τοπικής κοινότητας σε τοπικές κοινότητες με πληθυσμό έως τριακόσιους (300) κατοίκους.

Σε τοπικές κοινότητες με πληθυσμό από τριακόσιους έναν (301) έως δύο χιλιάδες (2.000) κατοίκους όργανο της τοπικής κοινότητας είναι το 3μελές συμβούλιο τοπικής κοινότητας, στο οποίο περιλαμβάνεται και ο πρόεδρος του.

Γενικά, τα όργανα των δημοτικών και τοπικών κοινοτήτων εκφέρουν γνώμη και διατυπώνουν προτάσεις προς το δημοτικό συμβούλιο και τα άλλα όργανα του δήμου για την εξυπηρέτηση των αναγκών της δημοτικής και τοπικής κοινότητας, αντίστοιχα, και συμμετέχουν στο δημοτικό συμβούλιο με δικαίωμα ψήφου, όταν συζητείται θέμα που αφορά τη δημοτική ή τοπική κοινότητα.

- *Συλλογικά όργανα εκπροσώπησης των ΟΤΑ α' βαθμού*

Για την οργανωμένη συνεργασία, προαγωγή κοινών σκοπών και εκπροσώπηση των δήμων συνιστώνται:

Α) Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων (Π.Ε.Δ.), στις οποίες συμμετέχουν υποχρεωτικά ως μέλη δια των εκπροσώπων τους όλοι οι δήμοι της αντίστοιχης χωρικής αρμοδιότητας των περιφερειών. Οι Π.Ε.Δ. έχουν την έδρα τους στην έδρα κάθε περιφέρειας.

Β) Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.), όπου συμμετέχουν υποχρεωτικά ως μέλη δια των εκπροσώπων τους όλες οι περιφερειακές ενώσεις δήμων. Η Κ.Ε.Δ.Ε. συνιστά νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με έδρα την Αθήνα που εποπτεύεται από τον Υπουργό Εσωτερικών και διατυπώνει τις απόψεις της στα σχέδια νόμων που αφορούν τους δήμους.

- *Περιφέρειες*

Τα όργανα διοίκησης της περιφέρειας είναι ο περιφερειάρχης, οι αντιπεριφερειάρχες, το περιφερειακό συμβούλιο, η οικονομική επιτροπή, η επιτροπή ποιότητας ζωής και η εκτελεστική επιτροπή.

Ειδικότερα:

- *Όργανα διοίκησης περιφέρειας*

Περιφερειάρχης

Ο περιφερειάρχης προασπίζει το δημόσιο συμφέρον, κατευθύνει την υλοποίηση του σχεδίου περιφερειακής ανάπτυξης και ασκεί τα καθήκοντά του με γνώμονα τις αρχές της διαφάνειας και της αποτελεσματικότητας.

Αντιπεριφερειάρχες

Οι αντιπεριφερειάρχες, οι οποίοι επικουρούν τον περιφερειάρχη, διακρίνονται στους εκλεγμένους και στους οριζόμενους από τον περιφερειάρχη. Κατ' αρχήν, οι εκλεγμένοι αντιπεριφερειάρχες εκλέγονται κατ' αντιστοιχία προς τον αριθμό των περιφερειακών ενοτήτων και δεν καταλαμβάνουν θέση περιφερειακού συμβούλου. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι ο περιφερειάρχης μπορεί με απόφασή του να ορίσει έως και τρεις (3) αντιπεριφερειάρχες, στους οποίους μεταβιβάζει πολύ συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Εξάλλου, ο περιφερειάρχης μπορεί με απόφασή του να αναθέτει σε όλους τους αντιπεριφερειάρχες την άσκηση τομέων αρμοδιοτήτων της περιφέρειας, με εξαίρεση την έκδοση χρηματικών ενταλμάτων πληρωμής.

Περιφερειακό συμβούλιο

Το περιφερειακό συμβούλιο έχει το τεκμήριο αρμοδιότητας για όλες τις υποθέσεις της περιφέρειας, εκτός από εκείνες που έχουν ανατεθεί με ρητή διάταξη νόμου σε άλλο όργανο της περιφέρειας.

Πίνακας 2.8.: Αναλογία πληθυσμού περιφέρειας σε κατοίκους με αριθμό μελών περιφερειακού συμβουλίου

Πληθυσμός Περιφέρειας σε Κατοίκους	Αριθμός Μελών Περιφερειακού Συμβουλίου
έως 300.000	41
από 300.001 έως 800.000	51
από 800.001 και πάνω	71
Αττικής	101
Νοτίου Αιγαίου	51

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

Εκτελεστική επιτροπή

Αποτελεί συλλογικό εκτελεστικό και συντονιστικό όργανο της περιφέρειας και παρακολουθεί την εφαρμογή της περιφερειακής πολιτικής σε όλους τους τομείς αρμοδιότητας της περιφέρειας, καθώς και την εφαρμογή του προγράμματος περιφερειακής ανάπτυξης. Αποτελείται από τον περιφερειάρχη, ως πρόεδρο, και τους αντιπεριφερειάρχες.

Οικονομική επιτροπή

Είναι όργανο που ασκεί τον οικονομικό έλεγχο και παρακολουθεί την υλοποίηση του προϋπολογισμού της περιφέρειας. Αποτελείται από τον περιφερειάρχη ή τον οριζόμενο από αυτόν αντιπεριφερειάρχη, ως πρόεδρο, με τη συμμετοχή περιφερειακών συμβούλων που εκλέγονται για το σκοπό αυτό από το περιφερειακό συμβούλιο.

Επίσης, όργανα γνωμοδοτικού και διαμεσολαβητικού χαρακτήρα των περιφερειών είναι:

- Η περιφερειακή επιτροπή διαβούλευσης
- Ο συμπαραστάτης του πολίτη και της επιχείρησης
- Η περιφερειακή επιτροπή ισότητας των φύλων
- ***Όργανα διοίκησης περιφερειών με αρμοδιότητες μητροπολιτικού χαρακτήρα***

Για την άσκηση των μητροπολιτικών αρμοδιοτήτων της περιφέρειας Αττικής το περιφερειακό συμβούλιο συνεπικουρείται από έως και τέσσερις (4) μητροπολιτικές επιτροπές, οι οποίες προετοιμάζουν και εισηγούνται στο περιφερειακό συμβούλιο όλα τα θέματα. Πρόεδρος της επιτροπής ορίζεται για κάθε μία ένας αντιπεριφερειάρχης.

Για την άσκηση των μητροπολιτικών αρμοδιοτήτων της μητροπολιτικής ενότητας Θεσσαλονίκης συγκροτείται μητροπολιτική επιτροπή από μέλη του περιφερειακού συμβουλίου. Η μητροπολιτική αυτή επιτροπή, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων της, έχει τις αρμοδιότητες του περιφερειακού συμβουλίου και ο αντιπεριφερειάρχης Θεσσαλονίκης συντονίζει το έργο της.

- ***Συλλογικό όργανο εκπροσώπησης των ΟΤΑ β' βαθμού***

Για την οργανωμένη συνεργασία, προαγωγή κοινών σκοπών και εκπροσώπηση των περιφερειών συνιστάται η **Ένωση Περιφερειών Ελλάδας (ΕΝ.Π.Ε.)**, στην οποία συμμετέχουν υποχρεωτικά ως μέλη δια των εκπροσώπων τους όλες οι περιφέρειες της χώρας. Η ΕΝ.Π.Ε. συνιστά νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου με έδρα την Αθήνα που εποπτεύεται από τον Υπουργό Εσωτερικών και διατυπώνει τις απόψεις της στα σχέδια νόμων που αφορούν τις περιφέρειες.

- ***Αποκεντρωμένη διοίκηση***
- ***Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης***

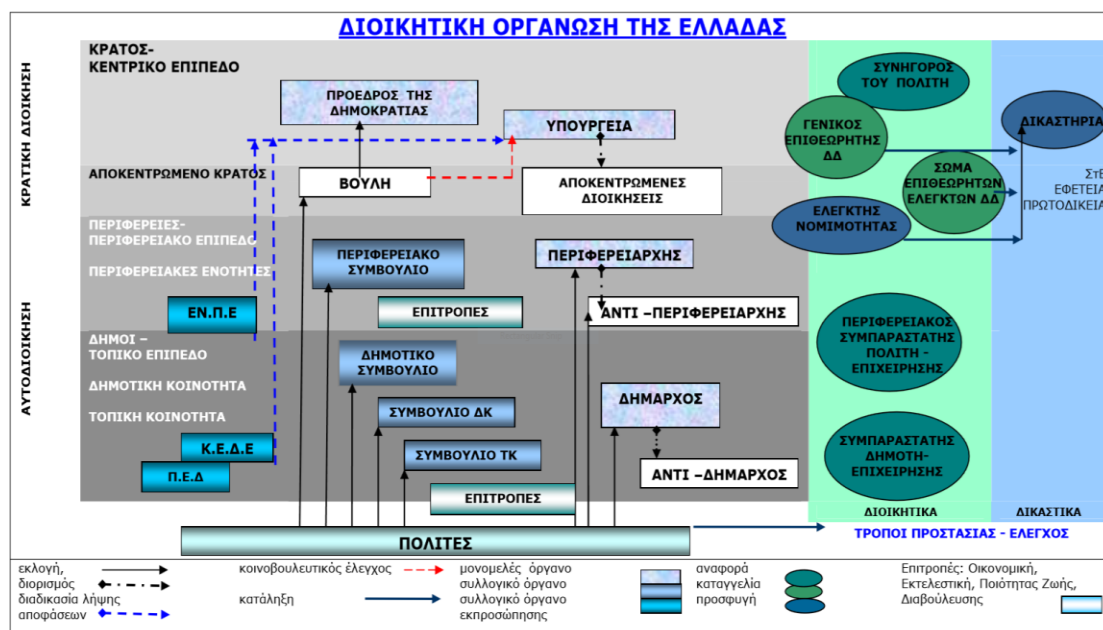
Ο Γενικός Γραμματέας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης διορίζεται, παύεται ή μετακινείται με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου που εκδίδεται μετά από εισήγηση του Υπουργού Εσωτερικών²⁷.

²⁷Κατά το άρθρο 28 του νόμου 4325/2015 και κατά το άρθρο 24 του νόμου 4368/2016 σε κάθε Αποκεντρωμένη Διοίκηση συνιστάται θέση προϊσταμένου, που φέρει τον τίτλο «Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης». Η συνιστώμενη θέση είναι αντίστοιχη με εκείνη προϊσταμένου Γενικής Διεύθυνσης Υπουργείου και οι αποδοχές του Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης είναι αυτές που προβλέπονται για τη θέση Γενικού Διευθυντή Υπουργείου. Ο Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης διορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης για πενταετή θητεία, η οποία μπορεί να ανανεωθεί για μία ακόμη φορά. Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι στο άρθρο 25 του νόμου 4368/2016 θεσπίζεται στο Υπουργείο Εσωτερικών το «Συντονιστικό Συμβούλιο Αποκεντρωμένων Διοικήσεων» με σκοπό κυρίως τον καλύτερο συντονισμό της δράσης των Αποκεντρωμένων Διοικήσεων, το οποίο έχει επικουρικό και συμβουλευτικό χαρακτήρα, δηλαδή δεν έχει αποφασιστικές αρμοδιότητες, και σε αυτό εκπροσωπούνται, κατά μία έννοια, οι οικείοι δήμοι και οι αιρετές περιφέρειες. Πρόεδρός του είναι ο εκάστοτε Υπουργός Εσωτερικών και μέλη του οι συντονιστές κάθε Αποκεντρωμένης Διοίκησης, ενώ μπορεί να συμμετέχει σε αυτό και ο αρμόδιος Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Εσωτερικών, καθώς και οι καθ' ύλην αρμόδιοι υπουργοί της κυβέρνησης ανάλογα με τα προς συζήτηση θέματα. Το Συμβούλιο συνέρχεται τακτικά τέσσερις (4) φορές το χρόνο και κατά περίπτωση για ειδικά θέματα σε έκτακτες συνεδριάσεις.

- Είναι εκπρόσωπος της κυβέρνησης και υπεύθυνος για την άσκηση της κυβερνητικής πολιτικής σε θέματα που αφορούν την αποκεντρωμένη διοίκηση.
- Προϊσταται όλων των υπηρεσιών της αποκεντρωμένης διοίκησης, καθώς και των αστυνομικών, λιμενικών και πυροσβεστικών υπηρεσιών της τοπικής του αρμοδιότητας.
- Κατευθύνει, συντονίζει, εποπτεύει και ελέγχει τη δράση των υπηρεσιών και των υπαλλήλων της αποκεντρωμένης διοίκησης.
- Εποπτεύει τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που εδρεύουν στην αποκεντρωμένη διοίκηση και δεν εποπτεύονται από υπουργεία, περιφέρειες και δήμους.
- Ασκεί αποκλειστικά τις αρμοδιότητες που έχουν απονεμηθεί ή μεταβιβασθεί στις υπηρεσίες της αποκεντρωμένης διοίκησης και κάθε άλλη αρμοδιότητα που παρέχεται ή ανατίθεται σ' αυτόν από το νόμο.

Παρά το γεγονός ότι οι αποκεντρωμένες διοικήσεις εντάσσονται στο ίδιο οργανωτικό μοντέλο, εμφανίζουν διαφοροποιήσεις ανάλογα με τα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά της κάθε περιοχής. Έτσι, για παράδειγμα, να αναφερθεί ότι η αποκεντρωμένη διοίκηση Αιγαίου παρουσιάζει έντονο αποκεντρωτικό χαρακτήρα, καθώς εκτός των επιτελικών υπηρεσιών της έδρας διαθέτει επιμέρους δομές στο βόρειο και στο νότιο Αιγαίο με ισόρροπο καταμερισμό των υπηρεσιών τους, σύμφωνα με το διαθέσιμο προσωπικό και τις τοπικές συνθήκες.

Διάγραμμα 2.1.: Η διοικητική οργάνωση της Ελλάδας²⁸



Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2012), Αθήνα

²⁸Υπουργείο Εσωτερικών, (2012), *Δομή και λειτουργία της τοπικής και περιφερειακής δημοκρατίας: Ελλάδα, 2012*, ειδική έκθεση, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Αναπτυξιακών Προγραμμάτων και Διεθνών Οργανισμών, Τμήμα Σχέσεων με Διεθνείς Οργανισμούς, Αθήνα, σ. 17.

Γ.Άμεση συμμετοχή των πολιτών στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων

- **Τοπικά δημοψηφίσματα**

Οι δημοτικές αρχές καλούν σε δημοψήφισμα, προκειμένου για σοβαρά θέματα αρμοδιότητάς τους. Αντικείμενο του δημοψηφίσματος δεν μπορεί να αποτελούν θέματα εθνικής πολιτικής, θέματα που εμπίπτουν στις αρμοδιότητες των περιφερειών και των αποκεντρωμένων διοικήσεων, καθώς και θέματα που αφορούν τον προϋπολογισμό του δήμου ή την επιβολή τελών. Τα θέματα εκείνα τα οποία αφορούν στη διεξαγωγή του δημοψηφίσματος ρυθμίζονται με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, ενώ το αποτέλεσμα του δημοψηφίσματος δεσμεύει τις δημοτικές αρχές στην απόφαση που θα λάβουν για το θέμα που κρίθηκε από το εκλογικό σώμα.

Σημειώνεται ότι δεν προβλέπεται η δυνατότητα διεξαγωγής δημοψηφίσματος σε επίπεδο περιφέρειας.

- **Συμμετοχή πολιτών και διαφάνεια**

- **Δημοτική επιτροπή διαβούλευσης**

Η δημοτική επιτροπή διαβούλευσης έχει συμβουλευτικές αρμοδιότητες και απαρτίζεται από εκπροσώπους της τοπικής κοινωνίας των πολιτών και από δημότες. Γνωμοδοτεί στο δημοτικό συμβούλιο σχετικά με κρίσιμα ζητήματα και διατυπώνει γνώμη για την επίλυση των τοπικών προβλημάτων και την αξιοποίηση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων του δήμου ακόμη και με παράλληλη ηλεκτρονική διαβούλευση με τους πολίτες μέσω διαδικτύου.

- **Περιφερειακή επιτροπή διαβούλευσης**

Συνιστά ανάλογο με τη δημοτική επιτροπή διαβούλευσης όργανο, που συγκροτείται σε κάθε περιφέρεια και ενισχύει τη συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων και των πολιτών στο σχεδιασμό της αναπτυξιακής πολιτικής της περιφέρειας.

- **Συνέλευση κατοίκων τοπικής κοινότητας**

Στις τοπικές κοινότητες, ο εκπρόσωπος ή ο πρόεδρος του συμβουλίου, καλεί τους κατοίκους και τους φορείς της τοπικής κοινότητας σε συνέλευση τουλάχιστον μία φορά κατ' έτος, προκειμένου να συζητήσουν οποιοδήποτε θέμα αφορά στην τοπική κοινότητα και να προτείνουν ανάλογες δράσεις στα αρμόδια όργανα του δήμου.

- **Συμβούλιο ένταξης μεταναστών**

Το συμβούλιο ένταξης μεταναστών συγκροτείται και λειτουργεί σε κάθε δήμο με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου ως συμβουλευτικό όργανο του δήμου για την ενίσχυση της ένταξης των μεταναστών στην τοπική κοινωνία. Στο συμβούλιο ένταξης μεταναστών μετέχουν δημοτικοί σύμβουλοι, εκπρόσωποι φορέων μεταναστών ή εκπρόσωποι που επιλέγονται από την κοινότητα των μεταναστών που κατοικούν μόνιμα στον οικείο δήμο, καθώς και εκπρόσωποι κοινωνικών φορέων.

- **Απολογισμός πεπραγμένων της δημοτικής αρχής**

Το δημοτικό συμβούλιο συνεδριάζει κάθε χρόνο σε ειδική δημόσια συνεδρίαση, στην οποία καλούνται οι κάτοικοι κι οι φορείς της πόλης, όπου γίνεται απολογισμός των πεπραγμένων της δημοτικής αρχής σε ό,τι αφορά τη διοίκηση του δήμου, την εφαρμογή του ετήσιου προγράμματος δράσης και την εν γένει οικονομική κατάσταση του δήμου. Στη συνεδρίαση αυτή, κάθε φορέας, κάτοικος ή φορολογούμενος από το δήμο έχει δικαίωμα να διατυπώσει παρατηρήσεις σχετικές με τον απολογισμό στη συνεδρίαση αυτή.

- **Δημοσιότητα συνεδριάσεων συλλογικών οργάνων: αναφορές, προτάσεις, πληροφόρηση πολιτών**

Οι συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων είναι δημόσιες. Στις συνεδριάσεις τους μπορούν να παρευρίσκονται φορείς και πολίτες της τοπικής κοινωνίας.

Οι δημότες και οι κάτοικοι μπορούν να καταθέτουν ατομικά ή συλλογικά στο δημοτικό συμβούλιο αναφορές και ερωτήσεις επί αποφάσεων που τους ενδιαφέρουν. Το δημοτικό συμβούλιο οφείλει να απαντήσει στις ανωτέρω αναφορές και ερωτήσεις εντός προθεσμίας τριάντα (30) ημερών από την κατάθεσή τους.

Οι δημότες και οι κάτοικοι μπορούν, επίσης, να καταθέτουν προτάσεις για την επίλυση διαφόρων ζητημάτων αρμοδιότητας του δημοτικού συμβουλίου, οι οποίες συζητούνται υποχρεωτικά εφόσον έχουν κατατεθεί από τουλάχιστον είκοσι πέντε άτομα. Ο δήμαρχος ενημερώνει τους ενδιαφερόμενους για τη σχετική απόφαση που ελήφθη.

Το δημοτικό συμβούλιο εξασφαλίζει στους δημότες πλήρη πληροφόρηση για τα, κάθε είδους, προβλήματα της περιφέρειάς τους, καθώς και για τη δραστηριότητά του, αναφορικά με την αντιμετώπιση και τη λύση των προβλημάτων αυτών.

Η δημοσιότητα και η διαφάνεια διασφαλίζονται περαιτέρω μέσω της υποχρεωτικής ανάρτησης όλων των πράξεων και αποφάσεων των δήμων και των περιφερειών στο πρόγραμμα «ΔΙΑΥΓΕΙΑ».

Δ.Καθεστώς των αιρετών εκπροσώπων της τοπικής αυτοδιοίκησης

- **Εκλογή εκπροσώπων τοπικής αυτοδιοίκησης**

Οι αρχές των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού εκλέγονται με άμεση καθολική και μυστική ψηφοφορία κάθε πέντε (5) χρόνια²⁹. Συγκεκριμένα, η εκλογή στα ανωτέρω αξιώματα από την επόμενη εκλογική αναμέτρηση και στο εξής θα γίνεται την ίδια ημέρα διενέργειας της ψηφοφορίας για την εκλογή των Ελλήνων μελών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου στα ίδια εκλογικά τμήματα.

Τα μέλη του περιφερειακού και δημοτικού συμβουλίου εκλέγονται σε εκλογικές περιφέρειες. Εκλογικές περιφέρειες σε πρώτο βαθμό αποτελούν οι δήμοι, ενώ σε δεύτερο βαθμό οι περιφερειακές ενότητες. Από το σύνολο των εδρών του περιφερειακού και του δημοτικού συμβουλίου τα 3/5 ανήκουν στον επιτυχόντα συνδυασμό και τα 2/5 κατανέμονται στους επιλαχόντες, ανάλογα με τον αριθμό των έγκυρων ψηφοδελτίων που έλαβε ο καθένας. Σε όλες τις περιφέρειες, αλλά και όλους τους δήμους, ανεξαρτήτως πληθυσμού, επιτυχών θεωρείται ο συνδυασμός που έλαβε ποσοστό μεγαλύτερο του 50% (50% +1 ψήφο) του συνόλου των έγκυρων ψηφοδελτίων.

²⁹ Επισημαίνεται ότι η θητεία των εκπροσώπων των δημοτικών και των περιφερειακών αρχών που αναδείχθηκαν στις γενικές αυτοδιοικητικές εκλογές του Νοεμβρίου του 2010 ήταν μικρότερη από την κανονική (από 01.01.2011 έως και 31.08.2014).

- ***Εκλογιμότητα και διάρκεια θητείας***

Οι υποψήφιοι για το αξίωμα του δημάρχου πρέπει να είναι Έλληνες πολίτες δημότες του δήμου, να έχουν την ικανότητα του εκλέγειν και να έχουν συμπληρώσει το 21^ο έτος της ηλικίας τους κατά την ημέρα διενέργειας των εκλογών. Οι υποψήφιοι για το αξίωμα του δημοτικού συμβούλου πρέπει να είναι Έλληνες πολίτες ή πολίτες των λοιπών 26 κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή ομογενείς ή νομίμως διαμένοντες υπήκοοι τρίτων χωρών δημότες του δήμου, να έχουν την ικανότητα του εκλέγειν και να έχουν συμπληρώσει το 18^ο (το 17^ο σύμφωνα με τον νέο εκλογικό νόμο, τον 4406/2016) έτος της ηλικίας τους κατά την ημέρα διενέργειας των εκλογών.

Οι υποψήφιοι για το αξίωμα του περιφερειάρχη και του αντιπεριφερειάρχη πρέπει να είναι εγγεγραμμένοι στον εκλογικό κατάλογο δήμου της οικείας περιφέρειας, να έχουν την ικανότητα του εκλέγειν και να έχουν συμπληρώσει το 21^ο έτος της ηλικίας τους κατά την ημέρα διενέργειας των εκλογών. Για το, δε, αξίωμα του περιφερειακού συμβούλου πρέπει να έχουν την ικανότητα του εκλέγειν και να έχουν συμπληρώσει το 18^ο (το 17^ο σύμφωνα με τον νέο εκλογικό νόμο, τον 4406/2016) έτος της ηλικίας τους. Περιφερειακός σύμβουλος που δεν έχει συμπληρώσει το 21^ο έτος της ηλικίας του, δεν μπορεί να ορισθεί αντιπεριφερειάρχης.

Υπέρ της προάσπισης του δημοσίου συμφέροντος, δικαστικοί λειτουργοί, αξιωματικοί των ενόπλων δυνάμεων και των σωμάτων ασφαλείας, θρησκευτικοί λειτουργοί καθώς και όποιοι συνδέονται με την περιφέρεια ή το δήμο ή τα νομικά τους πρόσωπα και εκείνοι που είναι, από οποιαδήποτε αιτία, οφειλέτες της περιφέρειας ή του δήμου δεν μπορούν να εκλεγούν ή να είναι περιφερειάρχες, δήμαρχοι αντιπεριφερειάρχες, αντιδήμαρχοι και μέλη περιφερειακού ή δημοτικού συμβουλίου.

Η υποψηφιότητα και στους δύο βαθμούς τοπικής αυτοδιοίκησης απαγορεύεται. Σύμπτωση στο ίδιο πρόσωπο της ιδιότητας αιρετού του πρώτου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης και του δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης αποκλείεται.

- ***Αρμοδιότητες και υποχρεώσεις αιρετών εκπροσώπων***

Ο δήμαρχος υλοποιεί το πρόγραμμα της δημοτικής αρχής, εκπροσωπεί το δήμο δικαστικώς και εξωδίκως, δίνει κατευθύνσεις για την δράση των δημοτικών υπηρεσιών στις οποίες προϊστάται, συνυπογράφει τους βεβαιωτικούς καταλόγους και τα χρηματικά εντάλματα πληρωμής δαπανών, εκδίδει άδειες και πιστοποιητικά που ανήκουν στην αρμοδιότητά του και υπογράφει τις συμβάσεις που συνάπτει ο δήμος. Εκτελεί τις αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου, της οικονομικής επιτροπής και της επιτροπής ποιότητας ζωής, ορίζει τους αντιδημάρχους, προεδρεύει της εκτελεστικής επιτροπής και συστήνει ομάδες εργασίας και ομάδες έργου εντός του δήμου καθορίζοντας τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους.

Ο περιφερειάρχης έχει την ευθύνη για την υλοποίησή του σχεδίου της περιφερειακής ανάπτυξης, την έκδοση όλων των πράξεων μη κανονιστικού χαρακτήρα την εκπροσώπηση της περιφέρειας δικαστικώς και εξωδίκως, προϊστάται των υπηρεσιών και του προσωπικού της περιφέρειας, διατάσσει την είσπραξη των εσόδων, αποφασίζει για τη διάθεση των πιστώσεων του προϋπολογισμού και υπογράφει τις συμβάσεις που συνάπτει η περιφέρεια. Εκτελεί τις αποφάσεις του περιφερειακού συμβουλίου, της οικονομικής επιτροπής και της επιτροπής ποιότητας ζωής, προεδρεύει της εκτελεστικής επιτροπής, συστήνει ομάδες εργασίας και ομάδες έργου εντός της περιφέρειας καθορίζοντας τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους, συγκροτεί συλλογικά όργανα και μεταβιβάζει άσκηση αρμοδιοτήτων σε μέλη του περιφερειακού συμβουλίου.

Σε περίπτωση που τα ιδιωτικά συμφέροντα του δημάρχου, του περιφερειάρχη ή συγγενή τους συγκρούονται με τα συμφέροντα του δήμου ή της περιφέρειας, υποχρεούνται να απέχουν και τα αντίστοιχα καθήκοντα ασκεί αντιδήμαρχος ή αντιπεριφερειάρχης αντίστοιχα.

Οι δήμαρχοι, οι αντιδήμαρχοι, οι περιφερειάρχες, οι αντιπεριφερειάρχες και οι πρόεδροι δημοτικών και περιφερειακών συμβουλίων, που έχουν την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου ή υπαλλήλων ΝΠΔΔ ή κρατικών ΝΠΔ και επιχειρήσεων, λαμβάνουν υποχρεωτικά ειδική άδεια, άνευ αποδοχών, από την υπηρεσία τους καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους.

Οι δήμαρχοι, οι αντιδήμαρχοι, τα μέλη της οικονομικής επιτροπής και της επιτροπής ποιότητας ζωής είναι υποχρεωμένοι να υποβάλλουν ετήσια δήλωση για την περιουσιακή τους κατάσταση και να τη δημοσιοποιούν με ανάρτηση στην ιστοσελίδα του δήμου.

- **Αντιμισθία - αποζημίωση**

Οι δήμαρχοι, αντιδήμαρχοι, οι περιφερειάρχες, οι αντιπεριφερειάρχες και οι πρόεδροι δημοτικών και περιφερειακών συμβουλίων λαμβάνουν αντιμισθία, η οποία καταβάλλεται από το δήμο ή από την περιφέρεια, αντίστοιχα.

Προβλέπεται, επίσης, αποζημίωση για τις συνεδριάσεις των περιφερειακών ή δημοτικών συμβουλίων και των οικονομικών επιτροπών, καθώς και της επιτροπής ποιότητας ζωής των δήμων ή των διοικητικών επιτροπών των περιφερειών, με εξαίρεση το δήμαρχο και τον περιφερειάρχη, τους αντιδημάρχους και τους αντιπεριφερειάρχες και τους προέδρους δημοτικών και περιφερειακών συμβουλίων, οι οποίοι λαμβάνουν αντιμισθία.

Ε.Κατανομή αρμοδιοτήτων στους δύο βαθμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και στην αποκεντρωμένη διοίκηση

Στο πλαίσιο της συνταγματικής επιταγής για τη διοίκηση όλων των τοπικών υποθέσεων από τους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι δήμοι και οι περιφέρειες ασκούν τις αρμοδιότητές τους λαμβάνοντας υπόψη:

- τις εθνικές, περιφερειακές και ευρωπαϊκές πολιτικές που σχετίζονται με τις αρμοδιότητές τους,
- την ανάγκη συνεργασίας και συντονισμού με άλλες ομώνυμες αρχές και οργανισμούς,
- τους διαθέσιμους πόρους για την κάλυψη της αρμοδιότητας και την ανάγκη να διασφαλισθεί η επωφελής, η αποτελεσματική χρήση και η ισόρροπη κατανομή τους,
- την ανάγκη να οργανώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ώστε να διασφαλίζεται η επάρκεια, η ποιότητα και αποτελεσματικότητά τους, με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών και, τέλος,
- την ανάγκη αειφόρου ανάπτυξης και προστασίας της πολιτιστικής κληρονομιάς.

- **Δήμοι**

Οι δημοτικές αρχές διευθύνουν και ρυθμίζουν όλες τις τοπικές υποθέσεις, σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της εγγύτητας, με στόχο την προστασία, την

ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

Ασκούν τις αρμοδιότητες τους σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις των νόμων, των κανονιστικών διατάξεων της διοίκησης και των κανονιστικών διατάξεων που θεσπίζουν οι ίδιοι (τοπικές κανονιστικές αποφάσεις).

Οι αρμοδιότητες των δήμων συστηματοποιούνται και κατανέμονται σε οκτώ (8) τομείς, στους οποίους μπορούν οι δήμοι να αναπτύξουν τη δράση τους.

Οι αρμοδιότητες των Δήμων αφορούν, κυρίως, στους τομείς:

- Α) Ανάπτυξης,
- Β) Περιβάλλοντος,
- Γ) Ποιότητας Ζωής και Εύρυθμης Λειτουργίας των Πόλεων και των Οικισμών,
- Δ) Απασχόλησης,
- Ε) Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης,
- ΣΤ) Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού,
- Ζ) Πολιτικής Προστασίας και
- Η) Αγροτικής Ανάπτυξης – Κτηνοτροφίας – Αλιείας.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και προκειμένου για την παροχή υπηρεσιών, οι δήμοι δύνανται να συστήνουν νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου.

Κάθε δήμος μπορεί να διαθέτει τα ακόλουθα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΙΔΔ):

- α) δημοτικά ιδρύματα, όπως βρεφοκομεία, ορφανοτροφεία, γηροκομεία, μουσεία ή άλλα επιστημονικά ιδρύματα,
- β) έως δύο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, ένα για τους τομείς αρμοδιοτήτων κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης και παιδείας και ένα για τους τομείς πολιτισμού, αθλητισμού και περιβάλλοντος,
- γ) έως δύο σχολικές επιτροπές, μία για τις σχολικές μονάδες της πρωτοβάθμιας και μία για τις σχολικές μονάδες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- δ) ένα νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου για τη διοίκηση και διαχείριση ζώνης λιμένα,
- ε) ένα νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που διατηρείται ως αυτοτελές λόγω της αναγνώρισης της δράσεώς του και της ιδιαίτερης μακρόχρονης προσφοράς του σε συγκεκριμένους τομείς και
- στ) έναν ή περισσότερους συνδέσμους δήμων με ειδικό σκοπό.

Κάθε δήμος μπορεί να διαθέτει τα ακόλουθα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΙΔ):

- α) μία κοινωφελή επιχείρηση με σκοπό την οργάνωση λειτουργιών ή δραστηριοτήτων και την παροχή υπηρεσιών συναφών ή συνδεδεμένων με αρμοδιότητές στους τομείς κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης, της παιδείας, του πολιτισμού, του αθλητισμού και του περιβάλλοντος,
- β) μία δημοτική επιχείρηση ύδρευσης & αποχέτευσης,
- γ) μία επιχείρηση με ειδικό σκοπό τη λειτουργία ραδιοφωνικού ή τηλεοπτικού σταθμού,
- δ) μία δημοτική ανώνυμη εταιρεία με σκοπό την αξιοποίηση της δημοτικής ακίνητης περιουσίας ή την εκμετάλλευση κοινόχρηστων χώρων,

ε) ανώνυμες εταιρείες, (σημειώνεται ότι εάν σε ένα δήμο λειτουργούν περισσότερες από μία ανώνυμες εταιρείες της ίδιας κατηγορίας, αυτές συγχωνεύονται υποχρεωτικά σε μία ανώνυμη εταιρεία),

στ) υφιστάμενες αστικές εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα και

η) υφιστάμενες διαδημοτικές επιχειρήσεις.

Οι δήμοι ασκούν, επίσης, σε τοπικό επίπεδο, κρατικού χαρακτήρα αρμοδιότητες, οι οποίες τους έχουν ανατεθεί για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

- **Περιοχές με ιδιαιτερότητες**
- **Νησιωτικοί δήμοι³⁰**

Κατ' εφαρμογή της συνταγματικής επιταγής για ειδική μεταχείριση των νησιωτικών και των ορεινών περιοχών της χώρας, οι νησιωτικοί δήμοι αναλαμβάνουν και επιπλέον αρμοδιότητες που στην υπόλοιπη Ελλάδα ασκούνται από την περιφέρεια, με στόχο ο νησιώτης να εξυπηρετείται πλησιέστερα στον τόπο διαμονής του. Για την άσκηση των αρμοδιοτήτων αυτών στους μικρούς νησιωτικούς δήμους, ο νόμος προβλέπει ειδικές ρυθμίσεις για την υποστήριξή τους.

Ειδικότερα:

Οι νησιωτικοί δήμοι ασκούν επιπλέον αρμοδιότητες στους τομείς :

- Γεωργίας, Κτηνοτροφίας και Αλιείας,
- Φυσικών Πόρων, Ενέργειας και Βιομηχανίας
- Απασχόλησης, Εμπορίου και Τουρισμού,
- Μεταφορών και Επικοινωνιών,
- Έργων, Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιβάλλοντος.

- **Ορεινοί δήμοι**

Διακριτή μεταχείριση ανάλογη προς εκείνη των νησιωτικών δήμων υπαγορεύεται από το σύνταγμα και για τους ορεινούς δήμους, λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών και της ύπαρξης κοινών προβλημάτων προσπέλασης και οργάνωσης των υπηρεσιών τους. Για το σκοπό αυτό καθιερώνεται ειδικός μηχανισμός διοικητικής υποστήριξης των ορεινών από τους εγγύτερους μη ορεινούς δήμους, κατά ανάλογη άρθρωση με εκείνη που προβλέπεται και στους νησιωτικούς δήμους.

Ειδικότερα:

Οι ορεινοί δήμοι ασκούν αρμοδιότητες στους τομείς :

- Ενέργειας
- Υδάτων
- Δασοπονίας
- Γεωργίας και Κτηνοτροφίας
- Στήριξης Τοπικής Κοινωνίας και Οικονομίας

³⁰ Πρόκειται για τους δήμους των περιφερειών Νοτίου Αιγαίου, Βορείου Αιγαίου και Ιονίου.

- **Περιφέρειες**

Οι περιφέρειες σχεδιάζουν, προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Ασκούν τις αρμοδιότητές τους στο πλαίσιο των σχετικών διατάξεων των νόμων και των κανονιστικών διατάξεων της διοίκησης στους τομείς:

- A. Προγραμματισμού – Ανάπτυξης,
- B. Γεωργίας – Κτηνοτροφίας – Αλιείας,
- Γ. Φυσικών Πόρων – Ενέργειας – Βιομηχανίας (Διαχείριση Υδάτων, Ορυκτός Πλούτος, Ενέργεια, Βιομηχανία και Βιοτεχνία),
- Δ. Απασχόλησης – Εμπορίου – Τουρισμού,
- E. Μεταφορών– Επικοινωνιών,
- ΣΤ. Έργων – Χωροταξίας – Περιβάλλοντος,
- Z. Υγείας,
- H. Παιδείας – Πολιτισμού – Αθλητισμού,
- Θ. Πολιτικής Προστασίας και Διοικητικής Μέριμνας.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και προκειμένου για την παροχή υπηρεσιών, οι περιφέρειες δύνανται να συστήνουν νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου.

Κάθε περιφέρεια μπορεί να διαθέτει τα ακόλουθα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (ΝΠΙΔΔ):

α) Ίδρύματα των πρώην νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων, τα οποία περιήλθαν αυτοδίκαια μαζί με το προσωπικό τους στις περιφέρειες και λειτουργούν, πλέον, ως περιφερειακά ιδρύματα.

β) Έναν ή περισσότερους διαβαθμιδικούς συνδέσμους, οι οποίοι συστήνονται από μια περιφέρεια μαζί με έναν ή περισσότερους δήμους που έχουν την έδρα τους σε αυτή με ειδικό σκοπό.

γ) Περιφερειακό σύνδεσμο ΦΟΔΣΑ (Φορέων Διαχείρισης Στερεών Αποβλήτων) με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας στον οποίο μετέχουν υποχρεωτικά όλοι οι δήμοι της περιφέρειας και ο οποίος λειτουργεί εντός των διοικητικών ορίων κάθε περιφέρειας. Σκοπός του είναι η ολοκληρωμένη διαχείριση των στερεών αποβλήτων, ειδικότερα η προσωρινή αποθήκευση, μεταφόρτωση, θαλάσσια μεταφορά, επεξεργασία, ανάκτηση και διάθεση των στερεών αποβλήτων της χωρικής του αρμοδιότητας.

Ειδικότερα, στο προαναφερθέν πλαίσιο σημειώνεται ότι η περιφέρεια Αττικής διαθέτει περιφερειακό σύνδεσμο με την επωνυμία «Ειδικός Περιφερειακός Σύνδεσμος Νομού Αττικής (ΕΔΣΝΑ – Ειδικός Διαβαθμιδικός Σύνδεσμος Νομού Αττικής)» που λειτουργεί στη μητροπολιτική περιφέρεια Αττικής και στον οποίο μετέχουν η μητροπολιτική περιφέρεια Αττικής και οι δήμοι της περιφερειακής ενότητας Αττικής με σκοπό την ολοκληρωμένη διαχείριση των στερεών αποβλήτων.

Κάθε περιφέρεια μπορεί να διαθέτει τα ακόλουθα νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (ΝΠΙΔ):

α) Μία επιχείρηση με τη μορφή ανώνυμης αναπτυξιακής εταιρείας με αντικείμενο 1) την επιστημονική και τεχνική υποστήριξη των περιφερειών, της ένωσης περιφερειών και

άλλων φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης, 2) την προώθηση της επιχειρηματικής, οικονομικής και γενικότερα βιώσιμης ανάπτυξης της περιφέρειας, καθώς και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων προστασίας του περιβάλλοντος, 3) τη συμμετοχή τους σε αντίστοιχα προγράμματα ή την εφαρμογή σχετικών πολιτικών σε διαπεριφερειακό ή σε ευρύτερο γεωγραφικό χώρο.

β) Ανώνυμες εταιρείες των πρώην νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων.

γ) Υφιστάμενες αστικές εταιρίες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

δ) Περιφερειακό ταμείο ανάπτυξης που λειτουργεί στην έδρα κάθε περιφέρειας ως νομικό πρόσωπο ιδιωτικού δικαίου, εποπτευόμενο από τον Υπουργό Εσωτερικών και με σκοπό τη διαχείριση, σύμφωνα με τις αποφάσεις του περιφερειακού συμβουλίου, πιστώσεων του προγράμματος δημοσίων επενδύσεων, χρηματοδοτήσεων φορέων του δημοσίου τομέα και άλλων νομικών προσώπων, χρηματοδοτήσεων προερχόμενων από προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και άλλων διεθνών οργανισμών και λοιπών φορέων του εξωτερικού, οι οποίες αφορούν τα περιφερειακά και τα ειδικά αναπτυξιακά προγράμματα της περιοχής της περιφέρειας.

- **Μητροπολιτική περιφέρεια**

Οι μητροπολιτικές λειτουργίες στην Αττική και τη Θεσσαλονίκη οργανώνονται και ασκούνται στο πλαίσιο του β' βαθμού αυτοδιοίκησης, τις περιφέρειες. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται η ενιαία αντιμετώπιση υπερτοπικού χαρακτήρα προβλημάτων, ενώ καλύπτονται ανάγκες ενιαίου σχεδιασμού και ανάπτυξης της περιοχής.

Ειδικότερα, η μητροπολιτική περιφέρεια Αττικής και η μητροπολιτική ενότητα Θεσσαλονίκης της περιφέρειας κεντρικής Μακεδονίας ασκούν εκτός από τις αρμοδιότητες των περιφερειών και μητροπολιτικού χαρακτήρα αρμοδιότητες. Οι λειτουργίες μητροπολιτικού χαρακτήρα αφορούν τους τομείς:

- περιβάλλοντος και ποιότητας ζωής,
- χωρικού σχεδιασμού και αστικών αναπλάσεων,
- μεταφορών και συγκοινωνιών,
- πολιτικής προστασίας και ασφάλειας, που υπερβαίνουν τα διοικητικά όρια δήμου.

Επιπλέον, ειδικά για τη διαχείριση στερεών αποβλήτων στη μητροπολιτική περιφέρεια Αττικής, συνιστάται ειδικός σύνδεσμος, με έδρα την Αθήνα, στον οποίο συμμετέχουν η μητροπολιτική περιφέρεια Αττικής και υποχρεωτικά, κατά πλειοψηφία, όλοι οι δήμοι του νομού Αττικής.

- **Περιοχές με ιδιαιτερότητες**

- **Νησιωτικές περιφέρειες³¹**

Λόγω της γεωγραφικής τους ιδιαιτερότητας, οι νησιωτικές περιφέρειες ασκούν, πέρα από τις αρμοδιότητες των περιφερειών και αρμοδιότητες αναφορικά με το σχεδιασμό, την έγκριση και την παρακολούθηση των σχεδίων των ενδοπεριφερειακών συγκοινωνιών.

- **Αποκεντρωμένη διοίκηση**

³¹Πρόκειται για τις περιφέρειες Νοτίου Αιγαίου, Βορείου Αιγαίου και Ιονίου.

Οι επτά (7) αποκεντρωμένες διοικήσεις ασκούν αποκεντρωμένες αρμοδιότητες αμιγώς κρατικού χαρακτήρα, όπως χωροταξία – πολεοδομία, περιβαλλοντική πολιτική, δασική πολιτική, μεταναστευτική πολιτική, ιθαγένεια, ενεργειακή πολιτική.

Οι επιτελικές αρμοδιότητες κάθε αποκεντρωμένης διοίκησης ασκούνται από τις υπηρεσίες της έδρας και αφορούν σε όλη την αποκεντρωμένη διοίκηση, ενώ οι υπηρεσίες ανά περιφερειακή ενότητα της αποκεντρωμένης διοίκησης ασκούν εκτελεστικές αρμοδιότητες για επιμέρους θέματα. Παράλληλα, προβλέπεται η δημιουργία υπηρεσιών μιας στάσης για τα ζητήματα των αδειών διαμονής των αλλοδαπών, τα θέματα της ιθαγένειάς τους, καθώς και για ζητήματα κοινωνικής ένταξης, με στόχο την εξυπηρέτηση του πολίτη στον τόπο του.

• **Πίνακας κατανομής αρμοδιοτήτων στα επίπεδα διοίκησης**

Με βάση τις προαναφερθείσες γενικές παρατηρήσεις, οι αρμοδιότητες μεταξύ των δύο βαθμών τοπικής αυτοδιοίκησης (δήμων και περιφερειών) και της αποκεντρωμένης κεντρικής διοίκησης (αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης) κατανέμονται ως εξής:

Πίνακας 2.9.: Αρμοδιότητες τοπικής αυτοδιοίκησης και αποκεντρωμένης διοίκησης

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ & ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	ΑΡΜΟΔΙΑ ΑΡΧΗ			ΤΥΠΟΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑΣ ³²			
	Κρατική Διοίκηση	Περιφέρειες	Δήμοι	Αποκλειστική	Συντρέχουσα	Υποχρεωτική	Προαιρετική
Γενική Διοίκηση							
Ασφάλεια, Αστυνομία	X		X ³³		X		
Πυροσβεστική	X	X	X		X		
Πολιτική Άμυνα	X	X	X		X		
Δικαιοσύνη	X			X			
Δημοτολόγιο – Μητρώο Αρρένων	X		X		X		
Ληξιαρχείο	X		X		X		
Στατιστική Υπηρεσία	X			X			
Εκλογικοί Κατάλογοι	X		X		X		
Εκπαίδευση							
Προσχολική Εκπαίδευση	X	X ³⁴	X		X		
Δημοτική, Γυμνασιακή και Λυκειακή Εκπαίδευση	X	X	X		X		
Επαγγελματική και Τεχνική Εκπαίδευση	X	X	X		X		
Ανώτερη, Ανώτατη Εκπαίδευση	X			X			
Εκπαίδευση Ενηλίκων	X	X	X		X		
Άλλα							

³² Σημειώνεται ότι δεν είναι δυνατός ο διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων σε υποχρεωτικές και προαιρετικές, καθώς αν και στην πλειονότητά τους οι αρμοδιότητες είναι υποχρεωτικές, υπάρχουν τομείς, π.χ. κοινωνική φροντίδα, τέχνες, ψυχαγωγία, αθλητισμός, που άλλες δράσεις της ίδιας αρμοδιότητας είναι υποχρεωτικές και άλλες προαιρετικές.

³³ Μέσω της Δημοτικής Αστυνομίας η οποία πλέον έχει καταργηθεί με το νόμο 4172/2013 και οι υπάλληλοί της έχουν ενσωματωθεί κυρίως στην Ελληνική Αστυνομία αλλά και σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες όπως τα σωφρονιστικά καταστήματα της χώρας. Η επανασύσταση, βέβαια, να σημειωθεί εδώ, της Δημοτικής Αστυνομίας πραγματοποιήθηκε το έτος 2015 βάσει του νόμου 4325/2015 με τον οποίο όλοι οι πρώην δημοτικοί αστυνομικοί μπορούν να επιστρέψουν στις οργανικές θέσεις τους.

³⁴ Για τη διακοπή των μαθημάτων, εξαιτίας εκτάκτων συνθηκών ή επιδημικής νόσου.

Θεοχάρης Χ. Κάππας – Διδακτορική Διατριβή

Υγεία						
Νοσοκομεία	X		X		X	
Μεμονωμένα Ιδρύματα	X	X	X		X	
Κοινωνικός Τομέας						
Υπηρεσίες μέριμνας και φροντίδας για παιδιά			X	X		
Υπηρεσίες μέριμνας για την οικογένεια και για τους νέους	X	X	X		X	
Γηροκομεία, Κέντρα Ηλικιωμένων	X	X	X		X	
Κοινωνική Ασφάλιση	X			X		
Άλλα						
Πολεοδομία, Ρυμοτομία						
Πολεοδομία	X	X	X		X	
Ρυμοτομία	X	X	X		X	
Περιφερειακός και Χωροταξικός Σχεδιασμός	X	X	X		X	
Περιβάλλον και Δημόσια Υγεία						
Υδροδότηση	X	X	X		X	
Αποκομιδή Απορριμμάτων		X	X		X	
Νεκροταφεία			X	X		
Σφαγεία			X	X		
Προστασία Περιβάλλοντος	X	X	X		X	
Προστασία Καταναλωτή	X	X	X		X	
Τέχνες, Ψυχαγωγία, Αθλητισμός						
Θέατρα, Μουσική	X	X	X		X	
Μουσεία, Πινακοθήκες, Βιβλιοθήκες	X	X	X		X	
Πάρκα, Χώροι Αναψυχής	X	X	X		X	
Άθληση – Ψυχαγωγία	X	X	X		X	
Εκδηλώσεις, Χώροι Θρησκευτικής Λατρείας	X			X		
Μεταφορές						
Αυτοκινητόδρομοι	X	X			X	
Αστικό Οδικό Δίκτυο	X	X	X		X	
Αστικές Μεταφορές, Τραίνα	X	X	X ³⁵		X	
Λιμάνια	X		X		X	
Αεροδρόμια	X			X		
Άλλα						
Οικονομικές Υπηρεσίες						
Φυσικό Αέριο (Γκάζι)	X		X		X	
Αυτόνομη Θέρμανση			X	X		
Άρδευση		X	X		X	
Καλλιέργειες, Αλιεία	X	X	X		X	
Ενέργεια	X	X	X ³⁶		X	
Εμπόριο	X	X	X		X	

³⁵Χορήγηση άδειας άσκησης επαγγέλματος οδικού μεταφορέα επιβατών και εμπορευμάτων.

³⁶Προστασία και εκμετάλλευση ήπιων ή ανανεώσιμων μορφών ενέργειας, εξηλεκτρισμός, επέκταση ηλεκτρονικών δικτύων κλπ..

Τουρισμός	X	X	X		X		
Δάση	X		X ³⁷		X		
Άλλες Υπηρεσίες							
Άδειες λειτουργίας επιχειρήσεων, καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, θεάτρων, κινηματογράφων, παιδότοπων, ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων κλπ.		X	X		X		

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

ΣΤ.Συνεργασίες και λοιπές μορφές σχέσεων μεταξύ ΟΤΑ α' και β' βαθμού

- **Δίκτυα**
- **Εθνικά δίκτυα**

Δήμοι και περιφέρειες, με κοινούς σκοπούς, μπορούν να συμμετέχουν και να συστήνουν εθνικά δίκτυα δημοτικών και περιφερειακών αρχών, με στόχο τη συντονισμένη προώθηση και στοχευμένη προβολή των επιδιώξεών τους, τη δυναμική συμμετοχή και εκπροσώπηση σε αντίστοιχα δίκτυα τοπικών και περιφερειακών αρχών της αλλοδαπής ή προγράμματα και πρωτοβουλίες διεθνών και ευρωπαϊκών οργανισμών για την ενίσχυση της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής τους.

Τα δίκτυα συστήνονται με αποφάσεις των οικείων συμβουλίων των συμμετεχόντων δήμων και περιφερειών και λειτουργούν βάσει μιας διακήρυξης και ενός καταστατικού. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των σκοπών του δικτύου δύνανται να συμμετέχουν σε αυτό κοινωνικοί φορείς με σκοπούς αντίστοιχους αυτών του δικτύου, καθώς και πανεπιστημιακά ή ερευνητικά ιδρύματα.

- **Διεθνή και ευρωπαϊκά δίκτυα**

Δήμοι και περιφέρειες, με κοινούς σκοπούς, μπορούν να συμμετέχουν και να συστήνουν διεθνή και ευρωπαϊκά δίκτυα τοπικών και περιφερειακών αρχών, με στόχο τη συντονισμένη προώθηση και στοχευμένη προβολή των επιδιώξεών τους, τη δυναμική συμμετοχή και εκπροσώπηση σε προγράμματα και πρωτοβουλίες διεθνών και ευρωπαϊκών οργανισμών για την ενίσχυση της οικονομικής, κοινωνικής και εδαφικής συνοχής τους. Διεθνή και ευρωπαϊκά δίκτυα που έχουν την καταστατική τους έδρα στην Ελλάδα συστήνονται ως αστικές εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

- **Σύνδεσμοι**

Ένας ή περισσότεροι δήμοι μπορούν, με απόφαση των οικείων δημοτικών συμβουλίων, να συστήσουν σύνδεσμο με ειδικό σκοπό την εκτέλεση έργων ή την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών ή την άσκηση αρμοδιοτήτων τους, καθώς και για το σχεδιασμό και την κατάρτιση προγραμμάτων και μεθόδων για την ανάπτυξη του ευρύτερου χώρου τους. Η συμμετοχή σε σύνδεσμο μπορεί να γίνει υποχρεωτική για ένα

³⁷Εκμετάλλευση δημοτικών δασών.

δήμο, αν συντρέχουν οι από το νόμο τεθείσες προϋποθέσεις, με απόφαση του γενικού γραμματέα (νυν συντονιστή) της εκάστοτε αποκεντρωμένης διοίκησης.

Στο πλαίσιο των ανωτέρω ειδικών ή αναπτυξιακών σκοπών, σύνδεσμο μπορούν να συστήσουν με απόφαση των δημοτικών τους συμβουλίων και του περιφερειακού συμβουλίου ένας ή περισσότεροι δήμοι και η περιφέρεια στην οποία έχουν την έδρα τους οι δήμοι αυτοί. Ο σύνδεσμος αυτός ονομάζεται διαβαθμιδικός. Έτσι, διαβαθμιδικού χαρακτήρα σύνδεσμοι συστήθηκαν και λειτουργούν στις μητροπολιτικές περιφέρειες, με πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα τον διαβαθμιδικό περιφερειακό σύνδεσμο φορέων διαχείρισης στερεών αποβλήτων (ΦΟΔΣΑ) στην Αττική.

- **Διεθνείς συνεργασίες**

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού υλοποιούν διεθνείς και ευρωπαϊκές συνεργασίες με ΟΤΑ της αλλοδαπής, σύμφωνα με το διεθνές, το ενωσιακό και το εθνικό δίκαιο, το εύρος των αρμοδιοτήτων τους και υπό την επιφύλαξη των διεθνών υποχρεώσεων της χώρας ως ακολούθως:

(α) *Προγράμματα και πρωτοβουλίες διεθνών και ευρωπαϊκών οργανισμών*

Οι δήμοι και οι περιφέρειες συνεργάζονται με αντίστοιχες αρχές της αλλοδαπής σε ευρωπαϊκό και σε διεθνές επίπεδο με σκοπό την προαγωγή και διευκόλυνση της διακρατικής, διαπεριφερειακής, διασυνοριακής και εδαφικής συνεργασίας και τη συμμετοχή σε προγράμματα, δράσεις και πρωτοβουλίες ευρωπαϊκών (Ευρωπαϊκή Ένωση, κ.ά.), διεθνών και περιφερειακών οργανισμών (Συμβούλιο της Ευρώπης, κ.ά.).

(β) *Αδελφοποιήσεις πόλεων*

Οι δήμοι και οι περιφέρειες μπορούν να προβαίνουν σε πράξεις αδελφοποίησης των πόλεών τους, με στόχο τη μεταξύ τους προαγωγή των οικονομικών, πολιτιστικών, μορφωτικών και κοινωνικών σχέσεων, δημιουργώντας στενότερους και σε φιλικό κλίμα δεσμούς.

(γ) *Ευρωπαϊκοί Όμιλοι Εδαφικής Συνεργασίας (Ε.Ο.Ε.Σ.)*

Δήμοι, περιφέρειες και φορείς του ελληνικού δημοσίου τομέα, συμπεριλαμβανομένων και των αποκεντρωμένων διοικήσεων, μπορούν να συμμετέχουν σε Ευρωπαϊκό Όμιλο Εδαφικής Συνεργασίας (Ε.Ο.Ε.Σ.), για τη διευκόλυνση και προαγωγή της διασυνοριακής, διακρατικής ή/και διαπεριφερειακής συνεργασίας με αποκλειστικό στόχο την ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής. Ένας Ε.Ο.Ε.Σ. που έχει την καταστατική του έδρα στην Ελλάδα συστήνεται ως αστική εταιρεία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα.

(δ) *Ανταλλαγές αποστολών και εκδηλώσεις*

Οι δήμοι και οι περιφέρειες μπορούν να πραγματοποιούν και πολιτιστικές, καλλιτεχνικές και αθλητικές εκδηλώσεις και ανταλλαγές αποστολών για την αντιμετώπιση θεμάτων κοινού ενδιαφέροντος.

- **Συμβάσεις**

- **Διαδημοτικής συνεργασίας**

Δήμοι της ίδιας περιφέρειας ή όμοροι δήμοι, νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου αυτών και σύνδεσμοι δήμων μπορούν να συνάπτουν μεταξύ τους συμβάσεις

διαδημοτικής συνεργασίας με τις οποίες αναλαμβάνουν την άσκηση αρμοδιότητας για λογαριασμό τους ή την υποστήριξη της άσκησής της.

- **Διαβαθμιδικής συνεργασίας**

Δήμοι της ίδιας περιφέρειας και η οικεία περιφέρεια, νομικά πρόσωπα και σύνδεσμοι στους οποίους μετέχει κάποιο από τα συμβαλλόμενα μέρη μπορούν να συνάπτουν μεταξύ τους συμβάσεις διαβαθμιδικής συνεργασίας, με τις οποίες αναλαμβάνουν την άσκηση αρμοδιότητας ή την υποστήριξη της άσκησής της για λογαριασμό ενός ή περισσότερων των συμβαλλομένων μερών.

- **Προγραμματικές συμβάσεις**

Οι δήμοι, οι περιφέρειες, οι σύνδεσμοι δήμων, οι περιφερειακές ενώσεις δήμων, η κεντρική ένωση δήμων Ελλάδας, η ένωση περιφερειών, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου, τα οποία συνιστούν ή στα οποία αυτοί συμμετέχουν μπορούν να συνάπτουν προγραμματικές συμβάσεις με το δημόσιο, μεταξύ τους ή και με φορείς του δημόσιου τομέα.

Αντικείμενο των συμβάσεων μπορεί να αποτελέσουν τα έργα ανάπτυξης, η παροχή υπηρεσιών, η προμήθεια αγαθών, τα έργα και τα προγράμματα πολιτιστικού χαρακτήρα αλλά και εκπαιδευτικών και αθλητικών δημοτικών υποδομών καθώς και η βεβαίωση και είσπραξη τελών, δικαιωμάτων, εισφορών και προστίμων.

Οι συμβάσεις που αφορούν στη μελέτη και εκτέλεση έργων και προγραμμάτων ανάπτυξης μιας περιοχής καθώς και στην παροχή υπηρεσιών κάθε είδους υπόκεινται σε προσυμβατικό (πριν τη σύναψη) έλεγχο νομιμότητας του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Συγκεκριμένα, σε προσυμβατικό έλεγχο νομιμότητας υπόκεινται:

1. προγραμματικές συμβάσεις προϋπολογιζόμενης δαπάνης ποσού άνω του ενός εκατομμυρίου ευρώ(1.000.000,00),
2. συγχρηματοδοτούμενες προγραμματικές συμβάσεις προϋπολογιζόμενης δαπάνης ποσού άνω των πέντε εκατομμυρίων ευρώ(5.000.000,00) και
3. συμβάσεις παροχής υπηρεσιών που συνάπτουν οι ΟΤΑ και τα νομικά τους πρόσωπα προϋπολογιζόμενης δαπάνης ποσού άνω των πεντακοσίων χιλιάδων ευρώ (500.000,00).

Επισημαίνεται ότι για τέτοιες συμβάσεις προϋπολογιζόμενης δαπάνης ποσού άνω των διακοσίων χιλιάδων (200.000,000) ευρώ έλεγχο νομιμότητας διενεργεί ο επίτροπος του Ελεγκτικού Συνεδρίου, που είναι αρμόδιος για τον προληπτικό έλεγχο των δαπανών τους που προηγείται της διαδικασίας της σύμβασης.

2.3.2. Η αναγκαιότητα της αλλαγής στη δομή της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης

Οι διαρθρωτικές ανεπάρκειες του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα αποτελούν έναν από τους βασικότερους ανασταλτικούς παράγοντες για την επίτευξη υψηλών ρυθμών οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης. Παρά την εισροή σημαντικών πόρων από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε) τις τελευταίες τρεις δεκαετίες το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), η ανεργία και το επίπεδο φτώχειας αναδεικνύουν σημαντικές και μόνιμες ανισοροπίες στις παραγωγικές δυνατότητες της χώρας³⁸. Οι κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες τόσο μεταξύ των περιφερειών, όσο και μεταξύ διαφορετικών χωρικών

³⁸Βλέπε αναλυτικά τις αναλύσεις του διοικητή της Τραπέζης της Ελλάδος (ΤτΕ) στις ετήσιες εκθέσεις του, οι οποίες είναι αναρτημένες και στον ιστότοπο <http://www.bankofgreece.gr>.

ενοτήτων στο εσωτερικό τους αποτελούν το βασικό δομικό χαρακτηριστικό του μοντέλου ανάπτυξης της χώρας μας. Παρά τα σημαντικά βήματα προς την οικονομική και κοινωνική σύγκλιση με τα λοιπά κράτη μέλη της Ε.Ε., οκτώ από τις δεκατρείς περιφέρειες της χώρας μας συγκεντρώνουν ΑΕΠ κάτω από το 75% του κοινοτικού μέσου όρου. Το ίδιο ισχύει και για τις ενδοπεριφερειακές ανισότητες που είναι έντονες ιδιαίτερα στις περιφέρειες με νησιωτικό χαρακτήρα, στις ορεινές και απομακρυσμένες περιοχές, καθώς και στα μεγάλα αστικά κέντρα, στο εσωτερικό των οποίων παρατηρούνται έντονες διαφοροποιήσεις στην ποιότητα ζωής και στην πρόσβαση των πολιτών σε υποδομές και ποιοτικές υπηρεσίες, ιδίως στην παιδεία, υγεία και κοινωνική πρόνοια.

Τα αίτια της υστέρησης αυτής οφείλονται, μεταξύ άλλων, και σε μια σειρά από δομικές και λειτουργικές ανεπάρκειες της ελληνικής διοίκησης σε όλα τα επίπεδα. Ειδικότερα οι παθογένειες αυτές εντοπίζονται:

1. Στη συγκεντρωτική δομή της διοίκησης και τη συσσώρευση τεράστιου όγκου εκτελεστικής φύσης λειτουργιών στα υπουργεία, η οποία αφενός οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα στην αντιμετώπιση των καθημερινών προβλημάτων των πολιτών και αφετέρου αποσπά σημαντική ενέργεια και πόρους από τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη χάραξη πολιτικής στον τομέα ευθύνης τους.
2. Στη συχνή επικάλυψη αρμοδιοτήτων και λειτουργιών, που δημιουργούν τεράστιο διοικητικό κόστος, σύγχυση και δυσφορία στον πολίτη και διάχυση της διοικητικής ευθύνης.

Οι μέχρι σήμερα περιορισμένες οργανωτικές δυνατότητες των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, λόγω του μικρού πληθυσμιακού και χωρικού τους μεγέθους αδυνατούσαν να συμβάλλουν ουσιαστικά στον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίηση τοπικών αναπτυξιακών πολιτικών, αλλά και στην επίτευξη των απαραίτητων οικονομικών κλίμακας στην παροχή βασικών υπηρεσιών προς τους πολίτες. Ενδεικτικά σημειώνεται ότι στους καποδιστριακούς δήμους το 53% είχε πληθυσμό κάτω από 5.000 κατοίκους, ενώ το 25% είχε πληθυσμό μέχρι 10.000 κατοίκους. Όσον αφορά στη διοικητική ικανότητα των δήμων αυτών το πρόβλημα έλλειψης βασικής υλικοτεχνικής υποδομής και κυρίως εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού ήταν οξύτατο. Μόλις το 47% των δήμων της χώρας, είχε μόνο έναν ή δύο οικονομολόγους ενώ το 23% κανέναν. Το 44% των δήμων είχε μόνο έναν μηχανικό. Η συντριπτική πλειονότητα των ΟΤΑ δεν είχε ουσιαστική οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια, καθώς εξαρτιόταν αποκλειστικά από τη χρηματοδότηση της κυβέρνησης. Όπως είχε διαπιστωθεί από την εμπειρία υλοποίησης των Κοινών Πλαισίων Στήριξης (ΚΠΣ) οι επιχειρησιακές και διαχειριστικές δυνατότητες τους ήταν περιορισμένες, με αποτέλεσμα να αδυνατούν να εκμεταλλευτούν τις αναπτυξιακές ευκαιρίες. Μόλις 212 δήμοι διέθεταν διαχειριστική επάρκεια που τους έδινε τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν τις χρηματοδοτικές δυνατότητες από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) ή άλλες πηγές χρηματοδότησης από την Ε.Ε.. Ανάλογες ήταν οι διαπιστώσεις και για το δεύτερο βαθμό της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ο κατακερματισμός των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων (Ν.Α.) σε μικρές ενότητες, η συμφόρηση του έργου τους σε μεγάλο αριθμό διεκπεραιωτικών κυρίως αρμοδιοτήτων αποτελούσαν βασικούς ανασταλτικούς παράγοντες στην ουσιαστική συμβολή τους στον αναπτυξιακό προγραμματισμό³⁹.

³⁹ Γνώμη υπ' αριθμόν 237/2010 της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής (ΟΚΕ) της Ελλάδος για τη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης», αναρτημένη και στον ιστότοπο <http://www.oke.gr>.

Κυρίως ωφελούνταν οι ήδη ισχυροί ΟΤΑ που διέθεταν τους απαιτούμενους οργανωτικούς πόρους, το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και τις επιτελικές υπηρεσίες για την ανάληψη αναπτυξιακών πρωτοβουλιών.

Είναι γεγονός ότι κατά τα τελευταία τριάντα χρόνια καταβλήθηκαν έντονες προσπάθειες για την υπέρβαση του συγκεντρωτισμού που απέδωσε στο ελληνικό κράτος τον τίτλο του πιο συγκεντρωτικού στην Ευρώπη. Η μεταφορά αρμοδιοτήτων προς την αυτοδιοίκηση και τις περιφερειακές υπηρεσίες, με σημαντικές τομές, όπως είναι η καθιέρωση της κρατικής περιφέρειας, της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και του σχεδίου Καποδίστριας και η καθιέρωση των Κεντρικών Αυτοτελών Πόρων (ΚΑΠ), αναβάθμισαν τη θέση της τοπικής αυτοδιοίκησης στο πολιτικοδιοικητικό μας σύστημα χωρίς, όμως, να την καταστήσουν τελικά τόσο ισχυρή και αποτελεσματική, όσο απαιτούν οι ανάγκες για εξυπηρέτηση του πολίτη, για την ανάπτυξη της χώρας και για την εναρμόνιση στο ευρωπαϊκό κεκτημένο.

Αυτό άλλωστε επιτάσσει και η ενωσιακή νομοθεσία, που καθιερώνει στις συνθήκες την αρχή της επικουρικότητας του κράτους, αλλά και οι υπερεθνικές δεσμεύσεις της χώρας μέσω της υπογραφής και κύρωσης του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας (ΕΧΤΑ) μέσω του οποίου εισρέει στο ελληνικό δίκαιο η αρχή της επικουρικότητας αλλά και η αρχή της εγγύτητας⁴⁰.

Εξάλλου, τα τελευταία χρόνια οι περισσότερες χώρες της Ε.Ε. έχουν προχωρήσει σε μεταρρυθμίσεις, με στόχο την ενίσχυση των επιπέδων τοπικής αυτοδιοίκησης. Κράτη με ισχυρές κοινωνικές δομές, όπως η Γερμανία, η Σουηδία, η Ολλανδία και η Δανία έχουν ενδυναμώσει σημαντικά το ρόλο των ΟΤΑ ιδιαίτερα ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η συγκρότηση ισχυρών αυτοδιοικούμενων περιφερειών, αποτελεί μια τολμηρή ρήξη και μια μεγάλη ευκαιρία για τις τοπικές κοινωνίες της χώρας μας. Όπως έδειξαν και τα παραδείγματα άλλων χωρών στη νότια Ευρώπη, και συγκεκριμένα στην Ιταλία, τη Γαλλία και την Ισπανία, ο θεσμός της περιφερειακής αυτοδιοίκησης ενισχύει και επιταχύνει τις αναπτυξιακές επιδόσεις και συμβάλλει αποφασιστικά στην άμβλυνση των διαπεριφερειακών, αλλά και των ενδοπεριφερειακών ανισοτήτων. Η δημιουργία των αυτοδιοικούμενων περιφερειών δύναται, εξάλλου, να αξιοποιηθεί και για τη συγκρότηση σχήματος μητροπολιτικής διακυβέρνησης, έτσι ώστε να οργανωθεί και στη χώρα μας, με δημοκρατικά συντεταγμένο και διοικητικά αποτελεσματικό τρόπο, η άσκηση βασικών μητροπολιτικών λειτουργιών⁴¹.

Η νέα αρχιτεκτονική της αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης – πρόγραμμα Καλλικράτης αποσκοπεί στην εξοικονόμηση πόρων των φορολογούμενων πολιτών, μέσω του περιορισμού του αριθμού των ΟΤΑ και των νομικών τους προσώπων και στην εξορθολογισμένη διαχείριση. Ταυτόχρονα, το σημαντικότερο πλεονέκτημα της νέας αρχιτεκτονικής είναι η αναπτυξιακή της προοπτική. Η συγκρότηση και λειτουργική αυτοδυναμία των νέων ΟΤΑ τους καθιστά ικανούς να διευκολύνουν, να ενθαρρύνουν και να στηρίζουν την ανάληψη τοπικών πρωτοβουλιών, να καταστούν, δηλαδή, βασικός

⁴⁰ Ο Νόμος 1622/1986 έφερε μια πραγματική επανάσταση στο χώρο της διοίκησης με τη δημιουργία του πλαισίου της διοικητικής αποκέντρωσης στην Ελλάδα, δίνοντας άλλο νόημα στη διάταξη του άρθρου 101 του συντάγματος. Η χώρα διαιρέθηκε χωρικά σε 13 διοικητικές περιφέρειες και ταυτόχρονα θεσπίστηκε ο δημοκρατικός προγραμματισμός, που προέβλεπε ευρεία συμμετοχή των πολιτών και της τοπικής κοινωνίας στον περιφερειακό προγραμματισμό, μέσω της διαδικασίας διαλόγου και διαβούλευσης που οδηγεί στην παρουσίαση προτάσεων για έργα από τη βάση προς την κορυφή (bottom-up).

⁴¹ Βλέπε την Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης», σσ. 40 - 55.

συντελεστής της τοπικής ανάπτυξης. Πρόκειται ουσιαστικά για μία ανάπτυξη που τα κύρια χαρακτηριστικά της θα βασίζονται στην αξιοποίηση των τοπικών και περιφερειακών συγκριτικών πλεονεκτημάτων, στο σεβασμό στο περιβάλλον και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.

Με το συνολικό επανασχεδιασμό των επιπέδων διοίκησης της χώρας, το πρόγραμμα «Καλλικράτης» διασφαλίζει πλέον την ισότιμη συμμετοχή των δήμων και των νέων αυτοδιοικούμενων περιφερειών, ως πραγματικών εταίρων τόσο στη χάραξη όσο και στο συντονισμό της ευρωπαϊκής πολιτικής στο πολυεπίπεδο μοντέλο διακυβέρνησης της Ε.Ε., όπως αυτό αποτυπώθηκε στη Λευκή Βίβλο για την πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, η οποία υιοθετήθηκε από την ολομέλεια της Επιτροπής των Περιφερειών στις 17 Ιουνίου του 2009. Πιο συγκεκριμένα, η σημερινή παγκόσμια κρίση υπογραμμίζει τη σημασία της χρηστής διακυβέρνησης, κυρίως σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς και την αναγκαιότητα της στενής συνεργασίας με τις 95.000 περίπου περιφερειακές και τις τοπικές αρχές για τη χάραξη και υλοποίηση των κοινοτικών πολιτικών, δεδομένου ότι αυτές είναι αρμόδιες για την υλοποίηση του 70% περίπου της κοινοτικής νομοθεσίας, και επομένως διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην υλοποίηση του ευρωπαϊκού σχεδίου για την οικονομική ανάκαμψη. Υπό αυτές τις συνθήκες, λοιπόν, η πολυεπίπεδη διακυβέρνηση, προτείνοντας μια εδαφική και όχι πλέον τομεακή προσέγγιση στις στρατηγικές ανάπτυξης, ως αντίλογος στους περιορισμούς συγκεντρωτικών, τομεακών και κάθετων προσεγγίσεων που επικράτησαν επί μακρόν στην αναπτυξιακή βοήθεια, προβάλλει ως στρατηγική επιλογή για τα κράτη-μέλη της Ε.Ε., καθώς ενσωματώνει τους στόχους των περιφερειακών και τοπικών αρχών στις στρατηγικές της Ε.Ε.. Αυτό εξάλλου συνεπάγεται την αμοιβαία ευθύνη των επιμέρους επιπέδων διακυβέρνησης στη διατύπωση των κοινοτικών πολιτικών και τη μέγιστη αντιπροσωπευτικότητα των ενδιαφερόμενων φορέων⁴².

Ο «Καλλικράτης», ως νέο σχέδιο διακυβέρνησης, αλλά και μοντέλο οικονομικής διαχείρισης, προχώρησε μέσα από διαδικασίες ενός ανοιχτού διαλόγου με τους εμπλεκόμενους φορείς και τους πολίτες. Έχουν ενσωματωθεί σε αυτό οι ιδέες και οι προτάσεις της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ), της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδας (ΕΝΠΕ), καθώς και οι προτάσεις της νομοπαρασκευαστικής επιτροπής, που αποτελείτο από εβδομήντα επιστήμονες, με επικεφαλής τον αντιπρόεδρο του Συμβουλίου της Επικρατείας, κύριο Σταυρόπουλο. Για πρώτη φορά, άλλωστε, αξιοποιήθηκε τόσο εκτεταμένα η ηλεκτρονική διαβούλευση, όπου τεχνοκράτες, ειδικοί, φορείς, αλλά και απλοί πολίτες κατέθεσαν τις προτάσεις και τις παρατηρήσεις τους⁴³.

2.3.3. Οι καινοτομίες του προγράμματος «Καλλικράτης»

A. Ο νέος διοικητικός χάρτης της χώρας

Με το πρόγραμμα «Καλλικράτης» επιχειρείται ο συνολικός επανασχεδιασμός των επιπέδων διακυβέρνησης:

⁴²Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2010), *Έκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, Αθήνα, σσ. 17 - 23.

⁴³Βουλή των Ελλήνων, (03-05-2010), *Ομιλία Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κ. Γ. Ραγκούση με θέμα το σχέδιο νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, Διαρκής Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης, Αθήνα, σσ. 5 - 8.

1.Επανασχεδιασμός της πρωτοβάθμιας αυτοδιοίκησης με λιγότερους και, παράλληλα, ισχυρότερους δήμους, σε όλη τη χώρα, οι οποίοι χωροθετούνται με βάση αντικειμενικά (γεωγραφικά, δημογραφικά, αναπτυξιακά, κοινωνικά, οικονομικά, λειτουργικά, πολιτιστικά, ιστορικά και χωροταξικά) κριτήρια, ικανοί να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις, να αξιοποιούν τη σύγχρονη τεχνολογία και μεθόδους διοίκησης και έτοιμοι να υποδεχθούν διευρυμένες αρμοδιότητες, ιδίως από τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, στους τομείς λ.χ. της παιδείας, της υγείας, της απασχόλησης, του περιβάλλοντος και των μεταφορών. Έτσι, ο αριθμός των δήμων σε όλη τη χώρα, με την εφαρμογή των κριτηρίων συνενώσεων, περιορίζεται δραστικά από 1034 σε 325.

Η συγκρότησή τους σε πληθυσμιακά και χωρικά μεγαλύτερες γεωγραφικές μονάδες, διευκολύνει την ανάπτυξη ενός ισχυρότερου διοικητικού συστήματος, που ικανοποιεί δύο κυρίως στόχους: οι δήμοι αναδεικνύονται σε ισχυρές μονάδες τοπικής ανάπτυξης και, ταυτόχρονα, εξελίσσονται σε αποτελεσματικούς διαχειριστές υπηρεσιών, ιδίως στην καθημερινή ζωή των πολιτών και στην ποιότητά της. Ειδικότερα, οι νέοι και ισχυροί δήμοι αναλαμβάνουν νέες αρμοδιότητες, μαζί με τους ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους που προέρχονται από την καταργούμενη νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, σε τομείς όπως η πρόνοια και η προστασία της δημόσιας υγείας, η ανέγερση σχολικών κτιρίων, η καταπολέμηση του κοινωνικού αποκλεισμού, η ένταξη των μεταναστών, οι πολεοδομικές εφαρμογές, ο υγειονομικός έλεγχος, η προστασία της παιδικής και της τρίτης ηλικίας, οι λαϊκές αγορές, οι αδειοδοτήσεις και ο έλεγχος πολλών τοπικών, οικονομικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων και η πολιτική προστασία.

2.Αναδιοργάνωση της περιφερειακής αποκέντρωσης, καθώς και της περιφερειακής αυτοδιοίκησης, με τη σύσταση για πρώτη φορά άμεσα των αιρετών περιφερειών. Οι περιφέρειες αυτές προέρχονται από τη συνένωση των υφισταμένων οργανισμών δευτεροβάθμιας αυτοδιοίκησης, δηλαδή τις σημερινές 54 νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις, τις 3 διευρυμένες νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και τα 19 επαρχεία, δηλαδή ένα σύνολο 76 διοικητικών ενοτήτων, και εξελίσσονται σε περιφερειακές αυτοδιοικήσεις σε αριθμό ανάλογο των σημερινών 13 διοικητικών περιφερειών. Η περιφερειακή αυτοδιοίκηση συγκροτείται με αιρετά όργανα, νέες αρμοδιότητες και πόρους. Ειδικά στην Αττική και στη Θεσσαλονίκη αντιμετωπίζονται με ειδικές ρυθμίσεις τα θέματα μητροπολιτικού χαρακτήρα. Στα όρια αυτά συγκεντρώνονται τα απαραίτητα δημογραφικά, κοινωνικά και οικονομικά μεγέθη για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και υλοποίηση της αναπτυξιακής πορείας, της διατήρησης της κοινωνικής συνοχής.

Στη θέση των σημερινών διοικητικών περιφερειών συστήνονται επτά (7) νέες αποκεντρωμένες διοικήσεις. Σε αυτές θα μεταφερθούν οι αρμοδιότητες των περιφερειών που από το σύνταγμα επιβάλλεται να παραμένουν υπό κεντρική διοίκηση. Οι επικεφαλής τους θα έχουν τον τίτλο του γενικού γραμματέα (πλέον με τους νόμους 4325/2015 και 4368/2016 ονομάζονται συντονιστές) και θα διορίζονται από την κυβέρνηση.

Παραπάνω, στον πίνακα 1.1. του πρώτου κεφαλαίου της διδακτορικής διατριβής, παρουσιάστηκαν αναλυτικά οι βασικές διαφορές μεταξύ του σχεδίου «Καποδίστριας» και του σχεδίου «Καλλικράτης», ήτοι μεταξύ του παλαιού και του νέου νομικού καθεστώτος στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση⁴⁴.

B. Η νέα εκλογική διαδικασία

⁴⁴ Βλέπε κεφάλαιο 1, πίνακας 1.1., του παρόντος πονήματος.

Ως προς τη νέα εκλογική διαδικασία:

- Στους μεγάλους δήμους που διαιρούνται σε δημοτικά διαμερίσματα, οι σύμβουλοι εκλέγονται ανά δημοτική ενότητα, στα όρια δηλαδή των πρώην δημοτικών διαμερισμάτων, με σκοπό την αμεσότερη δυνατή εκπροσώπηση του πολίτη.
- Για πρώτη φορά οι νέοι συμμετέχουν με το δικαίωμα του εκλέγεσθαι από τα 18⁴⁵.
- Παρέχεται η δυνατότητα συμμετοχής των νομίμων μεταναστών στις αυτοδιοικητικές εκλογές.

Οι δραστικές συνενώσεις οδηγούν σε αρκετά σημαντική εξοικονόμηση πόρων. Για παράδειγμα, ο αριθμός των δημοτικών συμβούλων από 16.150 περιορίζεται κατά το ήμισυ. Επιπροσθέτως, οι 195 θέσεις των αντινομαρχών αντικαθίστανται από τις 100 των αντιπεριφερειάρχων, καθώς, επίσης, και οι 1.496 σημερινοί νομαρχιακοί σύμβουλοι αντικαθίστανται από 703 περιφερειακούς συμβούλους. Συνολικά, να επισημανθεί ότι οι 50.000 θέσεις πολιτικού προσωπικού μειώνονται σε 25.000, μόνο δε από τη μείωση αυτών πραγματοποιείται εξοικονόμηση της τάξης του 60%. Τη συνένωση των ΟΤΑ ακολουθούν και τα νομικά πρόσωπα των δήμων, τα οποία από 6000, μειώνονται σε λιγότερο από 2.000 (στα 1.500 περίπου). Τα 60.000 περίπου μέλη των διοικήσεων των Διοικητικών Συμβουλίων (Δ.Σ.) των δημοτικών επιχειρήσεων των ΟΤΑ μειώνονται κατά 40.000 και φτάνουν τα 20.000 μέλη. Πρόκειται, λοιπόν, για τη βαθύτερη διαρθρωτική αλλαγή σε έκταση στο χώρο της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης⁴⁶.

Γ. Το προσδοκώμενο οικονομικό όφελος από την εφαρμογή του «Καλλικράτη»

Το γενικότερο όφελος της οικονομίας από τις παραπάνω συνενώσεις ανέρχεται, συνολικά, στο ποσό 1.185.732.660 €⁴⁷ περίπου και αναλύεται ως εξής:

α. 780.000 € από την εξοικονόμηση λόγω συνένωσης των δήμων.

β. 175.000.000 € από την κατάργηση των 13 κρατικών περιφερειών και τη σύσταση επτά (7) αποκεντρωμένων διοικήσεων.

γ. 230.732.000 € από τη μείωση του λειτουργικού κόστους.

Επιπλέον, προκύπτει όφελος 75.000.000 € περίπου από την επιμήκυνση της εκλογικής περιόδου σε πέντε χρόνια και την ταυτόχρονη διεξαγωγή των εκλογών της τοπικής αυτοδιοίκησης με τις ευρωεκλογές.

⁴⁵Με το άρθρο 1 του νέου εκλογικού νόμου (4406/2016, ΦΕΚ 133 Α' 26-07-2016) το δικαίωμα του εκλέγειν και στις αυτοδιοικητικές εκλογές έχουν όσοι συμπλήρωσαν το 17^ο έτος της ηλικίας τους.

⁴⁶Βουλή των Ελλήνων, (03.05.2010), ό.π., σσ. 14 - 17.

⁴⁷Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, (2010), Έκθεση 5 – 9 / 5 / 2010 (άρθρο 75, παράγραφος 1, του Συντάγματος) στο Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», Αθήνα, σ. 25.

Δ. Οι νέοι θεσμοί συμμετοχής, διαβούλευσης και διαφάνειας του «Καλλικράτη»

Με τον «Καλλικράτη» γίνονται σημαντικά βήματα για την εμπάθυνση των θεσμών άμεσης συμμετοχής των πολιτών στην τοπική αυτοδιοίκηση, τη δημοκρατική λογοδοσία, καθώς, επιπροσθέτως, και τον πλήρη έλεγχο του συνόλου των λειτουργιών της.

Καθιερώνεται η επιτροπή διαβούλευσης, τόσο σε δήμους με πληθυσμό άνω των 10.000 κατοίκων όσο και στις περιφέρειες. Η επιτροπή διαβούλευσης προσφέρει τη δυνατότητα συγκροτημένης, θεσμοποιημένης και ανοικτής συμμετοχής και ανταλλαγής επιχειρημάτων με εκπροσώπους της τοπικής κοινωνίας, οι οποίοι μέχρι σήμερα αναζητούσαν μεμονωμένα την πρόσβαση και την επιρροή στην ηγεσία του ΟΤΑ.

Καθιερώνεται ο θεσμός του «Συμπαραστάτη του Δημότη και της Επιχείρησης» μεταξύ πολιτών, επιχειρήσεων και ΟΤΑ, για την καταπολέμηση της κακοδιοίκησης τόσο σε δήμους όσο και σε περιφέρειες. Ο συμπαραστάτης θα έχει ως αποστολή, πέραν από την έγκαιρη καταπολέμηση της κακοδιοίκησης, τη διασφάλιση της αμεροληψίας των δημοτικών αρχών, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, καθώς και την αποσυμφόρηση του δημάρχου και άλλων αιρετών οργάνων του δήμου από τη συσσώρευση των αιτημάτων, καθώς, επίσης, και των παραπόνων των πολιτών.

Όλες οι αποφάσεις των συλλογικών οργάνων των δήμων και των περιφερειών, καθώς και όλων των νομικών τους προσώπων υποχρεωτικά δημοσιεύονται στο διαδίκτυο, σε διαφορετική περίπτωση δεν ισχύουν. Διασφαλίζεται με τον τρόπο αυτόν η απόλυτη διαφάνεια, ο αποτελεσματικός δημόσιος έλεγχος και γίνεται εφικτή η ουσιαστική λογοδοσία του συνόλου των αρχών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Σε κάθε δήμο συγκροτείται και λειτουργεί, με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, συμβούλιο ένταξης μεταναστών, ως συμβουλευτικό όργανο του δήμου για την ενίσχυση της ένταξης των μεταναστών στην τοπική κοινωνία. Έργο των συμβουλίων ένταξης μεταναστών είναι η καταγραφή και η διερεύνηση προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι μετανάστες, που κατοικούν μόνιμα στην περιφέρεια του δήμου, με βασικό στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη και αποτελεσματικότερη ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής.

Παράλληλα, ενισχύονται νέοι θεσμοί συμμετοχής των πολιτών στη διοίκηση μονάδων παροχής υπηρεσιών των ΟΤΑ, όπως, για παράδειγμα, στους παιδικούς σταθμούς, στις μονάδες φροντίδας ηλικιωμένων κλπ..

Τέλος, για την ενίσχυση της διαφάνειας και την καταπολέμηση της κακοδιοίκησης με τον «Καλλικράτη», συγκριτικά με τον «Καποδίστρια», ισχύει:

Πίνακας 2.10.: Μέσα ενίσχυσης της διαφάνειας και καταπολέμησης της κακοδιοίκησης στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια»

Με τον «Καποδίστρια»	Οι καινοτομίες του «Καλλικράτη»
Λειτουργούν 1.000 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) περίπου.	Δημιουργούνται δίπλα στα σημερινά 1.000 ΚΕΠ άλλα 1.000 επιπλέον «Δημοτικά e-ΚΕΠ». Για την εξυπηρέτηση του πολίτη ενισχύεται και εκσυγχρονίζεται ο θεσμός των δημοτικών ΚΕΠ, με τη δημιουργία μικρών, αποτελεσματικών «Δημοτικών e – ΚΕΠ», σε κάθε γειτονιά ή χωριό ανάλογα με τις ανάγκες εξυπηρέτησης, με τα οποία παρέχονται οι βασικές υπηρεσίες της

	δημοτικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης όσο το δυνατόν εγγύτερα στο πολίτη.
Πολλές αρμοδιότητες είναι αλληλοεπικαλυπτόμενες και κατανέμονται ανάμεσα σε νομαρχίες, δήμους και κεντρικό κράτος με αποτέλεσμα όχι μόνο να ταλαιπωρείται ο πολίτης αλλά να υπάρχει και διάχυση της ευθύνης.	Η άσκηση κάθε αρμοδιότητας γίνεται σε ένα επίπεδο χωρίς πολυδιάσπαση. Ο πολίτης εξυπηρετείται σε ένα σημείο με αποτέλεσμα να μειώνεται η ταλαιπωρία του αλλά και οι χρόνοι για την ολοκλήρωση κάθε εργασίας. Οι δήμοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες που αφορούν στην εξυπηρέτηση της επιχείρησης, όπως εκτεταμένες αρμοδιοτήτων αδειοδοτήσεων.
Ο αναπτυξιακός σχεδιασμός του Δήμου δεν προέβλεπε σε κανένα στάδιο τη θεσμοθετημένη συμμετοχή των εκπροσώπων των παραγωγικών φορέων της πόλης.	Στους δήμους και στις περιφέρειες συγκροτείται Επιτροπή Διαβούλευσης ως γνωμοδοτικό όργανο. Σε αυτή συμμετέχουν επιμελητήρια και εκπρόσωποι σημαντικών επιχειρηματικών κλάδων του Δήμου ή της Περιφέρειας.
Στα τοπικά διαμερίσματα δεν υπάρχει κανένας θεσμός στον οποίο να μπορεί να εκφραστεί το σύνολο της κοινότητας για σημαντικά ζητήματα τοπικού αναπτυξιακού χαρακτήρα.	Στις τοπικές κοινότητες (έως δηλαδή 2.000 κατοίκους) καλούνται οι κάτοικοι και οι φορείς της τοπικής κοινότητας, τουλάχιστον μια φορά κατ' έτος σε συνέλευση, προτείνουν στα αρμόδια όργανα του δήμου, ανάλογα με το χαρακτήρα των αναγκών των κατοίκων της τοπικής κοινότητας και τις προτεραιότητες για την τοπική ανάπτυξη, - τα έργα που πρέπει να εκτελεστούν στην τοπική κοινότητα, - την παροχή υπηρεσιών για την τουριστική αξιοποίηση και προβολή της τοπικής κοινότητας, - την εφαρμογή πολιτιστικών, ψυχαγωγικών και αθλητικών προγραμμάτων και - κάθε άλλο θέμα που αφορά την τοπική κοινότητα.
Οι αποφάσεις για διαγωνισμούς και προσκλήσεις ενδιαφέροντος δεν τυγχάνουν πάντα ευρύτερης δημοσιότητας.	Για κάθε όργανο των Δήμων, των Περιφερειών και των Νομικών Προσώπων τους εισάγεται υποχρέωση ανάρτησης κάθε απόφασής τους στο διαδίκτυο προκειμένου αυτή να είναι εκτελεστή.
Η συνηθέστερη οδός για κάποιον επιχειρηματία που αισθάνεται ότι αδικείται ή επιθυμεί να κάνει μια καταγγελία είναι να απευθυνθεί στο Δήμαρχο ή στο	Στους δήμους και στις περιφέρειες, επιλέγεται πρόσωπο εγνωσμένου κύρους και εμπειρίας, ως «συμπαραστάτης του δημότη και της

<p>Νομάρχη ανάλογα με την υπόθεσή του.</p>	<p>επιχείρησης».</p> <p>Ο συμπαραστάτης δέχεται καταγγελίες άμεσα θιγόμενων πολιτών και επιχειρήσεων για κακοδιοίκηση των υπηρεσιών του δήμου ή της περιφέρειας, των νομικών του προσώπων και των επιχειρήσεών του και διαμεσολαβεί προκειμένου να επιλυθούν τα σχετικά προβλήματα, ενώ είναι υποχρεωμένος να απαντά εγγράφως ή ηλεκτρονικά εντός τριάντα (30) ημερών στους ενδιαφερόμενους.</p> <p>Ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης συντάσσει ετήσια έκθεση. Η ετήσια έκθεση παρουσιάζεται από τον ίδιο και συζητείται στην ειδική δημόσια συνεδρίαση του δημοτικού και περιφερειακού συμβουλίου για τον απολογισμό της δημοτικής και περιφερειακής αρχής, εντός τριάντα (30) ημερών από την υποβολή της.</p>
<p>Δεν υπάρχουν προβλέψεις που να αποβλέπουν στην απλοποίηση των διαδικασιών για τις οικονομικές συναλλαγές με τους Δήμους.</p>	<p>Οι Δήμοι συνεργάζονται με τις Τράπεζες και τις άλλες κρατικές υπηρεσίες για να αυτοματοποιήσουν τις διαδικασίες μέσω των οποίων εκτελούν οικονομικές συναλλαγές με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, παρέχουν άδειες κλπ.</p>
<p>500 Δήμοι δεν υπάγονται στον προληπτικό έλεγχο του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Καμία επιχείρηση ή ΝΠΔΔ δεν υπάγεται στον προληπτικό έλεγχο του Ελεγκτικού Συνεδρίου.</p>	<p>Οι δαπάνες όλων των δήμων, ανεξαρτήτως πληθυσμού, των περιφερειών και όλων των δημοτικών επιχειρήσεων υπάγονται στον προληπτικό έλεγχο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, (άρθρο 275 νόμου 3852/2010), για να μην ξοδεύεται ούτε ένα ευρώ με αδιαφανείς διαδικασίες.</p>
<p>Ο προσυμβατικός έλεγχος πραγματοποιείται μόνο για συμβάσεις άνω του 1.000.000 ευρώ και δεν αφορά ΝΠΔΔ και επιχειρήσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης.</p>	<p>Το Ελεγκτικό Συνέδριο πραγματοποιεί γενικευμένο προσυμβατικό έλεγχο νομιμότητας σε συμβάσεις άνω των 100.000 ευρώ τις οποίες συνάπτουν οι δήμοι, οι περιφέρειες και τα νομικά τους πρόσωπα καθώς και οι επιχειρήσεις τους, (άρθρο 278 νόμου 3852/2010).</p>
<p>Έλεγχο ασκεί ο Γενικός Γραμματέας της Περιφέρειας, μετακλητός υπάλληλος δηλαδή διορισμένος από την κυβέρνηση.</p>	<p>Ο ελεγκτής νομιμότητας, που είναι ανώτατος υπάλληλος και διορίζεται με πενταετή θητεία με επιλογή από το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο ως προϊστάμενος της Αυτοτελούς</p>

	Υπηρεσίας Εποπτείας Ο.Τ.Α., ελέγχει τη νομιμότητα των πράξεων των δήμων και των περιφερειών.
--	--

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

Ε. Οι νέες αρμοδιότητες των δήμων με το πρόγραμμα «Καλλικράτης»

Ο νέος δήμος – κυβερνείο καθίσταται βασικός πυλώνας της τοπικής ανάπτυξης. Παράλληλα, η μεταβίβαση αρμοδιοτήτων στο εγγύτερο προς τον πολίτη επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης οδηγεί στην επίσπευση και απλούστευση των διαδικασιών σε μια σειρά από κρίσιμους τομείς για την καθημερινότητα του πολίτη. Συγκεκριμένα:

Πίνακας 2.11.: Νέες αρμοδιότητες των δήμων στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια» σε ορισμένους κρίσιμους τομείς της καθημερινότητας του πολίτη

Με τον «Καποδίστρια»	Οι νέες αρμοδιότητες των Δήμων με τον «Καλλικράτη»
Οι πολίτες, με εξαίρεση 77 Δήμους σε σύνολο 1034, απευθύνονται στις Νομαρχίες για την έκδοση οικοδομικών αδειών και πολλών άλλων πολεοδομικών υπηρεσιών.	Οι οικοδομικές άδειες, καθώς και η έκδοση άλλων πράξεων πολεοδομικών εφαρμογών γίνεται από τους δήμους.
Οι πολίτες απευθύνονται στη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση για το σύνολο των αρμοδιοτήτων που αφορούν την κοινωνική πρόνοια.	Το σύνολο των αρμοδιοτήτων που αφορούν τον τομέα της κοινωνικής πρόνοιας, όπως η καταβολή επιδομάτων στους δικαιούχους, η χορήγηση κάρτας αναπηρίας και η κοινωνική προστασία μεταφέρονται από τις Νομαρχίες στους Δήμους για την καλύτερη και εγγύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.
Ο πολίτης απευθύνεται είτε στη Νομαρχία είτε στην Κρατική Περιφέρεια για την έκδοση της επαγγελματικής άδειάς του.	Η έκδοση σειράς επαγγελματικών αδειών.
Η εκτέλεση έργων και η διασφάλιση της λειτουργίας των συγκοινωνιακών υποδομών ασκείται από την Κρατική Περιφέρεια.	Αρμοδιότητες εκτέλεσης έργων, διασφάλισης συγκοινωνιακών υποδομών.
Οι γεωργοί απευθύνονται για σειρά από θέματα στη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση.	Ευρείες αρμοδιότητες στον τομέα της γεωργίας.
Οι κτηνοτρόφοι απευθύνονται για σειρά από θέματα στη Νομαρχιακή	Ευρείες αρμοδιότητες στον τομέα της

Αυτοδιοίκηση.	κτηνοτροφίας.
Η εποπτεία των κέντρων Δια βίου μάθησης υπάγεται στο Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.	Εκτέλεση προγραμμάτων δια βίου μάθησης .
Η λειτουργική υποστήριξη και η ανέγερση σχολικών κτιρίων ανήκει στη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση.	Ανέγερση και συντήρηση σχολικών κτιρίων.

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

ΣΤ. Νέες αρμοδιότητες της περιφερειακής αυτοδιοίκησης με τον «Καλλικράτη»

Στην περιφερειακή αυτοδιοίκηση μεταφέρονται εκείνες οι αρμοδιότητες της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης που ασκούνται αποτελεσματικότερα σε περιφερειακό επίπεδο, καθώς, επίσης, και αρμοδιότητες που ασκούνται σήμερα από την κρατική περιφέρεια, εκτός από όσες, έχοντας αμιγώς κρατικό χαρακτήρα, παραμένουν στην αποκεντρωμένη κρατική διοίκηση.

Στις Περιφερειακές Αυτοδιοικήσεις (Π.Α.) μεταφέρονται αρμοδιότητες στους εξής τομείς: α) Προγραμματισμού και ανάπτυξης, ιδίως η διαχείριση των περιφερειακών επιχειρησιακών προγραμμάτων, η εκπόνηση του αναπτυξιακού σχεδιασμού της περιφέρειας και η υλοποίηση των σχετικών με αυτά δράσεων, β) Υποδομών – μεταφορών – επικοινωνιών, ιδίως έργα τα οποία έχουν αμιγώς περιφερειακή διάσταση, εκπόνηση μελετών της οδικής κυκλοφορίας υπεραστικού οδικού δικτύου, διαχείριση έργων περιφερειακού επιπέδου, ακτοπλοϊκές συγκοινωνίες, λιμάνια περιφερειακής σημασίας, γ) Περιβάλλοντος και κλιματικής αλλαγής (διαχείριση στερεών αποβλήτων, εποπτεία των φορέων διαχείρισης προστατευόμενων περιοχών περιφερειακής σημασίας), δ) Φυσικών πόρων – ενέργειας – βιομηχανίας, ε) Εμπορίου, τουρισμού και απασχόλησης, στ) Εκπαίδευσης, πολιτισμού και αθλητισμού (δια βίου εκπαίδευση, θέματα κατάρτισης και επιμόρφωσης), ζ) Γεωργίας – κτηνοτροφίας και αλιείας, η) Πολιτικής προστασίας. Με τον τρόπο αυτόν, η περιφερειακή αυτοδιοίκηση γίνεται ο βασικός πυλώνας του αναπτυξιακού προγραμματισμού.

Παράλληλα, προβλέπεται μεταφορά αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση και τα υπουργεία προς τη νέα αιρετή περιφέρεια. Ειδικότερα:

Από τον τομέα ευθύνης του Υπουργείου Οικονομίας, μεταφέρεται, μεταξύ άλλων, στις αυτοδιοικητικές περιφέρειες το σύνολο των αρμοδιοτήτων που αφορούν τον περιφερειακό προγραμματισμό και την ανάπτυξη και ιδίως τη διαχείριση, τον έλεγχο και την εφαρμογή των αναπτυξιακών παρεμβάσεων που οριοθετούνται από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ), για την προγραμματική περίοδο 2007-2013, αλλά και για την προγραμματική περίοδο 2014 – 2020, καθώς και την κατάρτιση των περιφερειακών, επιχειρησιακών προγραμμάτων.

Από τον τομέα ευθύνης του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, μεταφέρεται στις περιφέρειες η κατάρτιση πολυετών περιφερειακών αναπτυξιακών προγραμμάτων για τη γεωργία, την κτηνοτροφία, την αλιεία, καθώς και η άσκηση εποπτείας των Γενικών Οργανισμών Εγγείων Βελτιώσεων (ΓΟΕΒ), του αρδευτικού οργανισμού Στυμφαλίας και του οργανισμού Κωπαΐδας. Έτσι, μεταφέρεται μία σειρά

αρμοδιοτήτων σχετικών με τη διοίκηση, τη διαχείριση και την εκμετάλλευση υδάτων ιχθυοτρόφων κ.λπ.. Επίσης, μεταφέρεται στους δήμους, η ευθύνη εποπτείας των Τοπικών Οργανισμών Εγγείων Βελτιώσεων (ΤΟΕΒ).

Από το Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής, μεταφέρεται στις περιφέρειες η άσκηση αρμοδιοτήτων, που αναφέρονται στην προστασία και διαχείριση των υδάτων. Μεταφέρονται, ακόμη, αρμοδιότητες που σχετίζονται με τις άδειες ίδρυσης, λειτουργίας και εγκατάστασης μηχανολογικού εξοπλισμού, λατομείων, αδρανών υλικών κ.ο.κ..

Από το Υπουργείο Υποδομών, Μεταφορών και Δικτύων, μεταβιβάζεται μία σειρά αρμοδιοτήτων που αφορούν στη χορήγηση αδειών για διεθνείς μεταφορές επιβατών, στο πλαίσιο σχετικών κανονισμών της Ε.Ε..

Από το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, μεταβιβάζονται στις περιφέρειες, μέσα στα δύο πρώτα χρόνια από την έναρξη εφαρμογής του νέου θεσμού, οι αρμοδιότητες του συνόλου των δημοσίων υγειονομικών περιφερειών της χώρας (ΔΥΠΕ), καθώς και η χορήγηση αδειών προς άσκηση επαγγέλματος κοινωνικού λειτουργού, αρμοδιοτήτων σχετικών με τις δραστηριότητες του κοινωνικού συμβούλου, ελέγχου ιδρυμάτων ή μονάδων φροντίδας ηλικιωμένων, φορέων παιδικής προστασίας, καθώς και εφαρμογής προγραμμάτων προστασίας της μητέρας και των παιδιών προσχολικής ηλικίας. Ο τομέας αρμοδιοτήτων που αναφέρεται στις μονάδες πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας και ο οποίος είναι ενταγμένος στις ΔΥΠΕ, θα ασκείται μετά την πάροδο διετούς μεταβατικής περιόδου από τους δήμους.

Από το Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων, για τα θέματα της ισότητας, προβλέπεται η σύσταση περιφερειακών επιτροπών ισότητας των φύλων.

Από το Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού, μεταβιβάζεται στις περιφέρειες εντός μεταβατικής περιόδου ενός έτους, η άσκηση εποπτείας επί των εθνικών αθλητικών κέντρων, καθώς και η χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας ανωτέρων σχολών δραματικής τέχνης, χορού και κινηματογράφου. Στους δήμους μεταβιβάζεται η άσκηση εποπτείας αθλητικών κέντρων, που εξυπηρετούν τοπικού χαρακτήρα ανάγκες. Επίσης, να σημειωθεί ότι μεταβιβάζεται η αρμοδιότητα χορήγησης αδειών ίδρυσης και λειτουργίας ιδιωτικών μουσικών ιδρυμάτων.

Από το Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, μεταφέρεται η δυνατότητα κατάρτισης προγραμμάτων προς υποστήριξη της δια βίου μάθησης και θεμάτων που σχετίζονται με τη λειτουργία, καθώς και τον καθορισμό εξειδίκευσης προγραμμάτων εκπαίδευσης, των δημοσίων Ιδρυμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΙΕΚ). Επίσης, πρέπει να επισημανθεί εδώ ότι μεταβιβάζεται η αρμοδιότητα εκπόνησης και εκτέλεσης προγραμμάτων σε θέματα περιβαλλοντικής εκπαίδευσης και εκπαίδευσης ανηλίκων. Αρμοδιότητα κατάρτισης προγραμμάτων δια βίου μάθησης σε τοπικό επίπεδο, μεταβιβάζεται και στους δήμους. Σημειώνεται σε αυτό το σημείο ότι, με ρητή πρόβλεψη στο νόμο, παρέχεται, ακόμη, η δυνατότητα διαρκούς μεταβίβασης στις περιφέρειες και νέων αρμοδιοτήτων της κεντρικής διοίκησης και διαφόρων άλλων νομικών προσώπων, με Προεδρικά Διατάγματα (Π.Δ.) τα οποία εκδίδονται ύστερα από γνώμη της Ένωσης Περιφερειών, με αντίστοιχη μεταβίβαση των οικονομικών πόρων.

Συνοπτικά, λοιπόν, ισχύει:

Πίνακας 2.12.: Νέες αρμοδιότητες των αυτοδιοικούμενων περιφερειών στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια» σε κρίσιμους αναπτυξιακούς τομείς και ορισμένους τομείς της καθημερινότητας του πολίτη

Με τον «Καποδίστρια»:

Αρμοδιότητες της αυτοδιοικούμενης

	Περιφέρειας με τον «Καλλικράτη»:
Ο αναπτυξιακός προγραμματισμός ανήκει στην Κρατική Περιφέρεια.	Το σύνολο των αρμοδιοτήτων, που αφορούν τον αναπτυξιακό περιφερειακό προγραμματισμό. Στην αρμοδιότητα αυτή εντάσσεται, όχι μόνον η κατάρτιση και εκτέλεση των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων, αλλά και η συμμετοχή στην όλη διαδικασία, κατάρτισης και εφαρμογής του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.) για την προγραμματική περίοδο 2007-2013 και 2014 – 2020. Στον ίδιο τομέα εντάσσονται και αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των υδατικών πόρων.
Οι αρμοδιότητες που αφορούν στις Αυτοτελείς Υγειονομικές Περιφέρειες εποπτευόμενες από Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.	Οι αρμοδιότητες των Δημοσίων Υγειονομικών Περιφερειών (Δ.Υ.ΠΕ.).
Η επισκευή και η συντήρηση των οδικών δικτύων ανήκαν και στην Κρατική Περιφέρεια και στη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση με αποτέλεσμα πολλές δυσλειτουργίες.	Τομέας έργων: απονέμονται αρμοδιότητες, που αφορούν την κατασκευή, συντήρηση και ανακαίνιση οδών, οι οποίες ασκούντο από την Κρατική Περιφέρεια και τις Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις. Η αρμοδιότητα αυτή συμπεριλαμβάνει και τις αντίστοιχες μελέτες.
Ο σχεδιασμός, η μελέτη, η κατασκευή και η συντήρηση αντιπλημμυρικών, συγκοινωνιακών, κτιριακών κλπ έργων ανήκαν και στην Κρατική Περιφέρεια και το Υπουργείο Υποδομών Μεταφορών και Δικτύων με συνέπεια πολλές δυσλειτουργίες.	Ο σχεδιασμός, η μελέτη, η κατασκευή και συντήρηση συγκοινωνιακών, αντιπλημμυρικών, κτιριακών, ηλεκτρομηχανολογικών και λιμενικών έργων, η εκπόνηση κυκλοφοριακών μελετών, η αντιμετώπιση θεμάτων οδικής κυκλοφορίας, καθώς και η διαχείριση ειδικών έργων περιφερειακού επιπέδου που έχουν εκτελεσθεί από τις Ειδικές Υπηρεσίες Δημοσίων Έργων (Ε.Υ.Δ.Ε.).
Τα εγχειοβελτιωτικά έργα ανήκαν στο Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων.	Αρμοδιότητες σχετικές με την εκτέλεση εγχειοβελτιωτικών έργων (ΓΟΕΒ).
Θέματα κατάρτισης, εποπτείας Δημοσίων ΙΕΚ και λειτουργικής υποστήριξής τους ανήκαν στο Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων.	Η άσκηση λειτουργικού χαρακτήρα αρμοδιοτήτων περιλαμβανομένης και της θεματικής εξειδίκευσης για τα Δημόσια ΙΕΚ.
25 Αθλητικά Κέντρα Περιφερειακού Χαρακτήρα ανήκαν στον Υπουργείο Πολιτισμού και Τουρισμού.	Το σύνολο των αρμοδιοτήτων για τη λειτουργία και εποπτεία των Αθλητικών Κέντρων Περιφερειακού

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

Z. Ενίσχυση θεσμών ενδοδημοτικής αποκέντρωσης με τον «Καλλικράτη»

Σε κάθε χωριό και γειτονιά συγκροτούνται, ανάλογα με τον πληθυσμό τους, δημοτικές (πάνω από 2.000 κατοίκους – με εξαίρεση το όριο των 1.000 κατοίκων για τα νησιά) και τοπικές κοινότητες (μέχρι 2.000 κατοίκους). Οι νέοι αυτοί θεσμοί έχουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες, δεσμευτικό προϋπολογισμό και δυνατότητα συμμετοχής τους στο δημοτικό συμβούλιο σε θέματα που σχετίζονται άμεσα με την καθημερινότητα του πολίτη και τις αναπτυξιακές επιλογές του δήμου. Με τις θεσμικές αυτές παρεμβάσεις ενισχύονται για πρώτη φορά στη χώρα μας οι θεσμοί άμεσης δημοκρατικής συμμετοχής των πολιτών σε επίπεδο χωριού και γειτονιάς.

Πιο συγκεκριμένα, ισχύει:

Πίνακας 2.13.: Θεσμοί ενδοδημοτικής αποκέντρωσης στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια»

Με τον «Καποδίστρια»	Με τον «Καλλικράτη» για την υποστήριξη του χωριού και της γειτονιάς
Δήμοι άνω των 100.000 κατοίκων διαιρούνται σε Δημοτικά Διαμερίσματα.	Τα Δημοτικά Διαμερίσματα μετονομάζονται σε Δημοτικές Κοινότητες.
Οι «Καποδιστριακοί» Δήμοι αποτελούνται από Τοπικά Διαμερίσματα στα οποία λειτουργούν συμβούλια εκτός από τις έδρες των Δήμων άνω των 1000 κατοίκων.	Μετονομάζονται σε Τοπικές Κοινότητες και σε Δημοτικές οι περιοχές άνω των 2000 κατοίκων.
Δεν υπάρχει υποχρέωση για πρόβλεψη συγκεκριμένων ποσοστών του προϋπολογισμού για την κατανομή των πιστώσεων στις Τοπικές Κοινότητες.	Στον προϋπολογισμό κάθε Δήμου προβλέπεται υποχρεωτικό ποσοστό για την κατανομή των πόρων που αφορούν στις Δημοτικές Ενότητες βάση σχετικής απόφασης του Υπουργού Εσωτερικών.
Δεν υπάρχει καθολική διασφάλιση για το ποσοστό της πάγιας προκαταβολής που λαμβάνει κάθε Τοπική Κοινότητα.	Στις Τοπικές αλλά και στις Δημοτικές Κοινότητες συνίσταται πάγια προκαταβολή από σχετικό κωδικό του προϋπολογισμού του οικείου Δήμου. Το ύψος της προκαταβολής καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, μετά από γνώμη της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ), στη βάση πληθυσμιακών και γεωγραφικών κριτηρίων.
Τι ισχύει για τον πρόεδρο του Τοπικού Διαμερίσματος	Οι αρμοδιότητες του προέδρου της Δημοτικής ή Τοπικής Κοινότητας
Είναι πρόεδρος του Τοπικού Συμβουλίου	Συμμετέχει στις συνεδριάσεις του

χωρίς θεσμοθετημένες αρμοδιότητες και ευθύνες.	Δημοτικού Συμβουλίου στις οποίες καλείται υποχρεωτικά με δικαίωμα ψήφου για θέματα που αφορούν την κοινότητα.
	Ενεργεί πληρωμές με την πάγια προκαταβολή.
	Εποπτεύει τη συντήρηση του δικτύου εσωτερικής και αγροτικής οδοποιίας.
	Μεριμνά για την καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων.
	Μεριμνά για την αποκατάσταση ζημιών επείγοντος χαρακτήρα σε δίκτυα ύδρευσης και αποχέτευσης και ανάθεση εργασιών σε περίπτωση άμεσου κινδύνου.
	Μεριμνά για την αποκατάσταση ζημιών στο δίκτυο φωτισμού.
	Είναι ο υπεύθυνος της ομάδας πυρασφάλειας της κοινότητας.
	Είναι αρμόδιος για την προστασία της δημοτικής περιουσίας στα όρια ευθύνης του.
Τι ισχύει για τα Τοπικά Συμβούλια	Τα συμβούλια Δημοτικής/Τοπικής Κοινότητας
Δεν προβλέπεται θεσμοθετημένη συμμετοχή των Τοπικών Συμβουλίων στην κατάρτιση του Επιχειρησιακού και Τεχνικού προγράμματος του Δήμου στο κομμάτι που τα αφορά.	Συμμετέχουν στην κατάρτιση του Επιχειρησιακού και Τεχνικού Προγράμματος του Δήμου και εισηγούνται στην Εκτελεστική Επιτροπή του Δήμου για τις προτεραιότητες τοπικής ανάπτυξης και των αντιστοιχών δράσεων.
Δεν έχουν κανένα λόγο για τη λειτουργία καταστημάτων, επιχειρήσεων κλπ..	Αποφασίζουν την προέγκριση ίδρυσης ή εγκατάστασης καταστημάτων, επιχειρήσεων και λοιπών δραστηριοτήτων και για την άδεια λειτουργίας μουσικής.
Δεν έχουν λόγο για τη λειτουργία λαϊκών αγορών, υπαίθριου εμπορίου και πανηγυριών.	Προτείνουν τους χώρους λειτουργίας λαϊκών αγορών, υπαίθριου εμπορίου, πανηγυριών.
Δεν έχουν θεσμικό λόγο για τη χορήγηση οικονομικών βοηθημάτων σε αδύναμους κατοίκους της περιοχής τους.	Με απόλυτη πλειοψηφία και αιτιολογημένη απόφαση εισηγείται στο Δημοτικό Συμβούλιο τη χορήγηση οικονομικών βοηθημάτων σε οικονομικά αδύναμους κατοίκους της.
Δεν υπάρχει αντίστοιχος θεσμός	Συνέλευση κατοίκων Τοπικής Κοινότητας
	Συνεδριάζει τουλάχιστον μία φορά το χρόνο με συμμετοχή των κατοίκων και των φορέων της Τοπικής Κοινότητας

	<p>και έχει τη δυνατότητα να προτείνει στο Δήμο:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Την παροχή κοινωνικών ή άλλων υπηρεσιών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. - Τη λήψη μέτρων για την προστασία των ηλικιωμένων και των παιδιών. - Τα έργα που πρέπει να εκτελεστούν. - Την παροχή υπηρεσιών για την τουριστική αξιοποίηση και προβολή της Τοπικής Κοινότητας.
--	---

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

Η. Έλεγχος και ρύθμιση των οικονομικών των νέων δήμων του «Καλλικράτη»

Με τον «Καλλικράτη» εισάγεται για πρώτη φορά ένα πλαίσιο διατάξεων με στόχο την οικονομική εξυγίανση των καταχρεωμένων ΟΤΑ, τη διαφάνεια και τον εξορθολογισμό της χρηματοδότησής τους, καθώς και την ισχυροποίηση των θεσμών και των πρακτικών κοινωνικής λογοδοσίας και ελέγχου της χρηστής διαχείρισής τους. Αναλυτικότερα:

Πίνακας 2.14.: Έλεγχος και ρύθμιση των οικονομικών των δήμων στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια»

Με τον «Καποδίστρια»	Με τον «Καλλικράτη»
Οι Δήμοι και οι Νομαρχίες μπορούν να δανείζονται με απόφαση του Συμβουλίου.	Τίθενται σωρευτικά προϋποθέσεις και διαδικασίες για τη λήψη δανείου από Δήμους και Περιφέρειες:
Δεν υπάρχει κάποιο όριο στα ποσά που μπορεί να δανειστεί κάποιος Δήμος ή Νομαρχία, ούτε συνδέεται η λήψη δανείου με τη δυνατότητα αποπληρωμής του.	Α) το ετήσιο κόστος εξυπηρέτησης της δημόσιας πίστης κάθε Δήμου/Περιφέρειας να μην υπερβαίνει το 20% των ετήσιων τακτικών του εσόδων, β) το συνολικό χρέος του Δήμου/Περιφέρειας που προβαίνει σε δανεισμό να μην υπερβαίνει ποσοστό των συνολικών εσόδων του, όπως αυτό καθορίζεται με απόφαση Υπουργού Εσωτερικών και με γνώμη της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδας και της Ένωσης Περιφερειών. Ως συνολικό χρέος θεωρούνται οι συνολικές μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του.
Δεν υπάρχει θεσμοθετημένη πολιτική αντιμετώπισης του φαινομένου των υπερχρεωμένων Δήμων.	Για ολιγάριθμους Δήμους που έχουν υπερβολικό δανεισμό ή άλλα χρέη εισάγεται διαδικασία εξυγίανσης βάσει ειδικού προγράμματος στην οποία συμμετέχουν είτε με απόφαση του Συμβουλίου τους είτε με απόφαση της

	<p>Ελεγκτικής Επιτροπής που αποφασίζει βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Με την υπαγωγή στο πρόγραμμα τίθενται αυστηρά όρια στο δανεισμό, αναστέλλονται οι προσλήψεις, περιορίζεται η χρηματοδότηση για επενδύσεις ώστε να χρηματοδοτηθεί η αποπληρωμή των χρεών με τη συνδρομή ειδικού λογαριασμού που δημιουργείται για το σκοπό αυτό στο πλαίσιο συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος.</p> <p>Ταυτόχρονα διενεργούνται τακτικοί έλεγχοι ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική υλοποίηση του προγράμματος εξυγίανσης.</p>
<p>Δεν υπάρχει θεσμοθετημένη πολιτική αντιμετώπισης του φαινομένου των υπερχρεωμένων Δήμων.</p>	<p>Συστήνεται Ελεγκτική Επιτροπή που αποτελείται από Σύμβουλο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ο οποίος είναι και πρόεδρος της.</p>
	<p>Βασική προϋπόθεση για την ένταξη στο Πρόγραμμα Εξυγίανσης είναι:</p> <p>Οι ετήσιες υποχρεώσεις σε τοκοχρεολύσια να υπερβαίνουν το 20% των τακτικών εσόδων ή το συνολικό χρέος να υπερβαίνει συγκεκριμένο ποσοστό των τακτικών εσόδων.</p> <p>Ακολουθεί εκτίμηση από ορκωτούς ελεγκτές και ο Δήμος/Περιφέρεια εκπονεί συγκεκριμένο πρόγραμμα εξυγίανσης με μέτρα, δράσεις και χρονοδιάγραμμα.</p> <p>Σε εξαιρετικές περιπτώσεις μπορούν να ενταχθούν υποχρεωτικά Δήμοι/Περιφέρειες μετά από έλεγχο που ξεκινά από τη Διεύθυνση Οικονομικών ΟΤΑ του Υπουργείου Εσωτερικών.</p>
<p>Οι Δήμοι άνω των 10.000 κατοίκων υποχρεούνται να καταρτίζουν 4ετές επιχειρησιακό πρόγραμμα.</p> <p>Περισσότερο από 80% αυτών δεν υποχρεούνται δηλαδή να καταρτίζουν τέτοια προγράμματα.</p> <p>Καταρτίζουν επίσης ετήσιο προϋπολογισμό.</p> <p>Δεν υπάρχει καμία πρόβλεψη αυτά τα δύο εργαλεία οικονομικής πολιτικής να συνδέονται και να δρουν συμπληρωματικά στα πλαίσια ενιαίου σχεδιασμού.</p>	<p>Κάθε Δήμος εκπονεί πλέον πενταετές Τεχνικό Επιχειρησιακό Πρόγραμμα (Τ.Ε.Π.) το οποίο εξειδικεύεται κατ' έτος σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης (Ε.Π.Δ.) και ετήσιο Προϋπολογισμό. Το Τεχνικό Πρόγραμμα καταρτίζεται και υποβάλλεται μαζί με το Ε.Π.Δ., αποτελεί μέρος του και επισυνάπτεται ως παράρτημα σε αυτό.</p> <p>Έως τις 30 Σεπτεμβρίου κάθε έτους ολοκληρώνονται οι διαδικασίες για τη σύνταξη προσχεδίου του Ε.Π.Δ. και του</p>

	προϋπολογισμού, καθώς και οι διαδικασίες διαβούλευσης.
Ο έλεγχος νομιμότητας των αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου για την επιβολή φόρων, τελών αλλά και το ετήσιο πρόγραμμα δράσης υπόκεινται στον έλεγχο του Γενικού Γραμματέα της Περιφέρειας που είναι μετακλητός διορισμένος από την εκάστοτε κυβέρνηση.	Ο προϋπολογισμός, το ετήσιο πρόγραμμα δράσης, η εισηγητική έκθεση της οικονομικής επιτροπής και οι αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου που αφορούν την επιβολή των φόρων, τελών, δικαιωμάτων και εισφορών υποβάλλονται στον Ελεγκτή Νομιμότητας για έλεγχο. Αν διαπιστωθούν παρατυπίες ο Ελεγκτής Νομιμότητας καλεί το δημοτικό συμβούλιο να αναμορφώσει κατάλληλα τον προϋπολογισμό μέσα σε προθεσμία 15 ημερών.
Υπάρχουν δεκάδες Δήμοι που δεν διαθέτουν ειδική υπηρεσιακή μονάδα που να διεξάγει την ταμειακή τους λειτουργία.	Η ταμειακή λειτουργία των Δήμων διεξάγεται από ειδική υπηρεσιακή μονάδα που αποτελεί μέρος της οικονομικής υπηρεσίας και συνιστάται με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.).
Δεν υπάρχει κάποια ρύθμιση που να προβλέπει την παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού. Η δυνατότητα πληροφόρησης των πολιτών συνολικά για τον προϋπολογισμό του Δήμου τους είναι περιορισμένη.	Η Οικονομική Επιτροπή υποβάλλει στο Δημοτικό Συμβούλιο τριμηνιαία έκθεση για τα αποτελέσματα εκτέλεσης του προϋπολογισμού η οποία και αναρτάται στην ιστοσελίδα του Δήμου. Στην έκθεση συμπεριλαμβάνεται και η άποψη της μειοψηφίας.

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

Θ. Έλεγχος και ρύθμιση των οικονομικών των περιφερειών του «Καλλικράτη»

Με τον «Καλλικράτη» εισάγονται για πρώτη φορά αντίστοιχες με αυτές των δήμων διατάξεις με στόχο την οικονομική εξυγίανση, τη διαφάνεια και τον εξορθολογισμό της χρηματοδότησης των αυτοδιοικούμενων περιφερειών, καθώς και την ισχυροποίηση των θεσμών και των πρακτικών κοινωνικής λογοδοσίας και ελέγχου της χρηστής διαχείρισής τους. Πιο αναλυτικά:

Πίνακας 2.15.: Έλεγχος και ρύθμιση των οικονομικών των αυτοδιοικούμενων περιφερειών στον «Καλλικράτη» συγκριτικά με τον «Καποδίστρια»

Με τον «Καποδίστρια»	Τι προβλέπει ο «Καλλικράτης» για τις αυτοδιοικούμενες Περιφέρειες
Οι Νομαρχίες μπορούν να δανείζονται με απόφαση του Συμβουλίου.	Τίθενται προϋποθέσεις και διαδικασίες για τη λήψη δανείου από τις Περιφέρειες:
Δεν υπάρχει κάποιο όριο στα ποσά που	Α) το ετήσιο κόστος εξυπηρέτησης της

<p>μπορεί να δανειστεί κάποιος Δήμος ή Νομαρχία, ούτε συνδέεται η λήψη δανείου με προϋποθέσεις δυνατότητας αποπληρωμής του.</p>	<p>δημόσιας πίστης κάθε Περιφέρειας να μην υπερβαίνει το 20% των ετήσιων τακτικών της εσόδων, β) το συνολικό χρέος της Περιφέρειας που προβαίνει σε δανεισμό να μην υπερβαίνει ποσοστό των συνολικών εσόδων της όπως αυτό καθορίζεται με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών και με γνώμη της Ένωσης Περιφερειών. Ως συνολικό χρέος θεωρούνται οι συνολικές μακροπρόθεσμες και βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις του.</p>
<p>Οι Νομαρχίες δεν υποχρεούνται να πραγματοποιούν 4ετή σχεδιασμό οικονομικής πολιτικής.</p>	<p>Οι Περιφέρειες καταρτίζουν πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα στο πρώτο 9μηνο κάθε πενταετίας.</p>
<p>Δεν υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία κατάρτισης του ετήσιου προϋπολογισμού των Νομαρχιών.</p>	<p>Η Εκτελεστική Επιτροπή συγκεντρώνει και αξιολογεί τις προτάσεις των υπηρεσιών της Περιφέρειας για το Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης και τον προϋπολογισμό και τα εισηγείται στην Οικονομική Επιτροπή, προκειμένου η τελευταία να προβεί στην κατάρτιση αυτών και την υποβολή τους στο Περιφερειακό Συμβούλιο.</p>
<p>Δεν υπάρχει η δυνατότητα πρόσβασης του κάθε πολίτη στην πληροφόρηση για τα οικονομικά της Νομαρχίας.</p>	<p>Συνοπτική οικονομική κατάσταση του προϋπολογισμού, όπως ψηφίσθηκε από το περιφερειακό συμβούλιο, και τριμηνιαία έκθεση πορείας του αναρτάται στην ιστοσελίδα της Περιφέρειας.</p>
<p>Ο προϋπολογισμός κάθε Νομαρχίας αποστέλλεται για αξιολόγηση στον Υπουργό Οικονομικών, ο οποίος και μπορεί να ζητήσει την αναμόρφωσή του και επανυποβολή του στο Υπουργείο Οικονομικών.</p>	<p>Ο προϋπολογισμός, το ετήσιο πρόγραμμα δράσης, η εισηγητική έκθεση της οικονομικής επιτροπής και οι αποφάσεις του περιφερειακού συμβουλίου που αφορούν την επιβολή των φόρων, τελών, δικαιωμάτων και εισφορών, υποβάλλονται στον Ελεγκτή Νομιμότητας. Εάν ο Ελεγκτής Νομιμότητας διαπιστώσει ουσιαστικά ή τυπικά προβλήματα επιστρέφει τον προϋπολογισμό και καλεί το Περιφερειακό Συμβούλιο να τον αναμορφώσει κατάλληλα εντός 20 ημερών.</p>
<p>Δεν υπάρχει κάποια ρύθμιση που να προβλέπει την παρακολούθηση της εκτέλεσης του προϋπολογισμού.</p>	<p>Η Οικονομική Επιτροπή, μετά από εισήγηση του υπευθύνου των οικονομικών υπηρεσιών της, υποβάλλει στο Περιφερειακό Συμβούλιο τριμηνιαία έκθεση για τα αποτελέσματα εκτέλεσης</p>

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών, (2016), Αθήνα

2.4. Διαφορές μεταξύ του θεσμού της διοικητικής αποκέντρωσης και του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης

Με τον όρο διοικητική αποκέντρωση⁴⁸ εννοείται εκείνο το διοικητικό σύστημα σύμφωνα με το οποίο έχουν μεταβιβαστεί εξουσίες και αποφασιστικές αρμοδιότητες σε περιφερειακά κρατικά όργανα, με κύριο σκοπό την άσκηση πολιτικής σε μία συγκεκριμένη γεωγραφική ενότητα ή άλλως γεωγραφική περιοχή του κράτους. Πρέπει να αναφερθεί, για παράδειγμα, ότι στο πλαίσιο της γεωργικής και της αγροτικής κρατικής πολιτικής, το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων εκχωρεί, για ορισμένα θέματα, μέρος των αρμοδιοτήτων του στις κρατικές περιφέρειες, οι οποίες είναι δυνατόν με δικές τους αποφάσεις, να ρυθμίζουν τα εν λόγω θέματα, στη γεωγραφική περιοχή δικαιοδοσίας τους. Τα κεντρικά, καθώς και τα αποκεντρωμένα κρατικά όργανα βρίσκονται σε μία σχέση συμπληρωματικότητας ως προς τους επιδιωκόμενους στόχους και για αυτό το λόγο τα δεύτερα εξαρτώνται από τα πρώτα.

Παραπλήσιο, άλλωστε, με το σύστημα της αποκέντρωσης είναι το σύστημα της αποσυγκέντρωσης, το οποίο αφορά κυρίως σε οργανωτικές μονάδες της κεντρικής διοίκησης σε περιφερειακό, όμως, επίπεδο, οι οποίες ωστόσο στερούνται αποφασιστικών αρμοδιοτήτων και λειτουργούν απλώς ως ιμάντες μεταβίβασης της κρατικής πολιτικής, δηλαδή ως εκτελεστικά όργανα των αποφάσεων των κεντρικών κρατικών οργάνων. Έτσι, παραδείγματος χάριν, στην περίπτωση του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, δύναται να ληφθούν αποφάσεις για την αγροτική και τη γεωργική πολιτική του κράτους, σε κεντρικό επίπεδο, δηλαδή σε επίπεδο κεντρικής κρατικής διοίκησης, οι οποίες, εντούτοις, πρόκειται να υλοποιηθούν και να εκτελεστούν από οργανωτικές μονάδες του συγκεκριμένου Υπουργείου, σε περιφερειακό επίπεδο.

Στον αντίποδα του αποκεντρωτικού διοικητικού συστήματος και του διοικητικού συστήματος της αποσυγκέντρωσης βρίσκεται το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα, ένα σύστημα, δηλαδή, διοικητικής οργάνωσης του κράτους στο οποίο τα κεντρικά κρατικά

⁴⁸ Το άρθρο 101 του ισχύοντος ελληνικού Συντάγματος κατοχυρώνει τα δύο θεμελιώδη συστατικά στοιχεία της αποκέντρωσης, δηλαδή τη σύσταση αποκεντρωμένων οργάνων, καθώς και την ανάθεση σε αυτά αποφασιστικών αρμοδιοτήτων. Μένει, ωστόσο, να εξεταστεί, σε αυτό το σημείο, εάν πράγματι μεταβιβάζονται αρμοδιότητες, πόροι και υποδομές, ώστε να μπορέσει η αποκέντρωση να διαδραματίσει τον ουσιαστικό της ρόλο, έτσι όπως προβλέπεται από το ισχύον Σύνταγμα. Περισσότερο αναλυτικά, να τονιστεί εδώ ότι στην πρώτη παράγραφο του εν λόγω άρθρου του Συντάγματος αναφέρεται ότι η διοίκηση του κράτους οργανώνεται σύμφωνα με το αποκεντρωτικό σύστημα, στη δεύτερη παράγραφο του συγκεκριμένου συνταγματικού άρθρου ορίζεται πως η διοικητική διαίρεση της χώρας διαμορφώνεται με βάση τις γεωοικονομικές, τις κοινωνικές, όπως, επίσης, και τις συγκοινωνιακές συνθήκες, στην τρίτη παράγραφο του άρθρου 101 του ισχύοντος ελληνικού Συντάγματος επισημαίνεται πως τα περιφερειακά όργανα του κράτους έχουν γενική αποφασιστική αρμοδιότητα για τις υποθέσεις της περιφέρειάς τους και πως τα κεντρικά όργανα του κράτους, εκτός από ειδικές αρμοδιότητες, έχουν τη γενική κατεύθυνση, το συντονισμό, καθώς και τον έλεγχο νομιμότητας των περιφερειακών οργάνων, όπως νόμος ορίζει και, τέλος, στην τέταρτη παράγραφο του ίδιου συνταγματικού άρθρου προβλέπεται ότι ο κοινός νομοθέτης και η διοίκηση όταν δρουν κανονιστικά έχουν την υποχρέωση να λαμβάνουν υπόψη τους τις ιδιαίτερες συνθήκες των νησιωτικών περιοχών, αλλά και των ορεινών περιοχών, μεριμνώντας για την ανάπτυξή τους.

όργανα ασκούν αποφασιστικές αρμοδιότητες σε ολόκληρη τη γεωγραφική ενότητα ή τη γεωγραφική περιοχή του κράτους. Το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, λόγω χάριν, λαμβάνει αποφάσεις για την ακολουθητέα ασκούμενη γεωργική και αγροτική κρατική πολιτική, οι οποίες αποτελούν κατευθυντήριους άξονες για τη γεωργία σε ολόκληρη την εδαφική επικράτεια της χώρας⁴⁹.

Επειδή τόσο η αποκεντρωμένη διοίκηση όσο και η τοπική αυτοδιοίκηση αποτελούν διοικητικά συστήματα τα οποία έχουν πολλές φορές επικαλυπτόμενη χωρική αναφορά, γίνεται συχνά σύγχυση ως προς το ρόλο, τα όρια και τις αρμοδιότητες του καθενός από αυτά.

Συνοπτικά, είναι δυνατόν να επισημανθεί ότι εκείνο το στοιχείο το οποίο συνιστά την ειδοποιό διαφορά της τοπικής αυτοδιοίκησης από τη διοικητική αποκέντρωση είναι ο βαθμός εξάρτησής τους από τα κεντρικά κρατικά όργανα. Να τονιστεί, επίσης, σε αυτό το σημείο ότι στην τοπική αυτοδιοίκηση εντάσσονται τα διοικητικά όργανα τα οποία ασκούν σε ορισμένη «περιφέρεια»⁵⁰ αποφασιστικές αρμοδιότητες, δίχως καμία εξάρτηση από τα κεντρικά κρατικά όργανα. Εξάλλου, όλοι οι αυτοδιοικούμενοι τοπικοί οργανισμοί υπόκεινται μεν σε διοικητική εποπτεία από το κράτος, ήτοι σε έλεγχο νομιμότητας των διοικητικών πράξεών τους, χωρίς, όμως, αυτή να περιορίζει καθόλου την πρωτοβουλία, καθώς και την ελεύθερη δράση τους. Στον αντίποδα όλων αυτών, η αποκεντρωμένη κρατική διοίκηση υπόκειται σε αυστηρότατο ιεραρχικό έλεγχο τόσο σκοπιμότητας όσο και νομιμότητας των διοικητικών πράξεών της από την κεντρική κρατική διοίκηση⁵¹.

Επιπλέον, η νομιμοποίηση των δύο αυτών διοικητικών συστημάτων είναι εντελώς διαφορετική. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση της τοπικής αυτοδιοίκησης η νομιμοποίηση προκύπτει άμεσα από την αρχή της λαϊκής κυριαρχίας, σε τοπικό, βέβαια, επίπεδο, αφού η ανάδειξη των οργάνων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθίσταται εφικτή μέσω της διενέργειας εκλογών, ενώ, την ίδια στιγμή, για τα αποκεντρωμένα κρατικά όργανα η νομιμοποίηση προκύπτει έμμεσα, καθώς αυτά διορίζονται από την κεντρική κρατική διοίκηση, δηλαδή, με άλλα λόγια, από τη νομίμως εκλεγμένη από το λαό κεντρική κρατική κυβέρνηση.

Εν κατακλείδι, αξίζει να σημειωθεί ότι πέρα από τις διαφορές, οι οποίες μόλις παραπάνω αναφέρθηκαν, μεταξύ των δύο διοικητικών συστημάτων, ο θεσμός της διοικητικής αποκέντρωσης και ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν πάρα πολλά κοινά στοιχεία εάν συγκριθούν μεταξύ τους, με βασικότερο το γεγονός ότι έχουν κοινή προέλευση, καθώς, επίσης, και κοινό σκοπό. Ειδικότερα, πηγή εξουσιών και για τα δύο αυτά διοικητικά συστήματα κρατικής οργάνωσης αποτελεί το ίδιο το νομικό πρόσωπο του κράτους, το οποίο δύναται να περιορίζει ή να διευρύνει με νόμο το πλαίσιο των αποφασιστικών τους αρμοδιοτήτων, όποτε αυτό το κρίνει σκόπιμο. Κοινός σκοπός είναι, τέλος, η μέγιστη δυνατή προαγωγή των πολυσχιδών συμφερόντων, όπως των πολιτικών, των οικονομικών, των κοινωνικών και των πολιτιστικών, κάθε χώρας, αλλά και η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, σε τοπικό, πάντα, επίπεδο.

⁴⁹ Λαδιάς Α. Χ., (2013), Το Σύγχρονο Θεσμικό Πλαίσιο της Περιφερειακής Ανάπτυξης στην Ελλάδα, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σσ. 43 - 72.

⁵⁰ Η χρήση του όρου «περιφέρεια» γίνεται με την ευρεία έννοια του όρου, η οποία υποδηλώνει κάθε τμήμα της εδαφικής έκτασης του κράτους, όπου όργανα κρατικά και μη κρατικά ασκούν αρμοδιότητες σε σχέση με το τμήμα αυτό.

⁵¹ Ράικος Γ. Α., (2002), ό.π., σσ. 935 - 986.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ

3.1. Εισαγωγή

Το αποκεντρωτικό διοικητικό σύστημα, καθώς και η ανάπτυξη της τοπικής διακυβέρνησης επικράτησαν κυρίως στις δυτικές χώρες και δη στα ευρωπαϊκά κράτη. Το συγκεκριμένο γεγονός οφείλεται, κατά βάση, στην τεράστια οικονομική ανάπτυξη και ισχύ, την οποία απέκτησαν οι αστικοί πληθυσμοί στις μεγάλες εμπορικές, ναυτικές και βιομηχανικές πόλεις και περιοχές του 19^{ου} αιώνα, αλλά και στην πολιτική ελευθερία, την οποία κατάφεραν οι κάτοικοι των συνοικισμών αυτών να κατακτήσουν και να κατοχυρώσουν έναντι των ηγεμόνων, των ευγενών και του κλήρου της εποχής, έπειτα από επίπονους και κοπιώδεις αγώνες. Πολύ σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε δε και η επικράτηση στο δημόσιο βίο των κοινωνιών αυτών και της δημοκρατικής αρχής, η οποία αποτέλεσε, αναμφισβήτητα, το θεμέλιο λίθο του θεσμού της λεγόμενης «αυτοκυβέρνησης» ή διαφορετικά ειπωμένης, αγγλιστί, του «self-government».

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης συνιστά ένα διοικητικό σύστημα πολιτικά ουδέτερο, κατά κύριο λόγο, το οποίο καθίσταται δυνατό να συμβιβαστεί με οιοδήποτε πολίτευμα. Παρά ταύτα, το εν λόγω σύστημα διακυβέρνησης συμβιβάζεται, φύσει, περισσότερο με το δημοκρατικό πολίτευμα. Και αυτό διότι, τα μη δημοκρατικά πολιτεύματα είχαν πάντα την τάση να συγκεντρώνουν την κρατική εξουσία στα κεντρικά κρατικά όργανα, ενώ ταυτόχρονα ήταν συνεχώς επιφυλακτικά απέναντι στη δημοκρατική αρχή την οποία παραδοσιακά ενέχει ο θεσμός της αυτοδιοίκησης. Εξάλλου, η τοπική αυτοδιοίκηση ορθά θεωρείται ένας δημοκρατικός θεσμός, ο οποίος, σε κάθε περίπτωση, αποτελεί την κύρια προϋπόθεση για την ύπαρξη ενός φιλελεύθερου συνταγματικού κράτους. Να τονιστεί, μάλιστα, εδώ ότι η δημοκρατία οφείλει να θεμελιώνεται από κάτω, δηλαδή από το λαό, προς τα πάνω, δηλαδή προς τις θεσμικές αρχές της εξουσίας, ή, κατά μία άλλη εκδοχή, από το επίπεδο των τοπικών οργανισμών προς το επίπεδο της κεντρικής κρατικής διοίκησης, κάτι το οποίο επιδιώκει, μεταξύ άλλων, και η τοπική αυτοδιοίκηση. Να σημειωθεί, ωστόσο, σε αυτό το σημείο ότι η τοπική αυτοδιοίκηση δεν ταυτίζεται γενικά και αόριστα με την έννοια της δημοκρατίας και της δημοκρατικής κρατικής οργάνωσης, αλλά η σχέση τους είναι πάντα σχετική και ευθέως συναρτώμενη με την ιστορική, νομική και κοινωνική σημασία της πρώτης, στα πλαίσια, βέβαια, του πολιτεύματος μέσα στο οποίο αυτή αναπτύσσεται.

Ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι σήμερα συνταγματικά κατοχυρωμένος στα περισσότερα, εάν όχι σε όλα, τα ευρωπαϊκά κράτη ως θεμελιώδη αρχή της διοικητικής οργάνωσής τους. Έτσι, στο κεφάλαιο αυτό θα μελετηθεί λεπτομερώς τι ισχύει στο πεδίο της τοπικής αυτοδιοίκησης σε πέντε πολύ γνωστές ευρωπαϊκές χώρες: στην Αγγλία, στη Γερμανία, στη Γαλλία, στην Ιταλία και στο Βέλγιο.

Πίνακας 3.1.: Πηγές χρηματοδότησης της τοπικής αυτοδιοίκησης σε Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα (πριν την πλήρη εφαρμογή του νόμου 3852/2010), Ιταλία και Ηνωμένο Βασίλειο

	Τοπικοί φόροι %	Τέλη & Δικαιώματα %	Επιχορηγήσεις %	Δάνεια %	Άλλα %
Βέλγιο	32	5	40	13	10
Γαλλία	36	2	26	10	26

Γερμανία	19	16	45	9	11
Ελλάδα (πριν από την πλήρη εφαρμογή του νόμου 3852/2010)	2	22	58	6	12
Ιταλία	18	11	38	9	24
Ηνωμένο Βασίλειο	11	6	77	0	6

Πηγή: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), (2009), Αθήνα⁵²

3.2. Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Αγγλία

3.2.1. Η θεσμοθέτηση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Αγγλία

Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Αγγλία⁵³ είναι, σε γενικές γραμμές, μεγάλοι, τόσο σε έκταση όσο και σε πληθυσμό. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί αποτελούν μέρος της ευρύτερης κρατικής διοίκησης, όμως καθαρά από νομική άποψη συνιστούν ανεξάρτητες αρχές, η ίδρυση των οποίων ανήκει στην αποκλειστική αρμοδιότητα και δικαιοδοσία της Βουλής των Κοινοτήτων. Η ανεξαρτησία τους ενισχύεται, επιπλέον, από τη δημοκρατική εκλογή των οργάνων τους από τους δημότες κάθε περιοχής, έναντι των οποίων είναι άμεσα υπεύθυνοι και υπόλογοι. Κατά αμεσότητα συνέπεια, λοιπόν, οι πολίτες της κάθε περιοχής δύνανται να μετέχουν ενεργά στις υποθέσεις δημοσίου ενδιαφέροντος, με την ιδιότητα του μέλους στα όργανα διοίκησής τους.

Επιπροσθέτως, η τοπική αυτοδιοίκηση στην Αγγλία διέπεται από δύο βασικές κατηγορίες νόμων, από τους γενικούς νόμους από τη μία πλευρά και από τους ειδικούς δημοτικούς νόμους από την άλλη πλευρά. Οι μεν πρώτοι εφαρμόζονται σε όλους τους ΟΤΑ, ενώ παράλληλα περιλαμβάνουν υποχρεωτικές διατάξεις, οι οποίες επιβάλλουν την υποχρέωση σε αυτούς να παρέχουν ορισμένες υπηρεσίες, και προαιρετικές διατάξεις, οι

⁵² Το υψηλό ποσοστό κρατικών επιχορηγήσεων στην Ελλάδα πριν την πλήρη εφαρμογή του νόμου 3852/2010, γνωστού και ως «Καλλικράτη», αναμφίβολα θίγει ζωτικές αρχές της αυτοδιοίκησης, όπως, για παράδειγμα, την οικονομική αυτοτέλεια των ΟΤΑ. Στην τελευταία προσιδιάζει περισσότερο η αύξηση του ποσοστού των τοπικών φόρων, των τελών και των δικαιωμάτων ως κύρια μέσα χρηματοδότησης των ΟΤΑ. Με την πλήρη εφαρμογή του «Καλλικράτη» στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση το ποσοστό της κρατικής επιχορήγησης των ΟΤΑ μειώθηκε στο 40% περίπου του συνόλου των χρηματοδοτικών πόρων αυτών. Το γεγονός αυτό, όμως, δεν συνοδεύτηκε, αν και προβλέπεται από τον ανωτέρω νόμο, από αύξηση του ποσοστού των τοπικών φόρων, των τελών και των δικαιωμάτων. Κατά συνέπεια, σε συνδυασμό με την προβλεπόμενη από τον «Καλλικράτη» μεταφορά πολλών νέων αρμοδιοτήτων από την κεντρική ή αποκεντρωμένη διοίκηση στην τοπική αυτοδιοίκηση και σε συνδυασμό με το ξέσπασμα της ελληνικής και ευρωπαϊκής δημοσιονομικής κρίσης η οποία μείωσε δραματικά τις κρατικές – εθνικές και τις ευρωπαϊκές επιχορηγήσεις στους ελληνικούς ΟΤΑ, δημιουργήθηκαν φαινόμενα υπό – χρηματοδότησης στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση, τα οποία έγιναν εντονότερα εξαιτίας είτε της αύξησης των χρεών των ΟΤΑ, λόγω της υπέρογκης αύξησης του ποσοστού δανεισμού τους, είτε του αποκλεισμού τους από την εξυπηρέτηση των δανειακών τους αναγκών, λόγω της μεγάλης αύξησης του επιτοκίου δανεισμού τους στις χρηματαγορές, ως απόρροια της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης. Επομένως, όλα τα παραπάνω συντέλεσαν, όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο, στη δραστική μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών των ελληνικών ΟΤΑ προς τους πολίτες.

⁵³ Όπου αναφέρεται η Αγγλία, ουσιαστικά εννοείται το σύνολο της εδαφικής επικράτειας της Μεγάλης Βρετανίας.

οποίες τους παρέχουν τη διακριτική δικαιοδοσία να παρεμβαίνουν για ορισμένες δραστηριότητες ή όχι, οι δε δεύτεροι είναι νόμοι οι οποίοι αναθέτουν πρόσθετες εξουσίες και υποχρεώσεις σε συγκεκριμένους τοπικούς οργανισμούς.

Ο Νόμος για την Τοπική Αυτοδιοίκηση (Local Government Act) του έτους 1972 υιοθέτησε στη χώρα το σύστημα της τοπικής αυτοδιοίκησης δύο βαθμών, ενώ, την ίδια στιγμή, αναδιοργάνωσε σε αρκετά σημαντικό βαθμό τις τοπικές κυβερνήσεις σε Αγγλία και σε Ουαλία.

Ειδικότερα, η αγγλική τοπική αυτοδιοίκηση χωρίζεται σε δύο επίπεδα. Από τη μία μεριά, τις κομητείες, οι οποίες αποτελούν το ευρύτερο επίπεδο, και, από την άλλη μεριά, τα διαμερίσματα, τα οποία συνιστούν τους οργανισμούς βάσης. Στις αστικές περιοχές υπάρχουν συνολικά 6 μητροπολιτικές κομητείες και 36 μητροπολιτικά διαμερίσματα και στις αγροτικές περιοχές υπάρχουν συνολικά 39 κομητείες και 296 διαμερίσματα. Να επισημανθεί, επίσης, πως παράλληλα ισχύει και το σύστημα των ενοριακών συμβουλίων.

Οι αρμοδιότητες οι οποίες ανατίθενται από το νόμο στους αγγλικούς ΟΤΑ κατανέμονται μεταξύ των κομητειών και των διαμερισμάτων. Οι κομητείες, έτσι, είναι αρμόδιες κυρίως για την παροχή υπηρεσιών μεγάλης κλίμακας, ενώ τα διαμερίσματα είναι αρμόδια για την παροχή υπηρεσιών κατά βάση τοπικού ενδιαφέροντος. Εντούτοις, να τονιστεί ότι υφίστανται και αρμοδιότητες οι οποίες είναι κοινές, όπως, για παράδειγμα, η συντήρηση των δρόμων, τα αεροδρόμια, καθώς και οι υπηρεσίες άμεσης βοήθειας. Αξίζει, βέβαια, να αναφερθεί ότι οι αγγλικοί ΟΤΑ αντιμετωπίζουν όλες σχεδόν τις περιφερειακές υποθέσεις, εντός των πλαισίων τα οποία καθορίζονται από το νόμο, εφόσον στην Αγγλία δεν ισχύει το διοικητικό σύστημα των αποσυγκεντρωμένων κρατικών υπηρεσιών στο επίπεδο της περιφέρειας, αλλά και του εκπροσώπου της κεντρικής κρατικής διοίκησης σε αυτήν.

Κατά πάγιο κανόνα, οι μητροπολιτικές κομητείες ευθύνονται για το στρατηγικό προγραμματισμό των μεγάλων οδικών αρτηριών⁵⁴, για τον έλεγχο της κυκλοφορίας, για την προστασία των καταναλωτών, για την αστυνομία, για την πολιτική στον τομέα των συγκοινωνιών, για τη διαχείριση της αστικής συγκοινωνίας, για την καταστροφή των απορριμμάτων, καθώς επίσης και για τις πολιτιστικές εγκαταστάσεις και τις εγκαταστάσεις αναψυχής, όπως, λόγου χάριν, είναι τα μουσεία, οι εκθέσεις τέχνης, τα πάρκα, τα γήπεδα και, εν γένει, τα αθλητικά κέντρα.

Από την άλλη μεριά, οι μη μητροπολιτικές κομητείες των αγροτικών περιοχών έχουν τις ίδιες ακριβώς αρμοδιότητες με τις αντίστοιχες μητροπολιτικές κομητείες των αστικών περιοχών, με μόνη εξαίρεση τη διαχείριση της αστικής συγκοινωνίας, η οποία ανήκει στα μη μητροπολιτικά διαμερίσματα, ενώ, την ίδια στιγμή, είναι υπεύθυνες για θέματα παιδείας, κοινωνικών υπηρεσιών και βιβλιοθηκών.

Όσον αφορά τα μητροπολιτικά διαμερίσματα, αυτά έχουν αρμοδιότητα επί θεμάτων παιδείας, κοινωνικών υπηρεσιών, κατοικίας, παρακολούθησης και ελέγχου της ανάπτυξης και των τοπικών προγραμμάτων, ασφάλειας και υγιεινής των τροφίμων, βιβλιοθηκών, προστασίας του περιβάλλοντος, δημόσιας υγείας, συλλογής των απορριμμάτων, επιθεώρησης των καταστημάτων, των γραφείων και των εργοστασίων, χορήγησης αδειών λειτουργίας των αγορών, των θεάτρων, των κινηματογράφων, καθώς και των καταστημάτων πώλησης ποτών, συλλογής τοπικών πόρων, κατασκευής, ενοικίασης ή πώλησης κατοικιών με μικρό τίμημα για τις οικογένειες με σχετικά χαμηλό εισόδημα, πολιτιστικών εγκαταστάσεων και εγκαταστάσεων αναψυχής, όπως, παραδείγματος χάριν, μουσεία, εκθέσεις τέχνης, πάρκα, γήπεδα και αθλητικά κέντρα.

⁵⁴ Εξαιρούνται οι αυτοκινητόδρομοι, οι οποίοι ανήκουν στην αρμοδιότητα της κεντρικής κρατικής διοίκησης.

Στον αντίποδα, τα μη μητροπολιτικά διαμερίσματα των αγροτικών περιοχών της Αγγλίας έχουν τις ίδιες αρμοδιότητες με τα μητροπολιτικά διαμερίσματα των αστικών περιοχών της χώρας, με εξαίρεση την παιδεία, τις κοινωνικές υπηρεσίες και τις βιβλιοθήκες οι οποίες ανήκουν στην αρμοδιότητα των μη μητροπολιτικών κομητειών, ενώ, επιπροσθέτως, είναι αρμόδια και για τη διαχείριση της αστικής συγκοινωνίας.

Τέλος, τα ενοριακά συμβούλια είναι αρμόδια για ορισμένα θέματα τοπικού, κατά βάση, ενδιαφέροντος, όπως, για παράδειγμα, είναι η κατασκευή και η μετέπειτα λειτουργία των κήπων, των αθλητικών χώρων, των κοιμητηρίων, αλλά και των σκεπάζστρων στις στάσεις των λεωφορείων.

Να σημειωθεί, ιδιαίτερα, ότι η κρατική εποπτεία ασκείται στους αγγλικούς ΟΤΑ όχι από τα λεγόμενα κρατικά περιφερειακά όργανα, αλλά, αντιθέτως, απευθείας από τα διάφορα υπουργεία⁵⁵. Επιπλέον, αξίζει να προστεθεί εδώ ότι αυτή εκδηλώνεται μέσω της δυνατότητας άσκησης ελέγχου νομιμότητας και σκοπιμότητας στις πράξεις αυτών των τοπικών οργανισμών⁵⁶. Να αναφερθεί, πάντως, ότι ο έλεγχος νομιμότητας ανήκει αποκλειστικά στα δικαστήρια, ενώ ασκείται κατόπιν προσφυγής. Παράλληλα, ο έλεγχος σκοπιμότητας ασκείται από τα αρμόδια καθ' ύλην υπουργεία. Εξάλλου, η δικαιοδοσία του ελέγχου των υπουργείων δεν περιλαμβάνει το σύνολο της λειτουργίας των τοπικών οργανισμών, αλλά μόνο ειδικές περιπτώσεις οι οποίες, φυσικά, ορίζονται ρητώς στο νόμο. Ο βαθμός του παραπάνω ελέγχου, μάλιστα, ποικίλει σημαντικότητα ανάμεσα στους διάφορους τομείς των ΟΤΑ. Σκοπός και στόχος του προαναφερθέντος ελέγχου είναι η τήρηση ορισμένων ελάχιστων κοινών όρων στην παροχή των υπηρεσιών των εν λόγω οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης, η ρύθμιση των δαπανών τους μέσα στα πλαίσια πάντα της εθνικής οικονομίας, καθώς επίσης και η δυνατότητα παρέμβασης της κρατικής διοίκησης, οσάκις το δημόσιο συμφέρον ή ακόμα και τα ιδιωτικά συμφέροντα βρίσκονται σε σύγκρουση με τα αντίστοιχα συμφέροντα των ΟΤΑ.

Κλείνοντας, να επισημανθεί εδώ πως ανώτατο όργανο κάθε τοπικού οργανισμού συνιστά το συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από εκλεγμένους για 4 έτη συμβούλους. Το συγκεκριμένο συμβούλιο συνέρχεται τουλάχιστον 4 φορές ανά έτος και εκλέγει μεταξύ των μελών του τον πρόεδρο, ο οποίος ασκεί τα καθήκοντά του για ένα χρόνο, ενώ αυτό αποτελεί, ταυτόχρονα, και το εκτελεστικό όργανο του τοπικού οργανισμού. Σε κάθε τοπικό οργανισμό λειτουργούν, ακόμη, και επιτροπές από μέλη των συμβουλίων, κατά τομείς δραστηριότητας, αποσκοπώντας στην προπαρασκευή των αποφάσεων των συμβουλίων. Να αναφερθεί, εν τέλει, ότι στις εν λόγω επιτροπές καθίσταται δυνατόν το συμβούλιο να μεταβιβάσει την άσκηση μέρους των αρμοδιοτήτων του.

3.2.2. Το διοικητικό σύστημα του Λονδίνου

Το διοικητικό σύστημα του Λονδίνου διαφέρει σε σημαντικό βαθμό από το αντίστοιχο σύστημα διοίκησης των υπόλοιπων περιοχών της Αγγλίας. Πιο αναλυτικά, αυτό περιλαμβάνει δύο επίπεδα, το συμβούλιο της μείζονος περιοχής του Λονδίνου, το οποίο συνέρχεται κάθε 15 ημέρες, και τα 32 δημοτικά συμβούλια, τα οποία συνέρχονται κάθε 6 εβδομάδες. Το πρώτο επίπεδο έχει αρμοδιότητα, κατά κανόνα, επί θεμάτων

⁵⁵ Η κρατική εποπτεία στους αγγλικούς ΟΤΑ ασκούσαν αρχικά από το Συμβούλιο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Local Government Board), από το έτος 1919 αυτή ασκούσαν από το Υπουργείο Υγείας (Ministry of Health) και, τέλος, από το έτος 1951 και έπειτα αυτή ασκούσαν από το Υπουργείο Εσωτερικών και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ministry of Housing and Local Government).

⁵⁶ Μεταξύ του υπόλοιπου ευρωπαϊκού συστήματος διοικητικού ελέγχου των ΟΤΑ και του αγγλικού ελέγχου των πράξεων των τοπικών οργανισμών δεν διαφαίνεται να υπάρχει κάποια ουσιαστική διαφορά, διότι και στην ηπειρωτική Ευρώπη αποφασίζουν τελικά τα δικαστήρια για τη νομιμότητα των πράξεων των τοπικών οργανισμών, κατόπιν βέβαια προσφυγών κατά των σχετικών πράξεων των εποπτικών διοικητικών αρχών της πολιτείας.

γενικού ενδιαφέροντος, ολόκληρης της μείζονος περιοχής/ζώνης του Λονδίνου, όπως είναι ο στρατηγικός προγραμματισμός, οι οδικές αρτηρίες ιδιαίτερης σημασίας, ο έλεγχος της κυκλοφορίας, αλλά και η πυροσβεστική υπηρεσία. Από την άλλη, το δεύτερο επίπεδο ευθύνεται για τη διοίκηση της περιοχής του εμπορικού κέντρου του Λονδίνου με αρμοδιότητες, κυρίως, σε θέματα παιδείας, υγείας, κοινωνικών υπηρεσιών, παιδικής προστασίας, καθώς και τοπικού προγραμματισμού. Τις ίδιες ακριβώς αρμοδιότητες έχει και το συμβούλιο του Σίτι (City) του Λονδίνου, αλλά και τα υπόλοιπα δημοτικά συμβούλια της μείζονος περιοχής του Λονδίνου.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο πληθυσμός στα 32 δημοτικά συμβούλια της πόλης του Λονδίνου κυμαίνεται από 135.700 μέχρι και 320.500, ενώ του εμπορικού κέντρου ανέρχεται περίπου σε 5.500.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά το Μείζον Λονδίνο (Μείζων Περιοχή του Λονδίνου - αγγλικά: Greater London) είναι η υψηλότερη διοικητική υποδιαίρεση που καλύπτει την περιοχή του Λονδίνου. Αποτελεί διοικητική ζώνη και τελετουργική κομητεία. Συγκροτεί, επίσης, και την περιφέρεια του Λονδίνου. Η διοικητική ζώνη, που δημιουργήθηκε το 1965, περιλαμβάνει την Πόλη του Λονδίνου (City of London) και 32 προάστια (boroughs). Η τελετουργική κομητεία που δημιουργήθηκε ταυτόχρονα και διοικείται από τον Λόρδο Υπολοχαγό του Μείζονος Λονδίνου (Lord Lieutenant of Greater London), δεν περιλαμβάνει την Πόλη του Λονδίνου (City of London). Η Αρχή Μείζονος Λονδίνου (Greater London Authority), που αποτελείται από τον Δήμαρχο του Λονδίνου και το Συμβούλιο του Λονδίνου, με έδρα το Σίτι Χολ (City Hall), είναι υπεύθυνη για τη στρατηγική της τοπικής αυτοδιοίκησης από το 2000.

Η Μείζων Περιοχή του Λονδίνου καλύπτει μια έκταση 1579 τετραγωνικών χιλιομέτρων, ενώ εκτιμάται ότι κατοικείται από περισσότερους από 7,5 εκατομμύρια ανθρώπους. Συνορεύει με τις κομητείες των Χέρτφορντσαϊρ, Μπάκιγγαμσαϊρ, Σάρρεϋ και Κεντ.

Διάγραμμα 3.1.: Μείζον Λονδίνο – Περιφέρεια του Λονδίνου



Πηγή: Ιστοσελίδα: <https://www.el.wikipedia.org>, (2015)

Το Μείζον Λονδίνο δεν είναι μια πόλη, με την έννοια που χρησιμοποιείται στο Ηνωμένο Βασίλειο, που να υπόκειται στο καθεστώς της πόλης το οποίο παρέχεται από το Στέμμα. Το Ουέστμινστερ, προάστιο του Λονδίνου, και το Σίτι του Λονδίνου είναι πόλεις, γεγονός το οποίο δημιουργεί μια κατάσταση συγκεχυμένη. Παρά το γεγονός

αυτό, το Μείζον Λονδίνο θεωρείται ως μία πόλη με την έννοια του δήμου. Ένας Λόρδος Υπολοχαγός του Μείζονος Λονδίνου (Lord Lieutenant of Greater London) διορίζεται για την περιοχή εκτός του Σίτι του Λονδίνου και, βάσει του Νόμου των Υπολοχαγών του 1997 (Lieutenancies Act 1997), η περιοχή ορίζεται ως κομητεία. Αναλυτικότερα, ο όρος «Λονδίνο» (London) αναφέρεται συνήθως στο Μείζον Λονδίνο ή στο αστικό κέντρο, αλλά όχι τόσο συχνά στο αρχαίο και περιορισμένο σε έκταση Σίτι του Λονδίνου. Αυτή η μικρή έκταση, η οποία συχνά αναφέρεται ως «Σίτι» ή «Τετραγωνικό Μίλι» (Square Mile), αποτελεί την κύρια οικονομική περιοχή. Αρχικά, η αστική περιοχή του Λονδίνου ήταν γνωστή ως η «Μητρόπολη» (Metropolis). Γενικά, οι όροι «Λονδίνο» και «Μείζον Λονδίνο» συνήθως χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Να τονιστεί ότι επίσημα διαιρείται, για συγκεκριμένους σκοπούς, με διαφορετικούς ορισμούς, σε «Εσωτερικό» (Inner London) και «Εξωτερικό» Λονδίνο (Outer London). Άλλωστε, σύμφωνα και με το στρατηγικό σχεδιασμό, η περιοχή χωρίζεται σε πέντε επιμέρους τμήματα.

Διάγραμμα 3.2.: Οι επαρχίες του Λονδίνου: 1. Σίτι, 2. Ουέστμινστερ, 3. Κένσιγκτον και Τσέλσι, 4. Χάμερσμιθ και Φούλαμ, 5. Ουόντγουερθ, 6. Λάμπεθ, 7. Σάουθγουορκ, 8. Τάουερ Χάμλετς, 9. Χάκνει, 10. Ίσλιγκτον, 11. Κάμντεν, 12. Μπρεντ, 13. Ίλιγκ, 14. Χάουνσλοου, 15. Ρίτσμοντ, 16. Κίγκστον, 17. Μέρτον, 18. Σάτον, 19. Κρόντον, 20. Μπρόμλεϊ, 21. Λιούισαμ, 22. Γκρίνουιτς, 23. Μπέζλεϊ, 24. Χέιβεργκ, 25. Μπάρκιγκ και Ντάγκεγχαμ, 26. Ρέντμπριτζ, 27. Νιούχαμ, 28. Ουόλθαμ Φόρεστ, 29. Χάριγκεϊ, 30. Ενφιλντ, 31. Μπάρνετ, 32. Χάροου, 33. Χίλιγκτον



Πηγή: Ιστοσελίδα: <https://www.el.wikipedia.org>, (2015)

Το Μείζον Λονδίνο τελεί υπό τη στρατηγική της τοπικής αυτοδιοίκησης της Αρχής του Μείζονος Λονδίνου (Greater London Authority – GLA), η οποία αποτελείται από ένα εκλεγμένο συμβούλιο, το Συμβούλιο του Λονδίνου, και έναν εκτελεστικό διευθυντή, το Δήμαρχο του Λονδίνου.

Ο Δήμαρχος (δεν πρέπει να συγχέεται με το Λόρδο Δήμαρχο του Λονδίνου) τελεί υπό τον έλεγχο του εκλεγμένου Συμβουλίου του Λονδίνου, το οποίο μπορεί να τροποποιήσει τον ετήσιο προϋπολογισμό του (με πλειοψηφία των δύο τρίτων), αλλά κατά τα άλλα δεν έχει τη δύναμη να μπλοκάρει τις αποφάσεις του. Η έδρα του GLA είναι στο δημαρχείο του Southwark. Ο Δήμαρχος, να σημειωθεί εδώ ότι, είναι υπεύθυνος για το στρατηγικό σχεδιασμό στην ευρύτερη περιοχή του Λονδίνου και είναι υποχρεωμένος να προσκομίσει ένα έγγραφο Σχεδίου του Λονδίνου (London Plan).

Το Μείζον Λονδίνο διαιρείται σε 32 προάστια, που το καθένα διοικείται από ένα Προαστιακό Συμβούλιο Λονδίνου, ενώ το Σίτι του Λονδίνου έχει ξεχωριστή διοίκηση που χρονολογείται από τον 12^ο αιώνα.

Όλα τα Προαστιακά Συμβούλια του Λονδίνου ανήκουν στην Ομοσπονδία Συμβουλίων Λονδίνου. Τρία προάστια του Λονδίνου φέρουν τον τιμητικό τίτλο του «Βασιλικού Προαστίου» (Royal Borough): το Κένσινγκτον και Τσέλσι, το Κίνγκστον και το Γκρίνουιτς. Στο Σίτι του Λονδίνου, να επισημανθεί τέλος, εμπεριέχονται οι ελευθερίες των Εσωτερικού (Middle Temple) και Εξωτερικού Ναού (Inner Temple)⁵⁷.

3.2.3. Τα οικονομικά των ΟΤΑ στην Αγγλία

Τα συνολικά έσοδα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Αγγλία προέρχονται, κατά κύριο λόγο, από κρατικές επιχορηγήσεις και σε μικρότερο βαθμό και ποσοστό από το τέλος επί της αξίας των ιδιοκτησιών, καθώς επίσης και από διάφορες άλλες χρηματοδοτικές πηγές. Εξάλλου, οι τοπικοί οργανισμοί της χώρας δεν δικαιούνται να συστήσουν από μόνοι τους, δηλαδή με δική τους πρωτοβουλία, νέους φόρους ή νέα τέλη.

Οι κρατικές επιχορηγήσεις των αγγλικών ΟΤΑ διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: α) στις γενικές επιχορηγήσεις, οι οποίες δεν έχουν ειδικό προορισμό και δέσμευση, με κύριο σκοπό και στόχο την αντιμετώπιση των λειτουργικών αναγκών και των επενδύσεων, και οι οποίες καλύπτουν περίπου ένα ποσοστό της τάξεως του 80% στο σύνολο των κρατικών επιχορηγήσεων, και β) στις ειδικές επιχορηγήσεις, οι οποίες προορίζονται, κατά βάση και κατά πάγια πρακτική, για συγκεκριμένους σκοπούς, όπως, για παράδειγμα, είναι η αστυνομία, η κατοικία, αλλά και η κατασκευή και η συντήρηση των δρόμων.

Συνοπτικά, οι πιο σημαντικές χρηματοδοτικές πηγές των κομητειών σήμερα είναι οι κάτωθι:

- *Κρατικές επιχορηγήσεις*: Αυτές ανέρχονται σε ποσοστό το οποίο περίπου κυμαίνεται έως και 85% των εξόδων τους, ενώ, ταυτόχρονα, διακρίνονται σύμφωνα με τα προαναφερθέντα.
- *Φόρος μη οικιακών ιδιοκτησιών (Non domestic rates)*: Αυτές αποτελούν είδος φόρου στους κατόχους των μη οικιακών ιδιοκτησιών. Η αξία της ιδιοκτησίας, η οποία, βέβαια, φορολογείται, προσδιορίζεται σε ολόκληρη την Αγγλία, με ενιαίο τρόπο, από την κεντρική κυβέρνηση, βάσει της ετήσιας μίσθωσης, και αναπροσαρμόζεται κάθε πενταετία. Στη δε Σκωτία, να επισημανθεί ότι, οι εν λόγω φόροι καθορίζονται από τις τοπικές αρχές. Αντιθέτως, να σημειωθεί εδώ ότι στην Αγγλία και στην Ουαλία, ο συγκεκριμένος φόρος καθορίζεται από την κεντρική κυβέρνηση, όμως, εισπράττεται από τις αρχές των κομητειών. Ειδικότερα, αυτός ο φόρος καταβάλλεται στα δημόσια ταμεία, εντούτοις, εν συνεχεία, διανέμεται στις κομητείες, ανάλογα πάντα με τον πληθυσμό των τελευταίων.
- *Δημοτικός φόρος*: Αυτός διαμορφώθηκε βάσει των αξιών των οικιακών ιδιοκτησιών και στη διαμόρφωσή του ελήφθη υπόψη ένα νοικοκυριό δύο ενηλίκων. Ειδική έκπτωση προβλέπεται για όσους μένουν μόνοι. Ωστόσο, να τονιστεί ότι στην περίπτωση κατά την οποία το ύψος του ανωτέρω φόρου θεωρηθεί μεγάλο από την κεντρική κρατική διοίκηση, τότε η τελευταία δικαιούται να περιορίσει αυτό αυτοτελώς.

⁵⁷ <https://www.el.wikipedia.org>

- *Πρόστιμα και διάφορα άλλα φορολογικά βάρη.*

Εν κατακλείδι, ο δημοσιονομικός έλεγχος των κομητειών ρυθμίζεται από το Νόμο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Local Government Act) του έτους 1972, όπως αυτός τροποποιήθηκε από το Νόμο για τη Χρηματοδότηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Local Government Finance Act) του έτους 1982. Αναλυτικότερα, η τελευταία καθιέρωσε μία επιτροπή ορκωτών λογιστών, η οποία έχει τη γενική ευθύνη για το λογιστικό έλεγχο των λογαριασμών των τοπικών αρχών, καθώς, επίσης, και για την προαγωγή της οικονομίας και της αποτελεσματικότητας των κομητειών. Η επιτροπή αυτή συγκροτείται από τον Υπουργό Εσωτερικών της Αγγλίας και έχει τρεις, κυρίως, αρμοδιότητες: α) Το διορισμό ελεγκτών για τις τοπικές αρχές της Αγγλίας και της Ουαλίας, β) την προετοιμασία ενός κώδικα ελεγκτικής ο οποίος θα διέπει όλους τους ελέγχους των τοπικών αρχών και, τέλος, γ) τη σύνταξη μελετών για την προαγωγή της οικονομίας, της ικανότητας, αλλά και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών των τοπικών κυβερνήσεων. Αξίζει να αναφερθεί ότι στο τέλος της δεκαετίας του 1980, η εν λόγω επιτροπή εξέφρασε την έντονη ανησυχία της για τη δημοσιονομική κακοδιοίκηση ορισμένων συμβουλίων των κομητειών προκειμένου να εξισορροπήσουν τους προϋπολογισμούς τους⁵⁸.

3.3. Η τοπική αυτοδιοίκηση στη Γερμανία

3.3.1. Η συνταγματική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Γερμανία

Το σύνταγμα της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας της 23/05/1949, ευρέως γνωστό και ως Θεμελιώδης Νόμος, κατοχυρώνει, μεταξύ άλλων, το θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης στο άρθρο 28, το οποίο, βέβαια, περιλαμβάνεται στο τμήμα περί του ομοσπονδιακού κράτους και των χωρών.

Από τις κείμενες διατάξεις του άρθρου 28 προκύπτει ότι ο Θεμελιώδης Νόμος της Γερμανίας θεωρεί το θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης ως συστατικό στοιχείο της συνταγματικής τάξης των χωρών. Ανάλογες διατάξεις, εξάλλου, περιλαμβάνουν και τα ισχύοντα συντάγματα των ομόσπονδων χωρών, τα περισσότερα των οποίων είναι παλιότερα του ίδιου του Θεμελιώδους Νόμου. Έχει, επίσης, μεγάλη αξία και σημασία να αναφερθεί, σε αυτό το σημείο, ότι τα μόνα συντάγματα τα οποία δεν περιλαμβάνουν σχετικές διατάξεις για την τοπική αυτοδιοίκηση στη Γερμανία είναι αυτά του Βερολίνου και του Αμβούργου, διότι οι εν λόγω χώρες αποτελούν πόλεις – κράτη, στα οποία δεν νοείται, εκ της φύσεώς τους, ο θεσμός της τοπικής αυτοδιοίκησης σε καμία του μορφή. Είναι πολύ σημαντικό να ειπωθεί ακόμα ότι το γερμανικό σύνταγμα καθορίζει, πάντα, το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι δήμοι και οι κοινότητες δικαιούνται την αντιμετώπιση των τοπικών προβλημάτων με ίδια ευθύνη.

Επιπροσθέτως, να επισημανθεί εδώ ότι ο Θεμελιώδης Νόμος της Ομοσπονδιακής Δημοκρατίας της Γερμανίας δεν απαγορεύει, σε καμία απολύτως περίπτωση, στον Γερμανό κοινό νομοθέτη να καταργήσει ένα δήμο ή μία κοινότητα ή μία νομαρχία ή μία επαρχία ή ακόμα και να τη συγχωνεύσει με μία οποιαδήποτε άλλη. Ωστόσο, κατά την πάγια νομολογία του Ομοσπονδιακού Συνταγματικού Δικαστηρίου, υπάρχει σαφώς μία περιορισμένη προστασία του εκάστοτε συγκεκριμένου φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης. Η προαναφερθείσα προστασία συνίσταται στο ότι, εάν η διάλυση ή η συγχώνευση του παραπάνω φορέα πραγματοποιείται δίχως τη βούλησή του, τότε αυτή δεν δύναται να

⁵⁸ Μπέσιλα – Βήκα Ε., (2010), Τοπική Αυτοδιοίκηση, τόμος 1, έκδοση Γ, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σ. 24.

συνεχιστεί παρά μόνο στην περίπτωση κατά την οποία έχει γίνει προηγούμενη ακρόαση του και μόνο υπό τη βασική προϋπόθεση ότι συντρέχουν σοβαρότατοι λόγοι δημοσίου συμφέροντος.

Το ομοσπονδιακό σύνταγμα της Γερμανίας απονέμει ρητώς στους δήμους, ως πρωτοβάθμιους ΟΤΑ⁵⁹, καθολική αρμοδιότητα για τις τοπικές υποθέσεις, όχι, όμως, και στους δημοτικούς συνδέσμους. Συνεπώς, γίνεται κατανοητό το γεγονός ότι οι δήμοι είναι παναρμόδιοι από το σύνταγμα για τις λεγόμενες τοπικές υποθέσεις, ενώ, από την άλλη μεριά, οι δημοτικοί σύνδεσμοι διαθέτουν μόνο τις αρμοδιότητες εκείνες τις οποίες τους παραχωρεί αποκλειστικά ο νόμος. Με αυτόν τον τρόπο, καθίσταται πλήρως αντιληπτό το γεγονός ότι μόνο οι δήμοι δικαιούνται διοικητικής δραστηριοποίησης δίχως να υπάρχει απολύτως καμία σχετική νομοθετική πρόβλεψη, καθώς, επίσης, και της δημιουργίας νέων αρμοδιοτήτων με δική τους πρωτοβουλία, από τη στιγμή εκείνη, βέβαια, κατά την οποία το σύνταγμα προβλέπει σαφέστατα τεκμήριο αρμοδιότητας υπέρ αυτών.

Επομένως, οι δήμοι, ως παναρμόδια τοπικά όργανα, έχουν τη δυνατότητα έκδοσης πράξεων κανονιστικού περιεχομένου, χωρίς να απαιτείται η προηγούμενη νομοθετική εξουσιοδότηση. Να σημειωθεί, επιπλέον, πως οσάκις υφίσταται η εν λόγω νομοθετική εξουσιοδότηση, τότε δεν αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση η τελευταία να είναι και τόσο ειδική όσο είναι μία εξουσιοδότηση προς την κρατική διοίκηση, σύμφωνα, πάντα, με το άρθρο 80 του Θεμελιώδους Νόμου της Γερμανίας. Αρκεί, σε αυτήν την περίπτωση, να φαίνεται ξεκάθαρα το αντικείμενο της ως άνω νομοθετικής εξουσιοδότησης, όπως, λόγου χάριν, συμβαίνει με τις γενικές ρήτρες των δημοτικών κωδίκων, οι οποίες συχνά παραπέμπουν σε τοπικής υφής υποθέσεις.

Εξάλλου, ο κοινοτικός κώδικας, ο οποίος, να αναφερθεί ότι, στην Ομοσπονδιακή Δημοκρατία της Γερμανίας εγκρίνεται και ψηφίζεται από τη Βουλή κάθε ομόσπονδου κράτους, ρυθμίζει, μεταξύ άλλων, την κατανομή των αρμοδιοτήτων ανάμεσα στο όργανο εκπροσώπησης της κοινότητας, δηλαδή το συμβούλιο, και στην κοινοτική διοίκηση.

Τέλος, από το συνδυασμό των διατάξεων του άρθρου 28, παράγραφος 1, εδάφιο 2, και παράγραφος 2, εδάφιο 2, του Θεμελιώδους Νόμου της Γερμανίας, προκύπτει η ύπαρξη, ως δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης, της νομαρχίας ή της επαρχίας.

3.3.2. Οι αρμοδιότητες των ΟΤΑ στη Γερμανία

Για το χαρακτηρισμό μίας υπόθεσης ως τοπικής στη Γερμανία, σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει το κατά πόσο η εν λόγω υπόθεση δύναται να διεκπεραιωθεί αυτοδύναμα από το δήμο, χωρίς καμία απολύτως αναφορά σε κάποιο σταθερό κριτήριο. Εξάλλου, όπως ήδη έχει επισημανθεί και ανωτέρω, ο Θεμελιώδης Νόμος απονέμει με σαφή και ρητό τρόπο καθολική αρμοδιότητα για τις τοπικές υποθέσεις μόνο στους δήμους, ενώ, την ίδια στιγμή, προβλέπει, στο άρθρο 28, παράγραφος 2, εδάφιο 2, δικαίωμα αυτοδιοικήσεως, σύμφωνα, πάντα, με το νόμο, για τους δημοτικούς συνδέσμους.

Επιπλέον, να σημειωθεί εδώ ότι στη Γερμανία οι νομαρχίες ή οι επαρχίες διεκπεραιώνουν τριών κατηγοριών αρμοδιότητες από τις οποίες οι δύο αναφέρονται στους δήμους. Κατά την πρώτη, οι νομαρχίες ή οι επαρχίες αναλαμβάνουν το σύνολο ή έστω μέρος των αρμοδιοτήτων των δήμων, τις οποίες αυτοί δεν μπορούν να τις ασκήσουν ή δεν δύνανται να προσφέρουν βοήθεια και υποστήριξη με σκοπό την επιτυχή διεκπεραίωση και την υλοποίησή τους. Επιπροσθέτως, να τονιστεί ότι οι δημοτικοί κώδικες των χωρών προβλέπουν αντίστοιχες σχετικές εξουσιοδοτικές γενικές ρήτρες. Σύμφωνα τώρα με τη δεύτερη, οι νομαρχίες ή οι επαρχίες οφείλουν να εξασφαλίζουν μία εξισορρόπηση των επιβαρύνσεων των δήμων της περιφέρειάς τους, ούτως ώστε η

⁵⁹ Οι δήμοι μαζί με τις κοινότητες αποτελούν στη Γερμανία τους ΟΤΑ πρώτου βαθμού.

εξυπηρέτηση του πληθυσμού να είναι παντού ισότιμη. Και αυτό επιτυγχάνεται φυσικά πολύ καλύτερα μέσω της αναδιανομής των οικονομικών πόρων υπέρ των ασθενέστερων δήμων. Τέλος, σύμφωνα με την τρίτη, οι νομαρχίες ή οι επαρχίες διεκπεραιώνουν αρμοδιότητες οι οποίες καθορίζονται αποκλειστικά δια νόμου και οι οποίες είναι σαφώς υπερδημοτικές, δηλαδή, με απλά λόγια, ξεπερνούν τα όρια των δήμων, είτε εδαφικά, είτε λειτουργικά, είτε ως προς το οικονομικό τους κόστος⁶⁰.

Οι νομαρχίες ή οι επαρχίες ασκούν σε ορισμένες χώρες αρμοδιότητες αφενός τοπικής αυτοδιοίκησης και αρμοδιότητες αφετέρου σε υποθέσεις οι οποίες τους ανατέθηκαν ειδικά. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ασκείται από αυτές έμμεση κρατική διοίκηση. Εντούτοις, σε άλλες χώρες οι αρμοδιότητες διακρίνονται σε ελεύθερες και σε υποχρεωτικές αρμοδιότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης. Βέβαια, οι διαφοροποιήσεις αυτές έχουν πολύ σημαντικό αντίκτυπο στην ένταση της κρατικής εποπτείας η οποία τους ασκείται και ιδιαίτερα στη νομιμοποίηση της άσκησης ένδικων προσφυγών κατά των πράξεων της εποπτικής αρχής.

Να σημειωθεί, επίσης, πως από τις δύο βαθμίδες της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Γερμανία, τις πιο πολλές κρατικές αρμοδιότητες αναλαμβάνει σαφώς η πρώτη βαθμίδα, δηλαδή οι δήμοι. Εξάλλου, σύμφωνα με ορισμένες μελέτες, περίπου το 80% του διοικητικού φόρτου των υπηρεσιών των δήμων οφείλεται αποκλειστικά στην υλοποίηση και στη διεκπεραίωση κρατικών αρμοδιοτήτων. Οι ΟΤΑ, λοιπόν, έχουν, κατά την άσκηση των προαναφερθέντων κρατικών αρμοδιοτήτων, μία αρκετά μεγάλη ελευθερία, ούτως ώστε η άσκησή τους πρακτικά δεν διαφέρει συχνά από εκείνες οι οποίες ανήκουν σε αποκλειστικό βαθμό στα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Κλείνοντας, οι γερμανικές νομαρχίες ή οι γερμανικές επαρχίες δρουν και ως κατώτερες διοικητικές αρχές του ομόσπονδου κράτους. Οι σχετικές αρμοδιότητες ασκούνται, στην προκειμένη περίπτωση, από το νομάρχη ή, αντίστοιχα, από τον έπαρχο, ο οποίος ενεργεί ως όργανο του ομόσπονδου κράτους και όχι της νομαρχίας ή της επαρχίας. Έτσι, στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία ο ίδιος, στο πλαίσιο, πάντα, της άσκησης των καθηκόντων του, ενεργήσει παράνομες πράξεις, τότε αστικά υπεύθυνο είναι αποκλειστικά το ομόσπονδο κράτος και σε καμία περίπτωση η νομαρχία ή η επαρχία.

3.4. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη Γαλλία

3.4.1. Η συνταγματική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης στη Γαλλία

Στο άρθρο 34 του ισχύοντος συντάγματος της 4^{ης} Οκτωβρίου 1958 θεσπίζεται η βασική αρχή της ελεύθερης διοίκησης των τοπικών οργανισμών και προβλέπεται η νομοθετική ρύθμιση του καθορισμού των αρμοδιοτήτων και των πόρων αυτών. Πιο αναλυτικά, για τους νομούς, τους δήμους και τα υπερπόντια εδάφη, πάντα ως αυτοδιοικούμενους οργανισμούς, περιλαμβάνουν τα άρθρα 72 έως και 76 του ισχύοντος γαλλικού συντάγματος. Συγκεκριμένα, το άρθρο 72 προτάθηκε από τον πρώην Πρόεδρο της Γαλλικής Δημοκρατίας Στρατηγό Ch. de Gaulle για αναθεώρηση. Η εν λόγω πρόταση απορρίφθηκε από το λαό στο δημοψήφισμα της 27^{ης} Απριλίου 1969. Να σημειωθεί πως η πρόταση αυτή αναφερόταν αποκλειστικά στην ίδρυση και στην οργάνωση ΟΤΑ τρίτου βαθμού, τις λεγόμενες regions. Πάντως, η αναθεώρηση θεωρήθηκε αναγκαία για τον περιορισμό της αυτοδιοίκησης των τριτοβάθμιων

⁶⁰ Γεωργούλης Χ. Σ., (1997), Τοπική και Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σ. 102.

οργανισμών και, κυρίως, για την καθιέρωση της μικτής συγκρότησης των συμβουλίων τους από αιρετά και μη αιρετά μέλη. Αυτή δεν αφορούσε, σε καμία απολύτως περίπτωση, τη δυνατότητα ίδρυσης τέτοιου είδους οργανισμών, αφού η συγκεκριμένη δυνατότητα προβλεπόταν από τη διάταξη του άρθρου 72, παράγραφος 1, εδάφιο 2 του γαλλικού συντάγματος⁶¹.

3.4.2. Βασικά γνωρίσματα της γαλλικής τοπικής αυτοδιοίκησης

Ο νόμος της 2/3/1982 ίδρυσε ως ΟΤΑ τρίτου βαθμού τις περιφέρειες. Ειδικότερα, κατ' εφαρμογήν του άρθρου 72, παράγραφος 1, του γαλλικού συντάγματος, συστήθηκαν 22 περιφέρειες ως τριτοβάθμιοι ΟΤΑ. Ο προαναφερθείς νόμος, πέρα από την καθιέρωση των περιφερειών ως τοπικών οργανισμών τρίτου βαθμού, περιόρισε σε τρία σε τρία επίπεδα τις αρμοδιότητες του νομάρχη ως αποκεντρωμένου κρατικού οργάνου.

Πρώτον, ο εν λόγω νόμος κατήγγησε τον διενεργούμενο από το νομάρχη ως αποκεντρωμένου οργάνου του κράτους έλεγχο σκοπιμότητας στις πράξεις των οργάνων της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης.

Δεύτερον, ο ίδιος νόμος αφαίρεσε από το νομάρχη τη δυνατότητα την οποία είχε να ασκεί έλεγχο νομιμότητας στις πράξεις τις οποίες θεωρούσε παράνομες, αναγνωρίζοντας, πάντως, σε αυτόν μόνο το δικαίωμα άσκησης ακυρωτικού αιτήματος ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων.

Τρίτον, ο ως άνω νόμος της 2/3/1982 όρισε ως υπεύθυνο για την εκτέλεση των αποφάσεων του νομαρχιακού συμβουλίου τον πρόεδρό του και όχι το νομάρχη ο οποίος είχε μέχρι τότε την αντίστοιχη ευθύνη. Το ίδιο ισχύει, βέβαια, αντίστοιχα και στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης τρίτου βαθμού, αναγνωρίζοντας, έτσι, ως υπεύθυνο για την εκτέλεση των αποφάσεων του περιφερειακού συμβουλίου τον πρόεδρό του.

Τα αποκεντρωμένα κρατικά όργανα του ίδιου χώρου, δηλαδή ο νομάρχης και ο εκπρόσωπος του κράτους στην περιφέρεια, διατηρούν έναν σημαντικότερο αριθμό αρμοδιοτήτων, οι οποίες, φυσικά, τοποθετούνται εκτός των πλαισίων των αρμοδιοτήτων και των διεκδικήσεων του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Τα γαλλικά αποκεντρωμένα κρατικά όργανα και οι γαλλικοί αυτοδιοικούμενοι οργανισμοί δεν ταυτίζονται μεταξύ τους, παρόλο που ουκ ολίγες φορές η διοικητική τους περιφέρεια είναι η ίδια, όπως στην περίπτωση των δήμων, καθώς και του νομού. Για παράδειγμα, να επισημανθεί ότι ο νομάρχης αποτελεί αποκεντρωμένο κρατικό όργανο, υπεύθυνος του νομού, αλλά, επίσης, και το εκτελεστικό όργανο του νομού, ως αυτοδιοικούμενου νομικού προσώπου τοπικής αρμοδιότητας. Επομένως, συνάγεται το συμπέρασμα ότι όλοι οι τοπικοί οργανισμοί, όπως είναι οι δήμοι, ο νομός και η περιφέρεια, μπορούν να χαρακτηριστούν από τη νομική προσωπικότητα η οποία τους παρέχεται και η οποία τους διακρίνει μεταξύ τους, καθώς και από το ίδιο το νομικό πρόσωπο του κράτους⁶².

Ειδικότερα, οι τοπικοί οργανισμοί στη Γαλλία θεωρούνται διοικητικές ενότητες οι οποίες διαθέτουν ίδια νομική προσωπικότητα και αυτονομία, δικό τους προσωπικό και υπηρεσίες, καθώς και δικούς τους πόρους, αλλά και προϋπολογισμό εσόδων – δαπανών. Έχουν, επίσης, αυτοτέλεια κατά τη διαχείριση των υποθέσεών τους και, παράλληλα, εκλεγμένους αντιπροσώπους, επιφορτισμένους με τη διαχείριση των υποθέσεών τους, υπό την εποπτεία, βέβαια, των αντιπροσώπων του κράτους.

Τέλος, να αναφερθεί ότι οι δημοτικοί και οι νομαρχιακοί σύμβουλοι εκλέγονται για έξι έτη. Ο ψηφισμένος νόμος, ωστόσο, της 11/12/1990 επέφερε μία πολύ σημαντική

⁶¹ ό.π., σ. 107.

⁶² ό.π., σ. 109.

αλλαγή, προβλέποντας την ανανέωση των νομαρχιακών και των περιφερειακών συμβουλίων. Από το Μάρτιο, μάλιστα, του 1998, όλα τα νομαρχιακά συμβούλια ανανεώνονται πλήρως κάθε εξαετία, ταυτόχρονα με τα αντίστοιχα περιφερειακά συμβούλια.

3.4.3. Οι αρμοδιότητες των γαλλικών ΟΤΑ

Οι αρμοδιότητες των γαλλικών ΟΤΑ και αυτές των γαλλικών αποκεντρωμένων κρατικών οργάνων στις ίδιες διοικητικές περιφέρειες, δηλαδή, με άλλα λόγια, του νομάρχη και του κρατικού εκπροσώπου στην περιφέρεια, προβλέπονται με πάσα λεπτομέρεια από τον Γάλλο κοινό νομοθέτη. Εξάλλου, το άρθρο 34 του γαλλικού συντάγματος εξουσιοδοτεί τον κοινό νομοθέτη να καθορίσει, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τις αρμοδιότητες του κάθε ενός επιπέδου ή, άλλως, βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης, δηλαδή, με απλά λόγια, της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης (δήμοι – κοινότητες), της δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης (αυτοδιοικητικοί νομοί) και, εν τέλει, της τριτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης (αυτοδιοικητική περιφέρεια).

Πιο συγκεκριμένα, οι πρωτοβάθμιοι τοπικοί οργανισμοί ασκούν στη διοικητική περιφέρειά τους την παραδοσιακή μορφή της τοπικής αυτοδιοίκησης, έχοντας μάλιστα, ταυτόχρονα, σημαντικότερη παρέμβαση σε ζητήματα χωροταξικού, καθώς, επίσης, και πολεοδομικού ενδιαφέροντος, αφού οι αρμοδιότητές τους σε θέματα κατανομής και αξιοποίησης του χώρου συνιστούν καθοριστικής, εάν όχι ζωτικής, σημασίας στοιχείο της φυσιογνωμίας τους.

Οι δήμοι αποτελούν, αναμφισβήτητα, το βασικό κύτταρο της γαλλικής τοπικής αυτοδιοίκησης και οφείλουν, σήμερα, να εξασφαλίσουν τη σύσταση και τη διοίκηση υπηρεσιών τοπικού ενδιαφέροντος, των οποίων ο αριθμός είναι αρκετά σημαντικός, ενώ, την ίδια στιγμή, αυτός ποικίλει ανάλογα με τις εκφραζόμενες από τους πολίτες ανάγκες, καθώς και τα μέσα τα οποία διαθέτουν οι δήμοι για να τις ικανοποιήσουν.

Μεταξύ των κυριότερων αρμοδιοτήτων των δήμων στη Γαλλία περιλαμβάνεται η παρακολούθηση της αστικής κατάστασης των δημοτών, η τήρηση αρχείων, η αποτελεσματική οργάνωση των εκλογών, η λήψη μέτρων προστασίας από τις πυρκαγιές, η υπηρεσία αστυνομίας, η λειτουργία και, συνάμα, η συντήρηση των δικαστικών μεγάρων, αλλά και η κατασκευή και η συντήρηση του δικτύου ύδρευσης, αποχέτευσης, φωταερίου, ηλεκτροφωτισμού και αστικής κεντρικής θέρμανσης.

Επιπλέον, στο πλαίσιο των κοινωνικών δραστηριοτήτων τους, οι γαλλικοί δήμοι συνιστούν υπηρεσίες κοινωνικής αρωγής και δημόσιας υγείας, βρεφοκομεία, γηροκομεία, παιδικούς σταθμούς και κοιμητήρια. Επιπροσθέτως, οι γαλλικοί ΟΤΑ πρώτου βαθμού είναι αρμόδιοι για την κατασκευή και για τη συντήρηση αθλητικών κέντρων και εγκαταστάσεων, καθώς, επίσης, και γυμναστηρίων, κέντρων νεότητας, θεάτρων, μουσείων, βιβλιοθηκών και σχολών καλών τεχνών, αλλά και σχολείων, οικοτροφείων, γυμνασίων και λυκείων από κοινού με το κράτος, ενώ, ταυτόχρονα, εστιάζουν το ενδιαφέρον τους και στη λειτουργία των σχολικών συσσιτίων και των σχολικών εφορειών.

Εξάλλου, να προστεθεί ότι οι δήμοι στη Γαλλία είναι αρμόδιοι για την ίδρυση υπηρεσιών πολεοδομίας και χωροταξίας, για τον καταρτισμό και για την εφαρμογή του σχεδίου πόλης και των όρων δόμησης, για την κατασκευή λαϊκών κατοικιών, για την κατάρτιση του σχεδίου οδοποιίας, καθώς και για την κατασκευή και για τη συντήρηση δημοτικών και αγροτικών δρόμων.

Σε τελική ανάλυση, οι δήμοι στη Γαλλία έχουν τη δυνατότητα και, παράλληλα, το προνόμιο να επέμβουν στον οικονομικό τομέα, δημιουργώντας βιομηχανικές ζώνες, αλλά και στους τομείς του εμπορίου και της βιομηχανίας, διατηρώντας, μεταξύ πολλών

άλλων, σφαγεία, αγορές, λουτρά, υπηρεσία αποκομιδής των απορριμμάτων και έχοντας, επίσης, την ευθύνη των συγκοινωνιών⁶³.

Από την άλλη, ο νομός ως ΟΤΑ δευτέρου βαθμού στη Γαλλία, με ρίζες από τη γαλλική επανάσταση, πρωτοστατεί στην αποστολή της κοινωνικής αλληλεγγύης, με πάρα πολύ σημαντικές αρμοδιότητες στο πεδίο της στεγαστικής πολιτικής και, εν γένει, στο χώρο της κοινωνικής πρόνοιας, καθώς και με εξίσου σημαντικότερες αρμοδιότητες στον τομέα της οργάνωσης και της διαχείρισης των υπεραστικών συγκοινωνιών. Ο νομός έχει, επιπροσθέτως, την κύρια ευθύνη για την κατασκευή και για τη συντήρηση του επαρχιακού και του εθνικού οδικού δικτύου, για τη λειτουργία ορισμένων κοινωνικών υπηρεσιών, όπως, για παράδειγμα, είναι τα ψυχιατρεία, αλλά και οι κοινωνικές αρωγές, και, τέλος, ευθύνεται για την παροχή διαφόρων υπηρεσιών στο χώρο της παιδείας, όπως, λόγου χάριν, είναι η κατασκευή και η συντήρηση διδασκαλίων, η χορήγηση υποτροφιών σε μαθητές και σε σπουδαστές, καθώς και η διάθεση σχολικών αυτοκινήτων για τη μεταφορά των μαθητών στα σχολεία.

Οι νομοί στη Γαλλία είναι, επίσης, αρμόδιοι να κατανέμουν στους δήμους πιστώσεις με σκοπό την αντιμετώπιση των υποχρεώσεών τους στον τομέα της παιδείας και με σκοπό την υποβοήθησή τους στην άσκηση της κοινωνικής τους αποστολής. Έτσι, να τονιστεί εδώ πως κύριο έργο τους και μέλημά τους είναι να κατατάσσουν κατά προτεραιότητα τα προγράμματα εξοπλισμού των δήμων για την κάλυψη των σχολικών αναγκών, αλλά και να επιχορηγούν συναφή συμπληρωματικά δημοτικά προγράμματα. Εξάλλου, να σημειωθεί ιδιαίτερα, στο σημείο αυτό, ότι οι γαλλικοί νομοί καλύπτουν συνεχώς ευρύτερα τους τομείς της κοινωνικής και της οικονομικής ανάπτυξης, αλλά και της τουριστικής αξιοποίησης, ενώ, παράλληλα, είναι υπεύθυνοι για την ανέγερση, για τη συντήρηση και, τέλος, για τη λειτουργία των μουσείων.

Κλείνοντας, η περιφέρεια, ούσα επιφορτισμένη με έναν έντονο προγραμματικό ρόλο, μεριμνά ιδιαίτερα για την οργάνωση των αναπτυξιακών και, σε πολύ γενικές γραμμές, των οικονομικού ενδιαφέροντος δραστηριοτήτων, όπως, επίσης, και για τον κύκλο διαφόρων ζητημάτων τα οποία έχουν άμεση σύνδεση με την επαγγελματική κατάρτιση και δη αυτή των νέων ανθρώπων. Ο συγκεκριμένος εξειδικευμένος ρόλος τον οποίο διαδραματίζει σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό η τοπική αυτοδιοίκηση τρίτου βαθμού στη Γαλλία, θέτει τον έντονο προβληματισμό στον επιστημονικό κόσμο της Γαλλίας εάν τελικά ο εν λόγω ρόλος προσιδιάζει περισσότερο σε τοπικό οργανισμό, ο οποίος είναι αρμόδιος για τη διοίκηση και για τη διαχείριση όλων των τοπικών υποθέσεων ενός ορισμένου επιπέδου, ή σε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με ένα ειδικό αντικείμενο.

3.4.4. Τα οικονομικά των γαλλικών ΟΤΑ

Τα έσοδα των ΟΤΑ στη Γαλλία, βάσει των οποίων προσδιορίζονται τα έξοδα, αλλά και οι δαπάνες του προϋπολογισμού τους, διαχωρίζονται σε τρεις βασικότερες κατηγορίες, οι οποίες είναι οι εξής παρακάτω⁶⁴:

- *Ίδιοι πόροι*: Σε αυτούς περιλαμβάνονται, κατά βάση, τα έσοδα από την τοπική φορολογία, η οποία είναι αξιοσημείωτο να ειπωθεί πως περιλαμβάνει περίπου ένα ποσοστό της τάξεως του 40% των συνολικών εσόδων, και πρόκειται για άμεση φορολογία η οποία ενσωματώνει τέσσερις συνολικά φόρους, οι οποίοι κατανέμονται στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ειδικότερα, να επισημανθεί πως ο πρώτος φόρος αναφέρεται καθαρά στα κτίσματα της

⁶³ ό.π., σ. 111.

⁶⁴ ό.π., σ. 112.

ιδιόκτητης ακίνητης περιουσίας, ενώ, παράλληλα, ο δεύτερος φόρος αναφέρεται αποκλειστικά στην ακίνητη περιουσία χωρίς κτίσματα, και, έτσι, συνιστούν και οι δύο μαζί την επονομαζόμενη έγγειο πρόσοδο. Όσον αφορά τον τρίτο φόρο, ο οποίος πρέπει να σημειωθεί εδώ ότι θεσπίστηκε το έτος 1973, αυτός αναφέρεται στην κατοικία και, εν τέλει, όσον αφορά τον τέταρτο φόρο, αυτός είναι ο φόρος επιτηδεύματος.

- *Κρατικές επιχορηγήσεις, δωρεές και προσφορές.*
- *Σύναψη δανείων:* Τα εν λόγω δάνεια συνάπτονται από δημόσιους ή από μικτούς οργανισμούς, όπως είναι το Ταμειυτήριο, η Αγροτική Τράπεζα Πίστεως, καθώς, επίσης, και η Τοπική Τράπεζα Πίστεως της Γαλλίας, η οποία να τονιστεί, σε αυτό το σημείο, ότι αποτελεί ανώνυμη εταιρεία, η οποία είναι επιφορτισμένη να παρέχει οικονομική υποστήριξη προς όλα τα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης της συγκεκριμένης χώρας.

3.5. Η τοπική αυτοδιοίκηση στην Ιταλία

3.5.1. Η συνταγματική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ιταλία

Το ισχύον ιταλικό σύνταγμα του έτους 1948 προβλέπει στο άρθρο 114 τη διαίρεση της Ιταλίας σε περιοχές, επαρχίες και δήμους. Εν αντιθέσει, βέβαια, με τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά συντάγματα, το ιταλικό σύνταγμα περιέχει λεπτομερέστετες διατάξεις για την οργάνωση, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες των ΟΤΑ.

Πιο συγκεκριμένα, η ευρύτερη περιφέρεια αποτελεί περιοχή, η οποία συνιστά αυτόνομο νομικό πρόσωπο με δικές του εξουσίες, τις οποίες ασκεί σύμφωνα με τις συνταγματικές αρχές και επιταγές, κατά το άρθρο 115. Στις διατάξεις του άρθρου 117 του ιταλικού συντάγματος προβλέπονται, επιπλέον, θέματα τα οποία ανήκουν στη δικαιοδοσία των περιοχών, για τα οποία οι τελευταίες έχουν τη δυνατότητα να θεσπίζουν νομοθετικούς κανόνες, μέσα, πάντα, στα πλαίσια των νόμων του ιταλικού κράτους και υπό την προϋπόθεση, βέβαια, ότι οι νομοθετικοί αυτοί κανόνες δεν αντιτίθενται, σε καμία απολύτως περίπτωση, στο εθνικό συμφέρον, καθώς, επίσης, και στο συμφέρον των υπόλοιπων περιοχών.

Οι νομοθετικές πράξεις των περιοχών, ευρύτατα γνωστές και ως περιφερειακοί νόμοι, συγκροτούν έναν ειδικό κλάδο του ιταλικού δημοσίου δικαίου, ο οποίος ονομάζεται περιφερειακό δίκαιο⁶⁵.

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το άρθρο 118 του συντάγματος της Ιταλίας, η περιοχή εκχωρεί στις επαρχίες, στους δήμους και στα άλλα τοπικά νομικά πρόσωπα διοικητικές λειτουργίες, ενώ, παράλληλα, δύναται να κάνει χρήση και των υπηρεσιών τους.

Εξάλλου, το άρθρο 128 του ιταλικού συντάγματος αναθέτει την οργάνωση και τη λειτουργία των δήμων και των επαρχιών στον κοινό νομοθέτη, ενώ, ταυτόχρονα, χαρακτηρίζει τους εν λόγω τοπικούς οργανισμούς ως αυτόνομους, στο πλαίσιο, πάντα, των αρχών οι οποίες ορίζονται από τους γενικούς νόμους της πολιτείας.

3.5.2. Οι αρμοδιότητες των ιταλικών ΟΤΑ

⁶⁵ Αθανασόπουλος Γ. Κ., (2005), Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, τεύχος Α, 8^η έκδοση, Αθήνα, σ. 58.

Οι αρμοδιότητες των δήμων στην Ιταλία ήταν πάντοτε και εξακολουθούν σε σημαντικό βαθμό να είναι πολυάριθμες, έχοντας υποστεί κατά τη διάρκεια των ετών τροποποιήσεις ανάλογες με την κοινωνική, την οικονομική και την τεχνολογική εξέλιξη του ιταλικού κράτους. Οι αρμοδιότητες αυτές διακρίνονται σε ίδιες, όπου αποκλειστικά αρμόδιοι είναι οι δήμοι, και σε μεταβιβαζόμενες, στις οποίες ενεργούν ως όργανα του κράτους. Αυτές, επίσης, διακρίνονται περαιτέρω σε υποχρεωτικές και σε προαιρετικές. Να τονιστεί, σε αυτό το σημείο, πως οι προαιρετικές αρμοδιότητες αποτελούν εκείνες οι οποίες ασκούνται από το δήμο κατά τη διακριτική του ευχέρεια.

Μεταξύ των υποχρεωτικών αρμοδιοτήτων των ιταλικών δήμων περιλαμβάνονται εκείνες οι οποίες αφορούν την τοπική αστυνομία, τη δημόσια υγεία, την οικοδόμηση, την κατασκευή και τη λειτουργία υδραγωγείων και δικτύων αποχέτευσης, την ίδρυση και τη λειτουργία κοιμητηρίων και σφαγείων, τον ηλεκτροφωτισμό των δρόμων, τις εκθέσεις και τις αγορές. Επιπροσθέτως, στις υποχρεωτικές αρμοδιότητες των δήμων στην Ιταλία συγκαταλέγονται και εκείνες οι οποίες αναφέρονται στην κοινωνική αρωγή και αγαθοεργία, καθώς και στα έργα δημοσίου συμφέροντος, τοπικού, όμως, χαρακτήρα, όπως είναι η κατασκευή και η συντήρηση οδών και πλατειών, η πολεοδομία και η χωροταξία, αλλά και η κατασκευή και η λειτουργία κήπων και αλσών.

Οι δήμοι έχουν τη δυνατότητα, εξάλλου, να αναπτύσσουν δραστηριότητες με τεχνικό και βιομηχανικό χαρακτήρα, έτσι ώστε με αυτόν τον τρόπο να προσφέρουν χρήσιμες υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο. Τη συγκεκριμένη, βέβαια, δραστηριότητά τους την αναπτύσσουν μέσω επιχειρήσεων τις οποίες ιδρύουν και οι οποίες συνιστούν ιδιαίτερες δημοτικές υπηρεσίες με δικούς τους χωριστούς προϋπολογισμούς, όπως, για παράδειγμα, είναι τα συγκοινωνιακά μέσα στο εσωτερικό του δήμου, η κατασκευή και η λειτουργία υδραγωγείων, ηλεκτρικών σταθμών, γαλακτοκομικών κέντρων, καθώς και σφαγείων. Να προστεθεί εδώ ότι οι προαναφερθείσες επιχειρήσεις δεν έχουν χωριστή νομική προσωπικότητα από αυτήν του δήμου στον οποίο ανήκουν, εντούτοις, έχουν οικονομική αυτοτέλεια, εφόσον συντάσσουν δικό τους προϋπολογισμό, ενώ, την ίδια στιγμή, διοικούνται από μία επιτροπή, διορισμένη από το δημοτικό συμβούλιο, καθώς, επίσης, και από έναν τεχνικό διευθυντή. Ο δήμος, επιπλέον, ασκεί έλεγχο στις δραστηριότητες των ανωτέρω επιχειρήσεων⁶⁶.

Οι δήμοι στην Ιταλία, τέλος, έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν κάθε δραστηριότητα την οποία νομίζουν ότι είναι χρήσιμη για την ικανοποίηση των τοπικών συμφερόντων, δηλαδή, με άλλα λόγια, των συμφερόντων των κατοίκων της περιοχής τους, ενώ, παράλληλα, μεταξύ των αρμοδιοτήτων τους, τις οποίες ασκούν ως κρατικά όργανα, είναι η τήρηση του ληξιαρχείου, καθώς και των στρατολογικών πινάκων.

Η επαρχία αντίθετα από το δήμο δεν έχει γενική διοικητική αρμοδιότητα στις τοπικές υποθέσεις. Εξάλλου, η ανάπτυξη του θεσμού της περιφέρειας έθεσε σε σοβαρότατη αμφισβήτηση στην Ιταλία τη σκοπιμότητα της λειτουργίας των επαρχιών, των οποίων, βέβαια, ο ρόλος συνθλιβόταν μεταξύ της πολύ ισχυρής περιφέρειας και των ισχυρών, κατά παράδοση, δήμων.

Να σημειωθεί πως ο Ιταλός κοινός νομοθέτης αναθέτει στις επαρχίες αρμοδιότητες επαρχιακού, κυρίως, ενδιαφέροντος, οι οποίες αναφέρονται σε διαδημοτικές ζώνες ή στο σύνολο της εδαφικής περιφέρειας, αλλά και οι οποίες αφορούν πολύ συγκεκριμένους τομείς της δημόσιας πολιτικής, καθώς, επίσης, και του δημόσιου βίου.

Επιπροσθέτως, σε συνεργασία με τους δήμους, ο θεσμός της επαρχίας συντονίζει δραστηριότητες και υλοποιεί έργα επαρχιακού, κατά βάση, ενδιαφέροντος στον οικονομικό, στον κοινωνικό, στον τουριστικό, στον πολιτιστικό και στον αθλητικό τομέα. Η επαρχία έχει, επίσης, και προγραμματικά καθήκοντα, στο πλαίσιο, πάντα, του

⁶⁶ ό.π., σ. 61.

δημοκρατικού προγραμματισμού. Συνδράμει, επομένως, σημαντικότερα στον καθορισμό του περιφερειακού αναπτυξιακού προγράμματος και στον καθορισμό των υπόλοιπων περιφερειακών προγραμμάτων και σχεδίων, διαμορφώνει και ψηφίζει δικά της προγράμματα, γενικά και ανά τομείς, ενώ, εν τέλει, συντονίζει την προγραμματική δραστηριότητα των δήμων.

Συνεπώς, κατά τα ανωτέρω, ο ρόλος τον οποίο διαδραματίζει ο θεσμός της επαρχίας στην Ιταλία δύναται να χαρακτηριστεί εύκολα ως κομβικός για το συντονισμό των δήμων, αλλά και για την εκπλήρωση των στόχων τους οποίους έχουν θέσει τα περιφερειακά προγράμματα ανάπτυξης.

Κλείνοντας, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι το ιταλικό σύνταγμα, στις διατάξεις του άρθρου 117, παρέχει γενική εξουσιοδότηση στις περιφέρειες ή, διαφορετικά, στις περιοχές για τη θέσπιση νομοθετικών κανόνων σε συγκεκριμένα θέματα, όπως είναι, παραδείγματος χάριν, η οργάνωση των υπηρεσιών και των νομικών προσώπων που ασκούν διοίκηση και που υπάγονται στην περιφέρεια – περιοχή, η οριοθέτηση των δήμων, η τοπική αστυνομία και η αγροφυλακή, τα πανηγύρια και οι αγορές, η δημόσια αγαθοεργία, η υγειονομική και η νοσοκομειακή πρόνοια, η τεχνική και η επαγγελματική εκπαίδευση, η σχολική πρόνοια, τα μουσεία και οι βιβλιοθήκες των τοπικών οργανισμών, η πολεοδομία και η χωροταξία, ο τουρισμός και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι τροχιόδρομοι και οι αυτοκινητικές γραμμές που αφορούν την περιφέρεια – περιοχή, οι οδοί, τα υδραγωγεία και τα δημόσια έργα που ενδιαφέρουν την περιφέρεια – περιοχή, η ναυτιλία και οι λιμένες των λιμνών της περιφέρειας – περιοχής, τα μεταλλικά ύδατα και τα ιαματικά ύδατα της περιφέρειας – περιοχής, τα μεταλλεία και τα ανθρακωρυχεία της περιφέρειας – περιοχής, αλλά και το κυνήγι, η αλιεία στα εσωτερικά ύδατα, η γεωργία, η κτηνοτροφία, τα δάση, η βιοτεχνία και η βιομηχανία της περιφέρειας – περιοχής. Ωστόσο, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 117, παράγραφος 3, του ισχύοντος ιταλικού συντάγματος, είναι δυνατή και η ειδική εξουσιοδότηση για άλλες θεματικές ενότητες, οι οποίες, βέβαια, δεν περιλαμβάνονται στον κατάλογο του Ιταλού συντακτικού νομοθέτη, αλλά, αντιθέτως, καθορίζονται από τον Ιταλό κοινό νομοθέτη.

3.6. Η τοπική αυτοδιοίκηση στο Βέλγιο

3.6.1. Συνταγματικές και νομοθετικές ρυθμίσεις

Το ισχύον βελγικό σύνταγμα υπέστη μία σειρά αναθεωρήσεων κατά τη διάρκεια των τελευταίων σαράντα περίπου ετών.

Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη αναθεώρηση του συντάγματος του Βελγίου το 1971 προέβλεπε τις πολιτισμικές κοινότητες (πληθυσμού) με σχετική αυτονομία, λόγω της πολιτισμικής ιδιαιτερότητας των ομάδων πληθυσμού της εν λόγω χώρας, προέκυψε μάλιστα ως συνέπεια της ασκούμενης πίεσης των Φλαμανδών, οι οποίοι επεδίωκαν την αναγνώριση μίας οιονεί πολιτισμικής αυτονομίας. Οι συνταγματικές διατάξεις οι οποίες αναθεωρήθηκαν προέβλεπαν, μεταξύ άλλων, και τη δημιουργία των τριών περιφερειών της χώρας, γεγονός το οποίο, εξάλλου, ικανοποιεί σε σημαντικό βαθμό τις επιδιώξεις των γαλλόφωνων κατοίκων της Βαλλωνίας, καθώς, επίσης, και της πόλης των Βρυξελλών, για περισσότερη οικονομική αυτονομία.

Η δεύτερη συνταγματική μεταρρύθμιση στο Βέλγιο είναι εκείνη του έτους 1980, η οποία προέβλεπε, αφενός μεν τη λειτουργία των τριών κοινοτήτων ως αυτόνομων, αφετέρου δε τη διεύρυνση των αρμοδιοτήτων τους. Επιπροσθέτως, η ονομασία των

τριών κοινοτήτων, γαλλική, γερμανική, φλαμανδική, καθιερώνεται επισήμως και συγκροτούνται τα όργανα διοίκησής τους: συμβούλιο – βουλή και κυβέρνηση⁶⁷.

Επιπλέον, αυτή η δεύτερη αναθεώρηση του βελγικού συντάγματος το 1980 εγκαθίδρυσε επισήμως τις δύο διοικητικές περιφέρειες της συγκεκριμένης χώρας: της Βαλλωνίας και της Φλαμανδίας. Να προστεθεί εδώ ότι οι δύο αυτές διοικητικές περιφέρειες διαθέτουν πλέον δικά τους όργανα διοίκησης: το συμβούλιο και την κυβέρνηση. Να σημειωθεί, επίσης, ότι στην περιφέρεια της Φλαμανδίας συνεκροτήθη ένα ενιαίο συμβούλιο και μία ενιαία κυβέρνηση της (πληθυσμιακής) κοινότητας των Φλαμανδών, αλλά και της διοικητικής τους περιφέρειας, γεγονός το οποίο δεν πραγματοποιήθηκε με τους γαλλόφωνους κατοίκους της Βαλλωνίας και των Βρυξελλών, επειδή οι γαλλόφωνοι κάτοικοι των Βρυξελλών είναι περισσότεροι από τους γαλλόφωνους κατοίκους της Βαλλωνίας.

Η τρίτη μεταρρύθμιση του βελγικού συντάγματος έγινε το 1989. Αξίζει, σε κάθε περίπτωση, να επισημανθεί ότι σε αυτήν αναγνωρίζεται η περιφέρεια της πόλης των Βρυξελλών ως περιοχή πρωτεύουσας, με ίδια, επίσης, όργανα διοίκησης: συμβούλιο – βουλή και κυβέρνηση. Επιπλέον, να τονιστεί ότι στη συγκεκριμένη συνταγματική αναθεώρηση προβλέπεται, μεταξύ άλλων, περαιτέρω μεταφορά αρμοδιοτήτων στις (πληθυσμιακές) κοινότητες, αλλά και ενίσχυση των διοικητικών περιφερειών με νέες αρμοδιότητες.

Η τέταρτη στη σειρά αναθεώρηση του συντάγματος του Βελγίου το έτος 1993 όριζε ότι εφεξής «το Βέλγιο είναι κράτος ομοσπονδιακό, και συντίθεται από (πληθυσμιακές) κοινότητες και (διοικητικές) περιφέρειες».

Ωστόσο, πέραν όλων αυτών των συνταγματικών μεταρρυθμίσεων στο Βέλγιο, παράλληλα, έχει εκδοθεί, κατ' εφαρμογήν της συνταγματικής επιταγής του άρθρου 108 του ισχύοντος βελγικού συντάγματος για την αποκέντρωση (κρατικών) αρμοδιοτήτων προς τους τοπικούς οργανισμούς, μία σειρά σχετικών νόμων, όπως είναι, για παράδειγμα, οι νόμοι της 23/7/1971 (συγχώνευση δήμων, τροποποίηση ορίων των δήμων κ.λπ.), της 26/7/1972 (οργάνωση των μειζόνων περιοχών και των ομοσπονδιών των δήμων, «οι οποίες είναι νέες οντότητες αναλαβούσες σε υπερτοπικό επίπεδο καθήκοντα, τα οποία οι δήμοι δεν είναι πλέον σε θέση να εκπληρώσουν μόνοι τους», κ.λπ.), της 30/12/1975 (κατάργηση ομοσπονδιών περιφερειακών δήμων, κ.λπ.), της 5/7/1979 (δημιουργία προσωρινών κοινοτικών και περιφερειακών οργανισμών, περιφέρειας Βρυξελλών, κ.λπ.), της 8/8/1982 (οργάνωση περιφερειών Βαλλωνίας και Φλαμανδίας), όπως, επίσης, και της 1/6/1992 (οργάνωση της περιφέρειας Βρυξελλών).

3.6.2. Οι αρμοδιότητες και τα όργανα των περιφερειών

Η κρατούσα αρχή σχετικά με τις αρμοδιότητες των περιφερειών στο Βέλγιο είναι εκείνη της παραχώρησης σε αυτές αποκλειστικών αρμοδιοτήτων, με εξαίρεση ελάχιστες περιπτώσεις, κατά τις οποίες υπάρχει ενίοτε μία ανάθεση αρμοδιοτήτων από κοινού στην εθνική και στην περιφερειακή εξουσία.

Αναλυτικότερα, να τονιστεί πως οι λεγόμενες αποκλειστικές αρμοδιότητες των περιφερειών ρυθμίζονται μέσω διαταγμάτων, τα οποία έχουν εντός των ορίων των περιφερειών την ισχύ ενός νόμου, και δια των οποίων είναι ακόμη δυνατή, υπό προϋποθέσεις βέβαια, και η τροποποίηση ή η συμπλήρωση εθνικών νόμων.

Μεταξύ των βασικότερων αρμοδιοτήτων των περιφερειών στο Βέλγιο συγκαταλέγονται και οι κατωτέρω⁶⁸:

⁶⁷ ό.π., σ. 64.

⁶⁸ ό.π., σ. 67.

- Θέματα περιβάλλοντος: ποιότητα ζωής, διευθέτηση του χώρου, διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος, κ.ά..
- Θέματα χωροταξίας, πολεοδομίας και κατοικίας.
- Θέματα ενέργειας, βιομηχανικής πολιτικής, κ.ά..
- Δημόσια έργα.
- Μεταφορές.
- Επιστημονική έρευνα.
- Πολιτικές επί θεμάτων απασχόλησης.
- Διοικητική εποπτεία επί των επαρχιών και επί των δήμων, κ.ά..

Όσον αφορά τα όργανα τα οποία προβλέπονται με σκοπό την άσκηση των αρμοδιοτήτων των περιφερειών και όπως αυτά διαμορφώθηκαν με τις αλληπάλλληλες συνταγματικές τροποποιήσεις, και ιδίως με εκείνη του 1980, δεν είναι όμοια για όλες τις βελγικές περιφέρειες.

- Περιφέρεια Βαλλωνίας: υπάρχουν δύο συμβούλια και δύο εκτελεστικά σώματα, ανά ένα για την κοινότητα και για την περιφέρεια. Το περιφερειακό συμβούλιο περιλαμβάνει 104 αιρετά μέλη. Ένας μεγάλος αριθμός μελών του προέρχεται, συνήθως, από εκείνα τα οποία μετέχουν και στο συμβούλιο της γαλλικής κοινότητας. Το εκτελεστικό σώμα της εν λόγω περιφέρειας, τέλος, περιλαμβάνει έξι μέλη, τα οποία αποτελούν τους υπουργούς της περιφέρειας της Βαλλωνίας.
- Περιφέρεια Φλαμανδίας: υφίσταται ένα μόνο συμβούλιο εξ 185 αιρετών μελών, καθώς, επίσης, και ένα εκτελεστικό σώμα εξ 9 μελών, κοινό για την κοινότητα και για την περιφέρεια.
- Περιφέρεια Βρυξελλών: με ειδική ρύθμιση η περιφέρεια Βρυξελλών διαθέτει από τον Ιούνιο του 1989 ίδιο περιφερειακό συμβούλιο και ίδιο εκτελεστικό σώμα, βάσει της τέταρτης αναθεώρησης του βελγικού συντάγματος του έτους 1989. Το μεν περιφερειακό συμβούλιο σύγκεται εξ 75 αιρετών μελών (60 γαλλόφωνοι, 15 φλαμανδόφωνοι), οι οποίοι εκλέγονται για πέντε έτη. Το δε εκτελεστικό σώμα, εν τέλει, απαρτίζεται εκ 5 μελών, οριζομένων υπό του περιφερειακού συμβουλίου. Αξίζει, πάντως, να σημειωθεί ότι τα όργανα της περιφέρειας Βρυξελλών, πέραν των συνήθων αρμοδιοτήτων των ομοειδών οργάνων των άλλων δύο περιφερειών, ασκούν, επιπροσθέτως, και μία σειρά άλλων αρμοδιοτήτων, που συσχετίζονται με αυτές της μείζονος περιοχής των Βρυξελλών, η οποία σύγκεται εκ των 19 δήμων των Βρυξελλών και των περιφερειών τους.

3.6.3. Οι ενδιάμεσες εδαφικές ενότητες

Οι ενδιάμεσες εδαφικές ενότητες περιλαμβάνουν εννέα επαρχίες, που υποδιαιρούνται σε διαμερίσματα και καντόνια (απλές διοικητικές περιφέρειες).

Οι επαρχίες διοικούνται από ένα επαρχιακό συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από μέλη που εκλέγονται με άμεση, μυστική, καθολική ψηφοφορία για διάρκεια έξι χρόνων. Από τα προαναφερθέντα αιρετά μέλη, συγκροτείται για κάθε επαρχία μία εξαμελής μόνιμη αντιπροσωπεία, η οποία ασκεί, μαζί με τον κυβερνήτη της επαρχίας, ποικίλες αρμοδιότητες επί συνήθων διοικητικών και διαχειριστικών ζητημάτων, όπως, λόγω χάριν, επί θεμάτων εκπαίδευσης, προστασίας του περιβάλλοντος, αλλά και πολιτισμού.

Σε ό,τι αφορά την οργάνωση και τη λειτουργία των επαρχιών και των δήμων, αυτές ρυθμίζονται με νόμο, ο οποίος καθιερώνει, μεταξύ άλλων, την εφαρμογή των παρακάτω αρχών⁶⁹:

- Άμεση εκλογή των μελών των επαρχιακών και των δημοτικών συμβουλίων.
- Αρμοδιότητα των συμβουλίων αυτών επί θεμάτων επαρχιακού και δημοτικού ενδιαφέροντος και συμφέροντος, ενίοτε υπό ορισμένες προϋποθέσεις.
- Αποκέντρωση των κρατικών αρμοδιοτήτων προς την κατεύθυνση των επαρχιακών και των δημοτικών οργάνων.
- Δημοσιότητα των συνεδριάσεων των επαρχιακών και των δημοτικών συμβουλίων.
- Δημοσιότητα των προϋπολογισμών και των απολογισμών των επαρχιών και των δήμων.
- Δυνατότητα συνεργασίας επαρχιών και δήμων για την αντιμετώπιση θεμάτων τοπικού χαρακτήρα.

3.6.4. Οι εδαφικές ενότητες βάσης

Οι εδαφικές ενότητες βάσης περιλαμβάνουν τους δήμους και τις μείζονες περιοχές και ομοσπονδίες δήμων. Η μείζων περιοχή συνιστά μία δημόσια αρχή ενδιάμεσου επιπέδου, η οποία περιλαμβάνει την πόλη και την ευρύτερη περιοχή της, ενώ οι ομοσπονδίες δήμων αποτελούν μία δημόσια αρχή, η οποία προέχεται από την ένωση δήμων.

3.6.5. Οι δήμοι

Οι δήμοι προϋπήρχαν του βελγικού κράτους, αναγνωρίστηκαν από το βελγικό σύνταγμα του 1831, οργανώθηκαν βάσει νόμου το 1836, ενώ, τέλος, η σημερινή τους κατάσταση διέπεται ουσιαστικά από το νόμο του 1988.

Το πρόβλημα του μεγάλου αριθμού των δήμων στο Βέλγιο (2.739 δήμοι το έτος 1831) αντιμετωπίστηκε μέσω των υποχρεωτικών συνενώσεων, με άμεσο αποτέλεσμα η χώρα να διαθέτει σήμερα 589 δήμους, ποσοστό μείωσης, δηλαδή, περίπου 78%.

Οι δήμοι στο Βέλγιο διοικούνται υπό του δημάρχου και του δημοτικού συμβουλίου, το οποίο αποτελείται από 7 έως και 55 αιρετά μέλη, αναλόγως, πάντα, του πληθυσμού του δήμου. Ο δήμαρχος, εξάλλου, να σημειωθεί ότι ορίζεται με την εισήγηση του Υπουργού των Εσωτερικών Υποθέσεων από τον Βασιλιά, εκ των εκλεγέντων μελών του δημοτικού συμβουλίου συνήθως, δεδομένου ότι ο Βασιλιάς διατηρεί το δικαίωμα, υπό αυστηρές, όμως, προϋποθέσεις, να διορίσει ως δήμαρχο και μη εκλεγέντα δημοτικό σύμβουλο⁷⁰.

Οι αρμοδιότητες των δήμων στο Βέλγιο είναι ευρείες, όπως, για παράδειγμα, η δημόσια τάξη, τα δημόσια έργα, η εκπαίδευση, η υγεία, η στέγαση, καθώς και η κοινωνική πολιτική, ενώ, ταυτόχρονα, υπάρχει η ευχέρεια ανάθεσης της εκτέλεσης και άλλων αρμοδιοτήτων στους δήμους από υπερκείμενα διοικητικά επίπεδα.

Κλείνοντας, επί των βελγικών δήμων ασκείται κατά περίπτωση έλεγχος υπό του ομοσπονδιακού κράτους, των πληθυσμιακών κοινοτήτων, καθώς και των περιφερειών.

3.6.6. Οι μείζονες περιοχές και οι ομοσπονδίες δήμων

⁶⁹ ό.π., σ. 69.

⁷⁰ ό.π., σ. 71.

Με βάση τις ισχύουσες ρυθμίσεις του άρθρου 108 του βελγικού συντάγματος είναι δυνατή με νόμο η σύσταση μειζόνων περιοχών και ομοσπονδιών δήμων, διοικουμένων υπό συμβουλίου και συλλογικού εκτελεστικού οργάνου, το οποίο, να σημειωθεί ότι, εκλέγει από τα μέλη του τον πρόεδρο.

Τέλος, οι αρμοδιότητες των συγκεκριμένων νομικών μορφωμάτων, δηλαδή, των μειζόνων περιοχών και των ομοσπονδιών των δήμων, καθορίζονται από το νόμο, ενώ, την ίδια στιγμή, διακρίνονται σε αποκλειστικές, σε μεταβιβαζόμενες υπό όρους και σε μεταβιβαζόμενες διά νόμου.

3.6.7. Τα οικονομικά των τοπικών δομών

Τα έσοδα των τοπικών δομών του Βελγίου προέρχονται από τοπικούς φόρους (32% αυτών), από ανταποδοτικά τέλη (5% αυτών), από γενικές και ειδικές χρηματοδοτήσεις από το κράτος (40% αυτών), από δάνεια (13% αυτών), αλλά και από άλλες πηγές, όπως, παραδείγματος χάριν, από εισοδήματα εξ ιδίας περιουσίας, καθώς, επίσης, και από επιβαλλόμενα πρόστιμα, (12% αυτών)⁷¹.

⁷¹ ό.π., σ. 72.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΛΕΓΚΤΙΚΟΙ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

4.1. Εισαγωγή

Το τέταρτο κεφάλαιο του παρόντος έργου επικεντρώνεται στους ελεγκτικούς μηχανισμούς οι οποίοι ήδη υπάρχουν ή θα μπορούσαν να αναπτυχθούν στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης, δεδομένης πάντα και της έκτασης της διαφθοράς και της κακοδιαχείρισης που παρατηρούνται στα πλαίσια της τοπικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα.

4.2. Η χρηστή τοπική διακυβέρνηση

Η έννοια της χρηστής διακυβέρνησης (good governance), όρος ο οποίος από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 προστέθηκε στην παγκόσμια ατζέντα για την ανάπτυξη κυρίως λόγω της έντονης ανησυχίας ότι ούτε οι αγορές αλλά ούτε και οι δημοκρατίες μπορούσαν να λειτουργήσουν σωστά εάν οι κυβερνήσεις δεν βρίσκονταν σε θέση να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν κατάλληλες δημόσιες πολιτικές⁷², ερμηνεύεται, σε ευρωπαϊκό τουλάχιστον επίπεδο, ως εκείνοι οι κανόνες, οι διαδικασίες και οι συμπεριφορές, που επηρεάζουν τον τρόπο άσκησης των εξουσιών στο δημόσιο τομέα, ειδικότερα όσον αφορά τη διαφάνεια, τη συμμετοχή, τη λογοδοσία, καθώς, επίσης, και την αποτελεσματικότητα και τη συνοχή στην άσκηση αυτών των δημοσίων εξουσιών στο δημόσιο τομέα⁷³.

Η εφαρμογή ενός μοντέλου χρηστής διακυβέρνησης σημαίνει αύξηση της αποτελεσματικότητας, καθώς και της λογοδοσίας και, σε τελική ανάλυση, μείωση της διαφθοράς, αλλά και της κακοδιοίκησης στο δημόσιο τομέα. Ως διαφθορά θεωρείται οποιαδήποτε νομικά κολάσιμη συμπεριφορά η οποία έχει κατάχρηση δημοσίου αξιώματος ή ρόλου για την επίτευξη ιδιωτικού οφέλους και περιλαμβάνει κυρίως περιπτώσεις οι οποίες μετά από έλεγχο ή επανέλεγχο ή προκαταρκτική έρευνα ή ένορκη διοικητική εξέταση παραπέμφθηκαν στην εισαγγελική αρχή προς άσκηση ποινικής δίωξης για τα εγκλήματα της δωροδοκίας, της παράβασης καθήκοντος και λοιπά σχετικά εγκλήματα⁷⁴. Από την άλλη, ως κακοδιοίκηση νοείται κυρίως κάθε άλλη ενέργεια ή παράλειψη που αντιβαίνει στις αρχές της χρηστής διοίκησης ή επιφέρει παράνομα ζημία στο δημόσιο ή τρίτους⁷⁵.

Η καταλληλότητα των δημοσίων πολιτικών κρίνεται από την ικανότητα του δημοσίου τομέα να λειτουργεί αποτελεσματικά και με διαφάνεια, ούτως ώστε να ικανοποιούνται οι κοινωνικές και οι οικονομικές ανάγκες των πολιτών. Η διεθνής πρακτική απέδειξε ότι επιτυχημένες είναι εκείνες οι οικονομίες οι οποίες συνδυάζουν κατάλληλα το κράτος με την ελεύθερη οικονομία, αλλά και τη βελτίωση της διακυβέρνησης μέσω των επιταγών της παγκοσμιοποίησης.

⁷² Grindle M., (1997), *The Good Government Imperative: Human Resources, Organisations and Institutions*, σε *Getting Good Governance*, edited by Grindle Merilee, Harvard Institute for International Development, Harvard University Press, p. 15.

⁷³ Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2001), *Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση – Λευκή Βίβλος, COM (2001), 428 τελικό*, Βρυξέλλες, σ. 9.

⁷⁴ Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2006), *Έλεγχος Διοίκησης*, τόμος Β, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σ. 29.

⁷⁵ Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, (2004), *Ετήσια Έκθεση 2003*, Αθήνα, σ. 191.

Στη διοικητική επιστήμη αναδύεται μία τάση από το νέο δημόσιο μανάτζμεντ στη διακυβέρνηση, όπου ο όρος πολίτης ανακτά τη θέση την οποία κατείχε ο πελάτης – καταναλωτής των δημοσίων υπηρεσιών. Έννοιες όπως η λογοδοσία, ο έλεγχος, η υπευθυνότητα, η διαφάνεια και η συμμετοχή ανάγονται σε ίσης σημασίας όρους με την οικονομικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα⁷⁶. Κατά τον Δημήτριο Αργυριάδη, εξάλλου, η έμφαση στη διακυβέρνηση αποτελεί αντίδραση στον εγκλωβισμό της δημόσιας διοίκησης στα πλαστά και στα άγονα πλαίσια τα οποία έστησαν η διχοτόμηση μεταξύ της πολιτικής και της διοίκησης αφενός, αλλά και μία στενή τεχνοκρατική αντίληψη της διοίκησης αφετέρου⁷⁷.

Η χρηστή διακυβέρνηση αποτελεί μία πολυδιάστατη πραγματικότητα, η οποία εκτείνεται πέρα από την έννοια αυτής καθαυτής της κυβέρνησης και εισχωρεί στο χώρο ρύθμισης της σχέσης αυτής με τους πολίτες⁷⁸. Πολλές μελέτες και έρευνες παρουσιάζουν μία διαφοροποίηση στα στοιχεία τα οποία χαρακτηρίζουν την έννοια της χρηστής διακυβέρνησης, όμως οι περισσότερες περιστρέφονται γύρω από τους όρους της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της προβλεψιμότητας και της συμμετοχής.

Σε διεθνές επίπεδο επικρατεί μία αμφίδρομη σχέση μεταξύ του τρόπου διακυβέρνησης και της παγκοσμιοποίησης, η οποία υπαγορεύει ανοικτά και αποτελεσματικά συστήματα διοίκησης, με την επισήμανση ότι καθώς η εμπιστοσύνη προς το εθνικό κράτος αμβλύνεται, η δημόσια διαχείριση αποτελεί αντικείμενο αυστηρής κριτικής. Έτσι ερμηνεύεται και η απήχηση την οποία συναντούν, σε όλες σχεδόν τις δυτικές χώρες, οι αναλύσεις οι οποίες αποσκοπούν στο να συγκρατήσουν, να οριοθετήσουν αυστηρά, όπως, επίσης, και να συμπιέσουν το κράτος⁷⁹. Σε αυτήν τη λογική και υπό αυτό το πρίσμα, υπηρεσίες οι οποίες μέχρι πριν από λίγο καιρό εκτελούνταν από τους ΟΤΑ, μεταβιβάζονται ή ανατίθενται σε ιδιωτικούς φορείς, εφόσον, βέβαια, αυτοί, όπως ευρύτατα πλέον υποστηρίζεται, είναι περισσότερο αποτελεσματικοί, αποδοτικοί και οικονομικοί. Επιπροσθέτως, να τονιστεί εδώ πως προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η συνθήκη του Μάαστριχτ, στην οποία γίνεται λόγος για το κριτήριο αρμοδιότητας υπέρ του ιδιωτικού τομέα στις δράσεις στις οποίες δεν εμπεριέχουν το στοιχείο της άσκησης δημόσιας εξουσίας.

Ωστόσο, επειδή εισάγονται νέες φιλελεύθερες δομές οργάνωσης σε οικονομίες στις οποίες δεν είναι πάρα πολύ ισχυρές, όπως, άλλωστε, συμβαίνει και στην περίπτωση της Ελλάδας, η παγκόσμια πρακτική εστιάζει την προσοχή στην αξία του ελέγχου, με σκοπό την αποτροπή μίας άκρατης ανάπτυξης της διαφθοράς. Ο εν λόγω έλεγχος δεν θα έχει ως στόχο την υπονόμηση και τη φαλκίδευση της ελευθερίας της οικονομίας, αλλά, αντιθέτως, θα στοχεύει στη διασφάλιση της κοινωνικής ισότητας, καθώς, επίσης, και της κοινωνικής δικαιοσύνης. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί το γεγονός ότι το κράτος, και ειδικότερα στην προκειμένη περίπτωση η τοπική αυτοδιοίκηση, αποτελεί τον ηθικό εγγυητή⁸⁰ της ορθής λειτουργίας και παροχής των υπηρεσιών της διοίκησης προς τους φορολογούμενους πολίτες. Επομένως, οσάκις η τοπική αυτοδιοίκηση απλά παρέχει ορισμένες υπηρεσίες, όμως δεν τις παράγει, τότε η τελευταία δεν σημαίνει ότι

⁷⁶ Minogue M., Polidano C. and Hulme D., (1998), Introduction: the analysis of public management and governance, σε *Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance*, edited by Minogue Martin, Polidano Charles and Hulme David, Edward Elgar publishing, p. 35.

⁷⁷ Αργυριάδης Δ., (1998), Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σ. 83.

⁷⁸ Βενετσανοπούλου Μ., (2014), Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση: Ελεγκτικοί μηχανισμοί, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, σ. 27.

⁷⁹ Chevallier J., (1993), Διοικητική Επιστήμη, επιμ. στα ελληνικά Σπανού Κ., εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σσ. 197 – 198.

⁸⁰ Κόρσος Δ., (1995), Διοικητικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σ. 248.

αποποιείται το ρόλο και τις ευθύνες της απέναντι στο κοινωνικό σύνολο. Κατά άμεση συνέπεια, σε αυτήν την περίπτωση, ο έλεγχος έγκειται στη διασφάλιση της διαφάνειας και της νομιμότητας της διαδικασίας και των κριτηρίων ανάθεσης στον ιδιωτικό τομέα⁸¹.

Εξάλλου, μελετώντας τις μεταρρυθμιστικές τάσεις για την τοπική αυτοδιοίκηση σε διεθνές επίπεδο, διαπιστώνεται το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια απαιτείται ένας περισσότερο αυτοδιοικητικός χαρακτήρας των ΟΤΑ, καθώς, επίσης, και η ανάπτυξη ενός, αναμφισβήτητα, ισχυρότερου επιχειρηματικά προσανατολισμένου ρόλου αυτών. Τα ανωτέρω είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν τόσο μέσω της εισαγωγής ενός νέου μοντέλου διοίκησης των τοπικών οργανισμών, όσο και μέσω της υιοθέτησης ενός αποτελεσματικού μοντέλου χρηστής τοπικής διακυβέρνησης. Άλλωστε, είναι ιδιαίτερα αξιοσημείωτο ότι η έντονη εξάρτηση των τοπικών αρχών από την κεντρική διοίκηση, αλλά και η προσμονή για καθοδήγηση, κυρίως οικονομική, από αυτήν, συνιστούν ζητήματα τα οποία οφείλουν να πάψουν πλέον να εκκρεμούν, έστω και με οποιοδήποτε μέσο. Με απλά λόγια, η τοπική αυτοδιοίκηση είναι αδήριτη ανάγκη να πρωταγωνιστεί της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας στη δημόσια διοίκηση, μέσω της ενεργοποίησης διαφόρων κοινωνικοοικονομικών φορέων, αποσκοπώντας, με αυτόν τον τρόπο, στην ταχύτερη ανάκτηση του αληθινού ρόλου της και, έτσι, να σταματήσει να αντιμετωπίζεται μόνο ως ένα σύστημα διοίκησης και όχι αυτοδιοίκησης.

Αν και η έννοια της αποκέντρωσης είναι στενά συνδεδεμένη με τη δημοκρατική αρχή, έχει διαπιστωθεί μία εξίσου στενότερη σχέση μεταξύ της δημοσιονομικής αποκέντρωσης και της διαφθοράς. Συνεπώς, η ροή πόρων προς την τοπική αυτοδιοίκηση οφείλει να συνοδεύεται και με την εξασφάλιση των απαραίτητων ελεγκτικών μηχανισμών για τη χρηστή διαχείριση και με σκοπό τον έλεγχο των εν λόγω πόρων οι οποίοι παρέχονται στους ΟΤΑ. Ταυτόχρονα, αξίζει να τονιστεί, εδώ, πως επιβάλλεται και η αναδιάρθρωση των υφιστάμενων δομών των τοπικών οργανισμών, έτσι ώστε να είναι δυνατόν, σε κάθε περίπτωση, οι συγκεκριμένοι τοπικοί οργανισμοί να ανταποκριθούν, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, στις μεταβολές οι οποίες επέρχονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό τους περιβάλλον και οφείλονται, σε αρκετά σημαντικό βαθμό, στο νέο διαμορφούμενο τρόπο διοίκησης, διαχείρισης και διακυβέρνησης σε τοπικό επίπεδο.

Η αποκέντρωση δεν σχετίζεται αποκλειστικά και μόνο με τη μεταφορά αρμοδιοτήτων και πόρων από το ένα διοικητικό επίπεδο στο άλλο, αλλά, αντίθετα, έχει να κάνει, προφανώς, και με τη μείωση της εμπλοκής της κεντρικής διοίκησης στο τοπικό γίγνεσθαι και στα τοπικά δρώμενα, όπου το είδος, αλλά και ο αριθμός των ελέγχων βαραίνουν ιδιαίτερα⁸². Και αυτό εύκολα εξηγείται, αφού η έννοια της αυτοδιοίκησης δεν αποκλείει τον κρατικό έλεγχο. Δεν πρόκειται, βέβαια, σε καμία περίπτωση για ιεραρχικό έλεγχο, από τη στιγμή που και η ίδια η φύση του συστήματος της αυτοδιοίκησης απαγορεύει κάτι τέτοιο να συμβεί, αλλά είναι εμφανές ότι πρόκειται για κρατική εποπτεία επί της τοπικής αυτοδιοίκησης. Άρα, εν ολίγοις, η αυτοδιοίκηση θεωρείται ο κανόνας και η εποπτεία αποτελεί την εξαίρεση στον κανόνα αυτό.

Να προστεθεί σε αυτό το σημείο το γεγονός ότι η διοικητική εποπτεία η οποία ασκείται από το κράτος στους ΟΤΑ, συνίσταται σε έναν συνεχή και διαρκή έλεγχο των οργάνων αυτών των τοπικών οργανισμών, καθώς, επίσης, και των πράξεών τους, εφόσον αυτή συνδέεται άμεσα με το θεσμό της αυτοδιοίκησης και εκφράζει τις στενές σχέσεις μεταξύ των ελεγχόμενων και του ελέγχοντος. Η προαναφερθείσα διοικητική εποπτεία, επιπλέον, γίνεται αντιληπτή υπό το πρίσμα της δυναμικής λειτουργίας των τοπικών οργανισμών και των σχέσεων οι οποίες δημιουργούνται κατά τη διάρκεια και εξαιτίας

⁸¹ Μπέσιλα – Βήκα Ε., (2008), Τοπική Αυτοδιοίκηση – Ειδικά Θέματα, τόμος 3, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σ. 31.

⁸² Organisation for Economic Cooperation and Development, (1997), *Managing across levels of Government*, OECD, Paris, p. 10.

αυτής με το νομικό πρόσωπο το οποίο ασκεί εποπτεία. Βέβαια, να τονιστεί ότι η κρατική παρέμβαση σκοπεύει και μάχεται, με αναμφισβήτητο τρόπο, να διαφυλάξει, ως κόρη οφθαλμού, το δημόσιο συμφέρον κατά τη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων του αυτοδιοικητικού οργανισμού και, παράλληλα, να διαφυλάξει τους διοικούμενους από πιθανές υπερβάσεις των οργάνων της αυτοδιοίκησης. Επομένως, η διοικητική εποπτεία διαδραματίζει έναν διττό ρόλο: αφενός αυτόν της εξασφάλισης της κανονικής και της αποδοτικής λειτουργίας των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και αφετέρου αυτόν της διατήρησης της ενότητας του κράτους. Έτσι, οι ΟΤΑ ενσωματώνονται πλήρως στο συνολικό μηχανισμό της δημόσιας διοίκησης, η σχέση τους μάλιστα με το κράτος και τα όργανά του εκδηλώνεται με την άσκηση της κρατικής εποπτείας στη δράση αυτών.

Επιπροσθέτως, οι ΟΤΑ θεωρούνται, από τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη και όχι μόνο, αυτοτελείς φορείς δημόσιας διοίκησης, ανεξάρτητοι, σε κάθε περίπτωση, από το νομικό πρόσωπο του κράτους, στην καθιέρωση και στην εξασφάλιση των οποίων αποβλέπει, μεταξύ άλλων, και η κρατική εποπτεία. Η ανωτέρω διοικητική εποπτεία περιλαμβάνει, επίσης, αφενός μεν τον έλεγχο επί των προσώπων των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης (πειθαρχική εξουσία) και αφετέρου δε τον έλεγχο επί των πράξεων των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης και, την ίδια στιγμή, διακρίνεται του ιεραρχικού ελέγχου, στον οποίο υπόκεινται αποκλειστικά και μόνο τα όργανα της κρατικής διοίκησης. Η διοικητική εποπτεία, πάντως, να τονιστεί ιδιαίτερα εδώ ότι δεν τεκμαίρεται, όπως ο ιεραρχικός έλεγχος, αλλά πρέπει να προβλέπεται ειδικά, ενώ, ταυτόχρονα, είναι αναγκαίο οι σχετικές διατάξεις να καθορίζουν τα μέσα της άσκησης και τα όριά της, δεδομένου πάντα ότι η εποπτεία συνιστά σημαντικό περιορισμό του θεσμού της αυτοδιοίκησης, που επιδιώκεται με την ίδρυση του δημοσίου νομικού προσώπου. Άλλωστε, η εποπτεία ασκείται με διοικητικές πράξεις του εποπτεύοντος οργάνου και δύναται να περιλαμβάνει ακόμα και επεμβάσεις οι οποίες σχετίζονται, άμεσα ή έμμεσα, είτε με τα ίδια τα όργανα είτε με τις πράξεις των οργάνων του εποπτευομένου οργανισμού. Εξάλλου, να επισημανθεί στο σημείο αυτό ότι βασικό αντικείμενο της διοικητικής εποπτείας είναι δυνατόν να αποτελέσουν μόνο οι ίδιες υποθέσεις των τοπικών οργανισμών και σε καμία περίπτωση οι δοτές υποθέσεις, οι οποίες, βέβαια, υπόκεινται αποκλειστικά στον ιεραρχικό έλεγχο των αρμοδίων διοικητικών αρχών του κράτους⁸³.

Η κρατική εποπτεία στους ΟΤΑ είναι αποτέλεσμα και, συνάμα, απόρροια της θεώρησης του κράτους ως κύριου, αλλά και αποκλειστικού φορέα της εξουσίας, που επιβάλλει το σεβασμό της νομιμότητας που τη διέπει, οσάκις αυτή ασκείται από άλλα νομικά πρόσωπα του κράτους.

Υποστηρίζεται πως για τρεις κυρίως λόγους κρίνεται απαραίτητος ο έλεγχος των ΟΤΑ. Πρώτον, για τον πολύ σημαντικό λόγο ότι αυτός διασφαλίζει την αρχή της νομιμότητας και της συνοχής στις πράξεις της διοίκησης. Δεύτερον, διότι είναι προς όφελος των ιδίων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αφού ο ρόλος του ελέγχου σε αυτούς είναι η προστασία τους από τυχόν ατασθαλίες της διοίκησής τους. Τρίτον, είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός ότι ο εν λόγω έλεγχος συμβάλλει τα μέγιστα στην προστασία των πολιτών από περιπτώσεις κακοδιοίκησης των τοπικών οργανισμών, ενώ η αποτελεσματική εφαρμογή του αποτελεί, αναμφίβολα, εγγύηση εμπιστοσύνης για τους πολίτες⁸⁴. Εξάλλου, να επισημανθεί εδώ πως παρατηρείται το γεγονός ότι όσο περισσότερο αποκεντρωμένο είναι το διοικητικό σύστημα μίας χώρας, τόσο περισσότερο

⁸³ Liu Q., Luo T. and Tian G., (2016), *Political connections with corrupt government bureaucrats and corporate M & A decisions: A natural experiment from the anti-corruption cases in China*, Pacific-Basin Finance Journal, Vol. 37, p. 75.

⁸⁴ Κόρσος Δ., (1995), ό.π., σ. 248.

μειώνεται το εύρος του κεντρικού κρατικού ελέγχου και της κεντρικής κρατικής εποπτείας επί των τοπικών οργανισμών. Και αυτό διότι, μπορεί να ειπωθεί πως, αναμφίβολα, η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων έχει ως βασική προϋπόθεση την ύπαρξη αυξημένης εμπιστοσύνης της κεντρικής κρατικής διοίκησης προς την τοπική αυτοδιοίκηση, δηλαδή εμπιστοσύνης ότι η τοπική αυτοδιοίκηση βρίσκεται σε θέση, έχει τους πόρους, τη βούληση και τους μηχανισμούς να εκπληρώσει έναν πιο διευρυνόμενο και πιο απαιτητικό ρόλο.

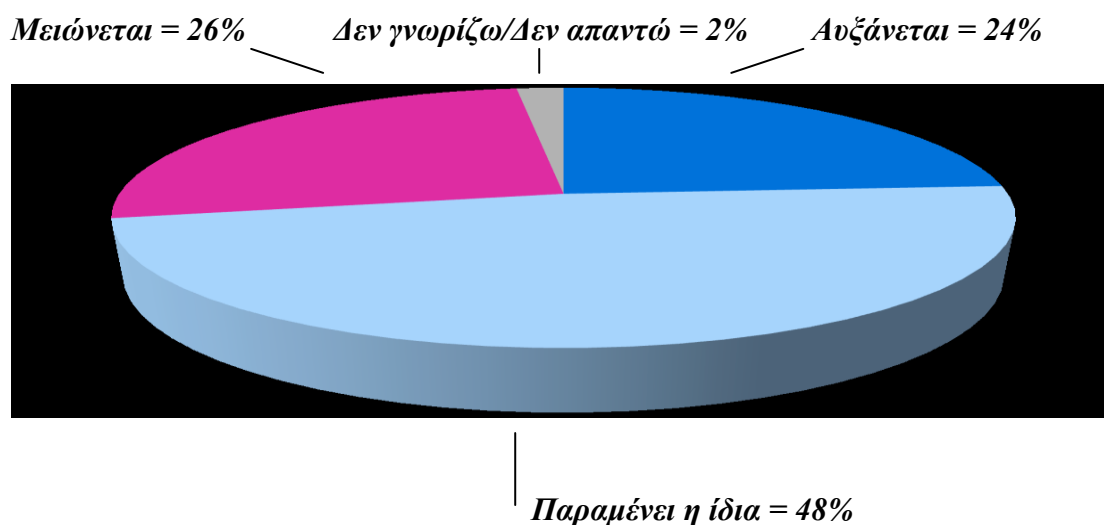
Παρά ταύτα, αξίζει να αναφερθεί πως, σε καμία περίπτωση, δεν πρέπει ο κεντρικός κρατικός έλεγχος, στα πλαίσια πάντα του συγκεντρωτικού διοικητικού συστήματος, αλλά και ο κεντρικός κρατικός έλεγχος επί των ΟΤΑ, να εκλείψει από οποιοδήποτε κράτος. Πιο αναλυτικά, είναι άξιο λόγου το γεγονός ότι στο συγκεντρωτικό σύστημα ο έλεγχος ο οποίος πραγματοποιείται είναι ιεραρχικός, δηλαδή, κινείται από πάνω προς τα κάτω ή, άλλως, από τα ανώτερα ιεραρχικά διοικητικά στελέχη στα κατώτερα. Εντούτοις, να σημειωθεί, σε αυτό το σημείο, πως ανεξαρτήτως από ποιο διοικητικό σύστημα εφαρμόζεται σε μία χώρα ή ακόμη και ποιος συνδυασμός διοικητικών συστημάτων, απαιτείται απαραίτητα, σε κάθε περίπτωση, να εφαρμόζεται η αρχή του ενιαίου του κράτους και, έτσι, να διαφυλάσσεται και να διασφαλίζεται, παντί τρόπω, η συνοχή του. Επομένως, το συγκεντρωτικό διοικητικό σύστημα αποτελεί απαραίτητο συστατικό στοιχείο ενός κράτους για τη διατήρηση της ενότητας και της ασφάλειάς του. Ωστόσο, η απόλυτη συγκέντρωση στις κρατικές δομές συνεπάγεται και ανελεύθερη, καθώς, επίσης, και μη ευέλικτη δημόσια διοίκηση, αφού σύμφωνα με τον Α. Vivien «η έλλειψη πάσης συγκέντρωσης ήθελε φέρει την αναρχία, υπάρχουν όμως έθνη όπου η υπερβολική ανάπτυξή της εφόνευσε την ελευθερία, διότι συγκέντρωση κατασταθείσα υπερβολική γεννά την δουλεία»⁸⁵.

Συμπερασματικά, σε τοπικό επίπεδο, δηλαδή στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης, η διακυβέρνηση αναφέρεται γενικά στον τρόπο, ήτοι στους κανόνες, στις διαδικασίες και στις συμπεριφορές, με τον οποίο ασκείται η εξουσία στη διαχείριση των πολιτικών, των κοινωνικών, καθώς επίσης και των οικονομικών ζητημάτων της. Οι σχέσεις μεταξύ διακυβέρνησης και διαφθοράς είναι στενότερες, αφού η κακή διακυβέρνηση παρέχει μεγάλες δυνατότητες για ανάπτυξη της διαφθοράς, ενώ, παράλληλα, η εκτεταμένη διαφθορά δεν συνάδει και δεν συμβιβάζεται σε καμία περίπτωση με την καλή και συνάμα με την επιτυχημένη διακυβέρνηση. Συγκεκριμένα, ένας τοπικός οργανισμός ο οποίος χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό διαφθοράς δεν δύναται παρά να χαρακτηρίζεται ταυτόχρονα και από κακή διακυβέρνηση και αντίστροφα. Επομένως, να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι η βελτίωση της ποιότητας της τοπικής διακυβέρνησης συνιστά την αναγκαία και την απολύτως απαραίτητη εκείνη συνθήκη για την αποτελεσματική αντιμετώπιση της διαφθοράς. Εντούτοις, θα πρέπει την ίδια στιγμή να επισημανθεί πως η ποιότητα αλλά και τα κίνητρα της ανώτερης ηγεσίας της διακυβέρνησης σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθορίζουν και τη λειτουργία της, αφού όπως τονίζει και ο Υ. Dror, ουδεμία απολύτως δομή δεν είναι δυνατόν να αντισταθμίσει τη μέτρια ηγεσία μίας διακυβέρνησης ούτε να αμβλύνει τη βλάβη η οποία προκαλείται από μία άκρως διεφθαρμένη ηγεσία⁸⁶.

⁸⁵ Τάχος Α., (1995), Διοικητική Επιστήμη, τόμος Α', έκδοση β', εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη, σ. 103.

⁸⁶ Αργυριάδης Δ., Βαβούρας Ι., Καββαδία Ε., Μανωλάς Γ., Ράικος Δ., Ρακιντζής Λ., Συρμαλή Μ.-Ε. και Χλέτσος Μ., (2011), Διακυβέρνηση και διαφθορά, επιμ. Βαβούρας Ι. και Τσίρης Π., εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σ. 127.

Διάγραμμα 4.1.: Έρευνα σε πολίτες σχετικά με το επίπεδο της διαφθοράς τα τελευταία χρόνια στους δήμους στην Ελλάδα⁸⁷



Πηγή: Εταιρεία δημοσκοπήσεων “Metron Analysis”, (2013)

4.3. Ο έλεγχος στο νέο πρότυπο διοικητικής οργάνωσης των ΟΤΑ

Είναι αναμφισβήτητο γεγονός ότι η θεσμοθέτηση ελεγκτικών μηχανισμών είναι απαραίτητη στα πλαίσια των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών τόσο στην τοπική αυτοδιοίκηση όσο και, εν γένει, στο σύνολο του δημοσίου τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, η διεθνής εμπειρία αποδεικνύει ότι η ενεργή συμμετοχή αυτών των ελεγκτικών οργάνων στο σχεδιασμό, καθώς, επίσης, και στην εφαρμογή των παραπάνω μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων στους διάφορους τομείς της δημόσιας διοίκησης, και επομένως και στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης, αναμένεται, χωρίς απολύτως καμία αμφιβολία, να έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την υλοποίηση περισσότερο αποτελεσματικών και βιώσιμων δημοσίων πολιτικών. Εξάλλου, πρέπει να τονιστεί εδώ πως αδήριτη ανάγκη αποτελεί η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων και των προτάσεων των εκθέσεων ελέγχου από πλευράς της διοίκησης, καθώς, επί πλέον, και η εισαγωγή νέων δεξιοτήτων εκ μέρους των ελεγκτών, ούτως ώστε οι τελευταίοι να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις νέες συνθήκες και στις μεγάλες αλλαγές τις οποίες επιβάλλει, επιτάσσει και υπαγορεύει το συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον το οποίο διαμορφώνεται, αλλά και στις απαιτήσεις των πολιτών, της αγοράς, της κοινωνίας της πληροφορίας και της γνώσης. Άλλωστε, να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως ο ελεγκτής οφείλει να μην ασκεί τον έλεγχο μέσα σε στενά πλαίσια. Αντίθετα, πρέπει, σε κάθε περίπτωση, αυτός να ακούει, να επικοινωνεί και να εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη των πολιτών και των οργανισμών τους οποίους ελέγχει, δηλαδή, με άλλα λόγια, ο ελεγκτής πρέπει να μετατραπεί σε κοινών και, ταυτόχρονα, σε διαμορφωτή του νέου οράματος για μία χρηστή δημόσια διοίκηση και, ειδικότερα, για μία χρηστή τοπική αυτοδιοίκηση.

Επιπροσθέτως, επειδή τόσο η μορφή όσο και η λειτουργία του ελέγχου συνδέονται άμεσα με μία συγκεκριμένη δομή οργάνωσης, οφείλουν να προσαρμοστούν στα

⁸⁷ Metron Analysis, (Μάιος 2013), *Έρευνα Κοινής Γνώμης για την Εικόνα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης: Αντιλήψεις για τη Διαφθορά*, Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ), Αθήνα.

καινούργια δεδομένα ενός περισσότερου απαιτητικού διοικητικού προτύπου, το οποίο έχει εισαχθεί τις τελευταίες δεκαετίες σε όλο το εύρος της δημόσιας διοίκησης, με βασικό σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών της σύγχρονης κοινωνίας και οικονομίας.

Αναλυτικότερα, είναι απολύτως ανατίρρητο το γεγονός ότι η σε μεγάλο βαθμό υιοθέτηση των ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων στον τρόπο οργάνωσης, λειτουργίας, διοίκησης και διαχείρισης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά, σε γενικές γραμμές, όπως προειπώθηκε, και της κεντρικής κρατικής διοίκησης, απαιτεί τον πλήρη επαναπροσδιορισμό της έννοιας του ελέγχου σε όλα, φυσικά, τα επίπεδα της εν στενή έννοια δημόσιας διοίκησης, καθώς και του ευρύτερου δημόσιου τομέα, πολλώ δε μάλλω της τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, να αναφερθεί ότι τα ιδιωτικοοικονομικά στοιχεία τα οποία εισήχθησαν στη διαχείριση των δημοσίων οργανισμών και, συνεπώς, των τοπικών οργανισμών, καθιστούν απολύτως αναγκαία τη μετατροπή του ελέγχου σε όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα και δη στην τοπική αυτοδιοίκηση σε έναν μηχανισμό ο οποίος βοηθάει τη δημόσια οργάνωση να ανακαλύπτει και να μαθαίνει τις αδυναμίες της (learning organisations), μετρώντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της, καθώς, επίσης, και, ταυτόχρονα, υπολογίζοντας τις απαιτήσεις τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντός της, ούτως ώστε ο έλεγχος να έχει ως κατάληξη το να αποτελεί ένα μείζονος σημασίας στάδιο του λεγόμενου νέου δημοσίου μάνατζμεντ.

Εξάλλου, ο όρος της ποιότητας έχει πλέον εισαχθεί στο λεξιλόγιο τόσο εκείνων οι οποίοι σχεδιάζουν τις δημόσιες πολιτικές και κατ' επέκταση τις πολιτικές της τοπικής αυτοδιοίκησης, όσο και των απλών πολιτών οι οποίοι πλέον απαιτούν πιο ποιοτικές λειτουργίες και υπηρεσίες από τους δημόσιους οργανισμούς, καθώς και τα όργανά τους. Η εγγύηση, μάλιστα, για ποιοτική παροχή δημοσίων υπηρεσιών ανάγεται, σήμερα, σε μείζονος σημασίας διοικητικό ζήτημα, όπου ο έλεγχος αναγνωρίζεται ως ένα από εκείνα τα στοιχεία τα οποία συμβάλλουν τα μέγιστα στη διασφάλιση αυτής, αποδεικνύοντας ότι οι συνεχείς και ακατάπαυστοι έλεγχοι οδηγούν σταδιακά σε σημαντικές βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του συστήματος διοίκησης.

Επιπλέον, παρατηρείται ότι υφίστανται διαστάσεις της χρηστής διακυβέρνησης οι οποίες έχουν ιδιαίτερα μεγάλη σημασία στη χάραξη μίας στρατηγικής η οποία θα στοχεύει στην καταπολέμηση της διαφθοράς. Άλλωστε, η επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής διαφάνειας και λογοδοσίας οδηγούν, αναπόφευκτα, στη βελτίωση της ποιότητας των οικονομικών αποφάσεων, ενισχύοντας, βέβαια, με αυτόν τον τρόπο, το όλο οικονομικό σύστημα.

Εξάλλου, αρκετά πολύτιμο μέσο των εμπλεκόμενων σε αυτήν την ελεγκτική διαδικασία αρχών αποτελεί και η εισαγωγή των προτύπων ελέγχου. Ειδικότερα, να επισημανθεί πως η καθιέρωση των προτύπων ελέγχου στοχεύει στη δημιουργία ενός κοινού σημείου αναφοράς, δηλαδή, ενός οδηγού ο οποίος αποδεικνύει έναν κοινά αποδεκτό χρηστό τρόπο άσκησης του ελέγχου, διαμορφώνοντας, έτσι, δεσμευτικά πλαίσια σε παγκόσμιο επίπεδο. Εντούτοις, είναι αξιοσημείωτο ότι παρά ταύτα αυτή παραμένει μία αρκετά επίπονη, ακριβή και, συνάμα, χρονοβόρα διαδικασία για πάρα πολλές χώρες.

Κατά συνέπεια, υπάρχει μία συνεχής εντατικοποίηση της εφαρμογής προτύπων ελέγχου ή ακόμη και των βέλτιστων πρακτικών ελέγχου, που αποτελούν μέρος της εργαλειοθήκης της νέας διοικητικής μεθοδολογίας του σύγχρονου δημόσιου μάνατζμεντ. Ενδεικτικά να αναφερθεί, επίσης, ότι τα πρότυπα ελέγχου αποτελούν, σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Ανώτατων Ελεγκτικών Ιδρυμάτων που τελεί υπό την αιγίδα του Οργανισμού Ηνωμένων Εθνών (Ο.Η.Ε.) και στον οποίο συμμετέχουν πάνω από 170 Ανώτατα Ελεγκτικά Ιδρύματα χωρών – μελών του Ο.Η.Ε., μία «βέλτιστη πρακτική» της μεθοδολογίας του ελέγχου. Επιπροσθέτως, κατά τα διεθνή ελεγκτικά πρότυπα, όπως

αυτά έχουν οριστεί από των ανωτέρω οργανισμό, ο ελεγκτής οφείλει να διασφαλίζει τη διενέργεια εντατικών ελέγχων⁸⁸, κατά τέτοιο τρόπο ώστε να προστατεύεται, αλλά και να ενισχύεται η ανεξαρτησία, η αντικειμενικότητα, η ακεραιότητα και το επαγγελματικό κύρος της ελεγκτικής αρχής, όπως, επίσης, και να εξασφαλίζεται η προστασία του απορρήτου των πληροφοριών οι οποίες λαμβάνονται κατά τη διάρκεια της διεξαγωγής του εν λόγω ελέγχου.

Επιπλέον, ερευνώντας το γραφειοκρατικό υπόδειγμα διοίκησης των δημοσίων οργανισμών και, ειδικότερα, των τοπικών οργανισμών, το οποίο κυριαρχεί ακόμα και σήμερα στη διαχείριση των υποθέσεων του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, είναι εντελώς εμφανές ότι αυτό έρχεται σε ευθεία αντιστοιχία με την προσπάθεια προστασίας από την αυθαιρεσία και με την εγκαθίδρυση της νομιμότητας, της αντικειμενικότητας και του ελέγχου. Ωστόσο, αξίζει να παρατηρήσουμε πως οσάκις το διοικητικό σύστημα μίας χώρας καλείται να λειτουργήσει σε ένα άκρως μεταβαλλόμενο κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον, όπως αυτό το οποίο υπάρχει και ισχύει στις μέρες μας, χρειάζεται απαραίτητα να τεθούν καινούργιοι μηχανισμοί ελέγχου της διοίκησης, προς όφελος, βέβαια, πάντα της ορθής και αποτελεσματικής λειτουργίας αυτής, ενισχύοντας, τοιούτοτρόπως, την ικανότητά της να αφουγκράζεται, να βλέπει, να αντιλαμβάνεται, καθώς και να αντιδρά ταχέως και με νέες μεθόδους στις νέες ανάγκες και απαιτήσεις του σύγχρονου διοικητικού περιβάλλοντος, το οποίο έχει διαμορφωθεί τις τελευταίες, κυρίως, δεκαετίες τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο.

Η κλασική γραφειοκρατική δομή των τοπικών οργανισμών και, εν γένει, του συνόλου των δημοσίων οργανισμών εστιάζει το ενδιαφέρον της στην άσκηση του λεγόμενου στη νομική επιστήμη και, πιο ειδικά, στο διοικητικό δίκαιο ελέγχου νομιμότητας των πράξεων των οργάνων της διοίκησης, ο οποίος στοχεύει, ως επί το πλείστον, στη διασφάλιση της νομιμότητας της δράσης της διοίκησης. Εντούτοις, να σημειωθεί πως παρόλο που ο εν λόγω έλεγχος νομιμότητας της διοίκησης θεωρείται αναμφισβήτητη προϋπόθεση για τη δημοκρατική ανάπτυξη και λειτουργία μίας δημόσιας οργάνωσης, η μονοδιάστατη και η συχνά κοντόφθαλμη εφαρμογή του έχει την τάση να αποτελεί σε αρκετές περιπτώσεις τροχοπέδη στην ορθολογική διαχείριση των τοπικών και, γενικά, των δημοσίων υποθέσεων. Άλλωστε, να τονιστεί εδώ ότι πολλά πλέον ελεγκτικά συνέδρια των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως δείχνει και ο παρακάτω πίνακας, με εξαίρεση, δυστυχώς, την Ελλάδα, προβαίνουν εκτός από τη διενέργεια ελέγχων νομιμότητας και σε ελέγχους απόδοσης (performance audit) των οργάνων της διοίκησης των δημοσίων οργανισμών, επειδή ο τελευταίος θεωρείται ότι καλύπτει τις νέες απαιτήσεις και τις νέες ανάγκες οι οποίες προκύπτουν από το νέο μοντέλο διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης σε ευρωπαϊκό και όχι μόνο επίπεδο, το αποκαλούμενο και νέο δημόσιο μανάτζμεντ.

Πίνακας 4.1.: Είδη ελέγχου τον οποίο ασκούν τα ελεγκτικά συνέδρια διάφορων κρατών – μελών της Ε.Ε.⁸⁹

Χώρα	Προληπτικός	Κατασταλτικός Δικαστικός	Κατασταλτικός Οικονομικός	Κατασταλτικός Απόδοσης
Αυστρία	-	-	*	*
Βέλγιο	*	*	*	*
Δανία	-	-	*	*

⁸⁸ Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2010), Ο έλεγχος της διοίκησης, τόμος Α, β' έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σ. 14.

⁸⁹ National Audit Office of U.K., (2001), *State Audit in the European Union*, p. 22.

Φιλανδία	-	-	*	*
Γαλλία	-	*	*	*
Γερμανία	-	-	*	*
Ελλάδα	*	*	*	-
Ιρλανδία	-	-	*	*
Ιταλία	*	*	*	*
Λουξεμβούργο	-	-	*	*
Ολλανδία	-	-	*	*

Πηγή: *National Audit Office of U.K., (2001), State Audit in the European Union, p.22*

Συμπερασματικά, παρατηρείται ότι δεν έχει και τόση μεγάλη σημασία να θεσπίζονται αυστηροί διοικητικοί έλεγχοι, αλλά κυρίως αποτελεσματικοί και αποδοτικοί⁹⁰. Εξάλλου, είναι φανερό ότι πολλές φορές ακόμα και η δημιουργία πολυάριθμων ελεγκτικών μηχανισμών και ελεγκτικών φορέων δημιουργεί ένα αίσθημα σύγχυσης και επικάλυψης αρμοδιοτήτων μεταξύ τους, με άμεσο αποτέλεσμα αυτοί να έρχονται αντιμέτωποι με πολλά εμπόδια κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης του έργου τους. Συνεπώς, η ελεγκτική πολιτική στο δημόσιο τομέα και, άρα, στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι αναγκαίο να επικεντρώνεται περισσότερο στην πρόληψη παρά στην καταστολή και στη θεραπεία, πράγμα το οποίο, όμως, δεν έχει λάβει, μέχρι σήμερα τουλάχιστον, υπόψη καμία μεταρρυθμιστική προσπάθεια στο χώρο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης.

Επιπροσθέτως, πέρα από το ζήτημα της αποτελεσματικότητας των επιχειρούμενων αλλαγών τόσο στο γενικό επίπεδο της δημόσιας διοίκησης όσο και στο ειδικό επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς, επίσης, και στο επίπεδο, εν γένει, της ελεγκτικής λειτουργίας στο δημόσιο τομέα, έντονο προβληματισμό δημιουργεί και η έννοια της ποιότητάς τους. Για την καλύτερη και την άμεση κατανόηση της ποιοτικής διάστασής τους, όμως, η προσοχή και το ενδιαφέρον πρέπει να εστιαστεί σε αυτά τα οποία υποδεικνύει η διεθνής εμπειρία, όπου τα αναντίρρητα πλεονεκτήματα των ποιοτικών μεθόδων και διαδικασιών ενεργοποιούνται και αναδεικνύονται αποκλειστικά και μόνον εντός ενός ανθρώπινου και σεβόμενου τις αξίες περιβάλλοντος.

Ανακεφαλαιώνοντας, είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι στην εποχή της ηθικής πτώσης του καπιταλισμού, η δεοντολογία του ελέγχου επανέρχεται στο προσκήνιο και υπό αυτήν την έννοια χρειάζεται να προσδιοριστούν νέα χαρακτηριστικά στην έννοια του ελέγχου ως βασικού πολέμιου της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης, αλλά, επί πλέον, και ως κύριου προασπιστή και εγγυητή της νομιμότητας, της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας, όπως, επίσης, και της ανθρώπινης και ηθικής ανάπτυξης. Παρατηρείται, λοιπόν, τα τελευταία, κυρίως, χρόνια μία διεθνής τάση για σταδιακή αποκατάσταση της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας των πολιτών στους δημόσιους οργανισμούς και στις δημόσιες υπηρεσίες και, επομένως, στο χώρο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αφού αυτές κρίνονται ιδιαίτερα σκόπιμες και αναγκαίες για τη διασφάλιση της δημοκρατίας και την προαγωγή και την προάσπιση του δημοσίου συμφέροντος, καθώς και ενός καλύτερου τρόπου δημόσιας και, ειδικότερα, τοπικής διακυβέρνησης. Εξάλλου, σε κάθε περίπτωση, δεν είναι δυνατόν να αλλάξουν τα αίτια τα οποία προκαλούν τα φαινόμενα της διαφθοράς, εάν, τουλάχιστον, αυτά δεν γίνονται απόλυτα κατανοητά. Κατά άμεση συνέπεια, αποτελεί αδήριτη ανάγκη η προσπάθεια για

⁹⁰ Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, (2001), *Η Κανονιστική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα*, επίσημη μετάφραση Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ΟΟΣΑ, Παρίσι, σ. 51.

αλλαγή τόσο της ηθικής όσο και της κουλτούρας οι οποίες γεννούν και, ταυτόχρονα, συντηρούν τη διαφθορά και την κακοδιοίκηση στο επίπεδο του δημοσίου τομέα και της άσκησης των δημοσίων πολιτικών.

Συνοψίζοντας, να επισημανθεί πως είναι αναγκαία και απαραίτητη η κατάλληλη εκπαίδευση όλων των θεσμικών οργάνων τα οποία είναι επιφορτισμένα με το δύσκολο εκείνο έργο της αντιμετώπισης και της καταπολέμησης των φαινομένων της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης στα πεδία τόσο της δημόσιας διοίκησης όσο και της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και ο πλήρης εφοδιασμός τους τόσο με γνώσεις ελεγκτικής μεθοδολογίας και διαδικασίας όσο και με διάφορα νομικά εργαλεία. Άλλωστε, αξίζει, σε αυτό το σημείο, να αναφερθεί ότι η μη επάρκεια εξειδικευμένης επαγγελματικής γνώσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί μέρος των αιτιών οι οποίες λειτουργούν ως τροχοπέδη για να αναπτυχθεί η ικανότητα διαχείρισης ενός αποδοτικού, αποτελεσματικού και, παράλληλα, ποιοτικού διοικητικού συστήματος ή, διαφορετικά, ενός συστήματος παραγωγής δημοσίων πολιτικών.

4.4. Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης και η βοήθεια της ανάπτυξης των νέων τεχνολογιών

Στις μέρες μας, γίνεται εύκολα αντιληπτή η προστιθέμενη αξία της πληροφορίας τόσο κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού όσο και κατά τη διάρκεια της υποστήριξης της ελεγκτικής διαδικασίας. Άλλωστε, είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι η ραγδαία ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών επιτρέπει την όλο και μεγαλύτερη πρόσβαση σε αυτήν ως σημαντικότερη πηγή γνώσης. Απαιτείται, ωστόσο, αναμφίβολα, τόσο ο προσεχτικός όσο και ο ασφαλής σχεδιασμός της, καθώς, επίσης, και η ορθολογική διαχείρισή της, ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η βέλτιστη δυνατή χρήση της. Αξίζει να προστεθεί, εξάλλου, ότι ο ανωτέρω σχεδιασμός αναφέρεται σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης του ελεγκτικού φορέα, αλλά, επίσης, και σε ζητήματα υποστήριξης των ελεγκτικών διαδικασιών.

Να σημειωθεί, επιπλέον, στο σημείο αυτό, ότι οι νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών είναι αυτές οι οποίες δύνανται να εμπλακούν στη λειτουργία μίας ελεγκτικής αρχής, συμβάλλοντας, με αυτόν το συγκεκριμένο τρόπο, στην καλύτερη δυνατή εσωτερική οργάνωσή της, στον προγραμματισμό και στη διεξαγωγή της ελεγκτικής διαδικασίας. Η ευρύτετη χρήση, μάλιστα, των νέων αυτών πληροφοριακών συστημάτων μπορεί να συμβάλλει τα μέγιστα στην ομαλή και στην αποτελεσματική λειτουργία των ελεγκτικών οργάνων, από τη στιγμή που αυτά καλούνται να δράσουν στο ολοένα διαμορφούμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και, ταυτόχρονα, να ελέγξουν και να υποστηρίξουν τις δράσεις εκείνες οι οποίες λαμβάνουν χώρα μέσα σε αυτό.

Όσον αφορά, τώρα, την περίπτωση των τοπικών οργανισμών, η εισαγωγή σε αυτούς του λεγόμενου διπλογραφικού συστήματος⁹¹, αποτελεί ένα αρκετά χρήσιμο μηχανογραφικό εργαλείο πιο αποτελεσματικής και, συνάμα, πιο διαφανούς οικονομικής διαχείρισης, του οποίου, βέβαια, η ουσιαστική ολοκλήρωση αποσκοπεί και φιλοδοξεί να καταστήσει εφικτό το πέρασμα των ΟΤΑ σε εμφανώς ανώτερα και πιο εξελιγμένα επίπεδα οικονομικής διαχείρισης και οικονομικού ελέγχου.

Να τονιστεί, κλείνοντας, πως, σήμερα, η εντατική ανάπτυξη των τεχνολογικών και των τηλεπικοινωνιακών δικτύων έχει ως άμεσο αποτέλεσμα να μεταβάλλεται άρδην η έννοια του χρόνου και του χώρου, όπως, επιπλέον, και οι διοικητικές δομές να καλούνται

⁹¹ Π.Δ. 315/99, «Περί ορισμού του περιεχομένου και του χρόνου ενάρξεως της εφαρμογής του Κλαδικού Λογιστικού Σχεδίου Δήμων και Κοινοτήτων (Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού)», (Φ.Ε.Κ. 302 Α΄/30-12-99).

να προσαρμοστούν, να αλλάξουν, καθώς, επίσης, και να ανακτήσουν την εμπιστοσύνη των πολιτών, αλλά και των επιμέρους αγορών της οικονομίας. Οι εθνικοί ελεγκτικοί μηχανισμοί, άλλωστε, κάθε χώρας, με ανώτατο το ελεγκτικό συνέδριο κάθε χώρας, συνιστούν τους θεματοφύλακες της εν λόγω εμπιστοσύνης. Ο ελεγκτής, εξάλλου, οφείλει να έχει την αρετή και, ταυτόχρονα, την τόλμη να ακούει προσεχτικά, όχι, φυσικά, μόνο τον ελεγχόμενο, αλλά, επιπροσθέτως, και τις ανάγκες της ίδιας της κοινωνίας της οποίας συνιστά μέλος, και, έτσι, ως δίκαιος, πάντα, κριτής να λαμβάνει τις κρίσιμες αποφάσεις του. Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί, σε τελική ανάλυση, πρέπει να ακολουθούν τις εξελίξεις της εποχής τους, όπως, ακόμη, και να επιτυγχάνουν το καθόλα δύσκολο έργο να οδηγούν αυτές προς το βέλτιστο και το άριστο σημείο⁹².

4.5. Ο έλεγχος των πράξεων και των οργάνων των ΟΤΑ

4.5.1. Αρχές ελέγχου

Το κράτος ασκεί εποπτεία επί των πράξεων των δήμων, των περιφερειών, των νομικών προσώπων αυτών και των συλλογικών και μονομελών οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η εποπτεία συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και σε καμιά περίπτωση σε έλεγχο σκοπιμότητας των πράξεων και σε πειθαρχικό έλεγχο των αιρετών οργάνων των τοπικών οργανισμών.

4.5.2. Όργανα ελέγχου

Αρμόδια όργανα ελέγχου είναι η Αυτοτελής Υπηρεσία Εποπτείας των ΟΤΑ, ο Ελεγκτής Νομιμότητας και το Συμβούλιο Ελεγκτών Νομιμότητας.

Η αυτοτελής υπηρεσία εποπτείας Ο.Τ.Α. συνιστάται στην έδρα κάθε μίας από τις αποκεντρωμένες διοικήσεις. Είναι αρμόδια για τον υποχρεωτικό και τον αυτεπάγγελτο έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των Ο.Τ.Α. και των δύο βαθμών, τον πειθαρχικό έλεγχο των αιρετών οργάνων τους και την εξέταση προσφυγών κατά των μονομελών ή συλλογικών οργάνων των ΟΤΑ όλων των βαθμών και των νομικών προσώπων αυτών. Αποτελεί αποκεντρωμένη υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών, υπαγόμενη απευθείας στον υπουργό Εσωτερικών, και εκδίδει αυτεπαγγέλτως οδηγίες με σκοπό τη διασφάλιση της νομιμότητας των πράξεων των δήμων, των περιφερειών, των νομικών προσώπων αυτών και των συλλογικών και μονομελών οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Παράλληλα, μπορεί να προβαίνει και σε διάφορους επιτόπιους ελέγχους, προκειμένου να διαμορφώνει ίδια αντίληψη.

Σε κάθε αυτοτελή υπηρεσία εποπτείας Ο.Τ.Α. συνιστάται θέση προϊσταμένου αυτής, που φέρει τον τίτλο ελεγκτής νομιμότητας, ο οποίος είναι ανώτατος υπάλληλος με πενταετή θητεία και συντάσσει την ετήσια έκθεση, στην οποία δύναται να προτείνει νομοθετικά και άλλα μέτρα για την αποτελεσματικότερη διενέργεια του ελέγχου νομιμότητας.

Επίσης, συνιστάται συμβούλιο ελεγκτών νομιμότητας με τον υπουργό Εσωτερικών ως πρόεδρο και τους ελεγκτές νομιμότητας ως μέλη. Σκοπός του συλλογικού οργάνου είναι ο συντονισμός της δράσης των αυτοτελών υπηρεσιών εποπτείας Ο.Τ.Α., καθώς και η αντιμετώπιση σημαντικών ζητημάτων που ανακύπτουν τόσο κατά την οργάνωση και λειτουργία τους όσο και κατά τον έλεγχο των ΟΤΑ. Δύναται να απευθύνει ερωτήματα στο νομικό συμβούλιο του κράτους για ζητήματα μείζονος σημασίας που συνάπτονται με

⁹² Μπέσιλα – Βήκα Ε., (2008), ό.π., σ. 44.

τον ασκούμενο από την αυτοτελή υπηρεσία εποπτείας των ΟΤΑ έλεγχο, αλλά και να συντάξει πορίσματα για τον έλεγχο νομιμότητας και εν γένει την κρατική εποπτεία στους ΟΤΑ.

4.5.3. Έλεγχος νομιμότητας επί πράξεων και πειθαρχικός έλεγχος αιρετών

4.5.3.1. Εποπτεία επί των πράξεων των ΟΤΑ – υποχρεωτικός και αυτεπάγγελτος έλεγχος

Στο πλαίσιο του ελέγχου νομιμότητας επί των πράξεων των ΟΤΑ, μια σειρά από αποφάσεις των συλλογικών οργάνων των δήμων, των περιφερειών και των νομικών προσώπων αυτών, οι οποίες απαριθμούνται περιοριστικά στο νόμο με βάση τη σπουδαιότητά τους, αποστέλλονται υποχρεωτικά στην αυτοτελή υπηρεσία εποπτείας, αλλά και στον ελεγκτή νομιμότητας εντός δεκαπέντε (15) ημερών από την έκδοσή τους. Ο ελεγκτής νομιμότητας αποφαινεται για τη νομιμότητά τους εντός προθεσμίας τριάντα (30) ημερών. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι η πράξη είναι παράνομη, τότε αυτή ακυρώνεται.

Παράλληλα προς τον προαναφερθέντα υποχρεωτικό έλεγχο, έχει θεσπιστεί και ο αυτεπάγγελτος έλεγχος νομιμότητας. Στο πλαίσιο αυτού, ο ελεγκτής νομιμότητας μπορεί αυτεπαγγέλτως να ακυρώνει οποιαδήποτε απόφαση των προαναφερθέντων οργάνων, για λόγους νομιμότητας, εντός δύο μηνών αφότου αυτή έχει δημοσιευθεί ή εκδοθεί.

Όλα τα όργανα των δήμων και των περιφερειών, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, οι επιχειρήσεις τους, καθώς και οι σύνδεσμοι έχουν υποχρέωση συμμόρφωσης χωρίς καθυστέρηση προς τις αποφάσεις του ελεγκτή νομιμότητας.

4.5.3.2. Έλεγχος αιρετών

Ο ελεγκτής νομιμότητας μπορεί να επιβάλλει την πειθαρχική ποινή της αργίας έως έξι μηνών ή της έκπτωσης από τα καθήκοντά τους στους αιρετούς, αν έχουν διαπράξει σοβαρή παράβαση των καθηκόντων τους ή υπέρβαση της αρμοδιότητάς τους από δόλο ή βαριά αμέλεια, ύστερα από σύμφωνη γνώμη πειθαρχικού συμβουλίου, που συντίθεται κατά πλειοψηφία από δικαστικούς λειτουργούς.

Επίσης, με απόφαση του υπουργού Εσωτερικών, η οποία στηρίζεται στη σύμφωνη γνώμη του προαναφερθέντος πειθαρχικού συμβουλίου και σε ειδικά αιτιολογημένη έκθεση του οικείου ελεγκτή νομιμότητας, μπορεί να επιβάλλεται η ποινή της παύσης των αιρετών από τα καθήκοντά τους ή και διάλυση ενός δημοτικού ή περιφερειακού συμβουλίου, αποκλειστικά για σοβαρούς λόγους δημοσίου συμφέροντος.

Προβλέπεται, περαιτέρω, η επιβολή των διοικητικών μέτρων της αυτοδίκαιης θέσης σε αργία και της έκπτωσης των αιρετών, όταν συντρέχουν ειδικότερες προϋποθέσεις που σχετίζονται με την τέλεση συγκεκριμένων αδικημάτων, την άσκηση ποινικής δίωξης και την αμετάκλητη καταδίκη για αυτά.

Τέλος, τα αιρετά όργανα των δήμων και των περιφερειών οφείλουν να αποζημιώσουν το δήμο, την περιφέρεια, το νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή το ίδρυμα για κάθε θετική ζημία που προξένησαν σε βάρος της περιουσίας τους από δόλο ή βαριά αμέλεια. Ο καταλογισμός της θετικής ζημίας στο πλαίσιο της αστικής τους ευθύνης γίνεται από τριμελή ελεγκτική επιτροπή στην οποία μετέχει ο ελεγκτής νομιμότητας.

4.6. Προστασία του πολίτη από τις πράξεις των ΟΤΑ

Κάθε πολίτης, ο οποίος έχει έννομο συμφέρον ή και θίγεται από πράξεις ή από παραλείψεις της τοπικής αυτοδιοίκησης, δύναται να προστατευθεί είτε διοικητικά είτε

δικαστικά με τους ακόλουθους τρόπους: 1. δια μέσου διοικητικών προσφυγών και 2. δια μέσου δικαστικών προσφυγών.

4.6.1. Διοικητική προστασία

4.6.1.1. Προσφυγή του πολίτη ενώπιον του ελεγκτή νομιμότητας

Πρόκειται για διαδικασία διοικητικού ελέγχου της τοπικής αυτοδιοίκησης που λαμβάνει χώρα σε αποκεντρωμένο κρατικό επίπεδο.

Η συγκεκριμένη ειδική διοικητική προσφυγή γίνεται ενώπιον του ελεγκτή νομιμότητας κατά πράξης και / ή απόφασης των συλλογικών ή μονομελών οργάνων των δήμων, των περιφερειών και των νομικών τους προσώπων, καθώς επίσης και / ή κατά παράλειψης οφειλόμενης από αυτούς νόμιμης ενέργειας εντός δεκαπέντε (15) ημερών από τη δημοσίευσή της ή την ανάρτησή της στο διαδίκτυο ή από την κοινοποίησή της ή από του έλαβε γνώση αυτής.

Ο ελεγκτής νομιμότητας αποφαινεται επί της προσφυγής μέσα σε αποκλειστική προθεσμία τριάντα (30) ημερών από την υποβολή της. Σε περίπτωση, μάλιστα, άπρακτης παρέλευσης της ανωτέρω προθεσμίας η προσφυγή θεωρείται ότι απορρίφθηκε σιωπηρώς. Ο ελεγκτής νομιμότητας μπορεί στο πλαίσιο άσκησης της ειδικής διοικητικής προσφυγής να αναστέλλει την εκτέλεση της πράξης, εφόσον υποβληθεί σχετικό αίτημα από τον ενδιαφερόμενο, με την επίκληση της πρόδηλης βασιμότητας της προσφυγής ή της ανεπανόρθωτης βλάβης μέχρι την εξέταση της προσφυγής του. Πρόκειται, έτσι, για τη μοναδική περίπτωση που συνεπάγεται κάμψη του γενικού κανόνα της άμεσης εκτελεστότητας των πράξεων των οργάνων των δήμων και των περιφερειών.

4.6.1.2. Καταγγελία του πολίτη στο γενικό επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης και στο σώμα επιθεωρητών – ελεγκτών δημόσιας διοίκησης

Πρόκειται για διαδικασία διοικητικού ελέγχου της τοπικής αυτοδιοίκησης που λαμβάνει χώρα σε κεντρικό επίπεδο.

Ο πολίτης δύναται να καταγγείλει φαινόμενα κακοδιοίκησης είτε στο γενικό επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης είτε στο σώμα επιθεωρητών – ελεγκτών δημόσιας διοίκησης.

Ο γενικός επιθεωρητής δημόσιας διοίκησης έχοντας ως αποστολή τη διασφάλιση της εύρυθμης και αποτελεσματικής λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, περιλαμβανομένης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, την παρακολούθηση και αξιολόγηση του έργου του σώματος και όλων των άλλων σωμάτων και υπηρεσιών επιθεώρησης και ελέγχου της δημόσιας διοίκησης (πλην της επιθεώρησης του Υπουργείου Οικονομικών) δύναται να ασκήσει ή να διατάξει την άσκηση πειθαρχικής δίωξης ή τη λήψη άλλων διοικητικών μέτρων, κατόπιν καταγγελίας.

Το σώμα επιθεωρητών – ελεγκτών δημόσιας διοίκησης ως όργανο εσωτερικού ελέγχου του συνόλου της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και των νομικών τους προσώπων, δέχεται καταγγελίες, καθώς και διενεργεί διάφορες επιθεωρήσεις, ελέγχους και έρευνες (επιτόπιες ή μη), εντοπίζοντας φαινόμενα κακοδιοίκησης, αναποτελεσματικότητας και χαμηλής παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και επιμερίζει τις διαπιστωθείσες ευθύνες στους υπαιτίους με άσκηση πειθαρχικού ελέγχου ή και ποινικής δίωξης.

4.6.1.3. Αναφορά του πολίτη στο συνήγορο του πολίτη

Πρόκειται για διαδικασία διοικητικού ελέγχου της τοπικής αυτοδιοίκησης που λαμβάνει χώρα σε κεντρικό επίπεδο και μάλιστα σε ανεξάρτητη διοικητική αρχή.

Ο συνήγορος του πολίτη δεν ελέγχεται από τα κυβερνητικά όργανα και λειτουργεί υπό συνθήκες ουδετερότητας και ανεξαρτησίας από την πολιτική εξουσία, διαθέτοντας αυξημένο κύρος. Δρα, πάντα, ύστερα από καταγγελίες πολιτών, ουσιαστικά ως ένας εξωδικαστικός μηχανισμός επίλυσης των διαφορών τους με τους διάφορους φορείς της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, ενώ και ο ρόλος του είναι καθαρά διαμεσολαβητικός, καθώς δε διαθέτει κυρωτικές ή κανονιστικές αρμοδιότητες.

4.6.1.4. Αναφορά του πολίτη στο συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης ή τον περιφερειακό συμπαραστάτη του πολίτη και της επιχείρησης

Πρόκειται για διαδικασία εσωτερικού διοικητικού ελέγχου που γίνεται σε τοπικό επίπεδο σε μια προσπάθεια επίλυσης τυχόν προβλημάτων με βάση την αρχή της επικουρικότητας.

Ο συμπαραστάτης δέχεται καταγγελίες άμεσα θιγόμενων πολιτών και επιχειρήσεων για κακοδιοίκηση των υπηρεσιών της αυτοδιοίκησης και διαμεσολαβεί, προκειμένου να επιλυθούν τα σχετικά προβλήματα στο πλαίσιο του ίδιου του Ο.Τ.Α., ώστε να αποτρέπονται πρόσθετες διαδικασίες, όπως προσφυγή σε ελεγκτικούς μηχανισμούς ή στη δικαιοσύνη.

4.6.2. Δικαστική προστασία

Κάθε πολίτης που έχει έννομο συμφέρον ή και θίγονται δικαιώματα ή συμφέροντά του από πράξεις ή παραλείψεις της τοπικής αυτοδιοίκησης, δικαιούται να προσφύγει στα δικαστήρια.

Η προσφυγή γίνεται στα διοικητικά δικαστήρια είτε στα διοικητικά πρωτοδικεία είτε στα διοικητικά εφετεία είτε ακόμη και στο Συμβούλιο της Επικρατείας, που είναι το ανώτερο διοικητικό δικαστήριο.

Σημειώνεται, δε, ότι ο διοικητικός έλεγχος, κυρίως η προσφυγή ενώπιον του ελεγκτή νομιμότητας, αλλά και η καταγγελία στο γενικό επιθεωρητή ή στο σώμα επιθεωρητών – ελεγκτών δημόσιας διοίκησης, μπορεί να καταλήξει σε δικαστικό έλεγχο, όταν επιβληθεί πειθαρχική ποινή ενώπιον των διοικητικών δικαστηρίων.

Σε κάθε περίπτωση, η διοίκηση υποχρεούται να συμμορφώνεται προς τις δικαστικές αποφάσεις εντός ευλόγου χρόνου.

4.7. Ο οικονομικός έλεγχος των ΟΤΑ α' και β' βαθμού

4.7.1. Ο προληπτικός έλεγχος εισπραξης εσόδων

Οι δαπάνες των δήμων, των περιφερειών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου αυτών, εξαιρουμένων των σχολικών επιτροπών, καθώς και των κοινωφελών επιχειρήσεων, των Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης και Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.) και των δημοτικών ανώνυμων εταιρειών, ανεξαρτήτως πληθυσμού υπάγονται σε προληπτικό έλεγχο που διενεργείται από το Ελεγκτικό Συνέδριο.

Ο προληπτικός έλεγχος εσόδων των ΟΤΑ και των νομικών τους προσώπων, καθώς και των νομίμως βεβαιωθέντων χρεών, οφειλών ή προστίμων σε βάρος τρίτων, ασκείται από τον επίτροπο του ελεγκτικού συνεδρίου που είναι αρμόδιος για τον προληπτικό έλεγχο των δαπανών. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί αδράνεια εισπραξης των ανωτέρω, οφειλόμενη σε δόλο ή βαριά αμέλεια των αιρετών ή των αρμοδίων υπαλλήλων,

ενεργοποιείται η προβλεπόμενη διαδικασία για τον καταλογισμό τούτων με το ποσό της ζημίας που προξένησαν.

4.7.2. Ο κατασταλτικός έλεγχος

Το ελεγκτικό συνέδριο διεξάγει υποχρεωτικά κατασταλτικό έλεγχο των λογαριασμών των δήμων, των περιφερειών και των νομικών τους προσώπων δημοσίου δικαίου, καθώς και των κοινωφελών επιχειρήσεων, των επιχειρήσεων ύδρευσης αποχέτευσης και των δημοτικών ανωνύμων εταιρειών. Ο έλεγχος είναι ετήσιος τακτικός και δειγματοληπτικός, εκτός εάν από τον εν λόγω δειγματοληπτικό έλεγχο προέκυψαν λόγοι που επιβάλλουν τη γενίκευση του κατασταλτικού ελέγχου, και διενεργείται μετά το τέλος κάθε οικονομικής χρήσης, ή είναι έκτακτος γενικός ή ειδικός ή θεματικός και συνίσταται στον έλεγχο νομιμότητας και κανονικότητας της διαχείρισης.

Αρμόδιος για τον κατασταλτικό έλεγχο είναι ο ίδιος επίτροπος ο οποίος είναι αρμόδιος και για τον προληπτικό έλεγχο των υπόχρεων φορέων, ενώ η σχετική έκθεση περί των αποτελεσμάτων του διενεργηθέντος κατασταλτικού ελέγχου διαβιβάζεται στους υπουργούς Εσωτερικών και Οικονομικών, καθώς και στην Επιτροπή Διαφάνειας και Θεσμών της Βουλής.

4.8. Η αναγκαιότητα των ελεγκτικών μηχανισμών στους Ο.Τ.Α.⁹³

Στο πλαίσιο της ευρύτερης πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, που διακατέχει το πνεύμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), υφίσταται η αδήριτη ανάγκη σημαντικής ενίσχυσης των αποκεντρωμένων δομών των κρατών της, καθώς και των αυτοδιοικούμενων μονάδων διοίκησης.

Στην Ελλάδα η τάση αυτή εκφράστηκε συνταγματικά και νομοθετικά, κυρίως, με τη δημιουργία δεύτερου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης, τη συγκέντρωση δήμων και κοινοτήτων (σχέδιο «Καποδίστριας», «Καλλικράτης»), τη μεταφορά αρμοδιοτήτων προς την τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς και την προσπάθεια ενίσχυσης της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, με την ανάπτυξη του θεσμού των δημοτικών επιχειρήσεων.

Η τοπική αυτοδιοίκηση ενώ διαχειριζόταν παραδοσιακά ένα μικρό ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (Α.Ε.Π.), περίπου το 4% των συνολικών πόρων του κρατικού προϋπολογισμού με συμμετοχή στο δημοσιονομικό χρέος της χώρας μόλις με το 0,9%⁹⁴, χρειάστηκε να διαχειριστεί, από τη δεκαετία του '90 και μετά, πολύ μεγαλύτερα ποσά του Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ) και υπό τον έλεγχο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Απέκτησε νέες, πιο σύνθετες αρμοδιότητες και λειτουργίες, χωρίς την προηγούμενη οργάνωση της απαραίτητης υποδομής της, με αποτέλεσμα την άσκηση μη επαρκούς εποπτείας στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. Παράλληλα, να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι δεν ήταν εύκολο να απαλλαγεί από παλιές νοοτροπίες. Αποτέλεσμα είναι η τοπική αυτοδιοίκηση να εμφανίζεται σήμερα στον τύπο και στην κοινή γνώμη ως «εστία διαπλοκής, αδιαφάνειας και ανομίας», ενώ σύμφωνα με τις εκθέσεις του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Ε.Δ.Δ.) αποτελεί ένα «προνομιακό πεδίο ανάπτυξης φαινομένων διαφθοράς» όπως είναι:

⁹³Βενετσανοπούλου Μ., (2014), Η αναγκαιότητα των ελεγκτικών μηχανισμών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, πρακτικά της εκδήλωσης *Τοπική Αυτοδιοίκηση: Οικονομική Διαχείριση, Ανάπτυξη και Έλεγχος* που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του πολυσυνεδρίου Money Show, Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα, σσ. 6 - 9.

⁹⁴<http://www.europa.eu>

Οι προμήθειες στο δημόσιο, οι απευθείας αναθέσεις έργων, οι συμβάσεις έργων, με συνεχείς αλλαγές του θεσμικού πλαισίου που τις διέπουν, η κατάχρηση εξουσίας, η σπατάλη και η κατάχρηση δημοσίου χρήματος, οι οικονομικές ατασθαλίες, ελλείπει πολλές φορές συντονισμού και συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών των τοπικών οργανισμών, οι παράνομες προσλήψεις υπαλλήλων με διάφορες σχέσεις εργασίας, οι ανεπαρκείς μελέτες για την εκτέλεση έργων, η γραφειοκρατία και η πολυνομία, τα συχνά παραθυράκια νόμων που αντιμετωπίζουν ένα πρόβλημα και ταυτόχρονα δημιουργούν εκατό, είναι οι βασικές αιτίες των παραπάνω ζητημάτων. Οι δε τομείς στους οποίους επικεντρώνεται η κακοδιοίκηση και η διαφθορά στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι, κυρίως, οι πολεοδομίες, το περιβάλλον, οι μεταφορές, τα δημοτικά έργα, οι άδειες καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, οι δημοτικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι σχεδόν όλες ελλειμματικές, ενώ, παράλληλα, σε πολλές περιπτώσεις οι υπηρεσίες που προσφέρονται στους πολίτες είναι ελλιπείς.

Οι διάφορες Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο.) τοπικού ενδιαφέροντος και οι Κοινωνικές Συνεταιριστικές Επιχειρήσεις (ΚΟΙΝ.Σ.ΕΠ.), που ιδρύονται με συνεργασία των Ο.Τ.Α. α' βαθμού, αποτελούν πολλές φορές πηγή ρουσφετιού και σπατάλης δημοσίου χρήματος. Επίσης, πολύ σημαντικό σύμπτωμα κακοδιοίκησης και κατάφωρης παραβίασης της νομιμότητας αποτελεί η άρνηση εκτέλεσης ή συμμόρφωσης των Ο.Τ.Α. και των δύο βαθμών σε δικαστικές αποφάσεις. Από την άλλη, δεν πρέπει να παραλείψουμε να επαινέσουμε το αξιόλογο έργο που επιτελούν τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.), πολλές φορές μάλιστα με την επίδειξη αξιοπρόσεκτου ζήλου από τους υπαλλήλους που υπηρετούν σε αυτά.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία των εκθέσεων του γενικού επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης, αλλά και όπως επανειλημμένα αυτός έχει επισημάνει, οι Ο.Τ.Α. αποτελούν έναν «προνομιακό» χώρο εμφάνισης φαινομένων κακοδιοίκησης και μη τήρησης των νόμιμων διαδικασιών, τα οποία οδηγούν νομοτελειακά σε ποικίλα φαινόμενα διαφθοράς. Κύριο χαρακτηριστικό τους αποτελεί η επικράτηση της βούλησης του επικεφαλής δημάρχου, ο οποίος, λόγω, κυρίως, έλλειψης αντίστασης εκ μέρους της μειοψηφίας στις περισσότερες των περιπτώσεων, εκλαμβάνει το αιρετό της ιδιότητάς του ως δυνατότητα υπέρβασης ή και καταχρηστικής άσκησης των κατά νόμον αρμοδιοτήτων του, με το πρόσχημα της ικανοποίησης μιας ιδιόζουσας έννοιας του τοπικού συμφέροντος.

Επίσης, από τις αναφορές και από τις ετήσιες εκθέσεις του Συνηγόρου του Πολίτη (ΣτΠ), χαρακτηριστικές περιπτώσεις κακοδιοίκησης των Ο.Τ.Α. αφορούν τη χορήγηση και την ανάκληση αδειών λειτουργίας καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος, την εκτέλεση έργων και προμηθειών «εν αναμονή εσόδων», χωρίς να έχουν εξασφαλιστεί οι απαραίτητες πιστώσεις, συμβάσεις έργου ή άλλες παροχές με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας, όπου παραβιάζονται συστηματικά οι συμβατικές τους υποχρεώσεις, την μη καταβολή αποζημιώσεων από απαλλοτριώσεις, την παράνομη επιβολή δημοτικών και ανταποδοτικών τελών, θέματα εποπτείας των Ο.Τ.Α., αρμοδιότητες της δημοτικής αστυνομίας, την απόσυρση εγκαταλελειμμένων αυτοκινήτων και την αποκατάσταση πεζοδρομίων, την αποζημίωση από βλάβες στο οδόστρωμα, τη διαχείριση υγρών και στερεών αποβλήτων, τις διαφημιστικές πινακίδες, τις προσλήψεις εκτός Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) (σε Κ.Ε.Π. κ.λπ.), θέματα υπουργείων για τα οποία οι Ο.Τ.Α. ασκούν την κατά τόπο αρμοδιότητα, όπως είναι η ιθαγένεια, οι άδειες άσκησης επαγγέλματος κ.λπ., αλλά και η παροχή κακής ποιότητας υπηρεσιών από τους Ο.Τ.Α. προς τους πολίτες, όπως, για παράδειγμα, είναι η παράλειψη οφειλομένης νόμιμης ενέργειας και η μη τήρηση της αρχής της νομιμότητας εκ μέρους της διοίκησης των τοπικών οργανισμών, η καταστρατήγηση των συμβατικών υποχρεώσεων των τοπικών οργανισμών προς τους πολίτες, η ελλιπής πληροφόρηση και η κακή επικοινωνία μεταξύ Ο.Τ.Α. και πολιτών, η μη απάντηση ή η καθυστέρηση απάντησης της διοίκησης

των Ο.Τ.Α. προς τους πολίτες, η μη ορθή και μη εξυπηρετική συμπεριφορά των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α. προς τους πολίτες, η μη τήρηση της αρχής της επιείκειας από πλευράς των τοπικών οργανισμών προς τους πολίτες, η μη εκτέλεση δικαστικής απόφασης εκ μέρους των Ο.Τ.Α., όπως, επίσης, και η μη τήρηση της αρχής της διαφάνειας από τις διοικήσεις των διαφόρων τοπικών οργανισμών, στοιχεία τα οποία κλονίζουν σοβαρά τις σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των πολιτών και των επιμέρους Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Η σύγκριση μεταξύ των επιχειρήσεων των Ο.Τ.Α. εν γένει και των Δ.Ε.Υ.Α. (Δημόσιων Επιχειρήσεων Ύδρευσης και Αποχέτευσης), καταδεικνύει ότι μία από τις κυριότερες αιτίες της παθογένειας του χώρου των επιχειρήσεων, είναι το «χαλαρό» νομοθετικό πλαίσιο, που αφ' ενός, δημιουργεί ένα σχεδόν απεριόριστο πεδίο δράσης (ή πειραματισμού) για αυτές, και αφ' ετέρου, ο χαμηλός βαθμός εποπτείας – ελέγχου των πράξεων και περαιτέρω κοινωνικής λογοδοσίας των διοικήσεών τους. Ειδικότερα, στα χρόνια που αναπτύχθηκε ο θεσμός των επιχειρήσεων των Ο.Τ.Α. παρατηρήθηκαν φαινόμενα όπως:

- Η ίδρυση υπερβολικά μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων ανά την Ελλάδα, με αμφίβολο για πολλές, θετικό οικονομικό απολογισμό.
- Η ίδρυση μεγάλου αριθμού, εξ αρχής μη βιώσιμων ή εν τέλει ανενεργών επιχειρήσεων.
- Εμπλοκή των Ο.Τ.Α. χωρίς πείρα και τεχνογνωσία σε επιχειρηματικές δραστηριότητες και διαδικασίες άγνωστες προς αυτούς.
- Εκφυλισμός επιχειρήσεων Ο.Τ.Α. σε μηχανισμούς προσλήψεων προσωπικού χωρίς αξιολογικές διαδικασίες.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω ο χώρος των επιχειρήσεων των Ο.Τ.Α. είναι εν πολλοίς ανέλεγκτος και πολύ συχνά, οικονομικά επαχθής για τους συμμετέχοντες Ο.Τ.Α. και ουσιαστικά εν τέλει για τους πολίτες.

Εύλογα στο σημείο αυτό τίθεται το ερώτημα. Υπάρχει επαρκές θεσμικό πλαίσιο για την εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών διαφάνειας;

Θεσμικό πλαίσιο υπάρχει, αλλά είναι πολυπόικλο και πολυεπίπεδο. Απαιτείται κωδικοποίησή του, ενίσχυση και ενιαιοποίηση των ελεγκτικών μηχανισμών, καθώς και ταχύτερη απονομή της δικαιοσύνης.

Η τοπική αυτοδιοίκηση, σαν συμμετοχικός – δημοκρατικός θεσμός, πρέπει να είναι ταυτόσημη με την έννοια της διαφάνειας. Η τοπική αυτοδιοίκηση είναι θεσμός που διαμορφώνει ενεργούς πολίτες και δημιουργεί προϋποθέσεις ουσιαστικής πολιτικής συμμετοχής. Η δημόσια λογοδοσία και ο κοινωνικός έλεγχος γίνονται ουσιαστικά στοιχεία της τοπικής δημοκρατίας μόνο όταν υιοθετούνται και εφαρμόζονται ως συστατικό στοιχείο της λειτουργίας της αυτοδιοίκησης. Η δημοτική ή περιφερειακή αρχή οφείλει να υιοθετεί διαδικασίες και μέτρα για τον έλεγχο της τοπικής εξουσίας και τη συνδιαμόρφωση με τους πολίτες των βασικών προτεραιοτήτων της δημοτικής ή περιφερειακής πολιτικής και των τρόπων αντιμετώπισης των τοπικών προβλημάτων.

Διαφάνεια λοιπόν στην τοπική αυτοδιοίκηση; Ναι, πλήρης, κρυστάλλινη και διαυγής σε κάθε ενέργεια των δήμων και, βεβαίως, σε όλους τους θεσμούς του κράτους, χωρίς όμως πνιγηρή γραφειοκρατία, που ακινητοποιεί τις δημοτικές υπηρεσίες σε βάρος της εξυπηρέτησης των δημοτών.

Χρειάζεται, ακόμη, διαφάνεια στην οικονομική διαχείριση των δήμων με εδραίωση κανόνων διαφάνειας και χρηστής οικονομικής διαχείρισης, που διασφαλίζεται από την τήρηση της υφιστάμενης νομοθεσίας. Έτσι, διπλογραφικό λογιστικό σύστημα, διαύγεια, προσυμβατικός έλεγχος, προληπτικός έλεγχος από το ελεγκτικό συνέδριο, ελεγκτής νομιμότητας, ορκωτοί ελεγκτές - λογιστές και ισολογισμοί, υποβολή μηνιαίων ταμιακών

καταστάσεων, κλήρωση επιτροπών διενέργειας διαγωνισμών, καθώς επίσης και κεντρικό ηλεκτρονικό μητρώο δημοσίων συμβάσεων αποτελούν ενδεικτικά κάποιες βασικές διαδικασίες ελέγχου της οικονομικής λειτουργίας ενός δήμου ή μίας περιφέρειας.

Σήμερα όλοι μπορούν να γνωρίζουν, για παράδειγμα, τι προμηθεύεται ένας δήμος, πως το προμηθεύεται, από ποιόν και πόσο κοστίζει. Υπάρχει, δηλαδή, ένα σχετικά επαρκές πλαίσιο κανόνων, η τήρηση των οποίων, ταυτόχρονα με τις διαδικασίες ελέγχου, διασφαλίζει τη διαφάνεια στην οικονομική διαχείριση.

Ένα από τα σοβαρότερα προβλήματα, που άμεσα ή έμμεσα συμβάλλουν στην αδιαφάνεια και στην ενίσχυση του κλίματος καχυποψίας των πολιτών στους θεσμούς, είναι το πολυεπίπεδο πεδίο των ελεγκτικών μηχανισμών, αλλά και η καθυστέρηση απονομής της δικαιοσύνης σε υποθέσεις που ελέγχονται.

Σήμερα υφίστανται θεσμοθετημένες ελεγκτικές αρχές για να ασκούν τον έλεγχο νομιμότητας και διαφάνειας επί των πράξεων των Ο.Τ.Α., όπως είναι ο Γενικός Γραμματέας Αποκεντρωμένης Διοίκησης (Γ.Γ.Α.Δ.), νυν Συντονιστής Αποκεντρωμένης Διοίκησης, το Ελεγκτικό Συνέδριο, η Υπηρεσία Δημοσιονομικού Ελέγχου, ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης (Γ.Ε.Δ.Δ.), το Σώμα Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης (Σ.Ε.Ε.Δ.Δ.), αλλά και το Σώμα Δίωξης Οικονομικού Εγκλήματος (Σ.Δ.Ο.Ε.), οι Επιθεωρητές Περιβάλλοντος, ο Συνήγορος του Πολίτη (ΣτΠ), ο Ελεγκτής Νομιμότητας, το Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των Ο.Τ.Α., κ.ά..

Τις περισσότερες φορές αυτά τα πολλαπλά επίπεδα ελέγχου, αντί να διευκολύνουν και να στηρίζουν τους Ο.Τ.Α. στο έργο τους, όχι μόνο δεν συμβάλλουν θετικά στη λύση των προβλημάτων της αυτοδιοίκησης, αλλά μερικές φορές αποτελούν σοβαρή τροχοπέδη στη λειτουργία της.

Με το νόμο 3852/2010 «Καλλικράτης», άρθρα 214 – 237, η μέχρι σήμερα προβλεπόμενη διαδικασία ελέγχου νομιμότητας των πράξεων των Ο.Τ.Α. αλλάζει και διατηρείται σε ισχύ μέχρι την οργάνωση των προβλεπόμενων από τον «Καλλικράτη» νέων υπηρεσιών. Σύμφωνα με το νόμο αυτόν θεσμοθετείται ένα εντελώς νέο σύστημα εποπτείας των πράξεων των δήμων, των περιφερειών και των νομικών τους προσώπων, καθώς και του πειθαρχικού ελέγχου των αιρετών από το κράτος και συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας των πράξεων τους και σε πειθαρχικό έλεγχο των αιρετών. Η εποπτεία αυτή δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία, όπως και την ελεύθερη δράση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, ούτε να θίγει τη διοικητική και την οικονομική αυτοτέλειά τους.

Για την εποπτεία και τον πειθαρχικό έλεγχο ιδρύεται, όπως έχει ήδη αναφερθεί, στην έδρα κάθε αποκεντρωμένης διοίκησης μία αυτοτελής υπηρεσία εποπτείας Ο.Τ.Α., η οποία αποτελεί αποκεντρωμένη υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.), που υπάγεται απευθείας στον εν λόγω υπουργό.

Σύμφωνα με το νόμο «Καλλικράτης», οι αποφάσεις των συλλογικών οργάνων των δήμων και των περιφερειών αποστέλλονται υποχρεωτικά για έλεγχο νομιμότητας στην αυτοτελή υπηρεσία εποπτείας των Ο.Τ.Α. εφόσον, μεταξύ άλλων, αφορούν: α)ρυθμίσεις κανονιστικού περιεχομένου, β)την ανάθεση έργων, υπηρεσιών, μελετών και προμηθειών, γ)την αγορά και εκποίηση ακινήτων, δ)την κήρυξη αναγκαστικών απαλλοτριώσεων, ε)την επιβολή φόρων, τελών, δικαιωμάτων, στ)τη σύναψη κάθε μορφής συμβάσεων και ζ)τη σύναψη δανείων.

Η υπηρεσία αυτή εκτός από τον έλεγχο νομιμότητας των πράξεων των Ο.Τ.Α., είναι αρμόδια και για τον πειθαρχικό έλεγχο των αιρετών, σύμφωνα με το άρθρο 102, παράγραφος 4, του συντάγματος, και μπορεί να εκδίδει οδηγίες αυτεπάγγελα, με σκοπό τη διασφάλιση της νομιμότητας στη δράση τους.

Να επαναληφθεί το γεγονός ότι σε κάθε μία αυτοτελή υπηρεσία εποπτείας Ο.Τ.Α. ως προϊστάμενός της ορίζεται, κατά τον «Καλλικράτη», ένας ανώτατος υπάλληλος, ο οποίος

φέρει τον τίτλο «Ελεγκτής Νομιμότητας» και ο οποίος διορίζεται με πενταετή θητεία και διαθέτει συγκεκριμένα τυπικά προσόντα, τα οποία καθορίζονται αποκλειστικά στο νόμο. Μπορεί να καταλάβει τη συγκεκριμένη θέση και κάποιος μόνιμος δημόσιος υπάλληλος, ο οποίος καθόλη τη διάρκεια της θητείας του τελεί αυτοδικαίως σε απόσπαση από την οργανική του θέση και λαμβάνει τις αποδοχές αποκλειστικά και μόνον του ελεγκτή νομιμότητας. Επιπροσθέτως, να τονιστεί ότι η επιλογή του ελεγκτή νομιμότητας γίνεται, έπειτα από προκήρυξη του αρμόδιου Υπουργείου Εσωτερικών, από το Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.). Ο ελεγκτής νομιμότητας, τέλος, οφείλει να ελέγξει τη νομιμότητα της απόφασης μέσα σε αποκλειστική προθεσμία τριάντα (30) ημερών από την περιέλευσή της στην αυτοτελή υπηρεσία εποπτείας των Ο.Τ.Α.. Συγκεκριμένα, εντός της προθεσμίας αυτής οφείλει να εκδώσει απόφαση για τη νομιμότητα ή την ακύρωση αυτής της ελεγχόμενης πράξης.

Ο ελεγκτής νομιμότητας συντάσσει στο τέλος κάθε έτους έκθεση στην οποία καταγράφει το έργο της αυτοτελούς υπηρεσίας εποπτείας των Ο.Τ.Α. και ειδικότερα τον αριθμό των πράξεων που ελέγχθηκαν, τις προσφυγές που εξετάστηκαν και τα ζητήματα, εν γένει, που απασχόλησαν την υπηρεσία κατά τη διενέργεια της εποπτείας, όπως τυχόν καταγγελίες που υποβλήθηκαν στην υπηρεσία από πρόσωπα για θέματα νομιμότητας. Στην ίδια έκθεση μπορεί να προτείνονται μέτρα, νομοθετικά και άλλα, τα οποία πρέπει να ληφθούν για την αποτελεσματικότερη διενέργεια του ελέγχου νομιμότητας.

Ο θεσμός του ελεγκτή νομιμότητας έχει μείνει αδρανής και τελεί σε μεταβατικό στάδιο τα τέσσερα πρώτα χρόνια εφαρμογής του «Καλλικράτη», με άμεσο αποτέλεσμα τα καθήκοντά τους να ασκούνται από τους κατά τόπο αρμόδιους γενικούς γραμματείς αποκεντρωμένης διοίκησης και μέχρι τη σύσταση της αυτοτελούς υπηρεσίας εποπτείας των Ο.Τ.Α. τα καθήκοντά της να ασκούνται από την επιτροπή του αρ. 152 ν. 3463/2006 (δημοτικός και κοινοτικός κώδικας).

Το δύσκολο όμως αυτό έργο που έχουν αναλάβει οι αποκεντρωμένες διοικήσεις της χώρας, αδυνατούν να φέρουν σε πέρας, με αποτέλεσμα ο έλεγχος που ασκείται να είναι, στις περισσότερες των περιπτώσεων, ανεπαρκής, τυπικός και όχι ουσιαστικός και σε βάθος. Πολλές φορές, κατά τη διερεύνηση καταγγελιών η οποία τους ζητείται από το γενικό επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης, οι αποκεντρωμένες διοικήσεις αρκούνται στη διαβίβαση των απόψεων του ελεγχόμενου Ο.Τ.Α., αντίθετα με τον εποπτικό και τον πειθαρχικό τους ρόλο, χωρίς να διατυπώνουν απολύτως καμία συγκεκριμένη θέση περί της νομιμότητας ή μη της προσβαλλόμενης πράξης. Επομένως, είναι αδήριτη ανάγκη η ενίσχυση των μηχανισμών και συστημάτων ελέγχου και αυτοελέγχου τόσο στην κεντρική διοίκηση όσο και στην τοπική αυτοδιοίκηση, με ουσιαστικότερο και με αποτελεσματικότερο έλεγχο από τις αποκεντρωμένες διοικήσεις στους Ο.Τ.Α. και στα εξαρτώμενα από αυτούς νομικά πρόσωπα, όπως και η επαρκής χρηματοδότηση των απασχολούμενων εκτός έδρας επιθεωρητών.

Ο έλεγχος των δαπανών των Ο.Τ.Α. (προσυμβατικός προληπτικός έλεγχος), σύμφωνα με το άρθρο 98 του συντάγματος, ανήκει στην αρμοδιότητα του ελεγκτικού συνεδρίου. Είναι η πιο αποδοτική μορφή ελέγχου, καθώς η αποτελεσματική εφαρμογή της εξασφαλίζει την ορθή δαπάνη των κρατικών κονδυλίων, αφού ο έλεγχος είναι απόλυτα επίκαιρος.

Είναι πολλές οι περιπτώσεις όπου οι έλεγχοι από τα ελεγκτικά σώματα αλληλεπικαλύπτονται, με αποτέλεσμα να δημιουργείται καθεστώς αβεβαιότητας, να δυσχεραίνεται η εύρυθμη λειτουργία της διοίκησης και, σε τελική ανάλυση, να παραβιάζεται και η ίδια η αρχή της αναλογικότητας.

Στο πλαίσιο του εξορθολογισμού του συστήματος ελέγχων, εξετάζεται η δυνατότητα τα σώματα αυτά να ενοποιηθούν σε ένα πολυεπίπεδο σώμα, με προσωπικό διυπουργικής προέλευσης, υπό τον κεντρικό συντονισμό του γενικού επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης.

Ένας τέτοιος μηχανισμός θα μπορούσε να εξασφαλίζει ανθρώπινους πόρους, μείωση του ελεγκτικού χρόνου και βελτίωση της ποιότητας του ελέγχου. Παράλληλα, εξετάζεται η δυνατότητα αναγνώρισης αρμοδιοτήτων αυτοτελούς πειθαρχικού χαρακτήρα στα σώματα αυτά.

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος των πολλαπλών ελεγκτικών μηχανισμών, το υπουργείο Εσωτερικών, το ελεγκτικό συνέδριο, ο συνήγορος του πολίτη, ο γενικός επιθεωρητής δημόσιας διοίκησης και η κεντρική ένωση δήμων Ελλάδας θα μπορούσαν, άλλωστε, να συγκροτήσουν ένα είδος συμβουλίου, γνωμοδοτικού χαρακτήρα, που θα είχε ως βασική αρμοδιότητα τη μελέτη και την παρακολούθηση των σωμάτων ελέγχου, ούτως ώστε να ελαχιστοποιούνται οι αλληλεπικαλύψεις.

Η Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (Κ.Ε.Δ.Ε.) έχει εξετάσει τη δυνατότητα θέσπισης ενός Σώματος Επιθεωρητών – Ελεγκτών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σ.Ε.Ε.Τ.Α.), το οποίο να απαρτίζεται από πρώην και από εν ενεργεία δημάρχους και στελέχη της τοπικής αυτοδιοίκησης, που θα εντέλλονται από την κεντρική ένωση δήμων Ελλάδας, από τους κόλπους της, αλλά και που θα παρέχουν επί τόπου συμβουλευτικές υπηρεσίες, θα διευκολύνουν την εφαρμογή νέων μέτρων και πολιτικών και θα υποβοηθούν τους Ο.Τ.Α..

Η σκέψη εμπνέεται από το μοντέλο του εσωτερικού ελέγχου, που προτείνει, άλλωστε, και το «Εγχειρίδιο Καλών Πρακτικών» του Συμβουλίου της Ευρώπης, καθώς και από το αγγλικό πρότυπο: στην Αγγλία υπάρχει ένα ελεγκτικό σώμα για τους δημοσιονομικούς ελέγχους, το Audit Commission, που συγκροτείται από τον υπουργό εσωτερικών και έχει τρεις (3) λειτουργίες: α) το διορισμό ελεγκτών για τις τοπικές αρχές στην Αγγλία και την Ουαλία, β) την προετοιμασία ενός κώδικα ελέγχου πρακτικής, που διέπει όλους τους ελέγχους που διεξάγονται στις τοπικές αρχές και γ) τη σύνταξη μελετών για την προαγωγή της οικονομίας, της ικανότητας και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών των τοπικών αρχών.

Οι ετήσιες εκθέσεις των ελεγκτικών μηχανισμών που δίνονται στη δημοσιότητα αναδεικνύουν κυρίως και με δυσανάλογο, ως προς τα πραγματικά περιστατικά, τρόπο, τα αρνητικά στοιχεία ενώ δεν αναφέρονται καθόλου στα θετικά και ούτε γίνεται καμία σύγκριση με προηγούμενες εκθέσεις, από τις οποίες προκύπτει η βελτίωση της λειτουργίας των Ο.Τ.Α..

Θα ήταν χρήσιμο το τελικό πόρισμα να διατυπώνεται με τρόπο, ώστε και να βοηθάει τους Ο.Τ.Α. στην βελτίωση της λειτουργίας τους, αλλά και να μην χρησιμοποιείται ως ευκαιρία για γενικευμένη «διαπόμπευση» της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως συμβαίνει πολλές φορές σήμερα.

Ασφαλώς και υπήρξαν περιπτώσεις αιρετών οργάνων, που εκθέτουν την τοπική αυτοδιοίκηση. Σε καμιά όμως περίπτωση, οι μεμονωμένες περιπτώσεις δεν μπορούν να απαξιώνουν το σύνολο των αιρετών.

Λέμε λοιπόν να στους ελέγχους, που τους θεωρούμε επιβοηθητικούς στο έργο, αλλά όχι στην προκατάληψη και την καχυποψία σε βάρος της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθούν συνοπτικά τα βασικά αίτια ανάπτυξης της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης στον τομέα της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με τις διάφορες εκθέσεις του γενικού επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης, καθώς και του συνηγόρου του πολίτη, αλλά και σύμφωνα με μία σχετική μελέτη στο Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ)⁹⁵:

⁹⁵ Αθανασίου Λ., (2000), *Το «μέγεθος» και ο ρόλος του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα: εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες*, μελέτη στο ΚΕΠΕ, Αθήνα, σσ. 6 - 8.

- Παράβαση των κείμενων διατάξεων.
- Μη τήρηση των νομίμων διαδικασιών.
- Αδυναμία του διοικητικού προσωπικού να ανταποκριθεί στο σύνθετο χαρακτήρα πολλών αιτημάτων, αδυναμία η οποία συχνά οφείλεται σε άγνοια στοιχειωδών διοικητικών κανόνων.
- Ελλιπής ή πλημμελής ενημέρωση του προσωπικού – ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο.
- Κακή οικονομική διαχείριση και πλημμελής ή ανύπαρκτη άσκηση λεπτομερούς διαχειριστικού ελέγχου.
- Ανεπαρκής επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών.
- Έλλειψη ορθολογικού σχεδιασμού της εργασίας και χρησιμοποίηση αναποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών, ιδίως μετά την εφαρμογή του νόμου 3852/2010 στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση, γνωστού και ως «Καλλικράτης», στον οποίο προβλέπεται, μεταξύ πολλών άλλων, η ανάθεση ενός σημαντικότερου αριθμού αρμοδιοτήτων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς και η κατάργηση ή η συγχώνευση αυτών των τοπικών οργανισμών και των νομικών τους προσώπων, με άμεσο αποτέλεσμα φυσικά την αδυναμία ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του ασκούμενου από αυτούς έργου.
- Μη ουσιαστική άσκηση ελέγχου νομιμότητας των πράξεων των Ο.Τ.Α. από τα εκ του νόμου προβλεπόμενα αρμόδια όργανα της διοίκησης.
- Η διοικητική μεταρρύθμιση των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού με το νόμο του «Καλλικράτη» πραγματοποιήθηκε δίχως να υπάρχει προετοιμασία τους και προφανέστατα δεν έτυχε μέχρι και σήμερα της απαραίτητης υποστήριξης.
- Η εισαγωγή του θεσμού των αυτοδιοικούμενων περιφερειών στο χώρο της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης, με τον τρόπο τον οποίο υλοποιήθηκε αλλά και με τις διαδοχικές νομοθετικές, δικαστικές και διοικητικές περιπέτειές του, οδήγησε περισσότερο σε σύγχυση και πολύ σοβαρές δυσλειτουργίες.
- Καθίσταται αναγκαία και απαραίτητη η περαιτέρω νομοθετική οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων της κεντρικής εξουσίας και των Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού και, βάσει αυτής, η συνακόλουθη ενίσχυση ή μη των τοπικών οργανισμών με πόρους ανάλογους με πρωταρχικό σκοπό τη διεκπεραίωση των συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων.
- Είναι αδήριτη ανάγκη επανεξέτασης του εύρους και του αντικειμένου της παραχώρησης αρμοδιοτήτων προς τους Ο.Τ.Α., διότι αποδεικνύεται ότι τα φαινόμενα κακοδιοίκησης και διαφθοράς είναι λιγότερα σε θέματα δημόσιας υγείας, κοινωνικής πρόνοιας και προστασίας, ενώ είναι εντονότερα σε τομείς όπως, για παράδειγμα, ο έλεγχος και οι αδειοδοτήσεις.
- Η διαδικασία μεταβίβασης αρμοδιοτήτων στους Ο.Τ.Α. είναι αναγκαίο να συμβαδίζει και με το βαθμό ανάπτυξης της κοινωνίας των πολιτών, με την δραστηριοποίηση της οποίας και μόνο καθίσταται δυνατόν να γίνει περισσότερο αποτελεσματική η τοπική διαχείριση των προβλημάτων. Έτσι, στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις προηγούνται της εξέλιξης της ίδιας της κοινωνίας των πολιτών, τότε αυτές χρειάζεται να συνοδεύονται από αντίστοιχα μέτρα τα οποία πρόκειται να διευκολύνουν και να αναπτύσσουν σε σημαντικότερο επίπεδο τον λεγόμενο λαϊκό έλεγχο, ο οποίος είναι μεν αρκετά και ιδιαίτερα σημαντικός, χωρίς τούτο να σημαίνει ότι πρέπει να υπερεκτιμάται ο ρόλος τον οποίο αυτός

διαδραματίζει, καθώς επίσης και να ατονούν οι υπόλοιποι θεσμοθετημένοι έλεγχοι.

- Αξίζει να σημειωθεί, επιπρόσθετα, ότι ο συνήγορος του πολίτη χρειάζεται απαραίτητως να προσέξει και να δώσει έμφαση στο να μην εισέλθει σε πολιτικό έλεγχο των αποφάσεων των Ο.Τ.Α., οι οποίοι ως έκφραση της άμεσης και της γνήσιας λαϊκής κυριαρχίας και εξουσίας, διαφέρουν από τις λοιπές υπηρεσίες οι οποίες αποτελούν υποκείμενα του ελέγχου του. Κατά, άμεση, συνέπεια, λοιπόν, εκφράσεις όπως «κακή στάθμιση της προστασίας των συλλογικών αγαθών»⁹⁶, με τις οποίες χρεώνονται οι Ο.Τ.Α. σε ειδική έκθεσή του, δημιουργούν υποψίες και υπόνοιες περί του αντιθέτου και θα πρέπει μάλλον να αποφευχθούν στο εγγύς μέλλον.
- Τέλος, είναι γεγονός ότι η συγκέντρωση των λειτουργιών του συνηγόρου του πολίτη στην Αθήνα, έχει ορισμένα αδιαμφισβήτητα πλεονεκτήματα. Ωστόσο, δημιουργεί και δυσχέρεια πρόσβασης στις υπηρεσίες του για τους κατοίκους της υπόλοιπης Ελλάδας, αφού αποδεδειγμένα πλέον, στις περισσότερες περιπτώσεις, χρειάζεται αυτοπρόσωπη συνάντηση του προσφεύγοντος πολίτη με εκπρόσωπο αυτής της ανεξάρτητης αρχής. Συνεπώς, να σημειωθεί ότι, στο συγκεκριμένο πλαίσιο θα πρέπει να ερευνηθούν και να αναζητηθούν τρόποι βελτίωσης της προσβασιμότητας για όλους εκείνους τους πολίτες οι οποίοι κατοικούν εκτός Αθηνών.

⁹⁶ Συνήγορος του Πολίτη, (Ιούλιος 2012), *Συνοπτική έκθεση προτάσεων προς το Υπουργείο Εσωτερικών*, Αθήνα, σ. 19.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΤΑ ΚΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

5.1. Εισαγωγή

Με δεδομένο το γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα συμβάλλει τα μέγιστα στην επίτευξη της οικονομικής ανάπτυξης σε μία χώρα, στο πέμπτο κεφάλαιο μελετάται ενδελεχώς το κατά πόσο θα μπορούσε η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης να συνεισφέρει στην οικονομία της χώρας, καθώς και στη βιωσιμότητα αλλά και στην ανάπτυξη των ίδιων των τοπικών οργανισμών.

5.2. Οι επιχειρήσεις των τοπικών οργανισμών ως υποκείμενα της δημόσιας οικονομικής πρωτοβουλίας

Το κράτος και οι φορείς δημόσιας εξουσίας όπως οι ΟΤΑ δεν συνιστούν υποκείμενα της οικονομικής ελευθερίας. Ωστόσο, τα εν λόγω νομικά πρόσωπα έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν οικονομική δραστηριότητα.

Πιο συγκεκριμένα, το σύνταγμα του 1975 καθιερώνει τόσο την οικονομική ελευθερία των ιδιωτών όσο και τη δυνατότητα του κράτους και των φορέων του να επεμβαίνουν στη διαμόρφωση των οικονομικών σχέσεων αποσκοπώντας στην προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού και στην προώθηση της οικονομικής ανάπτυξης. Αναλυτικότερα, στο ελληνικό συνταγματικό πλαίσιο, και ειδικότερα στο άρθρο 5, παράγραφοι 1 και 3, και στο άρθρο 106, παράγραφοι 1, 2 και 3 έως και 5, του ισχύοντος συντάγματος, συνυπάρχουν η ιδιωτική και η δημόσια οικονομική πρωτοβουλία. Με απλά λόγια, να σημειωθεί εδώ ότι το ελληνικό σύνταγμα προβλέπει ένα σύστημα ανοικτής οικονομίας της αγοράς στο οποίο το κράτος και, γενικά, οι φορείς δημόσιας εξουσίας όπως οι ΟΤΑ έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν οικονομικές δραστηριότητες ακόμη και ανταγωνιστικές των ιδιωτών, με βασικό σκοπό την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος της εθνικής ή της τοπικής οικονομίας. Να προστεθεί ότι οι σκοποί γενικότερου συμφέροντος είναι δυνατόν να συνδέονται με την παροχή υπηρεσιών στο κοινό, με την αξιοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πόρων και, εν γένει, με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας ή μίας τοπικής κοινωνίας⁹⁷.

Τέλος, να επισημανθεί επιπλέον πως το επιτρεπτό της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας από τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και επομένως από τους ΟΤΑ συνεπάγεται και από τις διατάξεις του άρθρου 106, παράγραφοι 3 έως και 5, του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος, οι οποίες αναφέρονται στη δυνατότητα εξαγοράς επιχειρήσεων ή στη δυνατότητα αναγκαστικής συμμετοχής σε αυτές του κράτους ή των άλλων δημοσίων φορέων, συμπεριλαμβανομένων φυσικά των ΟΤΑ⁹⁸.

5.3. Η συνταγματική κατοχύρωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ΟΤΑ

⁹⁷ Μπέσιλα – Βήκα Ε., (1998), Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως φορείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, σ. 77.

⁹⁸ Μπέσιλα – Βήκα Ε., (1998), Ο ελεύθερος ανταγωνισμός και οι περιορισμοί του, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη, σ. 83 επ..

Η ισχύουσα διάταξη του άρθρου 106, παράγραφος 3, του ελληνικού συντάγματος επιτρέπει δύο πολύ σοβαρές παρεμβάσεις του κράτους και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, άρα και των ΟΤΑ, στην οικονομική ζωή της χώρας. Πρώτον, την εξαγορά επιχειρήσεων από το κράτος και από τα ανωτέρω νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και δεύτερον, την αναγκαστική συμμετοχή του κράτους ή των άλλων δημοσίων φορέων σε αυτές τις επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, η αναγκαστική συμμετοχή των φορέων δημόσιας εξουσίας σε επιχειρήσεις περιορίζει σε σημαντικότατο βαθμό την οικονομική ελευθερία των ιδιοκτητών τους, ενώ με την εξαγορά τους από τους προαναφερθέντες φορείς αυτή η οικονομική ελευθερία καταργείται πλήρως.

Πιο αναλυτικά, με βάση το άρθρο 106 του συντάγματος επιτρέπεται η εθνικοποίηση – κρατικοποίηση σε επίπεδο χώρας ή η δημοτικοποίηση σε επίπεδο δήμου των ιδιωτικών επιχειρήσεων με νόμο, ενώ, παράλληλα, περιορίζεται σημαντικά η ως άνω δυνατότητα του κοινού νομοθέτη τόσο κατά αντικείμενο όσο και δικαστικά, παρέχοντας εγγυήσεις στους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων περί πλήρους αποζημιώσεως αυτών για την ολική ή τη μερική αναγκαστική απαλλοτρίωση της ιδιοκτησίας τους, σύμφωνα με τα ισχύοντα στο άρθρο 17 του συντάγματος για την απαλλοτρίωση.

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες εξαγοράζονται είναι δυνατόν να περιέχονται είτε απευθείας στο κράτος είτε σε άλλους δημοσίους φορείς⁹⁹. Υπό τον τελευταίο αυτόν όρο νοούνται όχι μόνο τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, αλλά, μεταξύ άλλων, και οι δημοτικές επιχειρήσεις με οργανωτική μορφή ιδιωτικού δικαίου.

Οι περιπτώσεις εξαγοράς επιχειρήσεων ή της αναγκαστικής συμμετοχής σε αυτές από δημόσιους φορείς, και επομένως από φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, καθιερώνονται περιοριστικά από το σύνταγμα. Πιο συγκεκριμένα, να τονιστεί στο σημείο αυτό ιδιαίτερα το γεγονός ότι αυτές προβλέπονται στις παρακάτω τρεις περιπτώσεις: 1) οσάκις οι επιχειρήσεις έχουν χαρακτήρα μονοπωλίου, 2) όταν έχουν ζωτική σημασία για την αξιοποίηση των πηγών του εθνικού πλούτου και, τέλος, 3) όποτε έχουν σαν βασικό σκοπό την παροχή υπηρεσιών στο κοινωνικό σύνολο. Κατά, άμεση, συνέπεια, λοιπόν, δεν επιτρέπεται, σε καμία περίπτωση, η εξαγορά ή η αναγκαστική συμμετοχή για οιονδήποτε άλλο λόγο γενικού συμφέροντος, υπό την κύρια προϋπόθεση, βέβαια, ότι η ρήτρα του γενικού συμφέροντος, την οποία περιλαμβάνει η διάταξη της παραγράφου 1, εδάφιο α', του άρθρου 106 του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος, καλύπτει ρητά μόνο τον οικονομικό προγραμματισμό και τον οικονομικό συντονισμό και όχι και τέτοιου είδους κρατικές παρεμβάσεις στην οικονομική ζωή¹⁰⁰. Επιπροσθέτως, να επισημανθεί πως η κρατική παρέμβαση διέπεται πάντα από την αρχή της αναλογίας, σύμφωνα με την οποία εφόσον ο δημόσιος σκοπός πραγματοποιείται πλήρως με την αναγκαστική συμμετοχή σε μία επιχείρηση, τότε δεν επιτρέπεται, σε καμία περίπτωση, η εξαγορά αυτής.

Να προστεθεί εδώ, επίσης, ότι το άρθρο 106 του συντάγματος μεριμνά για την αντιμετώπιση των σύγχρονων κοινωνικών και οικονομικών προβλημάτων, αποβλέποντας τόσο στην προστασία της οικονομίας της αγοράς όσο και της ιδιωτικής περιουσίας και συμπληρώνοντας την προστασία της ιδιοκτησίας, η οποία διασφαλίζεται κατ' αρχήν στο άρθρο 17 του συντάγματος.

Να σημειωθεί, επιπλέον, ότι αντικείμενο της εξαγοράς ή της συμμετοχής αποτελεί μία επιχείρηση, το σύνολο, με άλλα λόγια, των περιουσιακών σχέσεων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων που την συνιστούν. Τα δικαιώματα δεν είναι μόνο εμπράγματα, αλλά και ενοχικά, καθώς και δικαιώματα επί άυλων αγαθών, όπως αποτελούν, για παράδειγμα, η πνευματική, η εμπορική, αλλά και η βιομηχανική ιδιοκτησία. Εξάλλου, το άρθρο 106, παράγραφοι 3 έως και 5, του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος προστατεύει την

⁹⁹ Ως δημόσιοι φορείς νοούνται από τη συνταγματική διάταξη τόσο τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου όσο και τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου τα οποία ελέγχονται πλήρως από το κράτος.

¹⁰⁰ Ράικος Γ. Α., (1984), Παραδόσεις Συνταγματικού Δικαίου, τόμος Β', τεύχος Β, Αθήνα, σ. 137.

επιχείρηση ως οικονομική μονάδα παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, εντούτοις, με τη συγκεκριμένη εκσυγχρονισμένη μορφή συνταγματικής προστασίας της περιουσίας, στο πλαίσιο πάντοτε της βιομηχανικής κοινωνίας της εποχής αυτής, το σύνταγμα του 1975 προβλέπει από τη μια πλευρά ότι η ιδιωτική οικονομική δραστηριότητα οφείλει να μην ασκείται σε βάρος του γενικού συμφέροντος, κατά τις κείμενες διατάξεις του άρθρου 106, παράγραφοι 1 και 3, του συντάγματος, από την άλλη, όμως, πλευρά διευρύνει σε σημαντικό βαθμό τις περιπτώσεις απαλλοτριώσεως της ιδιωτικής περιουσίας, σύμφωνα πάντα με τα άρθρα 17 και 18 του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος.

Άλλωστε, το ισχύον σύνταγμα εξαρτά τη νομιμότητα της αναγκαστικής εξαγοράς ή συμμετοχής από ορισμένες βασικές προϋποθέσεις, όπως, λόγου χάρη, τη νομοθετική ρύθμιση, τον ορισμένο χαρακτήρα της επιχείρησης, καθώς και την καταβολή δικαστικά προσδιοριζόμενης αποζημίωσης. Ειδικότερα, να σημειωθεί ότι η δια νόμου ρύθμιση της εξαγοράς επιχειρήσεων ή της αναγκαστικής σε αυτές συμμετοχής του κράτους ή άλλων φορέων δημόσιας εξουσίας είναι απαραίτητο να συνεπάγεται στέρηση ή αφαίρεση περιουσίας. Να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι κύριο χαρακτηριστικό κάθε μέτρου εθνικοποίησης – κρατικοποίησης ή δημοτικοποίησης συνιστά η αφαίρεση κυριότητας πραγμάτων από ιδιώτες και η μεταβίβασή τους στο κράτος, στο δήμο ή σε οποιονδήποτε άλλο δημόσιο φορέα, που αναλαμβάνει, συνήθως μέσω ενός ειδικά δημιουργούμενου φορέα ή οργανισμού, τη διαχείριση και την εκμετάλλευση αυτών των πραγμάτων.

Να επισημανθεί, ακόμα, πως ο κοινός νομοθέτης έχει εκδώσει νόμους οι οποίοι αφορούν τη δημοτικοποίηση, όπως, να αναφερθεί παραδείγματος χάρη, τον ιδρυτικό νόμο της Ε.Υ.Δ.Α.Π. (Ν. 1068/1986).

Η διάταξη του άρθρου 106, παράγραφος 4, του ισχύοντος ελληνικού συντάγματος ρυθμίζει το ζήτημα του τιμήματος της εξαγοράς ή του ανταλλάγματος της αναγκαστικής συμμετοχής κατά τρόπο ανάλογο με τον καθορισμό της αποζημίωσης στην περίπτωση της αναγκαστικής απαλλοτριώσεως του άρθρου 17 του συντάγματος. Το τίμημα ή το αντάλλαγμα είναι αναγκαίο να είναι πλήρες αλλά και να ανταποκρίνεται στην αξία της επιχείρησης η οποία εξαγοράζεται. Σημαίνοντα ρόλο, άλλωστε, διαδραματίζει η αξία της επιχείρησης και σε καμία περίπτωση η αξία των μεμονωμένων αντικειμένων η οποία συνηθίζεται να είναι πιο χαμηλή¹⁰¹. Εξάλλου, η ερμηνευτική δήλωση της διατάξεως αποσαφηνίζει πως στην αξία της επιχείρησης δεν περιλαμβάνεται η οφειλόμενη στον τυχόν μονοπωλιακό της χαρακτήρα. Επιπλέον, η υφιστάμενη διάταξη της παραγράφου 5 του άρθρου 106 του συντάγματος κατοχυρώνει το δικαίωμα του μετόχου, εταίρου ή κυρίου της επιχείρησης, ο έλεγχος της οποίας περιέρχεται στο κράτος ή σε ελεγχόμενο από αυτό φορέα, να ζητήσει την εξαγορά της συμμετοχής του σε αυτήν.

Συνοψίζοντας, να σημειωθεί εδώ ότι οιαδήποτε παρέμβαση του κράτους ή των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου ή άλλων φορέων δημόσιας εξουσίας στον οικονομικό βίο χρειάζεται απολύτως να στηρίζεται σε σχετικό νόμο. Με αυτόν τον τρόπο, η διάταξη του άρθρου 106, παράγραφος 3, του συντάγματος προβλέπει την έκδοση νόμου για τη ρύθμιση της εξαγοράς επιχειρήσεων ή της αναγκαστικής συμμετοχής δημοσίων φορέων σε αυτές¹⁰².

5.4. Οι ρυθμίσεις για τα νομικά πρόσωπα των δήμων σύμφωνα με το νόμο «Καλλικράτης»

5.4.1. Οι αλλαγές στα νομικά πρόσωπα των δήμων

¹⁰¹ Δαγτόγλου Π., (1991), Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα, τόμος Β', σ. 978.

¹⁰² Ράικος Γ. Α., (1984), ό.π., σ. 137.

Ο Ν. 3852/10 επέφερε σημαντικές αλλαγές στους σκοπούς των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου και στην επιχειρηματική δραστηριότητα των ΟΤΑ. Ταυτόχρονα η νέα αρχιτεκτονική της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης με την συνένωση των δήμων και κοινοτήτων σε νέους μεγάλους δήμους, συνοδεύεται από ανακατατάξεις και μετασχηματισμούς σε όλα τα νομικά τους πρόσωπα.

Αυτές οι θεσμικές αλλαγές συνεπάγονται πρώτον ποσοτικές μεταβολές στον αριθμό των νομικών προσώπων και δεύτερον θεσμικές μετατροπές στα χαρακτηριστικά και στις δράσεις τους. Συνοπτικά έχουν ως εξής:

Οι νέοι δήμοι μπορούν να συστήνουν ή να μετέχουν σε:

- Δύο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) ή ένα Ν.Π.Δ.Δ. και μία κοινωφελή δημοτική επιχείρηση.
- Δύο σχολικές επιτροπές με τη μορφή του Ν.Π.Δ.Δ., μία για τα σχολεία της πρωτοβάθμιας και μία για τα σχολεία της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.
- Ιδρύματα, με βάση τις σχετικές διατάξεις του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Κ.Δ.Κ.).
- Μία δημοτική επιχείρηση ύδρευσης – αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α.) ή να συμμετέχουν σε διαδημοτική Δ.Ε.Υ.Α..
- Ένα δημοτικό λιμενικό ταμείο με τη μορφή του Ν.Π.Δ.Δ..
- Συνδέσμους ΟΤΑ.
- Ένα δημοτικό περιφερειακό θέατρο (ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ.) με τη μορφή της κοινωφελούς επιχείρησης ή της ανώνυμης εταιρείας ΟΤΑ του άρθρου 265 του Κ.Δ.Κ..
- Μία ανώνυμη αναπτυξιακή εταιρεία που έχει συσταθεί από την αντίστοιχη περιφέρεια (άρθρο 194 του Ν.3852/10).

Οι νέοι δήμοι είναι δυνατό να συνεχίσουν να λειτουργούν / μετέχουν σε:

- Μία επιχείρηση ραδιοφωνικού / τηλεοπτικού σταθμού¹⁰³.
- Μία δημοτική ανώνυμη εταιρεία του άρθρου 266 του Κ.Δ.Κ. (μονομετοχική).
- Ανώνυμες εταιρείες του Κ.Δ.Κ..

Εφόσον βέβαια και στις τρεις ανωτέρω περιπτώσεις, οι αντίστοιχες επιχειρήσεις λειτουργούσαν πριν τη δημοσίευση του Ν.3852/10. Επίσης, σε:

- Διαδημοτικές επιχειρήσεις μέχρι τη λήξη του χρόνου που προβλέπεται στη συστατική τους πράξη ή μέχρι την 04/06/2030.
- Αστικές εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα μέχρι τη λήξη του χρόνου που προβλέπεται στη συστατική τους πράξη.
- Επιχειρήσεις τηλεθέρμανσης ή να τις συγχωνεύσουν με Δ.Ε.Υ.Α., με βάση το Ν.1069/80.
- Συνδέσμους / αναπτυξιακούς συνδέσμους μαζί με άλλους δήμους¹⁰⁴.

¹⁰³ Οι εν λόγω επιχειρήσεις μέχρι και τις 30.06.2011 λειτουργούσαν σύμφωνα με το νόμο 3905/2010, άρθρο 51, παράγραφος 4.

¹⁰⁴ Άρθρο 271, παράγραφος 6 του Κ.Δ.Κ. «Υφιστάμενοι αναπτυξιακοί σύνδεσμοι συνεχίζουν να λειτουργούν έως τη λήξη του χρόνου που προβλέπεται στη συστατική τους πράξη, χωρίς δυνατότητα ανανέωσης και εξακολουθούν να διέπονται από τις διατάξεις, με τις οποίες ιδρύθηκαν, καθώς και από τους

Οι νέοι δήμοι οφείλουν να προχωρήσουν άμεσα:

- Στην λύση των αμιγών και των διαδημοτικών επιχειρήσεων με αντικείμενο την καθαριότητα μέχρι την 28/02/11 και να τις θέσουν υπό εκκαθάριση¹⁰⁵.
- Στην ενσωμάτωση των συνδέσμων και των αναπτυξιακών συνδέσμων στους οποίους συμμετείχαν δήμοι και κοινότητες που απαρτίζουν το νέο δήμο.
- Στην ενσωμάτωση των κοινωφελών δράσεων των αστικών εταιριών στην δημοτική κοινωφελή επιχείρηση, εφόσον στην πρώτη συμμετείχαν δήμοι και κοινότητες (ή και νομικά τους πρόσωπα) που απαρτίζουν το νέο δήμο.
- Υπενθυμίζεται ότι οι επιχειρήσεις ΟΤΑ του Προεδρικού Διατάγματος (Π.Δ.) 410/95 (αμιγείς επιχειρήσεις, ανώνυμες εταιρίες, αστικές εταιρίες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα) όφειλαν να προσαρμοστούν στις διατάξεις του Κ.Δ.Κ. μέχρι την 31/12/10. Σε αντίθετη περίπτωση, οι παραπάνω επιχειρήσεις λύνονται και τίθενται υπό εκκαθάριση¹⁰⁶ από τους νέους δήμους που αποτελούν καθολικούς διαδόχους των ΟΤΑ, οι οποίοι είχαν συστήσει ή συμμετείχαν στις επιχειρήσεις αυτές.

Οι νέοι δήμοι πρέπει να προχωρήσουν στην συγχώνευση των νομικών τους προσώπων μέχρι την 28/02/2011:

1. Όλων των Ν.Π.Δ.Δ. σε δύο (ή σε ένα, εφόσον στο δήμο λειτουργεί κοινωφελής επιχείρηση).
2. Όλων των σχολικών επιτροπών σε δύο.
3. Όλων των δημοτικών λιμενικών ταμείων σε ένα.
4. Όλων των κοινωφελών επιχειρήσεων σε μία.
5. Όλων των Δ.Ε.Υ.Α. σε μία.
6. Των ανωνύμων εταιριών της ίδιας κατηγορίας σε μία, εφόσον το σύνολο των μετοχών τους ανήκει στο δήμο και σε νομικά του πρόσωπα:
 - μονομετοχικές ανώνυμες εταιρίες,
 - αναπτυξιακές ανώνυμες εταιρίες,
 - κοινές ανώνυμες εταιρίες ΟΤΑ.

Εξαιρούνται:

1. Δήμοι με πληθυσμό πάνω από 300.000 κατοίκους μπορούν να συστήσουν μέχρι τέσσερα (4) Ν.Π.Δ.Δ. και μία κοινωφελή επιχείρηση.
2. Δήμοι με πληθυσμό πάνω από 300.000 κατοίκους μπορούν να συστήσουν μέχρι δύο (2) σχολικές επιτροπές ανά δημοτική κοινότητα.

όρους του καταστατικού τους. Η παράγραφος 4 του άρθρου 250 εφαρμόζεται και για το προσωπικό των ανωτέρω συνδέσμων (μεταφορά προσωπικού στους ΟΤΑ - μέλη)».

¹⁰⁵ Στις συστατικές πράξεις των επιχειρήσεων αυτών είχε περιληφθεί η καθαριότητα των κοινοχρήστων χώρων και η αποκομιδή των απορριμμάτων.

¹⁰⁶ Βλέπε εγκύκλιο με Αριθμό Πρωτοκόλλου (Α.Π.) 9373, 25/02/2011 «Γνωμοδότηση υπ' αριθμόν 39/2011 του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους αναφορικά με την αυτοδίκαιη λύση επιχειρήσεων του Π.Δ. 410/1995».

3. Τα ιδρύματα¹⁰⁷, τα οποία είχαν συσταθεί από πρώην δήμους και κοινότητες, περιέρχονται στο νέο δήμο, χωρίς καμία αλλαγή στους σκοπούς και τη λειτουργία τους και δεν συνενώνονται.

4. Ένα επιπλέον Ν.Π.Δ.Δ. μπορεί να παραμείνει αυτοτελές εφόσον:

- Ληφθεί η σχετική απόφαση από το δημοτικό συμβούλιο με πλειοψηφία 2/3,
- Εγκριθεί από τον υπουργό Εσωτερικών και
- Συντρέχουν σωρευτικά οι εξής προϋποθέσεις:

α) η δραστηριότητα του είναι ευρύτερα αναγνωρίσιμη,

β) το αντικείμενο του εξειδικευμένο,

γ) λειτουργεί πολλά χρόνια,

δ) η προσφορά του είναι γενικότερα καταξιωμένη και η εμβέλειά του υπερβαίνει τα τοπικά όρια.

5.4.2. Οι δραστηριότητες των νομικών προσώπων των δήμων

Οι συγχωνεύσεις των νομικών προσώπων δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου των δήμων, συνοδεύονται από ανακατανομή των δραστηριοτήτων τους, σύμφωνα με τις ρυθμίσεις του Ν.3852/10.

Όταν ένας δήμος διαθέτει, μετά την συγχώνευση, δύο μόνο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου τότε:

- το ένα ασκεί αρμοδιότητες κοινωνικής προστασίας αλληλεγγύης και παιδείας,
- το άλλο ασκεί αρμοδιότητες πολιτισμού, αθλητισμού και περιβάλλοντος.

Το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων αυτών αναφέρεται αναλυτικά στο άρθρο 75 του Κ.Δ.Κ., όπως τροποποιήθηκε με το Ν.3852/10. Με την κατανομή αυτή είναι σαφές ότι επιδιώκεται η αναβάθμιση των Ν.Π.Δ.Δ. ως φορέων παροχής δημοτικών υπηρεσιών (βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών μέσω της εξειδίκευσης, δημιουργία οικονομικών κλίμακας, καλύτερη οργάνωση, στελέχωση με επιστημονικό προσωπικό, ουσιαστική λειτουργία των διοικητικών τους συμβουλίων, αυτοτέλεια των υπηρεσιών τους, κυρίως των διοικητικών και οικονομικών κ.ά.).

Όταν ένας δήμος διαθέτει, μετά τη συγχώνευση, ένα νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου και μία κοινοφελή επιχείρηση τότε:

- το Ν.Π.Δ.Δ. είναι δυνατό να ασκεί αρμοδιότητες και των δύο κατηγοριών,
- η κοινοφελής επιχείρηση είναι δυνατό να ασκεί τις αρμοδιότητες που προβλέπονται στο άρθρο 254, παρ. 1, 2 και 3 του κώδικα δήμων και κοινοτήτων.

Με τη ρύθμιση αυτή επιδιώκεται η διάκριση των αντικειμένων – σκοπών των νομικών προσώπων των δήμων, με κριτήρια την ορθολογική κατανομή των παρεχόμενων υπηρεσιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των κατοίκων. Τα δημοτικά συμβούλια με βάση την πραγματική κατάσταση των νομικών προσώπων και τις

¹⁰⁷ Τα δημοτικά ιδρύματα (βρεφοκομεία, ορφανοτροφεία, γηροκομεία, μουσεία) συνιστώνται, ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, ύστερα από απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του υπουργού Εσωτερικών, δηλαδή του αρμόδιου καθ' ύλην υπουργού, αφού τηρηθούν και οι ειδικές, για κάθε κατηγορία ιδρυμάτων, διατάξεις. Επειδή συνήθως συστήνονται με αφορμή δωρεές ή κληροδοτήματα, οποιαδήποτε αλλαγή στους σκοπούς και τη λειτουργία τους πρέπει να συμβαδίζει τους σχετικούς όρους που έχουν τεθεί.

οικονομικές δυνατότητες του δήμου έχουν τη δυνατότητα να υιοθετήσουν διάφορες εναλλακτικές λύσεις.

Οι δραστηριότητες των κοινωφελών επιχειρήσεων¹⁰⁸ καθορίζονται στον Κ.Δ.Κ. και καλύπτουν ευρύτερα πεδία δράσεων, τα οποία είναι δυνατό να συνεχίσουν να ασκούνται (π.χ. δημοτική συγκοινωνία, προγράμματα απασχόλησης κ.ά.).

Τα ιδρύματα συνιστούν ιδιαίτερη περίπτωση, αφού περιέρχονται στους νέους δήμους χωρίς υποχρέωση συγχώνευσης με άλλα νομικά πρόσωπα ή συνένωσής τους. Άλλωστε, η σύστασή τους γίνεται με προεδρικό διάταγμα¹⁰⁹, αφού τηρηθούν οι ειδικές, για κάθε κατηγορία ιδρυμάτων, διατάξεις.

Όσον αφορά τα υπόλοιπα νομικά πρόσωπα, δεν τίθεται θέμα κατανομής, αφού:

- Οι Δ.Ε.Υ.Α. αποτελούν επιχειρήσεις ειδικού σκοπού με εξειδικευμένα αντικείμενα και η μόνη δυνατότητα που παρέχεται είναι η συγχώνευσή τους με επιχειρήσεις τηλεθέρμανσης.
- Οι επιχειρήσεις ραδιοφωνικού / τηλεοπτικού σταθμού αποτελούν επίσης επιχειρήσεις ειδικού σκοπού που παραμένουν αυτοτελείς.
- Η κατανομή των σχολικών μονάδων μεταξύ των δύο σχολικών επιτροπών είναι δεδομένη (πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση).
- Τα δημοτικά λιμενικά ταμεία παραμένουν αυτοτελή Ν.Π.Δ.Δ..
- Τα ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ. παραμένουν επίσης αυτοτελή, με τη μορφή της κοινωφελούς επιχείρησης ή της ανώνυμης εταιρείας ΟΤΑ.
- Οι ανώνυμες εταιρείες των δήμων συγχωνεύονται ανάλογα με την κατηγορία στην οποία εντάσσονται π.χ. δύο ή περισσότερες κοινές ανώνυμες εταιρείες συγχωνεύονται σε μία κοινή Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.), δύο ή περισσότερες μονομετοχικές Α.Ε. συγχωνεύονται σε μία μονομετοχική Α.Ε. κ.λπ., εφόσον βέβαια μέτοχοι τους είναι μόνο ο δήμος και νομικά του πρόσωπα.

Όσον αφορά τις αστικές εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, αν οι εταίροι τους μετά τη συνένωση είναι διαφορετικοί νέοι δήμοι, λοιποί φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης, καθώς και τοπικοί φορείς, τότε παραμένουν ως έχουν και συνεχίζουν τη λειτουργία τους μέχρι τη λήξη του χρόνου που προβλέπεται στη συστατική τους πράξη.

Όταν όμως σε μία αστική εταιρία μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, μετά τη συνένωση, συμμετέχει μόνο ένας δήμος και νομικά του πρόσωπα, τότε οι δράσεις κοινωφελούς χαρακτήρα περιέρχονται στην κοινωφελή επιχείρηση του νέου δήμου μέχρι 28/02/2011. Η αστική εταιρεία συνεχίζει τη λειτουργία της ως έχει, μέχρι τη λήξη του χρόνου που προβλέπεται στη συστατική της πράξη.

¹⁰⁸ Με βάση το άρθρο 254 παράγραφος 1 του Κ.Δ.Κ.: «Δήμος ή κοινότητα μπορεί να συστήσει δημοτική ή κοινοτική κοινωφελή επιχείρηση με σκοπό την οργάνωση λειτουργιών ή δραστηριοτήτων και την παροχή υπηρεσιών συναφών ή συνδεόμενων με τις αρμοδιότητές τους, που αναφέρονται στους τομείς της κοινωνικής προστασίας και αλληλεγγύης, της παιδείας, του πολιτισμού, του αθλητισμού και του περιβάλλοντος, με εξαίρεση την καθαριότητα των κοινόχρηστων χώρων και την αποκομιδή των απορριμμάτων, τη δημιουργία και συντήρηση πρασίνου και τη λειτουργία κοιμητηρίων και κέντρων αποτέφρωσης νεκρών. Σκοπός των ανωτέρω επιχειρήσεων μπορεί να είναι επίσης η οργάνωση δημοτικής συγκοινωνίας, η εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων έρευνας και τεχνολογίας, καθώς και η εκπόνηση και η εφαρμογή προγραμμάτων και πολιτικών προώθησης της απασχόλησης για την ανάπτυξη της περιοχής τους.»

¹⁰⁹ Η σύσταση ιδρυμάτων γίνεται με προεδρικό διάταγμα που εκδίδεται με πρόταση του υπουργού Εσωτερικών και του αρμόδιου καθ' ύλην υπουργού, αφού τηρηθούν οι ειδικές, για κάθε κατηγορία ιδρυμάτων, διατάξεις. Η σύσταση Ν.Π.Δ.Δ. γίνεται με απλή πράξη του ελεγκτή νομιμότητας.

Τέλος, οι διαδημοτικές επιχειρήσεις¹¹⁰ που είχαν συσταθεί με τη συμμετοχή δήμων ή και κοινοτήτων που συνενώνονται όλοι σε ένα νέο δήμο, συνεχίζουν τη λειτουργία τους ως έχουν, μέχρι τη λήξη του χρόνου που προβλέπεται στη συστατική τους πράξη.

5.4.3. Διαμόρφωση στρατηγικής για τα νομικά πρόσωπα των δήμων

Με βάση τον κώδικα δήμων και κοινοτήτων (Ν. 3463/06) και το Ν. 3852/10, οι δήμοι μπορούν να συνιστούν ή να μετέχουν σε νομικά πρόσωπα δημόσιου και ιδιωτικού δικαίου. Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, οι νέοι δήμοι μπορούν πλέον να:

- 1) Αναθέτουν αρμοδιότητες τους σε νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου.
- 2) Αναθέτουν αρμοδιότητες τους σε ιδρύματα, αξιοποιώντας ταυτόχρονα περιουσιακά στοιχεία ιδιωτών.
- 3) Ασκούν υποχρεωτικά συγκεκριμένες αρμοδιότητες τους μέσω σχολικών επιτροπών και δημοτικών λιμενικών ταμείων.
- 4) Συνεργάζονται με άλλους δήμους ή και με τις περιφέρειες με σκοπό την εκτέλεση έργων ή την παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών ή την άσκηση αρμοδιοτήτων τους, καθώς και το σχεδιασμό και την κατάρτιση προγραμμάτων και μεθόδων για την ανάπτυξη του ευρύτερου χώρου τους, συστήνοντας συνδέσμους πρωτοβαθμίων ΟΤΑ και διαβαθμιδικούς συνδέσμους δήμων και περιφερειών.

Όλοι οι παραπάνω φορείς αποτελούν νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.).

- 5) Συστήνουν δημοτικές κοινωφελείς επιχειρήσεις με σκοπό την οργάνωση λειτουργιών ή δραστηριοτήτων και την παροχή υπηρεσιών συναφών με τις αρμοδιότητες τους στους τομείς της κοινωνικής προστασίας – αλληλεγγύης, παιδείας, πολιτισμού, αθλητισμού και περιβάλλοντος. Σκοπός των επιχειρήσεων αυτών μπορεί να είναι, επίσης, η δημοτική συγκοινωνία, η εκπόνηση και εφαρμογή προγραμμάτων έρευνας – τεχνολογίας και προώθησης της απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο.
- 6) Ιδρύουν Δ.Ε.Υ.Α. για την άσκηση των αρμοδιοτήτων ύδρευσης – αποχέτευσης, να μετέχουν σε διαδημοτικές Δ.Ε.Υ.Α. ή σε συνδέσμους με αντίστοιχο αντικείμενο.
- 7) Λειτουργούν τα δημοτικά περιφερειακά θέατρα (ΔΗ.ΠΕ.ΘΕ.) με τη μορφή της κοινωφελούς επιχείρησης ή της ανώνυμης εταιρείας ΟΤΑ.
- 8) Λειτουργούν τις υφιστάμενες επιχειρήσεις ραδιοφωνικών / τηλεοπτικών σταθμών, αλλά να μην μπορούν να συστήσουν νέες.
- 9) Λειτουργούν τις υφιστάμενες μονομετοχικές ανώνυμες εταιρείες και κοινές ανώνυμες εταιρείες ΟΤΑ, αλλά να μην μπορούν να συστήσουν νέες.
- 10) Συμμετέχουν πρώτον σε υφιστάμενες αναπτυξιακές ανώνυμες εταιρείες και δεύτερον σε νέες/υπάρχουσες περιφερειακές αναπτυξιακές ανώνυμες εταιρείες.
- 11) Συμμετέχουν σε υφιστάμενες διαδημοτικές επιχειρήσεις μέχρι τη λήξη του χρόνου που προβλέπεται στη συστατική τους πράξη.
- 12) Συμμετέχουν σε υφιστάμενες αστικές εταιρείες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα μέχρι τη λήξη του χρόνου που προβλέπεται στη συστατική τους πράξη ή να συμμετέχουν σε νέες, εφόσον τούτο προβλέπεται ρητά από ειδική νομοθετική ρύθμιση ή από το κανονιστικό πλαίσιο εθνικών ή κοινοτικών προγραμμάτων.

Όλοι οι παραπάνω φορείς αποτελούν νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.).

¹¹⁰Υπενθυμίζεται ότι οι διαδημοτικές επιχειρήσεις με αντικείμενο την καθαριότητα λύθηκαν υποχρεωτικά από τις 28/02/2011.

Είναι σαφές ότι οι νέοι δήμοι διαθέτουν πολλές επιλογές για να αναθέσουν δραστηριότητες ή και αρμοδιότητες τους σε νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου. Οι επιβαλλόμενες αλλαγές, πρέπει να σημειωθεί, άλλωστε, από το ν. 3852/10 (υποχρεωτικές συγχωνεύσεις, αλλαγές σκοπών, μεταφορές δραστηριοτήτων, περιορισμός και λύση νομικών προσώπων) τους δίνουν τη δυνατότητα να επανεξετάσουν τις επιλογές των πρώην δήμων και κοινοτήτων που απαρτίζουν πλέον το νέο δήμο, όσον αφορά τους σκοπούς και τον αριθμό των νομικών τους προσώπων. Να διαμορφώσουν, δηλαδή, μία στρατηγική για το ρόλο και τις αρμοδιότητες των νομικών τους προσώπων.

Στο πλαίσιο αυτό προτείνεται η μεθοδολογία που ακολουθεί για να καταλήξει κάθε δήμος σε μία νέα πρόταση που θα περιλαμβάνει:

- τις δραστηριότητες – αρμοδιότητες που θα ασκεί μέσω των δημοτικών υπηρεσιών,
- τις δραστηριότητες – αρμοδιότητες που θα αναθέσει σε νομικά του πρόσωπα δημοσίου και ιδιωτικού δικαίου και
- τους σκοπούς τους οποίους θα επιδιώξει μαζί με διάφορους άλλους, δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς, συμμετέχοντας σε ανάλογα νομικά πρόσωπα.

Η μεθοδολογία αυτή είναι η κάτωθι:

- Καταγραφή των Ν.Π.Δ.Δ., των επιχειρήσεων, των αστικών εταιρειών κ.λπ. του δήμου με τα βασικά τους στοιχεία (δραστηριότητες, οικονομικά, προσωπικό).
- Ανάλυση των δραστηριοτήτων όλων των νομικών προσώπων: αξιολόγηση, επικαλύψεις, συμμετοχή σε ευρωπαϊκά προγράμματα, οικονομικά προβλήματα κ.ά..
- Απόφαση για την κατανομή των δραστηριοτήτων τους στις υπηρεσίες του δήμου, σε Ν.Π.Δ.Δ. και σε επιχειρήσεις.
- Κατάρτιση σχεδίου μετάβασης στη νέα κατάσταση με βάση τις αλλαγές που επιβάλλει ο Ν. 3852/10 και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει κάθε κατηγορία νομικών προσώπων.
- Αιτιολογική έκθεση – εισήγηση προς το δημοτικό συμβούλιο, η οποία θα περιλαμβάνει:
 1. προτεινόμενες συγχωνεύσεις διαφόρων νομικών προσώπων και ανάληψη αρμοδιοτήτων από τις δημοτικές υπηρεσίες,
 2. σκοπούς και δραστηριότητες ανά νομικό πρόσωπο,
 3. προτάσεις για μεταφορά του προσωπικού και
 4. βασικά οικονομικά μεγέθη και υποχρεώσεις του δήμου προς τα νομικά πρόσωπα.

5.4.4. Τα ευρωπαϊκά προγράμματα των νομικών προσώπων των δήμων

Στο άρθρο 112 του ν. 3852/10 προβλέπεται ότι ευρωπαϊκά προγράμματα, που υλοποιούνται από τα συγχωνευόμενα νομικά πρόσωπα και επιχειρήσεις, συνεχίζουν να υλοποιούνται από το νέο νομικό πρόσωπο ή την επιχείρηση που προκύπτει από τη συγχώνευση.

Τα προγράμματα αυτά, αφορούν ποικίλες δράσεις και ενέργειες, ολοκληρωμένες παρεμβάσεις κ.ά. και συγχρηματοδοτούνται είτε από τα επιχειρησιακά προγράμματα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ), τομεακά και περιφερειακά, το

πρόγραμμα αγροτικής ανάπτυξης, τα προγράμματα ευρωπαϊκής εδαφικής συνεργασίας είτε από ανταγωνιστικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Στα προγράμματα αυτά συμμετέχουν πολλές αναπτυξιακές ανώνυμες εταιρείες, κοινωφελείς επιχειρήσεις και τελευταία αρκετά Ν.Π.Δ.Δ., είτε ως μοναδικοί δικαιούχοι είτε μαζί με άλλους εταίρους. Η συμμετοχή τους, εξάλλου, συνοδεύεται από συμβατικές υποχρεώσεις και δικαιώματα, η τήρηση των οποίων συνδέεται άμεσα με τις καταβαλλόμενες επιχορηγήσεις.

Αφού τα νέα Ν.Π.Δ.Δ. και οι νέες κοινωφελείς επιχειρήσεις – ανώνυμες εταιρείες θεωρούνται καθολικοί διάδοχοι των αντίστοιχων νομικών προσώπων που συγχωνεύονται, αναλαμβάνουν όλες τις υποχρεώσεις και δικαιώματα που απορρέουν από τα προγράμματα αυτά¹¹¹.

Στις υποχρεώσεις συμπεριλαμβάνονται όσες απορρέουν από συμβάσεις έργου μέχρι τη λήξη τους. Οι συμβάσεις του προσωπικού ορισμένου χρόνου που απασχολείται στο πλαίσιο των προγραμμάτων αυτών, ανανεώνονται από το νομικό πρόσωπο ή την επιχείρηση που προκύπτει, ως διάδοχο σχήμα, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 3 του άρθρου 21 του ν. 2190/94, όπως ισχύει (βλέπε εγκυκλίους 64, 30/12/10 και 9, 25/01/11).

Με τη ρύθμιση αυτή, δεν θα υπάρξουν προβλήματα με την υλοποίηση των συγκεκριμένων προγραμμάτων, εφόσον μεταφερθούν σε νομικά πρόσωπα δήμων της ίδιας κατηγορίας.

Όταν τα προγράμματα συνδέονται με δραστηριότητες – αρμοδιότητες που μεταφέρονται στους νέους δήμους ή σε νομικά πρόσωπα διαφορετικής κατηγορίας, τότε διακρίνονται οι εξής περιπτώσεις:

1. *Μεταφορά προγραμμάτων από κοινωφελείς επιχειρήσεις και Ν.Π.Δ.Δ. στους νέους δήμους:* είναι δυνατή η μεταφορά των προγραμμάτων αυτών, εφόσον οι δήμοι εντάσσονται στους δικαιούχους φορείς, με βάση τις προδιαγραφές των προγραμμάτων. Επίσης, μπορεί να γίνει η μεταφορά σε περιπτώσεις προγραμμάτων / δικτύων διαπεριφερειακής ευρωπαϊκής συνεργασίας, αν οι δήμοι συμμετείχαν εξ αρχής ως εταίροι και νομικά τους πρόσωπα είχαν αναλάβει την υλοποίηση.
2. *Μεταφορά προγραμμάτων από κοινωφελείς επιχειρήσεις σε Ν.Π.Δ.Δ.:* γενικά είναι δυνατή η μεταφορά, εκτός αν η απόφαση ένταξης στο πρόγραμμα δεν το επιτρέπει ή αν συνδέεται με απαγορευτικές συμβατικές υποχρεώσεις. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα «Βοήθεια στο Σπίτι» είναι δυνατό να μεταφερθεί μαζί με το προσωπικό Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου και Έργου (Ι.Δ.Ο.Χ.Ε.) που απασχολείται σε αυτό.
3. *Μεταφορά δράσεων κοινωφελούς χαρακτήρα αστικών εταιρειών σε κοινωφελείς επιχειρήσεις:* εφόσον οι δράσεις αυτές είναι ενταγμένες σε συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα, ισχύουν οι επισημάνσεις της προηγούμενης περίπτωσης.
4. *Μεταφορά προγραμμάτων από ανώνυμες εταιρείες σε κοινωφελείς επιχειρήσεις ή Ν.Π.Δ.Δ.:* στο Ν. 3852/10 δεν προβλέπεται η μεταφορά δραστηριοτήτων, άρα και προγραμμάτων σε άλλα νομικά πρόσωπα δήμων.
5. *Με το Ν. 3979/11 (ηλεκτρονική διακυβέρνηση) τροποποιήθηκαν οι σχετικές ρυθμίσεις του Ν. 3852/10 (παράγραφος 2, άρθρο 112) ως εξής:*

Προγράμματα συγχρηματοδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση ή προγράμματα που επιδοτούνται από εθνικούς πόρους και υλοποιούνται από επιχειρήσεις ΟΤΑ ή

¹¹¹ Εγκύκλιος: Α.Π. 4745/ΕΥΘΥ/289, 3/02/2011 «Οδηγίες προς τις ΕΥΔ/ΕΔΑ/ΕΦΔ για τις αλλαγές που προκύπτουν από την εφαρμογή του Ν. 3852/10 (Πρόγραμμα «Καλλικράτης») και αφορούν στα συγχρηματοδοτούμενα έργα του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ)».

υλοποιούνταν από επιχειρήσεις οι οποίες λύθηκαν, μπορεί να μεταφέρονται σε δήμο ή σε θυγατρικό Ν.Π.Δ.Δ. ή σε κοινωφελή του επιχείρηση ή στην περιφέρεια ή σε επιχείρηση της που αναλαμβάνει την εκπλήρωση των σκοπών της επιχείρησης που λύεται.

Για να μεταφερθούν τα προγράμματα θα πρέπει τα παραπάνω νομικά πρόσωπα ή επιχειρήσεις να αποτελούν δυνητικούς φορείς υλοποίησης με βάση το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο που διέπει την υλοποίηση κάθε προγράμματος. Η μεταφορά τους γίνεται με απόφαση του δημοτικού ή του περιφερειακού συμβουλίου.

Τα μεταφερόμενα προγράμματα συνεχίζουν να υλοποιούνται από τους διάδοχους φορείς, οι οποίοι θεωρούνται καθολικοί διάδοχοι ως προς τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που απορρέουν από αυτά, στα οποία περιλαμβάνονται οι συμβάσεις έργου ή οι συμβάσεις Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου (Ι.Δ.Ο.Χ.), οι οποίες συνεχίζονται μέχρι τη λήξη τους. Οι συμβάσεις αυτές ανανεώνονται ή παρατείνονται, όπου απαιτείται, σύμφωνα με τις διατάξεις της παραγράφου 3 του άρθρου 21 του ν. 2190/94, όπως ισχύει, από 01/01/2011.

Το προσωπικό Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.), που απασχολείται στο πλαίσιο των ανωτέρω προγραμμάτων, μεταφέρεται με την απόφαση του δημοτικού / περιφερειακού συμβουλίου, η δε σύσταση των αντίστοιχων θέσεων και η κατάταξη του προσωπικού γίνεται σύμφωνα με τις οργανικές διατάξεις του διάδοχου φορέα, αφού ληφθεί υπόψη η προϋπηρεσία του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΩΝ ΟΤΑ

6.1. Εισαγωγή

Αντικείμενο διεξοδικής μελέτης του έκτου κεφαλαίου της διατριβής αποτελεί η ενδελεχής έρευνα των νέων πρακτικών και μεθόδων οργάνωσης, διοίκησης και διαχείρισης των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίες αποσκοπούν από τη μία πλευρά τόσο στην επιβίωση όσο και στην ανάπτυξη αυτών των τοπικών οργανισμών και από την άλλη πλευρά στη βελτίωση των υπηρεσιών τις οποίες αυτοί παρέχουν προς τους πολίτες, καθώς επίσης και στη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πολιτών από αυτές τις υπηρεσίες.

6.2. Η έννοια της διοίκησης ενός οργανισμού

Ως οργανισμός ορίζεται η δομή εκείνη η οποία εξασφαλίζει τη δυνατότητα συνεργασίας ανθρώπων και συντονισμού όλων των επιμέρους δραστηριοτήτων τους με βασικό στόχο την πραγματοποίηση συγκεκριμένων σκοπών¹¹².

Διαφορετικά, μπορεί να λεχθεί ότι ο οργανισμός αποτελεί ένα σύστημα συνειδητά συντονισμένων δραστηριοτήτων ή δυνάμεων δύο ή περισσότερων προσώπων, που με βάση τη μεταξύ τους επικοινωνία αποσκοπούν στην πραγματοποίηση ενός συγκεκριμένου κοινού στόχου ή περισσότερων συγκεκριμένων κοινών στόχων¹¹³.

Το διοικητικό φαινόμενο είναι σύμφυτο με την οποιαδήποτε συστηματικά οργανωμένη προσπάθεια μίας ομάδας ανθρώπων η οποία στοχεύει στην επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου σκοπού ή την υλοποίηση ενός ορισμένου έργου¹¹⁴. Η διοίκηση αποτελεί, επομένως, ένα κοινωνικό φαινόμενο και εμφανίζεται μαζί με τις ανθρώπινες κοινωνίες, ενώ ασκείται συνειδητά από τα πανάρχαια χρόνια.

Δεν είναι εφικτό να διατυπωθεί ένας μοναδικός ορισμός της διοίκησης, ο οποίος θα συμπυκνώνει όλα τα συστατικά στοιχεία της έννοιας του διοικητικού φαινομένου. Εντούτοις, έχουν προταθεί από τους ερευνητές διάφοροι ορισμοί οι οποίοι, ανάλογα με την οπτική του ερευνητή και το πεδίο έρευνάς του, μεταθέτουν την έμφαση σε διαφορετικές παραμέτρους. Όλοι, βέβαια, οι ορισμοί περιλαμβάνουν κάποια κοινά στοιχεία. Τα στοιχεία τα οποία συγκροτούν την έννοια της διοίκησης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- Η επιδίωξη της πραγματοποίησης, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, ενός σκοπού. Ο σκοπός αποτελεί το δημιουργικό αίτιο της διοίκησης. Η επιδίωξή του δίνει νόημα στην ανάληψη της προσπάθειας για άσκηση διοίκησης. Ο καθορισμός μάλιστα του σκοπού αυτού ολοκληρώνεται πριν την εμφάνιση του διοικητικού φαινομένου, από παράγοντες οι οποίοι δεν συμμετέχουν στη λειτουργία της διοίκησης, ενώ η επίτευξή του σηματοδοτεί την ολοκλήρωση της αποστολής της τελευταίας. Εξάλλου, η απουσία αυτού του σκοπού θα αφαιρούσε από τη

¹¹² Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, σ. 74.

¹¹³ Παυλόπουλος Π., (1983), Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σ. 34.

¹¹⁴ Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σ. 76.

διοίκηση τον τελικό στόχο της και θα την καθιστούσε αυτοσκοπό¹¹⁵. Συγκεκριμένα, η επιδίωξη ενός ορισμένου σκοπού έχει σημαίνοντα ρόλο στον τρόπο αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων και μέσων ενός οργανισμού, καθώς και στις λειτουργίες μέσα από τις οποίες επιτυγχάνεται η εν λόγω αξιοποίηση, δηλαδή στα υπόλοιπα στοιχεία του διοικητικού φαινομένου.

- *Η οργάνωση των μέσων.* Απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη κάθε σκοπού συνιστά η ύπαρξη μίας δέσμης μέσων και δη ανθρώπινων δραστηριοτήτων, υλικών και τεχνικών πόρων. Συνεπώς, το έργο της διοίκησης συνδέεται άμεσα με την οργάνωση αυτών των μέσων, αλλά και την αξιοποίησή τους για την επίτευξη του σκοπού, ενώ παράλληλα αποκρυσταλλώνεται σε συγκεκριμένες δομές και διαδικασίες.
- *Οι λειτουργίες της διοίκησης.* Η αξιοποίηση των μέσων για την επίτευξη ενός σκοπού από μία οργανωτική μονάδα καθίσταται δυνατή μέσα από ορισμένες λειτουργίες οι οποίες λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό και οι οποίες περιλαμβάνουν κυρίως τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση, το συντονισμό, τον έλεγχο, τη στελέχωση, την ηγεσία, την επικοινωνία ή την αναφορά και τον προϋπολογισμό. Ωστόσο, αυτές οι λειτουργίες διέπονται από κάποιες αρχές και έτσι η διάρθρωσή τους και η ανάπτυξή τους στο χρόνο μορφοποιείται στα πλαίσια συγκεκριμένων παραγόντων, όπως είναι η φιλοσοφία και οι γενικές συνθήκες, με τη χρήση ορισμένων εργαλείων, όπως για παράδειγμα το οργανόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα¹¹⁶.

Έχοντας ως βάση τα ανωτέρω κοινά συστατικά στοιχεία της έννοιας της διοίκησης, τα οποία εντοπίζονται στους διάφορους ορισμούς του όρου της διοίκησης όπως αυτοί έχουν διατυπωθεί από πολλούς ερευνητές του διοικητικού φαινομένου μέχρι σήμερα, μπορούμε να καταλήξουμε στην επιλογή ενός συγκεκριμένου, συνεκτικού ορισμού, ο οποίος πηγάζει από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία.

Πιο αναλυτικά, ως διοίκηση ορίζεται η *εξειδικευμένη ανθρώπινη δραστηριότητα, που γίνεται μέσα στα πλαίσια μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας (οργανισμό, δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση, συνεταιρισμό κ.τ.λ.) και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου επιθυμητού αποτελέσματος (έργο, παροχή υπηρεσιών, πωλήσεις κ.τ.λ.) με την αξιοποίηση των διαθέσιμων μέσων, μέσα από λειτουργίες όπως είναι ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος*¹¹⁷.

Συμπερασματικά, είναι απαραίτητο να επισημανθεί πως οι όροι οι οποίοι χρησιμοποιούνται στη σχετική βιβλιογραφία για την απόδοση της έννοιας του διοικητικού φαινομένου είναι δύο: «διοίκηση» και «management». Στην παρούσα διατριβή, οι εν λόγω όροι θα χρησιμοποιούνται εναλλακτικά ως ταυτόσημοι. Ωστόσο, πρέπει να γίνει αντιληπτό πως ο όρος *management* είναι ευρύτερος του όρου *διοίκηση* ο οποίος στα Αγγλικά μεταφράζεται ως *administration*, διότι ο πρώτος σημαίνει καθολικότερη εποπτική διεύθυνση «εκ των άνω» (στρατηγικός σχεδιασμός, καθορισμός πολιτικής, κατευθυντήριων γραμμών κ.τ.λ.), ενώ αντίθετα ο όρος *administration* σημαίνει εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου ή εφαρμογή μίας πολιτικής ή διεκπεραίωση μίας εντολής¹¹⁸.

Τελικά, διοίκηση είναι το σύνολο των ενεργειών οι οποίες γίνονται με σκοπό να εκτελεστεί ή να πραγματοποιηθεί μία δεδομένη απόφαση. Καίτοι πολλοί συγγραφείς

¹¹⁵ Παυλόπουλος Π., (1983), ό.π., σ. 36.

¹¹⁶ Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σ. 78.

¹¹⁷ Θεοφανίδης Σ., (1989), Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σ. 64.

¹¹⁸ ό.π., σσ. 36 - 39.

ταυτίζουν τις δύο έννοιες, διοίκηση και management, παρά ταύτα το management αποτελεί μία ευρύτερη δραστηριότητα, η οποία αναφέρεται σε ένα σύνολο ενεργειών που αποβλέπουν κυρίως στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη στελέχωση, την ηγεσία, καθώς και το συντονισμό, με αντικειμενικό στόχο και σκοπό την κατεύθυνση, αλλά και την καθοδήγηση της διοίκησης.

Συνοπτικά, το management λαμβάνει τις μεγάλες – στρατηγικές αποφάσεις, καθορίζει δηλαδή τη γενική πολιτική – στρατηγική σε έναν οργανισμό, είτε δημόσιο είτε ιδιωτικό, καταστρώνει μεγάλα επιχειρησιακά σχέδια (business plans) και δίνει εντολές. Από την άλλη, η διοίκηση επεξεργάζεται τις αποφάσεις τις οποίες λαμβάνει το management, εφαρμόζει την πολιτική – στρατηγική την οποία αυτό χαράσσει και, τέλος, εκτελεί τις εντολές του, ενώ παράλληλα δύναται να λάβει αποφάσεις για ήσσονος σημασίας θέματα τα οποία αφορούν τον οργανισμό.

Στο παρακάτω σχήμα, στο τέλος της παρούσας ενότητας, διακρίνονται οι θέσεις τις οποίες κατέχουν τόσο το management όσο και η διοίκηση (administration) στην ιεραρχική πυραμίδα ενός οργανισμού, η οποία είναι γνωστή και ως *διοικητική πυραμίδα*. Να αναφερθεί ότι το management κατηγοριοποιείται σε ανώτατο (top management), μεσαίο (middle management) και χαμηλότερο (lower management), γεγονός το οποίο, όμως, έχει περισσότερο θεωρητικό παρά πρακτικό χαρακτήρα¹¹⁹.

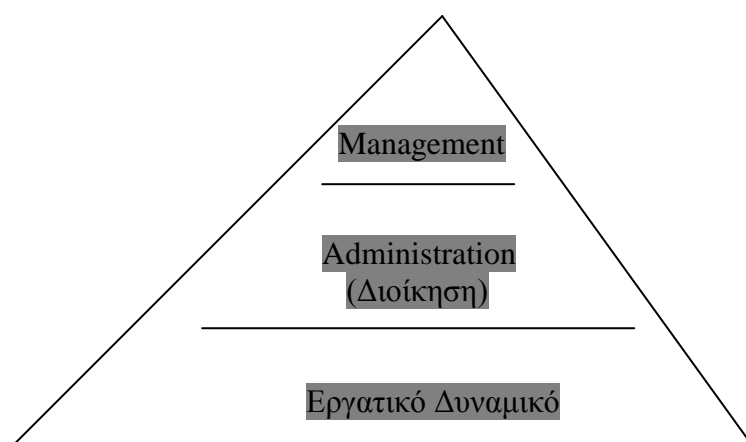
Η διοίκηση, επομένως, η οποία αποτελείται κυρίως από τους προϊστάμενους των τμημάτων μίας οικονομικής μονάδας, βρίσκεται στο μεσαίο επίπεδο της πυραμίδας, μεταξύ του management και του εργατικού δυναμικού, ενώ από την άλλη το management βρίσκεται στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας, λαμβάνοντας τις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού, οι οποίες εκτελούνται από τα υπόλοιπα επίπεδα της ιεραρχίας και δη από τη διοίκηση.

Η διοίκηση, μάλιστα, ευρισκομένη στο μεσαίο επίπεδο της πυραμίδας, αποτελεί κατά κάποιο τρόπο τον ενδιάμεσο, μέσω του οποίου καθίσταται δυνατή η επικοινωνία του οράματος και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού από το management στο χαμηλόβαθμο εργατικό δυναμικό, ενώ ταυτόχρονα καθίσταται δυνατή και η μεταφορά των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η βάση της πυραμίδας προς τα ανώτατα στελέχη του οργανισμού (προς το management), καθώς η διοίκηση είναι σε άμεση επαφή και με τις δύο πλευρές και μπορεί να διαμεσολαβεί για την επίλυση αυτών.

Την ίδια στιγμή, τα στελέχη της διοίκησης αποτελούν καλούς γνώστες όλων των προβλημάτων τα οποία ανακύπτουν από τη λειτουργία ενός οργανισμού, αφού αυτά είναι σε άμεση και σε συνεχή επαφή τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

¹¹⁹ Κέφης Ν. Β., (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 51.

Διάγραμμα 6.1.: Η διοικητική πυραμίδα ενός οργανισμού



Πηγή: Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σ. 95

6.3.Οι λειτουργίες της διοίκησης

Υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις από τους θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης σχετικά με το ποιες είναι οι λειτουργίες του διοικητικού φαινομένου. Οι σημαντικότερες και οι δημοφιλέστερες από αυτές παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 6.1.: Λειτουργίες των διοικητικών στελεχών

Fayol (1949)	Gulick (1937)	Scanlan (1974)	Koontz – O' Donnel (1984)
Προγραμματισμός	Σχεδιασμός	Προγραμματισμός Λήψη αποφάσεων	Προγραμματισμός
Οργάνωση	Οργάνωση Στελέχωση	Οργάνωση	Οργάνωση Διοίκηση Προσωπικού
Διεύθυνση	Διεύθυνση	Διεύθυνση	Διεύθυνση-Ηγεσία
Συντονισμός	Συντονισμός		
Έλεγχος	Αναφορά- Πληροφόρηση Προϋπολογισμός	Έλεγχος	Έλεγχος

Πηγή: Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σ. 76

Κατά την άποψή μας, οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι οι εξής:

- Σχεδιασμός – Προγραμματισμός

Η λειτουργία του σχεδιασμού – προγραμματισμού περιλαμβάνει την επιλογή των σκοπών, καθώς επίσης και την πρόβλεψη των απαραίτητων πόρων για την υλοποίησή τους (σχεδιασμός). Επιπροσθέτως, περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για την πολιτική η οποία θα ακολουθηθεί για την επίτευξη των σκοπών, αλλά και για τον προκαθορισμό

των αναγκαίων εργασιών, το χρονοδιάγραμμα, τις διαδικασίες υλοποίησης και, τέλος, τον προϋπολογισμό (προγραμματισμός). Μέσα από τη συγκεκριμένη διοικητική λειτουργία ο οργανισμός εξασφαλίζει οικονομία χρόνου και πόρων, υλικών και ανθρώπινων, λόγω της αποφυγής παραλείψεων, άσκοπων ενεργειών και επικαλύψεων. Την ίδια στιγμή θέτει τις προδιαγραφές για την παρακολούθηση της διαδικασίας και τον έλεγχο του αποτελέσματος.

Ο προγραμματισμός είναι δυνατόν να αφορά μία σχετικά μικρή χρονική περίοδο (έως τρία έτη) οπότε ομιλούμε περί βραχυχρόνιου προγραμματισμού ή μία πιο μακρά χρονική περίοδο οπότε ομιλούμε περί μακροχρόνιου ή στρατηγικού σχεδιασμού. Στη δεύτερη περίπτωση, καθίσταται αναγκαίο να καθορίζονται ενδιάμεσοι στόχοι, οι οποίοι είναι περισσότερο απτοί και κρατούν τους εργαζόμενους σε εγρήγορση για την επίτευξή τους, επειδή πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος να ατονήσει το ενδιαφέρον και επιπλέον να χαλαρώσει η προσπάθεια των εργαζομένων του οργανισμού. Εξάλλου, η λειτουργία του προγραμματισμού είναι δυνατόν, ακόμη, να λάβει τη μορφή λεπτομερούς και σαφούς καθορισμού όλων των οργανωτικών πτυχών ή τη μορφή ενός ανοιχτού σε αναμορφώσεις και πρωτοβουλίες ελαστικού πλαισίου, οπότε σε αυτήν την περίπτωση μιλάμε για ανελαστικό ή ευέλικτο προγραμματισμό αντίστοιχα.

Συνοψίζοντας, να επισημανθεί ότι για να είναι επιτυχημένος ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός σε έναν οργανισμό είναι αδήριτη ανάγκη να στηρίζεται σε επαρκή και τεκμηριωμένη πληροφόρηση, να εξασφαλίζει και να αξιοποιεί τη συμμετοχή όλων των διοικητικών στελεχών, όπως επίσης και στελεχών όλων των βαθμίδων της ιεραρχικής κλίμακας του οργανισμού, αλλά και να συνδυάζει τη σαφήνεια με την ευελιξία.

- *Οργάνωση*

Η οργάνωση αναφέρεται στον προσδιορισμό, στην ομαδοποίηση και στην κατανομή των αναγκαίων εργασιών, καθώς και στην κατανομή των εξουσιών και των ευθυνών, αλλά και του πλέγματος των σχέσεων που τις συνοδεύουν, διαμορφώνοντας έτσι μία συγκεκριμένη οργανωτική δομή. Με την εν λόγω διοικητική λειτουργία ο οργανισμός επιδιώκει το μέγιστο δυνατό συντονισμό των πόρων και των διαδικασιών, καθώς επίσης και τη διάρθρωσή τους σε μία τυπική οργανωτική δομή η οποία εξασφαλίζει την αξιοποίησή τους με κύριο σκοπό την ικανοποιητική και αποτελεσματική επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Άλλωστε, η λειτουργία της οργάνωσης περιλαμβάνει και τον καταμερισμό της εργασίας, την ομαδοποίηση ή την τμηματοποίηση της εργασίας, τη διαμόρφωση διαφόρων βαθμίδων εξουσίας, αλλά και την εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Να τονιστεί ιδιαίτερα σε αυτό το σημείο το γεγονός ότι ο καταμερισμός της εργασίας επιδιώκεται διότι συμβάλλει τα μέγιστα στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού σε μία συγκεκριμένη εργασία, η οποία εξασφαλίζει μεταξύ άλλων εξοικείωση, γνώση, επιδεξιότητα και, τέλος, υψηλή ταχύτητα στην εκτέλεση. Δίνει ταυτόχρονα τη δυνατότητα προτυποποίησης των εργασιών, όπως επίσης και καλύτερης εποπτείας και ελέγχου. Ωστόσο, χρειάζεται να αποφεύγεται η υπερβολική εξειδίκευση η οποία προκαλεί ανία, πλήξη και κόπωση στους εργαζόμενους και συνεπώς έχει τα αντίθετα από τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Παράλληλα, να σημειωθεί ότι η τμηματοποίηση ή άλλως η ομαδοποίηση των εργασιών αποτελεί τη διαδικασία εκείνη κατά την οποία συγκεκριμένες οργανωτικές δραστηριότητες συγκροτούν διακριτές οργανωτικές υπομονάδες (τμήματα) με βάση ορισμένα κριτήρια, όπως για παράδειγμα οι επιδιωκόμενοι επιμέρους σκοποί, οι συγκεκριμένες λειτουργίες, τα εξυπηρετούμενα άτομα και η γεωγραφική περιοχή, ή βάσει συνδυασμού των ως άνω κριτηρίων.

Τέλος, είναι γεγονός ότι βάσει της τμηματοποίησης και του καταμερισμού της εργασίας διαμορφώνεται η ιεραρχική διάταξη των διαφόρων βαθμίδων εξουσίας και, συνάμα, εκχωρούνται από τις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες εξουσίες, αρμοδιότητες και ευθύνες με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται ο συντονισμός, η εποπτεία και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων των εργαζομένων του οργανισμού. Εξάλλου, είναι ανάγκη να επισημανθεί εδώ πως σημαντικότατο μέγεθος το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία αυτή συνιστά το εύρος της εποπτείας, δηλαδή με άλλα λόγια ο αριθμός των υφισταμένων τον οποίο έχει υπό την εποπτεία του κάθε προϊστάμενος μίας οργανωτικής μονάδας.

- *Διεύθυνση*

Η διοικητική λειτουργία της διεύθυνσης συνδέεται στενότερα με την έννοια της ηγεσίας και αναφέρεται τόσο στο συντονισμό όσο και στην καθοδήγηση της δράσης των προσώπων ή των ομάδων που εμπλέκονται στον καταμερισμό των εργασιών, μέσα στα πλαίσια πάντα τα οποία καθορίζουν ο σχεδιασμός, οι συμφωνίες, καθώς και τα χρονοδιαγράμματα. Η εν λόγω λειτουργία της διοίκησης σε έναν οργανισμό αφορά τη λεγόμενη διαπροσωπική διάσταση της διοίκησης, ενώ, παράλληλα, αυτή απαιτεί συγκεκριμένες ικανότητες από τα άτομα τα οποία την ασκούν, όπως, λόγου χάρη, επαγγελματική κατάρτιση, αντίληψη, ικανότητα επικοινωνίας, συνεργασίας και παρακίνησης, αλλά και συγκεκριμένη ποιότητα χαρακτήρα με κύρια στοιχεία τη δημοκρατικότητα, την αποφασιστικότητα και το δυναμισμό. Με πιο απλά λόγια, ο διευθυντής – ηγέτης, εκτός από τα ανωτέρω στοιχεία, οφείλει να διαθέτει την ικανότητα ή διαφορετικά το ταλέντο να οραματίζεται, όπως και να εμπνέει και να καθοδηγεί τους άλλους να τον ακολουθήσουν στην υλοποίηση του οράματός του.

Η λειτουργία της διεύθυνσης περιλαμβάνει, επιπλέον, δραστηριότητες όπως είναι ο συντονισμός, η εποπτεία και ο έλεγχος των δραστηριοτήτων και των δράσεων των υφισταμένων μίας οργανωτικής μονάδας από τους προϊσταμένους αυτής, η παρόθηση και η παροχή κινήτρων, τα οποία βέβαια σχετίζονται με τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας και την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών των εργαζομένων, καθώς επίσης και η όσο το δυνατόν περισσότερο αποτελεσματική επικοινωνία η οποία δύναται να συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση της συνεργασίας, στην αποφυγή συγκρούσεων, αλλά και στο χειρισμό των διαφορών οι οποίες προκύπτουν. Ως εκ τούτου, να υπογραμμιστεί εδώ ότι η διεύθυνση μέσα από τις προαναφερθείσες δραστηριότητες επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού, εντός των πλαισίων φυσικά του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας τα οποία τέθηκαν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας του προγραμματισμού στην οργανωτική μονάδα.

- *Έλεγχος*

Η λειτουργία του ελέγχου αποτελεί μία συνεχή διαδικασία και αναφέρεται στην αξιολόγηση του όλου έργου του οργανισμού, καθώς και στη διαπίστωση του βαθμού απόδοσης των εργαζομένων, αλλά και των τεχνικών μεθόδων και των διαδικασιών οι οποίες επιλέχθηκαν με σκοπό την υλοποίηση του οργανωτικού έργου. Καλύπτει, επομένως, όλα τα στάδια λειτουργίας της οργάνωσης, δηλαδή, με άλλα λόγια, περιλαμβάνει την αρχική αξιολόγηση, η οποία απαιτείται για τη στάθμιση της πραγματικότητας, ούτως ώστε να καταστεί δυνατός ο κατάλληλος προγραμματισμός και να γίνει η απαραίτητη οργάνωση στον οργανισμό, τη διαρκή – διαμορφωτική αξιολόγηση με βάση πρότυπα και μετρήσεις, η οποία γίνεται σε όλα τα στάδια και ταυτόχρονα οδηγεί σε αναπροσαρμογή των σχεδιασμών και της δράσης του οργανισμού,

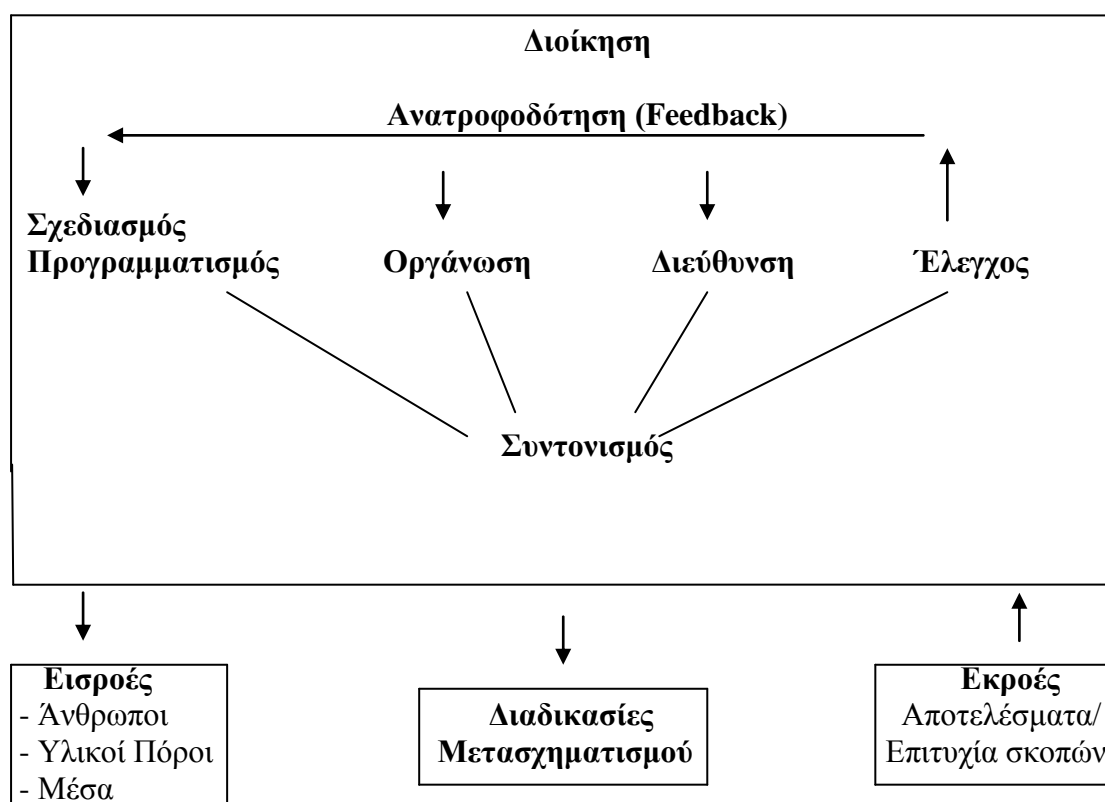
και, τέλος, την τελική αξιολόγηση, η οποία συνιστά το επιστέγασμα της συνολικής δράσης του οργανισμού και αφορά την αξιολόγηση του συνόλου των επιτευγμάτων εντός της οργανωτικής μονάδας.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τον τελικό έλεγχο, αυτός μπορεί να είναι είτε ποιοτικός, οπότε σε αυτήν την περίπτωση γίνεται με κριτήριο τις ποιοτικές προδιαγραφές οι οποίες τέθηκαν κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού εντός του οργανισμού, είτε ποσοτικός, οπότε εξετάζεται κατά πόσον οι ποσότητες οι οποίες παράχθηκαν καλύπτουν τις ποσότητες οι οποίες είχαν αρχικά προβλεφθεί και, έτσι, μετριέται η αποδοτικότητα των εργαζομένων, είτε ακόμα και οικονομικός, οπότε βασίζεται σε κριτήρια κόστους και οφέλους. Να προστεθεί πάντως σε αυτό το σημείο ότι ο έλεγχος είναι δυνατόν να βασίζεται σε γενικότερα κριτήρια τα οποία αφορούν τη στρατηγική και τους μακροπρόθεσμους στόχους της οργανωτικής μονάδας.

Κλείνοντας, να αναφερθεί ότι η διοικητική λειτουργία του ελέγχου σε μία οργάνωση προκαλεί σε πάρα πολλές περιπτώσεις έντονες αντιδράσεις από τους ελεγχόμενους, ιδιαίτερα οσάκις εμφανίζονται στοιχεία υποκειμενικής εκτίμησης κατά παράβαση, βέβαια, των υφιστάμενων κανόνων και προτύπων, κατάχρησης εξουσίας και άσκησης πιέσεων, αλλά και όταν συνδέεται με άδικες και βαρύτατες επιπτώσεις στις συνθήκες απασχόλησης των εργαζομένων του οργανισμού. Να σημειωθεί πως σε αυτές τις περιπτώσεις ο έλεγχος χάνει το σκοπό και το στόχο του, που φυσικά είναι η βελτίωση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οργάνωσης, και, κατά άμεση συνέπεια, αυτός μετατρέπεται σε μία εντελώς στείρα και άγονη διαδικασία η οποία περισσότερο δημιουργεί εντάσεις και αρνητικά αποτελέσματα παρά επιλύει οργανωτικά προβλήματα. Εντούτοις, είναι γεγονός ότι η διαδικασία του ελέγχου έχει θετική και ουσιαστική συμβολή στην αποτελεσματικότητα της λειτουργίας της οργανωτικής μονάδας, όταν, όμως, έχει ως βάση την τήρηση αντικειμενικών κανόνων και τη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων εντός του οργανισμού, που συνοδεύεται επακόλουθα από την ενίσχυση ενός κλίματος, ενός περιβάλλοντος, μίας κουλτούρας, μίας νοοτροπίας, μίας συμπεριφοράς, μίας αίσθησης και, τέλος, μίας διαδικασίας αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων εντός της οργάνωσης.

Στο παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζεται μία αφαιρετική και συνάμα απλουστευτική ανάλυση του ρόλου της διοίκησης να συντονίζει τους ανθρώπους, τα μέσα και τις διαδικασίες με σκοπό την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Επίσης, στο εν λόγω σχήμα παρουσιάζονται και οι λειτουργίες της διοίκησης σαν μία γραμμικά εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία συμπληρώνεται και αναπροσαρμόζεται βάσει της ανατροφοδότησης που προκύπτει από τη διοικητική λειτουργία του ελέγχου. Ο έλεγχος, όπως προαναφέρθηκε, αφορά τόσο το τελικό αποτέλεσμα, όσο και όλες τις λειτουργίες της διοίκησης. Εξάλλου, ιδιαίτερα μεγάλη έμφαση δίνεται στο συντονισμό, ο οποίος αν και δεν αναφέρθηκε ως μία διακριτή διοικητική λειτουργία, παρά ταύτα αυτός κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο στην άσκηση του διοικητικού έργου του οργανισμού, ενώ, παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί επιπλέον ότι διαχέεται στο σύνολο των λειτουργιών της διοίκησης της οργανωτικής μονάδας.

Διάγραμμα 6.2.: Ρόλος και λειτουργίες της διοίκησης¹²⁰



Πηγή: Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σ. 82

Στην ανωτέρω σχηματική απεικόνιση, η οργάνωση γίνεται αντιληπτή ως ένα σύστημα το οποίο δέχεται εισροές από το περιβάλλον του, τις οποίες, με τον κατάλληλο συντονισμό τον οποίο εξασφαλίζουν οι λειτουργίες της διοίκησης, μετασχηματίζει κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο σε εκροές. Με το εν λόγω σχήμα καθίσταται εμφανές πόσο καθοριστική είναι η αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης για την επιτυχία, στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό, των οργανωτικών σκοπών.

Η παραπάνω αντίληψη βρίσκεται πάρα πολύ κοντά στην άποψη του Griffin, ο οποίος υποστηρίζει μεταξύ άλλων ότι το management κατανοείται πιο εύκολα μέσα από τη λεγόμενη «θεωρία συστημάτων» (systems theory). Βάσει της συγκεκριμένης θεωρίας ο Griffin παρουσιάζει έναν ολοκληρωμένο ορισμό της έννοιας του management, λέγοντας ότι αυτό αποτελεί εκείνη τη δραστηριότητα η οποία προγραμματίζει, οργανώνει, ηγείται, αλλά και ελέγχει τόσο τις ανθρώπινες όσο και τις φυσικές πηγές, καθώς επίσης και τις πηγές πληροφόρησης μίας επιχειρηματικής μονάδας ή ενός οργανισμού, για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του με τον καταλληλότερο και τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

6.4. Το νέο δημόσιο management

6.4.1. Η έννοια του δημοσίου management

Το δημόσιο management εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1970, εκφράζοντας, εκείνη τη χρονική περίοδο, περισσότερο μία θεσμική εξέλιξη και λιγότερο μία θεωρητική

¹²⁰ Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σ. 82.

ανάπτυξη. Από την εποχή αυτή, παρατηρείται μία έντονη και συνάμα ραγδαία μετάβαση από τη δημόσια διοίκηση στο δημόσιο management. Παρόλο που η συγκεκριμένη διάκριση δεν είναι ακόμη ευδιάκριτη και σε πρακτικό επίπεδο, εντούτοις, οι εν λόγω δύο όροι πολύ συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά, ενώ να επισημανθεί ότι για ένα μεγάλο πλήθος ακαδημαϊκών και πολιτικών, η χρήση των εννοιών αυτών υποκρύπτει μία, κατά κάποιο τρόπο, σημαντικότερη ιδεολογική προσέγγιση, όσον αφορά τη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και το κατά πόσον υφίσταται και ισχύει ο δημόσιος χαρακτήρας τους.

Η νέα αυτή αντίληψη και προσέγγιση του δημοσίου management αναπτύχθηκε, αρχικά, στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) κατά τη διάρκεια της προεδρίας του R. Reagan και διαμορφώθηκε, περισσότερο συστηματικά, στη Μεγάλη Βρετανία κατά τη χρονική περίοδο των κυβερνήσεων Thatcher κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980.

Πιο συγκεκριμένα, πάρα πολύ βασικό χαρακτηριστικό της καινούργιας αυτής αντίληψης είναι το γεγονός ότι, ο κύριος ρόλος, τον οποίο διαδραματίζει πλέον η δημόσια διοίκηση, και επομένως η τοπική αυτοδιοίκηση, συνίσταται στην προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών και, αντίθετα, σε καμία περίπτωση στην άσκηση εξουσίας μέσω αυταρχικών μεθόδων, αλλά και στην άσκηση καταπιεστικών ελέγχων, καθώς και το γεγονός ότι η εν λόγω αποστολή επιτυγχάνεται μέσω μίας διαφορετικής προσέγγισης των σκοπών της.

Εξάλλου, σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, ο ρόλος τον οποίο διαδραματίζει η δημόσια διοίκηση και η τοπική αυτοδιοίκηση, όπως, επίσης, και το αποτέλεσμα των ενεργειών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης αξιολογούνται αποκλειστικά και μόνο βάσει ποιοτικών όρων, αλλά και με κεντρικό άξονα την ικανοποίηση των αναγκών του κοινού, δηλαδή των πολιτών.

Ειδικότερα, στα πλαίσια τα οποία μόλις αναφέρθηκαν, οι βασικοί προσανατολισμοί του δημοσίου management εστιάζονται, κυρίως, στην όσο το δυνατόν καλύτερη και αποτελεσματική εφαρμογή των γενικώς παραδεδεγμένων αρχών και κανόνων του επιστημονικού management ή, άλλως, της επιστημονικής διοίκησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εξειδίκευση του προσωπικού, στον καταμερισμό των έργων, στην ιεραρχική δομή της εξουσίας, στην πλήρη αξιοποίηση των οικονομικών και των ανθρωπίνων πόρων, στη μεγαλύτερη εφαρμογή των σύγχρονων αντιλήψεων περί της ηγεσίας, της υποκίνησης και της παρακίνησης του ανθρωπίνου δυναμικού, της μέτρησης της αποδοτικότητας, δηλαδή των αποδόσεων των εργαζομένων, καθώς επίσης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού και, τέλος, στα σύγχρονα συστήματα άσκησης της διοίκησης ή, διαφορετικά ειπωμένα, του management.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται, συνοπτικά, οι βασικές διαφορές μεταξύ της δημόσιας γραφειοκρατίας και του δημοσίου management:

Πίνακας 6.2.: Διαφορές μεταξύ δημόσιας γραφειοκρατίας και δημόσιου management

Δημόσια Γραφειοκρατία	Δημόσιο Μάνατζμεντ
Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός	Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός
Στατική στοχοθεσία	Δυναμική στοχοθεσία
Αποφυγή λαθών	Επιδίωξη επιτυχίας
Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι	Πρωτεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι
Ιεραρχική και άκαμπτη δομή	Απέριττη δομή
Περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης	Μέγιστη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης
Έμφαση στους τύπους	Έμφαση στα αποτελέσματα

Πηγή: Μιχαλόπουλος Ν., (2003), *ό.π.*, σ. 57

6.4.2. Η έννοια του νέου δημοσίου management

Το νέο δημόσιο management αποτελεί μία σύγχρονη θεωρητική προσέγγιση, η οποία αναφέρεται στον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα ως συνέπεια ευρύτερων, πολυεπίπεδων και σε παγκόσμια κλίμακα σημαντικών αλλαγών. Αναφέρεται, επίσης, στην τάση υιοθέτησης τόσο των αρχών όσο και των αξιών του ιδιωτικού τομέα, συμπεριλαμβάνοντας, φυσικά, την ιδιωτικοποίηση των δημοσίων οργανισμών, την ανάθεση, μέσω συμβάσεων και συμβολαίων, παροχής δημοσίων υπηρεσιών σε ιδιωτικούς οργανισμούς, αλλά και τις πολύ γνωστές, πλέον, Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ). Εκφράζει, επομένως, την τάση προσανατολισμού του δημοσίου τομέα προς μία περισσότερο «επιχειρηματικού» τύπου διαχείριση του κόστους, στη βάση πάντα ενός πιο αποτελεσματικού, πιο οικονομικού και πιο αποδοτικού συστήματος παροχής των δημοσίων υπηρεσιών.

Το νέο δημόσιο management είχε ως βασική αφετηρία τη Μ. Βρετανία, ενώ επεκτάθηκε, αρχικά, στις ΗΠΑ και στην Αυστραλία, για να φθάσει, εν συνεχεία, στη Σκανδιναβία, καθώς και στην υπόλοιπη δυτική Ευρώπη.

Ωστόσο, το νέο δημόσιο management αποτελεί μέρος μίας ευρύτερης, σε διεθνές επίπεδο, διοικητικής επανάστασης η οποία, αν και σε διαφορετικό βαθμό, επηρεάζει σημαντικότερα όλες τις χώρες. Να αναφερθεί εδώ πως αυτό δεν αντικαθιστά παλαιότερα συστήματα διοίκησης, αλλά αντιθέτως εισάγει μία νέα προσέγγιση διοίκησης του δημοσίου τομέα, η θετική συνεισφορά της οποίας οφείλει να αξιοποιηθεί παράλληλα με μία όσο το δυνατόν σαφέστερη οριοθέτησή της.

Το νέο δημόσιο management στηρίζεται σε δύο κυρίως δόγματα: σε αυτό του περιορισμού και της άμβλυνσης των διαφορών ανάμεσα σε ιδιωτικό και σε δημόσιο τομέα, καθώς και σε αυτό της αλλαγής του τρόπου λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών, από την προσήλωσή τους, δηλαδή, στους κανόνες, προς τον προσανατολισμό τους, κυρίως, στα αποτελέσματα¹²¹.

Το νέο δημόσιο management είναι δυνατόν, επιπροσθέτως, να οριστεί από τα παρακάτω πέντε χαρακτηριστικά: α) «ιδιωτικό καλό, δημόσιο κακό», β) ανταγωνισμός, γ) συγκέντρωση, δ) αποκέντρωση, ε) κατακερματισμός.

¹²¹ Corrigan P. – P., (1997), *Reconstructing public management. A new responsibility for public and a case study of local government*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 10, p.17.

Α) Πρώτον, το νέο δημόσιο management αντανακλά μία ιδεολογική δέσμευση, η οποία βεβαιώνει την ανωτερότητα της αγοράς πάνω στο κράτος, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην εισαγωγή των δυνάμεων της αγοράς, καθώς, επίσης, και των αρχών του ιδιωτικού management στο ζωτικής σημασίας για την οικονομία χώρο της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Β) Δεύτερον, το νέο δημόσιο management υποστηρίζει, ένθερμα, την άποψη ότι η αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των δύο τομέων της εθνικής οικονομίας, δηλαδή μεταξύ του δημοσίου τομέα και του ιδιωτικού τομέα, αλλά, επιπλέον, και η αύξηση του ανταγωνισμού εντός των πλαισίων λειτουργίας του δημοσίου τομέα, προάγουν την αποδοτικότητα του δημοσίου τομέα της οικονομίας, ενώ, ταυτόχρονα, καθιστούν τις δημόσιες υπηρεσίες περισσότερο «ανταποκρίσιμες» στον πολίτη.

Γ) Τρίτον, το νέο δημόσιο management συγκεντρώνει τη διαμόρφωση της πολιτικής στρατηγικής, κυρίως μάλιστα των πολιτικών στόχων και του προϋπολογισμού, στα χέρια πολύ λίγων ανώτατων αξιωματούχων, οι οποίοι βρίσκονται στον πυρήνα της κυβέρνησης, διαμορφώνοντας, με αυτόν τον τρόπο, ένα στενό, αλλά, συνάμα, ισχυρότατο δίκτυο υπηρεσιακών και πολιτικών αξιωματούχων.

Δ) Τέταρτον, το νέο δημόσιο management αποκεντρώνει τον εκτελεστικό τομέα της δημόσιας πολιτικής σε μία πληθώρα δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, συμπεριλαμβάνοντας, βέβαια, οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης ή, ακόμα, και ιδιώτες εργολάβους, οι οποίοι ασκούν λειτουργική διοικητική εξουσία, στα πλαίσια πάντα της κεντρικής πολιτικής στρατηγικής, η οποία έχει τεθεί, φυσικά, από την πολιτική εξουσία.

Ε) Πέμπτον, το νέο δημόσιο management «κατακερματίζει», κατά κάποιο τρόπο, τη δημόσια διοίκηση, ενθαρρύνοντας, κατά συνέπεια, τον περαιτέρω διαχωρισμό σε πελάτες/εργολάβους, από τη μία πλευρά, και προμηθευτές/αγοραστές, από την άλλη πλευρά.

Συνεπώς, το νέο δημόσιο management επηρεάστηκε, σε μεγάλο βαθμό, από θεωρητικούς της διοίκησης, όπως, για παράδειγμα, είναι ο Mintzberg, ο Kantor, καθώς και οι Peters και Waterman, οι οποίοι υποστηρίζουν, μεταξύ άλλων, πως ο οργανωσιακός έλεγχος μέσω μίας με αυστηρό τρόπο ρυθμισμένης ιεραρχικής οργάνωσης της εργασίας, τον οποίο πρότεινε η κλασική θεωρία του management, δεν καθίσταται δυνατόν να εξασφαλίσει μία περισσότερο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών σε ένα ιδιαίτερα διαφοροποιημένο και, παραλλήλως, μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Έτσι, η ευελιξία και η ενδυνάμωση των στελεχών, στα πλαίσια, όμως, ενός ευρύτατα αποδεκτού οράματος, αλλά, βέβαια, και στα πλαίσια της στρατηγικής της οργάνωσης, σηματοδότησαν το συγκεκριμένο νέο στυλ management.

Να τονιστεί, στο σημείο αυτό, το γεγονός ότι στην εποχή μας είναι ιδιαίτερα έντονο και έκδηλο το ενδιαφέρον των κυβερνήσεων της συντριπτικής πλειονότητας των αναπτυγμένων χωρών για θέματα τα οποία άπτονται της αποδοτικότητας, της οικονομικότητας, όπως και της αποτελεσματικότητας των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών.

Πιο αναλυτικά, ήδη από τις αρχές του 19^{ου} αιώνας, Βρετανοί ωφελιμιστές, όπως, για παράδειγμα, ο Jeremy Bentham, υποστήριζαν την ιδέα ότι μία δημοκρατική κοινωνία απαιτεί μία πιο αποτελεσματική διαχείριση των δημοσίων υπηρεσιών της, η οποία θα γίνεται από εξαιρετικά και άριστα εκπαιδευμένα στελέχη της διοίκησης.

Είναι αξιοσημείωτο, άλλωστε, πως πριν από το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, ορισμένοι πολύ σημαντικοί θεωρητικοί της διοίκησης και του management στη Μ. Βρετανία, όπως, για παράδειγμα, ο Sheldon και ο Urwick, συνέβαλαν ιδιαίτερος στη σκληρή, στην απαιτητική και στην επίπονη προσπάθεια διαμόρφωσης των οργανωτικών διαδικασιών της δημόσιας διοίκησης, με κύριο σκοπό βέβαια την αποτελεσματικότερη παροχή των δημοσίων υπηρεσιών.

Εξάλλου, οι δεκαετίες, οι οποίες ακολούθησαν αμέσως μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, έδειξαν μία αρκετά μεγάλη τάση διεύρυνσης του ελέγχου του δημόσιου τομέα της οικονομίας. Η εν λόγω τάση, μάλιστα, στην πλειονότητα των ευρωπαϊκών χωρών, ευνοούσε την επέκταση της δημόσιας ιδιοκτησίας, καθώς και του δημοσίου ελέγχου, αλλά και την απόρριψη της γνώμης ότι οι περισσότερες υπηρεσίες θα ήταν δυνατόν να παρασχεθούν αποτελεσματικότερα από ιδιωτικούς παρά από δημοσίους οργανισμούς.

Να σημειωθεί, εδώ, πως σε ορισμένους τομείς δραστηριοτήτων, η εμφανής αναποτελεσματικότητα του ιδιωτικού τομέα ήταν τόσο μεγάλη που πολλές κυβερνήσεις αναγκάστηκαν να προβούν σε μαζικές και εκτεταμένες εθνικοποιήσεις και κρατικοποιήσεις νευραλγικών οργανισμών, κυρίως δε αυτούς οι οποίοι αφορούν την ενέργεια, την ιατρική περίθαλψη, τις τράπεζες, τις ασφαλιστικές υπηρεσίες, αλλά και τους σιδηρόδρομους, προς όφελος πάντα της εθνικής οικονομίας.

Μολονότι που με τις ιδιωτικοποιήσεις έχουν σημειωθεί σημαντικότερες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας και παροχής των δημοσίων υπηρεσιών, εντούτοις, αυτή η κίνηση δεν συνεπάγεται απαραίτητα και μικρότερο βαθμό εμπλοκής και συμμετοχής των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης στη διαδικασία ρύθμισης και παροχής τους. Ούτως ή αλλιώς, πάρα πολλά στοιχεία της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης δεν σημαίνουν πληρέστατη εγκατάλειψη της αποστολής της δημόσιας διοίκησης ή της τοπικής αυτοδιοίκησης, αλλά, αντίθετα, διαμόρφωση συστημάτων στα οποία, βέβαια, οι οργανισμοί δημοσίου και ιδιωτικού τομέα της οικονομίας συνεργάζονται, με σκοπό την παροχή δημοσίων υπηρεσιών.

Η λειτουργία, τέλος, της δημόσιας διοίκησης ή, αλλιώς, του δημοσίου management, δεν είναι απαραίτητο να θεωρείται πως λαμβάνει χώρα στα στενά όρια ενός κράτους, αλλά, όμως, είναι δυνατόν να επεκτείνεται και πέραν αυτού, δηλαδή μέσω υπερεθνικών οργανισμών, όπως συνιστά, λόγου χάρη, η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Παγκόσμια Τράπεζα. Ο εμφανέστατος, εξάλλου, περιορισμός του εθνικού και κρατικού – δημοσίου ελέγχου στο πεδίο ορισμένων δημοσίων υπηρεσιών αποτελεί άμεση συνέπεια της όλο και περισσότερο διογκούμενης μεταφοράς δραστηριοτήτων σε ευρύτερο υπερεθνικό επίπεδο, όπως, παραδείγματος χάρη, η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ).

Κλείνοντας, συνάγεται το συμπέρασμα ότι η παροχή δημοσίων υπηρεσιών παραμένει μία εξαιρετικά πολιτική διαδικασία, η οποία, όμως, απαιτεί τόσο την επίτευξη όσο και τη διατήρηση ισορροπίας, ανάμεσα αφενός στη δυνατότητα παροχής υπηρεσιών σε εκείνους οι οποίοι δεν καθίσταται δυνατόν, σε καμία περίπτωση, να πληρώσουν, με την ταυτόχρονη διασφάλιση κέρδους όσον αφορά το φορέα παροχής των υπηρεσιών αυτών, και αφετέρου στις ανάγκες της ευρύτερης οικονομίας και της κοινωνικής ευημερίας του πληθυσμού μίας συγκεκριμένης χώρας. Ανεξάρτητα, πάντως, από το εάν οι δημόσιες υπηρεσίες παρέχονται από οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, συνεχίζουν να συνιστούν αντικείμενα δημοσίου ελέγχου, με υποχρέωση, δηλαδή, λογοδοσίας, απώτατος σκοπός της οποίας αποτελεί η εξασφάλιση της απρόσκοπτης παροχής των εν λόγω υπηρεσιών, με κύριο γνώμονα, βέβαια, το όσο το δυνατόν πιο ευρύ κοινωνικό συμφέρον.

6.4.3. Σύγχρονες τάσεις και νέο δημόσιο management

Στη συντριπτική πλειονότητα των αναπτυγμένων χωρών του πλανήτη παρατηρείται η τάση μείωσης του μεγέθους της δημόσιας διοίκησης, μέσω κυρίως της ίδρυσης ανεξάρτητων υπηρεσιών και οργανισμών που λειτουργούν επί τη βάση των αρχών και των κανόνων της ελεύθερης αγοράς.

Πιο συγκεκριμένα, ένας «πυρήνας» κεντρικών δημοσίων υπηρεσιών, οι οποίες συμβάλουν τα μέγιστα στη διαμόρφωση και στην υλοποίηση των πολιτικών αποφάσεων,

λειτουργεί παράλληλα με έναν σημαντικό αριθμό ανεξάρτητων υπηρεσιών και οργανισμών που διαχειρίζονται με αρκετά αποτελεσματικό τρόπο την παροχή των δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Εξάλλου, να σημειωθεί σε αυτό το σημείο πως η λεγόμενη παγκοσμιοποίηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη περισσότερο με τη δυνατότητα ταχύτατης διάδοσης των νέων ιδεών ανά τον κόσμο, με επακόλουθο και άμεσο αποτέλεσμα την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επιτάχυνση της διαδικασίας μάθησης, καθώς επίσης και της μίμησης, και όχι, αντίθετα, τόσο με την επιβολή ενός ενιαίου πλαισίου, αλλά και με τη δημιουργία μίας πλήρους ομοιογενούς πολιτείας, σε μία κοινωνία, μάλιστα, η οποία αναγνωρίζει, όλο και περισσότερο πλέον, την ιδιαίτερη σημασία και τον ιδιαίτερο ρόλο που διαδραματίζουν τόσο η κοινότητα όσο και η διαφορετικότητα.

Επομένως, στο συγκεκριμένο πλαίσιο, που μόλις παραπάνω αναφέρθηκε, δεν υφίσταται, απαραίτητα, μία και, συνάμα, μοναδική άριστη μέθοδος για τη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου, από τη στιγμή που το σύγχρονο, πλήρως παγκοσμιοποιημένο σε όλα τα επίπεδα και με αλληλοεξαρτώμενα μέρη, περιβάλλον συμπεριλαμβάνει, μεταξύ άλλων, και αναρίθμητες διαφορετικές, αλλά και, ταυτόχρονα, ανομοιογενείς πολιτισμικές ομάδες, καθώς επίσης και συμφέροντα, είναι, απολύτως, αναμενόμενο ότι θα συμπεριλαμβάνει και κράτη ή κρατικές οντότητες με διαφορετικά και, παράλληλα, με ανομοιογενή χαρακτηριστικά διοικητικά συστήματα.

Κατά συνέπεια, μολονότι που μία από τις βασικότερες αρχές του νέου δημόσιου management υποστηρίζει, ένθερμα θα μπορούσε πλέον άνετα να ειπωθεί, ότι αυτό είναι σε διεθνές πια επίπεδο εφαρμόσιμο, εντούτοις, σχετικές μελέτες αποδεικνύουν ότι οι διοικητικές μεταρρυθμίσεις των δημοσίων υπηρεσιών σχετίζονται, κατά ένα πολύ σημαντικό και κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό, με διάφορους πολιτισμικούς παράγοντες, οι οποίοι και είναι πλήρως ενσωματωμένοι στους μηχανισμούς των δημοσίων διοικήσεων των διαφόρων κρατών και χωρών.

Ωστόσο, να επισημανθεί πως παρά την έντονη σημασία της μεγάλης κλίμακας των αλλαγών, στα πλαίσια πάντα του νέου, σύγχρονου και διεθνοποιημένου οικονομικού συστήματος, όπως αυτές είναι, για παράδειγμα, η επονομαζόμενη και ως εξωτερίκευση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού (outsourcing), ο ανασχεδιασμός των οργανωτικών διαδικασιών, οι ιδιωτικοποιήσεις ή, διαφορετικά, οι αποκρατικοποιήσεις δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών, καθώς επίσης και οι συμπράξεις του δημοσίου τομέα και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, πάρα πολλοί κρίσιμοι θεσμοί της δημόσιας διοίκησης, όπως είναι η τοπική αυτοδιοίκηση, φαίνεται να παραμένουν σχετικά απρόσβλητοι.

Πιο αναλυτικά, η, σε αρκετά σημαντικό βαθμό, μεταστροφή των παγιωμένων συμφερόντων και των παγιωμένων αντιλήψεων, που συνιστούν τη βάση των εξουσιών της δημόσιας διοίκησης ή και της τοπικής αυτοδιοίκησης σε ένα κράτος, είναι κατά πολύ πιο δύσκολη από ότι είναι η μεταστροφή των διαχειριστικών διαδικασιών μέσω των οποίων τα ανωτέρω παγιωμένα συμφέροντα και οι ανωτέρω παγιωμένες αντιλήψεις επιδιώκουν την, όσο το δυνατόν μεγαλύτερη, εξυπηρέτηση του σκοπού τους.

Συνεπώς, μπορεί με ασφάλεια τώρα να λεχθεί πως σχεδόν κάθε οργάνωση αναζητεί τρόπους και μέσα πιο αποτελεσματικής και, ταυτόχρονα, πιο αποδοτικής παροχής των δημοσίων υπηρεσιών προς τους πολίτες ενός κράτους. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο, ενώ υπάρχει μεγάλη πιθανότητα σημαντικής και ισχυρής διαφοροποίησης του τρόπου κατανομής των ωφελειών οι οποίες προκύπτουν από τη βελτιωμένη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των οργανισμών δημοσίου συμφέροντος, εντούτοις, τα παγιωμένα και διαπλεκόμενα συμφέροντα δεν θα παραιτηθούν και τόσο εύκολα από τη δυνατότητα να επηρεάσουν, να αποτρέψουν, ή, ακόμα, και να εξουδετερώσουν την επερχόμενη αλλαγή.

Ειδικότερα, οι Osborne και Gaebler εξετάζουν το νέο δημόσιο management υπό το πρίσμα ενός μέρους αυτού που όρισαν σαν «επιχειρηματική διακυβέρνηση»

(entrepreneurial government), θεωρώντας το ως ένα καινούργιο διεθνές υπόδειγμα στη σύγχρονη, νέα δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση.

Ο Aucoin, άλλωστε, επισημαίνει τη «διεθνοποίηση της δημόσιας διοίκησης», ενώ, παράλληλα, είναι ένθερμος υποστηρικτής της άποψης ότι σχεδόν σε κάθε κυβέρνηση με, ιδιαιτέρως, ανεπτυγμένα πολιτικά συστήματα, αλλά και σε αρκετά μεγάλο βαθμό θεσμοθετημένες δημόσιες διοικήσεις, παρατηρείται έντονα μία νέα έμφαση στον οργανωτικό και επιχειρησιακό σχεδιασμό για τη δημόσια διοίκηση και κατ' επέκταση την τοπική αυτοδιοίκηση.

Ο ΟΟΣΑ, επιπλέον, υποστηρίζει την ύπαρξη μίας τάσης για παγκόσμια σύγκλιση σε ένα «κοινό πρόγραμμα αναμόρφωσης», ενώ, την ίδια στιγμή, προωθεί την υιοθέτηση των βασικών αρχών και των βασικών κανόνων του νέου δημοσίου management σε όλα τα κράτη – μέλη του¹²².

Εν αντιθέσει με τους ισχυρισμούς και τις εμπειριστατωμένες απόψεις των ανωτέρω συγγραφέων και αναλυτών ότι υπάρχει, δηλαδή, ένα μοναδικό υπόδειγμα – μοντέλο νέου δημοσίου management εφαρμόσιμο σε διεθνές επίπεδο, ο Hood υποστηρίζει πως υφίσταται ένα αρκετά μεγάλο εύρος εναλλακτικών υποδειγμάτων – μοντέλων, τα οποία είναι δυνατόν να προσαρμοστούν, με αρκετά αποτελεσματικό τρόπο, στους οργανισμούς των δημοσίων τομέων των κρατών.

Ένα μεγάλο πλήθος μελετητών και ερευνητών υποστηρίζουν, επιπροσθέτως, ότι το κίνημα του νέου δημοσίου management εμφανίζει ένα αρκετά υψηλό βαθμό μεταβλητότητας παγκοσμίως, με πολλές και διαφορετικές, σε κάθε επιμέρους περίπτωση, παραλλαγές, οι οποίες, μάλιστα, θεμελιώνονται επί τη βάσει της εκάστοτε τοπικής ιστορίας, καθώς, επίσης, και τόσο της κοινωνικής, όσο και της πολιτικής κουλτούρας κάθε χώρας.

Επομένως, ορισμένοι αναλυτές, θέτοντας υπό μερική ή, ακόμα, και υπό πλήρη αμφισβήτηση τη γνώμη ότι το νέο δημοσίο management αποτελεί ένα «νέο παγκόσμιο υπόδειγμα», υποστηρίζουν ότι το τελευταίο αντικατοπτρίζει μόνο μία βραχύβια «διοικητική μονάδα», αλλά και ότι εκείνοι οι οποίοι ορίζουν αυτό ως μία «νέα μόδα», όπως είναι, παραδειγματος χάρη, κάποια εξειδικευμένα media, καθώς και ορισμένοι σύμβουλοι διοίκησης, συνιστούν και τους περισσότερο φανατικούς υποστηρικτές της.

Εξάλλου, κατά τη θεωρία των Sozen και Shaw, ένα ευρύτατο φάσμα ευρημάτων από παγκοσμίου κλίμακας συγκριτικές αναλύσεις, δείχνουν σημαντικότερες διαφορές τόσο στο ρυθμό, όσο και στη φύση, αλλά και στην έκταση των μεταρρυθμίσεων, στα πλαίσια, πάντα, των γενικών αρχών και κανόνων του νέου δημοσίου management.

Αρκετοί, επίσης, υποστηρίζουν πως δεν υφίσταται μία απόλυτη σύγκλιση σε ένα υπόδειγμα – μοντέλο νέου δημοσίου management, αλλά πιθανότατα μία σειρά περισσότερων επιλογών είναι διαθέσιμη.

Ο Ridley, ακόμη, πιστεύει ότι η φιλοσοφία του νέου δημοσίου management εκλαμβάνεται διαφορετικά στα περισσότερα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εξαιτίας των ιδιαίτερων πολιτικών και πολιτισμικών παραγόντων της εκάστοτε χώρας. Άλλωστε, ο ίδιος συγγραφέας, αναγνωρίζει το γεγονός ότι μία καθοδηγούμενη από διάφορους δημοσιονομικούς περιορισμούς χρηματοδότηση, σε συνδυασμό, βέβαια, με το στόχο και την επιδίωξη της οικονομικότητας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των δημοσίου χαρακτήρα οργανισμών, οδηγεί, αναπόφευκτα και αναντίρρητα, τα ευρωπαϊκά κράτη στο ίδιο «μονοπάτι», αν και κανένα, φυσικά, δεν φαίνεται ιδιαιτέρως ανήσυχο για τη λεγόμενη και ως «επανίδρυση του κράτους».

Τέλος, οι συγγραφείς Pollitt και Summa παρατηρούν ορισμένες πολύ σημαντικές διαφορές στην πορεία της διοικητικής μεταρρύθμισης σε τέσσερις χώρες, τις οποίες και

¹²² ό.π., p. 19.

μελέτησαν εις βάθος. Οι χώρες αυτές είναι η Φινλανδία, η Νέα Ζηλανδία, η Σουηδία και, βεβαίως, η Μ. Βρετανία. Οι εν λόγω μελετητές αναγνωρίζουν πως οι πιο κρίσιμοι παράγοντες, οι οποίοι οδηγούν σε αυτές τις θεμελιώδεις διαφορές, δεν βρίσκονται μήτε στις οικονομικές αποδόσεις, μήτε στο κομματικό δόγμα, αλλά, μάλλον, στα χαρακτηριστικά εκείνα των πολιτικών και των διοικητικών συστημάτων, τα οποία ήδη υπάρχουν.

Συμπερασματικά, είναι δυνατόν να υποστηριχθεί η άποψη ότι τα τελικά σχήματα των διοικητικών μεταρρυθμίσεων, στα πλαίσια πάντα της παρατηρούμενης τάσης του νέου δημοσίου management, εξαρτώνται σχεδόν πάντα από το σχεδιασμό των εκάστοτε θεσμικών πλαισίων τα οποία επικρατούν εντός μίας χώρας. Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό να τονιστεί με ιδιαίτερη έμφαση το γεγονός ότι οι πολιτικοί και διοικητικοί θεσμοί κάθε κράτους θέτουν εκείνα τα όρια εντός των οποίων οι «στρατηγικοί δρώντες» κάνουν τις επιλογές τους.

6.4.4. Η έννοια του πολίτη – πελάτη

Με την εμφάνιση του κινήματος του νέου δημοσίου management και τα σχετικά με αυτό μεταρρυθμιστικά προγράμματα, ξεκινάει να πραγματοποιείται η αναγκαιότητα της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης για εξωστρεφή προσανατολισμό. Ένα διοικητικό σύστημα γραφειοκρατικά σχεδιασμένο, ενδιαφέρεται πιο πολύ για τις διαδικασίες, ενώ, παράλληλα, λειτουργεί, κυρίως, προς όφελος του λεγόμενου «εσωτερικού πελάτη», ο οποίος στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης, αλλά και της τοπικής αυτοδιοίκησης, την οποία εξετάζουμε σε αυτήν την ενότητα του παρόντος πονήματος, είναι ο ίδιος ο δημόσιος υπάλληλος, παρά προς όφελος του επονομαζόμενου «εξωτερικού πελάτη», δηλαδή, με άλλα λόγια, του απλού φορολογούμενου πολίτη.

Η «νομιμοποίηση» του νέου δημοσίου management επιτυγχάνεται, κυρίως, μέσω των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων, μέρος των οποίων αποτελεί, μεταξύ άλλων, και η ικανοποίηση των αναγκών των πολιτών, η οποία τοποθετείται στον πυρήνα, ακριβώς, της στοχοθεσίας της διοικητικής δράσης και η οποία αλλάζει τον τρόπο οριοθέτησης των δημοσίων υπηρεσιών.

Ο πολίτης, επομένως, θεωρείται ως ο τελικός κριτής των παρεχόμενων προς αυτόν υπηρεσιών και, έτσι, εμπιστεύεται ή δυσπιστεί, ανάλογα με την περίπτωση, προς τους διοικητικούς θεσμούς. Οι επιθυμίες, οι ανάγκες, καθώς επίσης και τα αιτήματα του πολίτη αποτελούν τα κύρια κριτήρια της λήψης των διοικητικών αποφάσεων από τα ηγετικά στελέχη ενός δημοσίου οργανισμού ή μίας δημόσιας υπηρεσίας.

Στρατηγική επιδίωξη, εξάλλου, της πλειονότητας των διαφόρων προγραμμάτων διοικητικής μεταρρύθμισης, τα οποία εκπονήθηκαν τα τελευταία έτη, συνιστά και η αποκαλούμενη, από μία πληθώρα μελετητών διεθνώς, και ως «επανάδρυση» των δημοσίων υπηρεσιών, η οποία θα επιτευχθεί μέσω, πρωτίστως, του λεγόμενου επανασχεδιασμού του συνόλου της δημόσιας διοίκησης, συμπεριλαμβανομένης της τοπικής αυτοδιοίκησης, η οποία θα είναι άρδην προσανατολισμένη και επικεντρωμένη στα αποτελέσματα των ενεργειών και των δράσεών της, αλλά και η οποία θα στοχεύει στην, όσο το δυνατόν, πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των φορολογούμενων πολιτών.

Συνοπτικά, μπορεί με ασφάλεια να ειπωθεί πως, το νέο δημόσιο management εκφράζει, κατά κάποιο τρόπο, ένα πολιτο – κεντρικό πρότυπο διοίκησης, αντίστοιχο με το πελατο – κεντρικό πρότυπο διοίκησης του ιδιωτικού management, το οποίο είναι, σαφέστατα, εξωστρεφώς προσανατολισμένο, βασισμένο και εδραιωμένο σε μία φιλοσοφία, αρχή της οποίας αποτελεί η επονομαζόμενη και ως «ανοιχτή» διοίκηση, η

οποία, μάλιστα, οριοθετεί το περιεχόμενο του αναδυόμενου διοικητικού προτύπου, μοντέλου και υποδείγματος, που είναι ευρύτερα γνωστό και σαν μεταγραφειοκρατία¹²³.

Κλείνοντας, πρέπει να τονιστεί το γεγονός ότι στη σύγχρονη εποχή, η ευρεία χρήση της έννοιας του πελάτη, ολοένα και ενισχύεται εις βάρος πάντα του όρου του πολίτη. Επισημαίνεται, επίσης, μία εμφανέστατη τάση περαιτέρω διεύρυνσης της χρήσης της έννοιας του πελάτη, η οποία αντλείται από την ορολογία του ιδιωτικού management και η οποία, αφού συμπεριλαμβάνει ορισμένα στοιχεία της έννοιας του πολίτη, αναφέρεται σε έναν υπεύθυνο καταναλωτή, με μεγάλη κοινωνική ευαισθησία, ο οποίος μερικές φορές είναι δυνατόν να θυσιάζει την προσωπική του ευχαρίστηση προς όφελος της κοινότητας ή, αλλιώς, του κοινού καλού¹²⁴.

Να αναφερθεί, ενδεικτικά, ότι από τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, ο λεγόμενος στη διεθνή βιβλιογραφία και ως «εξατομικευμένος» καταναλωτής ή πελάτης, άρχισε να μετατρέπεται στο κυρίαρχο στοιχείο της δημόσιας διοίκησης και, επομένως, της τοπικής αυτοδιοίκησης. Έτσι, δημόσιοι οργανισμοί, κυρίως, του από το διοικητικό δίκαιο γνωστού και ως ευρύτερου δημόσιου τομέα, αλλά και δημόσιες υπηρεσίες της αποκαλούμενης κεντρικής διοίκησης ή και της αποκεντρωμένης διοίκησης, όπως, επίσης, και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), ξεκίνησαν να αντιμετωπίζουν τους πολίτες (constituencies) σαν πελάτες, με απώτατο σκοπό, ενδεχομένως, να αποφύγουν τις περεταίρω ιδιωτικοποιήσεις ή, διαφορετικά ειπωμένο και ιδωμένο, τις περαιτέρω αποκρατικοποιήσεις, στις οποίες συνήθιζαν, ενίοτε με μαζικό τρόπο, να προχωρούν οι κυβερνήσεις τη χρονική εκείνη περίοδο.

6.5. Σύγχρονες διαχειριστικές μέθοδοι των ΟΤΑ

6.5.1. Ηλεκτρονική διακυβέρνηση

Με τον όρο *ηλεκτρονική διακυβέρνηση* ορίζεται η χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών στη δημόσια διοίκηση και άρα στην τοπική αυτοδιοίκηση, σε συνδυασμό, βέβαια, με οργανωτικές αλλαγές και νέες δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Αποβλέπει, κατά κύριο λόγο, στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών, στην ενδυνάμωση και στην ενίσχυση της δημοκρατίας και, τέλος, στην υποστήριξη των δημόσιων και των τοπικών πολιτικών.

Πρωταρχικός παράγοντας για την επιτυχημένη μετάβαση στη λεγόμενη *ψηφιακή δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση* αποτελεί το ορθά καταρτισμένο και εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο οφείλει να επιμορφώνεται συνεχώς πάνω στις νέες τεχνολογίες. Να αναφερθεί, ενδεικτικά, στο σημείο αυτό, ότι στην Ελλάδα λειτουργούν το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ.), καθώς και δώδεκα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ.). Τα ανωτέρω συνιστούν φορείς κατάρτισης και διαρκούς επιμόρφωσης των υπαλλήλων και των στελεχών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η βελτίωση, εξάλλου, των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται και μέσω πιστοποιημένων προγραμμάτων κατάρτισης.

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, άλλωστε, είναι σε θέση, μεταξύ άλλων, και να μειώσει καθοριστικά τα έξοδα, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για τις κυβερνήσεις και τους ΟΤΑ, αλλά και να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των διοικήσεων και των διοικουμένων. Επιπροσθέτως, να σημειωθεί ότι συμβάλλει σημαντικά στο να καταστούν ο δημόσιος τομέας της οικονομίας και ο τομέας της τοπικής αυτοδιοίκησης περισσότερο ανοιχτοί και διαφανείς, καθώς και στο να γίνουν οι κυβερνήσεις και οι διοικήσεις των

¹²³ ό.π., p. 21.

¹²⁴ Gaster L., (1995), *Quality in Public Services*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia, p.43.

τοπικών οργανισμών περισσότερο κατανοητές και υπεύθυνες απέναντι στους πολίτες τους.

Αξίζει να προστεθεί σε αυτό το σημείο πως στη διάρκεια των τελευταίων ετών οι έννοιες της διακυβέρνησης και της διοίκησης έχουν μεταβληθεί και συνεχίζουν να μεταβάλλονται σε πολύ σημαντικό βαθμό. Και αυτό όχι αποκλειστικά και μόνο εξαιτίας των πολύ έντονων πιέσεων, καθώς, επίσης, και εξαιτίας της πολύ μεγάλης προσδοκίας ότι ο τρόπος διακυβέρνησης τόσο σε κρατικό όσο και σε τοπικό επίπεδο χρειάζεται πλέον να αντανakλά και να αντικατοπτρίζει τις νέες μεθόδους εργασίας, αλλά και λόγω της πολύ μεγάλης, ολοένα και αυξανόμενης απαίτησης για περισσότερο «ανοιχτές» κρατικές κυβερνήσεις και τοπικές διακυβερνήσεις απέναντι στον επιχειρηματικό κόσμο.

Η προαναφερθείσα τάση για αλλαγή συνθηκών έρχεται και πάλι στο προσκήνιο, λόγω της ταχύτερης εξέλιξης και της συνεχούς εμφάνισης νέων ψηφιακών τεχνολογιών. Επιπλέον, πάρα πολλοί υποστηρίζουν την άποψη πως η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-government) επιτρέπει την οικονομικότερη προσέγγιση των δημοκρατικών διαδικασιών.

Παρόλα αυτά, οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) είναι δυνατόν να επιτύχουν πολύ περισσότερα από αυτό, όπως για παράδειγμα:

- Επαναπροσδιορίζουν το τοπίο της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, κυρίως με το να μεταβάλλουν συνεχώς τις σχέσεις μεταξύ των προσφερόμενων υπηρεσιών και του κοινού, μεταξύ του δημοσίου τομέα της οικονομίας και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, αλλά και μεταξύ της κυβέρνησης και του πολίτη.
- Εμφανίζονται νέες μορφές διακυβέρνησης, αντανakλώντας τις ολοένα και περισσότερο μεταβαλλόμενες οργανωτικές και οικονομικές δομές, με σημαντικότερες επιδράσεις στον τρόπο με βάση τον οποίο υφίσταται πλέον η έννοια του πολίτη.

Όσον αφορά τους στόχους τους οποίους έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση για την αναμόρφωση της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης με τη βοήθεια των τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, αυτοί είναι, σε αδρές γραμμές, οι παρακάτω:

- *Η ενίσχυση της διαφάνειας των συναλλαγών και των διαδικασιών του δημόσιου τομέα, ούτως ώστε η κεντρική κυβέρνηση και η τοπική αυτοδιοίκηση να βρίσκονται διαρκώς υπό τον έλεγχο και την κριτική όλων των πολιτών. Με άλλα λόγια, είναι επιτακτική ανάγκη να ενισχυθεί ο ρόλος του πολίτη στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.*
- *Η δημόσια διοίκηση και η τοπική αυτοδιοίκηση η οποία έχει στο επίκεντρό της τον πολίτη, δίχως πολιτικούς, οικονομικούς, πολιτιστικούς και γεωγραφικούς αποκλεισμούς και περιττή γραφειοκρατία.*
- *Η δημιουργία μίας δημόσιας διοίκησης και μίας τοπικής αυτοδιοίκησης παραγωγικής και αποδοτικής, η οποία θα σέβεται απολύτως το χρόνο και το χρήμα των φορολογούμενων πολιτών.*

Καθίσταται, επομένως, σαφές ότι η ηλεκτρονική διακυβέρνηση δεν αφορά αποκλειστικά και μόνο την παροχή διαδικτυομένων (on-line) υπηρεσιών και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων, αλλά συνιστά, επιπλέον, ένα νέο σύνολο τεχνολογικά υποβοηθούμενων διαδικασιών, οι οποίες προάγουν, μεταξύ

άλλων, την αλληλεπίδραση μεταξύ των πολιτών και της κυβέρνησης και μεταξύ των δημοτών και των δημοτικών αρχών.

Το έτος 2000 μάλιστα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ξεκίνησε την πρωτοβουλία *ηλεκτρονική Ευρώπη (e-Europe)*, με βασικούς στόχους τους εξής¹²⁵:

- Κάθε πολίτης, σχολείο, επιχείρηση και διοικητικός φορέας να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο (internet).
- Να «μορφωθεί ηλεκτρονικά» όλη η Ευρώπη και να δημιουργηθεί η κατάλληλη επιχειρηματική κουλτούρα.
- Να διασφαλιστεί ότι η όλη διαδικασία δεν θα οδηγήσει σε κοινωνικό αποκλεισμό συγκεκριμένων ομάδων, καθώς και ότι θα ενισχυθεί η εμπιστοσύνη των καταναλωτών μέσα από την κοινωνική συνοχή.

Ωστόσο, προκειμένου να επιτευχθούν οι ως άνω στόχοι, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή πρότεινε δέκα κύριους τομείς δράσης, σαν μέρος του Σχεδίου Δράσης e-Europe 2002, ένα αρκετά φιλόδοξο πλάνο, στο οποίο θα συμμετείχαν από κοινού τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι επιχειρήσεις, αλλά, όμως, και οι ίδιοι οι πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ένας από τους εν λόγω τομείς δράσης ήταν, λοιπόν, να έχουν οι κυβερνήσεις και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης διαδικτυακή (on-line) παρουσία, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι οι πολίτες θα έχουν εύκολη πρόσβαση στη χρήσιμη πληροφορία, στις υπηρεσίες, όπως, επίσης, και στις διαδικασίες λήψης των αποφάσεων.

Ενδεικτικά, να επισημανθεί πως όταν ξεκίνησε το Σχέδιο Δράσης e-Europe 2002, είχε ιδωθεί σαν μία ενέργεια για ένα ταχύτατο πέρασμα της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο διαδίκτυο. Γενικότερα, αυτό στέφθηκε με επιτυχία, ενώ, ταυτόχρονα, συνέβαλε στο να είναι στις μέρες μας διαδικτυομένοι (on-line) πολύ περισσότεροι άνθρωποι και πολύ περισσότερες επιχειρήσεις από ότι ήταν στο σχετικά κοντινό παρελθόν, στο χώρο, τουλάχιστον, της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Ακόμη, έπειτα από το ανωτέρω σχέδιο δράσης, να τονιστεί ιδιαίτερα το, μείζονος και βαρύνουσας σημασίας, γεγονός ότι, τον Ιούνιο του 2002 υιοθετήθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Σεβίλλης και ένα άλλο σχέδιο δράσης, προς την ίδια κατεύθυνση που είχε και το ακριβώς προηγούμενο, το επονομαζόμενο και σαν Σχέδιο Δράσης e-Europe 2005. Ο βασικός στόχος του καινούργιου αυτού σχεδίου ήταν να τεθούν δύο ομάδες δράσεων, οι οποίες θα ενισχύουν η μία την άλλη. Οι δύο αυτές ομάδες δράσεων, οι οποίες προβλέπονταν μέσα στο συγκεκριμένο νέο σχέδιο δράσης, ήταν οι εξής κάτωθι:

1. *δράσεις οι οποίες θα προωθούν την ανάπτυξη υπηρεσιών, εφαρμογών και περιεχομένου, καλύπτοντας τόσο τις διαδικτυακές (on - line) δημόσιες υπηρεσίες όσο και το ηλεκτρονικό επιχειρείν (e-επιχειρείν), καθώς, επίσης, και*
2. *δράσεις οι οποίες θα προωθούν την ανάπτυξη υποδομών για ταχύτερες συνδέσεις και ασφαλέστερη πρόσβαση στο διαδίκτυο.*

Στο εν λόγω σχέδιο δράσης επισημαίνεται, επιπροσθέτως, ότι μέχρι το 2005 η Ευρώπη θα έπρεπε να διαθέτει, μεταξύ άλλων, και:

¹²⁵ <http://www.europa.eu.int> .

- *Σύγχρονες, τελευταίας τεχνολογίας, διαδικτυακές (on-line) δημόσιες υπηρεσίες (ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τηλεεκπαίδευσης και τηλεϊατρικής).*
- *Ένα ολοένα και πιο δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον.*
- *Μία ολοένα και πιο διευρυμένη διαθεσιμότητα εξαιρετικά γρήγορων συνδέσεων στο διαδίκτυο, σε τιμές ανταγωνιστικές, αλλά και σε υποδομές απόλυτης ασφάλειας συναλλαγών.*

Η μέχρι σήμερα εμπειρία και πρακτική αποδεικνύει πως έχει συντελεστεί και επέλθει μία αρκετά σημαντική πρόοδος στον τομέα των νέων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση. Και αυτό διότι, το σχέδιο δράσης του 2002 στόχευε, πρωτίστως, στο να εισάγει στο διαδίκτυο τις κυβερνήσεις, τους ΟΤΑ, τους πολίτες, καθώς και τις επιχειρήσεις.

Ο δεύτερος στόχος τέθηκε, όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, από το e-Europe 2005, ήταν συμπληρωματικός του πρώτου και προέβλεπε να διασφαλιστεί, όσο το δυνατόν περισσότερο και σε συντομότερο χρονικό διάστημα, το γεγονός ότι οι δημόσιες υπηρεσίες οι οποίες παρέχονται και προσφέρονται στο κοινό διαδικτυακά (on-line) πράγματι χρησιμοποιούνται.

Ο δεύτερος αυτός στόχος προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, και την όσο το δυνατόν καλύτερη γνωριμία του κοινού με τις, λεγόμενες, διαδικτυακές (on-line) δημόσιες υπηρεσίες, ενώ, παράλληλα, προϋποθέτει και την οικοδόμηση κλίματος μεγαλύτερης ή και πλήρους εμπιστοσύνης ανάμεσα στους διοικούμενους και τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. Αυτή είναι, άλλωστε, και η πιο μεγάλη και, συνάμα, η πιο δύσκολη πρόκληση της Ευρωπαϊκής Ένωσης σήμερα, όσον αφορά τη μεγαλύτερη δυνατή επίτευξη μίας πραγματικής, ολοκληρωμένης, αλλά και σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητικής ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Τέλος, να προστεθεί στο σημείο αυτό πως με το επιχειρησιακό πρόγραμμα *i2010*, η κοινωνία της πληροφορίας και τα μέσα ενημέρωσης τίθενται στην υπηρεσία της οικονομικής ανάπτυξης και της απασχόλησης.

Το *i2010* αποτελεί εκείνο το στρατηγικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, το οποίο καθορίζει, μεταξύ άλλων, και τις γενικές πολιτικές κατευθύνσεις για την κοινωνία της πληροφορίας, όπως και για τα μέσα ενημέρωσης. Η συγκεκριμένη ενοποιημένη πολιτική αποσκοπεί, κυρίως, στο να ενθαρρύνει τη γνώση και την καινοτομία, ούτως ώστε να ενισχυθεί η ανάπτυξη της οικονομίας, καθώς, επίσης, και η δημιουργία περισσότερων και καλύτερης ποιότητας θέσεων απασχόλησης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το εν λόγω εγχείρημα εντάσσεται στο πλαίσιο της αναθεωρημένης στρατηγικής της Λισσαβόνας.

Συνοψίζοντας, όσον αφορά την Ελλάδα, σχεδόν όλα τα υπουργεία, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, οι περιφέρειες, οι περιφερειακές ενότητες και οι δήμοι έχουν διαδικτυακούς τόπους. Αυτοί οι τόποι έχουν αναπτυχθεί αυτόνομα από τους δημόσιους αυτούς φορείς, χωρίς να ακολουθούν κοινό τρόπο σχεδίασης ή και οργάνωσης, καθώς, επίσης, και δίχως να λαμβάνεται πρόβλεψη για μεταξύ τους συνεργασία. Για αυτό και αποτελεί αδήριτη ανάγκη η διαμόρφωση ενός προτύπου «δημόσιου τόπου», αλλά και να θεσμοθετηθούν κοινά πρότυπα σχεδιασμού, αρχιτεκτονικής, λειτουργίας, καθώς και διασύνδεσής τους με τους άλλους τόπους, όπως και με την κεντρική πύλη του δημοσίου τομέα.

Προς την κατεύθυνση αυτή και την κατεύθυνση της ανοιχτής διακυβέρνησης (open governance), πάντως, δημιουργήθηκαν αρκετά πρόσφατα οι διαδικτυακοί τόποι «ΔΙΑΥΓΕΙΑ» και «ΕΡΜΗΣ», στους οποίους αναρτώνται όλες οι αποφάσεις οι οποίες

λαμβάνονται στο δημόσιο τομέα, με κύριο σκοπό την ενημέρωση όλων των πολιτών για θέματα που άπτονται της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης και την ενίσχυση της διαφάνειας στο δημόσιο βίο της χώρας.

Επιπλέον, βάσει του υποπρογράμματος 3, μέτρο 3.1., «*Ανάπτυξη διαδικτυακών τόπων και διαδικτυακών πυλών*», του επιχειρησιακού προγράμματος «*Πολιτεία – Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης*»,¹²⁶ το παλιό Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το επονομαζόμενο από πολλούς, εν συντομία, και ως ΥΠΕΣΔΔΑ, είχε ως κύριο σκοπό να αναπτύξει και ανέπτυξε την Κεντρική Διαδικτυακή Πύλη του δημόσιου τομέα, η οποία και θα λειτουργούσε και λειτουργεί σαν υπηρεσία μίας στάσης για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, μέσα από το επιχειρησιακό πρόγραμμα *Κοινωνία της Πληροφορίας (ΚτΠ)*. Σε αυτήν την κεντρική πύλη, τελικά, συνδέθηκαν οι δικτυακοί τόποι και οι δικτυακές πύλες των δημοσίων φορέων, συμπεριλαμβανομένων φυσικά των ΟΤΑ, εφόσον, βέβαια, πληρούσαν ορισμένες απαραίτητες και βασικές τυπικές και ουσιαστικές προδιαγραφές. Οι εν λόγω δημόσιοι φορείς, καθώς και δημόσιοι οργανισμοί, οι οποίοι συνδέθηκαν με τη συγκεκριμένη προαναφερθείσα κεντρική πύλη, ονομάστηκαν «*πιστοποιημένοι εταίροι*».

Και επειδή με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω, στο δημόσιο τομέα τέθηκε η επιτακτική ανάγκη διασφάλισης των πληροφοριών με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, το παλιό Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, το λεγόμενο από πολλούς, εν συντομία, και ως ΥΠΕΣΔΔΑ, προγραμμάτισε τη δημιουργία ενός γενικού συστήματος αυθεντικοποίησης, μέσα, πάντα, από το επιχειρησιακό πρόγραμμα *Κοινωνία της Πληροφορίας*.

Εξάλλου, η διοικητική μεταρρύθμιση «*Κλεισθένης*», η οποία έλαβε χώρα στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση, συνέβαλε και αυτή τα μέγιστα στον εκσυγχρονισμό της τελευταίας, μέσω της περαιτέρω ανάπτυξης της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, όπως, άλλωστε, συνέβαλε αρκετά και το καινοτόμο επιχειρησιακό πρόγραμμα «*Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013*» και φιλοδοξεί να συμβάλει και το νέο επιχειρησιακό πρόγραμμα «*Μεταρρύθμιση στο Δημόσιο Τομέα 2014 – 2020*» μαζί με το *Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 – 2020*.

Εν τέλει, ενδεικτικά να επισημανθεί πως τα τελευταία περίπου δεκαέξι έτη, εφαρμόστηκε, ενδελεχώς θα λέγαμε, στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση το μοντέλο ή, διαφορετικά, το πρότυπο διοικητικής οργάνωσης με τη δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) και των Κέντρων Εξυπηρέτησης Δημοτών (ΚΕΔ) ή αλλιώς των δημοτικών Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (δημοτικών ΚΕΠ) και των δημοτικών ηλεκτρονικών ΚΕΠ (δημοτικών e-ΚΕΠ) που προβλέπει μεταξύ άλλων και η μεταρρύθμιση του «*Καλλικράτη*», όπως προέβλεπε και αυτή του «*Καλλποδίστρια*» με τη διαφορά ότι στον «*Καλλικράτη*» σχεδόν αυτά διπλασιάζονται, το οποίο βασίζεται, μεταξύ πολλών άλλων στοιχείων, και στο στοιχείο της χρήσης των νέων – σύγχρονων τεχνολογιών, καθώς, επίσης, και της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, με βασικό και κύριο σκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη – πολίτη. Τα ΚΕΠ, με πολύ πιο απλά λόγια, αποτελούν υποκαταστήματα του κράτους, τα οποία οργανώνει το εκάστοτε Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, όπως αυτό ονομάζεται κάθε φορά, σε όλους τους δήμους, τις περιφέρειες και τις περιφερειακές ενότητες της χώρας και στα οποία ο πολίτης είναι δυνατόν να κάνει όλες σχεδόν τις συναλλαγές του με το δημόσιο. Αντιστοίχως, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Δημοτών (ΚΕΔ), τα οποία ιδρύονται σε ολόενα και

¹²⁶ Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Πολιτεία» αποτελεί βασικό εργαλείο δημόσιας πολιτικής, στοχεύει στην επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ώστε να καταστεί θεσμός εγγύησης της ανάπτυξης και της κοινωνικής συνοχής.

περισσότερους δήμους της χώρας, θα λέγαμε ότι συνιστούν υποκαταστήματα ενός δήμου, τα οποία οργανώνουν οι κεντρικές υπηρεσίες του εν λόγω δήμου, σε όλες τις δημοτικές και τις τοπικές κοινότητες οι οποίες βρίσκονται εντός πάντα των γεωγραφικών και των διοικητικών ορίων του συγκεκριμένου ΟΤΑ α' βαθμού και στα οποία ο πολίτης – δημότης έχει τη δυνατότητα να διεκπεραιώσει σχεδόν όλες τις συναλλαγές του με το δήμο.

Σήμερα, επομένως, η παρουσία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης εμφανίζεται, πλέον, και στο διαδικτυακό τόπο www.kep.gov.gr, όπου ο χρήστης δύναται, μεταξύ άλλων, να βρει πληροφορίες οι οποίες είναι χωρισμένες σε γεγονότα ζωής, αλλά και ενημέρωση για κάθε είδους συναλλαγής του με το δημόσιο. Όλες οι συναλλαγές, άλλωστε, χωρίζονται σε κατηγορίες, ανάλογα, δηλαδή, με τη φύση τους ή και την αρμόδια δημόσια υπηρεσία από την οποία αυτές διεκπεραιώνονται.

Κλείνοντας την ενότητα του παρόντος κεφαλαίου του συγκεκριμένου πονήματος, είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί, κάπως εκτενέστερα, σε αυτό το σημείο της ανάλυσης, το γεγονός ότι η Ιρλανδία αποτελεί μία χώρα η οποία συνιστά χαρακτηριστικό, αλλά και ενδεικτικό παράδειγμα και πρότυπο εκσυγχρονισμού των δημοσίων υπηρεσιών της, μέσω της ευρείας χρήσης των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών / τηλεπικοινωνιών στο δημόσιο τομέα.

Ειδικότερα, η Ιρλανδία έχει αναπτύξει προγράμματα στρατηγικής, τα οποία αφορούν τον περαιτέρω εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης της εν λόγω χώρας, όπως, λόγου χάρι, είναι: *η πρωτοβουλία για ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες, η όσο το δυνατόν καλύτερη διατήρηση του ελέγχου των δημοσίων υπηρεσιών με κανόνες και περιορισμούς, η ευθύτητα και η ειλικρίνεια, συμπεριλαμβανομένης και της εισαγωγής του προγράμματος Ελευθερία στην Πληροφόρηση της Νομοθεσίας, όπως, επίσης, και η ίδρυση διάφορων οργανισμών. Για παράδειγμα, αναφέρεται η Επιτροπή για τα Πρότυπα των Δημοσίων Υπηρεσιών (Commission for Standards in Public Services)¹²⁷.*

Επιπροσθέτως, βάσει και έρευνας, η οποία διεξήχθη για τις δημόσιες υπηρεσίες στην Ιρλανδία το έτος 2002, από το Department Taoiseach από την Ipsos MORI και σε όρους του προγράμματος για την *Αλλαγή και Μοντερνοποίηση των Δημοσίων Υπηρεσιών*, διαφαίνεται ότι:

- στα επίπεδα επικοινωνίας και εξυπηρέτησης,
- στην αποτελεσματικότητα,
- στην οικειότητα, αλλά και τη στάση την οποία τηρούν οι υπηρεσίες απέναντι στους πολίτες και, τέλος,
- στην ικανοποίηση από τις δημόσιες υπηρεσίες

σημειώνεται αξιολογότερη αύξηση, γεγονός το οποίο μαρτυρά την αισθητή βελτίωση όσον αφορά την ποιότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη – πολίτη. Να σημειωθεί, ακόμη, ότι η ανωτέρω έρευνα έδειξε πως:

- ένας στους οχτώ πελάτες – πολίτες των δημοσίων υπηρεσιών στην Ιρλανδία χρησιμοποίησε το διαδίκτυο με αποκλειστικό σκοπό να επικοινωνήσει μαζί τους και

¹²⁷ <http://www.europa.eu.int> .

- ένας στους πέντε πελάτες – πολίτες χρησιμοποίησε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail).

6.5.2. Διοίκηση μέσω στόχων

Η νέα δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση, επιθυμώντας να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των πολιτών, μετατοπίζει το ενδιαφέρον της από τη στόχευση στις διαδικασίες, την οποία επιτάσσει η νομοθεσία rule oriented, στη στόχευση στα αποτελέσματα, δηλαδή είναι, πλέον, result oriented. Επιπροσθέτως, να σημειωθεί ότι βασική και πρωταρχική μέριμνα της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη και ουσιαστικότερη απλούστευση των διαδικασιών της.

Προς την κατεύθυνση αυτή κινείται ο νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44/11.02.2004), ο οποίος θεσμοθετεί και καθιερώνει το σύστημα της Διοίκησης Βάσει Στόχων στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση, αλλά, επιπλέον, και διάφορους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες.

Όσον αφορά τη Διοίκηση Μέσω Στόχων / Management By Objectives, αυτή συνιστά, όπως προαναφέρθηκε, μία καινούργια, σχετικά, προσέγγιση του δημόσιου τομέα της οικονομίας, έτσι ώστε αυτός να είναι προσανατολισμένος περισσότερο στα αποτελέσματα result oriented και λιγότερο στον αυστηρό σεβασμό των κανόνων rule oriented, ο οποίος, μάλιστα, αρκετές φορές οδηγεί, με απόλυτη ακρίβεια, στη διατάραξη της ισορροπίας του δικαίου εις βάρος των πολιτών.

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων αφορά:

- Υπηρεσίες του δημοσίου,
- Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) και
- Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' και Β' βαθμού,

ενώ, παράλληλα, εφαρμόζεται από το έτος 2006.

Σε γενικές γραμμές, σαν Διοίκηση Μέσω Στόχων ορίζεται η διαδικασία προσδιορισμού σαφέστατων σκοπών, επιδιώξεων και επιδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορά των δημοσίων φορέων και των δημοσίων οργανισμών, καθώς και η εν συνεχεία καθοδική διάχυσή τους, υπό τη μορφή, βέβαια, εξειδικευμένων δράσεων, σε κάθε κατώτερο ιεραρχικά επίπεδο της διοίκησης των εν λόγω δημοσίων φορέων και των δημοσίων οργανισμών^{128 129}.

Πιο αναλυτικά, το Νέο Δημόσιο Management (ΝΔΜ) εισάγει μια διαφορετική αντίληψη για το ρόλο του κράτους στην οικονομία και την κοινωνία, χρησιμοποιώντας, μάλιστα, πολλά εργαλεία του ιδιωτικού τομέα. Η στοχοθεσία συνδέεται με ένα εξ' αυτών, τη, λεγόμενη, Διοίκηση Μέσω Στόχων ή, εν συντομία, τη ΔμΣ (Management By Objectives – MBO). Η στοχοθεσία κατέχει, λοιπόν, εξέχουσα και, συνάμα, εξαιρετικά κυρίαρχη θέση στο οικοδόμημα των δράσεων του ΝΔΜ, το οποίο υποστηρίζει τόσο τον προγραμματισμό, όσο και την παρακολούθηση της διοικητικής δράσης, στη βάση, πάντα, στόχων και αποτελεσμάτων. Προχωράει δε ένα βήμα παρακάτω, προτείνοντας την

¹²⁸ Γεωργόπουλος Ν. Β., (2002), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 78.

¹²⁹ Bowman C. and Asch D., (1987), Strategic Management, McMillan Education, p. 36.

κατάρτιση προϋπολογισμού, αλλά, επίσης, και συστημάτων μισθοδοσίας, με βάση, βέβαια, τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα.

Η ΔμΣ αποτελεί χρήσιμο εργαλείο στρατηγικού προγραμματισμού, το οποίο, μάλιστα, περιλαμβάνει πολύ κρίσιμες λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός και η στοχοθεσία (planning), η κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της οργάνωσης (organizing), η ευρύτερη δυνατή αξιοποίηση, προαγωγή και ανάπτυξη του στελεχιακού δυναμικού (staffing), η επικοινωνία, υποκίνηση και διεύθυνση του προσωπικού (directing) και, τέλος, ο έλεγχος της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και η ανάληψη διορθωτικών μέτρων (controlling).

Η ιδιαιτερότητά του έγκειται στον συμμετοχικό τρόπο προσδιορισμού των στόχων της οργάνωσης που εδράζεται στη θεληματική συνεργασία και την αυτοδέσμευση στη θέσπιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των στόχων και αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται κάθε φορά. Η υιοθέτηση των σκοπών και στόχων της εκάστοτε οργάνωσης γίνεται κατόπιν αμοιβαίας συμφωνίας των υφισταμένων με τη διοίκηση της οργάνωσης, γεγονός που αποτυπώνει με ενάργεια τη σπουδαιότητα αυτής της μεθόδου διοίκησης και την αντιδιαστέλλει προς τα πενταετή προγράμματα δράσης, τα οποία εφαρμόζονταν στην πρώτη Σοβιετική Ένωση. Τα προγράμματα αυτά ήταν κατευθυνόμενα από την ανώτατη ηγεσία (top-bottom approach), συγκεντρωτικά και καθόλου συμμετοχικά, καθώς δεν επέτρεπαν το παραμικρό περιθώριο πρωτοβουλίας στους υφισταμένους.

Με θεμελιωτή τον Peter Drucker¹³⁰, κατά τη δεκαετία του '50, ή τον Chester Barnard¹³¹, κατά άλλους διανοητές, η ΔμΣ αποτελεί ένα *δυναμικό σύστημα παρακίνησης και υποκίνησης των εργαζομένων*, μια διοικητική φιλοσοφία που σέβεται τους ανθρώπους της, οι οποίοι με τη σειρά τους, νιώθοντας ελεύθεροι, εργάζονται συλλογικά για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της οργάνωσης. Και αυτό διότι, αισθάνονται έτοιμοι να αναπτύξουν τις δεξιότητες¹³² τους, εκεί όπου τα συναισθήματα αποκτούν μεγαλύτερη σημαντικότητα από τα γεγονότα. Σε αυτό το εύρημα περιβάλλον, τα μέλη της οργάνωσης ορίζουν τους σκοπούς της και οι ατομικοί στόχοι διαπλέκονται στενά με τους οργανωτικούς.

Στα πλαίσια της θεωρίας αυτής, η οργάνωση μπορεί να ιδωθεί ως ένα σύστημα εύκαμπτο, όπου ο σεβασμός της αξίας του ανθρώπου αποτελεί την ύψιστη αξία του σε στενή συσχέτιση με το ιαπωνικό μάνατζμεντ. Σε αντίθεση με το αμερικανικό, το ιαπωνικό μάνατζμεντ κάνει τον εργαζόμενο να αισθάνεται σημαντικός και κατ'επέκταση να ταυτίζεται με την οργάνωση, στην οποία εργάζεται και να προσπαθεί για την ορθότερη λειτουργία της.

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του ολοκληρωμένου αυτού συστήματος διοίκησης είναι πολλαπλά και περιλαμβάνουν :

- *Την αύξηση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης, καθώς εργάζονται όλοι μαζί αρμονικά για την επίτευξη κοινών σκοπών σε ένα κλίμα ανοικτής επικοινωνίας, όπου οι διαπροσωπικές σχέσεις δομούνται στη βάση της υπευθυνότητας, της συλλογικότητας, της λήψης πρωτοβουλιών και της αφοσίωσης στο «κυνήγι των στόχων» της οργάνωσης.*

¹³⁰ Ο Peter Drucker ήταν σύμβουλος της General Motors.

¹³¹ Κατά άλλους διανοητές, η Διοίκηση Μέσω Στόχων είχε ως εμπνευστή της τον Douglas Mac Gregor πολύ πριν την έλευση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και για άλλους τον Alfred Sloan. Ο Douglas Mac Gregor πρότεινε, ότι κάθε στέλεχος πρέπει να θεωρείται υπεύθυνο για ορισμένους βραχυπρόθεσμους στόχους που τίθενται σε συμφωνία με τους προϊσταμένους του και σε αναφορά με τους οποίους θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοσή του για ορισμένη χρονική περίοδο.

¹³² Όπου ως δεξιότητες ορίζονται οι ανεπτυγμένες ικανότητες. Κατά τον Katz, διακρίνονται σε τεχνικές, συμπεριφορικές, καθώς και διανοητικές-συνθετικές.

- Δημιουργείται μια ορθολογιστική βάση για την προσαρμογή σε περιβαλλοντικές συνθήκες και τη σταδιακή απορρόφηση της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας¹³³.
- Παράγονται καλύτερες υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, αφού το MBO προσφέρει μια κατάλληλη τεχνική τοποθέτησης του προϋπολογισμού και των πηγών.
- Μειώνονται τα περιθώρια διαφθοράς και εξαργύρωσης κάθε είδους οφέλους, καθώς ο εργαζόμενος διακατέχεται από έντονη αίσθηση υπευθυνότητας και ταυτίζει την προσωπική του ταυτότητα με εκείνη της οργάνωσης. Εφόσον τον σέβεται η οργάνωση, σέβεται κι εκείνος με τη σειρά του την οργάνωση.
- Αναγνωρίζεται, το πεπερασμένο των δεξιοτήτων, όπως και αδυναμιών της οργάνωσης και, κατά συνέπεια, το γεγονός ότι η βελτιστοποίηση των διαδικασιών δεν είναι πάντα εφικτή.

Αναλυτικότερα, η ΔμΣ διέρχεται τα ακόλουθα στάδια:

α) προσδιορισμός των οργανωτικών σκοπών και στρατηγικών επιδιώξεων της οργάνωσης από τα ανώτερα στελέχη που περιλαμβάνει τη διασαφήνιση του χαρακτήρα της,

β) συγκεκριμενοποίηση επιδιώξεων σε πρακτικούς-επιχειρησιακούς στόχους για κάθε οργανωτική υπομονάδα και διατύπωσή τους σε πρόγραμμα δράσης. Ειδικότερα, γίνεται κατανομή – επιμερισμός του οργανωτικού έργου, εξειδικεύεται το προσωπικό σε αντίστοιχα καθήκοντα, προσδιορίζονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης, περιγράφονται οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των εξειδικευμένων δραστηριοτήτων και καθορίζονται οι απαιτούμενοι πόροι, προσδιορίζεται το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής και τα τελικά κριτήρια μέτρησης και αξιολόγησης του βαθμού επίτευξης των τελικών αποτελεσμάτων,

γ) εξειδικεύονται και διαφοροποιούνται οι στόχοι. Στο στάδιο αυτό, καταγράφονται οι κρίσιμες δραστηριότητες¹³⁴ και καθορίζονται οι δείκτες αποτελεσματικότητας, κατόπιν αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων. Ο εργαζόμενος διαδραματίζει, άλλωστε, ενεργό ρόλο και κατά την παρακολούθηση του χρονικού προγραμματισμού, αλλά και κατά την υλοποίηση και αξιολόγηση των δραστηριοτήτων. Για κάθε κρίσιμη δραστηριότητα προσδιορίζονται ορισμένοι δείκτες αποτελεσματικότητας, οι οποίοι λειτουργούν ως κριτήρια εκτίμησης του βαθμού προσέγγισης ή επίτευξης του επιδιωκόμενου αποτελέσματος,

δ) ο προϊστάμενος μετά τη συμφωνία παρακολουθεί και συνεπικουρεί τη προσπάθεια υλοποίησης των στόχων του υφισταμένου,

ε) ο τελευταίος λειτουργεί με καθεστώς σχετικής αυτονομίας με ευρεία αποσυγκέντρωση ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Ειδικότερα, αναλαμβάνει την υλοποίηση προγραμμάτων δράσης, προβαίνει στις τυχόν διορθώσεις και σε μια καταρχήν αξιολόγηση του έργου εν όψει των αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν και

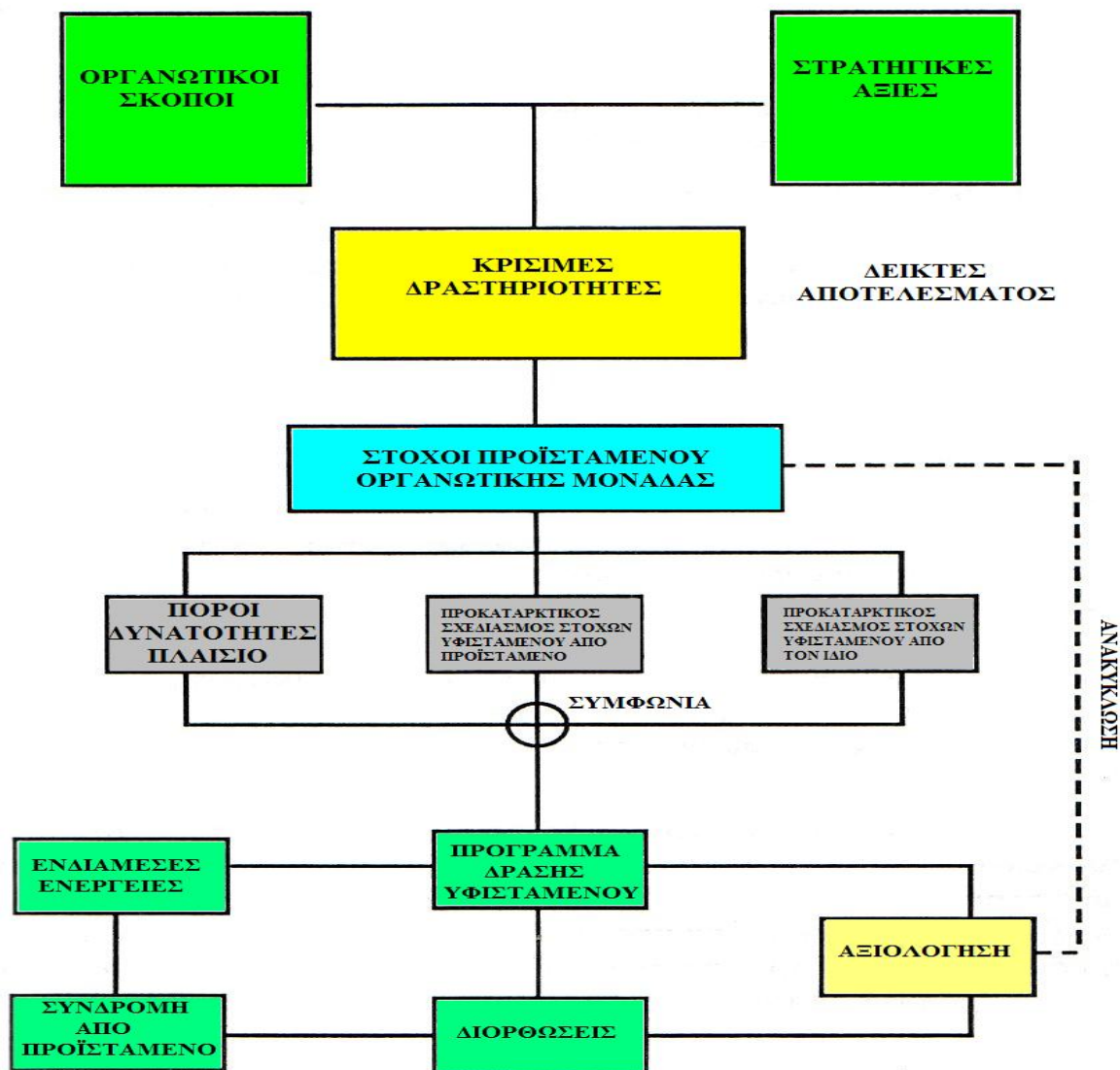
στ) διεξάγονται περιοδικοί έλεγχοι της απόδοσης από τον προϊστάμενο σε συνεργασία με τον υφιστάμενο, οι οποίοι αφορούν στην επισήμανση των αποκλίσεων μεταξύ πραγματικών και επιθυμητών αποτελεσμάτων, τη διόρθωσή τους και την περαιτέρω ανάπτυξη των στόχων και δυνατοτήτων των υφισταμένων.

¹³³Κι αυτό γιατί αυξάνεται η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου, με άμεση επενέργεια την ορθότερη υλοποίηση και αξιολόγηση-ανατροφοδότηση της διοικητικής δράσης.

¹³⁴Ως κρίσιμες δραστηριότητες ή περιοχές αποτελεσμάτων (key result areas) θεωρούνται εκείνες, οι οποίες είναι καίριες και η επίτευξή τους αποτελεί προϋπόθεση της οργανωτικής επιβίωσης.

Το παρακάτω σχήμα δείχνει, συνοπτικά, τη διαδικασία η οποία ακολουθείται στη Διοίκηση με Στόχους, η οποία αναλύθηκε εκτενέστερα και λεπτομερώς αμέσως παραπάνω¹³⁵.

Διάγραμμα 6.3.: Διαδικασία της Διοίκησης με Στόχους



Πηγή: Δεκλερής Μ., (εισ.-επιμ.), (1989), *Διοίκηση Συστημάτων*, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σ. 293

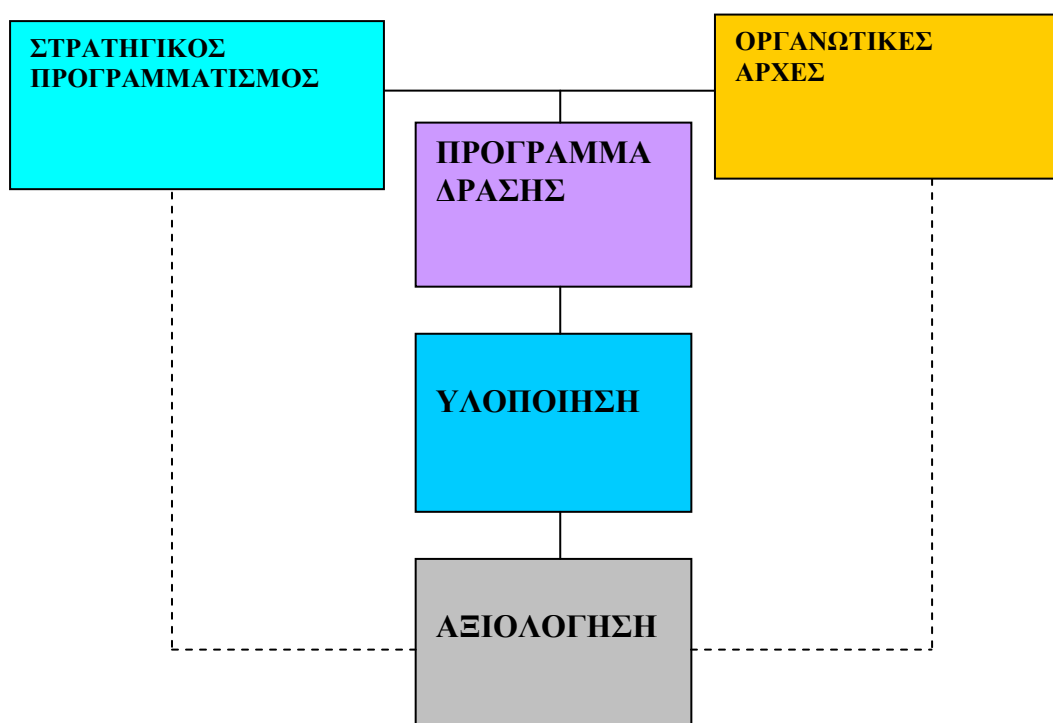
Ειδικότερα, η ΔμΣ προσδιορίζεται ως εξής¹³⁶:

¹³⁵ Δεκλερής Μ., (εισ. - επιμ.), (1989), *Διοίκηση Συστημάτων*, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σ. 293.

¹³⁶ ό.π., σ. 280.

- οι οργανωτικές αρχές και ο στρατηγικός προγραμματισμός ανήκουν στην αρμοδιότητα των ανώτερων στελεχών που καθορίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς
- οι αντικειμενικοί σκοποί μεταφράζονται σε προγράμματα δράσης που καθορίζουν τους ατομικούς στόχους του κάθε υπαλλήλου
- προσδιορίζονται οι απαραίτητες ενέργειες για την υλοποίηση των στόχων
- υλοποιούνται οι στόχοι και
- αξιολογούνται τα αποτελέσματα

Διάγραμμα 6.4.: Στάδια της Διοίκησης με Στόχους



Πηγή: Δεκλερής Μ.,(εισ.-επιμ.), (1989), ό.π., σ. 296

Όπως κάθε επιστημονική προσέγγιση, η ΔμΣ αποτελεί και αυτή με τη σειρά της, όπως θα έλεγε και ο Καθηγητής Α. Μακρυδημήτρης, ένα παράθυρο θέασης, αλλά, την ίδια στιγμή, και ένα παράθυρο μη θέασης¹³⁷. Πολλές, μάλιστα, επιχειρήσεις, χρησιμοποίησαν προγράμματα μανάτζμεντ κατευθυνόμενα από τη μέθοδο του ΜΒΟ, γεγονός το οποίο κατέδειξε τα θετικά, καθώς, επίσης, και τα αρνητικά σημεία της εν λόγω μεθόδου¹³⁸. Οι βασικές επικρίσεις του μοντέλου αυτού διοίκησης αφορούν την αδυναμία διατύπωσης αντικειμενικών στόχων, την έλλειψη ευελιξίας, τη μη αναγνώριση της σπουδαιότητας

¹³⁷ Μακρυδημήτρης Α. και Πραβίτα Μ.-Η., (2012), Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, 5^η έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη, σ. 81.

¹³⁸ Κριτική ασκήθηκε και για το Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ ως προς τη συρρίκνωση των ανθρώπινων δικαιωμάτων, όσον αφορά την υπαγωγή της διοίκησης στην οικονομική εκδοχή του οφέλους και του αποτελέσματος, αλλά και την απογύμνωση της από το ανθρώπινό της περιεχόμενο.

εφαρμογής του τόσο από τα μέλη της οργάνωσης όσο και από την διοίκησή της που αδυνατεί να την υποστηρίξει και την «αποτυχία» του προγράμματός να παρουσιάσει ικανοποιητικά αποτελέσματα στην κατεύθυνση της ανάπτυξης υγιών σχέσεων μεταξύ της ομάδας και συνακόλουθα σε εκείνη της παρακίνησης των εργαζομένων.

Η ΔμΣ συνδέεται, τέλος, πάρα πολύ στενά με τη διοίκηση των αποτελεσμάτων¹³⁹, η οποία αποτελεί κυρίαρχη τάση, εδώ και δεκαετίες, σε πολλές άλλες χώρες¹⁴⁰. Επομένως, καθώς η επίτευξη της ποιότητας στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια καθολική ανάγκη, η αξιοποίηση των παραπάνω μεθόδων αναδεικνύεται σε ζήτημα αιχμής και υψίστης σημασίας. Η χώρα μας, έχοντας διαγνώσει τις βαθύτερες αλλαγές οι οποίες συντελούνται και σε διεθνές επίπεδο, αναπτύσσει τις πολιτικές εκείνες που θα οδηγήσουν σε μια διοίκηση υψηλής απόδοσης, άλλοτε δειλά και αμήχανα και άλλοτε, βέβαια, αρκετά τολμηρά.

Ο νόμος 3230/2004, με τον οποίο εισάγεται στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση η ΔμΣ, στα πλαίσια, πάντα, των επιταγών του Νέου Δημόσιου Management, αποτυπώνει την ανάγκη για μια εξωστρεφή, ανταγωνιστική διοίκηση η οποία *δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται «εκ των αποτελεσμάτων»*, εκ των δεικτών απόδοσης και εκ των στόχων τους οποίους η ίδια προκαθορίζει. Επιχειρείται, δηλαδή, με απλά λόγια, η ανάπτυξη ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης, μίας διοίκησης, σε αδρές γραμμές, η οποία ευθυγραμμίζεται με το περιβάλλον λειτουργίας της, επιτυγχάνει τη συστηματική επικοινωνία μεταξύ των εξωτερικών και των ενδοδιοικητικών μετόχων της στη βάση ενός οράματος δράσης, καθορίζει τις στρατηγικές προτεραιότητες της δημόσιας οργάνωσης και, παράλληλα, διασφαλίζει τη συνεκτική λειτουργία μεταξύ όλων των διοικητικών ρόλων και των διαφοροποιημένων

¹³⁹ Αν και ο Ν. Μιχαλόπουλος, επισημαίνει, ότι «η διοικητική τεχνική της Διοίκησης μέσω Στόχων αναφέρεται κυρίως στον έλεγχο της διαδικασίας στοχοθεσίας, ενώ η διοίκηση αποτελεσμάτων αποδίδει ειδικό βάρος στη μέτρηση της επιτυχίας, της εκτίμησης του βαθμού υλοποίησης των προγραμματισθέντων και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων και από την άποψη αυτή είναι ένα βήμα εξέλιξης της λογικής της Διοίκησης μέσω Στόχων», στο Μιχαλόπουλος Ν., (2003), ό.π., σ. 206.

¹⁴⁰ Χώρες πρωταγωνιστές στο πεδίο της μέτρησης αποτελεσμάτων στη Δημόσια Διοίκηση αποτελούν οι ΗΠΑ, (το 1971 ο Νίξον υιοθέτησε τη Διοίκηση μέσω Στόχων ως μεθοδολογία προγραμματισμού και στοχοθεσίας), η Μεγάλη Βρετανία, οι Σκανδιναβικές χώρες, η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία, όπου τη δεκαετία του 1990 γεννήθηκε η πολιτική για την καθιέρωση δεικτών μέτρησης, καθώς και η Γερμανία, όπου υιοθετήθηκε η μέτρηση των αποτελεσμάτων μέσω των πρωτοβουλιών οι οποίες εγγράφονται στο πρόγραμμα «Neue Steuerung», με κύριο στόχο τη διαχείριση των δημοσιονομικών ελλειμμάτων και των εν γένει οικονομικών δυσκολιών. Αξίζει να σημειωθεί, επιπλέον, ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή των δεικτών επίδοσης και απόδοσης, αποτελεί το κυριότερο και βασικότερο εργαλείο μέτρησης και αξιολόγησης της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών στο Ηνωμένο Βασίλειο, στη Σουηδία, στην Αυστραλία, όπως και στις ΗΠΑ, ενώ, ταυτόχρονα, στην Πορτογαλία, η οποία έχει παρόμοια δομή με τη δική μας στη Δημόσια Διοίκηση, έχουν καθιερωθεί Βραβεία Ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας της, Βραβεία των καλύτερων πρακτικών οι οποίες ακολουθούνται στις δημόσιες υπηρεσίες της χώρας, αλλά, επιπλέον, έχει θεσμοθετηθεί και υπάρχει, και το διάταγμα 1259/1997 για τη θέσπιση Χαρτών Δικαιωμάτων των Πολιτών, το οποίο, μάλιστα, λειτούργησε, καθοριστικά, προς την κατεύθυνση της υιοθέτησης σύγχρονων μέτρων και σύγχρονων πολιτικών στο πεδίο της Δημόσιας Διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, να επισημανθεί, επιπροσθέτως, ότι για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), το Ηνωμένο Βασίλειο και η Νέα Ζηλανδία, δημοσιεύουν συγκεντρωτικά στοιχεία και ενθαρρύνουν τις βέλτιστες πρακτικές. Στο Ηνωμένο Βασίλειο δε, να προστεθεί, εξάλλου, πως, η ανάπτυξη, η συλλογή, καθώς, επίσης, και η δημοσίευση των δεικτών, αναλαμβάνεται, ολοκληρωτικά, από την Audit Commission, μία μη κυβερνητική, θα μπορούσε άνετα να χαρακτηριστεί, δημόσια υπηρεσία, η οποία, μαζί με τους δημοσίους φορείς και τους δημοσίους οργανισμούς, των οποίων αποτιμούσε την απόδοση και την επίδοση, δημοσίευσε διακόσιους (200) δείκτες αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας, αλλά, ακόμη, και οικονομικότητας, για κάθε τομέα δράσης τους.

δράσεων¹⁴¹. Η στρατηγική διοίκηση, περιλαμβάνει την ανάλυση περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής, την εφαρμογή στρατηγικής και, τέλος, την αξιολόγηση¹⁴².

Η εφαρμογή της στρατηγικής, παρακολουθείται μέσω της τεχνικής της *balanced scorecard*¹⁴³ ή «εξισορροπημένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης», όπως αυτή αποδίδεται στα ελληνικά. Η μέθοδος αυτή διατηρεί κλασικά οικονομικά μέτρα και κριτήρια, εισάγοντας, ωστόσο, πέρα από τους αμιγώς οικονομικούς και ποιοτικούς παράγοντες στη δράση του οργανισμού. Η δημόσια οργάνωση καλείται να προσαρμόσει τα επιχειρησιακά προγράμματα, ούτως ώστε να κινείται εντός ορίων προϋπολογισμού, χωρίς όμως να κάνει εκπτώσεις σε όρους στόχων, καινοτόμων δράσεων και ικανοποιητικών αποτελεσμάτων. Αποτελεί, επίσης, μία μέθοδο για την επιλογή των δεικτών αποδοτικότητας οι οποίοι και θα προωθήσουν την ενιαία στρατηγική του οργανισμού. Τα μέτρα και οι στόχοι που προσδιορίζει και παρακολουθεί η μέθοδος της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης πηγάζουν από τη θεώρηση της δράσης της οργάνωσης μέσα από τέσσερις διαφορετικές οπτικές γωνίες ή διαστάσεις: α) των οικονομικών πόρων¹⁴⁴, β) των πολιτών-πελατών¹⁴⁵, γ) των εσωτερικών διαδικασιών¹⁴⁶ και δ) της μάθησης και της συνεχούς βελτίωσης¹⁴⁷. Η μέθοδος αυτή αναλύεται στα ακόλουθα στάδια:

- διατύπωση δήλωσης προορισμού της οργάνωσης ως μια λεπτομερή περιγραφή των επιδιωκόμενων στόχων της και της επιθυμητής της εξέλιξης σε έναν ορίζοντα τριών έως πέντε ετών,
- προσδιορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι ανά οπτική γωνία και, ακολούθως,

¹⁴¹ <http://www.dee.gr>.

¹⁴² Ως αξιολόγηση ορίζεται η επιλεκτική, συστηματική και αντικειμενική εκτίμηση ενός έργου, ενός προγράμματος ή μίας δημόσιας πολιτικής, συμπεριλαμβανομένου του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων τους. Αντικειμενικός σκοπός της αξιολόγησης είναι να εκτιμηθεί η επίτευξη των στόχων, η αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η οικονομικότητα και η συνεχής και ουσιαστική λειτουργία του οργανισμού. Πρόκειται για μία διαδικασία, η οποία συνδέεται άμεσα με τη λήψη αποφάσεων, την οποία και τροφοδοτεί με αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες, ενισχύοντας την ικανότητα του συστήματος να βελτιώνεται, αλλά και την πληροφόρηση των άμεσα ενδιαφερομένων, σύμφωνα και με όσα παρατίθενται στη σχετική βιβλιογραφία, όπως και στο διαδικτυακό τόπο <http://www.dee.gr>.

¹⁴³ Με εμπνευστές τους R.Karlan και D. Norton, η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε αρχικά στο πλαίσιο της επιστήμης της Διοίκησης Επιχειρήσεων, αποκαλείται διαφορετικά «σύστημα σταθμισμένων δεικτών» ή «σύστημα ισορροπημένων δεικτών», η ανάγκη του προέκυψε από τη διαπίστωση ότι οι κλασικοί οικονομικοί δείκτες δεν αρκούν, από μόνοι τους, να αποτυπώσουν την πλήρη εικόνα ενός οργανισμού και να τον οδηγήσουν στο μέλλον. Χώρες που την έχουν εφαρμόσει με επιτυχία είναι η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, οι Σκανδιναβικές χώρες, η Ιταλία.

¹⁴⁴ Ο άξονας της οικονομικής διαχείρισης αφορά την κατανομή των διαθέσιμων πόρων, τον προσδιορισμό του ύψους των εσόδων και την αξιοποίησή τους. Ως κατάλληλος δείκτης για την παρακολούθηση αυτή, θεωρείται το ποσοστό απόκλισης των δαπανών από τις προϋπολογιζόμενες κάθε φορά δαπάνες.

¹⁴⁵ Ο άξονας των πολιτών-πελατών αφορά το εξυπηρετούμενο κοινό, το κοινό, στο οποίο ο κάθε φορέας παρέχει τις υπηρεσίες του. Ένας δείκτης απόδοσης θα μπορούσε να σχετίζεται με τον μέσο όρο της ικανοποίησης των πολιτών.

¹⁴⁶ Ο άξονας των εσωτερικών διαδικασιών αφορά το μηχανισμό, δια μέσω του οποίου ο κάθε φορέας ολοκληρώνει το έργο του (π.χ. χρόνος ολοκλήρωσης διαδικασιών). Μπορεί λοιπόν να οριστεί ένας δείκτης που καθορίζει το πλήθος των εντύπων που μπορούν να συμπληρώνεται ηλεκτρονικά (έντυπα που μπορούν να συμπληρωθούν με μορφή ηλεκτρονικής φόρμας από τους ίδιους τους υπαλλήλους ή τους συναλλασσόμενους) καθώς και το πλήθος αυτών που μπορούν να διακινηθούν εσωτερικά ή εξωτερικά με ηλεκτρονική μορφή και ηλεκτρονική υπογραφή.

¹⁴⁷ Ο άξονας της μάθησης-βελτίωσης αφορά την οργανωσιακή μάθηση και τη βελτίωση που επιτυγχάνεται μέσω αυτής. Ένας δείκτης που θα μπορούσε να τεθεί, επί παραδείγματι, θα ήταν αυτός που παρακολουθεί τον αριθμό των ιδεών που υποβλήθηκαν από τους εργαζόμενους και τον αριθμό εκείνων (των ιδεών) που εφαρμόστηκαν.

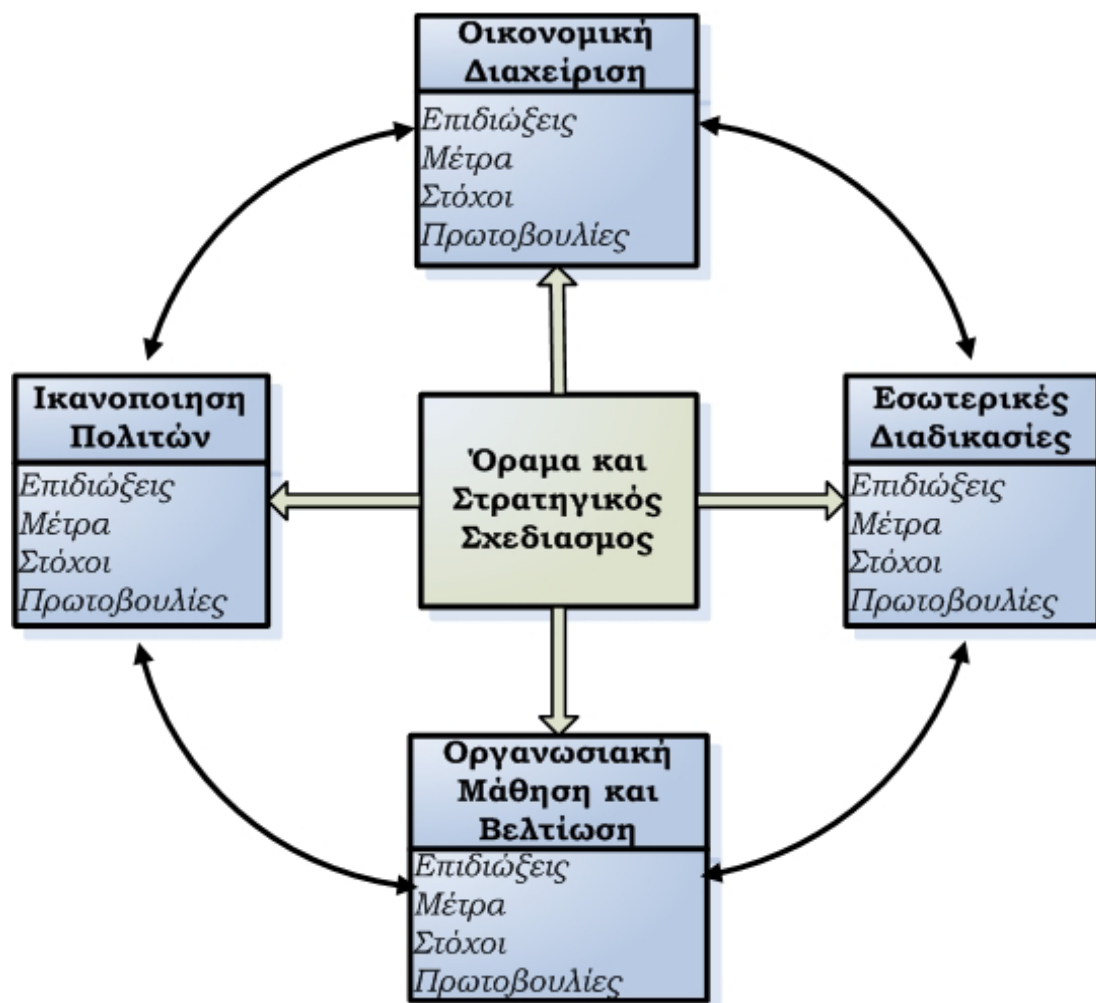
- *καταρτίζεται ο Χάρτης Στρατηγικών Αλληλεπιδράσεων, όπου και αποτυπώνονται οι σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος που αναπτύσσονται μεταξύ των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης ανά οπτική γωνία, ώστε η κάθε επίδοση της καθεμίας να οδηγεί στην βελτίωση των υπολοίπων¹⁴⁸,*
- *καθορίζονται δείκτες για την παρακολούθηση της προόδου σε σχέση με την επίτευξη των τιθεμένων στόχων,*
- *αναπτύσσονται πρωτοβουλίες, δηλαδή, εφαρμόζονται προγράμματα που προσδιορίζουν τις απαραίτητες δράσεις για την εκπλήρωση των στόχων και, τέλος,*
- *η οργάνωση προβαίνει σε κριτική επισκόπηση των ενεργειών της μέσω εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων.*

Στο παρακάτω σχήμα, παρουσιάζεται, αρκετά συνοπτικά, η διαδικασία Balanced Scorecard¹⁴⁹:

¹⁴⁸Επί παραδείγματι, μια βελτίωση στα οικονομικά αποτελέσματα και ταυτόχρονα μια καλή επίδοση στους στόχους της μάθησης και ανάπτυξης οδηγούν σε βελτίωση των στόχων των εσωτερικών δραστηριοτήτων που με τη σειρά τους βελτιώνουν την εικόνα που έχει ο πολίτης-πελάτης για τον οργανισμό.

¹⁴⁹ <http://www.dee.gr> .

Διάγραμμα 6.5.: Η διαδικασία της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης (Balanced Scorecard)



Πηγή: Ιστοσελίδα <http://www.dee.gr>

Η διαδικασία της εξισορροπημένης μέτρησης απόδοσης βασίζεται σε μια προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» (top-down), με τη στρατηγική και τους στόχους να καθορίζονται πρωταρχικά από την ανώτερη ηγεσία της οργάνωσης, με την ακόλουθη διάχυσή τους σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων¹⁵⁰. Ειδικότερα, ως προς τη διαδικασία καθορισμού των στόχων:

- κάθε οργάνωση, κάθε δημόσια υπηρεσία και κάθε Ν.Π.Δ.Δ., όπως, επίσης, και οι ΟΤΑ α' και β' βαθμού, σε ετήσια βάση, καθορίζουν τους στόχους¹⁵¹ κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο και, μάλιστα, το αργότερο μέχρι 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Δίνεται, ακόμη, βαρύτητα στον στρατηγικό σχεδιασμό,

¹⁵⁰ άρθρο 1, παρ. 1, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

¹⁵¹ Η στοχοθεσία περιβάλλεται τον τύπο απόφασης που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης, βλ. σχετικά άρθρο 3, παρ. 3, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

αφού οι ΟΤΑ έχουν υποχρέωση για την εκπόνηση επιχειρησιακών προγραμμάτων,

- *οι στόχοι επιμερίζονται από πάνω προς τα κάτω με την πολιτική ηγεσία να θέτει τους στρατηγικούς στόχους,*
- *οι Διευθυντές/Τμηματάρχες, εν συνεχεία, προσδιορίζουν τους ειδικούς-επιχειρησιακούς στόχους, με τους οποίους προσδιορίζουν το πώς θα υλοποιήσουν τη στρατηγική της υπηρεσίας και θα προωθήσουν τους στόχους τους,*
- *σε ένα επόμενο στάδιο, οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμημάτων εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα,*
- *οι προϊστάμενοι Τμήματος σε συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του ανάλογα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία του κάθε υπαλλήλου¹⁵²,*
- *η επιτυχής ή μη υλοποίηση των στόχων κρίνεται από τους δείκτες¹⁵³, ο σχεδιασμός των οποίων ανήκει στις Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας¹⁵⁴ και όπου αυτές δεν υφίστανται στις Διευθύνσεις Διοικητικού/Προσωπικού. Οι δείκτες μπορούν να είναι είτε γενικοί, οι οποίοι αφορούν το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, την εφαρμογή των τεχνολογιών, καθώς και το κόστος διαχείρισης, είτε ειδικοί, οι οποίοι αφορούν τους εξειδικευμένους δείκτες που κάθε υπηρεσία θα εφαρμόσει και που αντιστοιχούν με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών¹⁵⁵.*

¹⁵² άρθρα 1 και 3, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

¹⁵³ Στην εκάστοτε Υπουργική Απόφαση περί στοχοθεσίας καθορίζονται και οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, ενώ με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα, σύμφωνα με τα άρθρα 3, παρ. 3 και 5, παρ. 4, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

¹⁵⁴ Οι Μονάδες Ποιότητας και Αποδοτικότητας συνιστώνται με Προεδρικά Διατάγματα σε επίπεδο Διεύθυνσης ή Τμημάτων και περιλαμβάνουν τα Τμήματα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας και Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών, σύμφωνα με το άρθρο 7, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

¹⁵⁵ άρθρο 5, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

Να προστεθεί, σε τελική ανάλυση, ότι καθώς οι οργανώσεις είναι ανοικτά συστήματα, μεταβάλλονται και προσαρμόζονται συνεχώς στις νέες ανάγκες που διαμορφώνει το περιβάλλον τους. Γι' αυτό το λόγο, κρίνεται αναγκαία η διαδικασία παρακολούθησης της πορείας υλοποίησης των στόχων, αλλά και ο επανακαθορισμός τους, όπου αυτό, βέβαια, κρίνεται αναγκαίο¹⁵⁶. Η Μονάδα Ποιότητας και Αποδοτικότητας του εξεταζόμενου φορέα υποβάλλει σχετική ετήσια έκθεση αξιολόγησης της πορείας της στοχοθεσίας¹⁵⁷. Η ολοκλήρωση της διαδικασίας παρακολούθησης εφαρμογής του συστήματος στοχοθεσίας γίνεται με την υποβολή έκθεσης από τον Υπουργό Εσωτερικών και την βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητά τους¹⁵⁸.

Κλείνοντας αυτήν την ενότητα, να τονιστεί, ιδιαίτερα, το γεγονός ότι τόσο η Διοίκηση μέσω Στόχων, όσο και οι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στους εξής, παρακάτω, τομείς δημοσίων πολιτικών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης ή, εν γένει, του ελληνικού δημοσίου τομέα της οικονομίας, όπως, εξάλλου, προβλέπει και ο ίδιος ο νόμος 3230/2004:

1. Στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού.
2. Στην οικονομία.
3. Στην απασχόληση.
4. Στην κοινωνική πολιτική και στην κοινωνική πρόνοια.
5. Στο περιβάλλον.
6. Στις μεταφορές.
7. Στη δημόσια ασφάλεια.
8. Στη δημόσια υγεία.
9. Στη δικαιοσύνη.
10. Στο σωφρονιστικό σύστημα.
11. Στην προστασία του καταναλωτή.
12. Στη δημόσια διοίκηση.
13. Στην περιφερειακή πολιτική.
14. Στην εκπαίδευση.
15. Στην έρευνα, στην τεχνολογία και στην καινοτομία.
16. Στην ισότητα των δύο φύλων.

6.5.3. Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης

Στα τέλη του 1990, η ποιότητα προστίθεται στην ατζέντα της ευρωπαϊκής δημόσιας διοίκησης και συγκροτείται η ομάδα καινοτόμων δημοσίων υπηρεσιών. Βασικός σκοπός

¹⁵⁶ Η παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των στόχων από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων δεν μπορεί να υπερβαίνει το τρίμηνο, σύμφωνα με το άρθρο 4, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

¹⁵⁷ Η έκθεση αυτή υποβάλλεται τόσο στον οικείο υπουργό όσο και στη Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του ΥΠΕΣ, σύμφωνα με το άρθρο 4, παρ. 5, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

¹⁵⁸ Άρθρο 9, παρ. 2 και 3, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις». Αξίζει να σημειωθεί, σε αυτό το σημείο, ότι στα πλαίσια του ΚΠΑ (Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης) - CAF (Common Assessment Framework), του εθελοντικού αυτού συστήματος Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, για πρώτη φορά το 2007 στην Ελλάδα απονεμήθηκαν βραβεία στις τρεις καλύτερες υπηρεσίες: α) Εθνικός Οργανισμός Φαρμάκων (ΕΟΦ), β) Βυζαντινό και Χριστιανικό Μουσείο και γ) Διεύθυνση Οργάνωσης και Λειτουργίας των ΚΕΠ.

της εν λόγω ομάδας αποτελεί τόσο η προώθηση ανταλλαγών όσο και η οργάνωση συνεργασιών στο πεδίο των διοικητικών καινοτομιών και της παροχής δημοσίων υπηρεσιών στους πολίτες των χωρών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης¹⁵⁹.

Έπειτα από μία σειρά συζητήσεων, οι οποίες κράτησαν σχεδόν μία δεκαετία, η Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών εκπόνησε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) / Common Assessment Framework (C.A.F.), το οποίο παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στο 1^ο Ευρωπαϊκό Συνέδριο Ποιότητας, το οποίο έλαβε χώρα στη Λισαβόνα το Μάιο του έτους 2000. Αναθεωρήθηκε, ωστόσο, το έτος 2002 στην Κοπεγχάγη, ενώ το έτος 2006 στο Τάμπερε της Φινλανδίας παρουσιάστηκε η τρίτη έκδοση του Κ.Π.Α., όπως, δηλαδή, αυτό ισχύει και μέχρι σήμερα.

Το Κ.Π.Α. βασίζεται, κυρίως, στο μοντέλο του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας / European Foundation for Quality Management (EFQM), ενώ, παράλληλα, συνιστά ένα αρκετά απλό, οικονομικό και εύχρηστο εργαλείο αυτοαξιολόγησης, το οποίο, μάλιστα, μετρά τις επιδόσεις των οργανώσεων του δημοσίου τομέα της οικονομίας και συμβάλλει με αποφασιστικό τρόπο στην εισαγωγή των διάφορων τεχνικών διοίκησης ποιότητας στη δημόσια διοίκηση¹⁶⁰. Ταυτόχρονα, το Κ.Π.Α. αποτελεί και ένα πρώτο εγχείρημα λήψης μεταρρυθμιστικών μέτρων στα πλαίσια της χώρας για την εκπλήρωση πολλών κριτηρίων «διοικητικής σύγκλισης», τα οποία, βέβαια, θα ισχύσουν για όλα τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Να επισημανθεί το γεγονός ότι στα δέκα έτη τα οποία ακολούθησαν, αρκετές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης υιοθέτησαν το συγκεκριμένο εργαλείο, ενώ, την ίδια στιγμή, πάνω από 2000 εφαρμογές πραγματοποιήθηκαν σε διάφορους τομείς του δημοσίου τομέα της οικονομίας¹⁶¹.

Όσον αφορά τη δομή του Κ.Π.Α., αυτό αποτελείται από εννέα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία αναφέρονται πρωτίστως, μεταξύ άλλων, σε πρωταρχικές και βασικές αρχές, αλλά και πτυχές μίας οργάνωσης και τα οποία υποδιαιρούνται, με τη σειρά τους, σε δέσμες υποκριτηρίων. Η δομή του Κ.Π.Α. στηρίζεται, επιπλέον, στην ευρύτερη λογική ότι τα αποτελέσματα του οργανισμού ως προς τις επιδόσεις του, τους πελάτες / πολίτες, το ανθρώπινο δυναμικό και την κοινωνία, επιτυγχάνονται μέσω των προϋποθέσεων της ηγεσίας, της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, της στρατηγικής και του προγραμματισμού, των εξωτερικών συνεργασιών και πόρων, καθώς, επίσης, και της διοίκησης διαδικασιών και αλλαγών.

Με άλλα λόγια, δηλαδή, ορισμένα κριτήρια, όπως, για παράδειγμα, είναι η ηγεσία, αποτελούν βασικότερες προϋποθέσεις για να επιτευχθούν άλλα κριτήρια, τα οποία συνιστούν τα αποτελέσματα. Επιπροσθέτως, να σημειωθεί πως οι προϋποθέσεις αφορούν τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του οργανισμού ως προς τη δομή, αλλά και την οργάνωσή του. Από την άλλη μεριά, βέβαια, τα αποτελέσματα αφορούν τόσο την αποτελεσματικότητα, όσο και την αποδοτικότητα της δράσης του οργανισμού.

Η δομή του Κ.Π.Α. παρατίθεται, με συνοπτικό τρόπο, στην κατωτέρω σχηματική απεικόνιση^{162 163 164}:

¹⁵⁹ <http://www.gspa.gr> .

¹⁶⁰ <http://www.gspa.gr> .

¹⁶¹ <http://www.gspa.gr> .

¹⁶² <http://www.eipa.eu/caf> .

¹⁶³ <http://www.ekdd.gr> .

¹⁶⁴ <http://www.gspa.gr> .

Διάγραμμα 6.6.: Η δομή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης



Πηγή: Ιστοσελίδες <http://www.eipa.eu/caf>, <http://www.ekdd.gr> και <http://www.gspa.gr>

Κάνοντας μία περιληπτική περιγραφή των εννέα κριτηρίων, τα οποία διακρίνονται στο παραπάνω σχήμα, είναι δυνατόν να λεχθούν τα εξής:

- Η *Ηγεσία* αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο οι επικεφαλής και οι διοικητές διαμορφώνουν την αποστολή ενός δημοσίου οργανισμού, διευκολύνουν την επίτευξή της και, τέλος, συμβάλλουν στην πραγματοποίηση του οράματος του δημοσίου αυτού οργανισμού.
- Η *Στρατηγική και ο Προγραμματισμός* αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός υλοποιεί την αποστολή του, μέσω μίας συγκεκριμένης στρατηγικής, προσανατολισμένης προς τις ομάδες συμφερόντων, καθώς και με την υποστήριξη δημόσιων πολιτικών, προγραμμάτων, αλλά και διαδικασιών.
- Η *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού* αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο ένας δημόσιος οργανισμός διαχειρίζεται και, συνάμα, αναπτύσσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες του προσωπικού του.
- Οι *Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι* αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος οργανισμός σχεδιάζει και διαχειρίζεται αφ' ενός μεν τις εξωτερικές συνεργασίες με διαφορετικούς κάθε φορά εταίρους και αφ' ετέρου δε τους εσωτερικούς πόρους του προκειμένου να υποστηρίξει τόσο τη στρατηγική του όσο και την αποτελεσματική λειτουργία του.
- Η *Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών* αποτελεί τον τρόπο με τον οποίο ο δημόσιος οργανισμός διαχειρίζεται και βελτιώνει τις διαδικασίες, με σκοπό να υποστηρίξει τη στρατηγική του, καθώς, επίσης, και να ικανοποιήσει τους πελάτες / πολίτες του.

- Τα Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον Πελάτη / Πολίτη συνιστούν τα αποτελέσματα τα οποία πετυχαίνει ο δημόσιος οργανισμός σε σχέση με την ικανοποίηση τόσο των εξωτερικών, όσο και των εσωτερικών πελατών / πολιτών του.
- Τα Αποτελέσματα για το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι τα αποτελέσματα τα οποία επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός σχετικά με την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του.
- Τα Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία αφορούν το τι ακριβώς επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός για την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας, για ζητήματα και θέματα, όπως, για παράδειγμα, είναι, η ποιότητα ζωής και η διατήρηση των παγκοσμίων πόρων.
- Τα Κύρια Αποτελέσματα αφορούν το τι ακριβώς επιτυγχάνει ο δημόσιος οργανισμός σχετικά με τη θεσμοθετημένη εντολή του, αλλά και τους προκαθορισμένους στόχους του, καθώς και σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών όσων έχουν οικονομικό συμφέρον ή και συμμετέχουν στο δημόσιο οργανισμό.

Να σημειωθεί, επιπροσθέτως, ότι η επαλήθευση των διασυνδέσεων προϋποθέσεων – αποτελέσματος είναι θεμελιώδους σημασίας στην αυτοαξιολόγηση, όπου ο αξιολογητής οφείλει πάντα να ελέγχει τη συνέπεια μεταξύ ενός δεδομένου αποτελέσματος ή μίας σειράς ομοιογενών αποτελεσμάτων, καθώς και των «αποδείξεων» οι οποίες έχουν συλλεχθεί στα σχετικά κριτήρια και υποκριτήρια από την πλευρά των προϋποθέσεων.

Μία τέτοια συνέπεια είναι μερικές φορές αρκετά δύσκολο να επαληθευτεί από τη στιγμή που, εξαιτίας του ολιστικού χαρακτήρα της οργάνωσης, οι διαφορετικές αιτίες, δηλαδή προϋποθέσεις, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους όταν παράγουν αποτελέσματα. Σε οιαδήποτε περίπτωση, πάντως, η ύπαρξη κατάλληλης ανάδρασης, από τα αποτελέσματα τα οποία εμφανίζονται στο δεξιό τμήμα στο αντίστοιχο κριτήριο του αριστερού τμήματος, θα πρέπει να ελεγχθεί κατά την αξιολόγηση.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, άλλωστε, αποτελεί ένα μοντέλο ολιστικής διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, το Κ.Π.Α. παρέχει και προσφέρει στους οργανισμούς ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης, το οποίο είναι παρόμοιο με τα πιο σημαντικά εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Συγκριτικά, ωστόσο, με τα υπόλοιπα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, το Κ.Π.Α. δεν επιθυμεί απλώς και μόνο να φέρει τον οργανισμό ο οποίος εφαρμόζει το εν λόγω εργαλείο πιο κοντά στις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αλλά, αντίθετα, έχει σαν στόχο να γίνουν αυτές μέρος της κουλτούρας του οργανισμού¹⁶⁵.

Βασικός σκοπός, επομένως, του Κ.Π.Α. είναι να εισάγει στη δημόσια διοίκηση τις αρχές και τις αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και, προοδευτικά, να την οδηγήσει, μέσω της χρήσης και της κατανόησης της αυτοαξιολόγησης, από την αλληλουχία των δραστηριοτήτων «Προγραμματισμός – Εκτέλεση» σε έναν περισσότερο ολοκληρωμένο κύκλο ποιότητας αποτελούμενο από τον Προγραμματισμό, την Εκτέλεση, τον Έλεγχο και, τέλος, την Ανάδραση.

Εξάλλου, το Κ.Π.Α. προσφέρει σε έναν οργανισμό τη δυνατότητα της διενέργειας μίας ενδελεχούς καταγραφής τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού του περιβάλλοντος, ενώ, ταυτόχρονα, συμβάλλει ουσιαστικά στη συνεχώς αυξανόμενη κατανόηση των προβλημάτων του οργανισμού, αλλά και στο σχεδιασμό στοχευμένων δράσεων βελτίωσής του.

¹⁶⁵ <http://www.eipa.eu/caf>.

Το Κ.Π.Α. αποτελεί, επιπροσθέτως, ένα είδος «γέφυρας» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων τα οποία χρησιμοποιούνται στη Διοίκηση Ποιότητας, διευκολύνει τη συγκριτική μάθηση μεταξύ των οργανώσεων του δημοσίου τομέα της οικονομίας και, παράλληλα, παρέχει στον οργανισμό ένα σχέδιο ενός «οργανισμού ο οποίος ακολουθεί όλες τις αρχές, καθώς, επίσης, και τις πρακτικές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας»¹⁶⁶. Το Κ.Π.Α. θεωρείται ως ένα από τα πιο ολοκληρωμένα εργαλεία της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται μία συγκριτική παρουσίαση των πιο σημαντικών εργαλείων ποιότητας. Από τα στοιχεία του εν λόγω πίνακα φαίνεται, λοιπόν, ότι το Κ.Π.Α. δίνει ιδιαίτερη έμφαση τόσο στις εισροές και στις διαδικασίες, όσο και στις εκροές και τα άμεσα αποτελέσματα, εν αντιθέσει με το μοντέλο του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης / International Standardization Organization (ISO) και της εξισορροπημένης μεθόδου μέτρησης της απόδοσης (balanced scorecard)¹⁶⁷.

Πίνακας 6.3.: Έμφαση των βασικών μοντέλων της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Μοντέλο	Εισροές	Διαδικασίες	Εκροές	Άμεσα Αποτελέσματα
ISO	X	X		
Balanced Scorecard	X	X	X	
EFQM	X	X	X	X
C.A.F. ή ΚΠΑ	X	X	X	X

Πηγή: Ιστοσελίδα <http://www.eipa.eu/caf>

Συνοψίζοντας, να επισημανθεί ότι όσον αφορά το μέλλον του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, με το πέρας των ετών, οι χρήστες του άρχισαν να προβληματίζονται ιδιαίτερα σχετικά με τα αποτελέσματα τα οποία είχαν οι εφαρμογές του στους οργανισμούς τους. Έτσι, τέθηκαν τα ερωτήματα αν ήταν οι εν λόγω εφαρμογές επιτυχημένες, αλλά και αν κατάφεραν οι δημόσιοι οργανισμοί να κάνουν το πρώτο βήμα προς τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Στα πλαίσια αυτής της αναζήτησης, δημιουργήθηκε η διαδικασία της εξωτερικής ανατροφοδότησης, δηλαδή το «C.A.F. External Feedback Procedure». Η διαδικασία της ανατροφοδότησης βασίζεται σε τρεις πυλώνες: στη διαδικασία εφαρμογής του Κ.Π.Α., στο σχεδιασμό των μέτρων βελτίωσης και, εν τέλει, στην έναρξη του ταξιδιού διαμέσου των οχτώ (8) αρχών αριστείας.

Ειδικότερα, ο τρίτος πυλώνας της διαδικασίας της εξωτερικής ανατροφοδότησης, δηλαδή του «C.A.F. External Feedback Procedure», μετρά την ωριμότητα ενός δημοσίου οργανισμού σχετικά με τις αρχές και τους κανόνες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Με τη συνεχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, τόσο οι κανόνες όσο και οι αξίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας γίνονται μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας ενός δημοσίου οργανισμού. Εντούτοις, μέχρι και σήμερα τουλάχιστον, δεν αναπτύχθηκε ένα αποτελεσματικό και αξιόλογο εργαλείο με το οποίο θα ήταν δυνατόν να μετρηθεί ο βαθμός στον οποίο οι κανόνες, καθώς, επίσης, και οι αρχές του Κ.Π.Α. γίνονται μέρος της καθημερινής λειτουργίας ενός δημοσίου οργανισμού. Το συγκεκριμένο κενό, βέβαια, ήρθε να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο το οποίο σχεδιάστηκε για αυτό το λόγο¹⁶⁸.

¹⁶⁶ <http://www.gspa.gr>.

¹⁶⁷ <http://www.eipa.eu/caf>.

¹⁶⁸ <http://www.eipa.eu/caf>.

Εξάλλου, η διαδικασία για την ανατροφοδότηση του συστήματος στηρίχθηκε, κατά πολύ, στα αποτελέσματα αρκετών ερευνών, στις οποίες και ζητήθηκε, βέβαια, από τους χρήστες να εκφράσουν τις εμπειρίες τους από το νέο αυτό εργαλείο διοίκησης ολικής ποιότητας.

Κλείνοντας, σε τελική ανάλυση, οι γενικές αρχές της συγκεκριμένης διαδικασίας εγκρίθηκαν κατά τη διάρκεια της σλοβενικής Προεδρίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης, το Μάιο του έτους 2008, στη συνάντηση του Δικτύου Ευρωπαϊκής Δημόσιας Διοίκησης / European Public Administration Network (EUPAN), από τους Γενικούς Διευθυντές. Εν συνεχεία, το εν λόγω θέμα συζητήθηκε και από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών / Innovative Public Services Group (IPSG), κατά τη διάρκεια της γαλλικής, της τσέχικης, αλλά και της σουηδικής Προεδρίας του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα τελικά σχέδια εγκρίθηκαν το Δεκέμβριο του έτους 2009.

6.5.4. Ανασχεδιασμός οργανωτικών διαδικασιών

Ένας τυπικός, σύντομος και περιεκτικός ορισμός του Ανασχεδιασμού Οργανωτικών Διαδικασιών είναι ο ακόλουθος: *«Ανασχεδιασμός Οργανωτικών Διαδικασιών είναι η θεμελιώδης αναθεώρηση και η ριζική επανασχεδίαση των οργανωτικών διαδικασιών με σκοπό την επίτευξη θεαματικών βελτιώσεων, σε απόλυτο συνδυασμό με τα κρίσιμα κριτήρια απόδοσης, όπως είναι το κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών, η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, οι παροχές υπηρεσιών, καθώς και η ταχύτητα των προσφερόμενων και των παρεχόμενων υπηρεσιών ή των παραγόμενων προϊόντων»¹⁶⁹.*

Οι στόχοι του ανασχεδιασμού συνδέονται άμεσα με την επίτευξη των βασικών στόχων του οργανισμού. Οι πιο συχνοί στόχοι του ανασχεδιασμού των διαδικασιών είναι οι εξής:

- *Ορθολογικές διαδικασίες:* Ο περισσότερο κοινός στόχος των προγραμμάτων ανασχεδιασμού μπορεί να ειπωθεί πως είναι αυτός να κάνει τις διαδικασίες του οργανισμού, όσο το δυνατόν, περισσότερο αποτελεσματικές. Αυτό σημαίνει βελτίωση της ροής εργασίας και μικρότερος χρόνος αναμονής για την εκτέλεση των εργασιών. Όλες οι περιττές ενέργειες, δηλαδή, με απλά λόγια, καταργούνται και δεν υπάρχουν πάρα πολλά περιθώρια για να γίνουν λάθη.
- *Βελτίωση της ποιότητας:* Η ποιότητα αφορά τη βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, αλλά και την ελαχιστοποίηση ή και τον εκμηδενισμό των λαθών κατά την παραγωγική διαδικασία. Η βελτίωση της ποιότητας, σε όλες τις διαδικασίες, θα επιφέρει αύξηση της αξίας των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ, ταυτόχρονα, θα μειώσει, σε σημαντικό βαθμό, το κόστος, εξαλείφοντας οτιδήποτε είναι περιττό.
- *Μείωση κόστους:* Η δραματική μείωση του κόστους αποτελεί έναν από τους βασικότερους λόγους που οδηγούν στην απόφαση του οργανισμού για ριζικό ανασχεδιασμό. Να επισημανθεί ότι σε μία τελείως ανταγωνιστική αγορά, με δεδομένο ότι τα περιθώρια κέρδους συμπιέζονται συνεχώς και σε μεγάλο βαθμό, η μείωση των εξόδων του οργανισμού επιβάλλεται, ακόμη και στην περίπτωση της εφαρμογής σε έναν δημόσιο οργανισμό των αρχών και των

¹⁶⁹Hammer M. and Champy J., (1995), *Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης: Ένα επαναστατικό μανιφέστο για την επιτυχία*, 1^η έκδοση, εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα., σ. 24.

κανόνων του Νέου Δημοσίου Management, ούτως ώστε να βελτιωθεί ή τουλάχιστον να διατηρηθεί η θέση του οργανισμού στην αγορά ή στον τομέα δραστηριοποίησής του. Εξάλλου, από καθαρά χρηματοοικονομική άποψη, η υψηλή αποδοτικότητα προϋποθέτει αρκετά χαμηλό κόστος, καθώς, επίσης, και αρκετά υψηλά κέρδη.

- *Αύξηση των εσόδων:* Σε έναν μακροχρόνιο ορίζοντα, η βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών του οργανισμού επηρεάζει σημαντικότερα τα έσοδά του, καθώς αυτή συνεισφέρει στην αξία των προϊόντων ή των υπηρεσιών, αλλά και στη θέση την οποία αυτά και αυτές κατέχουν στην αγορά ή στον τομέα δραστηριοποίησης του οργανισμού. Επιπλέον, καθώς οι διαδικασίες είναι περισσότερο απλές και, συνάμα, μειώνεται αρκετά ο χρόνος παραγωγής του προϊόντος ή παροχής της υπηρεσίας, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα για περισσότερες πωλήσεις σε μία χρονική περίοδο και, κατά συνέπεια, τη δυνατότητα για περισσότερα έσοδα.
- *Προσανατολισμός στον πελάτη ή στον πολίτη:* Από τους σημαντικότερους, ίσως, στόχους του ανασχεδιασμού είναι τόσο η εδραίωση όσο και η βελτίωση της λεγόμενης πελατοκεντρικής ή πολιτοκεντρικής φιλοσοφίας στον οργανισμό. Πιο αναλυτικά, δεδομένου ότι η αξιολόγηση ενός οργανισμού και των διαδικασιών του, αλλά και των προϊόντων του ή των υπηρεσιών του βασίζεται και στηρίζεται, σε πολύ μεγάλο βαθμό, κυρίως, στην εξυπηρέτηση των πελατών του ή των πολιτών, οι βελτιώσεις στον υπό εξέταση τομέα συνιστούν μία μεγάλη ευκαιρία για αύξηση των εσόδων του.
- *Διαχείριση λειτουργιών μετά από συγχώνευση:* Μία ιδιαίτερη περίπτωση εφαρμογής ανασχεδιασμού είναι, μετά από συγχώνευση οργανισμών ή και έπειτα από εξαγορά. Σε τέτοιου είδους περιπτώσεις, πάρα πολλές λειτουργίες θα πρέπει να συνδυαστούν και αρκετές από αυτές θα είναι εντελώς περιττές, οπότε και οφείλουν να καταργηθούν. Ο Ανασχεδιασμός των Οργανωτικών Διαδικασιών καθίσταται, έτσι, η μοναδική μεθοδολογία η οποία δύναται να επιτύχει ένα τόσο απαιτητικό και, πολλές φορές, επίπονο εγχείρημα.

Για την επιτυχημένη, άλλωστε, έκβαση των προγραμμάτων ανασχεδιασμού, καθίσταται απαραίτητη η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξασφάλιση ορισμένων προϋποθέσεων, οι οποίες είτε θα διευκολύνουν τις διαδικασίες, είτε θα εμποδίσουν να δημιουργηθούν προβλήματα. Παρακάτω παρατίθενται, συνοπτικά, οι πιο σημαντικές από αυτές τις προϋποθέσεις επιτυχίας του ανασχεδιασμού σε έναν οργανισμό:

- *Δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού για ηθική και υλικοτεχνική υποστήριξη.*
- *Κατανόηση όλων των διαδικασιών του οργανισμού και της σχέσης μεταξύ τους.*
- *Κατανόηση της αποστολής και της στρατηγικής του οργανισμού.*
- *Κατανόηση της κουλτούρας του οργανισμού.*
- *Κατανόηση της φύσης των αλλαγών οι οποίες πραγματοποιούνται στον οργανισμό.*
- *Η χρήση της κατάλληλης τεχνολογίας εντός του οργανισμού.*

Επιπροσθέτως, να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι εφόσον υπάρξει σωστός σχεδιασμός, χειρισμός και το απαραίτητο ενδιαφέρον από τα στελέχη ενός οργανισμού, δεν χρειάζεται να έχει αρνητικά αποτελέσματα ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών. Εντούτοις, να επισημανθεί ότι ορισμένα λάθη και κάποιες παραλήψεις κατά τον

ανασχεδιασμό είναι δυνατόν να συμβαίνουν πολύ συχνά και, επομένως, πρέπει να εντοπίζονται και να αποφεύγονται το συντομότερο δυνατόν. Ενδεικτικά, να αναφερθεί πως ορισμένα από αυτά τα συνηθισμένα λάθη, κατά την εφαρμογή του ανασχεδιασμού σε μία οργανωτική μονάδα, μπορεί να είναι τα κατωτέρω:

- *Αρκετά προγράμματα ανασχεδιασμού απέτυχαν διότι επιχείρησαν να δημιουργήσουν με την πρώτη προσπάθεια την τέλεια λειτουργία. Το συγκεκριμένο εγχείρημα, όμως, πραγματοποιείται αποκλειστικά και μόνο με σταδιακή και συνεχή προσπάθεια.*
- *Συχνά, ο ανασχεδιασμός αντιμετωπίζεται απλά σαν μία αναθεώρηση των λειτουργιών του οργανισμού και όχι σαν μία μέθοδος ριζικής αλλαγής, με άμεσο αποτέλεσμα να χάνει τη δυναμική την οποία αυτός έχει.*
- *Ο ανασχεδιασμός γίνεται σε περιορισμένη έκταση στον οργανισμό, ενώ, παράλληλα, αφορά μόνο ορισμένες διαδικασίες. Ωστόσο, η πλειονότητα των διαδικασιών του οργανισμού συνδέονται μεταξύ τους και, συνεπώς, είναι απαραίτητο, κάθε φορά που ανασχεδιάζεται μία διαδικασία, να δίνεται τεράστια προσοχή και πάρα πολύ μεγάλη έμφαση στις μεταβολές, οι οποίες προκαλούνται, γενικότερα, στη λειτουργία του οργανισμού.*
- *Πολλές φορές, αντί να ανασχεδιαστούν οι διαδικασίες, ανασχεδιάζεται η ίδια η δομή του οργανισμού, γεγονός το οποίο είναι δυνατόν να βελτιώνει τη λειτουργία του οργανισμού στο σύνολό του, δεν έχει, όμως, τα πολύ θετικά αποτελέσματα του ανασχεδιασμού.*
- *Πολύ συχνά, οι διοικήσεις των οργανισμών δεν αντιλαμβάνονται το μέγεθος και την αλυσιδωτή μορφή των αλλαγών τις οποίες πρόκειται να επιφέρει ο ανασχεδιασμός.*
- *Δεν λαμβάνεται υπόψη η κουλτούρα η οποία διαπνέει τον οργανισμό. Πιο ειδικά, ένα πρόγραμμα αλλαγής και, μάλιστα, τόσο πολύ ριζικό, οφείλει να λαμβάνει υπόψη του τις παραμέτρους εκείνες οι οποίες πρόκειται να επηρεάσουν σημαντικά την εν λόγω αλλαγή στον οργανισμό.*
- *Ένα αρκετά μεγάλο πλήθος οργανισμών, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα της οικονομίας, ξεκινούν τον ανασχεδιασμό και, έπειτα, διαπιστώνουν πως δεν μπορούν να διαθέσουν σε αυτόν συγκεκριμένο μέγεθος απαραίτητων πόρων. Σε αυτή την περίπτωση, είναι καλύτερα για τον οργανισμό, να μην αρχίσει τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών του.*
- *Ένα αρκετά συχνό λάθος αποτελεί, επίσης, το γεγονός ότι δεν έχουν σχεδιαστεί στον οργανισμό εναλλακτικές διαδικασίες. Η εν λόγω παράβλεψη καθυστερεί σε σημαντικότατο βαθμό τον ανασχεδιασμό, ενώ, την ίδια στιγμή, δημιουργεί προβλήματα στον οργανισμό, ο οποίος θα πρέπει να λειτουργεί με προβληματικές διαδικασίες για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.*
- *Πολύ συχνά, οι καινούργιες διαδικασίες στηρίζονται, σε υπερβολικό βαθμό, στις τεχνολογικές εφαρμογές, δίχως να λαμβάνονται υπόψη οι όποιοι περιορισμοί της τεχνολογίας, όπως και το κόστος εγκατάστασης και λειτουργίας των εφαρμογών αυτών. Ως εκ τούτου, το αποτέλεσμα δεν είναι πάντα το αναμενόμενο.*
- *Οι οικονομικοί δείκτες, τέλος, καθώς και οι δείκτες της παραγωγικότητας του οργανισμού, αναμένεται να υποδείξουν τις αλλαγές οι οποίες πρέπει να γίνουν στον οργανισμό. Εξάλλου, πολλά προβλήματα δημιουργούνται και από την*

έλλειψη τέτοιων πληροφοριών σε μία οργανωτική μονάδα, κατά την εφαρμογή του ανασχεδιασμού, αλλά και μετά από αυτόν.

Συνοψίζοντας, να σημειωθεί ότι αλλαγές τόσο μεγάλες, όσο αυτές οι οποίες προκαλούνται από τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών σε έναν οργανισμό, δεν συμβαίνουν σε καθημερινή βάση και δεν μπορούν να διαρκούν για σχετικά μεγάλη χρονική περίοδο. Κατά συνέπεια, για το λόγο αυτό, ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών σε έναν οργανισμό θεωρείται, από τους περισσότερους μελετητές, ως ένα είδος έργου και, έτσι, διαχειρίζεται αναλόγως. Η διοίκησή του, άλλωστε, απαιτεί ιδιαίτερος την ορθολογική και οικονομική διαχείριση του χρόνου, των υλικών, του ανθρώπινου δυναμικού και, σε τελική ανάλυση, του κόστους, το οποίο είναι απαραίτητο για την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου.

6.5.5. Η στρατηγική διοίκηση στους ΟΤΑ

Η στρατηγική διοίκηση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναφέρεται¹⁷⁰:

1. στη συνεχή παρακολούθηση της αντιστοίχισης του τοπικού οργανισμού με το περιβάλλον λειτουργίας του,
2. στη διαρκή και συστηματική επικοινωνία μεταξύ των εξωτερικών και ενδοδιοικητικών μετόχων των διοικητικών διαδικασιών στη βάση του οράματος δράσης του τοπικού οργανισμού,
3. στον καθορισμό των στρατηγικών προτεραιοτήτων όλων των επιπέδων διοίκησης, αλλά και των υποσυστημάτων αυτής και
4. στη διασφάλιση της συνεκτικής λειτουργίας μεταξύ όλων των διοικητικών ρόλων και των διαφοροποιημένων δράσεων.

Τα αναμενόμενα οφέλη των ανωτέρω αρχών της στρατηγικής διοίκησης, τα οποία προκύπτουν στο πεδίο δράσης της τοπικής αυτοδιοίκησης, είναι τα εξής¹⁷¹:

1. η υποστήριξη της διοίκησης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης να προσανατολίζει τις ενέργειές της σε αποσαφηνισμένα στρατηγικά ζητήματα ούτως ώστε να προωθούνται οι τοπικές πολιτικές και προτεραιότητες, είτε σε δημοτικό είτε σε περιφερειακό επίπεδο τοπικής διακυβέρνησης,
2. η βελτίωση των διαδικασιών διαμόρφωσης τοπικών – δημοτικών ή τοπικών – περιφερειακών πολιτικών και η αξιολόγησή τους βάσει μετρήσιμων στόχων και αποτελεσμάτων,
3. η θέσπιση ευκρινών και σαφών στόχων έναντι των οποίων είναι δυνατόν να αξιολογείται και να εκτιμάται η πρόοδος,
4. η εστίαση των δράσεων στις ανάγκες των πολιτών και στην παραγωγή υπηρεσιών οι οποίες αντιστοιχούν σε αυτές, καθώς επίσης και
5. η ενίσχυση της συνοχής και συνάμα του κοινού προσανατολισμού όλων των επιπέδων διοίκησης του τοπικού οργανισμού στην προώθηση της συμμετοχής στη διαδικασία υλοποίησης των στόχων και της προσήλωσής τους στην ανάγκη της αλλαγής.

¹⁷⁰Poister T. and Streib G., (1999), *Strategic Management In The Public Sector*, Public Productivity and Management Review, Vol. 22, p. 311.

¹⁷¹Μιχαλόπουλος Ν., (2003), ό.π., σ. 151.

Με την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης επιτυγχάνεται η δομική αναδιάταξη του διοικητικού συστήματος των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Εξάλλου, να αναφερθεί ότι η διοικητική αναδιοργάνωση των τοπικών οργανισμών διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο για τη θεμελίωση της επανίδρυσης της τοπικής αυτοδιοίκησης¹⁷².

Να επισημανθεί ότι μέσω της στρατηγικής διοίκησης στο επίπεδο της τοπικής διακυβέρνησης, τόσο δημοτικής όσο και περιφερειακής, οι δομές των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης επανασχεδιάζονται με βάση τις παρακάτω αξίες και αρχές¹⁷³:

- σχεδιασμός και διαμόρφωση συνθηκών λειτουργίας μέσα στο διοικητικό σύστημα θεσμών «οιονεί αγοράς» ως μηχανισμών κατανομής και συντονισμού των διαθέσιμων πόρων,
- απόδοση ειδικού βάρους στη διοίκηση μέσω συμβάσεων και όχι μέσω της ιεραρχίας και η δημιουργία χαλαρών δομών σε τοπικό – αποκεντρωτικό – αποσυγκεντρωτικό επίπεδο,
- διάκριση σε δομικό επίπεδο μεταξύ στρατηγικών λειτουργιών και εκτελεστικών δράσεων και αξιοποίηση του θεσμού των συμβάσεων για την οργάνωση και για τη διοίκηση αυτών,
- μετάβαση σε επίπεδες δομές¹⁷⁴ με ανάλογες ρυθμίσεις για την οργάνωση και για τη διάρθρωση του στελεχιακού δυναμικού,
- διαχωρισμός των δομών μεταξύ αυτών των οποίων «παράγουν» και αυτών των οποίων «αγοράζουν» τις υπηρεσίες¹⁷⁵,
- μετάβαση από ένα πρότυπο διοίκησης το οποίο βασίζεται στην εντολή και στον έλεγχο σε ένα πρότυπο το οποίο λειτουργεί μέσω της επιρροής των δικτύων και των στρατηγικών συμμαχιών¹⁷⁶ και, τέλος,

¹⁷²Montgomery V. W., (1996), *Reinventing in the public sector: The critical role of value restructuring*, Public Administration Quarterly, Winter editions, pp. 456 – 478.

¹⁷³Ferlie E., Pettigrew A., Ashburner L. and Fitzgerald L., (1996), *The New Public Management In Action*, Oxford University Press, Oxford, p. 13.

¹⁷⁴Πρόκειται για τη δημιουργία οριζόντιων, περισσότερο τεχνοκρατικών, απλουστευμένων και απεριττων, διοικητικών δομών που βασίζονται, σύμφωνα με το σύγχρονο δημόσιο management, στη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων διοικητικών τμημάτων και διευθύνσεων, καθώς επίσης και στη διάχυση λήψης των αποφάσεων σε πολλά διοικητικά επίπεδα που θα διαδραματίζουν όλα έναν επιτελικό ρόλο ή αλλιώς θα ενέχουν έναν επιτελικό χαρακτήρα. Αντίθετα, στις παραδοσιακές, κάθετες, ιεραρχικές, γραφειοκρατικές, διοικητικές δομές κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζουν οι αυστηρές, εξουσιαστικές, ιεραρχικές, γραφειοκρατικές και τυπολατρικές σχέσεις μεταξύ των επιπέδων της διοίκησης, οι οποίες αναπτύσσονται εντός του περιορισμένου κανονιστικού και θεσμικού πλαισίου δράσης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και, εν γένει, της Δημόσιας Διοίκησης, δηλαδή προσηλωμένες αποκλειστικά και μόνο στην αποφυγή δράσης ενάντια στο συνταγματικό και νομοθετικό πλαίσιο (contra legem) και όχι στην ταυτόχρονη δράση συμπληρωματικά του συνταγματικού και νομικού πλαισίου (extra legem), με περισσότερη ευελιξία και αποτελεσματικότητα, βάσει κυρίως των λειτουργικών αναγκών των υπηρεσιών και των όρων της χρηστής διοίκησης – διακυβέρνησης, προς όφελος των πολιτών και της κοινωνίας, όπως επιτάσσουν οι αρχές και οι αξίες, καθώς και οι τεχνικές και οι κανόνες του σύγχρονου management.

¹⁷⁵Πρόκειται στην ουσία για την ενδοοργανωσιακή σχέση, επικοινωνία και συνεργασία, αλλά και το συντονισμό μεταξύ των διοικητικών δομών και επιπέδων των τοπικών (δημοτικών ή περιφερειακών) διοικήσεων και για την ορθολογική κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ αυτών, η οποία θεραπεύει τις εντός του τοπικού οργανισμού γραφειοκρατικές πολυπλοκότητες και δυσλειτουργίες, όπως είναι, λόγω χάριν, οι επικαλύψεις στο διοικητικό έργο, η ασάφεια αποστολής του εκάστοτε υπαλλήλου, η πολυδιάσπαση του αντικειμένου διοικητικής δράσης, η απροσδιοριστία κατανομής αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων διοικητικών επιπέδων, η διάχυση και, επομένως, η σύγχυση ευθυνών μεταξύ των υπαλλήλων της τοπικής οργάνωσης, τα οποία αυξάνουν το γραφειοκρατικό και, τελικά, το οικονομικό κόστος των οργανωτικών διαδικασιών.

¹⁷⁶Πρόκειται για τη διαμόρφωση εκείνων των δικτυακών σχέσεων μεταξύ του προϋπολογισμού, του ανθρώπινου δυναμικού, της διοικητικής δομής, των διοικητικών διαδικασιών και των διοικητικών

- μετάβαση από τις λεγόμενες γραφειοκρατικά επαναλαμβανόμενες και υποδειγματοποιημένες υπηρεσίες σε αυτές οι οποίες αξιοποιούν την ποικιλία και ταυτόχρονα την ευελιξία δράσης.

Συμπερασματικά, να τονιστεί ιδιαίτερα, στο σημείο αυτό, το γεγονός ότι κύριος στόχος της στρατηγικής διοίκησης αποτελεί ο οργανωτικός ανασχεδιασμός, βάσει της δομικής διαφοροποίησης μεταξύ των εκτελεστικών και των επιτελικών λειτουργιών ενός οργανισμού και δη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης^{177 178}. Το ζητούμενο, βέβαια, είναι μέσω της εν λόγω αναδιοργάνωσης να:

- ενισχύεται η ικανότητα των τοπικών οργανισμών για στρατηγική δράση και προγραμματισμό και να
- ενδυναμώνεται η επάρκεια υλοποίησης συγκεκριμένων προγραμμάτων και παροχής υπηρεσιών ή αγαθών προς τους πολίτες με αποτελεσματικότητα¹⁷⁹.

Επιπροσθέτως, να σημειωθεί πως η αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών των τοπικών οργανισμών μέσω των εκτελεστικών υπηρεσιών ενισχύει την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων, η οποία λειτουργεί καταλυτικά για τον επαναπροσανατολισμό της αποστολής των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, που δεν νοείται πλέον ως διοίκηση ορισμένων ιεραρχιών αλλά ως πλοήγηση ή καθοδήγηση από απόσταση¹⁸⁰.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί ότι ο οργανωτικός ανασχεδιασμός, κατά την άσκηση πολιτικών στρατηγικής διοίκησης από τους τοπικούς οργανισμούς, δεν γίνεται για αυτούς οι οποίοι παρέχουν τις υπηρεσίες των συγκεκριμένων οργανισμών, αλλά για εκείνους οι οποίοι τις χρειάζονται για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος ο οποίος έχει καταστήσει συστατικά στοιχεία της στρατηγικής διοίκησης και συνάμα του δημοσίου management στους τοπικούς οργανισμούς τόσο την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και επιδόσεων των υπηρεσιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης όσο και την ενσωμάτωση σε αυτά των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων και η ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και αγαθών προς τους πολίτες συνιστούν εκείνες τις δύο διαστάσεις οι οποίες έχουν λειτουργήσει καταλυτικά στη διαφοροποίηση του λόγου και ταυτόχρονα της πρακτικής της στρατηγικής διοίκησης και του δημοσίου management από τη γραφειοκρατική λογική λειτουργίας των πάσης φύσεως τοπικών οργανώσεων.

αποτελεσμάτων, ούτως ώστε να παράγεται ένα συνεκτικά αρθρωμένο σύνολο εντός του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, επαναπροσδιορίζεται τόσο το περιεχόμενο όσο και η λειτουργία του οργανωτικού συντονισμού, ο οποίος δεν εξασφαλίζεται απλώς και μόνο μέσω της διοικητικής ιεραρχίας και της προσφυγής σε οργανωτικές δομές πολλαπλών επιπέδων, αλλά και μέσω της λειτουργικής συσχέτισης, της αμοιβαίας δράσης και της εμπιστοσύνης, μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού και μεταξύ των διαφόρων διοικητικών επιπέδων αυτού. Είναι, με άλλα λόγια, οι αρχές αυτές οι οποίες ορίζουν εκείνη τη διοικητική κουλτούρα που τονίζει την υπευθυνότητα, τη λογοδοσία, την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και όχι την τυπολατρία και το γραφειοκρατισμό γενικότερα. Επομένως, για το δημόσιο management οι διοικητικές δομές δεν επανασχεδιάζονται για να υπηρετήσουν καλύτερα τις διαδικασίες, αλλά, αντιθέτως, για να επιτύχουν τους προγραμματισμένους στόχους, με όρους, πάντα, απόδοσης και ποιότητας.

¹⁷⁷Douma S. and Schreuder H., (1991), *Economic Approaches to Organizations*, Prentice – Hall editions, New York, Unit 6, pp. 81 - 106.

¹⁷⁸Βλέπε το ειδικό αφιέρωμα στο *International Review of Administrative Sciences*, (1995), *Re-engineering in the Public Sector*, Vol. 61, No. 4, pp. 66 - 77.

¹⁷⁹Kickert W. J., (1996), *Anglo – Saxon Public Management and European Governance: the case of Dutch Administrative Reforms*, in Lane J. E., *Public Sector Reform: Rationale, Trends and Problems*, Sage editions, London, p. 179.

¹⁸⁰ό. π., p. 174.

Επομένως, να επισημανθεί ότι εάν η γραφειοκρατία ως μορφή οργάνωσης, καθώς επίσης και ως τρόπος και ως λόγος διοίκησης έχει εσωστρεφή προσανατολισμό, με τη στρατηγική διοίκηση και το δημόσιο management εκφράζεται ένας περισσότερο εξωστρεφής προσανατολισμός, όπου στο επίκεντρο τίθενται πρωτίστως οι ανάγκες των πολιτών, αλλά και η μέτρηση της ικανοποίησής τους με όρους έννομης, αποτελεσματικής και, την ίδια στιγμή, αποδοτικής διοικητικής δράσης¹⁸¹.

6.5.6. Η διοίκηση αποτελεσμάτων στους ΟΤΑ

Το αίτημα της βελτίωσης των αποτελεσμάτων και της απόδοσης γενικά των δημοσίων υπηρεσιών και ειδικότερα των υπηρεσιών της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι διαχρονικό.

Σύμφωνα με την κυρίαρχη εννοιολόγηση στη διοικητική επιστήμη, ο όρος *αποτελεσματικότητα* αναφέρεται στο βαθμό επίτευξης ορισμένων προγραμματισμένων σκοπών ή στόχων σε μία οργάνωση. Επιπροσθέτως, να σημειωθεί ότι ο εν πολλοίς σχετιζόμενος με την αποτελεσματικότητα όρος της *αποδοτικότητας* εκφράζει, κατά τους Αντώνη Μακρυνδημήτρη και Νίκο Μιχαλόπουλο, το λόγο μεταξύ του κόστους και των αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό ή, με άλλα λόγια, ο βαθμός της αποδοτικότητας μίας οργάνωσης είναι το αποτέλεσμα του απολογισμού μεταξύ της συνολικής ωφέλειας, που προκύπτει από την πραγμάτωση του σκοπού της οργάνωσης, και του κόστους, που προκύπτει από τη συνδυασμένη χρησιμοποίηση υλικών μέσων και ανθρώπινης δύναμης για την πραγμάτωση αυτή¹⁸². Από την άλλη πλευρά, ο όρος της *παραγωγικότητας* ορίζεται ως το πηλίκο της σχέσης αποτελεσματικότητα προς αποδοτικότητα¹⁸³, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο μία συνδυαστική και, επομένως, πιο σύνθετη εικόνα περισσότερων δεδομένων και στοιχείων για τον τρόπο λειτουργίας μίας δημόσιας υπηρεσίας και δη ενός τοπικού οργανισμού. Σύμφωνα, βέβαια, με μία άλλη προσέγγιση, κατά τους Προκόπη Παυλόπουλο και Κωνσταντίνο Μαλίτσο, η παραγωγικότητα αποτελεί το σύνολο των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει ή παράγει ένα οργανισμός σε δεδομένο χρονικό διάστημα¹⁸⁴, ενώ, μία άλλη άποψη υποστηρίζει ότι παραγωγικότητα είναι η σχέση ανάμεσα στο αποτέλεσμα (εκροές)¹⁸⁵ και στα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν (εισροές: κεφάλαιο, εργασία κ.τ.λ.) για την επίτευξή του¹⁸⁶. Στο σημείο αυτό, όμως, επιβάλλεται, φυσικά, η διάκριση του όρου παραγωγικότητα από αυτόν της βελτίωσης της παραγωγικότητας. Οι δύο όροι δεν είναι συνώνυμοι και όπως ίσως διαφαίνεται ο όρος βελτίωση της παραγωγικότητας αναφέρεται στην αλλαγή του επιπέδου αυτής¹⁸⁷. Έτσι, και με βάση τους παραπάνω ορισμούς, οι τρεις έννοιες έχουν διακριτό περιεχόμενο και πεδίο αναφοράς. Αν και άμεσα αλληλοσχετιζόμενες δεν είναι ταυτόσημες ή συνώνυμες, δεν είναι, βέβαια, και αμοιβαία αποκλειόμενες¹⁸⁸.

¹⁸¹Μιχαλόπουλος Ν., (2003), ό.π., σσ. 192 – 193.

¹⁸²ό.π., σ. 201.

¹⁸³Shafritz J., (1985), *The Facts on File Dictionary of Public Administration: Facts on File*, New York, pp. 166, 428.

¹⁸⁴Κατά απόλυτη αντιστοιχία, η παραγωγικότητα του εργαζομένου – υπαλλήλου σε έναν δημόσιο φορέα ορίζεται ως η μέση παραγόμενη ποσότητα προϊόντος ή η μέση προσφερόμενη ποσότητα υπηρεσιών, ανά εργαζόμενο – υπάλληλο, ανά μονάδα χρόνου.

¹⁸⁵Στη σύγχρονη διοικητική επιστήμη ολοένα και περισσότερο απαντούν αναφορές για την ανάγκη διάκρισης μεταξύ outputs (τα άμεσα παραγόμενα αποτελέσματα) και outcomes (τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα). Βλέπε σχετικά State Services Commission, (1998), *Proceedings: Lifting the Game: from outputs to outcomes*, Public Service Senior Management Conference, Wellington, pp. 133 - 142.

¹⁸⁶Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σσ. 86 – 91.

¹⁸⁷Bernan E., (1998), *Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques*, Sage editions, London, p. 6.

¹⁸⁸Μιχαλόπουλος Ν., (2003), ό.π., σ. 203.

Άρα, επισημαίνεται ότι η διοίκηση αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό και δη σε έναν τοπικό οργανισμό προσανατολίζεται στη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων ή αλλιώς στην επίτευξη μετρήσιμων και συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ή αλλιώς στην αποτελεσματική επίτευξη των τιθέμενων στόχων με το λιγότερο δυνατό κόστος και χωρίς σπατάλη των διαθέσιμων πόρων, εξυπηρετώντας, όμως, πάντοτε τις κοινωνικές ανάγκες, δηλαδή, δρώντας εξωστρεφώς και όχι με εσωστρέφεια, δηλαδή δρώντας όχι απλώς και μόνο με πλήρη προσήλωση στην τυπολατρία και στην τήρηση των διοικητικών διαδικασιών, της γραφειοκρατίας και της ιεραρχίας, με οιοδήποτε κόστος (οικονομικό ή και χρονικό)¹⁸⁹. Με πολύ πιο απλά λόγια, είναι αδήριτη ανάγκη να δημιουργηθεί στους τοπικούς οργανισμούς και, εν γένει, στους οργανισμούς του δημοσίου τομέα μία κουλτούρα αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, η οποία θα έχει ως επίκεντρο τη δράση, ή άλλως τη δραστηριοποίηση, των ανωτέρω οργανισμών με κύριο γνώμονα την παροχή ποιοτικών, αξιόπιστων και μετρήσιμων υπηρεσιών και αγαθών, προς όφελος του κοινωνικού συνόλου¹⁹⁰.

Η μέγιστη αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και παραγωγικότητα σε έναν οργανισμό επιτυγχάνεται μέσω της αναζήτησης από αυτόν των λεγόμενων «άριστων» πρακτικών διοίκησης (best practices in management). Πιο αναλυτικά, η αναζήτηση αυτών των διεθνώς αναγνωρισμένων ως «άριστων» πρακτικών διοίκησης οδηγούν στη σχεδίαση ενός πλαισίου διοίκησης της γνώσης (Knowledge Management)¹⁹¹, όπου οι κάθε είδους δημόσιες οργανώσεις μαθαίνουν να μαθαίνουν, δημιουργείται δηλαδή εντός των οργανισμών μία κουλτούρα γνώσης, και, επομένως, μαθαίνουν να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στο διαρκώς εξελισσόμενο περιβάλλον δραστηριοποίησής τους, βελτιώνοντας την απόδοσή τους, αποφεύγοντας τη φθορά και, εν τέλει, τον αφανισμό τους¹⁹². Εξάλλου, να τονιστεί ότι μία δημόσια οργάνωση οσάκις αναπτύσσει την ικανότητα μάθησης και αξιοποιεί τη γνώση αυτή, ενισχύει τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα.

Συμπερασματικά, είναι γεγονός ότι μία διοικητική μεταρρύθμιση στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης και, εν γένει, στη δημόσια διοίκηση, οφείλει να έχει το χαρακτήρα της διοικητικής στοχοθεσίας, της μέτρησης των αποτελεσμάτων¹⁹³, της δημοσιοποίησης αυτών στην κοινωνία, της συμμετοχής των πολιτών στη λήψη των αποφάσεων και, φυσικά, του σχεδιασμού μηχανισμών διόρθωσης των όποιων αποκλίσεων από τους προγραμματισθέντες στόχους.

Έτσι, να σημειωθεί εδώ ότι οι μετρήσεις των αποτελεσμάτων, στα πλαίσια πάντα της άσκησης μίας διοίκησης αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό, συμβάλλουν, μεταξύ άλλων, στον προσδιορισμό των προβλημάτων και των αστοχιών, καθώς, επίσης, και του επαναπροσανατολισμού των διοικητικών δράσεων, ενώ, παράλληλα, παρέχεται μία

¹⁸⁹ Ammons D., (2001), *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*, Sage editions, London, p. 12.

¹⁹⁰ Τα σκίπτρα του σχεδιασμού ολοκληρωμένων συστημάτων μέτρησης και παρακολούθησης των αποτελεσμάτων σε δημόσιους φορείς τα κατέχουν οι Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (Η.Π.Α.). Εκεί ένα ευρύτατο φάσμα Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχει καθιερώσει τέτοιου είδους συστήματα.

¹⁹¹ Βλέπε σχετικά την κλασική πλέον μελέτη των Nonaka I. and Takeuchi, (1995), *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Jossey – Bass editions, San Francisco, p. 99.

¹⁹² Πρόκειται για τη βασική αρχή της λεγόμενης στον τομέα του σύγχρονου management διοίκησης αλλαγών (change management).

¹⁹³ Να διασαφηνιστεί εδώ ότι ορισμένοι αναλυτές του διοικητικού φαινομένου επιφυλάσσουν ως προς τη δυνατότητα μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων δράσης των δημοσίων υπηρεσιών επειδή οι σκοποί τους είναι συχνά ασαφείς και πολλαπλοί, ενώ, παράλληλα, δυσκολία ή, ακόμη, και αδυναμία παρατηρείται και ως προς τον προσδιορισμό μίας σαφούς και, ταυτόχρονα, ευκρινούς σχέσης μεταξύ σκοπών και μέσων.

αξιόπιστη βάση για τον υπολογισμό των αναγκαίων πόρων, τη δικαιολόγηση αποφάσεων ανακατανομής πόρων ή ακόμη και των αποφάσεων για αύξηση των επενδύσεων.

Να προστεθεί ότι τα σύγχρονα πρότυπα διοίκησης δημοσίων υπηρεσιών και, φυσικά, υπηρεσιών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης ανά τον κόσμο έχουν ενσωματώσει στην καθημερινή τους λειτουργία πρότυπα τα οποία βασίζονται στη μέτρηση των αποτελεσμάτων και στη σχεδίαση ανάλογων συστημάτων προϋπολογισμού, εργαλείο το οποίο έχει συμβάλλει καθοριστικά στο λειτουργικό επαναπροσανατολισμό των δημοσίων αυτών υπηρεσιών, καθώς και των υπηρεσιών στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης, δηλαδή στη μετάβασή τους από μία εσωστρεφή λογική σε μία περισσότερο εξωστρεφή. Επομένως, δύναται να ειπωθεί, αναμφισβήτητα, ότι η μέτρηση των αποτελεσμάτων σε έναν δημόσιο οργανισμό, όπως είναι ένας τοπικός οργανισμός, μολονότι είναι *prima facie* ένα τεχνικό ζήτημα, εντούτοις, στην ουσία πρόκειται για μία έκφραση λειτουργίας κάθε τύπου δημόσιας υπηρεσίας που στοχεύει σε παροχή υπηρεσιών που ωφελούν τους πολίτες. Η εν λόγω αλλαγή, όμως, είναι ουσιαστικά μία αλλαγή η οποία αφορά τις διοικητικές αξίες της δημόσιας και δη της τοπικής οργάνωσης και της συμπεριφοράς, εν γένει, των υπηρεσιών δημόσιας φύσης και αποστολής, δηλαδή, με άλλα λόγια, αφορά τη διοικητική κουλτούρα των δημοσίων και, επομένως, των τοπικών οργανισμών. Υπό αυτήν την έννοια, βέβαια, να αποσαφηνιστεί ότι η μέτρηση των αποτελεσμάτων υπερβαίνει μία αυξητικού τύπου διοικητική μεταρρύθμιση, είτε στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης είτε, γενικά, της δημόσιας διοίκησης, η οποία, παρά τις βελτιώσεις που είναι δυνατόν να επιφέρει, συνήθως αναφέρεται στο φαίνεσθαι και όχι στο είναι, στην εικόνα και όχι στην ουσία των υπηρεσιών (δημοσίων ή, πιο συγκεκριμένα, δημοτικών και περιφερειακών).

Συνοψίζοντας, η λειτουργία μίας δημόσιας οργάνωσης και δη ενός τοπικού οργανισμού, προϋποθέτει μεταρρυθμίσεις σημαντικής εμβέλειας που αντικαθιστούν το γραφειοκρατικό υπόδειγμα δράσης με το επιχειρησιακό, δίχως αυτό να σημαίνει εξίσωση των δημοσίων υπηρεσιών με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι στο σύγχρονο διεθνοποιημένο περιβάλλον η οργάνωση, η στελέχωση και γενικά ο τρόπος δράσης των δημοσίων οργανώσεων και, επομένως, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν είναι ανεξάρτητος από την επίτευξη μετρήσιμων και, κατ' επέκταση, συγκρίσιμων αποτελεσμάτων. Με απλά λόγια, μέσω τέτοιων διαδικασιών μπορεί ένα διοικητικό σύστημα να ενισχύει την ανταγωνιστικότητά του, η οποία, βέβαια, είναι όρος για την ανταπόκρισή του στις σύγχρονες προκλήσεις της εποχής. Την ίδια στιγμή, όμως, η θεωρητική και η εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι κράτη με υψηλή ανταγωνιστικότητα σε εθνικό επίπεδο βαθμολογούνται ανάλογα και ως προς τις επιδόσεις που επιτυγχάνονται ανά πεδίο πολιτικής και, επακόλουθα, κατά αντίστοιχο διοικητικό σύστημα. Έτσι, ισχυρή δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση σημαίνει ικανή και ανταγωνιστική οργάνωση υπηρεσιών που απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη των πολιτών επειδή λειτουργούν όχι μόνο νόμιμα αλλά και αποτελεσματικά. Εξάλλου, όπως η διεθνής διοικητική εμπειρία διδάσκει, οι «άριστες» δημόσιες υπηρεσίες βραβεύονται και γίνονται παραδείγματα. Τέτοιες δημόσιες υπηρεσίες, δηλαδή υπηρεσίες οι οποίες λειτουργούν ανταγωνιστικά, με όρους διοικητικής ηθικής, άμιλλας και καινοτόμων δράσεων, έχουν μέλλον και προοπτική στην εποχή της παγκοσμιοποίησης¹⁹⁴.

6.5.7. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ

¹⁹⁴Μιχαλόπουλος Ν., (2003), ό.π., σσ. 229 - 230.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκείνη η λειτουργία της διοίκησης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η οποία εξειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα¹⁹⁵:

- *Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε έναν οργανισμό.*
- *Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό οφείλουν να είναι προσαρμοσμένες στην, αλλά και εφαρμοσμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική του συγκεκριμένου οργανισμού.*
- *Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού χρειάζεται να βοηθούν την ανώτατη διοίκηση να καλύπτει τους στόχους, οι οποίοι αφορούν τόσο την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, όσο και την επίτευξη κοινωνικής δικαιοσύνης εντός και εκτός του εν λόγω οργανισμού.*

Κλείνοντας, μπορεί να συναχθεί με ασφάλεια το συμπέρασμα πως η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί βασικό πυλώνα και συνιστώσα της νέας ποιοτικής διοίκησης σε οιονδήποτε οργανισμό, καθώς επίσης αποτελεί και κύριο πυλώνα αναπτυξιακής διαδικασίας μίας οιασδήποτε σύγχρονης οργανωτικής μονάδας.

Πιο συγκεκριμένα, οι εταιρίες, σε διεθνές επίπεδο, μόλις πρόσφατα άρχισαν να βλέπουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σαν ένα πολύτιμο εργαλείο και μέσο, το οποίο θα συμβάλλει στην κερδοφορία, στην ποιότητα, αλλά και στους υπόλοιπους επιχειρηματικούς ή οργανωτικούς στόχους, μέσω, βέβαια, της βελτίωσης, καθώς και της υποστήριξης της οργανωτικής τους λειτουργίας.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογίας, αλλά και της εντονότατης και πρωτοφανούς, σε μέγεθος και σε χρονική διάρκεια, διεθνούς οικονομικής κρίσης, η οποία συνοδεύεται από τον πολύ σημαντικό περιορισμό των υφιστάμενων οικονομικών πόρων, τόσο των επιχειρήσεων – οργανώσεων του ιδιωτικού τομέα όσο και αυτών του δημοσίου τομέα, αποκαλύπτεται η αδήριτη ανάγκη και, συνάμα, η μοναδική στα χρονικά ευκαιρία να αναγνωρισθεί η σημασία του τρόπου διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων.

Άλλωστε, η μακροπρόθεσμη αξία μίας επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας, καθώς και η επιβίωσή της στο μέλλον, εξαρτάται, κυρίως, από το έμψυχο δυναμικό της, δηλαδή τους ανθρώπους της. Ως αξία, βέβαια, δεν ορίζονται μόνο τα κέρδη ενός οργανισμού, αλλά, αντιθέτως, ορίζεται κυρίως και η εξέλιξη και η ικανοποίηση των υπαλλήλων και του εργατικού δυναμικού του, όπως και η βελτίωση της ποιότητας της ζωής του ανθρώπινου δυναμικού του.

Εξάλλου, όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε έναν οργανισμό, είναι δυνατόν να συμβάλλουν στη δημιουργία αξίας, υπό την οικονομική και τη λογιστική έννοια του όρου, σε αυτόν, αλλά και στην απόκτηση, από αυτόν, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συγκριτικά, πάντα, με τις ομοειδείς επιχειρήσεις ή τους ομοειδούς οργανισμούς του κλάδου δραστηριοποίησής του.

Σε κάθε περίπτωση, για να αντιμετωπισθούν οι μακροοικονομικές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της οικονομικής ή οργανωτικής μονάδας, καθώς και οι μικροοικονομικές αναταράξεις και ανισορροπίες στο βίο των οργανωτικών μονάδων, ο

¹⁹⁵ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' έκδοση, εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα, σ. 12.

παράγοντας – κλειδί είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι αποτελούν το πιο χρήσιμο κεφάλαιο για τη βιωσιμότητα και για την περεταίρω εξέλιξή τους.

Από όσα προαναφέρθηκαν, καθίσταται σαφές το γεγονός ότι ο δρόμος για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περνάει μέσα από την επίτευξη της ποιότητας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας. Εντούτοις, για να συμβεί αυτό χρειάζονται η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και οργανωτικής μονάδας, η ομαδική εργασία των στελεχών και των εργαζομένων, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των επιχειρηματικών ή οργανωτικών αποφάσεων, κυρίως για θέματα ήσσονος σημασίας, η εκπαίδευση, αλλά και η κατάρτιση των υπαλλήλων, καθώς και, τέλος, η παροχή κινήτρων από πλευράς ηγεσίας του οργανισμού προς το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού αυτού.

Σε τελική ανάλυση, οι εργαζόμενοι της οικονομικής ή οργανωτικής μονάδας οφείλουν να γίνουν κοινωνοί των θεμάτων τα οποία σχετίζονται με το επονομαζόμενο από πολλούς ερευνητές και ως «ποιοτικό ζήτημα», προκειμένου, βέβαια, να αποφευχθούν φαινόμενα ελλιπούς καθοδήγησης, σύγχυσης, απώλειας ενδιαφέροντος και, τελικά, απώλειας ποιότητας. Οι άνθρωποι έχουν απόλυτη ανάγκη την ενθάρρυνση, ούτως ώστε να ελέγχουν και να βελτιώνουν τις διαδικασίες στις οποίες εμπλέκονται και οι οποίες έχουν σχέση με τη σφαίρα των ευθυνών τους. Δεν είναι, πλέον, ο ανθρώπινος παράγοντας σε έναν οργανισμό πηγή κόστους ή και μία ακόμη εισροή, ή αλλιώς, ένας ακόμα συντελεστής παραγωγής. Αντίθετα, συνιστούν, όπως ήδη αναφέρθηκε και παραπάνω, ένα ιδιαίτερα υψηλής αξίας στοιχείο, το οποίο, μάλιστα, επηρεάζει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης – οργάνωσης και για αυτό πρέπει να προσεχθεί με ιδιαίτερη έμφαση. Με άλλα λόγια, είναι βασική υποχρέωση των ανωτάτων διοικητικών στελεχών ενός οργανισμού, να διαμορφώσουν ένα εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα παρέχει εύκολα τη δυνατότητα και, ταυτόχρονα, θα δίνει την ευκαιρία στο σύνολο των εργαζομένων σε αυτόν να δώσουν το μέγιστο δυνατό των ικανοτήτων τους¹⁹⁶.

6.5.7.1. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι ίσως η πιο αποτελεσματική μέθοδος επίτευξης ποιότητας, διότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι το κέντρο μίας οικονομικής μονάδας και αυτός που θα μετουσιώσει τα σχέδια αυτής σε πράξη.

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί κυρίως μέσα από *εκπαιδευτικά προγράμματα*. Στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί η μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, μέσω της βελτίωσης του γνωστικού τους επιπέδου, των ικανοτήτων τους, της στάσης τους, καθώς και των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων (επικοινωνία, επικέντρωση στον πελάτη, ομαδική εργασία, ηγεσία, οργάνωση, προγραμματισμός, ευελιξία, προσαρμοστικότητα, τεχνικές γνώσεις, κτλ.). Ρόλος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, προσθέτοντας αξία στην εργασία του ανθρώπινου δυναμικού της.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης είναι πολλά για έναν οργανισμό. Αυτά μπορεί να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, η καλύτερη εκτέλεση του έργου, η μείωση του χρόνου επίβλεψης των εργαζομένων, η ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, η αύξηση της ελκυστικότητας της επιχείρησης σαν εργοδότης, αλλά και η αύξηση της οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας, η επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και η διαμόρφωση στάσεων, όπως η αφοσίωση των εργαζομένων, ο

¹⁹⁶ Κέφης Ν. Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 86.

προσανατολισμός στη βελτίωση της απόδοσης, η καλύτερη συνεργασία και η υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης. Υπάρχουν, επίσης, οφέλη για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όπως η αύξηση του θεμιτού ανταγωνισμού μεταξύ τους, το αίσθημα ασφάλειας και η απόκτηση προσόντων ικανών για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης.

Εν κατακλείδι, οι βασικότερες εκπαιδευτικές μέθοδοι χωρίζονται στις εξής δύο κατηγορίες:

- *Εκπαίδευση κατά την εργασία (on the job training)*: Τέτοιες είναι η ηγεσία και ο παραδειγματισμός, η καθοδήγηση (coaching), η εκγύμναση, η εκπαίδευση μέσω μέντορα (mentoring), το πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (apprenticeship program), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction), η εξουσιοδότηση, η πρακτική άσκηση (internships), η συμμετοχή σε επιτροπές, η εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation), ο εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment), οι γραπτές εργασίες και η συμμετοχή σε έργα (assignments and projects), η απόσπαση, η ενεργός μάθηση και, τέλος, οι εργασιακές περιηγήσεις οι οποίες στοχεύουν στην προσαρμογή των νεοπροσληθέντων.
- *Εκπαίδευση εκτός εργασίας (off the job training)*: Σε αυτή την κατηγορία συγκαταλέγονται μέθοδοι όπως διαλέξεις, σεμινάρια, συναντήσεις εργασίας (workshops), επιχειρηματικά παίγνια (business games), μελέτες περιπτώσεων (case studies), προσομοίωση (stimulation), υπόδυση ρόλων (role playing), διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Groups), δυναμική ομάδων και ομαδικές ασκήσεις (group dynamics and group exercises), εκπαίδευση στο ύπαιθρο (outdoor training) και, τέλος, μάθηση εξ' αποστάσεως (distance learning) το οποίο περιλαμβάνει τη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας, καθώς επίσης και την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning).

Σε γενικές γραμμές, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού ενός οργανισμού περιλαμβάνει την εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς επίσης και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, σαν μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων από τους εργαζομένους και τα στελέχη. Επίσης, αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης οι οποίες παρέχονται στους εργαζομένους με βάση την επίδοσή τους. Η δε ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως σαν άμεσο αποτέλεσμα την προώθησή τους μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να αναλάβουν υψηλότερες θέσεις μέσα στην ιεραρχική πυραμίδα του οργανισμού.

Συμπερασματικά, η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού σε έναν οργανισμό αφορά μία σχεδιασμένη προσπάθεια της επιχειρηματικής μονάδας, η οποία έχει ως βασικό στόχο να αποκτήσουν οι υπάλληλοι τις γνώσεις, τις ικανότητες και εκείνες τις συμπεριφορές τις οποίες απαιτεί η εργασία τους. Κύριο έργο, άλλωστε, της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού αποτελεί, μεταξύ άλλων, ο προσδιορισμός της ευχέρειας των υπαλλήλων για κατάρτιση, καθώς επίσης και η δημιουργία θετικού κλίματος μάθησης¹⁹⁷.

Η τρέχουσα οικονομική κρίση πιθανόν να οδηγήσει πολλές εταιρίες και οργανισμούς σε δραματικές περικοπές στις δαπάνες οι οποίες προορίζονται για την εκπαίδευση, αλλά και για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού τους. Εντούτοις, έχει αποδειχθεί πως περισσότερο έξυπνη πολιτική συνιστά να πράττουν οι επιχειρήσεις ακριβώς το αντίθετο,

¹⁹⁷ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2002), ό.π., σ. 23.

δηλαδή να αυξάνουν τις δαπάνες για την εκπαίδευση και για την ανάπτυξη του προσωπικού τους.

Πιο συγκεκριμένα, η επένδυση στην εκπαίδευση, καθώς και στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού των οργανισμών αναδεικνύεται όλο και περισσότερο σε ένα πολύτιμο εργαλείο, το οποίο οδηγεί στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας, στη δέσμευση των εργαζομένων όσον αφορά την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, στον εντοπισμό των ταλαντούχων εργαζομένων από πλευράς της οικονομικής μονάδας και, σε τελική ανάλυση, στην αέναη βελτίωση της ποιότητας και της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Επομένως, η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού έχει σαν στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων τους οποίους απασχολεί και, ταυτόχρονα, βοηθώντας τους να αποδώσουν καλύτερα, κάνοντας μία περισσότερο αποτελεσματική χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων και δυνατοτήτων¹⁹⁸.

Πιο αναλυτικά, συνοψίζοντας, οι βασικοί στόχοι της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού μίας επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας είναι, επιγραμματικά, οι κατωτέρω:

- Η ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων της επιχείρησης, έτσι ώστε να βελτιωθεί, σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, η επίδοση και η απόδοση στα καθήκοντά τους.
- Η ανάπτυξη νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους του οργανισμού, ούτως ώστε να μπορούν, οι τελευταίοι, να αναλάβουν νέα καθήκοντα, αλλά και να ικανοποιηθούν, επίσης, οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού, όσο το δυνατόν σε καλύτερο επίπεδο και με περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο, από τους υπάρχοντες εργαζομένους της εν λόγω επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας.
- Η μείωση του χρόνου μάθησης, καθώς και του χρόνου προσαρμογής, των εργαζομένων της οικονομικής μονάδας, κατά την ανάληψη μίας νέας θέσης εργασίας εντός του οργανισμού, μίας πιθανής μετάθεσης ή, ακόμα, και μίας ενδεχόμενης προαγωγής, ίσως σε κάποια ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα της στελεχιακής οργάνωσης και της διοικητικής πυραμίδας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

6.5.7.2. Η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού

Να αναφερθεί στο σημείο αυτό πως απαραίτητη και, παράλληλα, πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού σε μία επιχείρηση, αποτελεί η επιλογή του καταλληλότερου τρόπου, σύμφωνα με τον οποίο η συγκεκριμένη επιχείρηση θα προσδιορίσει την αξία των υπαλλήλων της, καθώς επίσης και θα προσδιορίσει, με την καλύτερη δυνατή και, συνάμα, την πιο αποτελεσματική μέθοδο, τις δυνατότητες και τις ικανότητες αυτών.

Ειδικότερα, η εργασία της αξιολόγησης των εργαζομένων ενός οργανισμού συνιστά, ουσιαστικά, μία εκτίμηση του κατά πόσο καλά, αποτελεσματικά, αλλά και με πόση επάρκεια αποδίδουν οι εργαζόμενοι στα καθήκοντα, τα οποία έχουν αυτοί αναλάβει να φέρουν εις πέρας, με τελικό και απώτερο στόχο, βέβαια, τη βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών, των δομών, αλλά και των προϊόντων ή των υπηρεσιών του οργανισμού,

¹⁹⁸ ό.π., σ. 41.

καθώς επίσης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την αύξηση του μεριδίου αγοράς στον τομέα δραστηριοποίησής του.

Συγκεκριμένα, η αξιολόγηση ενός εργαζομένου είναι η διαδικασία με την οποία αξιολογείται, ορίζεται και εκτιμάται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας την εργασία του αποδοτικά και αποτελεσματικά, ενώ, εν τέλει, αποσκοπεί στη βελτίωση της όλης λειτουργίας και, κατά συνέπεια, της ποιότητας, καθώς επίσης και της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού.

Εναλλακτικά, να επισημανθεί, σε αυτό το σημείο, ότι χρησιμοποιούνται και οι όροι εκτίμηση εργαζομένου, αξιολόγηση απόδοσης, εκτίμηση απόδοσης, αλλά και ετήσια ανασκόπηση ή και ανασκόπηση απόδοσης, για την απόδοση της παραπάνω έννοιας, δηλαδή της αξιολόγησης του εργαζομένου.

Εξάλλου, η διαδικασία της αξιολόγησης οφείλει να συνοδεύεται, απαραίτητα, από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, όσον αφορά τα αποτελέσματα της απόδοσης και της επίδοσής τους, έτσι ώστε να καθίσταται γνωστό το κατά πόσο καλά και αποδοτικά εργάστηκαν κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, συγκριτικά πάντα με τα πρότυπα τα οποία έχει θέσει ο οργανισμός στον οποίο αυτοί απασχολούνται και εργάζονται ή, ακόμη, και σε σύγκριση με τις επιδόσεις τους στο παρελθόν. Άλλωστε, η επαναπληροφόρηση των εργαζομένων συμβάλλει, μεταξύ άλλων, και στην αποτροπή ανεπιθύμητων ενεργειών, αλλά και συμπεριφορών εντός του οργανισμού¹⁹⁹.

Είναι, εξίσου, σημαντικό να τονιστεί ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων μίας επιχείρησης συμβάλλει με καθοριστικό τρόπο στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και, συνεπώς, στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας.

Επιπρόσθετα, ο εκάστοτε εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων, οι οποίοι έχουν καθοριστεί, βέβαια, από κοινού με τον προϊστάμενό του. Έπειτα, είναι απαραίτητο να παρακολουθείται η απόδοση του συγκεκριμένου εργαζομένου και, άρα, έτσι, καθίσταται σαφές και εμπεδώνεται η λογική πως με αυτόν τον τρόπο πρέπει να διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης, κατά τη διάρκεια της οποίας ο προϊστάμενος δίνει συμβουλές στον εργαζόμενο, σχετικά με τα βήματα τα οποία ο τελευταίος χρειάζεται να ακολουθήσει, προκειμένου να επιτύχει, τελικά, τους στόχους οι οποίοι έχουν τεθεί. Παράλληλα, βάσει των δεξιοτήτων, αλλά και των ικανοτήτων του εργαζομένου, ο προϊστάμενος παρέχει συμβουλές στον εν λόγω εργαζόμενο, με σκοπό να επιτύχει τις επαγγελματικές του προσδοκίες, σύμφωνα, πάντα, με τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας, οι οποίες του προσφέρονται από τον οργανισμό.

Επιπλέον, η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, από τη στιγμή κατά την οποία, μάλιστα, πέραν των δυνατοτήτων του εντοπίζονται, επίσης, και οι αδυναμίες του.

Κατόπιν τούτων, είναι αδήριτη ανάγκη να προστεθεί το γεγονός ότι η αξιολόγηση του εργαζομένου καθίσταται βασικότατο εργαλείο για την εξυπηρέτηση του σκοπού της σύνδεσης του συστήματος αμοιβών του προσωπικού με την αντίστοιχη απόδοσή του. Με απλά λόγια, ο εργαζόμενος ο οποίος αποδίδει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται και περισσότερο από κάποιον ο οποίος δεν εργάζεται με τον ίδιο ζήλο. Με αυτόν τον τρόπο, επομένως, ο εκάστοτε οργανισμός, πέραν του ότι ενθαρρύνει τη σημαντική αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου μέσω της παροχής των προαναφερθέντων οικονομικών κινήτρων, ενισχύει, επιπλέον, στους εργαζομένους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και, κατά άμεση συνέπεια, την υποκίνησή τους με σκοπό την πλήρη αφοσίωσή τους στον οργανισμό.

Βασική προϋπόθεση, ωστόσο, για την ομαλή σχετικά λειτουργία του συστήματος αμοιβών συνιστά το γεγονός ότι αυτό βασίζεται, κυρίως, στη δίκαιη αξιολόγηση, βάσει,

¹⁹⁹ ό.π., σ. 49.

δηλαδή, αντικειμενικών κριτηρίων και αδιάβλητων διαδικασιών, έτσι ώστε να μην αμφισβητείται, σε καμία περίπτωση, η ακεραιότητα του συστήματος.

Συνοψίζοντας, να επισημανθεί πως στη διαδικασία της αξιολόγησης ή της συνέντευξης της αξιολόγησης του εργαζομένου, όπου επαναπροσδιορίζονται οι ανάγκες της εκπαίδευσής του και καθορίζονται οι δυνατότητες της προαγωγής του, αλλά και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση των αμοιβών του με την παραγωγικότητά του, ο αξιολογούμενος έχει είτε παθητική, είτε ενεργή στάση, ανάλογα, βέβαια, με το εάν τηρείται η λεγόμενη παραδοσιακή μέθοδος αξιολόγησης, κατά την οποία αυτός που αξιολογεί έχει επικριτικό χαρακτήρα και η βελτίωση της απόδοσης επιτυγχάνεται με την επιβολή ποινών ή, ακόμη, και την αλλαγή του προσωπικού, ή εάν τηρείται η επονομαζόμενη και ως σύγχρονη αντίληψη αξιολόγησης, όπου αυτός που αξιολογεί συμβουλεύει και βοηθάει τον αξιολογούμενο να ενδυναμώσει τις πτυχές εκείνες στις οποίες αυτός υστερεί.

Τελικά, καταλήγουμε, με επαγωγικό τρόπο, στο συμπέρασμα πως για να είναι αποτελεσματικό και, συνάμα, αποδοτικό το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, θα είναι απαραίτητο να έχει τα παρακάτω έξι χαρακτηριστικά²⁰⁰:

- Να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.
- Να ταιριάζει, απολύτως, με τις ιδιαιτερότητες της κάθε εταιρίας, με άλλα λόγια, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ανάλογο, μεταξύ άλλων, του μεγέθους της, της φύσης των δραστηριοτήτων της, της σύνθεσης των εργαζομένων και των στελεχών της, καθώς επίσης και της τεχνολογικής δομής της.
- Να έχει κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζομένους, αλλά και να είναι αποδεκτό από αυτούς.
- Να είναι αξιόπιστο και να στηρίζεται στη χρήση αντικειμενικότερων κριτηρίων.
- Να εστιάζει στην πηγή του προβλήματος και να εντοπίζει τις περιοχές όπου απαιτείται βελτίωση.
- Να είναι αποδοτικό και, την ίδια στιγμή, αποτελεσματικό, με την έννοια ότι η σχέση μεταξύ της διαχείρισής του (ανθρωποώρες, χρήση αρχείων κ.α.) με τα οφέλη του θα είναι επιθυμητή.

6.5.7.3. Μέσα ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού αποτελεί βασική παράμετρο και προϋπόθεση επίτευξης ποιότητας σε αυτόν, καθώς συνιστά, κατά κάποιον τρόπο, ένα είδος ανταπόδοσης για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην κοινή προσπάθεια, μεταξύ της επιχείρησης ή του οργανισμού και των απασχολούμενων σε αυτή/αυτόν, για την επιδίωξη των στρατηγικών, αλλά και των επιμέρους σκοπών και στόχων αυτής/αυτού.

Εξάλλου, η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας μπορεί να οδηγήσει, με βεβαιότητα, στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας του προσωπικού της/του, στην αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων της/του, καθώς επίσης και στη δέσμευσή τους για την πλήρη αφοσίωσή τους στην επιχείρηση ή στον οργανισμό, με αναντίρρητο

²⁰⁰ ό.π., σ. 57.

αποτέλεσμα την υλοποίηση των εταιρικών και οργανωτικών στόχων, όπως, για παράδειγμα, είναι η αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της εταιρίας ή ενός οργανισμού, η επίτευξη ποιότητας στον οργανισμό από την παραγωγή μέχρι και τη διάθεση του προϊόντος του στην αγορά ή στον κλάδο – τομέα δραστηριοποίησής του, η αύξηση της ανταγωνιστικότητάς του, αλλά και η είσοδος ή, διαφορετικά, η διεξόδυση της εταιρίας ή του οργανισμού σε νέες αγορές ή σε νέους κλάδους – τομείς δραστηριοποίησής της/του, καθώς βέβαια, επίσης, και με πρόδηλο αποτέλεσμα τη διαμόρφωση της εταιρικής ή οργανωτικής κουλτούρας.

Τα κύρια μέσα ικανοποίησης του ανθρωπίνου δυναμικού σε μία οικονομική ή οργανωτική μονάδα αποτελούν τα παρακάτω:

- *Η αμοιβή των εργαζομένων*

Η αμοιβή – ανταμοιβή αφορά την επιβράβευση, τους επαίνους, την αναγνώριση, τις προαγωγές (άυλες μορφές της αμοιβής), καθώς και τις χρηματικές παροχές (υλικές μορφές της αμοιβής) του προσωπικού. Εδώ, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά κυρίως στην υλική αμοιβή των εργαζομένων, αφού αυτή είναι που ικανοποιεί τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες διαβίωσης.

Σε αυτήν την περίπτωση, βέβαια, η προσπάθεια έγκειται στην υιοθέτηση μίας δομής αμοιβών με δίκαια και αντικειμενικά κριτήρια, ούτως ώστε να δημιουργείται στους εργαζομένους και στα στελέχη του οργανισμού ένα αίσθημα αφοσίωσης προς την επιχείρηση – οργανωτική μονάδα.

Πιο αναλυτικά, να τονιστεί πως η αμοιβή της εργασίας συνιστά, από τη μία μεριά, για τον εργαζόμενο τη βασική πηγή του εισοδήματός του, ενώ, από την άλλη μεριά, για την επιχείρηση – οργάνωση αποτελεί αφενός μεν δαπάνη, αφετέρου δε καθοριστικότατο παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, διότι ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει πολύ συχνά και την απόδοση των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, να αναφερθεί σε αυτό το σημείο πως η αμοιβή της εργασίας πρέπει να είναι δίκαιη, έτσι ώστε να εξασφαλίζει, στον εργαζόμενο ή, ακόμη, και στο στέλεχος της επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας, την κάλυψη των οικογενειακών, καθώς, επίσης, και των βιοτικών του αναγκών, αλλά και να αφήνει και ένα ορισμένο περιθώριο για αποταμίευση, για επένδυση και, εν γένει, για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Άλλωστε, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου είναι πολύ πιθανόν να βοηθήσει σε σημαντικότατο βαθμό, μεταξύ άλλων, και στη βελτίωση της σύνθεσης του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας, καθώς οι οργανισμοί οι οποίοι παρέχουν αρκετά ελκυστικά πακέτα παροχών αποτελούν πόλους έλξης μεγάλης μερίδας του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού της επικράτειας μίας χώρας. Με το συγκεκριμένο τρόπο, λοιπόν, οι επιχειρήσεις – οργανώσεις δύνανται να επιλέξουν εκείνους τους εργαζομένους οι οποίοι κατέχουν τα καλύτερα και τα υψηλότερα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα και, έτσι, να κερδίσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά εργασίας²⁰¹.

Ωστόσο, η διαμόρφωση των αμοιβών θα πρέπει να διέπεται από ορισμένες αρχές. Ειδικότερα, οι αμοιβές οφείλουν να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της οικονομικής μονάδας, καθώς και με την

²⁰¹ Hall J. L., (2007), *Implications of success and persistence for public sector performance*, Public Organization Review, Vol. 7, Issue 3, p. 283.

αύξηση του λεγόμενου κόστους ζωής, εφόσον η αμοιβή συνιστά το πιο ισχυρό κίνητρο, το οποίο έχει σαν κύριο στόχο, όπως ήδη αναφέρθηκε προηγουμένως, την περαιτέρω αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και των στελεχών της εταιρίας – οργάνωσης, αλλά και την αφοσίωση, άλλως τη δέσμευσή τους στην εταιρία – οργανωτική μονάδα, με άμεσο και επακόλουθο αποτέλεσμα, κατά συνέπεια, να οδεύουμε ολοταχώς προς την πλήρη υλοποίηση των εταιρικών ή οργανωτικών στόχων και, σε τελική ανάλυση, προς τη διαμόρφωση μίας ολοκληρωμένης και ενιαίας εταιρικής ή οργανωτικής κουλτούρας.

Κλείνοντας, τέλος, τα πακέτα παροχών περιλαμβάνουν, κυρίως, την απόδοση των προμηθειών, των λεγομένων, επίσης, bonus, του επιδόματος αξίας, δηλαδή την αύξηση του μισθού με βάση την απόδοση του εργαζομένου, το δικαίωμα στη διανομή των κερδών, τη διάθεση των μετοχών, τα ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης για συνταξιοδότηση ή και για επιπλέον ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, την αμοιβή για μη δεδουλευμένο χρόνο, δηλαδή την παροχή επιπλέον άδειας για προσωπικούς λόγους, την άδεια πένθους, τις ιατρικές άδειες ή, ακόμη, και την άδεια για την άσκηση των πολιτικών τους δικαιωμάτων. Παράλληλα, τα εν λόγω πακέτα παροχών δίνουν τη δυνατότητα για τη βελτίωση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων, όπως, για παράδειγμα, παροχή οιοδήποτε είδους συμβουλευτικής υποστήριξης, δυνατότητες φυσικής άσκησης, κάλυψη διδάκτρων για εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τη δουλειά, ή, ακόμα, και εξασφάλιση παιδικού σταθμού για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων μητέρων.

Συμπερασματικά, οι αμοιβές μίας εταιρίας προς τους εργαζομένους της και, γενικά, το σύνολο των μέσων που χρησιμοποιεί για την ικανοποίηση του προσωπικού της, θα πρέπει να καλύπτουν, αν είναι δυνατόν, όλες ή τις περισσότερες από τις ανθρώπινες ανάγκες, σύμφωνα με την πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow²⁰².

Έτσι, περισσότερο συγκεκριμένα, πρέπει, καταρχήν, να καλύπτονται από τις επιχειρήσεις οι ανάγκες του κατώτερου επιπέδου της πυραμίδας ή, αλλιώς, οι βασικές ανάγκες και, δευτερευόντως, οι ανάγκες του ανώτερου επιπέδου της πυραμίδας. Οι πρώτες αναφέρονται στις φυσιολογικές ή στις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (τροφή, στέγαση, ένδυση, υπόδηση), καθώς και στις ανάγκες ασφάλειάς του, ενώ οι δεύτερες αναφέρονται στις κοινωνικές ανάγκες, στην ανάγκη εκτίμησης και στην ανάγκη αυτοπραγμάτωσης του ανθρώπου. Δεν είναι, όμως, στόχος της παρούσας ενότητας η ανάλυση της εν λόγω πυραμίδας.

Να επισημανθεί, βέβαια, στο παρόν σημείο ότι οι επιπλέον παροχές τις οποίες προσφέρει ο εργοδότης στους εργαζομένους έχουν σαφέστατα ένα αρκετά σημαντικό κόστος και αυξάνουν κατά πολύ τα διοικητικά έξοδα του οργανισμού. Εντούτοις, όσον αφορά τις επιχειρήσεις οι οποίες προθυμοποιούνται να επωμιστούν το τεραστίων διαστάσεων κόστος των εν λόγω παροχών, τα οφέλη τα οποία λαμβάνουν είναι κατά πολύ περισσότερα, καθώς με αυτόν τον τρόπο οδηγούνται στην επίτευξη των στόχων τους.

- *Η προστασία των εργαζομένων, η υγιεινή και η ασφάλεια της εργασίας*

Βασική μέριμνα της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι και η εξασφάλιση ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου σχεδόν ελαχιστοποιούνται στο έπακρο οι κίνδυνοι οι οποίοι απειλούν πολύ σοβαρά τόσο τη σωματική, όσο και την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Η τήρηση, μάλιστα, του συγκεκριμένου «εργασιακού και ψυχολογικού

²⁰² Στην πυραμίδα αναγκών του Maslow ανήκουν οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου (φυσιολογικές και ασφάλειας) και οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου (κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης).

συμβολαίου» το οποίο συνυπογράφεται με κάθε εργαζόμενο αποτελεί μία διαδικασία η οποία αφορά τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

Σύμφωνα δε με το πρώτο Πανελλήνιο Συνέδριο για την Υγεία και την Ασφάλεια, το οποίο οργανώθηκε από το Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας (ΕΛ.ΙΝ.Υ.Α.Ε.) το Νοέμβριο του έτους 2010 στην Αθήνα με θέμα «Η πρόληψη συμφέρει όλους», οι επενδύσεις των επιχειρήσεων για την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου, όχι μόνο είναι ανταποδοτικές, αλλά και σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή την οποία διανύουμε, «στέλνουν το καλύτερο μήνυμα στους εργαζομένους τους». Πρέπει να αναφερθεί, επίσης, ότι οι ομιλητές στο εν λόγω συνέδριο επεσήμαναν εντόνως πως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και κρίσης, επιβάλλεται η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας, όπως, βέβαια, και των άλλων εμπλεκομένων φορέων, όχι μόνο να μην επηρεάζουν ούτε στο ελάχιστο τις συνθήκες εργασίας, αλλά, αντιθέτως, επιβάλλεται ιδιαίτερα να αυξηθεί στο μέγιστο η φροντίδα για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων²⁰³.

Εν τέλει, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας ικανοποίησης του προσωπικού ενός οργανισμού, ο οποίος σχετίζεται με την υγιεινή και την ασφάλεια του χώρου εργασίας του, αποτελεί, μεταξύ άλλων, και η ύπαρξη των κατάλληλων κτηριακών υποδομών στο χώρο εργασίας των εργαζομένων και των στελεχών της οργανωτικής μονάδας.

Πιο αναλυτικά, θα πρέπει το κτήριο, το οποίο στεγάζει τους χώρους εργασίας των εργαζομένων της επιχείρησης, να τηρεί τις απαραίτητες προδιαγραφές υγιεινής και ασφαλείας (π.χ. σωστός σχεδιασμός του κτηρίου, επαρκές σύστημα εξαερισμού των κτηριακών εγκαταστάσεων, καλός φωτισμός του κτηρίου, πλήρης καθαριότητα των κτηριακών υποδομών του οργανισμού), έτσι ώστε να μην «καταβληθεί» από το επονομαζόμενο και ως «Σύνδρομο του Αρρωστημένου Κτηρίου – Sick Building Syndrome, SBS».

Ο ανωτέρω όρος εκφράζει την κακή κατάσταση της υγείας των ανθρώπων οι οποίοι ζουν ή εργάζονται μέσα σε ένα κτήριο και υποφέρουν από συμπτώματα ασθενειών ή αδιαθεσίας, άνευ κάποιου φανερού αιτίου. Τα συμπτώματα, μάλιστα, τείνουν να αυξηθούν σε δραματικό ποσοστό και καθίστανται περισσότερο έντονα, ανάλογα, πάντα, με το χρόνο παραμονής στον εσωτερικό χώρο του κτηρίου, ενώ, ταυτόχρονα, παρουσιάζουν βελτίωση ή, ακόμη, και πλήρη εξάλειψη με την απομάκρυνση των ενοίκων μέσα από αυτό.

Πρόκειται, άλλωστε, για ένα φαινόμενο το οποίο είναι σε σημαντικό βαθμό διαδεδομένο παγκοσμίως και το οποίο δύναται να ανιχνευτεί στα περισσότερα είδη κτηρίων, όπως, για παράδειγμα, γραφεία σε πολυώροφα κτήρια, διαμερίσματα, παιδικούς σταθμούς, αλλά και σχολεία.

Συμπερασματικά, ένα κτήριο πιθανότατα «πάσχει» από το μόλις προαναφερθέν σύνδρομο, οσάκις ένας αξιόλογος αριθμός ατόμων ο οποίος δραστηριοποιείται εντός αυτού, αντιληφθεί, συχνότερα του αναμενομένου, μία σειρά από συμπτώματα γενικής αδιαθεσίας, όπως, για παράδειγμα, πονοκεφάλους, ασυνήθιστη κούραση, ερεθισμούς οφθαλμών, μύτης και λαιμού, καθώς και αδυναμία εύκολης αναπνοής.

- *Οι εργασιακές σχέσεις και η επικοινωνία εντός του οργανισμού*

²⁰³ Δαμουλιάνου Χ., (09/01/2011), Για ένα νέο εργασιακό και επιχειρηματικό πολιτισμό, *Καθημερινή*, σ. 11.

Οι εργασιακές σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται εντός του οργανισμού αφορούν, κυρίως, τις σχέσεις, είτε αυτές είναι επίσημες είτε αυτές είναι ανεπίσημες, οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ της επιχείρησης και των υπαλλήλων της.

Όπως είναι γνωστό, οι μέχρι πρόσφατα προσπάθειες ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού μίας επιχείρησης στόχευαν:

- Στην εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (Human Capital School).
- Στην εισαγωγή καινοτόμων μορφών υποκίνησης (Behaviorists).
- Στον επανασχεδιασμό της εργασίας (Job Redesign).
- Στη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής ζωής (Quality of Work Life).
- Στη βελτίωση των σχέσεων με τα εργατικά σωματεία (Industrial Relation School).

Ωστόσο, μία περισσότερο σύγχρονη προσέγγιση της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί και η ενθάρρυνση σχηματισμού ενδοεταιρικών ομάδων εργασίας.

Πιο αναλυτικά, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, ολόκληρη η εργασία της κινητοποίησης εντός του οργανισμού περνάει από τα χέρια πολλών μικρών ομάδων, κάθε μία από τις οποίες οφείλει να επικεντρώνεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Κάθε μία από τις εν λόγω ομάδες, βέβαια, έχει τη δική της δυναμική και χρειάζεται μία προσεκτική διαχείριση. Επομένως, χωρίς καμία αμφιβολία, καθίσταται επιτακτική ανάγκη να υπάρχει ένα άτομο το οποίο θα απασχολείται με όλες αυτές τις ομάδες και, έτσι, θα διασφαλίζει τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων, καθώς επίσης και την πρόοδο της κάθε ομάδας στην όλη προσπάθεια της αλλαγής²⁰⁴.

Επιπροσθέτως, να επισημανθεί ότι ο σχηματισμός κάθε ομάδας, χρειάζεται να είναι προσεκτικός, καθώς και αντιπροσωπευτικός του οργανισμού. Κατά συνέπεια, τα άτομα πρέπει να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας. Μόνο σε αυτήν την περίπτωση η γνώση, η οποία θα έχει κάθε ομάδα, θα μπορεί να οδηγήσει σε απτά και ποσοτικά μετρήσιμα αποτελέσματα, ενώ, ταυτόχρονα, κάθε είδους απόφασή τους θα στηρίζεται πάνω σε πραγματικά γεγονότα, τα οποία γνωρίζουν τα ίδια τα άτομα, λόγω της προσωπικής επαφής τους με το αντικείμενο²⁰⁵.

Τέλος, η επικοινωνία, μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών, εντός του οργανισμού αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανάπτυξης της επιχείρησης – οργάνωσης, καθώς ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών της, ενώ, παράλληλα, διευκολύνει την ομαλή και την αδιάκοπη λειτουργία της. Η επικοινωνία μπορεί να γίνεται από τα ανώτερα στελέχη προς τα κατώτερα στελέχη της οικονομικής μονάδας, δηλαδή από πάνω προς τα κάτω (up – down), αλλά και, αντίθετα, μπορεί να γίνεται από τα κατώτερα στελέχη προς τα ανώτερα στελέχη, δηλαδή από κάτω προς τα πάνω (bottom – up). Γενικά, η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να διαδραματίσει το ρόλο ενός ενδιάμεσου, μεταξύ των ανώτερων και των κατώτερων στελεχών μίας οργανωτικής μονάδας.

²⁰⁴ Vandenabeele W., (2014), *Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction*, Review of Public Personnel Administration, Vol. 34, Issue 2, p. 170.

²⁰⁵ *ό.π.*, p. 171.

6.5.7.4. Ο προγραμματισμός και η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην πρακτική την οποία ακολουθεί ένας οργανισμός, με στόχο την έγκαιρη πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης ή του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό.

Επιπλέον, να προστεθεί η πληροφορία, σε αυτό το σημείο, πως στη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού ανήκει και η ενέργεια της καταγραφής των γνώσεων και των ειδικοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού της επιχειρηματικής ή οργανωτικής μονάδας, καθώς επίσης, βέβαια, και ο βέλτιστος τρόπος χρησιμοποίησής τους από την επιχείρηση, σε συνδυασμό, πάντα, με τις απαιτούμενες ειδικότητες και, φυσικά, τις απαιτούμενες γνώσεις αυτού.

Στο πλαίσιο του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού εντάσσεται και η κινητικότητα των εργαζομένων εντός του οργανισμού, έτσι ώστε όλες οι οργανωτικές θέσεις να έχουν πληρότητα υπαλλήλων και στελεχών, αλλά και να είναι επιπλέον στελεχωμένες με το κατάλληλα ειδικευμένο για τις εν λόγω θέσεις προσωπικό.

Εξάλλου, η στρατολόγηση και η επιλογή του προσωπικού από μία οικονομική ή οργανωτική μονάδα, αφορά την προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, ούτως ώστε να εξασφαλίζει ο οργανισμός τη δυνατότητα επιλογής των πιο ικανών εργαζομένων.

Ειδικότερα, η προσέλκυση και η πρόσληψη εργαζομένων αποτελεί τη διαδικασία εκείνη με την οποία οι επιχειρήσεις – οργανώσεις εντοπίζουν, αλλά και προσελκύνουν και, εν τέλει, προσλαμβάνουν διάφορα άτομα, με σκοπό να καλύψουν τυχόν κενές θέσεις εργασίας στον οργανισμό. Βασικός στόχος, όπως προαναφέρθηκε άλλωστε, της εν λόγω προσέλκυσης και πρόσληψης συνιστά η εξασφάλιση, για κάθε κενή θέση προς πλήρωση, του κατάλληλου, τόσο σε ποσοτικό όσο και σε ποιοτικό επίπεδο, αριθμού υποψηφίων, έτσι ώστε να επιλεγεί, τελικά, ο περισσότερο κατάλληλος υποψήφιος υπάλληλος για την κάλυψη της κενής θέσης.

6.5.7.5. Το προσωπικό της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα²⁰⁶

Υπάρχουν δύο κατηγορίες προσωπικού όσον αφορά στην εργασιακή τους σχέση: το μόνιμο προσωπικό και το προσωπικό που προσλαμβάνεται με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου. Προβλέπεται, επίσης, η πρόσληψη προσωπικού ορισμένου χρόνου για την κάλυψη αναγκών που είναι απρόβλεπτες, επείγουσες ή εποχικού χαρακτήρα.

Η μισθοδοσία του προσωπικού των ΟΤΑ α' βαθμού, ήτοι των δήμων και των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) αυτών, βαρύνει τους οικείους προϋπολογισμούς.

Η μισθοδοσία του προσωπικού των ΟΤΑ β' βαθμού, ήτοι των περιφερειών της χώρας, βαρύνει τον κρατικό προϋπολογισμό κατά το χρονικό διάστημα εφαρμογής του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2012-2015.

Οι υπάλληλοι των ΟΤΑ α' και β' βαθμού προσλαμβάνονται από τα οικεία όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ειδικότερα, χρειάζεται να επισημανθεί ότι το μόνιμο προσωπικό προσλαμβάνεται βάσει προκήρυξης και ακολούθως πίνακα επιτυχόντων που εκδίδεται από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), το οποίο είναι αρμόδιο για την πλήρωση των οργανικών θέσεων όλων των δημοσίων υπαλλήλων.

²⁰⁶Υπουργείο Εσωτερικών, (2012), *Δομή και λειτουργία της τοπικής και περιφερειακής δημοκρατίας: Ελλάδα, 2012*, ειδική έκθεση, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Αναπτυξιακών Προγραμμάτων και Διεθνών Οργανισμών, Τμήμα Σχέσεων με Διεθνείς Οργανισμούς, Αθήνα, σ. 45.

Το προσωπικό της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να μετακινηθεί από έναν οργανισμό τοπικής αυτοδιοίκησης σε έναν άλλο ή από την τοπική αυτοδιοίκηση στις κρατικές υπηρεσίες υπό ορισμένες προϋποθέσεις και όρους.

Το προσωπικό όλων των κατηγοριών που υπηρετεί σήμερα στους δήμους είναι περίπου 76.638 και στις περιφέρειες 14.943.

6.5.8. Η διοίκηση ολικής ποιότητας στους ΟΤΑ

6.5.8.1. Ορισμός και βασικές αρχές της διοίκησης ολικής ποιότητας

Από τη στιγμή που θα συνδυαστούν η έννοια της ποιότητας, καθώς και η έννοια της ολικής ποιότητας, μπορεί πλέον να οριστεί με ακρίβεια και το τι είναι η διοίκηση ολικής ποιότητας, αν και υπάρχουν πολλοί ορισμοί, οι οποίοι έχουν διατυπωθεί τις περασμένες δεκαετίες για αυτό το ζήτημα από διάφορους θεωρητικούς της ποιότητας.

Σύμφωνα με τον Tobin, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως *μια ολοκληρωμένη προσπάθεια για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με το να βελτιώνεται συνεχώς κάθε πλευρά της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης*²⁰⁷.

Στον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θα λέγαμε σε αδρές γραμμές πως συμπυκνώνονται τρία στοιχεία:

- *Διοίκηση*: Υπάρχει η πλήρης δέσμευση των ανώτατων και ανώτερων στελεχών.
- *Ολική*: Εμπλέκεται κάθε εργαζόμενος της εταιρείας (πιθανόν οι πελάτες και οι προμηθευτές) και αφορά όλες τις διαδικασίες και τα στάδια της παραγωγής του προϊόντος και της διοίκησης μίας επιχείρησης.
- *Ποιότητα*: Οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται πλήρως.

Επιπρόσθετα, ο Saylor διατυπώνει την άποψη ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί *μία φιλοσοφία και σειρά από κατευθυντήριες αρχές οι οποίες συνιστούν το υπόβαθρο ενός οργανισμού που συνεχώς βελτιώνεται*²⁰⁸. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η εφαρμογή στατιστικών μεθόδων με στόχο τη βελτίωση όλων των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται από έναν οργανισμό, όλων των διαδικασιών εντός του οργανισμού, καθώς επίσης και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών του οργανισμού, τώρα και στο μέλλον. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, με απλά λόγια, ενσωματώνει βασικές αρχές της διοίκησης, υπάρχουσες βελτιωτικές προσπάθειες, αλλά και εργαλεία υπό την προσέγγιση της συνεχούς βελτίωσης.

Κατά τον Feigenbaum, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δύναται να ορισθεί ως *η επίδραση του ελέγχου της ποιότητας σε όλο τον οργανισμό*²⁰⁹.

Επιπλέον, ο Καθηγητής Βασίλης Κέφης όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως *μια ολοκληρωμένη δέσμευση για συνεχή βελτίωση των προϊόντων και των διαδικασιών, η οποία εκδηλώνεται με τη συμμετοχή όλων, ώστε να ικανοποιούνται απόλυτα οι διαπιστωμένες σημερινές και μελλοντικές ανάγκες των πελατών*²¹⁰. Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί μία ολοκληρωμένη προσπάθεια εναρμόνισης τριών παραμέτρων: των μεθόδων του management, των συνθηκών εργασίας, της συμπεριφοράς και της αντιληπτικής ικανότητας των εμπλεκόμενων φορέων. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία στρατηγική αλλαγής η οποία εκσυγχρονίζει τους οργανισμούς και

²⁰⁷ Tobin L. M., (1990), *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of System Management, Vol. 41, No 11, pp. 10 – 14.

²⁰⁸ Saylor J. H., (1992), *TQM: Field Manual*, McGraw – Hill, New York, p. 105.

²⁰⁹ Feigenbaum A. V., (1991), *Total Quality Control*, 3rd edition, McGraw – Hill, New York, p. 172.

²¹⁰ Κέφης Β., (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*, ό.π., σ. 34.

τις επιχειρήσεις που υποβάλλονται σε σκληρές πιέσεις προσαρμογής στο εξωτερικό περιβάλλον και επικεντρώνει τη δράση της σε ένα σύνολο αρχών που οδηγούν σε ένα αποτελεσματικό σύστημα γνώσεων με έμφαση στην αξία της χρησιμότητας και της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού²¹¹.

Τέλος, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να οριστεί, σύμφωνα με μία άλλη εκδοχή του όρου, ως *μία λειτουργική δομή εργασιών η οποία βρίσκει σύμφωνο όλο το εύρος της εταιρείας και η οποία τεκμηριώνεται μέσω αποτελεσματικών, καθώς και ολοκληρωμένων διοικητικών διαδικασιών, με σκοπό την καθοδήγηση των ανθρώπων, των μηχανημάτων, αλλά και της πληροφορίας της επιχείρησης και των παραγωγικών μονάδων, με τους καλύτερους και τους πιο πρακτικούς τρόπους, ούτως ώστε να εξασφαλιστεί η ικανοποίηση του πελάτη από την ποιότητα την οποία δέχεται και ο περιορισμός του οικονομικού κόστους*²¹².

Ως εκ τούτου, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας από μόνη της αποτελεί την επιθυμητή κουλτούρα ενός οργανισμού, ο οποίος δεσμεύεται ολόκληρος με την ικανοποίηση του πελάτη του. Και αυτό θα το επιτύχει μέσω της συνεχούς βελτίωσης. Εξάλλου, ουκ ολίγοι οργανισμοί συνειδητοποίησαν πως ο μόνος τρόπος να επιβιώσουν στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της παγκόσμιας αγοράς είναι να γίνουν *«πετυχημένοι οργανισμοί ολικής ποιότητας»*²¹³.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας θεμελιώθηκε πάνω στις *οχτώ βασικές αρχές* του ιαπωνικού στιλ διοίκησης²¹⁴:

1. *Τη μόνιμη απασχόληση*
2. *Τη στρατολόγηση*
3. *Την εκπαίδευση*
4. *Τη βασισμένη στην εμπειρία αμοιβή*
5. *Τις συλλογικές αποφάσεις*
6. *Την ευημερία*
7. *Το συνδικαλισμό*
8. *Τους κύκλους ποιότητας και τις μεθόδους παραγωγής*

Σύμφωνα με το British Institute of Management, σημαντικότερο παράγοντα ολοκληρωμένης αντίληψης της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελεί τόσο η κατανόηση όσο και η πιστή εφαρμογή των παρακάτω βημάτων από τα στελέχη μίας σύγχρονης οικονομικής μονάδας²¹⁵:

- Βήμα 1^ο: Κατανόηση των αρχών της Ολικής Ποιότητας*
- Βήμα 2^ο: Αναγνώριση της ανάγκης για διαρθρωτικές αλλαγές*
- Βήμα 3^ο: Σχεδιασμός των αλλαγών*
- Βήμα 4^ο: Εγκαθίδρυση νέας νοοτροπίας*
- Βήμα 5^ο: Επιλογή της διαδικασίας και των εργαλείων δράσης*
- Βήμα 6^ο: Συμμετοχή και αλληλοβοήθεια*
- Βήμα 7^ο: Εγγύηση του αποτελέσματος*

²¹¹ ό.π., σ. 36.

²¹² Zairi M., (1991), Total Quality Management for Engineers, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK, p. 124.

²¹³ Bohoris G. A., (1995), A Comparative Assessment of some Major Quality Awards, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 12, No 7, pp.30 – 43.

²¹⁴ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, ό.π., σ. 32.

²¹⁵ <http://www.qualitymag.com> .

Αντικειμενικοί σκοποί της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας αποτελούν²¹⁶:

- Η καλύτερη ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών.
- Η γρηγορότερη ανταπόκριση στην επεξεργασία των αναγκών των καταναλωτών.
- Η μεγαλύτερη ευελιξία στην προσαρμογή των εναλλασσόμενων απαιτήσεων.
- Το χαμηλότερο κόστος μέσω της βελτίωσης της ποιότητας και της εξάλειψης χρονοβόρων εργασιών οι οποίες δεν προσθέτουν αξία, γεγονός το οποίο οδηγεί στη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης σε σχέση με το λειτουργικό της κόστος.
- Η βελτίωση της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες.
- Η ευελιξία, η ελαστικότητα, καθώς επίσης και η προσαρμογή στις μεταβολές του περιβάλλοντος του οργανισμού.
- Η αύξηση του βαθμού αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών.
- Η ανάπτυξη μόνιμης νοοτροπίας στους εργαζόμενους του οργανισμού, έτσι ώστε η προσπάθεια επίτευξης των στόχων να γίνεται σαν μία φυσιολογική έκφραση της οργανωτικής κουλτούρας του οργανισμού.

Ας καταγραφούν κλείνοντας, στο σημείο αυτό, οι πιο σημαντικές διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της διοίκησης ολικής ποιότητας²¹⁷.

Πίνακας 6.4.: Διαφορές μεταξύ του παραδοσιακού τρόπου διοίκησης και της διοίκησης ολικής ποιότητας

<i>Παραδοσιακός Τρόπος Διοίκησης</i>	<i>Διοίκηση Ολικής Ποιότητας</i>
1. Η ποιότητα έχει υψηλό κόστος.	1. Η ποιότητα βραχυχρόνια κοστίζει αλλά μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα φέρνει υψηλά κέρδη στον οργανισμό.
2. Ο έλεγχος αποτελεί την καταληκτική διαδικασία της παραγωγής.	2. Ο έλεγχος είναι συνεχής και βήμα – βήμα (step by step). Από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι και την πώλησή του στον τελικό καταναλωτή.
3. Έμφαση στη μαζική παραγωγή και στη χαμηλή τιμή του προϊόντος.	3. Έμφαση στην ποιότητα (έστω και με υψηλότερη τιμή).
4. Εάν κάτι παρεκκλίνει από τους στόχους, η ευθύνη ανήκει ολοκληρωτικά στους εργαζόμενους.	4. Εάν κάτι παρεκκλίνει από τους στόχους, η ευθύνη ανήκει ολοκληρωτικά στα στελέχη. Τα στελέχη λαμβάνουν τις αποφάσεις. Οι εργαζόμενοι είναι απλώς εκτελεστικά όργανα.
5. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επιβαρύνουν το κόστος. Εάν, όμως, είναι αναγκαία πρέπει να απευθύνονται μόνο στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.	5. Η εκπαίδευση αποτελεί μία αναγκαιότητα. Αφορά τόσο τα στελέχη όσο και τους εργαζόμενους. Εκπαιδευτικά προγράμματα σημαίνει γνώση, παρακίνηση. Η γνώση είναι δύναμη και αυτό διαφαίνεται τόσο σε

²¹⁶ Gower, (2001), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μετ. Σαρρήs Ν., επιμ. Lock D., 2^η έκδοση, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα, σ. 61.

²¹⁷ Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, ό.π., σ. 49.

	επίπεδο ατόμων όσο και σε επίπεδο επιχείρησης.
--	--

Πηγή: Κέφης Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 49

Από τον ανωτέρω πίνακα εύκολα διαπιστώνεται ότι η διοίκηση ολικής ποιότητας αποτελείται από σύγχρονες πρακτικές διοίκησης, σε αντιδιαστολή με το παραδοσιακό management, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τα εξής²¹⁸:

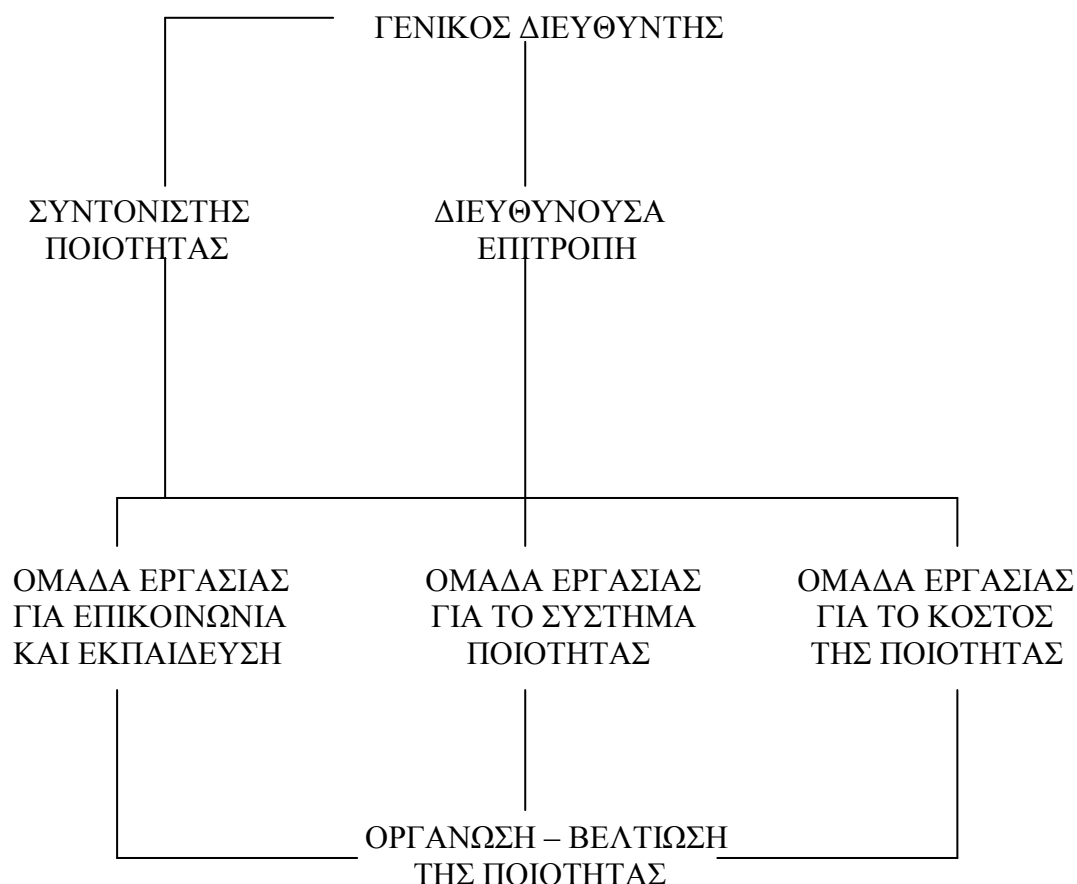
- Το κέντρο βάρους μετατοπίζεται από την παραγωγή στις ανάγκες του πελάτη.
- Η επικοινωνία είναι πλέον, με βάση πάντα την ιεραρχική πυραμίδα, από κάτω προς τα πάνω (bottom – up), ενώ ταυτόχρονα έχει τη μορφή μίας συμμετοχικής διαδικασίας και σε καμία περίπτωση εντολής.
- Το σύστημα γίνεται οριζόντιο, ενώ παράλληλα όλοι συνεργάζονται αρμονικά, με τελικό στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτή/πελάτη.
- Όλοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- Η εκχώρηση εξουσίας, αλλά και ευθυνών στους εργαζομένους αντικαθιστά τις άκαμπτες πολιτικές διαδικασίες.
- Η συνεργασία μεταξύ όλων των τμημάτων είναι επιτακτική, ουσιώδης καθώς επίσης και σε συχνά χρονικά διαστήματα.
- Ομάδες εργασίας, γνωστές ευρέως και ως κύκλοι ποιότητας, αναλαμβάνουν ορισμένους από τους ρόλους οι οποίοι έχουν ανατεθεί στα επιμέρους τμήματα.
- Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται σε διάφορους τομείς και, έτσι, το αντικείμενο της εργασίας τους καθίσταται περισσότερο ευέλικτο.

Στο παρακάτω διάγραμμα καταγράφεται η τυπική οργάνωση της ολικής ποιότητας. Να σημειωθεί πως η διευθύνουσα επιτροπή είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των συμφωνηθέντων στόχων και για τη συνολική στρατηγική του οργανισμού, ενώ ευθύνεται και για τη χάραξη των γενικών γραμμών μίας πολιτικής ποιότητας²¹⁹.

²¹⁸ ό.π., σ. 48.

²¹⁹ ό.π., σσ. 35 - 36.

Διάγραμμα 6.7.: Διάγραμμα τοπικής οργάνωσης ολικής ποιότητας



Πηγή: Κέφης Β., (2005), *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα*, ό.π., σσ. 35 - 36

6.5.8.2. Ποιότητα και τοπική αυτοδιοίκηση

- *Ανάγκη για διοίκηση ποιότητας στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση*

Η ταχύτατη εξέλιξη των νέων τεχνολογιών ανέτρεψε εκ βάθρων τα γνωστά παραδοσιακά μοντέλα και υποδείγματα επικοινωνίας, ενώ οδήγησε σε ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες εκ μέρους των πολιτών, από τους διοικούντες, κυρίως για περισσότερο ποιοτικές, αλλά και φθηνότερες υπηρεσίες.

Πιο αναλυτικά, τα ανωτέρω εξηγούνται εύκολα, καθώς η χρήση των νέων τεχνολογιών της πληροφορικής και των επικοινωνιών, άλλαξε εντελώς τους κανόνες του παιχνιδιού στην οργάνωση και τη διοίκηση των οργανισμών του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα της οικονομίας, διευκολύνοντας, με αυτόν τον τρόπο, την εισαγωγή και τη διαχείριση των αλλαγών αυτών στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση, αίροντας την απομόνωσή της, χάρη στις νέες υποδομές, βελτιώνοντας την ποιότητα ζωής μέσω του σημαντικού περιορισμού της γραφειοκρατίας και ενισχύοντας την «Κοινωνία των Πολιτών», μέσω της διαφάνειας και της δυνατότητας ενεργητικής συμμετοχής τους στα κέντρα λήψης των αποφάσεων του κρατικού μηχανισμού.

Εξάλλου, η σύγχρονη δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση οφείλει να ανταποκριθεί στο νέο περιβάλλον, αξιοποιώντας στο μέγιστο βαθμό τις νέες τεχνολογίες της πληροφορικής και των επικοινωνιών²²⁰. Έτσι, σε αυτό το πλαίσιο, διενεργούνται τα τελευταία έτη σημαντικότερες, μεγάλου εύρους και άνευ προηγουμένου τόσο θεσμικές όσο και οργανωτικές αλλαγές στον ελληνικό δημόσιο τομέα, με χρηματοδότηση από τον κρατικό προϋπολογισμό και τα πρώην Κοινοτικά Προγράμματα Στήριξης (ΚΠΣ) νυν Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ) για τις χρονικές περιόδους 2007 – 2013 και 2014 – 2020 από τους χρηματοδοτικούς πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.) και συγκεκριμένα μέσω των Διαρθρωτικών Ταμείων και του Ταμείου Συνοχής αυτής, όπως αποτέλεσε και αποτελεί, για παράδειγμα, το *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Πολιτεία»*, το οποίο λειτουργούσε και λειτουργεί σαν μία δράση συντονισμού και υποστήριξης για τα επιμέρους Επιχειρησιακά Προγράμματα του Γ' ΚΠΣ, με πρωταρχικό στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών προς τον πολίτη, καθώς επίσης και το καινοτόμο *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» (ΕΠ ΚτΠ)*, το οποίο αποτέλεσε και αποτελεί ακόμη ένα σύνολο ολοκληρωμένων και συμπληρωματικών παρεμβάσεων σε διάφορους τομείς τόσο της οικονομικής όσο και της κοινωνικής ζωής, ούτως ώστε να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι νέες τεχνολογίες, αλλά και για να επιταχυνθεί σε σημαντικό βαθμό η ανάπτυξη της ΚτΠ στην Ελλάδα.

Στην ίδια με την παραπάνω λογική κινούταν και το *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007 – 2013»*, αλλά και το νυν νέο *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020»* μαζί με το *Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 – 2020*.

Πιο αναλυτικά, το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα βασίζεται στην Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή συνέργεια. Επιπλέον²²¹:

- Είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα. Καμία αλλαγή δεν είναι δυνατόν να γίνει μόνο με νομοθετικές παρεμβάσεις και υπουργικές αποφάσεις. Χρειάζονται συγκεκριμένοι πόροι για την υποστήριξή της. Σχεδόν ολοκληρωτικά οι πόροι αυτοί θα διατεθούν από το νέα Εθνικά Στρατηγικά Πλαίσια Αναφοράς (ΕΣΠΑ).
- Είναι το αποτέλεσμα εξαντλητικής διαβούλευσης με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Συγκεκριμένα, το νυν Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης προσπάθησε να ικανοποιήσει τις ανάγκες όλων των τομέων της οικονομίας (δικαιοσύνη, υγεία, κοινωνική ασφάλιση), εντάσσοντας έτσι όλα τα σημαντικά έργα στο εν λόγω επιχειρησιακό πρόγραμμα.
- Βασίζεται στις ρεαλιστικές δυνατότητες της χώρας να αξιοποιήσει τους πόρους, αλλά, επιπλέον, και στις πραγματικές ανάγκες της διοικητικής μεταρρύθμισης.
- Ο προϋπολογισμός του νέου επιχειρησιακού προγράμματος είναι 376.000.000 ευρώ, εκ των οποίων, 176.000.000 ευρώ είναι από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης, το λεγόμενο ΕΤΠΑ, και 200.000.000 ευρώ είναι από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο.

²²⁰ Lindgren I. and Jansson G., (2013), *Electronic services in the public sector: A conceptual framework*, Government Information Quarterly, Vol. 30, Issue 2, p. 167.

²²¹ <http://www.ypes.gr>

- Οι στρατηγικοί άξονές του αφορούν την ενίσχυση της οργανωτικής, θεσμικής, καθώς επίσης και επιχειρησιακής ικανότητας του κράτους και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του.
- Στόχος είναι τα επόμενα επτά χρόνια, δηλαδή μέχρι και το 2020, οι οργανισμοί της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και οι ελληνικοί οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης να καταστούν περισσότερο ευέλικτοι, εξωστρεφείς και αποτελεσματικοί. Χρειάζεται να εμπνέουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια στους φορολογούμενους πολίτες και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, λειτουργώντας ως βασικός πυλώνας για την ανάκαμψη της χώρας.

Ταυτόχρονα, το *Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014 – 2020*²²²:

- Είναι πλήρως εναρμονισμένο με τη στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η οποία, βέβαια, εγκρίθηκε στο Κυβερνητικό Συμβούλιο Μεταρρύθμισης.
- Συνυπογράφεται από όλα τα εμπλεκόμενα υπουργεία. Για πρώτη φορά, με πρωτοβουλία του νυν Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης, ξεκίνησε κύκλος διμερών επαφών με τα υπουργεία προτεραιότητας, προκειμένου να διασφαλιστεί, κατά κύριο λόγο, ότι:
 - όλα τα σημαντικά έργα κάθε υπουργείου θα ενταχθούν στο σχέδιο δράσης,
 - θα αποφευχθούν πλήρως οι επικαλύψεις και οι επαναλήψεις έργων,
 - τα έργα θα σχεδιαστούν βάσει των γενικών αρχών της στρατηγικής για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση (δηλαδή, τη διαλειτουργικότητα, τη μη επανάληψη, την εξοικονόμηση κ.λπ.).
- Καλύπτει την επταετία 2014 – 2020, αλλά θα επανεξετάζεται κάθε χρόνο ούτως ώστε ανά πάσα στιγμή να αντικατοπτρίζει την πραγματική κατάσταση των έργων, καθώς και τις τρέχουσες ανάγκες της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Επιπροσθέτως, να αναφερθεί σε αυτό το σημείο ότι²²³:

- Το διαρθρωτικό, διαχρονικό πρόβλημα στα επιχειρησιακά προγράμματα στον τομέα της διοικητικής μεταρρύθμισης ήταν ότι δεν συνδέονταν επαρκώς με τις ρεαλιστικές δυνατότητες και τις πραγματικές ανάγκες της διοικητικής μεταρρύθμισης.
- Τα 12 σημεία διοικητικής μεταρρύθμισης που σηματοδοτούν την αλλαγή πορείας του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης πρέπει, για να εφαρμοστούν, να συνοδευτούν από επιχειρησιακά σχέδια, από δράσεις υποστήριξης, από προγράμματα επιμόρφωσης εκεί που χρειάζονται. Καμία αλλαγή δεν μπορεί να υλοποιηθεί με την ψήφιση ενός νόμου, με υπουργικές αποφάσεις ή εγκυκλίους.
- Το νέο αυτό επιχειρησιακό πρόγραμμα εναρμονίζεται απολύτως με τους μεταρρυθμιστικούς στόχους που έχουν τεθεί από το νυν Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και έρχεται να συνδεθεί με τις στρατηγικές, οι οποίες έχουν ήδη υιοθετηθεί στο κυβερνητικό συμβούλιο μεταρρύθμισης: τη στρατηγική για τη

²²² Gomez-Jauregui V., Gomez-Jauregui C., Manchado C. and Otero C., (2014), *Information management and improvement of citation indices*, International Journal of Information Management, Vol. 34, Issue 2, p. 259.

²²³ <http://www.ypes.gr>

διοικητική μεταρρύθμιση, τη στρατηγική για το ανθρώπινο δυναμικό και τη στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση.

•Θεσμικές και ουσιαστικές μεταρρυθμιστικές αλλαγές, όπως ο νέος μηχανισμός κινητικότητας και το νέο σύστημα επιλογής διευθυντικών στελεχών, το οποίο ελπίζεται να τεθεί σε πλήρη εφαρμογή στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση, αφού, βέβαια, προηγηθεί εκτεταμένη, σε χρόνο και ουσία, δημόσια διαβούλευση με τους αρμόδιους κοινωνικούς φορείς, θα μπορούν να χρηματοδοτήσουν την εφαρμογή τους από το νέο επιχειρησιακό πρόγραμμα.

•Το νέο αυτό καινοτόμο επιχειρησιακό πρόγραμμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τις προτεραιότητες και τους άμεσους στόχους του Υπουργείου Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης και φυσικά του συνόλου της κυβέρνησης.

•Θα χρηματοδοτήσει δράσεις διοικητικής μεταρρύθμισης και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης που αφορούν τα υπουργεία προτεραιότητας, όπως οικονομικών, υγείας, εργασίας, δικαιοσύνης.

•Η στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση θα συμβάλλει στο να αποφευχθούν παθογένειες και λάθη του παρελθόντος, όπως είναι, για παράδειγμα, η κατάτμηση διαφόρων διοικητικών δομών, το υψηλό κόστος κτήσης και χρήσης των ηλεκτρονικών υποδομών, όπως επίσης και η απουσία διαλειτουργικότητας και διασύνδεσης των πληροφοριακών συστημάτων.

•Η στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές, οι οποίες και είναι δεσμευτικές. Εξάλλου, μία από τις πιο σημαντικές αρχές είναι η διαλειτουργικότητα και η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Πιο συγκεκριμένα, σε περίπτωση όπου ένα πρόγραμμα δεν ικανοποιεί την αρχή της διαλειτουργικότητας, τότε αυτό δεν εγκρίνεται και τελικά δε χρηματοδοτείται.

•Η βασική προϋπόθεση για την υλοποίηση των έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι η θέσπιση ενός ενιαίου οργάνου διακυβέρνησης της δημόσιας πληροφορικής, το οποίο θα χαράσσει πολιτικές και δράσεις και θα αποτελεί τον κύριο μηχανισμό συντονισμού και αποφυγής επικαλύψεων και επαναλήψεων.

Τέλος, το Σχέδιο Δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση συνιστά ένα επταετές σχέδιο το οποίο παρουσιάζει τις δράσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 και της Στρατηγικής για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση, συμπεριλαμβάνοντας δράσεις που θα χρηματοδοτηθούν από τα προγράμματα της νέας προγραμματικής περιόδου 2014-2020. Για την πρακτική εφαρμογή του, το συγκεκριμένο επταετές σχέδιο παρουσιάζει την παρακάτω δυναμική δομή²²⁴:

- Αποτελεί ένα αρχικό διετές σχέδιο δράσης για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση (ΗΛΔΙΑ) το οποίο είναι κυλιόμενο πρόγραμμα, εξεταζόμενο, αξιολογούμενο και αναθεωρούμενο τουλάχιστον σε ετήσια βάση ή όποτε αυτό είναι αναγκαίο. Κατ' αυτόν τον τρόπο, το σχέδιο 2014-2015 μετά από την ετήσια αξιολόγηση και αναθεώρησή του θα μετατραπεί στο σχέδιο 2015-2016, κ.ο.κ.. Κάθε διετές πρόγραμμα θα περιλαμβάνει δράσεις που θα ολοκληρωθούν εντός της διετίας, καθώς και πράξεις σχεδιασμού και ωρίμανσης για τα έργα της επόμενης διετίας.
- Παρουσιάζει δράσεις οι οποίες θα εκταθούν χρονικά στο σύνολο της περιόδου 2014-2020, εκκινώντας από την 1/1/2014. Εντός του ανωτέρω κυλιόμενου πλαισίου, οι προτεινόμενες δράσεις θα εξειδικεύονται, θα ωριμάζουν και θα μετατρέπονται σε συγκεκριμένα έργα. Με βάση τις ετήσιες αξιολογήσεις και

²²⁴ <http://www.ypes.gr>

αναθεωρήσεις, το σχέδιο αυτό θα εμπλουτίζεται και με νέες μακροπρόθεσμες δράσεις.

Επιλέχθηκε η δυναμική δομή έτσι ώστε το εκάστοτε ισχύον σχέδιο δράσης²²⁵:

- να αποτελεί ένα δεσμευτικό εργαλείο, συμφωνημένο από το σύνολο των εμπλεκόμενων μερών της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης,
- να καλύπτει τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της διοικητικής μεταρρύθμισης και της συνεχούς βελτίωσης των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης,
- να τροποποιείται ανάλογα με τις συνεχώς αναπτυσσόμενες τεχνολογίες,
- να λαμβάνει υπόψη τις υφιστάμενες υποδομές και τις συνεχώς αναπτυσσόμενες γνώσεις και εμπειρίες τόσο του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, όσο και των πολιτών και των επιχειρήσεων που θα λαμβάνουν τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, καλύπτοντας όλο και περισσότερες ανάγκες και απαιτήσεις,
- να αποτελεί ένα πλήρη οδηγό δράσεων και έργων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης με βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Το εν λόγω σχέδιο δράσης εκπορεύεται από τη Στρατηγική για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση 2014-2020 και είναι πλήρως συμβατό με τις γενικές αρχές και τις στρατηγικές κατευθύνσεις όπως έχουν περιγραφεί.

Κύριο μέλημα του σχεδίου είναι η διασφάλιση της εξοικονόμησης πόρων, της μη επανάληψης ενεργειών, της βιωσιμότητας των προτεινόμενων έργων και γενικότερα της απαρέγκλιτης τήρησης των γενικών αρχών της Στρατηγικής για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση.

Στο πλαίσιο αυτό, η επιλογή των δράσεων γίνεται με τρόπο που θα δώσουν το νωρίτερο δυνατόν συγκεκριμένα αναγνωρίσιμα αποτελέσματα τα οποία θα προκαλέσουν το ενδιαφέρον των πολιτών για την ενεργητική συμμετοχή τους και θα υποστηρίξουν την προσπάθεια της αποκατάστασης της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος. Αυτή η επιλογή δεν παραγνωρίζει, εντούτοις, την αδήριτη ανάγκη διασφάλισης όλων των προαπαιτούμενων για την ορθή εκτέλεση των παραπάνω δράσεων / έργων.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί σε αυτό εδώ το σημείο ότι στην επιλογή αυτή λαμβάνονται υπόψη τα ρεαλιστικά χρονοδιαγράμματα, οι σχέσεις συνάφειας και αλληλουχίας μεταξύ των δράσεων / έργων, καθώς επιπλέον και οι υφιστάμενοι πόροι για την εκτέλεση αυτών των δράσεων / έργων.

Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι τέτοιου είδους δράσεις, οι οποίες έχουν σχέση με την αναδιοργάνωση του δημοσίου τομέα, με την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών με βασικό σκοπό την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πολίτη, καθώς και, εν γένει, με την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, είναι απαραίτητο να συμπληρώνονται από τη λειτουργία ενός συνολικού συστήματος ποιότητας για τη δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση. Η ύπαρξή του αφενός μεν θα βοηθήσει στη ριζική αντιμετώπιση των υπαρχουσών δυσλειτουργιών των δημοσίων οργανισμών και των δημοσίων υπηρεσιών, αλλά και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, για παράδειγμα, κατά την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες, αφετέρου δε θα ορίσει με πλήρη σαφήνεια τους στόχους, τη στρατηγική ανάπτυξης κάθε δημοσίου φορέα ή δημοσίου οργανισμού ή ΟΤΑ, αλλά και τα αναμενόμενα, από τη λειτουργία του, αποτελέσματα.

²²⁵ Gomez-Jauregui V., Gomez-Jauregui C., Manchado C. and Otero C., (2014), *ό.π.*, p. 260.

Επομένως, γίνεται αντιληπτό πως με τον προαναφερθέντα τρόπο, καθίσταται δυνατόν να αξιοποιηθούν στο μέγιστο βαθμό οι διαθέσιμοι πόροι, όπως είναι, λόγω χάρη, το ανθρώπινο δυναμικό, οι υποδομές, οι κάθε είδους δαπάνες και, σαφώς, οι επενδύσεις, να γίνει η οριοθέτηση συγκεκριμένων διαδικασιών, οι οποίες στοχεύουν, κυρίως, στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομικότητας σε όλους τους επιμέρους τομείς των δημοσίων φορέων και των δημοσίων οργανισμών, αλλά και, σε τελική ανάλυση, να τεθούν συγκεκριμένοι, κοστολογημένοι και ποσοτικοποιημένοι στόχοι προς επίτευξη από τη διοίκηση του δημοσίου φορέα ή του δημοσίου οργανισμού.

Από τα παραπάνω, γίνεται φανερό το γεγονός ότι η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ειδικά στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση, αποτελεί ένα πολύ καθοριστικό σημείο εκσυγχρονισμού της. Η υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, οι οποίες αποτελούν βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του δημόσιου τομέα της οικονομίας, σε συνδυασμό, βέβαια, με τις απαραίτητες οργανωτικές αλλαγές, αποδίδουν κάποιο αποτέλεσμα μόνο στην περίπτωση που αυτές οδηγούν σε βελτίωση των δεικτών ποιότητας. Είναι αναγκαίο, επομένως, ένα σύστημα ποιότητας το οποίο, εκτός από το σχεδιασμό και την καθιέρωση των διαδικασιών, θα τις αξιολογεί, ενώ, παράλληλα, θα διευκολύνει τον προσδιορισμό των νέων στόχων και θα οδηγεί, επακόλουθα, στην ουσιαστική αξιοποίηση και στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη ενσωμάτωση των πρώτων.

Η κύρια μεθοδολογία ανάπτυξης και καθιέρωσης του συστήματος ποιότητας μίας διοικητικής οντότητας του δημόσιου τομέα, για παράδειγμα, ενός δημοσίου φορέα ή δημοσίου οργανισμού ή και ενός ΟΤΑ, συνοψίζεται στα κατωτέρω βήματα²²⁶:

1. Καθορισμός του αντικειμένου της δραστηριοποίησης και της πολιτικής της.
2. Καθορισμός του κατάλληλου οργανωτικού σχήματος, με σκοπό τη λειτουργία και την εφαρμογή πολιτικής.
3. Προσδιορισμός των απαραίτητων πόρων, όπως είναι, παραδείγματος χάρη, το ανθρώπινο δυναμικό και οι υποδομές.
4. Προσδιορισμός των στόχων, οι οποίοι θα επιτυγχάνονται μέσω διαδικασιών και μεμονωμένων έργων (projects).
5. Καθορισμός των διαδικασιών, των χρησιμοποιούμενων πόρων, καθώς και της τεκμηρίωσης με φυσικά και ηλεκτρονικά αρχεία, προκειμένου άπαντες οι εμπλεκόμενοι να γνωρίζουν τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις τους.
6. Υιοθέτηση μηχανισμού με σκοπό τη συστηματική παρακολούθηση της επίτευξης των στόχων, μέσω της καταγραφής των αποτελεσμάτων, καθώς, επίσης, και της συστηματικής παρακολούθησης συγκεκριμένων δεικτών αποτελεσματικότητας.
7. Υιοθέτηση μηχανισμού με σκοπό τη συστηματική παρακολούθηση των αλλαγών στο περιβάλλον δραστηριοποίησης του φορέα ή του οργανισμού, έτσι ώστε να αποτιμώνται καλύτερα οι όποιες συνέπειες στη δομή, στις διαδικασίες, αλλά και στα έργα του.

Τα ανωτέρω βασικά βήματα χρειάζεται να χαρακτηρίζουν οιοδήποτε σύστημα ποιότητας στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση. Ωστόσο, ανάλογα με το είδος και το επίπεδο διοίκησης, το οποίο εφαρμόζει κάθε φορέας ή οργανισμός,

²²⁶ Ravichandran T. and Rai A., (September 2000), *Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective*, MIS Quarterly, Vol. 24, No 3, pp. 381 – 415.

απαιτείται, μεταξύ άλλων, και ο προσδιορισμός των «αντικειμένων δραστηριοποίησης», των στρατηγικών, της πολιτικής, αλλά και των επιμέρους στόχων των εν λόγω φορέων ή οργανισμών.

Η εφαρμογή ενός συστήματος ποιότητας στη δημόσια διοίκηση και στους ΟΤΑ είναι δυνατόν να συμβάλλει στη συνολική αντιμετώπιση των αναγκών διαχείρισης της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης, διότι η δομή των σύγχρονων συστημάτων ποιότητας καλύπτει όλες τις ανάγκες ενός φορέα ή οργανισμού, όπως την οικονομική διαχείριση, τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού, την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, την περιβαλλοντική διαχείριση και την ασφάλεια των πληροφοριών, ενώ, ταυτόχρονα, θα προσφέρει ένα σαφές σημείο αναφοράς, με κύριο σκοπό τη διενέργεια ελέγχων, τόσο «εσωτερικών», για την επαλήθευση της εφαρμογής των συμφωνηθέντων, αλλά και για τον εντοπισμό των περιθωρίων βελτίωσης, όσο και από «τρίτους», δηλαδή «εξωτερικών» ελέγχων, σε συστηματική ή και έκτακτη βάση, πάνω σε οποιοδήποτε αντικείμενο ελέγχου²²⁷.

Οι ιδιαιτερότητες της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αλλά και της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίες καθιστούν απαιτητή την εφαρμογή των σύγχρονων αρχών του νέου δημοσίου management, καθώς και των σύγχρονων αρχών της διοίκησης ολικής ποιότητας, είναι οι εξής κάτωθι:

- Αντιμετωπίζει πολύπλοκα θέματα.
- Έχει μεγαλύτερη δυσκολία εφαρμογής των αποφάσεων.
- Είναι εργοδότης περισσότερων ανθρώπων, με, εντελώς, διαφορετικούς προσανατολισμούς, σε όλους τους τομείς, ο καθένας από αυτούς.
- Ανταποκρίνεται σε ζητήματα ισονομίας.
- Οφείλει να λειτουργεί ή, τουλάχιστον, να φαίνεται ότι λειτουργεί χάρη του δημοσίου συμφέροντος.
- Χρειάζεται ελάχιστη υποστήριξη.
- Πολλές από τις δραστηριότητές του είναι μεγάλης συμβολικής αξίας και σημασίας.

Οι στόχοι της εφαρμογής της διοίκησης ολικής ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και στους δημοσίου οργανισμούς είναι οι παρακάτω²²⁸:

- Ο πολίτης να λαμβάνει αυτό το οποίο χρειάζεται, έχει ανάγκη ή απαιτείται από το ίδιο το κράτος σε λιγότερο χρόνο, με μικρότερο κόστος και κόπο.
- Ο πολίτης να έχει όσο το δυνατόν περισσότερο άμεση προσβασιμότητα σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων, βέβαια, μεταξύ άλλων, και των υπηρεσιών των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Να μειωθεί αισθητά η γραφειοκρατία, στο ελάχιστο δυνατόν απαιτητό σημείο.

²²⁷ Rashman L., Withers E. and Hartley J., (2009), *Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature*, International Journal of Management Reviews, Vol. 11, p. 468.

²²⁸ Soni V., (2011), *A general framework for understanding 21st century public sector organizations*, International Journal of Public Administration, Vol. 34, Issues 1–2, p. 81.

- Η ευγένεια αυτών που εξυπηρετούν το διοικούμενο πολίτη, δηλαδή, με λίγα λόγια, των δημοσίων υπαλλήλων.
- Να ελεγχθεί και να μειωθεί σε σημαντικό βαθμό το κόστος των υπηρεσιών, οι οποίες προσφέρονται και παρέχονται στο φορολογούμενο πολίτη.

Τα βασικά κριτήρια για την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ποιότητας, ειδικότερα στις δημόσιες υπηρεσίες, άρα και στους τοπικούς οργανισμούς, είναι τα κατωτέρω:

- Στη σημερινή εποχή οι ουσιαστικές μας ανάγκες ως πολίτες ανάγονται στην ποιότητα.
- Η μεγάλη στροφή της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης στην ποιότητα.
- Η επιβολή από την Ευρωπαϊκή Ένωση της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες.
- Η επιτακτική ανάγκη για την ικανοποίηση του κοινωνικού ή, αλλιώς, του δημοσίου συμφέροντος από τους δημόσιους φορείς και τους δημόσιους οργανισμούς.
- Η ανάγκη εξοικονόμησης πόρων, οι οποίοι αφορούν τη μελλοντική ύπαρξη και βιωσιμότητα της δημόσιας διοίκησης και των ΟΤΑ.

Εξάλλου, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση αποτελεί βασικό και κυρίαρχο πλαίσιο των αρχών και των κανόνων του νέου δημοσίου management. Για να οδηγηθεί, όμως, το κράτος στην ποιότητα σε όλους τους οργανισμούς, καθώς, επίσης, και σε όλες τις υπηρεσίες του, συμπεριλαμβανομένων, φυσικά, και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού, είναι απαραίτητη η πιστή εφαρμογή των αρχών και των τεχνικών του δημοσίου management, δηλαδή είναι αναγκαία η εφαρμογή μίας αποτελεσματικής και, συνάμα, ορθολογικής διοίκησης ποιότητας στη δημόσια διοίκηση και στους τοπικούς οργανισμούς²²⁹.

Οι αιτίες, οι οποίες απαιτούν αυτήν την εφαρμογή των αρχών και των μεθόδων μίας αποτελεσματικής νέας δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης, συνοπτικά, είναι οι εξής:

- Η λειτουργική ανεπάρκεια των μεγάλων γραφειοκρατικών οργανώσεων, ιδιαίτερα υπό συνθήκες εντονότατης χρηματοοικονομικής στενότητας.
- Η μεγάλη πληροφοριακή έκρηξη.
- Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας.
- Οι ολοένα και περισσότερο αυξημένες αξιώσεις των πολιτών για ποιοτικές υπηρεσίες.
- Η αναζήτηση από τους νοήμονες εργαζομένους όλων εκείνων των εργασιών και των δραστηριοτήτων εντός του δημοσίου φορέα ή εντός του δημοσίου

²²⁹ Vogel R., (2013), *What happened to the public organization? A bibliometric analysis of public administration and organization studies*, The American Review of Public Administration, Vol. 44, Issue 4, p. 402.

οργανισμού ή εντός του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης, οι οποίες προσφέρουν αλλά και παρέχουν σε αυτούς δυνατότητες ανάπτυξης και όχι απλά και μόνο αμοιβής.

Οι λόγοι, άλλωστε, της ραγδαίας ανάπτυξης του σύγχρονου δημοσίου management και, συνακόλουθα, της διοίκησης ολικής ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας, πηγάζει, μεταξύ πολλών άλλων, και από την απαιτούμενη ικανοποίηση των παρακάτω κοινωνικών αναγκών:

- Τρίπτυχο νέες τεχνολογίες, οικονομία, ανθρωποκεντρική διοίκηση.
- Ευρωπαϊκή Ένωση και παγκοσμιοποίηση.
- Αυξημένοι τομείς κρατικής παρέμβασης.
- Έντονη επίδραση της Κοινωνίας των Πολιτών, καθώς, επίσης, και η αρχή της επικουρικότητας.

Οι αρχές, τέλος, οι οποίες διέπουν το σύγχρονο ή, διαφορετικά, το νέο δημόσιο management, καθώς και τη διοίκηση ολικής ποιότητας στη νέα δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση, λαμβανομένων υπόψη των βασικών παραμέτρων μέσω των οποίων ασκείται ή, τουλάχιστον, θα έπρεπε να ασκείται η δημόσια λειτουργία, είναι οι κάτωθι:

- Η ύπαρξη μίας νέα οργανωτική κουλτούρα στις δημόσιες υπηρεσίες.
 - Η ύπαρξη μίας νέας αντίληψης περί του τι ακριβώς είναι διοίκηση και του πως αυτή ασκείται από τα στελέχη των σύγχρονων δημοσίων φορέων και των σύγχρονων δημοσίων οργανισμών.
 - Η εμφανής ύπαρξη ενός νέου κράτους, το οποίο, μάλιστα, προγραμματίζει και εργάζεται κάτω από συνθήκες ποιότητας για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και για όλους τους αντισυμβαλλόμενους με αυτό.
- *Ποιότητα στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση*

Η έννοια της ποιότητας, μεθοδολογικά τουλάχιστον, στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση έχει σαν αφετηρία της το σημείο εκείνο το οποίο πρεσβεύει ότι όλες οι λειτουργίες στους δημοσίους φορείς και στους δημόσιους οργανισμούς πρέπει πλέον να μετρώνται. Και αυτό για τους εξής λόγους:

1. Γιατί οτιδήποτε μετριέται βελτιώνεται.
2. Γιατί πρέπει να εργαστεί η δημόσια διοίκηση και η τοπική αυτοδιοίκηση στη βάση του κόστους και του οφέλους.
3. Για να γίνει γνωστό το τελικό κόστος.
4. Για να βελτιστοποιηθεί η οικονομία στη βάση του ίδιου έργου και του ίδιου αποτελέσματος.
5. Για να επιτύχει ο δημόσιος τομέας της εθνικής οικονομίας ταχύτερα, ευκολότερα, αλλά και αποτελεσματικότερα.

6. Διότι οι ιδέες είναι μεν καλές, μόνο όταν, όμως, αυτές συνδυάζονται με έργο και με την απαραίτητη αποδοτικότητα όλων των διαθέσιμων πόρων, σε σχέση, βέβαια, πάντα με το παραγόμενο έργο.
7. Για να βρεθούν πιθανές οικονομικότερες εναλλακτικές λύσεις στα προβλήματα τα οποία προκύπτουν στο δημόσιο φορέα ή στο δημόσιο οργανισμό.

Όσον αφορά, τώρα, την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών στους δημοσίους φορείς και στους δημοσίους οργανισμούς, αυτή μετριέται με ένα πλήθος από διάφορους δείκτες.

Πιο συγκεκριμένα, η ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση έχει εφαρμόσει έναν ευρύ, σχετικά, κατάλογο, ο οποίος αποτελείται από ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας ανά τομέα πολιτικής του δημοσίου τομέα, ως εξής²³⁰:

Πίνακας 6.5.: Κατηγοριοποίηση δεικτών στην ελληνική δημόσια διοίκηση

ΤΟΜΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ:

1. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' βαθμού
2. Οικονομία
3. Απασχόληση
4. Κοινωνική Πολιτική / Πρόνοια
5. Περιβάλλον
6. Μεταφορές
7. Δημόσια Ασφάλεια
8. Δημόσια Υγεία
9. Δικαιοσύνη
10. Σωφρονιστικό Σύστημα
11. Προστασία Καταναλωτή
12. Δημόσια Διοίκηση
13. Περιφερειακή Πολιτική
14. Εκπαίδευση
15. Έρευνα, Τεχνολογία, Καινοτομία
16. Ισότητα των δύο φύλων

Πηγή: άρθρο 5, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

- *Ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες άλλων χωρών*

Αποτελεί, πλέον, αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι οι δημόσιες διοικήσεις άλλων ευρωπαϊκών κρατών έχουν από καιρού ενσωματώσει αρχές ολικής ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση των λειτουργιών τους, όπως είναι, για παράδειγμα, η Γερμανία, η Γαλλία, η Μ. Βρετανία, η Ολλανδία και η Δανία, καθώς η παραδοσιακή δομή τους στη δημόσια διοίκηση και στην αποτελεσματικότητά της είναι ισχυρή μέσω της εφαρμογής

²³⁰ άρθρο 5, Ν. 3230/2004, ΦΕΚ 44/Α/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».

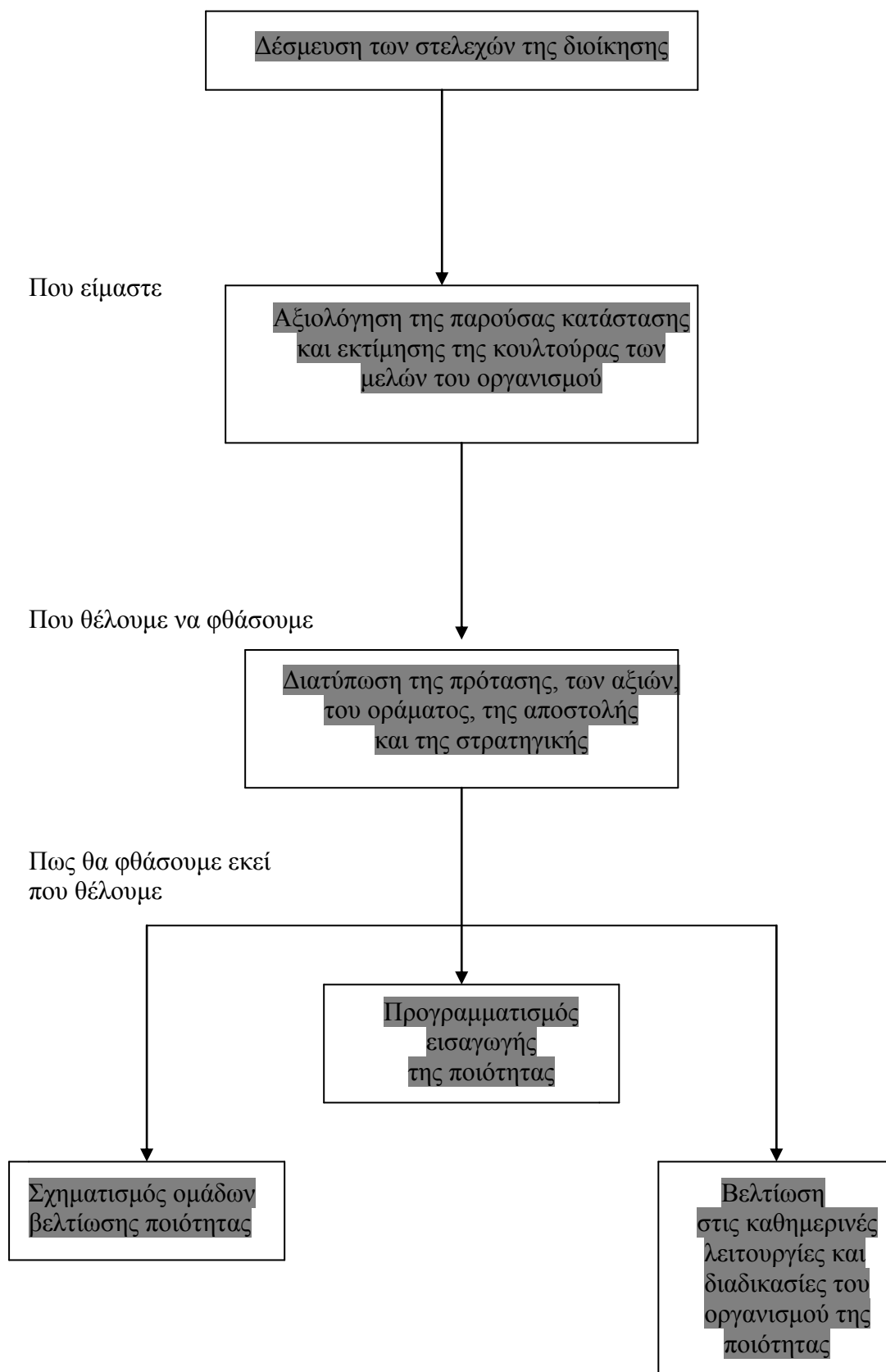
αρχών και κανόνων διεθνών προτύπων ποιότητας, όπως είναι, λόγω χάρη, το ISO της σειράς 9000 ή και άλλων εσωτερικών τους προτύπων ποιότητας.

Τέλος, τεραστίων διαστάσεων προσπάθεια καταβάλλεται από τις νέες χώρες, οι οποίες εισήχθησαν προσφάτως στην οικογένεια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, για να υιοθετήσουν παρόμοιες αρχές, εκκινώντας από την πιστή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αυτοαξιολόγησης (σύστημα ΚΠΑ ή, αλλιώς, CAF). Πρόκειται για χώρες όπως είναι, για παράδειγμα, η Κύπρος, η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Λετονία, η Εσθονία και η Λιθουανία.

- *Βήματα υλοποίησης αρχών ποιότητας στο δημόσιο τομέα*

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα του συγκεκριμένου κεφαλαίου του εν λόγω πονήματος, παρουσιάζονται, συνοπτικά και επιγραμματικά, στο παρακάτω σχήμα, τα βασικά βήματα υλοποίησης των αρχών και των κανόνων της ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας:

Διάγραμμα 6.8.: Βήματα υλοποίησης αρχών ποιότητας στο δημόσιο τομέα



Πηγή: Κέφης Β., (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σσ. 229 - 230

Συνοψίζοντας, τα παραπάνω βήματα υλοποίησης των αρχών και των κανόνων της ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας, προϋποθέτουν την ύπαρξη ορισμένων παραμέτρων, οι οποίες διέπουν την ποιότητα στις υπηρεσίες. Αυτές, σε αδρές γραμμές, είναι οι εξής:

- Τα υλικά στοιχεία στο φυσικό περιβάλλον που ασκείται η υπηρεσία (κτήριο, εξοπλισμός, προσωπικό και εμφάνισή του κλπ.).
- Η αξιοπιστία, την οποία συνθέτει η ακρίβεια, η συνέπεια, καθώς, επίσης, και η ορθότητα της παροχής της υπηρεσίας.
- Η ανταπόκριση και η προθυμία να εξυπηρετηθεί ο πελάτης ή ο πολίτης, στην περίπτωση του δημόσιου τομέα της οικονομίας.
- Η ικανότητα, δηλαδή, με άλλα λόγια, οι δεξιότητες και οι γνώσεις τις οποίες πρέπει να κατέχει το άτομο το οποίο παρέχει και προσφέρει την υπηρεσία.
- Η ευγένεια η οποία διακρίνει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων που συναλλάσσονται με το κοινό (ευγενικό ύφος, σοβαρότητα και προσήνεια).
- Η ειλικρίνεια.
- Η ασφάλεια, δηλαδή, ο πελάτης ή ο πολίτης να μην αισθάνεται κανενός είδους κίνδυνο ή αμφιβολία σχετικά με την υπηρεσία.
- Η εύκολη πρόσβαση του κοινού στον οργανισμό, αλλά και η εύκολη επαφή του κοινού με τους υπαλλήλους του οργανισμού.
- Η καλή επικοινωνία των υπαλλήλων με τους πελάτες ή τους πολίτες, με απλά λόγια, δηλαδή, η ικανότητα των υπαλλήλων να επικοινωνούν με κατανοητό τρόπο με τους πελάτες ή τους πολίτες.
- Η κατανόηση, τέλος, η οποία προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, κυρίως, μεγάλο ενδιαφέρον από πλευράς των υπαλλήλων του οργανισμού για τις ανάγκες του πελάτη ή του πολίτη.

Σε τελική ανάλυση, η υλοποίηση των αρχών και των κανόνων της ποιότητας στο δημόσιο τομέα της οικονομίας, προϋποθέτει και μία ολοκληρωμένη διαδικασία προγραμματισμού της ποιότητας από τη διοίκηση του δημοσίου φορέα ή του δημοσίου οργανισμού²³¹.

Πιο αναλυτικά, προγραμματισμός, εξ ορισμού, σημαίνει την προπαρασκευή για αλλαγή. Έχει έναν καθαρά μελλοντοστρεφή χαρακτήρα, ενώ, παράλληλα, προσφέρει κατεύθυνση σε όλο τον οργανισμό και, επομένως, η σημασία του είναι απολύτως καθοριστική. Χωρίς έναν σωστό προγραμματισμό, το αποτέλεσμα θα είναι σπατάλη πόρων, κόπου, αλλά, επιπλέον, και φήμης, στην επιδίωξη άγονων εγχειρημάτων καταδικασμένων στην αποτυχία.

Προγραμματισμός ποιότητας, από την άλλη μεριά, είναι η διαδικασία της θέσπισης στόχων ποιότητας μεγάλης εμβέλειας, καθώς, επίσης, και ο καθορισμός της προσέγγισης για επίτευξη αυτών των στόχων. Έχει κεφαλαιώδη σημασία για μια αποτελεσματική και, σχετικά, διαχειρίσιμη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας.

Στην εποχή της ποιότητας, ωστόσο, ένα καλό στρατηγικό πρόγραμμα δεν αρκεί για να επιβιώσει ένας οργανισμός. Αυτό που έχει μεγάλη σημασία, κατά συνέπεια, είναι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι, να εργάζονται από κοινού, όσο το δυνατόν περισσότερο, για

²³¹ Wright B. E., Christensen R. K. and Isett K. R., (2013), *Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change*, Public Administration Review, Vol. 73, Issue 5, p. 745.

να εξασφαλίσουν, έτσι, τη βελτίωση του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς των δραστηριοτήτων του, χρησιμοποιώντας, βέβαια, ως βασικό γνώμονα, τον προγραμματισμό της ποιότητας.

Ένα πρόγραμμα ποιότητας θα πρέπει, επίσης, να περιλαμβάνει όλα όσα επιθυμεί να επιτύχει ο οργανισμός, αλλά και το πώς και το πότε πρόκειται να τα επιτύχει. Πρόκειται, δηλαδή, για ένα πρόγραμμα υποστήριξης των προθέσεων της διοίκησης του οργανισμού.

Το πλαίσιο, εν τέλει, στο οποίο υπάγεται η γενική διαδικασία του προγραμματισμού της ποιότητας, καθορίζει την ανάπτυξη των παρακάτω στοιχείων ενός οργανισμού :

1. Ανάλυση του περιβάλλοντος.
2. Αποστολή της ποιότητας.
3. Χάραξη της πολιτικής ποιότητας.
4. Θέσπιση των στρατηγικών στόχων της ποιότητας.
5. Εκπόνηση των προγραμμάτων δράσης για την ποιότητα.
6. Υλοποίηση της στρατηγικής ποιότητας.
7. Παρακολούθηση και αξιολόγηση των επιδόσεων στην ποιότητα.

Η *ανάλυση περιβάλλοντος* επιβάλλεται προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι ο πελάτης – πολίτης παίρνει αυτό που θέλει. Για το λόγο αυτό χρειάζεται διαρκής και συστηματική ανάλυση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του οργανισμού – εσωτερικοί παράγοντες – καθώς και των ευκαιριών και των απειλών που ο οργανισμός δέχεται από το εξωτερικό περιβάλλον.

Βαρύνουσας σημασίας ζήτημα είναι και η εκπόνηση της *αποστολής της ποιότητας*. Αυτή παρέχει κατευθύνσεις στον οργανισμό και πληροφορεί όλες τις οργανωτικές μονάδες της επιχείρησης σχετικά με τα ζητήματα στα οποία δίνει βαρύτητα η διοίκηση και θα πρέπει να είναι σύντομη, σαφής, καθώς και περιεκτική. Η αποστολή ποιότητας μεταφράζεται ως ο θεμελιώδης λόγος λειτουργίας του οργανισμού και παρέχει τα πλαίσια μέσα στο οποίο συσχετίζονται όλες οι δραστηριότητές του. Κατά συνέπεια, διαδραματίζει το στρατηγικό ρόλο της καθοδήγησης του οργανισμού μέσω της πολιτικής ποιότητας.

Η *χάραξη μιας πολιτικής ποιότητας* είναι μια από τις ευθύνες της διοίκησης του οργανισμού και πρέπει να συνδέεται με τη δέσμευση στις αρχές και τις πρακτικές της ποιότητας. Η πολιτική ποιότητας αποτελεί το πρώτο ορατό τεκμήριο ότι η διοίκηση του οργανισμού έχει πάρει στα σοβαρά το ζήτημα της ενασχόλησής της με την ποιότητα. Η πολιτική ποιότητας δίνει κατευθύνσεις για το τι πρέπει να γίνει και όχι για το πώς θα γίνει στην πράξη. Εφαρμόζεται σε όλο τον οργανισμό και σε όλες τις κατηγορίες συστημάτων εργασίας. Σημαντικό στοιχείο είναι ότι η πολιτική πρέπει να ελκύσει την προσοχή τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο οργανισμός θα πρέπει να τηρήσει τις υποσχέσεις του , αλλιώς κινδυνεύει η επιβίωσή του. Στόχος της διοίκησης είναι να αναπτύξει μια πολιτική ποιότητας που να είναι αποδεκτή από ολόκληρο τον οργανισμό και να έχει ως σημείο αναφοράς τον πελάτη και την ικανοποίηση των αναγκών του.

Η *θέσπιση στρατηγικών στόχων για την ποιότητα* συνδέεται άμεσα με την ανάγκη για διαρκή βελτίωση της ποιότητας. Χρησιμοποιούνται για ανατροπή ή τον έλεγχο μια κατάστασης και από τη στιγμή που θα τεθούν πρέπει να υλοποιηθούν στους τομείς που η διοίκηση εντοπίζει ή διαισθάνεται ότι υπάρχει πρόβλημα²³².

²³² Walker R. M., Brewer G. A., Boyne G. A. and Avellaneda C. N., (2011), *Market orientation and public service performance: New public management gone mad?*, Public Administration Review, Vol. 71, p. 711.

Τα προγράμματα δράσης για την ποιότητα είναι απαραίτητα για να εξασφαλίζεται η συνέχεια του προγράμματος ποιότητας. Συνδέονται άμεσα με ζητήματα υλοποίησης και με τα αποτελέσματα και επεξηγούν τη λεπτομερή αντιμετώπιση παρόμοιων ζητημάτων. Χωρίς προγράμματα δράσης, τα προγράμματα ποιότητας χάνουν την ικανότητά τους να προσφέρουν μια συνεκτική δύναμη προγραμματισμού στον οργανισμό.

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού ποιότητας είναι το στάδιο της υλοποίησης που περιλαμβάνει :

- Εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων που ασχολούνται με τα θέματα της ποιότητας,
- Συμμετοχή στην υλοποίηση του προγράμματος ποιότητας αυτών που έχουν δραστηριοποιηθεί στην ανάπτυξη των δράσεων ποιότητας και στην εκπόνηση προγραμμάτων σχετικών με την ποιότητα,
- Ανάπτυξη διαδικασιών προκειμένου να υλοποιηθεί το πρόγραμμα ποιότητας.

Κλείνοντας, η ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιδόσεων στην ποιότητα είναι απαίτηση προκειμένου να διαπιστώνεται διαρκώς η αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων ποιότητας. Αυτό σημαίνει την ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης σε όλα τα επίπεδα του προγράμματος ποιότητας. Είναι μια διαδικασία αντίστροφη από αυτή της υλοποίησης που πραγματοποιείται από κάτω προς τα πάνω προκειμένου να παράγει δεδομένα σε καθημερινή βάση. Αυτά τα δεδομένα απόδοσης, με χρήση εργαλείων ποιότητας, παρέχουν στατιστικά και πραγματικά στοιχεία των επιδόσεων στην ποιότητα.

Η παρακολούθηση πρέπει να χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των προγραμμάτων ποιότητας. Αυτά ελέγχουν την βιωσιμότητα και αποτελεσματικότητα του καθορισμένου προγράμματος ποιότητας με βάση τα αποτελέσματα της υλοποίησης. Η ανάπτυξη συστημάτων πληροφόρησης ποιότητας σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού εξασφαλίζει το συντονισμό, την επάρκεια και τη συνέχεια της υλοποίησης του προγράμματος ποιότητας.

Στη φάση αυτή πρέπει να πραγματοποιηθεί ένας έλεγχος ποιότητας. Αυτός ο έλεγχος ποιότητας σημαίνει μια ανεξάρτητη και επίσημη εξέταση των επιδόσεων του προγράμματος ποιότητας. Εκτιμητές πρέπει να είναι πάντοτε άτομα που δεν έχουν άμεση ευθύνη για τα αποτελέσματα του προγράμματος ποιότητας, αλλά που έχουν την εξουσία να ζητούν τις πληροφορίες που θα τους επιτρέψουν να κάνουν ουσιαστική αξιολόγηση. Το αποτέλεσμα του ελέγχου ποιότητας θα υπόκειται και το ίδιο σε συνεχή βελτίωση. Θα αξιολογείται τόσο το περιεχόμενο του προγράμματος ποιότητας όσο και η διαδικασία της αξιολόγησης²³³.

Συμπερασματικά, πάντως, και με βάση αυτά που αναφέρθηκαν ανωτέρω, μπορεί να λεχθεί εύκολα ότι η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης ολικής ποιότητας στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση οδηγεί, με μεγάλη ακρίβεια, στη φάση της μετάβασης από τον πολίτη διοικούμενο, στον πολίτη ευνοούμενο από την πολιτεία. Έτσι, καθίσταται, πλέον, απαραίτητο να δημιουργηθούν διευθύνσεις ποιότητας σε κάθε υπουργείο ή υπηρεσία του δημοσίου τομέα της οικονομίας, ούτως ώστε αυτές να επιλαμβάνονται και να επιλύουν θέματα τα οποία ανάγονται στην ποιότητα, στην αποδοτικότητα, καθώς, επίσης, και στην αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της δημόσιας οργάνωσης και διοίκησης, με απώτατο, βέβαια, σκοπό την περαιτέρω

²³³ ό.π., p. 712.

εξοικονόμηση πόρων και μέσων για τη λειτουργία, αλλά και την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας του δημοσίου, προς όφελος, πάντα, των φορολογούμενων πολιτών.

6.5.9. Η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) στην τοπική αυτοδιοίκηση

Συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) ορίζεται η *συνεχής και συστηματική σύγκριση μίας ή περισσότερων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται άριστες σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο*²³⁴.

Από τον παραπάνω ορισμό και μόνο γίνεται αντιληπτό το γεγονός ότι η συγκεκριμένη διαχειριστική μέθοδος έχει αναδειχθεί από πρακτικές οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, ήτοι από πρακτικές του ιδιωτικού management.

Ωστόσο, η εν λόγω διαχειριστική τεχνική θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και στη δημόσια διοίκηση και, επομένως, στην τοπική αυτοδιοίκηση, παρόλο που δεν υπάρχει το στοιχείο του ανταγωνισμού και της επίτευξης κέρδους στους δημοσίους φορείς, προσαρμοσμένη, βέβαια, πάντα, στα δεδομένα και στο περιβάλλον αυτών.

Αναλυτικότερα, όσον αφορά τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, θα ήταν δυνατόν, μέσω της σύγκρισης των βέλτιστων πρακτικών (best practices) που εφαρμόζονται από αντίστοιχους ΟΤΑ ή άλλους δημοσίους οργανισμούς σε διεθνές ή και εγχώριο επίπεδο, να αναζητηθεί ένας μηχανισμός γνώσης προερχόμενος από τους κορυφαίους, βάσει των αποτελεσμάτων τους, ΟΤΑ ή άλλους δημοσίους οργανισμούς παγκοσμίως ή και σε εγχώριο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, θα προσδιοριστούν και θα κατανοηθούν πλήρως τα βήματα εκείνα τα οποία οδήγησαν αυτούς στην κορυφή ή αλλιώς σε ηγετική θέση στον τομέα τους. Στόχος, φυσικά, αποτελεί η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση αυτών που διαμορφώνουν τις στρατηγικές των τοπικών οργανισμών, ούτως ώστε να αναληφθούν από πλευράς τους δράσεις με κύριο σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας αλλά και της αποδοτικότητας αυτών των οργανισμών και, κατ' επέκταση, των προσφερομένων υπηρεσιών τους.

Τα στάδια υλοποίησης της συγκριτικής προτυποποίησης ως μεθόδου ελέγχου και προγραμματισμού σε μία οργανωτική μονάδα της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι τα εξής πέντε:

1. *Αναγνώριση του προβλήματος*
2. *Επιλογή των ΟΤΑ – προτύπων*
3. *Συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων*
4. *Ερμηνεία των αποτελεσμάτων και θέσπιση στόχων*
5. *Εφαρμογή και έλεγχος των αποτελεσμάτων*

Το benchmarking δεν θεωρείται απλά και μόνο μία αντιγραφή των άριστων πρακτικών άλλων οργανισμών. Αυτό θα οδηγούσε σε μαρασμό και σε αποτυχία την οργανωτική μονάδα. Αντιθέτως, αυτή η μέθοδος συνιστά τη λήψη, την υιοθέτηση και την εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών (best practices) άλλων οργανισμών, προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, στην κουλτούρα, στη φιλοσοφία, στην πολιτική, στις μεθόδους, καθώς, επίσης, και στο περιβάλλον δραστηριοποίησης της συγκεκριμένης οργανωτικής μονάδας που χρησιμοποιεί τη συγκριτική προτυποποίηση.

Η συγκριτική προτυποποίηση διαχωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες:

²³⁴ Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τόμος Α', Θεωρία, έκδοση Ε, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σ. 133.

1. Την εσωτερική συγκριτική προτυποποίηση, η οποία αναφέρεται στη μελέτη επιτυχημένων διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς δράσης που εφαρμόζουν τμήματα ή διευθύνσεις μίας οργανωτικής μονάδας με σκοπό την επέκτασή τους στο σύνολο των τμημάτων ή διευθύνσεων του οργανισμού.
2. Την εξωτερική συγκριτική προτυποποίηση, η οποία αναφέρεται στη μελέτη επιτυχημένων διαδικασιών σε όλα τα επίπεδα και τους τομείς δράσης που εφαρμόζουν άλλες οργανωτικές μονάδες με σκοπό την εφαρμογή τους και από έναν συγκεκριμένο οργανισμό που χρησιμοποιεί το benchmarking.

Συνοψίζοντας, τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της εν λόγω διαχειριστικής μεθόδου είναι τα κάτωθι:

- Ο εντοπισμός των δυνατοτήτων και των αδυναμιών ενός πλήθους οργανισμών που ενδιαφέρουν μία συγκεκριμένη οργανωτική μονάδα αλλά και αυτής της ίδιας.
- Η καταγραφή της πραγματικής θέσης της οργάνωσης στο επίπεδο του τομέα δραστηριοποίησής της.
- Η επιτάχυνση των διαδικασιών της αναδόμησης, της αναδιάρθρωσης και του ανασχεδιασμού εντός του οργανισμού.
- Η αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της δράσης έξω από τα στενά όρια και πλαίσια της οργανωτικής μονάδας.
- Η βελτίωση της ποιότητας του ενδοοργανωσιακού περιβάλλοντος.

Βασικότατο μειονέκτημα της συγκεκριμένης διαχειριστικής μεθόδου αποτελεί η μη εγκυρότητα σε πολλές περιπτώσεις των παρεχόμενων δεδομένων του οργανισμού – πρότυπο με σκοπό την παραπλάνηση της οργανωτικής μονάδας – «μελετητή».

Συμπερασματικά, να τονιστεί ιδιαίτερα σε αυτό το σημείο το γεγονός ότι η συγκριτική προτυποποίηση (benchmarking) συνιστά μία συστηματική, αυστηρή και εντατική διαδικασία, η οποία απαιτεί πρωτίστως τη γνώση των δεδομένων του εσωτερικού περιβάλλοντος τόσο του οργανισμού – πρότυπο όσο και της οργανωτικής μονάδας – «μελετητή». Να προστεθεί, τέλος, βάσει της εμπειρίας από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, ότι πολλοί οργανισμοί – πρότυπα παρέχουν πληροφορίες για ορισμένες μόνο λειτουργίες τους, κυρίως τις δευτερεύουσες, και, σε κάθε περίπτωση, αποφεύγουν να δίδουν οιαδήποτε πληροφορία αφορά τις κύριες λειτουργίες τους.

6.5.10. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) στην τοπική αυτοδιοίκηση

6.5.10.1. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) στις ιδιωτικές επιχειρήσεις

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον επιβάλλει τη δημιουργία νέων οργανωτικών δομών και νέων σχέσεων με τους συμμετέχοντες στο σύστημα αξίας, γεγονός το οποίο θα οδηγήσει στην επίτευξη ποιότητας, καθώς και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

Ποιες, όμως, δραστηριότητες θα εκτελεί η ίδια η επιχείρηση και ποιες δραστηριότητες θα δοθούν σε συνεργάτες; Η επιλογή αυτή, που είναι γνωστή και ως *εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing)*, τις δύο τελευταίες δεκαετίες έχει επανέλθει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος.

Πιο αναλυτικά, από τη μελέτη ενός μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, σε διαφορετικούς τομείς δραστηριότητας, παρατηρήσαμε πως πολλές από αυτές εξωτερικεύουν μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων.

Ειδικότερα, δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα η τροφοδοσία, η συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού, η ασφάλεια και ο καθαρισμός των γραφείων, δίνονται παραδοσιακά σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ωστόσο, σχετικά πρόσφατα παρατηρείται το φαινόμενο επιχειρήσεις να εξωτερικεύουν σημαντικές δραστηριότητες, όπως λόγου χάρη το στρατηγικό προγραμματισμό, τη χρηματοοικονομική διοίκηση, το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις, τα πληροφοριακά συστήματα, ακόμα και την ίδια τους την παραγωγή, σε εξωτερικούς – εξειδικευμένους συνεργάτες²³⁵.

Τρανό παράδειγμα αποτελεί η πολυεθνική NIKE. Η συγκεκριμένη εταιρεία δεν έχει δικά της εργοστάσια παραγωγής, αφού τα προϊόντα της παράγονται στην Άπω Ανατολή σε εργοστάσια συνεργατών. Πολλοί αναλυτές, μάλιστα, τη χαρακτηρίζουν σαν εικονική επιχείρηση, διότι ελέγχει μόνο την επωνυμία του προϊόντος (brand), ενώ παράλληλα πραγματοποιεί και το συντονισμό των υπόλοιπων δραστηριοτήτων. Εξωτερίκευσε μέχρι και τη διαφήμιση, αλλά και το πρόγραμμα marketing, στην Wieden & Kennedy, της οποίας οι προσπάθειες οδήγησαν την NIKE στην κορυφή της κλίμακας αναγνωρισιμότητας του προϊόντος. Τέλος, τις ίδιες σχεδόν επιλογές έκαναν και οι εταιρείες REEBOK, TOYOTA και ERICSSON.

Η επιλογή της εξωτερίκευσης δραστηριοτήτων από έναν οργανισμό, είτε αυτός παράγει προϊόντα είτε αυτός παρέχει υπηρεσίες, κάτω από τις σωστές συνθήκες και προϋποθέσεις είναι δυνατόν να επιφέρει πλεονεκτήματα στον ίδιο τον οργανισμό. Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι:

- *Πλεονέκτημα κόστους.* Μέσω του outsourcing μπορούν να μειωθούν τα συνολικά κόστη και να βελτιωθεί η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω: α) της αρμονικότερης συνεργασίας με τους προμηθευτές, β) της αποφυγής υποαπασχόλησης γιατί η επιχείρηση διαθέτει ακριβώς τους πόρους οι οποίοι είναι απαραίτητοι και δε δεσμεύει περιττά κεφάλαια, γ) της αποφυγής εξάρτησης από μία ορισμένη τεχνολογία, δ) της εκμετάλλευσης οικονομιών κλίμακας για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία, πράγμα το οποίο καθιστά την παραγωγή του ή την παροχή της από την ίδια ασύμφορη.
- *Διασπορά κινδύνου.* Η επιχείρηση προσδοκά οφέλη από το μοίρασμα του κινδύνου με τους συνεργάτες της. Στην περίπτωση, δηλαδή, που εμφανισθεί μία αναπάντεχη κάμψη στην αγορά, η ζημιά την οποία θα αντιμετωπίσει η επιχείρηση θα είναι πολύ μικρότερη, σχετικά με την περίπτωση που αυτή παράγει τα πάντα In house.
- *Επιλογή συνεργατών.* Η επιχείρηση έχει το πλεονέκτημα να επιλέγει κάθε φορά τους συνεργάτες της. Έτσι, αν δεν είναι ικανοποιημένη από μια ορισμένη συνεργασία, είναι σε θέση να τη διακόψει και να επιλέξει κάποια άλλη.
- *Συγκέντρωση λειτουργιών.* Η διοίκηση της επιχείρησης, εφόσον δεν απασχολείται πια με τη διατήρηση και την ανάπτυξη των εκχωρούμενων λειτουργιών, μπορεί να συγκεντρωθεί πιο αποτελεσματικά στις λειτουργίες εκείνες οι οποίες αποτελούν θεμελιώδεις λειτουργίες και οι οποίες μπορούν να της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά δραστηριοποίησής

²³⁵ Wright, B. E., Christensen R. K. and Pandey, S. K., (2013), *Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures*, International Public Management Journal, Vol. 16, Issue 2, p. 221.

της. Επομένως, μπορεί να ανακαλύψει τις νέες ευκαιρίες και τις νέες απειλές, ενώ ταυτόχρονα μπορεί μέσα από την αποτελεσματική διαχείρισή τους να προσαρμοστεί στις αλλαγές και στο νέο περιβάλλον που δημιουργήθηκε, αντιμετωπίζοντας καλύτερα τους ανταγωνιστές, αλλά και ικανοποιώντας στο έπακρον τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των καταναλωτών.

Παρά τα πλεονεκτήματά του, το outsourcing ενέχει πολλούς κινδύνους σε περίπτωση που δεν εφαρμοστεί σωστά από έναν οργανισμό.

Πιο συγκεκριμένα, αυτό το οποίο θα πρέπει να έχει υπόψη της μια επιχείρηση που επιθυμεί να προχωρήσει σε εξωτερική δραστηριοτήτων, είναι ότι *δεν χρειάζεται να εξωτερικεύει λειτουργίες οι οποίες θεωρούνται θεμελιώδεις ή όπως αλλιώς ονομάζονται λειτουργίες κορμού.*

Αναλυτικότερα, μια επιχείρηση για να έχει λόγο ύπαρξης, απαιτείται να έχει να προσφέρει κάτι μοναδικό στους πελάτες της. Αυτό, βέβαια, είναι μοναδικό από οργανισμό σε οργανισμό, ενώ παράλληλα αποτελεί τη βάση για τη διαφοροποίησή της. Έτσι, μέσω της ορθολογικής διαχείρισης των πόρων, αλλά και της σωστής διοίκησης της επιχείρησης, αναπτύσσονται θεμελιώδεις ικανότητες, πάνω στις οποίες πρόκειται να στηριχθεί η επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά δραστηριοποίησής της²³⁶.

Κατά συνέπεια, οι λειτουργίες που αναπτύχθηκαν οι ιδιαίτερες αυτές ικανότητες, αποτελούν αποκλειστικό προνόμιο της εταιρίας και δεν πρέπει επουδενί να δίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Διαφορετικά, οι δικές μας αυτές λειτουργίες, θα αποτελέσουν βασικές λειτουργίες των συνεργατών μας, οι οποίοι καθίστανται αυτομάτως απειλή για την επιχείρησή μας, ιδιαίτερα μάλιστα εάν δραστηριοποιούνται στη δική μας αγορά. Άρα, είναι επιβεβλημένο, αν και πολλές φορές επίπονο, να αναγνωριστούν και να διαχωριστούν οι μη εκχωρούμενες θεμελιώδεις ικανότητες του οργανισμού από τις εκχωρούμενες οριακές ικανότητές του.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιχείρηση παραγωγής ποδηλάτων SCHWINN, η οποία για έναν σχεδόν αιώνα διατήρησε τη θέση του παγκόσμιου ηγέτη στην αγορά της. Εντούτοις, σαν αποτέλεσμα μίας λανθασμένης απόφασης outsourcing, η επιχείρηση έφθασε στην χρεοκοπία. Ειδικότερα, τα στελέχη της SCHWINN έδωσαν την τεχνογνωσία της παραγωγής της στην GIANT MANUFACTURING COMPANY της Ταϊβάν και στην CHINA BICYCLE COMPANY. Σήμερα, οι δύο αυτές εταιρείες κυριαρχούν στη διεθνή αγορά. Η ανικανότητα της SCHWINN να προστατέψει τις θεμελιώδεις ικανότητες παραγωγής της, καθώς και να καινοτομήσει προτού την ξεπεράσουν οι αρχικά συνεργάτες της και μετέπειτα ανταγωνιστές της, αποτελεί χαρακτηριστικότατο παράδειγμα κακής χρήσης της μεθόδου του outsourcing.

Συμπερασματικά, το outsourcing αποτελεί μία στρατηγικής σημασίας επιλογή για τις σύγχρονες επιχειρήσεις, η οποία έχει καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλής την τελευταία εικοσαετία. Ακριβώς επειδή είναι μια πρακτική σχετικά νέα, αντιμετωπίζεται από τα ανώτερα στελέχη με αρκετή διστακτικότητα και καχυποψία. Πρέπει, όμως, να γνωρίζουν πως η άσκηση ενός ορθολογικού outsourcing, μπορεί να επιφέρει σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε έναν οργανισμό, καθιστώντας τον ηγέτη σε μία συγκεκριμένη αγορά. Αντίθετα, η αλόγιστη χρήση του outsourcing, ίσως αποτελέσει σημαντική πηγή προβλημάτων για την επιχείρηση.

²³⁶ ό.π., p. 222.

6.5.10.2. Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing) στους ΟΤΑ

Η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing), μολονότι αποτελεί έννοια και μέθοδο η οποία προέρχεται και χρησιμοποιείται κυρίως στα πλαίσια της οργάνωσης και της διοίκησης των ιδιωτικών επιχειρήσεων και οργανισμών, εντούτοις, αυτή δύναται να εφαρμοστεί και από δημόσιους φορείς, όπως τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πιο αναλυτικά, στους ΟΤΑ το outsourcing μπορεί να λάβει τη μορφή ευθείας ανάθεσης – εκχώρησης – παραχώρησης ορισμένων λειτουργιών τους, κυρίως δευτερευσών αλλά ακόμη και κυρίων – θεμελιωδών εφόσον δεν θίγεται το δημόσιο συμφέρον, σε ιδιώτες, όπως, λόγου χάρη, των διαφόρων τεχνικών υπηρεσιών, των υπηρεσιών καθαριότητας, καθώς και των διαφόρων διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών ή του λογιστηρίου, και τη μορφή των ευρέως γνωστών Συμπράξεων Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα (ΣΔΙΤ) με σκοπό την εκτέλεση διαφόρων έργων.

Να προστεθεί, τέλος, ότι με την εφαρμογή της διαδικασίας του outsourcing στην τοπική αυτοδιοίκηση, καθίσταται περισσότερο από ποτέ δυνατή η σημαντική για την εξυγίανση και την επιβίωση μίας οργανωτικής μονάδας μείωση του οικονομικού κόστους λειτουργίας των ΟΤΑ, η περαιτέρω μείωση του γραφειοκρατικού κόστους αυτών, καθώς, επίσης, και η απόκτηση της απαραίτητης τεχνογνωσίας από πλευράς των τοπικών οργανισμών, μέσω της ανάπτυξης της ιδιωτικής πρωτοβουλίας σε έναν συγκεκριμένο τομέα δραστηριοποίησης αυτών²³⁷.

6.5.11. Τεχνικές ανάλυσης περιβάλλοντος ΟΤΑ

6.5.11.1. Ανάλυση SWOT

Η ανάλυση S.W.O.T. (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats) περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, σε πρώτη φάση, των στρατηγικών προβληματισμών της δημόσιας οργάνωσης για να ακολουθήσει, σε δεύτερη φάση, η ανάπτυξη, επί τη βάση των στρατηγικών προβληματισμών, της στρατηγικής που ταιριάζει καλύτερα στις επικρατούσες συνθήκες²³⁸. Η ανάλυση S.W.O.T. είναι μια τεχνική που παραθέτει και συσχετίζει τα ενδοδιοικητικά δυνατά και αδύνατα σημεία μιας δημόσιας οργάνωσης απέναντι στις ευκαιρίες και στις απειλές που διαμορφώνονται στο πλαίσιο του εξωτερικού περιβάλλοντος δραστηριοποίησης της ως άνω δημόσιας οργάνωσης, αποβλέποντας:

1. Στον προσδιορισμό των κύριων στρατηγικών προβληματισμών που η δημόσια οργάνωση καλείται να αντιμετωπίσει και
2. Στη διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών επιλογών που θα διασφαλίζουν επιτυχή προσέγγιση των ως άνω στρατηγικών προβληματισμών.

Στο πλαίσιο της προαναφερθείσας ανάλυσης S.W.O.T. ορίζονται τα κάτωθι:

A. Δυνατό σημείο θεωρείται ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που ενδέχεται να αποβεί καθοριστικό στην προσπάθεια βελτίωσης της δημόσιας οργάνωσης και εκπλήρωσης της Αποστολής της.

B. Αδύνατο σημείο είναι ένα εσωτερικό χαρακτηριστικό που καθιστά τη δημόσια οργάνωση προβληματική και μη επαρκή στην άσκηση δημόσιων πολιτικών του τομέα αρμοδιότητάς της.

²³⁷ *ό.π.*, p. 222.

²³⁸ *ό.π.*, p. 223.

Γ. Ευκαιρία είναι η εξωτερική (περιβαλλοντική) συνθήκη που προσφέρει σημαντικές βελτιωτικές προοπτικές σε ότι αφορά τον τρόπο παροχής δημοσίων υπηρεσιών εκ μέρους της δημόσιας οργάνωσης.

Δ. Απειλή θεωρείται η εξωτερική περίσταση που δημιουργεί σοβαρό ενδεχόμενο υπονόμησης της αποτελεσματικής λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης.

Στην πρώτη φάση εφαρμογής της ανάλυσης S.W.O.T., προσδιορίζονται τα δυνατά σημεία και τα αδύνατα σημεία της δημόσιας οργάνωσης όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της εν λόγω οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Ηγεσία
- Σαφήνεια οράματος/αποστολής
- Αξίες
- Ανθρώπινο δυναμικό
- Χρηματοδότηση
- Θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης
- Οργανωτική δομή της δημόσιας οργάνωσης
- Υλικοτεχνική υποδομή
- Διατιθέμενοι πόροι
- Διαδικασίες
- Εσωτερικοί διάλογοι επικοινωνίας
- Συνεργασίες-δίκτυα με ομάδες συμφερόντων

Εν συνεχεία, προσδιορίζονται οι ευκαιρίες και οι απειλές ως συνάρτηση παραγόντων που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον της δημόσιας οργάνωσης, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

- Χρηματοδοτικά προγράμματα
- Παγκοσμιοποιημένη οικονομία
- Τεχνολογικές εξελίξεις
- Απαιτήσεις-ανάγκες «πελατών»
- Δημογραφικές μεταβολές
- Κοινωνικές συνθήκες-τάσεις
- Νομικό πλαίσιο
- Πολιτικές συγκυρίες-πολιτική βούληση

Με την ολοκλήρωση της ως άνω ανάλυσης, κάθε ένα εκ των δυνατών σημείων, αδύνατων σημείων, ευκαιριών και απειλών που έχουν εντοπισθεί αξιολογείται, έτσι ώστε, με γνώμονα τις προτεραιότητες κάθε δημόσιας οργάνωσης, να επισημανθούν τα πλέον σημαντικά εξ αυτών. Κατ' αυτόν τον τρόπο προσδιορίζονται οι κυριότεροι στρατηγικοί προβληματισμοί που άπτονται της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης²³⁹.

Μετά τον εντοπισμό των κυριότερων στρατηγικών προβληματισμών για τη δημόσια οργάνωση, προσδιορίζονται οι βασικοί άξονες – κατηγορίες των στρατηγικών επιλογών αυτής, ως συνδυασμός των στοιχείων που προέκυψαν από την ανάλυση S.W.O.T. και σύμφωνα, πάντα, με τα όσα απεικονίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

²³⁹ ό.π., p. 223.

Πίνακας 6.6.: Ανάλυση SWOT

ΔΥΝΑΤΟ ΣΗΜΕΙΟ (συνδυασμός με ευκαιρία)	ΑΔΥΝΑΤΟ ΣΗΜΕΙΟ (ελαχιστοποίηση/εξαφάνιση και μετατροπή σε δυνατό σημείο)
ΕΥΚΑΙΡΙΑ (συνδυασμός με δυνατό σημείο)	ΑΠΕΙΛΗ (μετατροπή σε ευκαιρία)

Πηγή: Θερίου Ν., (2005), *Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, 2^η έκδοση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σσ. 282 - 286

Πιο αναλυτικά, οι βασικές στρατηγικές επιλογές μίας δημόσιας οργάνωσης, όπως προκύπτει από τον ανωτέρω πίνακα, μπορούν να διακριθούν σε τρεις (3) κατηγορίες²⁴⁰:

- Συνδυασμό δυνατών σημείων και ευκαιριών.
- Μετατροπή αδύνατων σημείων σε δυνατά σημεία και απειλών σε ευκαιρίες.
- Ελαχιστοποίηση/αποφυγή των περιπτώσεων που η μετατροπή αδύνατων σημείων σε δυνατά σημεία και απειλών σε ευκαιρίες δεν είναι εφικτή.

Με αφετηρία τους ως άνω κατευθυντήριους άξονες, οι βασικές στρατηγικές επιλογές μίας δημόσιας οργάνωσης συγκεκριμενοποιούνται ως ακολούθως:

- Στρατηγικές δυνατών σημείων-ευκαιριών: χρησιμοποίηση όλων των δυνατών σημείων της δημόσιας οργάνωσης προς εκμετάλλευση κάποιας ευκαιρίας μέσω διαμορφούμενων συνδυασμών / συνεργειών
- Στρατηγικές δυνατών σημείων-απειλών: χρησιμοποίηση όλων των δυνατών σημείων της δημόσιας οργάνωσης με στόχο τον περιορισμό / εξάλειψη κάποιας απειλής
- Στρατηγικές αδύνατων σημείων-ευκαιριών: μετατροπή – βελτίωση αδύνατων σημείων μέσα από την αξιοποίηση κάποιας ευκαιρίας
- Στρατηγικές αδύνατων σημείων-απειλών: περιορισμός / εξάλειψη αδύνατων σημείων υπό το πρίσμα ρεαλιστικών απειλών

Σχηματικά, οι προαναφερθείσες στρατηγικές επιλογές αποδίδονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 6.7.: Στρατηγικές επιλογές ενός οργανισμού με την ανάλυση SWOT

	Δυνατά Σημεία	Αδύνατα Σημεία
Ευκαιρίες	Στρατηγικές Δυνατών Σημείων – Ευκαιριών	Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων – Ευκαιριών
Απειλές	Στρατηγικές Δυνατών Σημείων – Απειλών	Στρατηγικές Αδύνατων Σημείων – Απειλών

Πηγή: Θερίου Ν., (2005), *ό.π.*, σσ. 282 - 286

- Τι μπορούμε να κάνουμε για να αξιοποιήσουμε – ενδυναμώσουμε το.....Δυνατό Σημείο;

²⁴⁰ *ό.π.*, p. 223.

- Τι μπορούμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε – αντιπαρέλθουμε το.....Αδύνατο Σημείο;
- Τι μπορούμε να κάνουμε για να εκμεταλλευθούμε την.....Ευκαιρία;
- Τι μπορούμε να κάνουμε για να ελαχιστοποιήσουμε – εξαφανίσουμε τον/την.....Κίνδυνο/Απειλή;

6.5.11.2. Ανάλυση PESTEL – DG

Η PEST αποτελεί μία τεχνική – μέθοδο ή, άλλως, ένα εργαλείο πολυπαραγοντικής ανάλυσης του ευρύτερου μακροοικονομικού εξωτερικού περιβάλλοντος μίας οργανωτικής μονάδας, όπου, κυρίως, εξετάζονται:

- πολιτικοί παράγοντες (Political environment),
- οικονομικοί παράγοντες (Economical environment),
- κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες (Social environment),
- τεχνολογικοί παράγοντες (Technological environment).

Ιδιαίτερης, βεβαίως, σημασίας είναι και η ανάλυση και άλλων δευτερευόντων παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος μίας οργάνωσης, πέραν των μόλις προαναφερθέντων βασικών, όπως είναι, για παράδειγμα, διαφόρων νομικών παραγόντων, διαφόρων περιβαλλοντικών παραγόντων, αλλά και διαφόρων ηθικών παραγόντων²⁴¹. Χαρακτηριστικά να αναφερθεί εδώ ότι υπάρχει η τάση τα τελευταία χρόνια το ακρωνύμιο PEST να μετατραπεί σε PESTEL – DG αφού στους ανωτέρω τέσσερις βασικούς παράγοντες έχουν προστεθεί ο περιβαλλοντικός παράγων (Environment), ο νομικός (Legislation), ο δημογραφικός (Demographic environment) και ο διεθνής (Global environment).

6.6. Διαφορές μεταξύ ιδιωτικών οργανισμών και ΟΤΑ στην εφαρμογή του σύγχρονου management

Η εφαρμογή των βασικών αρχών και μεθόδων του σύγχρονου management στο δημόσιο τομέα της οικονομίας και στην τοπική αυτοδιοίκηση διέπεται από κάποιες διαφορές σε σχέση με την αντίστοιχη εφαρμογή τους στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας, εξαιτίας, κυρίως, των διαφορών οι οποίες υφίστανται μεταξύ των δημοσίων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, η εν γένει οργάνωση του δημοσίου τομέα και της τοπικής αυτοδιοίκησης διέρχεται μία μεταβατική περίοδο. Οι ολοένα και περισσότερο, δηλαδή, αυξανόμενες πιέσεις από την λεγόμενη παγκοσμιοποίηση, θέτουν τα παραδοσιακά πρότυπα των δημοσίων οργανώσεων υπό πολύ αυστηρή και μεγάλη αμφισβήτηση, ενώ, παράλληλα, καθιστούν ανεπίκαιρη την μέχρι πρότινος κατεστημένη κατανομή των αρμοδιοτήτων μεταξύ των διαφόρων επιπέδων της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Επομένως, καθώς στη σύγχρονη οικονομία ο ρόλος του κράτους, συνεχώς, επαναπροσδιορίζεται, η αποσαφήνιση των ορίων μεταξύ του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα γίνεται ολοένα και περισσότερο δυσχερής. Η εισαγωγή του management στο δημόσιο τομέα και στην τοπική αυτοδιοίκηση δημιούργησε προβληματισμό, αλλά και

²⁴¹ Γκούσκος Δ., (2006), *Στρατηγική ανάλυση: ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT*, όπως δημοσιεύτηκε στο διαδικτυακό τόπο http://www.conta.uom.gr/conta/ekpaideysh/metaptyxiaka/strathgikes_diktywn/case_studi (Πρόσβαση την 08 - 04 - 2015).

τεράστιο ερευνητικό ενδιαφέρον σε σχέση πάντα με τη διάκριση ανάμεσα στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

Εξάλλου, η υφιστάμενη τάση εξομίωσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, δημιουργεί την αδήριτη ανάγκη της ανάλυσης της μεταξύ τους διάκρισης, η οποία, μάλιστα, έπαυε οριστικά και αμετάκλητα να χαρακτηρίζεται ως απόλυτη.

Κλείνοντας την παρούσα ενότητα του κεφαλαίου, να επισημανθεί πως οι βασικές διαφορές μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, που προσφέρουν και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, και των ιδιωτικών επιχειρήσεων εστιάζονται στα εξής κάτωθι^{242 243}:

- Στο θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο, το οποίο περιορίζει αυστηρά τόσο την αυτονομία όσο και την ευελιξία των δημοσίων φορέων και των δημοσίων οργανισμών, τη στιγμή, μάλιστα, όπου οι ιδιωτικές επιχειρήσεις απλά οφείλουν να μην παρανομούν.
- Στην πολιτική την οποία ακολουθούν πιστά οι δημόσιοι φορείς και οι δημόσιοι οργανισμοί και η οποία επηρεάζεται από τις πολιτικές διαδικασίες της εκάστοτε κυβέρνησης για τις δημόσιες υπηρεσίες.
- Στα εκάστοτε οικονομικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα, αφού οι ιδιωτικές επιχειρήσεις δέχονται μεγάλες και σαφείς επιρροές από την αγορά, ενώ, αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι δημόσιοι φορείς εξαρτώνται, σχεδόν, ολοκληρωτικά και αποκλειστικά από διάφορες πολιτικές αποφάσεις και δη από τον εκάστοτε κρατικό προϋπολογισμό.

6.7. Η ηθική στην τοπική αυτοδιοίκηση

6.7.1. Η ηθική γενικά στο δημόσιο τομέα

Η ηθική συμπεριφορά στον κύκλο των οικονομικών σχέσεων αλλά και της κοινωνικής ζωής, αποτελούσε από τους αρχαίους χρόνους ως και σήμερα, θέμα ενδιαφέροντος της επιστήμης, της νομοθετικής εξουσίας, της θρησκευτικής φιλοσοφίας, των κυβερνήσεων, των μη κυβερνητικών οργανισμών, της κοινωνίας των πολιτών, αλλά και των επιχειρήσεων.²⁴⁴

Σύμφωνα με το δικτυακό τόπο applied-corporate-governance²⁴⁵ ως εταιρική ηθική ορίζεται «η εφαρμογή ενός κώδικα δεοντολογίας στο στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο διοίκησης ενός οργανισμού».

Ο δημόσιος τομέας λειτουργεί με επιτυχία όταν η δράση του βασίζεται στις ακόλουθες αρχές:

- οι δημόσιοι υπάλληλοι υπηρετούν το δημόσιο συμφέρον και όχι τα στενά ατομικά ή πολιτικά συμφέροντα,
- το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο ορίζει ένα ελάχιστο κατώφλι και

²⁴² <http://www.ekdd.gr> .

²⁴³ <http://www.dee.gr> .

²⁴⁴ Δραπανιώτης Ι., (2004), Επιχειρηματική Ηθική και Εσωτερικός Έλεγχος, ΣΕΒ, Αθήνα, σ. 14.

²⁴⁵ <http://www.applied-corporate-governance.com>, (02-2011), *Define Business Ethics – Discussion and Debate*.

- το νόμιμο δεν είναι αυτόματα και ηθικό.

Η ηθική συμπεριφορά των οργανισμών εξαρτάται από το μοντέλο εταιρικής ηθικής ενός οργανισμού, το οποίο σύμφωνα με τους Johnson & Scholes²⁴⁶ διακρίνεται σε τρία (3) επίπεδα διαμόρφωσης ηθικής συμπεριφοράς, από τη συσχέτιση των οποίων διαμορφώνεται το «κοινωνικά αποδεκτό» μοντέλο εταιρικής ηθικής ενός οργανισμού.

Τα επίπεδα αυτά είναι:

- της κοινωνικής ηθικής,
- της οργάνωσης του οργανισμού και
- της ηθικής συμπεριφοράς των ατόμων.

Από την έρευνα που διενεργήθηκε το 1^ο τρίμηνο του 2011 και επικαιροποιήθηκε το 2013 προκειμένου να διαπιστωθεί η εκτίμηση που υφίσταται για το βαθμό που οι τρεις παράγοντες της εταιρικής ηθικής διαμορφώνουν τη διαφθορά των ατόμων στο δημόσιο, προέκυψε ότι:

- η ατομική ηθική, σε ποσοστό κοντά στο 50%, και οι άλλοι δύο παράγοντες, ήτοι
 - της δομής του οργανισμού και
 - των δομών της κοινωνίας, σε ποσοστό σχεδόν 25% ο καθένας,
- διαμορφώνουν την ηθική των ατόμων και κατά συνέπεια η ύπαρξη ή η έλλειψή τους συμβάλλει κατά την αναλογία αυτή στην αντιμετώπιση ή στην εκδήλωση φαινομένων διαφθοράς στο δημόσιο.

Η έλλειψη ηθικής συμπεριφοράς στις δομές που συνθέτουν τον κρατικό μηχανισμό ως αποτέλεσμα ανυπαρξίας ηθικών αξιών συμβάλλει στην εμφάνιση φαινομένων διαφθοράς.

Οι αξίες προσδιορίζουν την ηθική των πράξεων των ατόμων με βάση τους υφιστάμενους κανόνες και πρότυπα, ενώ μέσω της διαμόρφωσης κωδικών επαγγελματικής συμπεριφοράς διατυπώνονται οι αρχές που πρέπει να διέπουν τη δράση των δημοσίων υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τον J. Bowman²⁴⁷ οι κατάλληλα σχεδιασμένοι κώδικες επαγγελματικής συμπεριφοράς μπορούν να επιτελέσουν έναν ουσιώδη ρόλο στην προώθηση της ακεραιότητας στους οργανισμούς του δημοσίου.

Γενικά, οι κώδικες επαγγελματικής συμπεριφοράς καθορίζουν:

- τις υποχρεώσεις του δημοσίου απέναντι στον πολίτη, ώστε να εξασφαλίζονται με αποτελεσματικό τρόπο τα δικαιώματά του,
- τον τρόπο λειτουργίας των οργάνων κάθε επιπέδου της δημόσιας διοίκησης, ώστε να διασφαλίζεται η χρηστή διοίκηση (εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας),

²⁴⁶Johnson G. and Scholes K., (22-02-2011), *Three levels of business ethics*, όπως δημοσιεύθηκε στο διαδικτυακό τόπο www.applied-corporate-governance.com/define-business-ethics.html.

²⁴⁷Bowman J. S., (May – June, 1990), *Ethics in Government: A National Survey of Public Administrators*, Florida State University, *Public Administration Review*, Vol. 50, No 3, p. 351.

- τις αρχές που θα πρέπει να διέπουν τα όργανα της δημόσιας διοίκησης και τους κανόνες συμπεριφοράς κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, ώστε να διασφαλίζεται η εταιρική ηθική στη δράση τους.

Στη θέσπιση των κωδίκων σε παγκόσμιο επίπεδο επικρατούν δύο σχολές σκέψης²⁴⁸ που αφορούν:

- Γενικούς κανόνες δεοντολογίας και αξιών &
- Ειδικούς κανόνες²⁴⁹

Μελετώντας τους υφιστάμενους κώδικες διοικητικής συμπεριφοράς:

- του Υπουργείου Οικονομικών (Υπ.Οικ.) και
- του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης (ΥΔΙΜΗΔ),

σε αντιδιαστολή προς τον αντίστοιχο ευρωπαϊκό κώδικα, διαπιστώνεται, θα λέγαμε, μία ταυτότητα ως τις τις θεμελιώδεις αρχές με βάση τις οποίες αυτοί δομούνται, η οποία είναι σύμφωνη και με το υφιστάμενο θεωρητικό πλαίσιο. Ενδεικτικά, αυτοί οι κώδικες διοικητικής συμπεριφοράς είναι οι κάτωθι:²⁵⁰

Πίνακας 6.8.: Κώδικες διοικητικής συμπεριφοράς

Κώδικας Δεοντολογίας Υπουργείου Οικονομικών, Θεμελιώδεις Αρχές	Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς ΥΔΙΜΗΔ, Θεμελιώδεις Αρχές Διοικητικής Δράσης	Ευρωπαϊκός Κώδικας Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς, Θεμελιώδεις Αρχές της Δημόσιας Διοίκησης για τους Υπαλλήλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.)
Ανεξαρτησία και Αμεροληψία	Ανεξαρτησία και Αμεροληψία	Αμεροληψία και Ανεξαρτησία, Απουσία Κατάχρησης Εξουσίας, Απουσία Διακρίσεων,

²⁴⁸ Σπηλιωτόπουλος Π. Ε., (2005), Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου 1, ενδέκατη έκδοση (ανατύπωση), εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή, σσ. 33 – 34.

²⁴⁹ ό.π., σσ. 36 -37.

²⁵⁰ Παπαδημητρόπουλος Δ., (Μάρτιος 2012), Αρχές Ηθικής και Δεοντολογίας στη Δημόσια Διοίκηση, πρακτικά του συνεδρίου *Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔ&Α), Αθήνα, σσ. 118-119.

		Δικαιοσύνη
Ακεραιότητα και Εντιμότητα	Ανιδιοτέλεια και Ακεραιότητα	Ακεραιότητα, Αφοσίωση στην Ε.Ε. και στους Πολίτες της
Αντικειμενικότητα	Ισότητα, Αναλογικότητα, Διαφάνεια της Υπηρεσιακής Δράσης, Δικαιώματα Προηγούμενης Ακρόασης, Τήρηση της Νομιμότητας	Αντικειμενικότητα, Αναλογικότητα, Διαφάνεια, Δικαίωμα Ακρόασης και Έκφρασης Άποψης, Νομιμότητα
Επαγγελματική Συμπεριφορά και Επάρκεια, Αναξιοπρεπής – Ανάρμοστη – Ανάξια για Υπάλληλο Συμπεριφορά, Σύγκρουση Συμφερόντων	Επαγγελματισμός, Ευπρέπεια και Σεβασμός, Υπευθυνότητα	Νόμιμες Προσδοκίες, Συνέπεια και Παροχή Συμβουλών, Ευγένεια, Σεβασμός προς τους Άλλους (Συναδέρφους και Πολίτες)
Εχεμύθεια	Εχεμύθεια – Εμπιστευτικότητα – Απόρρητο	Προστασία Δεδομένων
Κοινωνική Υπευθυνότητα	Πρόσβαση σε Έγγραφα – Δημοσιοποίηση Στοιχείων, Διαφάνεια της Υπηρεσιακής Δράσης, Αιτιολόγηση των Αποφάσεων	Επιβεβαίωση Παραλαβής και Αναφορά του Αρμοδίου Υπαλλήλου, Απάντηση σε Επιστολές στη Γλώσσα του Πολίτη, Καθήκον Αιτιολόγησης των Αποφάσεων, Γνωστοποίηση της Απόφασης
Ειδικά Ζητήματα (Τήρηση Αρχείων – Επικοινωνία με	Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα –	Εύλογη Προθεσμία για τη Λήψη Αποφάσεων,

το Κοινό)	Ποιότητα	Υποχρέωση Διαβίβασης στις Αρμόδιες Υπηρεσίες του Οργάνου, Αναφορά των Δυνατοτήτων Προσφυγής
-----------	----------	---

Πηγή: Παπαδημητρόπουλος Δ., (Μάρτιος 2012), Αρχές Ηθικής και Δεοντολογίας στη Δημόσια Διοίκηση, πρακτικά του συνεδρίου «Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση», Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔ&Α), Αθήνα, σσ. 118-119

Σύμφωνα με τον Δημήτριο Παπαδημητρόπουλο²⁵¹ οι βασικές αρχές ηθικής πρέπει να διατυπώνονται με σαφήνεια στον κώδικα, ώστε αυτός να αποτελεί έναν αποτελεσματικό οδηγό συμπεριφοράς για τους δημοσίους υπαλλήλους. Ενδεχομένως, μάλιστα, θα έπρεπε να προβλεφθεί και ένα όργανο αρμόδιο για την εφαρμογή του.

Συμπερασματικά για την ηθική στο δημόσιο, αξίζει να αναφέρουμε την ομιλία του προέδρου των Η.Π.Α. J.F. Kennedy στο Κογκρέσο την 27.04.1961: *Η τελική απάντηση στα ηθικά προβλήματα της εξουσίας είναι τίμιοι άνθρωποι σε καλό ηθικό περιβάλλον. Κανένα πλέγμα νόμων ή κανονισμών, όσο πολύπλοκο και αν το φαντάζεται κανείς, δεν μπορεί να αναμένεται ότι θα αντιμετωπίσει τις μυριάδες πιθανές προκλήσεις που σχετίζονται με την (ηθική) ακεραιότητα ή την αφοσίωση ενός ατόμου στο δημόσιο συμφέρον*²⁵².

6.7.2. Η ηθική στους ΟΤΑ

Το περιεχόμενο της ηθικής στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης συνδέεται με την υποχρέωση αυτών να μην προξενήσουν βλάβη στους κοινωνικούς τους εταίρους (*stakeholders*), καθώς επίσης και στο δημοτικό ή περιφερειακό περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται.

Οι προαναφερθέντες κοινωνικοί εταίροι διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- *Εσωτερικοί των ΟΤΑ* (υπάλληλοι, προϊστάμενοι, διευθυντές)
- *Εξωτερικοί των ΟΤΑ* (δημότες, πολίτες, κοινωνία, περιβάλλον, κεντρική κυβέρνηση)

Η διασφάλιση της ηθικής στους ΟΤΑ προϋποθέτει την αποφυγή:

²⁵¹ ό.π., σ. 122.

²⁵² Graduate School, USDA, Pacific Islands Training Initiative, (April 2006), *Ethics in the public sector?*, όπως αυτό δημοσιεύτηκε στον ιστότοπο <http://www.scu.edu/ethics/practicing/decision/whatisethics.html>.

1. *Αυθαίρετων διοικητικών αποφάσεων*
2. *Φαινομένων διαφθοράς*
3. *Φαινομένων κακοδιοίκησης των οικονομικών των ΟΤΑ*
4. *Πρόσληψη υψηλόβαθμων στελεχών μόνο βάσει των πολιτικών τους διασυνδέσεων*

Καλές πρακτικές για την εφαρμογή των θεμελιωδών αρχών της ηθικής στην τοπική αυτοδιοίκηση είναι οι εξής:

- Συμμετοχή όλων των στελεχών του οργανισμού στη λήψη των αποφάσεων (ελευθερία συνέρχεσθαι και λόγου)
- Προσανατολισμός στη συναίνεση μεταξύ αντιτιθέμενων απόψεων και πρακτικών – συμπεριφορών εντός του οργανισμού (διοίκηση διαφορετικών συμφερόντων)
- Ανάπτυξη στρατηγικού οράματος από τη διοίκηση του οργανισμού (ευρεία και μακροχρόνια θεώρηση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, πλήρης κατανόηση των ιστορικών, πολιτισμικών και κοινωνικών συσχετίσεων στο εσωτερικό και στο εξωτερικό περιβάλλον του τοπικού οργανισμού)
- Ύπαρξη ανταποκρισιμότητας στον οργανισμό: οι ΟΤΑ, με απλά λόγια, πρέπει να προσπαθούν να υπηρετήσουν όλους τους εμπλεκόμενους κοινωνικούς εταίρους τόσο αποτελεσματικά όσο και αποδοτικά. Έτσι, χρειάζεται να μεγιστοποιούν την προσφερόμενη αξία με τη μικρότερη, την ελάχιστη, δυνατή θυσία
- Ύπαρξη λογοδοσίας στον οργανισμό (να απαντά υπεύθυνα στους πολίτες)
- Ύπαρξη διαφανών διαδικασιών στον οργανισμό (με άλλα λόγια, ελεύθερη κυκλοφορία της πληροφορίας)
- Ανάπτυξη αισθήματος δικαιοσύνης στον οργανισμό (δηλαδή, όλοι οι εμπλεκόμενοι κοινωνικοί εταίροι του οργανισμού να έχουν την ευκαιρία και, συνάμα, τη δυνατότητα να διατηρήσουν ή ακόμα και να βελτιώσουν την ευημερία τους)
- Ύπαρξη κράτους δικαίου (δηλαδή, τα νομικά πλαίσια εντός των οποίων δραστηριοποιείται ο τοπικός οργανισμός να είναι δίκαια και να ενισχύουν την αντικειμενικότητα μέσα στον οργανισμό)

Σε κάθε περίπτωση, η μετάβαση στο διοικητικό καθεστώς της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη» στην ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση δεν έγινε με τη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση όλων των σύγχρονων εργαλείων της διοικητικής επιστήμης, όπως, για παράδειγμα, των στρατηγικών αλλαγών και των συγχωνεύσεων, όπως, εξάλλου, αναλυτικά θα δούμε και στο τέλος του παρόντος πονήματος. Επιπροσθέτως, υπήρχαν σημαντικότερες αντιδράσεις των δημοτικών υπαλλήλων και των υπαλλήλων των περιφερειών ως προς την ηθική της αλλαγής του «Καλλικράτη». Σήμερα, ωστόσο, τόσο οι πολίτες όσο και οι υπάλληλοι των ΟΤΑ έχουν την αίσθηση ότι η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» ενίσχυσε τη διαφάνεια, την ισότητα, καθώς και τη λογοδοσία των ΟΤΑ.

Συνοψίζοντας, για την εισαγωγή των θεμελιωδών αρχών της ηθικής στους ΟΤΑ στην Ελλάδα προτείνονται ενδεικτικά τα κατωτέρω:

- Αξιολόγηση των δομών των ΟΤΑ για να υπάρξει διαφάνεια και να δημιουργηθεί μία βάση ηθικής ανάπτυξης αυτών

- Ενθάρρυνση και διατήρηση των προτύπων εκείνων συμπεριφοράς τα οποία διασφαλίζουν τη δημόσια εμπιστοσύνη, καθώς, επίσης, και την οικονομική αποτελεσματικότητα των ΟΤΑ
- Αξιοποίηση όλων των σύγχρονων εργαλείων της διοικητικής επιστήμης σε όλα τα επίπεδα της δράσης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης

6.8. Η διαχείριση των οικονομικών των ΟΤΑ στην Ελλάδα²⁵³

6.8.1. Έσοδα δήμων και περιφερειών

Τα έσοδα των δήμων και των περιφερειών χωρίζονται σε *τακτικά* και *έκτακτα*.

Τακτικά έσοδα είναι αυτά που προέρχονται από:

- Θεσμοθετημένους υπέρ αυτών πόρους, ήτοι Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (ΚΑΠ),
- Τα εισοδήματα της κινητής και ακίνητης περιουσίας τους,
- Ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα,
- Φόρους, τέλη, δικαιώματα και εισφορές,
- Τοπικά δυνητικά τέλη, δικαιώματα και εισφορές.

Έκτακτα έσοδα είναι αυτά που προέρχονται από:

- Δάνεια, δωρεές, κληροδοτήματα και κληρονομίες,
- Διάθεση, εκποίηση και εν γένει εκμετάλλευση περιουσιακών στοιχείων,
- Συμμετοχή σε επιχειρηματική δραστηριότητα,
- Τα κάθε είδους πρόστιμα ή άλλες διοικητικές κυρώσεις,
- Κάθε άλλη πηγή.

6.8.1.1. Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι (ΚΑΠ)

- *Δήμων*

Οι Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι (Κ.Α.Π.) των δήμων είναι οι πόροι που αποδίδονται κάθε χρόνο από το κράτος στους δήμους και προέρχονται από τις εξής πηγές εσόδων του κρατικού προϋπολογισμού:

- α) Το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων (σε ποσοστό 20% των συνολικών εισπράξεων του φόρου αυτού),
- β) Το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας – ΦΠΑ (σε ποσοστό 12% των συνολικών εισπράξεων του φόρου αυτού),
- γ) Τον εκάστοτε Φόρο Ακίνητης Περιουσίας – ΦΑΠ (σε ποσοστό 50% των συνολικών εισπράξεων του φόρου αυτού).

Από τα παραπάνω ποσά, τα 2/3 των εσόδων από το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων, καθώς επίσης και το σύνολο των εσόδων από το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ) και τον εκάστοτε Φόρο Ακίνητης Περιουσίας (ΦΑΠ), αφορούν στην κάλυψη λειτουργικών και λοιπών γενικών δαπανών των δήμων. Το υπόλοιπο 1/3 των εσόδων από το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων προορίζεται για την κάλυψη των επενδυτικών δαπανών των δήμων.

²⁵³ <http://www.ypes.gr>

Η κατανομή των ΚΑΠ στους δήμους γίνεται κατόπιν πρότασης της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ) βάσει των δημογραφικών, γεωμορφολογικών, διοικητικών, οικονομικών, κοινωνικών, περιβαλλοντικών, αλλά και πολιτιστικών χαρακτηριστικών τους. Στα ανωτέρω χαρακτηριστικά συνεκτιμάται το στοιχείο της διοικητικής υποστήριξης που παρέχεται από το Δήμο προς εξυπηρέτηση λειτουργικών αναγκών άλλων δήμων και σταθμίζονται ιδιαίτερα οι πάγιες ανάγκες εξυπηρέτησης των νησιωτικών και ορεινών δήμων.

- *Περιφερειών*

Οι Κεντρικοί Αυτοτελείς Πόροι (Κ.Α.Π.) των περιφερειών είναι οι πόροι που αποδίδονται κάθε χρόνο από το κράτος στις περιφέρειες και προέρχονται από τις εξής πηγές εσόδων του κρατικού προϋπολογισμού:

- α) Το Φόρο Εισοδήματος Φυσικών και Νομικών Προσώπων (σε ποσοστό 2,40% των συνολικών εισπράξεων του φόρου αυτού),
- β) Το Φόρο Προστιθέμενης Αξίας – ΦΠΑ (σε ποσοστό 4% των συνολικών εισπράξεων του φόρου αυτού).

Τα ποσοστά που προορίζονται για την κάλυψη των λειτουργικών και των επενδυτικών δαπανών των περιφερειών, καθορίζονται με κοινή απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομικών, ύστερα, βέβαια, από γνώμη της Ένωσης Περιφερειών (Ε.Π.). Να προστεθεί εδώ ότι η κατανομή των ΚΑΠ στις περιφέρειες γίνεται κατόπιν πρότασης της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδας (ΕΝ.Π.Ε.), βάσει των δημογραφικών, των γεωμορφολογικών, των διοικητικών, των οικονομικών, των κοινωνικών, των περιβαλλοντικών, αλλά και των πολιτιστικών χαρακτηριστικών τους, καθώς, επίσης, και της άμβλυνσης των περιφερειακών ανισοτήτων.

6.8.1.2. Η περιουσία της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης

- *Ακίνητη περιουσία δήμων*

Η ακίνητη περιουσία των δήμων είναι το σύνολο των ακινήτων που ανήκουν κατά κυριότητα σε αυτόν.

Η περιουσία αυτή διακρίνεται :

- 1) Στη δημόσια (δημοτική) περιουσία,
- 2) Στην ιδιωτική περιουσία,
- 3) Στις βοσκές – βοσκότοπους, που διατίθενται για εκμετάλλευση στους δήμους αποκλειστικά και μόνο για την ικανοποίηση κτηνοτροφικών αναγκών.

- *Δημόσια (δημοτική) περιουσία*

Η δημόσια ακίνητη περιουσία των δήμων αποτελείται από τα ακίνητα, τα οποία εξυπηρετούν άμεσα το δημόσιο συμφέρον και διακρίνονται στα κοινόχρηστα και στα προορισμένα για την εξυπηρέτηση δημοτικών σκοπών.

- *Κοινόχρηστα πράγματα*

Στα κοινόχρηστα πράγματα περιλαμβάνονται ενδεικτικά οδοί, πλατείες, άλση, πάρκα, κήποι, παιδικές χαρές, χώροι αναψυχής κ.ά., που ανήκουν στους δήμους, εφόσον ο νόμος δεν ορίζει διαφορετικά, και διατίθενται από αυτούς για την άμεση εξυπηρέτηση του κοινού.

- *Πράγματα (κινητά ή ακίνητα) για την εξυπηρέτηση δημοτικών σκοπών*

Στην κατηγορία αυτή, ενδεικτικά περιλαμβάνονται: δημοτικά καταστήματα, δίκτυα ύδρευσης – αποχέτευσης, εγκαταστάσεις διαχείρισης απορριμμάτων και βιολογικών καθαρισμών, κτίρια πολιτιστικών – καλλιτεχνικών χρήσεων, αθλητικές εγκαταστάσεις, σχολεία, νεκροταφεία, κέντρα αποτέφρωσης νεκρών, δημοτικές αγορές, σφαγεία, κτίρια και εγκαταστάσεις παροχής κοινωνικών υπηρεσιών, αιγιαλός, παραλία, όχθες και παράχθιες ζώνες μεγάλων λιμνών και πλεύσιμων ποταμών (η χρήση τους έχει παραχωρηθεί από το ελληνικό δημόσιο στους δήμους) κ.ά..

Πρόκειται για πράγματα-ακίνητα που έχουν στη διάθεση τους οι δημοτικές αρχές, για να διευθύνουν και να ρυθμίζουν όλες τις τοπικές υποθέσεις, με στόχο την προστασία, την ανάπτυξη και τη συνεχή βελτίωση των συμφερόντων και της ποιότητας ζωής της τοπικής κοινωνίας.

- *Ιδιωτική ακίνητη περιουσία*

Στην ιδιωτική περιουσία των δήμων ενδεικτικά περιλαμβάνονται οικοπέδα, κτίρια, διαμερίσματα και άλλα αστικά ακίνητα, αγροτεμάχια, αγροτικές κατασκευές και άλλα αγροτικά ακίνητα, μεταλλεία, ορυχεία, λατομεία, ιαματικές πηγές, αλυκές, ιχθυοτροφεία, δάση – δασικές εκτάσεις, βοσκότοποι. Τα ακίνητα αυτά που ανήκουν στους ΟΤΑ δεν εξυπηρετούν άμεσα κανένα δημόσιο συμφέρον.

Η διάκριση μεταξύ δημοτικής (δημόσιας) και ιδιωτικής περιουσίας έγκειται στο ότι στην πρώτη εφαρμόζονται οι διατάξεις του δημόσιου δίκαιου, ενώ στη δεύτερη αυτές του ιδιωτικού δικαίου. Οι ιδιώτες μπορούν να διαθέτουν απεριόριστα την περιουσία τους, ενώ οι ΟΤΑ υπόκεινται σε ορισμένες ουσιαστικές και διαδικαστικές προϋποθέσεις οι οποίες ορίζονται κυρίως στον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (ΚΔΚ). Οι ουσιαστικές προϋποθέσεις αφορούν στο σκοπό της διάθεσης και στην απαιτούμενη ωφέλεια των ΟΤΑ, ενώ οι διαδικαστικές είτε στη λήψη αποφάσεων συγκεκριμένων αιρετών οργάνων (οικονομική επιτροπή) είτε και στην τήρηση της διαδικασίας της δημοπρασίας.

Η ιδιωτική περιουσία των ΟΤΑ υπόκειται σε χρησικτησία και είναι δυνατό να απαλλοτριωθεί.

- *Διαχείριση – εκμετάλλευση ακίνητης περιουσίας τοπικής αυτοδιοίκησης*

Οι δήμοι οφείλουν να διατηρούν, να προστατεύουν και να διαχειρίζονται την κάθε είδους περιουσία τους.

Ειδικές ρυθμίσεις ισχύουν για θέματα διαχείρισης-εκμετάλλευσης της δημοτικής περιουσίας, από την οποία προέρχονται και τα έσοδα, οι κυριότερες των οποίων αφορούν στην:

- Εκποίηση ακινήτων, καθώς επιτρέπεται μόνον εφόσον προκύπτει ωφέλεια του ΟΤΑ. Τα ακίνητα που μπορούν να εκποιηθούν αφορούν στην ιδιωτική περιουσία των ΟΤΑ, ενώ η εκποίηση γίνεται με δημοπρασία και για την κατάρτιση της σύμβασης μεταβίβασης της κυριότητας ακινήτων ή σύστασης εμπραγμάτων δικαιωμάτων απαιτείται εκτίμηση της αγοραίας αξίας τους από το σώμα ορκωτών εκτιμητών,
- Εκποίηση ακινήτων με χρηματοδοτική μίσθωση (leasing),
- Εκμίσθωση ακινήτων,
- Εκμίσθωση δημοτικών καλλιεργήσιμων εκτάσεων, για γεωργική ή δενδροκομική καλλιέργεια,

-Απευθείας εκμίσθωση του δικαιώματος εκμεταλλεύσεως λατομείων αδρανών υλικών και λατομείων μαρμάρων,

-Δωρεάν παραχώρηση κυριότητας δημοτικών ακινήτων σε αθίγγανους και ομογενείς, οι οποίοι έχουν ενταχθεί σε κρατικά προγράμματα στεγαστικής αποκατάστασης.

Οι διατάξεις που ισχύουν στους δήμους για την διαχείριση και εκμετάλλευση της περιουσίας τους εφαρμόζονται αναλογικά και στα νομικά πρόσωπα των δήμων με εξαίρεση τις επιχειρήσεις αυτών, οι οποίες λειτουργούν ως νομικά πρόσωπα ιδιωτικού δικαίου σύμφωνα με τους κανόνες της ιδιωτικής οικονομίας.

Αντίστοιχες ρυθμίσεις για την διατήρηση και προστασία της περιουσίας τους ισχύουν και για τις περιφέρειες, η ακίνητη περιουσία των οποίων περιλαμβάνει ακίνητα που ανήκουν στην ιδιωτική περιουσία (κατά κύριο λόγο κτίρια που στεγάζουν υπηρεσίες των περιφερειών).

- *Κινητή περιουσία της τοπικής αυτοδιοίκησης*

Οι δήμοι και οι περιφέρειες διαθέτουν εκτός της ακίνητης περιουσίας τους και κινητή (π.χ. χρηματικά διαθέσιμα σε τράπεζες, αξίες, όπως χρεόγραφα, μηχανήματα και εξοπλισμό), η οποία καταγράφεται, επίσης, στα οικεία βιβλία τους και προστατεύεται, διατηρείται και διαχειρίζεται σύμφωνα με τις ισχύουσες προς τούτο διατάξεις.

- *Καταγραφή περιουσίας δήμων & περιφερειών*

Όλη η κινητή και ακίνητη περιουσία των δήμων καταγράφεται υποχρεωτικά στα βιβλία τους, ενώ οι δήμοι οφείλουν να καταρτίζουν και να τηρούν κτηματολόγιο των ακινήτων τους.

Αντίστοιχη υποχρέωση για την κατάρτιση και τήρηση κτηματολογίου, έχουν και οι περιφέρειες της χώρας.

Με τις διατάξεις του μεταρρυθμιστικού προγράμματος «Καλλικράτης», όλοι οι δήμοι είναι υποχρεωμένοι να τηρούν μητρώο παγίων στοιχείων, στο οποίο επίσης καταγράφονται και αποτιμώνται τα πάγια περιουσιακά τους στοιχεία. Αντιστοίχως, να σημειωθεί, προβλέπεται ότι οι διατάξεις περί εφαρμογής του κλαδικού λογιστικού σχεδίου των δήμων εφαρμόζονται, κατ' αναλογία, για το διπλογραφικό σύστημα γενικής και αναλυτικής λογιστικής των περιφερειών από 1^η Ιανουαρίου 2012.

6.8.1.3. Τα έσοδα από φορολογία

Η οικονομική αυτοτέλεια των ΟΤΑ συνίσταται στο να έχουν ικανούς πόρους, ώστε να είναι οικονομικά αυτόνομοι. Στο πλαίσιο αυτό, το κράτος θεσπίζει νομοθετικά πηγές εσόδων (φόρους) υπέρ των ΟΤΑ και παράλληλα τους δίνει τη δυνατότητα να θέσουν με κανονιστικές τους πράξεις τέλη, εισφορές και δικαιώματα. Τα προερχόμενα εξ αυτών έσοδα ανάλογα της νομικής τους φύσης²⁵⁴ οι ΟΤΑ δύνανται είτε να τα ισοσκελίσουν με τα έξοδα των παρεχόμενων υπηρεσιών είτε να τα διαχειριστούν ελεύθερα για την εκπλήρωση των σκοπών τους.

Η ενεργοποίηση των πηγών εσόδων από τη φορολογία που έχουν στη διάθεσή τους οι ΟΤΑ είτε γίνεται υποχρεωτικά είτε εναπόκειται στη διακριτική τους ευχέρεια.

- *Ανταποδοτικά και δυνητικά τοπικά τέλη και δικαιώματα*

²⁵⁴ Φόροι, τέλη, δικαιώματα ή εισφορές.

Τα τέλη, τα οποία επιβάλλουν οι πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ για την πλήρη κάλυψη του κόστους παραγωγής μιας υπηρεσίας π.χ. καθαριότητας, κατανάλωσης νερού, άρδευσης ονομάζονται ανταποδοτικά τέλη και αποτελούν το αντίτιμο των παρεχομένων υπηρεσιών από τους ΟΤΑ στους δημότες τους ενόψει της ωφέλειας την οποία απολαμβάνουν. Τέλη ανταποδοτικού χαρακτήρα έχουν θεσπιστεί είτε με νόμο είτε με αποφάσεις των αρμοδίων οργάνων των δήμων. Τα έσοδα από τα τέλη αυτά καλύπτουν υποχρεωτικά δαπάνες αφορούσες τη διεξαγωγή των εν λόγω υπηρεσιών.

Περιπτώσεις ανταποδοτικών τελών, τα οποία ερείδονται σε ειδικές διατάξεις νόμων αποτελούν:

- τα τέλη ύδρευσης, άρδευσης και αποχέτευσης,
- τα τέλη καθαριότητας και φωτισμού,
- το τέλος χρήσης κοινόχρηστων χώρων, που επιβάλλεται σε όσους χρησιμοποιούν διαρκώς ή πρόσκαιρα πεζοδρόμια, οδούς, πλατείες και εν γένει κοινόχρηστους χώρους,
- το τέλος στάθμευσης οχημάτων που αφορά στην ελεγχόμενη στάθμευση με καταβολή ανάλογου αντιτίμου σε προκαθορισμένους από το δήμο χώρους,
- το δικαίωμα χρήσης δημοτικών ή κοινοτικών σφαγείων,
- το δικαίωμα βοσκής,
- τα δικαιώματα ή τέλη που επιβάλλονται για τις δαπάνες λειτουργίας των κοιμητηρίων και
- το τέλος επί της αξίας των ακατέργαστων λατομικών βιομηχανικών ορυκτών.

Δυνατότητα παρέχεται στους ΟΤΑ με απόφασή τους να επιβάλλουν και τοπικά δυνητικά ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα για υπηρεσίες ή τοπικά έργα της περιοχής τους, που συμβάλλουν στην ποιότητα ζωής, στην ανάπτυξη της περιοχής και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

- *Φόροι, τέλη, δικαιώματα και εισφορές*

Χαρακτηριστικές περιπτώσεις θεσπισμένων φόρων, τελών και δικαιωμάτων που καταβάλλονται υπέρ των ΟΤΑ υποχρεωτικά αποτελούν:

- το Τέλος Ακίνητης Περιουσίας, το οποίο επιβάλλεται στην εν γένει ακίνητη περιουσία που βρίσκεται στην περιφέρειά των δήμων και το ύψος του λαμβάνεται με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου στα όρια που τάσσει ο νόμος,
- ο Φόρος Ηλεκτροδοτούμενων Χώρων, του οποίου η επιβολή εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια των δήμων και επιβάλλεται σε εν γένει ηλεκτροδοτούμενους χώρους,
- το Τέλος Διαφήμισης, για διαφημίσεις που λαμβάνουν χώρα στην περιφέρεια των δήμων, με το ύψος του τέλους να καθορίζεται από αυτούς μέσα στα νόμιμα όρια.

Επιπλέον, επιβάλλονται υποχρεωτικά και σε ορισμένες περιπτώσεις προαιρετικά:

- τα τέλη διαμονής παρεπιδημούντων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάθε λειτουργικής μορφής (ξενοδοχεία, motels, campings, κ.τ.ό.),
- τα τέλη επί των ακαθαρίστων εσόδων των κέντρων διασκέδασης, εστιατορίων και συναφών καταστημάτων,
- το δικαίωμα εμπορίας πόσιμων ιαματικών ή μη ιαματικών νερών, που αποτελεί φόρο επί των συναλλαγών και
- το τέλος επί πωλήσεων των λατομικών προϊόντων αδρανών υλικών.

Χάριν δημοσίας ωφέλειας έχει θεσπιστεί η εισφορά σε χρήμα, χρηματικό ποσό που επιβάλλεται στους ιδιοκτήτες των ακινήτων που περιλαμβάνονται σε περιοχές ένταξης ή επέκτασης του σχεδίου πόλης με δικαιούχο τον οικείο ΟΤΑ. Πρόκειται για εισφορά ειδικού σκοπού, που διατίθεται από τον ΟΤΑ αποκλειστικά για την εκπόνηση πολεοδομικών μελετών και την εκτέλεση βασικών κοινόχρηστων πολεοδομικών έργων.

Στην πλειονότητά τους, φόροι, τέλη, δικαιώματα και εισφορές εισπράττονται από τους ίδιους τους ΟΤΑ είτε από άλλα νομικά πρόσωπα (π.χ. ΔΕΗ) για λογαριασμό των ΟΤΑ.

Ωστόσο, κάποια από αυτά εισπράττονται από το κράτος υπέρ των ΟΤΑ και αποδίδονται εκ των υστέρων με υπουργικές αποφάσεις. Χαρακτηριστικά παραδείγματα των τελευταίων συνιστούν:

- το τέλος διαφήμισης που επιβάλλεται σε συγκεκριμένη κατηγορία διαφημιστικών ενεργειών (διαφήμιση που διενεργείται ημερολόγια, δώρα, έντυπα, προβολή προϊόντων σε χώρους καταστημάτων, happenings, κ.λπ.),
- το τέλος διενέργειας ψυχαγωγικών παιγνίων,
- ο φόρος ζύθου,
- τα τέλη παροπλιζομένων πλοίων,
- το τέλος ακίνητης περιουσίας (το 15% του τέλους που εισπράττεται μέσω λογαριασμών ρεύματος) και
- τα αυτοτελή πρόστιμα για παραβάσεις του Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας (Κ.Ο.Κ.) και τα πρόστιμα για πολεοδομικές παραβάσεις.

6.8.2. Η οικονομική διαχείριση των ΟΤΑ

6.8.2.1. Η οικονομική διαχείριση των δήμων

Στο πλαίσιο της διαδικασίας εκσυγχρονισμού της οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ, θεσμοθετήθηκε η υποχρέωση της εκπόνησης πενταετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος (Ε.Π) από τους δήμους της χώρας, με στόχο την εισαγωγή μόνιμων διαδικασιών προγραμματισμού, παρακολούθησης και αξιολόγησης της δράσης των ΟΤΑ α' βαθμού, την ενίσχυση της διαφάνειας και την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου και υλικού δυναμικού των δήμων.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα πενταετούς διάρκειας περιγράφει το στρατηγικό, τον επιχειρησιακό και τον οικονομικό προγραμματισμό του δήμου σε βάθος πενταετίας. Ο προγραμματισμός αυτός απαιτεί διαδημοτική και διαβαθμιδική συνεργασία, ενεργοποιεί όλες τις υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα του δήμου και τίθεται σε διαβούλευση στην τοπική κοινωνία. Εξειδικεύεται, δε, στο Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης (Ε.Π.Δ), το οποίο περιέχει τον ετήσιο προϋπολογισμό, τις δράσεις και τα έργα που θα εκτελεστούν μέσα στο έτος καθώς, επίσης, και αναλυτική καταγραφή των πόρων χρηματοδότησης.

Στο πλαίσιο της οικονομικής διαχείρισης των δήμων, ο προϋπολογισμός, το ετήσιο πρόγραμμα δράσης, η εισηγητική έκθεση της οικονομικής επιτροπής και οι αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου που αφορούν την επιβολή των φόρων, τελών, δικαιωμάτων και εισφορών υποβάλλονται στον ελεγκτή νομιμότητας για έλεγχο.

Η συνοπτική οικονομική κατάσταση του προϋπολογισμού του δήμου, όπως τελικώς έχει ψηφισθεί από το δημοτικό συμβούλιο αναρτάται υποχρεωτικά στην ιστοσελίδα του οικείου δήμου και δημοσιεύεται σε μία (1) τουλάχιστον ημερήσια ή εβδομαδιαία τοπική εφημερίδα.

Στην ιστοσελίδα του οικείου δήμου αναρτάται και η τριμηνιαία έκθεση για τα αποτελέσματα εκτέλεσης του προϋπολογισμού, που υποβάλλεται από την οικονομική επιτροπή στο δημοτικό συμβούλιο, για το προηγούμενο της έκθεσης τρίμηνο μέσα στις πρώτες είκοσι (20) ημέρες από τη λήξη του, μετά από εισήγηση του υπευθύνου οικονομικών υπηρεσιών του οικείου δήμου.

Η ταμειακή λειτουργία των δήμων διεξάγεται από ειδική υπηρεσιακή μονάδα, η οποία αποτελεί μέρος της οικονομικής υπηρεσίας και συνιστάται με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.).

6.8.2.2. Η οικονομική διαχείριση των περιφερειών

Οι περιφέρειες, στα πλαίσια του μεσοπρόθεσμου προγραμματισμού, οφείλουν να καταρτίσουν πενταετές επιχειρησιακό πρόγραμμα στο πρώτο εννιάμηνο της εκλογής τους.

Το πενταετές επιχειρησιακό πρόγραμμα εξειδικεύεται σε ετήσιο πρόγραμμα δράσης και σε ετήσιο προϋπολογισμό. Ο προϋπολογισμός, το ετήσιο πρόγραμμα δράσης, η εισηγητική έκθεση της περιφερειακής επιτροπής και οι αποφάσεις του περιφερειακού συμβουλίου που αφορούν στην επιβολή των φόρων, τελών, δικαιωμάτων και εισφορών, υποβάλλονται στον ελεγκτή νομιμότητας.

Σε ειδικό παράρτημα του προϋπολογισμού αναφέρονται οι δράσεις που αφορούν στις μητροπολιτικές λειτουργίες της περιφέρειας Αττικής, τις αντίστοιχες της μητροπολιτικής ενότητας Θεσσαλονίκης της περιφέρειας κεντρικής Μακεδονίας.

Συνοπτική οικονομική κατάσταση του προϋπολογισμού, όπως έχει ψηφισθεί από το περιφερειακό συμβούλιο αναρτάται στην ιστοσελίδα της οικείας περιφέρειας και δημοσιεύεται σε μία (1) τουλάχιστον ημερήσια ή εβδομαδιαία εφημερίδα που εκδίδεται στα όρια της οικείας περιφέρειας.

6.8.3. Μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και μεταφορά πόρων

Κάθε μεταβίβαση αρμοδιοτήτων από κεντρικά ή περιφερειακά όργανα του κράτους προς την τοπική αυτοδιοίκηση προϋποθέτει και τη μεταφορά των αντίστοιχων πόρων.

Η κοστολόγηση κάθε αρμοδιότητας πριν τη μεταφορά της στην αυτοδιοίκηση περιλαμβάνει:

- α) προσδιορισμό του κόστους λειτουργίας τους, μαζί με τις υποδομές και κάθε είδους εξοπλισμό που χρησιμοποιείται κατά το χρόνο μεταφοράς,
- β) προσδιορισμό του συνολικού απαιτούμενου κόστους της αρμοδιότητας κατά την άσκησή της από τους δήμους και τις περιφέρειες.

6.8.4. Δανεισμός των ΟΤΑ

Οι δήμοι και οι περιφέρειες της χώρας δύνανται να συνομολογούν δάνεια με το κράτος, αναγνωρισμένα πιστωτικά ιδρύματα ή χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς της Ελλάδας ή του εξωτερικού, καθώς και με κάθε είδους δημόσιους οργανισμούς και Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ).

Ως βασικές προϋποθέσεις για να μπορέσει ένας ΟΤΑ να καταφύγει σε δανεισμό θεωρούνται:

- α) το προϊόν του δανεισμού να χρηματοδοτεί αποκλειστικά επενδύσεις ή το χρέος του ΟΤΑ,
- β) η σχέση τοκοχρεολυσίων / ετήσιων τακτικών εσόδων και
- γ) η σχέση συνολικού χρέους / συνολικών ετησίων εσόδων.

Επίσης, θεσμοθετούνται κανόνες διαφάνειας στις προπληρωμές των δήμων από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (Κ.Α.Π.).

6.8.5. Το ειδικό πρόγραμμα εξυγίανσης των ΟΤΑ

Το ειδικό πρόγραμμα εξυγίανσης εφαρμόζεται σε δήμους και περιφέρειες, όπου αξιολογείται ότι υπάρχουν ιδιαίτερα οξυμμένα οικονομικά προβλήματα. Συγκεκριμένα, σε αυτό εντάσσονται οι δήμοι και οι περιφέρειες μετά από σχετικό αίτημά τους και μόνο

στην περίπτωση που συντρέχουν συγκεκριμένοι λόγοι μπορεί κατ' εξαίρεση να ενταχθεί δήμος ή περιφέρεια στο ειδικό πρόγραμμα εξυγίανσης χωρίς προηγούμενη αίτηση.

Για να ενταχθεί δημοτική ενότητα, δήμος ή περιφέρεια στο πρόγραμμα εξυγίανσης θεωρούνται απαραίτητές:

- η απόφαση με αυξημένη πλειοψηφία, του δημοτικού / περιφερειακού συμβουλίου,
- η εκτίμηση της οικονομικής κατάστασης του δήμου ή της περιφέρειας από ορκωτούς ελεγκτές και
- η εκπόνηση από το δήμο ή την περιφέρεια συγκεκριμένου προγράμματος εξυγίανσης με μέτρα, δράσεις και χρονοδιάγραμμα.

Με τον τρόπο αυτό ο δήμος ή η περιφέρεια εκφράζουν τη βούλησή τους για εξυγίανση της οικονομικής τους κατάστασης, προγραμματίζουν και εμπλέκονται στη διαδικασία αντιμετώπισής της δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για τοπική και περιφερειακή ανάπτυξη.

Το πρόγραμμα χρηματοδοτείται από τους Κεντρικούς Αυτοτελείς Πόρους (ΚΑΠ) και το ποσό συγκεντρώνεται σε λογαριασμό εξυγίανσης και αλληλεγγύης της αυτοδιοίκησης στο ταμείο παρακαταθηκών και δανείων. Το ειδικό πρόγραμμα εξυγίανσης διαχειρίζεται η ελεγκτική επιτροπή.

Επισημαίνεται ότι οι δήμοι και οι περιφέρειες που δεν μπορούν να ισοσκελίσουν τους προϋπολογισμούς τους έχουν τη δυνατότητα, πριν την προσφυγή στο πρόγραμμα εξυγίανσης, να εγγράψουν το ποσό που αντιστοιχεί αποκλειστικά και μόνο για τα χρέη που έχουν προκύψει μέχρι 31.12.2011, στο σκέλος των εσόδων που αφορά στα δάνεια, προκειμένου να καλυφθεί με συνομολόγηση δανείου με το ταμείο παρακαταθηκών και δανείων ή με πιστωτικά ιδρύματα.

6.8.5.1. Η οικονομική κατάσταση των «Καλλικρατικών» ΟΤΑ

- *Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ*

Η οικονομική εξυγίανση των ΟΤΑ προκύπτει ως άμεση αναγκαιότητα λόγω των πιεστικών προβλημάτων λειτουργίας, που αντιμετωπίζει μία σειρά δήμων, προβλήματα που συνδέονται με:

- Αδυναμία καταβολής της μισθοδοσίας και λοιπών ανελαστικών δαπανών, η πιο ακραία μορφή, που περιορίζεται σε ελάχιστους ΟΤΑ.
- Αδυναμία εξυπηρέτησης δανειακών υποχρεώσεων.
- Αδυναμία καταβολής ληξιπρόθεσμων οφειλών σε προμηθευτές και εργολάβους με αποτέλεσμα να υφίστανται κατασχέσεις χρηματικών διαθεσίμων και της περιουσίας της Αυτοδιοίκησης από τους πιστωτές της.

- *Ποσοτικά στοιχεία (στοιχεία 30/6/2011)*

Για την απεικόνιση του οικονομικού προβλήματος με αριθμούς καταγράφηκαν τα ακόλουθα στοιχεία:

- *Σύνολο και κατανομή δανείων*

Ο συνολικός δανεισμός των δήμων (άληκτα κεφάλαια) ανέρχεται στο ποσό των 1.900 εκ. € εκ των οποίων τα 1.100 εκ. € είναι υποχρεώσεις προ το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων (Τ.Π.&Δ.) και τα 800 εκ. € είναι δάνεια προς ιδιωτικές τράπεζες (εσωτερικού και εξωτερικού).

Σημειώνεται ότι σε αυτά δεν συμπεριλαμβάνονται τα δάνεια Δημοτικών Επιχειρήσεων Ύδρευσης και Αποχέτευσης, κατά κύριο λόγο, και των λοιπών δημοτικών επιχειρήσεων που ανέρχονται σε περίπου 250 εκ. €, η πλειοψηφία των οποίων είναι δάνεια του ταμείου παρακαταθηκών και δανείων.

Ο δανεισμός της περιφερειακής αυτοδιοίκησης, που αφορά δάνεια που είχαν συνάψει οι πρώην νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις ανέρχεται στο ποσό των 110 εκ. €.

- *Ληξιπρόθεσμα χρέη*

Οι συνολικές υποχρεώσεις προς τρίτους ανέρχονται σε 1.300 εκ. € εκ των οποίων οι ληξιπρόθεσμες, σύμφωνα με τα στοιχεία που έχουν αποστείλει οι ΟΤΑ, ανέρχονται σε 800 εκ. €.

Οι υποχρεώσεις προς φορείς γενικής κυβέρνησης, ελληνικό δημόσιο, ασφαλιστικά ταμεία κ.λπ., ανέρχονται σε 87 εκ. € εκ των οποίων τα 40 εκ. € είναι ληξιπρόθεσμες.

- *Αδυναμία ισοσκέλισης προϋπολογισμών*

Τα προβλήματα της οικονομικής κατάστασης στην οποία βρίσκεται μία σειρά δήμων απεικονίστηκε και στην κατάρτιση των προϋπολογισμών του έτους 2011.

Αρκετοί δήμοι έχουν εγγράψει δάνεια για να ισοσκελίσουν τους προϋπολογισμούς τους.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της βάσης δεδομένων, το συνολικό ποσό των δανείων που ενέγραψαν προσεγγίζει τα 500 εκ. €. Σε σύνολο 80 περίπου ΟΤΑ, που ενέγραψαν δάνεια για τον ισοσκελισμό του προϋπολογισμού τους:

- 13 δήμοι έχουν εγγράψει δάνειο άνω των 10 εκ. €,
- 28 δήμοι έχουν εγγράψει δάνειο ύψους 4 έως 10 εκ. € και
- 40 δήμοι έχουν εγγράψει δάνειο ύψους 1 έως 4 εκ. €.

- *Σύνολο απαιτήσεων*

Ταυτόχρονα με την οικονομική αδυναμία να εξυπηρετήσουν τις υποχρεώσεις τους οι δήμοι εμφανίζουν αδυναμία είσπραξης ιδίων εσόδων. Οι συνολικές απαιτήσεις τους ανέρχονται στο ποσό των 1.650 εκ. €. εκ των οποίων τα 1.400 εκ. οφείλονται σε μη εισπραχθέντες φόρους, τέλη και δικαιώματα και επιβληθέντα πρόστιμα.

- *Συμπεράσματα*

Ο συνολικός δανεισμός της τοπικής αυτοδιοίκησης της χώρας είναι ιδιαίτερα χαμηλός σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Υπάρχουν, όμως, συγκεκριμένοι δήμοι (μικρός αριθμός) που έχουν υψηλό δανεισμό.

Αυτοί είναι κυρίως οι δήμοι που έχουν ανάγκη υποστήριξης και οικονομικής εξυγίανσης.

Η μεγάλη πλειοψηφία των δήμων είναι υγιείς οικονομικά και δεν έχουν ανάγκη ειδικής αντιμετώπισης, παρά μόνο οριακών διευκολύνσεων για να αντιμετωπίσουν πρόσκαιρες ταμιακής φύσης δυσκολίες.

6.8.5.2. Περιγραφή του προγράμματος οικονομικής εξυγίανσης των «Καλλικρατικών» ΟΤΑ

- *Στόχος του προγράμματος εξυγίανσης*

Στόχοι του προγράμματος εξυγίανσης είναι:

- η άμεση αντιμετώπιση του προβλήματος των υπερχρεωμένων ΟΤΑ και των συνεπειών που αυτό επιφέρει στις υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες και στην οικονομική επιβίωση των επιχειρήσεων που συναλλάσσονται με τους ΟΤΑ και
- η μακροχρόνια διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητάς τους.
- *Αρχές του προγράμματος εξυγίανσης*

Βασική αρχή του προγράμματος εξυγίανσης είναι η συνεργασία ανάμεσα στο Υπουργείο Εσωτερικών και στην τοπική αυτοδιοίκηση με σκοπό την επίλυση του προβλήματος που αντιμετωπίζει ητελευταία.

Το Υπουργείο Εσωτερικών, στα πλαίσια αυτής της συνεργασίας, συνδράμει και υποστηρίζει τους ΟΤΑ που έχουν ανάγκη οικονομικής στήριξης για να εξυγιανθούν.

Οι ΟΤΑ από την πλευρά τους αναλαμβάνουν την υποχρέωση να κάνουν τις δικές τους προσπάθειες ώστε να επιτύχουν την οικονομική τους εξυγίανση.

Η συνδρομή του κράτους, και κατά συνέπεια ο έλεγχος που αυτή συνεπάγεται από την πλευρά του Υπουργείου Εσωτερικών, δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση επιβολή.

Η πρωτοβουλία ανήκει πάντοτε στην τοπική αυτοδιοίκηση, η οποία καταρτίζει το δικό της επιχειρησιακό πρόγραμμα εξυγίανσης και δεσμεύεται να το εφαρμόσει.

Η οικονομική εξυγίανση των ΟΤΑ είναι ευθύνη και καθήκον τόσο της τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και του κράτους, διότι αφορά και επηρεάζει άμεσα τους πολίτες είτε ως χρήστες των υπηρεσιών τις οποίες παρέχει η τοπική αυτοδιοίκηση είτε ως συναλλασσόμενοι με αυτήν.

- *Προβλέψεις του προγράμματος εξυγίανσης για διευκόλυνση των ΟΤΑ*

Το υπουργείο εσωτερικών αναγνωρίζοντας τόσο την κρισιμότητα του προβλήματος όσο και την επείγουσα ανάγκη υποστήριξης των δήμων αποφάσισε να δρομολογήσει άμεσα εφαρμόσιμα μέτρα που θα ανακουφίσουν τους ΟΤΑ. Για τον λόγο αυτό και σε συνεργασία με το ταμείο παρακαταθηκών και δανείων, σχεδίασαν και θέτουν σε εφαρμογή ένα πακέτο άμεσα υλοποιήσιμων μέτρων.

Συγκεκριμένα:

1. Με την τεχνική υποστήριξη του ταμείου παρακαταθηκών και δανείων θα διαμορφωθούν εξατομικευμένα προγράμματα εξυγίανσης για κάθε δήμο που θα ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες ανάγκες του.
2. Θα επιδιωχθεί μείωση του μισθολογικού κόστους με μετατάξεις υπαλλήλων σε άλλες δημόσιες υπηρεσίες και ΟΤΑ.
3. Οι ΟΤΑ δύνανται να ζητήσουν επιμήκυνση της περιόδου για την αποπληρωμή των δανείων που έχουν συνάψει με το ταμείο παρακαταθηκών και δανείων είτε με ιδιωτικές τράπεζες.
 - Δρομολογήθηκε ήδη αναχρηματοδότηση των δανείων που έχουν λάβει οι δήμοι από το ταμείο παρακαταθηκών και δανείων, με επιμήκυνση του χρόνου αποπληρωμής μέχρι και 25 έτη και μείωση του επιτοκίου από 11,5%, που είναι σήμερα το κυμαινόμενο σε περίπου 5,9%. Με τη

συγκεκριμένη χρηματοδότηση οι δήμοι θα εξασφαλίσουν μείωση της ετήσιας δόσης, γεγονός που απελευθερώνει πόρους για να διατεθούν για εξόφληση χρεών και λειτουργικές ανάγκες.

4. Προωθείται συμφωνία με το υπουργείο οικονομικών που θα εξασφαλίζει τη δυνατότητα συμψηφισμού οφειλών των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης προς το κράτος (π.χ. σε ασφαλιστικά ταμεία) με οφειλόμενα ποσά του κράτους προς τους δήμους (π.χ. παρακρατηθέντα).
5. Επιδιώκεται η εξασφάλιση κεφαλαίων για το ταμείο παρακαταθηκών και δανείων προκειμένου να χορηγηθούν χαμηλότοκα δάνεια στους ΟΤΑ για να καλυφθούν οι υποχρεώσεις των δήμων προς τρίτους (π.χ. προμηθευτές) και να εξασφαλιστούν με αυτόν τον τρόπο οι ισοσκελισμένοι προϋπολογισμοί.
6. Στις περιπτώσεις εκείνων των ΟΤΑ που οι προηγούμενες ρυθμίσεις δεν επιλύουν το πρόβλημα, οι ΟΤΑ θα δύνανται να ζητήσουν και πρόσθετες επιχορηγήσεις για:
 - την κάλυψη του κόστους επιτοκίου των δανείων και λοιπών πιστωτικών διευκολύνσεων από πιστωτικά ιδρύματα για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και
 - την κάλυψη των χρεολυσίων για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Η χρηματοδότηση του προγράμματος εξυγίανσης θα πραγματοποιηθεί από το «Λογαριασμό Εξυγίανσης και Αλληλεγγύης της Αυτοδιοίκησης», ο οποίος συστήνεται στο ταμείο παρακαταθηκών και δανείων, η χρηματοδότηση του οποίου επιδιώκεται να καλυφθεί από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων και όχι από τους κεντρικούς αυτοτελείς πόρους.

- *Διαδικασία ένταξης στο πρόγραμμα εξυγίανσης*

Η ένταξη ΟΤΑ α' βαθμού (δήμου) ή ΟΤΑ β' βαθμού (περιφέρειας) πραγματοποιείται:
Α. Με αίτημα του ΟΤΑ σύμφωνα με το άρθρο 262 παράγραφος 3 του Ν. 3852/10
Β. Υποχρεωτικά σύμφωνα με το άρθρο 262 παράγραφος 4 του Ν. 3852/10

Σε αυτή την περίπτωση τα βήματα που ακολουθούνται είναι:

1. Διαπίστωση ανάγκης οικονομικής αξιολόγησης, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων
2. Εκτίμηση της οικονομικής κατάστασης του υπό αξιολόγηση ΟΤΑ από ορκωτούς ελεγκτές
3. Εκπόνηση ειδικού επιχειρησιακού προγράμματος εξυγίανσης
4. Έγκριση του προγράμματος από ανεξάρτητη ελεγκτική επιτροπή με επικεφαλής από το ελεγκτικό συνέδριο

- *Υποχρεώσεις ενταγμένων δήμων και περιφερειών στο πρόγραμμα εξυγίανσης*

Βασική υποχρέωση των δήμων και των περιφερειών που εντάσσονται στο πρόγραμμα εξυγίανσης είναι η ανάληψη της υποχρέωσης μείωσης δαπανών και αύξησης των ιδίων εσόδων τους. Στην κατεύθυνση αυτή επιμέρους υποχρεώσεις είναι:

1. Υποχρέωση διάθεσης μέρους ή του συνόλου των εσόδων, συμπεριλαμβανομένων των εσόδων από τη Συλλογική Απόφαση Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΣΑΤΑ)²⁵⁵,

²⁵⁵ Η Συλλογική Απόφαση Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σ.Α.Τ.Α.) αποτελεί το μερίδιο της τοπικής αυτοδιοίκησης από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων και συνιστά βασική πηγή χρηματοδότησης επενδυτικών έργων των Ο.Τ.Α..

προς επίτευξη των στόχων του εν λόγω προγράμματος οικονομικής εξυγίανσης. Η ΣΑΤΑ θα χρηματοδοτεί, κατά περίπτωση, μόνο έργα για συντήρηση – επισκευή των υποδομών

2. Πάγωμα ή περιορισμό χρηματοδότησης ορισμένων κωδικών (δημόσιες σχέσεις, εκδηλώσεις κ.λπ.)
3. Πάγωμα ή περιορισμό των προσλήψεων και συμβάσεων
4. Υποχρέωση υλοποίησης του προγράμματος οικονομικής εξυγίανσης με βάση συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, που δεν θα υπερβαίνει τη δημοτική και περιφερειακή περίοδο
5. Οι ανωτέρω υποχρεώσεις, συνολικά ή εν μέρει, μπορεί να αφορούν μόνο σε μια δημοτική ενότητα του δήμου ή σε μια μόνο περιφερειακή ενότητα της περιφέρειας, εφόσον μόνο εκεί διαπιστώνεται το πρόβλημα

6.8.6. Τα αναπτυξιακά προγράμματα στην τοπική αυτοδιοίκηση

Στο πλαίσιο υλοποίησης του προγράμματος «Καλλικράτης» και για την ενίσχυση της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης και την άμβλυση των περιφερειακών ανισοτήτων, προβλέπεται το εθνικό αναπτυξιακό πρόγραμμα της αυτοδιοίκησης με τίτλο «Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης – ΕΛΛ.Α.Δ.Α.».

Σκοπός του προγράμματος είναι η δημιουργία ενός νέου αναπτυξιακού προτύπου για την αυτοδιοίκηση που:

- α) ολοκληρώνει βασικές υποδομές αρμοδιότητας της αυτοδιοίκησης,
- β) προστατεύει το περιβάλλον,
- γ) στηρίζει υψηλού επιπέδου εικαστικές παρεμβάσεις στο χώρο,
- δ) υποστηρίζει ιδιαίτερα τους ορεινούς, δυσπρόσιτους και νησιωτικούς δήμους,
- ε) επιβραβεύει την καινοτομία και τις νέες ιδέες,
- στ) προωθεί τον θεσμό των συνεργασιών της αυτοδιοίκησης με τον ιδιωτικό τομέα και ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα.

Επιπλέον, στο πλαίσιο της ενίσχυσης των τοπικών κοινωνιών στην τρέχουσα δημοσιονομική συγκυρία, καταρτίστηκε το πρόγραμμα «Αυτοδιοίκηση – Κοινωνική Συνοχή – Ισόρροπη Ανάπτυξη – Α.Κ.Σ.Ι.Α.». Το νέο αναπτυξιακό πρόγραμμα στοχεύει στη βελτίωση των όρων της τοπικής οικονομίας, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την κοινωνική συνοχή και την απασχόληση μέσα κυρίως από την εκτέλεση έργων τοπικής σημασίας με διαδικασίες αυτεπιστασίας με παράλληλη τόνωση της απασχόλησης και βελτίωσης των υποδομών.

6.9. Εναλλακτικές μεταρρυθμιστικές προσεγγίσεις και εμπειρίες στη διοίκηση και διαχείριση των ευρωπαϊκών ΟΤΑ α' βαθμού

Κατά τις τελευταίες δεκαετίες οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες έχουν προχωρήσει σε ριζικές μεταρρυθμίσεις των δομικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών της πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης, με στόχο να αντιμετωπίσουν εγγενείς αδυναμίες,

όπως το μικρό μέγεθος, η αδυναμία ανάληψης αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, η αναποτελεσματικότητα στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, αλλά και ελλείμματα διαφάνειας και λογοδοσίας (“accountability”). Αυτές οι μεταρρυθμίσεις μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες, αν και πρέπει να επισημανθεί ότι οι περισσότερες χώρες ακολουθούν ένα συνδυασμό και των τριών αυτών εναλλακτικών λύσεων.

Μια πρώτη βασική κατηγορία μεταρρυθμίσεων συνιστούν οι *εδαφικές αναδιαρθρώσεις* (“territorial reforms”). Χώρες, όπως η Γερμανία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Σουηδία, τα περισσότερα κράτη της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης, καθώς και, πιο πρόσφατα, η Δανία και η Ελλάδα, προχώρησαν σε συνενώσεις δήμων και κοινοτήτων²⁵⁶. Βασικοί στόχοι ήταν η επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, καθώς και η ενδυνάμωση του ρόλου της αυτοδιοίκησης στον αναπτυξιακό σχεδιασμό. Η επιλογή αυτή συνδυάζεται συνήθως με τη διεύρυνση του λειτουργικού πεδίου δράσης των ΟΤΑ με την μεταφορά αρμοδιοτήτων και πόρων από υπερκείμενα επίπεδα διοίκησης βάσει της αρχών της εγγύτητας και επικουρικότητας.

Στις περισσότερες χώρες που έχουν ακολουθήσει αυτή την κατεύθυνση, έχουν διαμορφωθεί συγκεκριμένα κίνητρα ως προς τη χρηματοδότηση των νέων δήμων, την κάλυψη των αναγκών τους σε στελεχικό δυναμικό, εκπαίδευση και υλικοτεχνικούς πόρους καθώς και την παροχή τεχνικής βοήθειας στην ανάληψη αναπτυξιακών πρωτοβουλιών. Οι ενδεχόμενες απώλειες εγγύτητας των διαφόρων δημοτικών υπηρεσιών αντιμετωπίζονται συνήθως με ορισμένες θεσμικές πρωτοβουλίες στην κατεύθυνση της ενδυνάμωσης του ρόλου των αποκεντρωμένων δημοτικών δομών και της ισόρροπης εκπροσώπησης των χωρικών ενοτήτων. Ο συντονισμός της δράσης μεταξύ των νέων και εκτεταμένων δημοτικών υπηρεσιών απαιτεί, πάντως, τη δημιουργία ισχυρών επιτελικών δομών και την υιοθέτηση κατάλληλων πρακτικών, όπως η αξιολόγηση μέσω ποιοτικών και ποσοτικών στόχων που καθορίζονται μέσα από συμμετοχικές διαδικασίες.

Μια δεύτερη εναλλακτική λύση είναι η *ενίσχυση της διαδημοτικής συνεργασίας* μέσω συμπλεγματοποιήσεων υπηρεσιών, «συνδέσμων» (“Syndicats” στη Γαλλία) κλπ., που συναντώνται ευρύτατα και σε πληθώρα μορφών σε ολόκληρη την Ευρώπη. Κλασικά παραδείγματα αποτελούν η διαχείριση των σκυβάλων, των υδάτων και οι πολεοδομικές υπηρεσίες και η χωροταξία. Ιδιαίτερα αναπτυγμένος, είναι ο θεσμός αυτός στη Γαλλία, όπου υπάρχουν πολλές μικρές κοινότητες. Συχνά η συνεργασία αυτή συνδυάζεται με έντονη κρατική παρέμβαση και απώλειες άμεσης λογοδοσίας έναντι των τοπικών κοινωνιών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Μια τρίτη κατηγορία μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων αποτελούν τα νεότερα, ευέλικτα σχήματα παροχής τοπικών υπηρεσιών, όπως μέσω *ιδιωτικοποιήσεων, συμπράξεων δήμων και ιδιωτών και προγραμματικών ή άλλων συμβάσεων*. Πρόκειται για πρακτικές που έχουν ακολουθηθεί με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με την ανεπάρκεια βασικών πόρων και τεχνογνωσίας (“know-how”), τα περιορισμένα γεωγραφικά όρια δράσης και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας στην παροχή υπηρεσιών. Οι πρακτικές αυτές, έχουν αποδώσει σημαντικά οικονομικά οφέλη

²⁵⁶ Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η μεταρρύθμιση του 1972 οδήγησε στη δημιουργία ΟΤΑ με πληθυσμό 130.000 κατοίκων, κατά μέσο όρο. Στη Σουηδία, ένα ανάλογο εγχείρημα οδήγησε στη δημιουργία ΟΤΑ με μέσο όρο 30.000 κατοίκους, ενώ στη Γερμανία οι μεταρρυθμίσεις σε επίπεδο κρατιδίων κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 οδήγησαν στη δημιουργία δήμων με μέσο όρο 10.000 κατοίκους. Οι πολιτικές αυτές δεν είχαν την ίδια επιτυχία σε όλες τις χώρες. Στην Γαλλία, για παράδειγμα, οι προσπάθειες συνένωσης των κοινοτήτων με ειδικούς νόμους το 1959 και το 1971 δεν ήταν ιδιαίτερα επιτυχείς, καθώς οδήγησαν σε ανεπαίσθητη μείωση του αριθμού των ΟΤΑ από 38.500 σε 36.500 λόγω των αντιδράσεων των τοπικών κοινωνιών (βλέπε Norton A., (1994), *International handbook of local and regional government: A comparative analysis of advanced democracies*, Aldershot: Edgar Elgar, p. 38).

στους ΟΤΑ. Ωστόσο, η λειτουργία τους, ιδιαίτερα σε τομείς, όπως η παροχή κοινωνικών υπηρεσιών, τα κοινωφελή δίκτυα, η απασχόληση, οι μεταφορές, η πρωτοβάθμια υγειονομική φροντίδα και η εκπαίδευση, συχνά προκαλεί αντιδράσεις, κυρίως λόγω των απωλειών άμεσου δημοκρατικού ελέγχου και λογοδοσίας της δράσης τους, καθώς και όταν αυξάνεται το κόστος.

Στους παρακάτω πίνακες αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των τριών παραπάνω βασικών εναλλακτικών:

Πίνακας 6.9.: Πλεονεκτήματα των εναλλακτικών μεταρρυθμιστικών προσεγγίσεων στην ευρωπαϊκή πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση (εδαφική αναδιάρθρωση, διαδημοτικές συνεργασίες, συμπράξεις/συμβάσεις)

Εδαφική Αναδιάρθρωση	Διαδημοτικές Συνεργασίες	Συμπράξεις/Συμβάσεις
<ul style="list-style-type: none"> -Διαθεσιμότητα πόρων -Δυνατότητα ανάληψης νέων αρμοδιοτήτων, δράσεων και πρωτοβουλιών -Δημοκρατική νομιμοποίηση -Οικονομίες κλίμακας -Αντιμετώπιση αρνητικών εξωτερικοτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> -Διαθεσιμότητα πόρων, επιμερισμός ρίσκου -Οικονομίες κλίμακας, εξειδίκευση -Αντιμετώπιση αρνητικών εξωτερικοτήτων -Άντληση εσόδων -Κατανομητική αποτελεσματικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> -Διαθεσιμότητα πόρων -Μετάθεση επιχειρηματικού ρίσκου σε ιδιώτες -Οικονομίες κλίμακας -Μείωση δαπανών -Δημιουργία «οιονεί» αγορών στην τοπική οικονομία

Πηγή: Norton A., (1994), International handbook of local and regional government: A comparative analysis of advanced democracies, Aldershot: Edgar Elgar, p. 88

Πίνακας 6.10.: Μειονεκτήματα των εναλλακτικών μεταρρυθμιστικών προσεγγίσεων στην ευρωπαϊκή πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση (εδαφική αναδιάρθρωση, διαδημοτικές συνεργασίες, συμπράξεις/συμβάσεις)

Εδαφική Αναδιάρθρωση	Διαδημοτικές Συνεργασίες	Συμπράξεις/Συμβάσεις
<ul style="list-style-type: none"> -Υψηλό πολιτικό και οικονομικό κόστος εφαρμογής της μεταρρύθμισης -Υψηλότερο κόστος συντονισμού των δημοτικών υπηρεσιών -Μεγαλύτερος βαθμός πολιτικοποίησης -Αποστασιοποιημένη αντιμετώπιση των τοπικών ιδιαιτεροτήτων 	<ul style="list-style-type: none"> -Χαμηλό πολιτικό και οικονομικό κόστος εφαρμογής της μεταρρύθμισης -Υψηλό κόστος ελέγχου της δράσης του εντολοδόχου (συνεργατικό σχήμα) από εντολείς (ΑΤΑ) -Περιορισμένη δυνατότητα συμβολής στον συνολικό αναπτυξιακό προγραμματισμό της 	<ul style="list-style-type: none"> -Υψηλό πολιτικό και οικονομικό κόστος εφαρμογής της μεταρρύθμισης -Υψηλό κόστος ελέγχου της δράσης του εντολοδόχου (ιδιώτης ανάδοχος) από εντολέα (ΑΤΑ) -Μονοθεματικότητα -Κυριαρχία επιχειρηματικής λογικής στην παροχή δημόσιων αγαθών -Αποσπασματική συμβολή

	χωρικής ενότητας -Μειωμένες δυνατότητες άμεσου δημοκρατικού ελέγχου και λογοδοσίας	στον συνολικό αναπτυξιακό προγραμματισμό της χωρικής ενότητας -Μειωμένη σύνδεση με άμεση δημοκρατική νομιμοποίηση, λογοδοσία και έλεγχο
--	---	---

Πηγή: Norton A., (1994), *ό.π.*, *p.* 89

Τέλος, στους παρακάτω πίνακες παρατίθενται πληροφοριακά ορισμένα ενδεικτικά συγκριτικά στοιχεία και χαρακτηριστικά των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ διαφόρων χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης παλαιότερων ετών:

Πίνακας 6.11.: Μέσο μέγεθος δήμων στις χώρες της ΕΕ το 2008

	Μέσο πληθυσμιακό μέγεθος α' βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης	Μέση έκταση (τ.χλμ.)
Αυστρία	3 530	36
Βέλγιο	18 030	52
Βουλγαρία	29160	420
Κύπρος ²⁵⁷	1500	18
Τσεχία	1650	13
Δανία	55 710	440
Εσθονία	5 910	199
Φινλανδία	12 740	815
Γαλλία	1730	15
Γερμανία	6 650	29
Ελλάδα	10 820	128
Ουγγαρία	3170	29
Ιρλανδία	38 220	612
Ιταλία	7 320	37
Λετονία	4 340	123
Λιθουανία	56 270	1088
Λουξεμβούργο	4140	22
Μάλτα	6 010	5
Ολλανδία	36 970	77
Πολωνία	15 380	126
Πορτογαλία	34 440	299
Ρουμανία	6 780	75
Σλοβακία	1870	17
Σλοβενία	9 610	97
Ισπανία	5 530	62
Σουηδία	31540	1552
Ηνωμένο Βασίλειο	140 050	562
Σύνολο ΕΕ27	5 430	47

Πηγή: CCRE/Council of European Municipalities and Regions (CEMR), (2008), *Brussels*

²⁵⁷ Τα στοιχεία αφορούν το σύνολο της νήσου Κύπρου.

Πίνακας 6.12.: Δαπάνες δήμων/κοινοτήτων ως ποσοστό του ΑΕΠ και των δαπανών του συνολικού δημοσίου τομέα – Συγκριτική ανάλυση διαφόρων κρατών της ΕΕ κατά το έτος 2008²⁵⁸

Κράτη	Πληθυσμός (εκατ.)	Έκταση (τ.χ.)	Δαπάνες δήμων/κοινοτήτων (δισ €)	% ΑΕΠ	% Δαπανών δημόσιου τομέα
Μάλτα	0,4	316	0,03	0,6%	1,4%
Λουξεμβούργο	0,5	2.586	1,8	5%	13,3%
Κύπρος	0,8	9.251	0,3	2,2%	5,1%
Εσθονία	1,3	45.227	1,5	9,8%	27,7%
Σλοβενία	2	20.273	2,9	8,4%	19,9%
Λετονία	2,3	64.589	2,2	11,3%	29,9%
Λιθουανία	3,4	65.300	2,4	8,4%	23,8%
Ελλάδα	11,2	131.957	6	2,6%	6%
Πορτογαλία	10,6	92.152	9,9	6,1%	13,3%

Πηγή: DEXIA, (2008), “Sub-national governments in the European Union: organization, responsibilities and finance”, Paris, p. 27

Πίνακας 6.13.: Κατανομή δαπανών πρωτοβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης – Συγκριτική ανάλυση διαφόρων κρατών της ΕΕ κατά το έτος 2010

Κράτη	Εκπαίδευση	Κοινωνική πρόνοια	Γενικές υπηρεσίες	Υγεία	Οικονομικά θέματα	Λοιπά ²⁵⁹
Μάλτα	0%	0%	58%	0%	9%	0%
Λουξεμβούργο	25,3%	4,2%	20,6%	0,3%	15,9%	33,7%
Κύπρος	0%	0%	44,2%	0%	0%	55,8%
Εσθονία	45,9%	6,2%	8,6%	7,5%	14,1%	17,7%
Σλοβενία	41,4%	9,3%	17,8%	11,2%	8,6%	11,6%
Λετονία	33,6%	6,2%	19,8%	12,4%	7,6%	20,4%
Λιθουανία	40,2%	10,9%	7,1%	21,4%	7,2%	13,2%
Ελλάδα	3%	7,5%	45,9%	0%	15,2%	28,4%
Πορτογαλία	8,8%	2,6%	34,3%	6,1%	21,2%	26,9%

Πηγή: CCRE/Council of European Municipalities and Regions (CEMR), (2010), Brussels

²⁵⁸ Τα στατιστικά στοιχεία που αναφέρονται και σχολιάζονται σε αυτό το τμήμα της μελέτης, έχουν αντληθεί από την έκδοση της DEXIA, (July 2008), *Sub-national governments in the European Union: organisation, responsibilities and finance*, Paris, p. 27.

²⁵⁹ Στα λοιπά περιλαμβάνονται ενοποιημένες οι δαπάνες των λειτουργιών : οικονομικά θέματα - ανάπτυξη, οικιστική ανάπτυξη - κοινωφελή δίκτυα, αναψυχή - πολιτισμός - θρησκεία, δημόσια τάξη - ασφάλεια και προστασία περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΝΕΑ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΤΟΥ «ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗ» ΣΤΗΝ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΩΣ ΜΟΧΛΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ

7.1. Εισαγωγή

Στο έβδομο κεφάλαιο του παρόντος πονήματος η μελέτη εστιάζεται στα περιθώρια τα οποία η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» αφήνει στα όργανα της τοπικής αυτοδιοίκησης για την εφαρμογή του σύγχρονου management.

7.2. Η εφαρμογή του σύγχρονου μανάτζμεντ στους ΟΤΑ μέσω του προγράμματος «Καλλικράτης»

7.2.1. Το επιχειρησιακό σχέδιο δράσης για τη μετάβαση στον «Καλλικράτη»²⁶⁰

Για την καλύτερη και για την ομαλότερη μετάβαση στη νέα αρχιτεκτονική της τοπικής αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης, έχει ήδη εκπονηθεί ένα ολοκληρωμένο επιχειρησιακό σχέδιο για τη μετάβαση στον «Καλλικράτη», το οποίο περιλαμβάνει τόσο τις προαπαιτούμενες, όσο και τις μεσομακροπρόθεσμες διαδικασίες, δράσεις και πρωτοβουλίες. Για την εποπτεία του συγκεκριμένου επιχειρησιακού σχεδίου λειτουργεί σύστημα διοίκησης και παρακολούθησης, το οποίο αποτελείται από:

- Το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.),
- Τετραμελή ομάδα διοίκησης έργου, με επικεφαλής το γενικό γραμματέα του υπουργείου εσωτερικών,
- Επιτροπή συντονισμού επιχειρησιακού σχεδίου μετάβασης,
- Κοινωνικούς εταίρους (ΚΕΔΕ, ΕΝΠΕ, ΑΔΕΔΥ, ΠΟΕ ΟΤΑ, ΟΚΕ).

A. Οριζόντιες δράσεις

Καθορίζεται η υλοποίηση των ακολούθων οριζόντιων δράσεων που θα αποτελέσουν τα εργαλεία για την ανασυγκρότηση της λειτουργίας, της φυσιογνωμίας και της αποτελεσματικής διαχείρισης των νέων θεσμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

1.Αναδιοργάνωση, διοικητικός εκσυγχρονισμός και λειτουργικός εξορθολογισμός μέσω απλοποίησης και μεταφοράς αρμοδιοτήτων.

Στόχο αποτελεί η ενσωμάτωση στη λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης, εκείνων των οργανωτικών και διοικητικών χαρακτηριστικών που θα επιτρέψουν στους δήμους και στις περιφέρειες να εντάξουν στη διοίκηση του οργανισμού τους και στη διαχείριση

²⁶⁰Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε., Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, (2010), *Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για τη Μετάβαση στη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης*, Αθήνα, σσ. 15 - 22.

των τοπικών υποθέσεων τόσο την αντίληψη, όσο και τους κανόνες και τις διαδικασίες του δημοσίου management, ώστε να επιτευχθεί η επικέντρωση του κεντρικού κράτους στον επιτελικό του χαρακτήρα. Ιδιαίτερη δράση προβλέπεται για τη διαδικασία της υποστήριξης μεταφοράς αρμοδιοτήτων στους νησιωτικούς δήμους και στις νησιωτικές περιφέρειες.

2. Ψηφιακός δήμος, ψηφιακή περιφέρεια και ψηφιακή αποκεντρωμένη διοίκηση.

Βασίζεται στη διαμόρφωση ενός μοντέλου ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και παροχής υπηρεσιών το οποίο θέτει ως επίκεντρο την καλύτερη εσωτερική οργάνωση και λειτουργικότητα των νέων οργανισμών, τη γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των αναγκών του πολίτη και την ενίσχυση της διαφάνειας, του ελέγχου της συμμετοχής και της δημοκρατίας. Η δράση αυτή ενσωματώνει και επιμέρους ενέργειες, όπως η λειτουργική ενοποίηση πληροφοριακών συστημάτων των δήμων, των περιφερειών και των αποκεντρωμένων διοικήσεων, η εγκατάσταση και λειτουργία νέων e-ΚΕΠ και η δημιουργία κάρτας δημότη.

3. Επιμόρφωση, εκπαίδευση και κατάρτιση των αιρετών και των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Αφορά στην υλοποίηση ενός προγράμματος ενθάρρυνσης του πολιτικού προσωπικού και των εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση μέσω ολοκληρωμένης πρότασης για συνεχή αναβάθμιση και εξειδίκευση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, με σκοπό να λειτουργήσουν ικανοποιητικά στο νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται σε επίπεδο οργάνωσης και διακυβέρνησης. Στο πλαίσιο αυτό να σημειωθεί ότι προγραμματίστηκε να εκπονηθεί άμεσα μελέτη αποτύπωσης των εκπαιδευτικών αναγκών της τοπικής αυτοδιοίκησης, που θα οδηγούσε στην παραγωγή εξειδικευμένου εκπαιδευτικού υλικού από το έτος 2011.

4. Αξιολόγηση δήμων και περιφερειών.

Διαρκής αξιολόγηση, με σύγχρονα μεθοδολογικά εργαλεία και δείκτες, των δήμων και των περιφερειών, συνολικά και επικεντρωμένα σε επιλεγμένους τομείς, όπως η οικονομική διαχείριση, το σύστημα διακυβέρνησης, ο έλεγχος, η εποπτεία, η άσκηση των αρμοδιοτήτων, η εξυπηρέτηση των πολιτών, κλπ, με τακτικά παραδοτέα και αναφορές, με σκοπό τον εντοπισμό προβλημάτων, αναθεωρήσεις στόχων και αναπροσαρμογή στα νέα δεδομένα. Με άλλα λόγια, αξιολογείται καθ' όλη τη διάρκεια της τετραετίας η πορεία και η ανταπόκριση των δήμων και των περιφερειών στο νέο περιβάλλον.

Παράλληλα, θα λειτουργήσει μηχανισμός υποστήριξης, με στόχο την υποβοήθηση στην παρακολούθηση, στην οργάνωση και στο συντονισμό των επιμέρους παρεμβάσεων οι οποίες θα υλοποιούνται στο πλαίσιο του επιχειρησιακού σχεδίου για τη «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης».

Β. Επιμέρους δράσεις: οι 18 δράσεις του επιχειρησιακού σχεδίου

Η εφαρμογή της «Νέας Αρχιτεκτονικής της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης» προϋποθέτει το σχεδιασμό, καθώς και την εφαρμογή επιμέρους δράσεων, προκειμένου οι νέες δημοτικές και περιφερειακές αρχές να καταστούν άμεσα αποτελεσματικές στην άσκηση όλων των αρμοδιοτήτων τους. Οι συγκεκριμένες δράσεις, βρίσκονται σε άμεση συνέργεια με τις προαναφερθείσες οριζόντιες δράσεις και συναρθρώνουν το επιχειρησιακό σχέδιο για τη μετάβαση στον «Καλλικράτη».

Δράση 1 - «Προεργασία για την κατάρτιση προσχεδίων 13 προεδρικών διαταγμάτων για τους οργανισμούς εσωτερικής υπηρεσίας των νέων περιφερειών και προσχεδίων 7 προεδρικών διαταγμάτων για τους οργανισμούς εσωτερικής υπηρεσίας των νέων αποκεντρωμένων διοικήσεων».

Δράση 2 - «Ανάπτυξη και λειτουργία βάσης οικονομικών δεδομένων των ΟΤΑ, υποστήριξη προσαρμογής οικονομικών υπηρεσιών, προεργασία για την κατάρτιση προσχεδίων προεδρικών διαταγμάτων και υπουργικών αποφάσεων οικονομικού περιεχομένου».

Στο έργο προβλέπονται, μεταξύ άλλων η δημιουργία κεντρικής βάσης δεδομένων στο υπουργείο εσωτερικών, μέσω της οποίας θα παρέχονται έγκυρα, αξιόπιστα και ενημερωμένα στοιχεία σχετικά με τα οικονομικά της τοπικής και της περιφερειακής αυτοδιοίκησης, με εμπειριστατωμένη ανάλυση και πλήρη αποτύπωση της εικόνας των οικονομικών των παλαιών πρωτοβάθμιων ΟΤΑ, ήτοι των δήμων, των τέως νομαρχιακών αυτοδιοικήσεων και των αποκεντρωμένων περιφερειών, καθώς και πληροφορίες σχετικά με την οικονομική και την αναπτυξιακή πολιτική των νέων δήμων και των νέων περιφερειακών αυτοδιοικήσεων.

Δράση 3 - «Μεταφορά και κοστολόγηση αρμοδιοτήτων στους νέους ΟΤΑ α' και β' βαθμού (δήμοι και περιφερειακές αυτοδιοικήσεις)».

Στόχος είναι:

α) Η αναλυτική κοστολόγηση των αρμοδιοτήτων που πρόκειται να μεταφερθούν στους νέους ΟΤΑ.

β) Η ομαλή μεταφορά δομών, υπηρεσιών και προσωπικού στους νέους δήμους και στις νέες περιφερειακές αυτοδιοικήσεις.

γ) Η προετοιμασία της οργανωτικής ενσωμάτωσης των μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων.

Δράση 4 - «Αποτύπωση και ανάλυση κατάστασης οργανωτικής δομής και στελέχωσης παλαιών ΟΤΑ και τέως αποκεντρωμένων περιφερειών – υποστήριξη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στους ΟΤΑ και της σύνταξης των οργανισμών εσωτερικής υπηρεσίας των νέων δήμων και περιφερειών».

Δράση 5 - «Καταγραφή και εξορθολογισμός στην αξιοποίηση των κτιριακών υποδομών και της λοιπής ακίνητης περιουσίας των ΟΤΑ α' και β' βαθμού και των αποκεντρωμένων διοικήσεων».

Το προτεινόμενο έργο αφορά στην καταγραφή των κτιριακών υποδομών των παλαιών ΟΤΑ α' και β' βαθμού, των τέως αποκεντρωμένων περιφερειών, καθώς, επίσης, και των κρατικών υπηρεσιών και των δημόσιων φορέων που προβλέπεται να αποκεντρωθούν, ούτως ώστε να καλυφθούν οι στεγαστικές ανάγκες των νέων ΟΤΑ. Συγκεκριμένα, το έργο, το οποίο θα ολοκληρωθεί με την καταγραφή και της λοιπής ακίνητης περιουσίας των Ο.Τ.Α. και των αποκεντρωμένων διοικήσεων, αλλά και με τη διατύπωση ουσιαστικών προτάσεων διαχείρισης και αξιοποίησης, αποσκοπεί:

- Στην αναβάθμιση της διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας των ΟΤΑ, καθώς και στην προώθηση της αξιοποίησής της.
- Στη δημιουργία, μέσω του κατάλληλου πληροφοριακού συστήματος, βάσης δεδομένων σε κάθε ΟΤΑ για τα ακίνητά του (δημοτικό και περιφερειακό κτηματολόγιο).

Δράση 6 - «Αρμοδιότητες, οργάνωση, προσωπικό και οικονομικά των νέων νησιωτικών δήμων, περιφερειών και της αποκεντρωμένης διοίκησης».

Ιδιαίτερο βάρος θα δοθεί στην μελέτη μεταφοράς και άσκησης των επιπρόσθετα μεταβιβαζόμενων, από το νόμο, αρμοδιοτήτων των νησιωτικών δήμων και κυρίως στα θέματα μεταφορών, τουρισμού, αλλά και γενικά παροχής υπηρεσιών υγείας και πρόνοιας και εξυπηρέτησης πολιτών και τοπικών επιχειρήσεων.

Δράση 7 - «Ενημέρωση και επιμόρφωση δημάρχων και περιφερειαρχών».

Το προτεινόμενο έργο αφορά στην ενημέρωση των αιρετών της τοπικής αυτοδιοίκησης (δημάρχων, περιφερειαρχών και αντιπεριφερειαρχών) σχετικά με τις αλλαγές που προϋποθέτει και συνεπάγεται η εφαρμογή της νέας διοικητικής διάρθρωσης της χώρας στην οργάνωση και λειτουργία της τοπικής αυτοδιοίκησης, στην πολιτική ηγεσία, στη διαχείριση κινδύνων, στο δημόσιο management κλπ.

Δράση 8 - «Επιμόρφωση περιφερειακών και δημοτικών συμβούλων για τη μετάβαση στη νέα διοικητική διάρθρωση της χώρας».

Θα υποστηρίξει την ενδυνάμωση και προσαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, προκειμένου κατά την εφαρμογή του νέου νόμου να είναι σε θέση να υποστηρίξουν και να παράξουν δημόσιες πολιτικές και δράσεις ενίσχυσης της διοικητικής ικανότητας της δημόσιας διοίκησης, στο επίπεδο της περιφερειακής και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το πρόγραμμα επιμόρφωσης περιλαμβάνει σειρά ενημερωτικών ημερίδων.

Δράση 9 - «Ενημέρωση και κατάρτιση εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση α' και β' βαθμού».

Δράση 10 - «Διερεύνηση και αποτύπωση εκπαιδευτικών αναγκών και παραγωγή σχεδίων εκπαιδευτικού υλικού για εξειδικευμένα προγράμματα επιμόρφωσης αιρετών και εργαζομένων στην τοπική αυτοδιοίκηση α' και β' βαθμού».

Δράση 11 - «Πρόγραμμα «Καλλικράτης» στα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και ιδιωτικού δικαίου των ΟΤΑ α' και β' βαθμού».

Στόχος είναι η δημιουργία περίπου 2.000 νομικών προσώπων τα οποία θα υποκαταστήσουν τα περίπου 6.000 νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και ιδιωτικού δικαίου των ΟΤΑ α' και β' βαθμού. Στο πλαίσιο της εν λόγω προτεινόμενης δράσης θα καταρτιστεί επιχειρησιακό σχέδιο για την υποβοήθηση των διαδικασιών συγχώνευσης και κατάργησης αυτών των νομικών προσώπων.

Δράση 12 - «Προεργασία για την κατάρτιση προσχεδίων προεδρικών διαταγμάτων και προσχεδίων υπουργικών αποφάσεων στο πλαίσιο του νόμου 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα “Καλλικράτης”»».

Δράση 13 - «Ενοποίηση και προσαρμογή υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων στο πλαίσιο προετοιμασίας και εφαρμογής του προγράμματος «Καλλικράτης» και σχεδιασμός της νέας ηλεκτρονικής τοπικής αυτοδιοίκησης και αποκεντρωμένης διοίκησης».

Απαιτείται τόσο ενοποίηση και προσαρμογή των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων όσο και σχεδιασμός της νέας ηλεκτρονικής τοπικής αυτοδιοίκησης και αποκεντρωμένης διοίκησης για την καλύτερη οργάνωση και υποστήριξη της λειτουργίας

της νέας διοικητικής δομής και, κατά συνέπεια, για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη.

Δράση 14 - «Ηλεκτρονικός δήμος, ηλεκτρονική περιφέρεια και ηλεκτρονική αποκεντρωμένη διοίκηση».

Δράση 15 - «Εγκατάσταση και λειτουργία νέων e - ΚΕΠ».

Το έργο αφορά στη δημιουργία περίπου 1.200 νέων e - ΚΕΠ, σε διάφορα σημεία της επικράτειας, αλλά και των μητροπολιτικών κέντρων.

Δράση 16 - «Κάρτα δημότη - πολίτη».

Δράση 17 - «Μηχανισμός υποστήριξης του επιχειρησιακού σχεδίου για τη μετάβαση στη νέα αρχιτεκτονική της τοπικής αυτοδιοίκησης και της αποκεντρωμένης διοίκησης του προγράμματος «Καλλικράτης»».

Δράση 18 - «Αξιολόγηση δήμων και περιφερειών».

Ενδεικτικές θεματικές ενότητες της αξιολόγησης θα είναι οι εξής:

- Αποκέντρωση αρμοδιοτήτων.
- Αναδιοργάνωση υπηρεσιών και αναδιάταξη προσωπικού και ανθρωπίνων πόρων.
- Διαχείριση των οικονομικών της τοπικής αυτοδιοίκησης.
- Εποπτεία, έλεγχος, λογοδοσία και διαφάνεια.
- Συμμετοχή, διαβούλευση και τοπική δημοκρατία.

Ενδεικτικά να αναφερθεί ότι μέχρι την 1.1.2011 είχαν υπογραφεί 21 προεδρικά διατάγματα, εκδόθηκαν 30 υπουργικές αποφάσεις, ολοκληρώθηκαν 4.500 μετατάξεις προσωπικού, υλοποιήθηκαν 260 έργα ενοποίησης των λειτουργικών συστημάτων και πραγματοποιήθηκε το μεγαλύτερο πρόγραμμα επιμόρφωσης αιρετών και υπαλλήλων²⁶¹. Ωστόσο, συνολικά για την υλοποίηση του προγράμματος απαιτείται η έκδοση 118 κανονιστικών διοικητικών πράξεων και συγκεκριμένα 26 προεδρικών διαταγμάτων και 92 κοινών υπουργικών αποφάσεων²⁶².

²⁶¹Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (01.01.2011), *Μήνυμα του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κ. Γ. Παγκούση για το νέο ξεκίνημα της αυτοδιοίκησης*, δελτίο τύπου, Αθήνα, σ. 3.

²⁶²Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2010), *Έκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, ό.π., σ. 21.

7.2.2. Το επιχειρησιακό σχέδιο υποστήριξης του «Καλλικράτη» - πρόγραμμα «Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΛΛ.Α.Δ.Α.)»²⁶³

Το επιχειρησιακό σχέδιο και πρόγραμμα «Ελληνική Αρχιτεκτονική Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΛΛ.Α.Δ.Α.)» περιλαμβάνει τέσσερις κεντρικούς άξονες και όλες τις επιμέρους ρυθμίσεις που δεν διευθετήθηκαν στο πρόγραμμα «Καλλικράτης» και απαιτούνται για την ομαλή μετάβαση στο νέο αυτοδιοικητικό χάρτη της χώρας από την 1^η Ιανουαρίου του 2011.

Άξονας 1: Οριζόντιες παρεμβάσεις

Οριζόντια παρέμβαση 1: Ολοκληρωμένο πρόγραμμα οδικής ασφάλειας: Αποσκοπεί στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή μέτρων για τη βελτίωση της οδικής ασφάλειας με δράσεις για τις οδικές υποδομές και την οδική σήμανση.

Οριζόντια παρέμβαση 2: Συνεργασία των δήμων και περιφερειών με τον ιδιωτικό τομέα και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

Οριζόντια παρέμβαση 3: Έργα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: Προωθεί έργα και δράσεις ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για τη δημιουργία e-ΚΕΠ, τη δημιουργία τεχνολογικής υποδομής για την εξυπηρέτηση του πολίτη με χρήση ηλεκτρονικής κάρτας (κάρτα του δημότη), την ανάπτυξη και υποστήριξη συστημάτων παροχής διοικητικής βοήθειας στο σπίτι κ.α..

Οριζόντια παρέμβαση 4: Δράσεις κατάρτισης και δια βίου μάθησης: Χρηματοδοτεί προγράμματα κατάρτισης και δια βίου μάθησης για τη βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων.

Οριζόντια παρέμβαση 5: Ενίσχυση του εθελοντισμού.

Οριζόντια παρέμβαση 6: Μείωση της ανεργίας: Θα στηρίζει προγράμματα και δράσεις δημιουργίας ή διατήρησης θέσεων εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, για τη μείωση της ανεργίας και τη βελτίωση της προοπτικής για απασχόληση των μακροχρόνια ή περιστασιακά ανέργων.

Οριζόντια παρέμβαση 7: Εικαστικές παρεμβάσεις στο χώρο: Οι δράσεις της οριζόντιας παρέμβασης αποσκοπούν στην αισθητική αναβάθμιση του αστικού και περιαστικού χώρου, με τη συνδρομή των συναφών επιστημών οργάνωσης και δόμησης του χώρου, αλλά και των εικαστικών τεχνών που με συνδυασμένες και εύστοχες παρεμβάσεις, αναβαθμίζουν την αισθητική και τη λειτουργικότητα του χώρου, αξιοποιούν και αναδεικνύουν τα στοιχεία της πολιτιστικής κληρονομιάς και ενδυναμώνουν τους δεσμούς του πολίτη με τον αστικό χώρο.

²⁶³ Νόμος 3852/2010, ΦΕΚ Α' 87 / 07 - 06 - 2010, «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης», άρθρο 281, παράγραφος 5.

Οριζόντια παρέμβαση 8: Υποστήριξη ορεινών και νησιωτικών δήμων: Δίνει έμφαση στην υποστήριξη των ορεινών και νησιωτικών δήμων, με δράσεις για την κινητοποίηση και ενδυνάμωση της τοπικής οικονομίας, την άρση της απομόνωσης, τη βελτίωση της προσπελασιμότητας, την αντιμετώπιση της λειψυδρίας και την ανάδειξη των υποδομών μεταφορών μικρής κλίμακας.

Άξονας 2: Πρόγραμμα δήμων

Το πρόγραμμα δήμων στοχεύει, κατά περίπτωση, στην ολοκλήρωση, στη δημιουργία ή στην αναβάθμιση βασικών υποδομών. Για το σκοπό αυτό περιλαμβάνει, κυρίως, έργα και δράσεις για την ολοκλήρωση βασικών δημοτικών υποδομών, περιβαλλοντικές παρεμβάσεις και δράσεις κοινωνικής μέριμνας που αφορούν στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου δικτύου κοινωνικών υποδομών και λειτουργιών. Να επισημανθεί, εδώ, ότι προτάσσονται, κατά κανόνα, τα μη επιλέξιμα έργα ή αυτά που δεν είναι δυνατόν να χρηματοδοτηθούν από το Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς (ΕΣΠΑ).

Συντίθεται από δύο (2) υποπρογράμματα:

Υποπρόγραμμα 1 : «Βελτίωση υποδομών – περιβάλλον»: Στοχεύει, ιδιαιτέρως, στην ολοκλήρωση της κατασκευής και της αναβάθμισης υποδομών που αφορούν σε δίκτυα ύδρευσης, αποχέτευσης και διαχείρισης στερεών αποβλήτων, χρηματοδοτώντας έργα σύνδεσης και οργάνωσης της διαχείρισης των δικτύων των νέων δήμων. Επιπλέον, περιλαμβάνει έργα υποδομών στους τομείς της γεωργίας, κτηνοτροφίας και αλιείας, ανάδειξης του τουριστικού προϊόντος και εξοικονόμησης κοινόχρηστων χώρων .

Υποπρόγραμμα 2 : «Κοινωνικές υποδομές»: Οι δράσεις του διέπονται από τις αρχές της κοινωνικής αλληλεγγύης, της συλλογικής προσπάθειας και της προσφοράς με στόχο την ολοκλήρωση των κοινωνικών υποδομών και την ισότιμη πρόσβαση των πολιτών σε αυτές, χρηματοδοτώντας έργα υποδομών για ευαίσθητες.

Άξονας 3: Πρόγραμμα περιφερειών

Το πρόγραμμα περιφερειών στοχεύει, κατά κύριο λόγο, στη συμπληρωματικότητα με τα συγχρηματοδοτούμενα προγράμματα. Συγκεκριμένα, δίνεται έμφαση στην ωρίμανση των προς ένταξη σε αυτά πράξεων και στην υποστήριξη της λειτουργικής ολοκλήρωσης έργων των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Π.Ε.Π.) ή άλλων τομειακών προγραμμάτων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (Ε.Σ.Π.Α.), έτσι ώστε να μπορούν να προσδώσουν σε αυτά τη μέγιστη δυνατή προστιθέμενη αξία. Συμπληρώνει, επιπροσθέτως, τον αναπτυξιακό προγραμματισμό των περιφερειών, με έργα υποδομών και δράσεις πολιτικής προστασίας, όπως, αξίζει να αναφερθεί για παράδειγμα, δίκτυα και συστήματα πρόληψης ή ακόμη και έγκαιρης προειδοποίησης έναντι διαφόρων φυσικών καταστροφών, καθώς και εκτάκτων, σε γενικές γραμμές, καταστάσεων.

Άξονας 4: Τεχνική στήριξη: Υποστηρίζει όλους τους άξονες του προγράμματος και περιλαμβάνει μελέτες στήριξης και εφαρμογής του εν λόγω προγράμματος, επιβράβευση της καινοτομίας, κλπ.

Ο συνολικός προϋπολογισμός του προγράμματος «ΕΛΛ.Α.Δ.Α.» ανέρχεται σε τέσσερα (4) δισεκατομμύρια ευρώ. Οι πόροι του προέρχονται, κυρίως, από ποσοστό των κεντρικών αυτοτελών πόρων των δήμων και των περιφερειών των άρθρων 259 και 260 του νόμου 3852/2010, καθώς και από το πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων.

Για την κατάρτιση, παρακολούθηση, υποστήριξη, διοίκηση, εφαρμογή, αξιολόγηση και έλεγχο του προγράμματος, θεσμοθετείται σύστημα διοίκησης το οποίο διασφαλίζει την ανεξαρτησία του κάθε βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης έναντι του άλλου και την απλοποίηση των διαδικασιών. Ειδικότερα, σημειώνεται ότι: α.σε κεντρικό επίπεδο, συγκροτείται μία Κεντρική Επιτροπή Παρακολούθησης (Κ.Ε.Π.) στο Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠ.ΕΣ.) με απόφαση των εκάστοτε υπουργών εσωτερικών και β.σε περιφερειακό και δημοτικό επίπεδο, αρμόδιοι είναι οι υπεύθυνοι έργου που ορίζονται στο πλαίσιο της διεύθυνσης αναπτυξιακού προγραμματισμού των περιφερειών και της διεύθυνσης προγραμματισμού των δήμων, αντίστοιχα.

Στις 20.12.2010, άλλωστε, το σχέδιο του προεδρικού διατάγματος για το πρόγραμμα «ΕΛΛ.Α.Δ.Α.» δόθηκε στη δημοσιότητα, ενώ, παράλληλα, εστάλη στην κεντρική ένωση δήμων Ελλάδας και στην ένωση περιφερειών Ελλάδας για διατύπωση γνώμης²⁶⁴. Εντούτοις, μέχρι και τις αρχές του έτους 2011 δεν είχε προχωρήσει η έκδοσή του, αν και στο νόμο 3852/2010 προβλεπόταν, ρητώς, ότι έως και τις 31.12.2010 θα έπρεπε να έχει ολοκληρωθεί. Εξαιτίας, λοιπόν, αυτής της καθυστέρησης, οι ΟΤΑ πρώτου και δευτέρου βαθμού αντιμετώπισαν σοβαρά οικονομικά και λειτουργικά προβλήματα στα πρώτα στάδια εφαρμογής του «Καλλικράτη», πολλά από τα οποία δεν έχουν μέχρι και σήμερα ξεπεράσει²⁶⁵.

²⁶⁴ <http://www.eklogika.gr/news/3564>.

²⁶⁵ <http://www.newsbeast.gr>, (10.02.2011), *Κίνδυνοι για την εφαρμογή του “Καλλικράτη” - Ερώτηση στη Βουλή από τον αρμόδιο τομεάρχη της Νέας Δημοκρατίας (ΝΔ) Χρήστο Ζώη.*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ, ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΟΜΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΤΟΥ²⁶⁶

8.1. Εισαγωγή

Στο όγδοο κεφάλαιο η εργασία εστιάζει στη μελέτη του δήμου Αθηναίων και συγκεκριμένα στην εσωτερική του οργάνωση, στις δομές και στις υπηρεσίες του, στην πολιτική του και τέλος στον προγραμματισμό του για το μέλλον, ειδικά μετά τα νέα δεδομένα και τις αλλαγές που επήλθαν με την εφαρμογή του «Καλλικράτη».

8.2. Η διάρθρωση των υπηρεσιών του δήμου Αθηναίων

Ο δήμος Αθηναίων αποτελείται, σύμφωνα πάντα με τον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του εν λόγω δήμου (ΦΕΚ 58/25-1-2012 τ. Β' όπως τροποποιήθηκε με το ΦΕΚ 1517/20-6-2013 τ. Β'), από την παρακάτω οργανωτική δομή²⁶⁷:

A. ΔΗΜΑΡΧΟΣ

1. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΑΡΧΟΥ

α) Γραφείο Διοικητικής Υποστήριξης Δημάρχου

β) Γραφείο Ειδικών Συμβούλων, Ειδικών Συνεργατών & Επιστημονικών Συνεργατών

2. ΓΡΑΦΕΙΟ ΤΥΠΟΥ

²⁶⁶ Τα στοιχεία και οι πληροφορίες του συγκεκριμένου κεφαλαίου αντλήθηκαν κυρίως από την ιστοσελίδα του δήμου Αθηναίων <http://www.cityofathens.gr>, τον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του, καθώς και την επιτόπια έρευνα του μελετητή.

²⁶⁷ Πρέπει να επισημανθεί ότι ο οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας του δήμου Αθηναίων τροποποιήθηκε ξανά λίγες ημέρες πριν την ολοκλήρωση του εν λόγω πονήματος, με αποτέλεσμα ορισμένες μικρές αλλαγές στο οργανόγραμμα και στο οργανωτικό σχήμα του δήμου να μην έχουν συμπεριληφθεί στην παρούσα ενότητα της εργασίας. Οι αλλαγές αυτές αφορούν κυρίως την ίδρυση ορισμένων νέων αυτοτελών διευθύνσεων και τμημάτων που έχουν ως μέλημα, σκοπό και στόχο τη διοικητική υποστήριξη του δημάρχου και των υπόλοιπων επιτελικών οργάνων του δήμου, όπως, για παράδειγμα, των αντιδημάρχων, του προέδρου του δημοτικού συμβουλίου, του γενικού γραμματέα και των προέδρων διαφόρων επιτροπών, την ενίσχυση του συντονισμού των διοικητικών δράσεων και λειτουργιών, του ελέγχου και της διαφάνειας, τη μείωση της διαφθοράς, της κακοδιοίκησης και της κακής γραφειοκρατίας, την απλούστευση των διαδικασιών, την εμπέδωση κλίματος ασφαλείας στους κόλπους των εργαζομένων του οργανισμού, την ενίσχυση της εξωστρέφειας, της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ποιότητας των υπηρεσιών, τη δραστική βελτίωση της καθημερινότητας των δημοτών, αλλά και της συνεργασίας με την επιστημονική και την ερευνητική κοινότητα και, τέλος, της απασχόλησης εντός των διοικητικών ορίων του δήμου. Ωστόσο, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το νέο οργανωτικό σχήμα ενισχύει και ευνοεί το συγκεντρωτισμό στη διοίκηση του δήμου, αυξάνει και οριζοντιοποιεί τις διοικητικές δομές, με συνέπεια την πιθανή σύγχυση και αλληλεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων, αυξάνει το ανθρώπινο δυναμικό και, εν τέλει, το συνολικό κόστος, καθώς, επίσης, και τις συνολικές δαπάνες λειτουργίας του συγκεκριμένου οργανισμού, αφού να τονιστεί ότι η συγκεκριμένη τροποποίηση του οργανισμού εσωτερικής υπηρεσίας δεν συνοδεύεται από ισόποση κατάργηση ή έστω συγχώνευση ορισμένων, ίσως άκρως περιττών, γραφείων, τμημάτων και διευθύνσεων. Για περισσότερες λεπτομέρειες βλ. ΦΕΚ Β' 3812/28-11-2016, Απόφαση υπ' αριθμόν 81381/30555 «Έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων, Αττικής». Να αναφερθεί ότι η τελευταία υφιστάμενη διάρθρωση των υπηρεσιών του δήμου Αθηναίων βρίσκεται ολόκληρη λίγο παρακάτω.

3.ΝΟΜΙΚΗ Δ/ΝΣΗ

- α)Δικαστικό Τμήμα
- β)Τμήμα Γραμματείας και Αρχείου

4.Δ/ΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

- α)Τμήμα Ελέγχου Διαδικασιών
- β)Τμήμα Επικοινωνίας & Διαφάνειας
 - β1.Γραφείο Κοινοβουλευτικού Ελέγχου και Ανεξάρτητων Διοικητικών Αρχών

5.ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ & ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

- α)Γραφείο Σχέσεων με την Ε.Ε.

6.ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΒΟΗΘΕΙΑΣ

Β. ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

- α)Γραφείο Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου
- β)Γραφεία Δημοτικών Παρατάξεων
- γ)Γραφείο Συμπαραστάτη του Δημότη

Γ. ΓΡΑΦΕΙΑ ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΩΝ

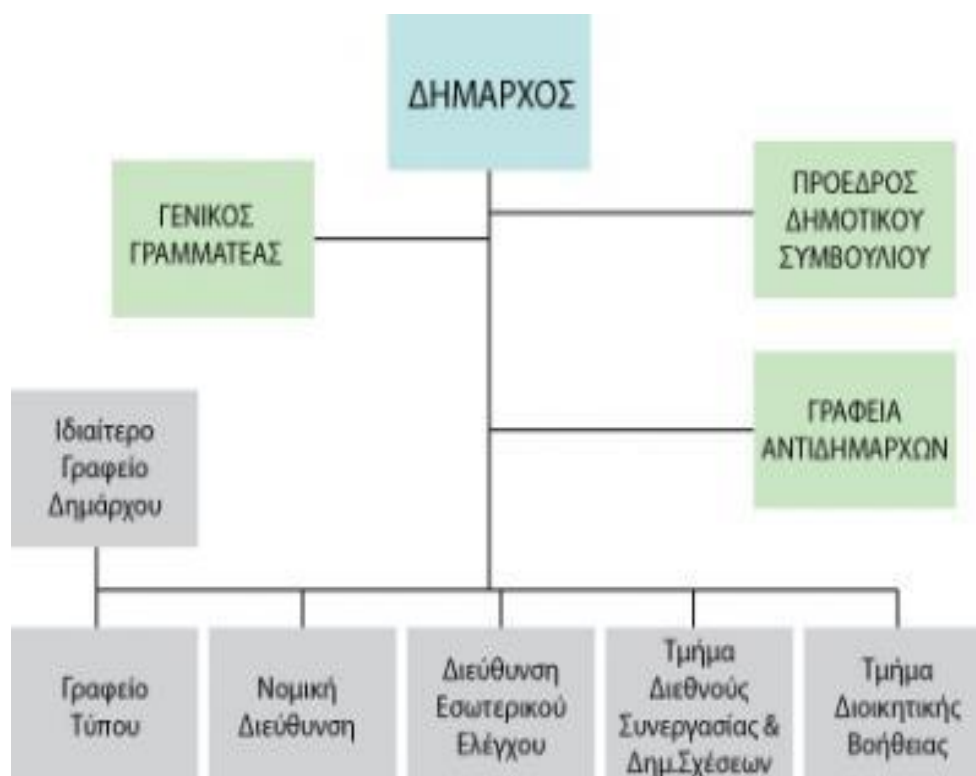
Δ. ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ

- α)Γραφείο Γενικού Γραμματέα

7.Δ/ΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- α)Τμήμα Μονίμου Προσωπικού
- β)Τμήμα Ιδιωτικού Δικαίου Προσωπικού
- γ)Τμήμα Μισθοδοσίας Προσωπικού
- δ)Τμήμα Ελέγχου Απασχόλησης
- ε)Τμήμα Εκπαίδευσης – Στατιστικής – Υγιεινής & Ασφάλειας Προσωπικού
- στ)Τμήμα Πολιτικής Σχεδίασης Εκτάκτου Ανάγκης (Π.Σ.Ε.Α.) – Εθελοντισμού
- ζ)Τμήμα Επικοινωνίας Πολιτών

Διάγραμμα 8.1.: Οργανόγραμμα υπηρεσιών που βρίσκονται υπό την άμεση επίβλεψη του δημάρχου Αθηναίων²⁶⁸



Πηγή: Ιστοσελίδα <http://www.cityofathens.gr>

Ε. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

8.Δ/ΝΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης
- α) Τμήμα Διοικητικού, Εποπτείας & Λειτουργικότητας Δημοτικών Κτηρίων
 - α1. Γραφείο Προσωπικού Ασφαλείας
- β) Τμήμα Δημοτικού Συμβουλίου
 - β1. Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης Εκτελεστικής Επιτροπής & Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης
 - β2. Γραφείο Νομικών Προσώπων & Δημοτικών Επιχειρήσεων
- γ) Τμήμα Υποστήριξης Οικονομικής Επιτροπής – Ποιότητας Ζωής
- δ) Τμήμα 1^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- ε) Τμήμα 2^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- στ) Τμήμα 3^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- ζ) Τμήμα 4^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- η) Τμήμα 5^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- θ) Τμήμα 6^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- ι) Τμήμα 7^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- ια) Τμήμα Πρωτοκόλλου, Διεκπεραίωσης & Αρχείου
- ιβ) Τμήμα Δημοτικού & Ιστορικού Αρχείου

²⁶⁸ <http://www.cityofathens.gr> .

9. Δ/ΝΣΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (Κ.Ε.Π.)

- α) Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών
- β) Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης

10. Δ/ΝΣΗ ΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

- α) Τμήμα Μητρώου
- β) Τμήμα Ιθαγένειας, Δημοτολογίου & Εκλογικών Καταλόγων
- γ) Τμήμα Έκδοσης Πιστοποιητικών & Εξυπηρέτησης Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών – Σημείων Εξυπηρέτησης Δημότη (Κ.Ε.Π. – Σ.Ε.Δ.)
- δ) Τμήμα Γεννήσεων
- ε) Τμήμα Γάμων – Θανάτων
- στ) Τμήμα Πολιτικών Γάμων
- ζ) Τμήμα Διοικητικής Εξυπηρέτησης Υπηκόων Τρίτων Χωρών

11. Δ/ΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

- α) Τμήμα Εφαρμογών
- β) Τμήμα Διαχείρισης Συστήματος
 - β1. Γραφείο Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών (Geographical Information System – G.I.S.)
 - β2. Γραφείο Νέων Τεχνολογιών & Επικοινωνιών
- γ) Τμήμα Μηχανογραφικής Υποστήριξης
- δ) Τμήμα Προγραμματισμού, Σχεδιασμού & Παρακολούθησης Προγραμμάτων
 - δ1. Γραφείο Τεχνικού Προγράμματος
- ε) Τμήμα Οργάνωσης, Ποιότητας & Αποτελεσματικότητας
- στ) Τμήμα Τεχνικής και Διοικητικής Υποστήριξης Μέσων Επικοινωνίας και Δημοτικών Επιχειρήσεων

12. Δ/ΝΣΗ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ

- α) Τμήμα Εποπτείας Προσωπικού Φύλαξης, Καθαρισμού Σχολικών Κτιρίων και Δημοτικών Επιτροπών Παιδείας (ΔΕΠ)
- β) Τμήμα Ελέγχου, Οικονομικής Διαχείρισης και Υποστήριξης Σχολικών Επιτροπών και Δημοτικών Επιτροπών Παιδείας (ΔΕΠ)
- γ) Τμήμα Διά Βίου Μάθησης
- δ) Τμήμα Κοινωνικής Υποστήριξης των Σχολείων

13. Δ/ΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ & ΥΓΕΙΑΣ

- α) Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής & Πολιτικών Ισότητας
 - α1. Γραφείο Ατόμων Τρίτης Ηλικίας
 - α2. Γραφείο Ατόμων με Αναπηρίες
 - α3. Γραφείο Πολιτικών Ισότητας των Φύλων
 - α4. Γραφείο Αλλοδαπών, Προσφύγων και Ρομά
 - α5. Γραφείο Συμβουλίου Ένταξης Μεταναστών
- β) Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας & Υποστήριξης
- γ) Τμήμα Οργάνωσης & Λειτουργίας
 - γ1. Γραφείο Κοινωνικής Καινοτομίας
- δ) Τμήμα Επιδοματικής Πολιτικής και Κοινωνικής Ασφάλισης
 - δ1. Γραφείο Ανταποκριτών Οργανισμού Γεωργικών Ασφαλίσεων (Ο.Γ.Α.)
- ε) Τμήμα Δημοτικών Ιατρείων και Δημόσιας Υγείας
 - ε1. Γραφείο Υγιών Πόλεων
- στ) Τμήμα Υποδοχής & Υποστήριξης Ευπαθών Ομάδων

στ1.Γραφείο Σίτισης
ζ)Τμήμα Παιδικών Εξοχών

14.Δ/ΝΣΗ ΚΟΙΜΗΤΗΡΙΩΝ

- α)Τμήμα Α' Κοιμητηρίου
- β)Τμήμα Β' Κοιμητηρίου
- γ)Τμήμα Διοίκησης, Οργάνωσης & Λειτουργίας Γ' Κοιμητηρίου
- δ)Τμήμα Εποπτείας & Επιμέλειας Χώρων Γ' Κοιμητηρίου

ΣΤ. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

15.Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

- α)Τμήμα Προϋπολογισμού
- β)Τμήμα Λογιστηρίου
- γ)Τμήμα Ταμειακής Διαχείρισης
- δ)Τμήμα Εσόδων
- ε)Τμήμα Εξόδων
- στ)Τμήμα Δημοτικής Περιουσίας

16.Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΟΔΩΝ

- α)Τμήμα Τελών Ελεγχόμενης Στάθμευσης, Βεβαίωσης και Διαχείρισης Προστίμων Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας (Κ.Ο.Κ.)
- β)Τμήμα Ανταποδοτικών Τελών & Τέλους Ακίνητης Περιουσίας (Τ.Α.Π.)
- γ)Τμήμα Τελών Κοινόχρηστων Χώρων
- δ)Τμήμα Τελών Διαφημίσεων, Λοιπών Τελών Επιτηδευματιών & Φορολογικών Διαφορών
- ε)Τμήμα Εκμεταλλεύσεως Δημοτικής Περιουσίας
- στ)Τμήμα Χρεώσεων Αποχέτευσης και Οδοποιίας

17.Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ & ΑΠΟΘΗΚΩΝ

- α)Τμήμα Προμηθειών
- β)Τμήμα Δημοπρασιών
- γ)Τμήμα Διαχείρισης Καυσίμων και Λιπαντικών
- δ)Τμήμα Αποθηκών Υλικών

18.Δ/ΝΣΗ ΕΜΠΟΡΙΟΥ & ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

- α)Τμήμα Χορήγησης Αδειών Καταστημάτων Υγειονομικού Ενδιαφέροντος
- β)Τμήμα Χορήγησης Αδειών και Ρυθμίσεων Λοιπών Εμπορικών Δραστηριοτήτων
- γ)Τμήμα Επιβολής Διοικητικών Κυρώσεων σε Καταστήματα Υγειονομικού Ενδιαφέροντος και Επιχειρήσεις
- δ)Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης
- ε)Τμήμα Θεαμάτων & Λοιπών Χώρων
- στ)Τμήμα Οίκων Ανοχής

Ζ. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ

19.Δ/ΝΣΗ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ

- α)Τμήμα Μελετών
- β)Τμήμα Περιβάλλοντος
- γ)Τμήμα Γλυπτών & Μνημείων

- δ) Τμήμα Κατασκευών
- ε) Τμήμα Αυτεπιστασίας

20. Δ/ΝΣΗ ΚΤΗΡΙΑΚΩΝ ΕΡΓΩΝ

- α) Τμήμα Μελετών
- β) Τμήμα Κατασκευών
- γ) Τμήμα Ηλεκτρομηχανολογικών Μελετών & Επιβλέψεων
- δ) Τμήμα Αυτεπιστασίας

21. Δ/ΝΣΗ ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΚΤΗΡΙΩΝ

- α) Τμήμα Μελετών
- β) Τμήμα Κατασκευών
- γ) Τμήμα Συντήρησης & Αυτεπιστασίας

22. Δ/ΝΣΗ ΟΔΟΠΟΪΑΣ & ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ

- α) Τμήμα Μελετών
- β) Τμήμα Κυκλοφοριακών Ρυθμίσεων και Στάθμευσης
- γ) Τμήμα Κατασκευών
- δ) Τμήμα Αυτεπιστασίας
- ε) Τμήμα Αδειοδοτήσεων

23. Δ/ΝΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΟΛΕΩΣ & ΔΟΜΗΣΗΣ

- α) Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού
- β) Τμήμα Πολεοδομικών Εφαρμογών & Απαλλοτριώσεων
- γ) Τμήμα Τοπογραφικού Σχεδιασμού & Εφαρμογών
- δ) Τμήμα Έκδοσης Αδειών Δόμησης
 - δ1. Γραφείο Πολεοδομίας Ιστορικού Κέντρου
- ε) Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών
- στ) Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης

24. Δ/ΝΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ

- α) Τμήμα Συντήρησης Δικτύου Ηλεκτροφωτισμού και Σηματοδότησης.
 - Α1. Γραφείο Απογευματινής Συντήρησης Δικτύου Ηλεκτροφωτισμού & Σηματοδότησης.
 - Α2. Γραφείο Νυχτερινού Ελέγχου και Συντήρησης Ηλεκτροφωτισμού & Σηματοδότησης
- β) Τμήμα υλοποίησης και επίβλεψης Νέων Έργων Δικτύου Ηλεκτροφωτισμού & Σηματοδότησης.
- γ) Τμήμα Σχεδιασμού και Προγραμματισμού

25. Δ/ΝΣΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ – ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ

- α) Τμήμα Ανακύκλωσης – Μελετών και Προγραμματισμού.
 - Α1. Γραφείο Ανακύκλωσης και Εναλλακτικής Διαχείρισης
- β) Τμήμα Αποκομιδής, Μεταφοράς Απορριμμάτων & Ανακυκλώσιμων Υλικών Συσκευασίας
 - β1. Γραφείο Συλλογής & Μεταφοράς Απορριμμάτων.
 - Β2. Γραφείο Κινήσεως Οχημάτων.
 - Β3. Γραφείο Διαχείρισης Ειδικών Ροών.
- γ) Τμήμα Οδοκαθαρισμού.

- Γ1.Γραφείο 1^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- γ2.Γραφείο 2^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- γ3.Γραφείο 3^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- γ4.Γραφείο 4^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- γ5.Γραφείο 5^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- γ6.Γραφείο 6^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- γ7.Γραφείο 7^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- δ)Τμήμα Ειδικών Εργασιών
 - δ1.Γραφείο Συντήρησης Εξοπλισμού Προσωρινής Αποθήκευσης Απορριμμάτων
 - δ2.Γραφείο Αφοδευτηρίων
- ε)Τμήμα Συντήρησης Εξοπλισμού Οχημάτων και Διαχείρισης Υλικού.
 - Ε1.Γραφείο Συντήρησης & Επισκευής Ηλεκτρονικού Εξοπλισμού Οχημάτων
 - ε2.Γραφείο Διαχείρισης Τροχαίου Υλικού & Διάθεσης Εξοπλισμού
- στ)Τμήμα Οργάνωσης, Υποστήριξης & Επικοινωνίας με το Δημότη

26.Δ/ΝΣΗ ΠΡΑΣΙΝΟΥ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

- α)Τμήμα Μελετών Σχεδιασμού & Προγραμματισμού
 - α1.Γραφείο Προϋπολογισμού & Διαγωνισμών
- β)Τμήμα Φυτικής Παραγωγής & Κλάδευσης Υψηλών Δένδρων.
 - Β1.Γραφείο Φυτικής Παραγωγής
 - β2.Γραφείο Κλάδευσης Υψηλών Δένδρων
- γ)Τμήμα Πρασίνου 1^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - γ1.Γραφείο Αλσών 1^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- δ)Τμήμα Πρασίνου 2^{ης}, 3^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - δ1.Γραφείο 2^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - δ2.Γραφείο 3^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- ε)Τμήμα Πρασίνου 4^{ης}, 5^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - ε1.Γραφείο 4^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - ε2.Γραφείο 5^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- στ)Τμήμα Πρασίνου 6^{ης}, 7^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - στ1.Γραφείο 6^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - στ2.Γραφείο 7^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - στ3.Γραφείο Αλσών 6^{ης} και 7^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- ζ)Τμήμα Εθνικού Κήπου
- η)Τμήμα Υποστήριξης Χώρων Πρασίνου
 - η1.Γραφείο Διαχείρισης Υδάτινων Πόρων και Αυτόματου Ποτίσματος
 - η2.Γραφείο Τεχνικών Συνεργειών
 - η3.Γραφείο Κίνησης
- θ)Τμήμα Αστικής Πανίδας
 - θ1.Γραφείο Υγιεινής Κτηρίων & Περιβαλλόντων Χώρων

Η. ΑΥΤΟΤΕΛΕΙΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

27.Δ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

- α)Γραφείο Γραμματείας & Πρωτόκολλου
- β)Γραφείο Νομοθεσίας
- γ)Γραφείο Δημοσίων & Διεθνών Σχέσεων και Τύπου
- δ)Γραφείο Τεχνολογίας, Ανάπτυξης & Τεκμηρίωσης

Ι. ΥΠΟΔ/ΝΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

- Γραφείο Γραμματείας

- α) Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού
 - α1. Γραφείο Αστυνόμευσης
 - α2. Γραφείο Κέντρου Επιχειρήσεων
- β) Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης
 - β1. Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
 - β2. Γραφείο Αποθήκης
- γ) Τμήμα Μελετών, Διαχείρισης Προσωπικού
 - γ1. Γραφείο Προσωπικού & Εκπαίδευσης
 - γ2. Γραφείο Προμηθειών & Διαχείρισης Εξοπλισμού
 - γ3. Γραφείο Κίνησης Οχημάτων

II. ΥΠΟΔ/ΝΣΗ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗΣ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ

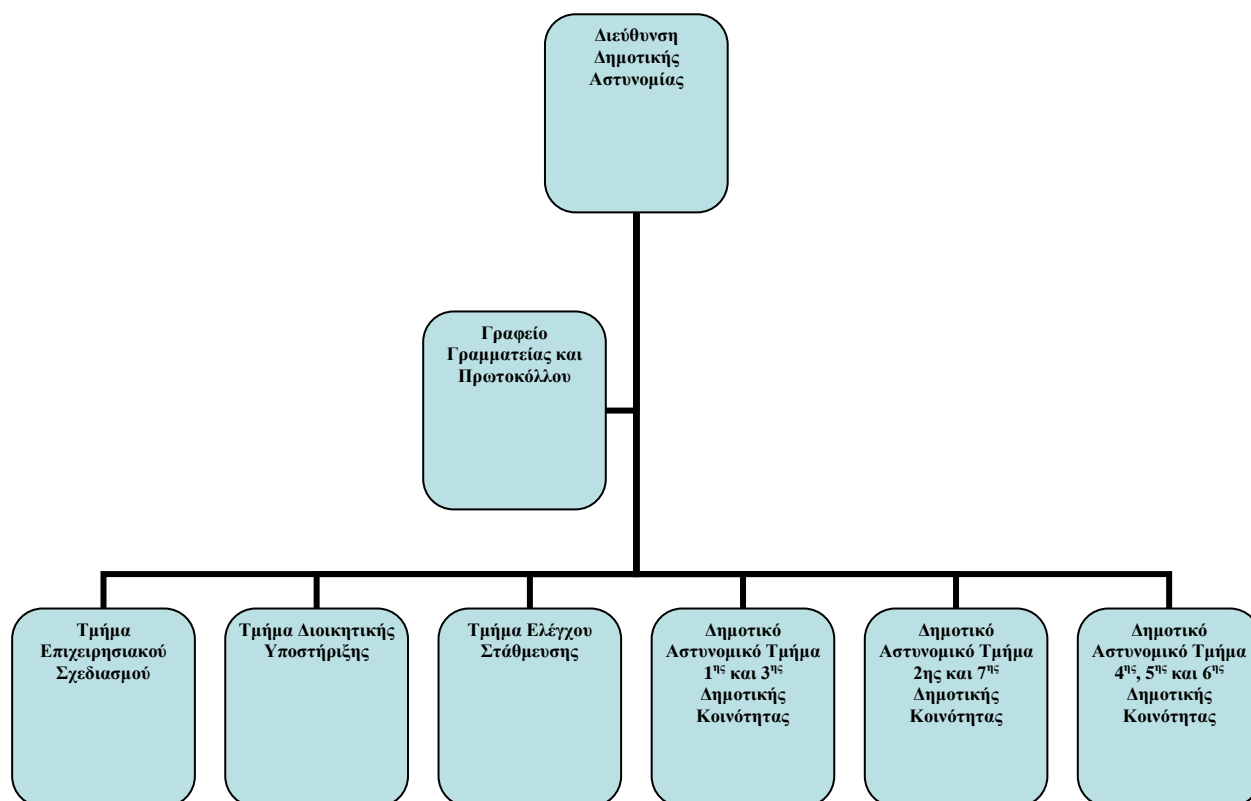
- Γραφείο Γραμματείας
- α) Τμήμα Εποπτείας & Διαχείρισης
- β) Τμήμα Υποστήριξης
 - β1. Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού

III. ΥΠΟΔ/ΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

- Γραφείο Γραμματείας
- Γραφείο Άμεσης Επέμβασης & Παρεμπορίου
- α) Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 1^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - α1. Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
 - α2. Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
 - α3. Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
- β) Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 2^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - β1. Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
 - β2. Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
 - β3. Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
- γ) Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 3^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - γ1. Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
 - γ2. Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
 - γ3. Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
- δ) Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 4^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - δ1. Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
 - δ2. Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
 - δ3. Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
- ε) Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 5^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - ε1. Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
 - ε2. Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
 - ε3. Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
- στ) Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 6^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - στ1. Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
 - στ2. Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
 - στ3. Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου
- ζ) Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 7^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
 - ζ1. Γραφείο Σχεδιασμού Ελέγχων
 - ζ2. Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού
 - ζ3. Γραφείο Γραμματείας & Αρχείου

Με την επανασύσταση της Δημοτικής Αστυνομίας το καλοκαίρι του έτους 2015 βάσει του νόμου 4325/2015²⁶⁹ και την υπαγωγή της, όσον αφορά το Δήμο Αθηναίων, στη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης του Δήμου Αθηναίων από Αυτοτελής Διεύθυνση που ήταν στο Δήμο της Αθήνας, η οργανωτική δομή της Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Αθηναίων διαμορφώθηκε όπως περιγράφει πολύ παραστατικά το παρακάτω συνοπτικό οργανόγραμμα:

Διάγραμμα 8.2.: Το συνοπτικό οργανόγραμμα της δημοτικής αστυνομίας του δήμου Αθηναίων όπως επανασυστάθηκε το έτος 2015



Πηγή: Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής Δήμου Αθηναίων, (2016), Αθήνα.

Πιο αναλυτικά, η νέα Δημοτική Αστυνομία του Δήμου Αθηναίων συνίσταται από τις κατωτέρω υπηρεσίες, σαφώς λιγότερες σε σχέση με το προηγούμενο οργανωτικό σχήμα της, πριν δηλαδή την κατάργησή της το έτος 2013 βάσει του νόμου 4172/2013²⁷⁰:

- Γραφείο Γραμματείας και Πρωτοκόλλου

α. Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

α1. Γραφείο Κέντρου Επιχειρήσεων, Αστυνόμευσης, Κίνησης Οχημάτων και Φύλαξης Δημοτικών Κτιρίων

²⁶⁹ Νόμος 4325/2015, ΦΕΚ Α' 47/11-05-2015, «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις», άρθρο 19.

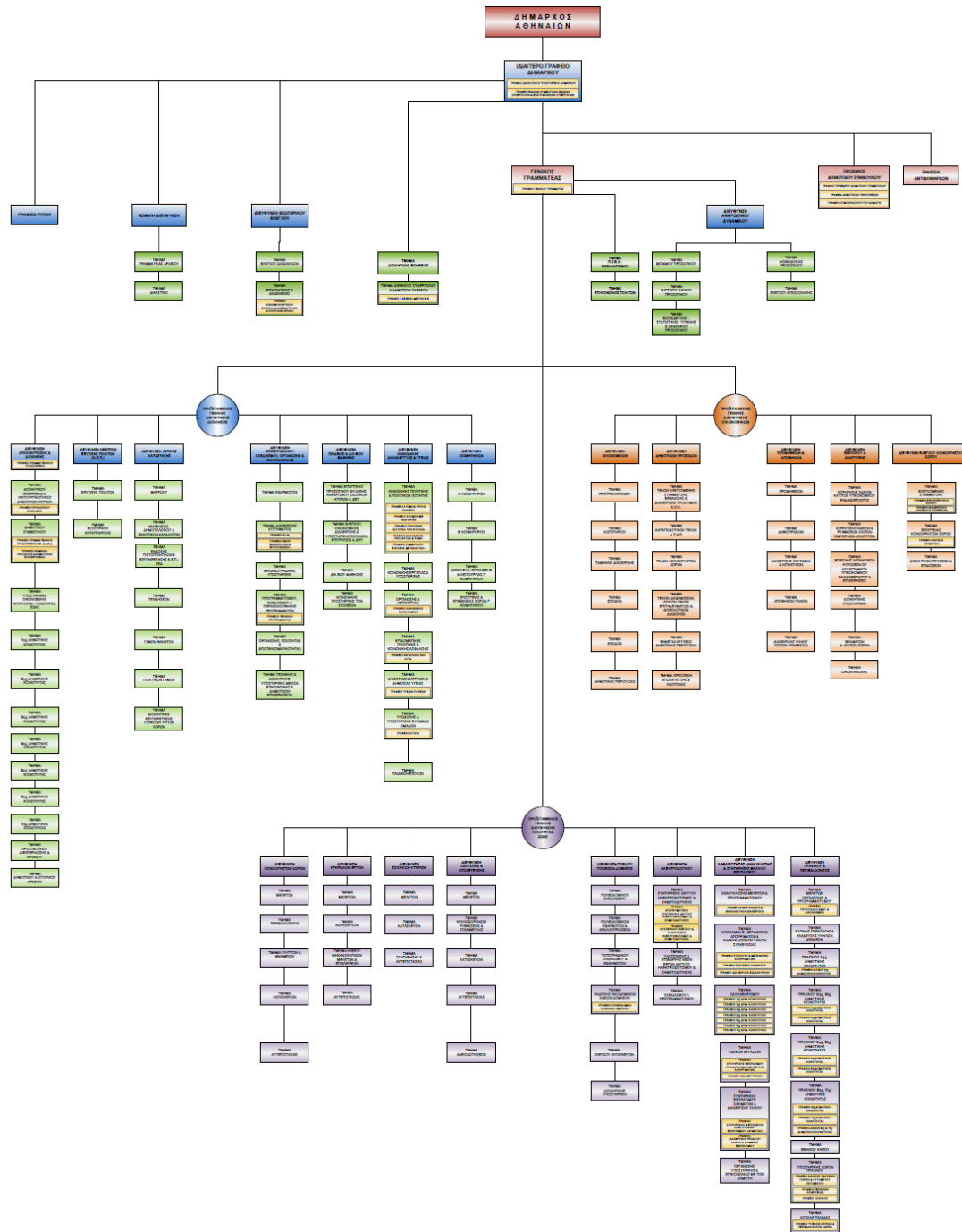
²⁷⁰ Νόμος 4172/2013, ΦΕΚ Α' 167/23-07-2013, «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις», άρθρο 81.

- α2.Γραφείο Εξυπηρέτησης Κοινού, Ελέγχου Παρεμπορίου και Αποθήκης
- α3.Γραφείο Συντονισμού και Σχεδιασμού Ελέγχων και Επιδόσεων, Μηχανογράφησης και Στατιστικής Ανάλυσης
- β.Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης
 - β1.Γραφείο Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων – Customer Relationship Management (CRM) και Καταχώρησης Εξωτερικών Ελέγχων
 - β2.Γραφείο Προσωπικού & Εκπαίδευσης, Μελετών – Προμηθειών & Διαχείρισης Εξοπλισμού και Κωδικοποίησης Νομοθεσίας
 - β3.Γραφείο Ιστορικού Κέντρου
- γ.Τμήμα Ελέγχου Στάθμευσης
 - γ1.Γραφείο Τηλεφωνικού Κέντρου
 - γ2.Γραφείο Διαχείρισης Κλήσεων Συστήματος Ελεγχόμενης Στάθμευσης και Γραφείο Υποστήριξης (Back Office)
 - γ3.Γραφείο Ενστάσεων, Καρτών Μονίμων Κατοίκων και Εξυπηρέτησης Κοινού
- δ.Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 1^{ης} & 3^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- ε.Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 2^{ης} & 7^{ης} Δημοτικής Κοινότητας
- στ.Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 4^{ης}, 5^{ης} & 6^{ης} Δημοτικής Κοινότητας

Παρακάτω παρατίθεται το οργανόγραμμα με όλες τις υπηρεσίες του δήμου Αθηναίων, όπως αυτό επικαιροποιήθηκε το 2013, έτος κατά το οποίο καταργήθηκε δια νόμου η δημοτική αστυνομία, η οποία, βέβαια, δεν συμπεριλαμβάνεται σε αυτό:

Διάγραμμα 8.3.: Το οργανόγραμμα του δήμου Αθηναίων όπως αυτό επικαιροποιήθηκε το 2013²⁷¹

²⁷¹Στο συγκεκριμένο οργανόγραμμα δεν περιλαμβάνεται η Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Αθηναίων η οποία επανασυστάθηκε το καλοκαίρι του 2015 βάσει του νόμου 4325/2015, άρθρο 19, «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις». Η κατάργηση του θεσμού της δημοτικής αστυνομίας είχε επέλθει το έτος 2013 στα πλαίσια της δημοσιονομικής προσαρμογής και οικονομικής λιτότητας και της αναμόρφωσης της δημόσιας διοίκησης της χώρας με το άρθρο 81 του νόμου 4172/2013 «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις». Ωστόσο, οι υπηρεσίες της δημοτικής αστυνομίας του δήμου Αθηναίων παρατίθενται συνοπτικά λίγο παραπάνω, όπως αυτές επανασυστάθηκαν το καλοκαίρι του 2015, βάσει του μόλις προαναφερθέντος νόμου. Για πιθανές οργανωτικές αλλαγές στη Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας του Δήμου Αθηναίων που βρίσκονται ήδη σε εξέλιξη, δηλαδή για τυχόν οργανωτικές αλλαγές στη δημοτική αστυνομία μετά την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου πονήματος, όπως, παραδείγματος χάριν, είναι οι αναγκαστικές συγχωνεύσεις των δημοτικών αστυνομικών τμημάτων των επτά (7) δημοτικών κοινοτήτων του δήμου Αθηναίων ή η άμεση υπαγωγή της διεύθυνσης δημοτικής αστυνομίας στη γενική διεύθυνση διοίκησης από αυτοτελή διεύθυνση που ήταν με το αμέσως προηγούμενο ενδολειτουργικό καθεστώς του δήμου Αθηναίων, ήτοι με βάση τον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας του, δηλαδή με βάση τον οργανισμό εσωτερικών υπηρεσιών του 2012 - 2013, ο οποίος ίσχυε μέχρι και το έτος 2016 οπότε και άλλαξε, όπως ήδη αναφέρθηκε και σε ανωτέρω υποσημείωση, καθώς, επίσης, και άλλες μικρότερης έκτασης, αλλά και



Πηγή: Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής Δήμου Αθηναίων, (2013), Αθήνα

Η νέα διάρθρωση των υπηρεσιών του δήμου Αθηναίων, σύμφωνα με τον καινούργιο Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΦΕΚ 3812 Β’/28-11-2016), είναι η κάτωθι:

Α. ΔΗΜΑΡΧΟΣ

1. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΔΗΜΑΡΧΟΥ

ένταξης αλλαγές και τροποποιήσεις στο οργανωτικό σχήμα της δημοτικής αστυνομίας, βλέπε το σχετικό διαδικτυακό ιστότοπο του δήμου Αθηναίων <https://www.cityofathens.gr/node/26813>.

- α1. Γραφείο Ειδικών Συμβούλων, Ειδικών Συνεργατών και Επιστημονικών Συνεργατών
- α2. Γραφείο Τύπου
- α3. Γραφείο Ανθεκτικότητας και Βιωσιμότητας της Πόλης
- α4. Γραφείο Διασφάλισης Ποιότητας Παρεχομένων Υπηρεσιών
2. ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΔΗΜΑΡΧΟΥ
3. ΝΟΜΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
 - α. Δικαστικό Τμήμα
 - β. Τμήμα Γραμματείας και Αρχείου
4. ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ
 - α1. Γραφείο Ενημέρωσης για την Ε.Ε. Europe Direct²⁷²
 - α2. Γραφείο Υγιών Πόλεων
5. ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΥ
- Β. ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΔΗΜΟΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ
 - α1. Γραφείο Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου
 - α2. Γραφείο Συμπαραστάτη του Δημότη
- Γ. ΓΡΑΦΕΙΑ ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΕΝΤΕΤΑΛΜΕΝΩΝ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ
- Δ. ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ
6. ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑ
7. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΣΥΛΛΟΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΝ
 - α. Τμήμα Καταγραφής, Αναθεώρησης και Ελέγχου Τήρησης Διαδικασιών
 - β. Τμήμα Επικοινωνίας και Διαφάνειας
 - γ. Τμήμα Υποστήριξης Δημοτικού Συμβουλίου, Εκτελεστικής Επιτροπής και Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης
 - γ.1 Γραφείο Νομικών Προσώπων και Δημοτικών Επιχειρήσεων
 - δ. Τμήμα Υποστήριξης Οικονομικής Επιτροπής και Επιτροπής Ποιότητας Ζωής
 - ε. Τμήμα Υποστήριξης Δημοτικών Παρατάξεων και Αιρετών
8. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
 - α. Τμήμα Μόνιμου Προσωπικού
 - β. Τμήμα Προσωπικού Ιδιωτικού Δικαίου
 - γ. Τμήμα Ελέγχου Απασχόλησης
 - δ. Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού
 - δ1. Γραφείο Εσωτερικής Υπηρεσίας Προστασίας, Πρόληψης και Παροχής των Μέσων Ατομικής Προστασίας (Μ.Α.Π.) των εργαζομένων
 - ε. Τμήμα Μισθοδοσίας Προσωπικού
9. ΑΥΤΟΤΕΛΕΣ ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ
- Ε. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
10. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
 - α. Τμήμα Διοικητικού, Εποπτείας και Λειτουργικότητας Δημοτικών Κτιρίων
 - α1. Γραφείο Προσωπικού Ασφαλείας
 - β. Τμήμα 1ης Δημοτικής Κοινότητας
 - γ. Τμήμα 2ης Δημοτικής Κοινότητας
 - δ. Τμήμα 3ης Δημοτικής Κοινότητας

²⁷²Το δίκτυο των κέντρων πληροφόρησης Europe Direct αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για την ενημέρωση των ευρωπαίων πολιτών σχετικά με την ένωση. Ειδικότερα, όσον αφορά στα δικαιώματα των πολιτών της, καθώς και στην ενίσχυση της συμμετοχής του πολίτη σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο στις πολιτικές της.

- ε. Τμήμα 4ης Δημοτικής Κοινότητας
- στ. Τμήμα 5ης Δημοτικής Κοινότητας
- ζ. Τμήμα 6ης Δημοτικής Κοινότητας
- η. Τμήμα 7ης Δημοτικής Κοινότητας
- θ. Τμήμα Οικονομοτεχνικών Διαδικασιών και Υποστήριξης Δημοτικών Κοινοτήτων
- ι. Τμήμα Δημοτικού και Ιστορικού Αρχείου
- ια. Τμήμα Πρωτοκόλλου, Διεκπεραίωσης και Αρχείου
- 11. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΕΝΤΡΩΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ (Κ.Ε.Π)
 - α. Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών
 - β. Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης
 - γ. Τμήμα Εξωτερικών Εφαρμογών
- 12. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
 - α. Τμήμα Μητρώου Αρρένων
 - β. Τμήμα Ιθαγένειας, Δημοτολογίου και Εκλογικών Καταλόγων
 - γ. Τμήμα Έκδοσης Πιστοποιητικών και Εξυπηρέτησης Κ.Ε.Π. – Σ.Ε.Δ.
 - δ. Τμήμα Γεννήσεων
 - ε. Τμήμα Γάμων - Θανάτων
 - στ. Τμήμα Πολιτικών Γάμων
- 13. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ, ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
 - α. Τμήμα Προγραμματισμού, Σχεδιασμού και Τεκμηρίωσης
 - β. Τμήμα Εποπτείας και Ελέγχου Υποδομών Πόλεως
 - γ. Τμήμα Διαχείρισης και Υποστήριξης Πληροφοριακού Συστήματος
 - δ. Τμήμα Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
 - ε. Τμήμα Τεχνικής και Διοικητικής Υποστήριξης Μέσων Επικοινωνίας και Δημοτικών Επιχειρήσεων
- 14. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΑΙΔΙΚΗΣ ΗΛΙΚΙΑΣ, ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ
 - α. Τμήμα Σχεδιασμού και Οργάνωσης
 - β. Τμήμα Υποστήριξης και Λειτουργίας Σχολικών Μονάδων
 - γ. Τμήμα Διά Βίου Μάθησης
 - δ. Τμήμα Αδειοδοτήσεων-Ελέγχων
 - ε. Τμήμα Παιδικών Εξοχών
- 15. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ
 - α. Τμήμα Οργάνωσης, Σχεδιασμού και Τεκμηρίωσης
 - β. Τμήμα Κοινωνικής Ένταξης β1. Γραφείο Φιλανθρωπικών Σωματείων
 - γ. Τμήμα Πολιτικών Ισότητας και Αντιμετώπισης Διακρίσεων
 - δ. Τμήμα Τρίτης Ηλικίας
 - ε. Τμήμα Κοινωνικής Εργασίας
 - στ. Τμήμα Επιδοματικής Πολιτικής και Κοινωνικής Ασφάλισης
 - στ1. Γραφείο Ανταποκριτών Ο.Γ.Α.
 - ζ. Τμήμα Δημοτικών Ιατρείων και Δημόσιας Υγείας
 - η. Τμήμα Υποστήριξης και Κοινωνικής Ένταξης Μεταναστών και Προσφύγων
 - θ. Τμήμα Υποδοχής και Υποστήριξης Ευπαθών Ομάδων
- ΣΤ. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
- 16. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
 - α. Τμήμα Προϋπολογισμού
 - β. Τμήμα Λογιστηρίου
 - γ. Τμήμα Ταμειακής Διαχείρισης και Εξόδων
 - δ. Τμήμα Εσόδων
 - ε. Τμήμα Οικονομικής Παρακολούθησης Συμβάσεων
- 17. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

- α. Τμήμα Α' Κοιμητηρίου
 - β. Τμήμα Β' Κοιμητηρίου
 - γ. Τμήμα Γ' Κοιμητηρίου
 - δ. Τμήμα Αξιοποίησης και Εκμετάλλευσης Δημοτικής Περιουσίας
 - ε. Τμήμα Αγορών, Απαλλοτριώσεων και Μισθώσεων
- ε1. Γραφείο Κτηματολογίου και Κληροδοτημάτων
18. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΘΗΚΩΝ
- α. Τμήμα Μελετών και Τεκμηρίωσης
 - β. Τμήμα Προμηθειών
 - γ. Τμήμα Δημοπρασιών
 - δ. Τμήμα Διαχείρισης Κανσίων και Λιπαντικών
 - ε. Τμήμα Αποθηκών Υλικών
19. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΣΟΔΩΝ
- α. Τμήμα Σχεδιασμού και Τεκμηρίωσης
 - β. Τμήμα Εκδόσεως Αδειών Ίδρυσης και Λειτουργίας
 - γ. Τμήμα Εκδόσεως Λοιπών Αδειών και Δικαιωμάτων
 - δ. Τμήμα Βεβαίωσης Εσόδων
 - ε. Τμήμα Ανταποδοτικών Τελών και Τ.Α.Π.
- Z. ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
20. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΤΙΡΙΑΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ
- α. Τμήμα Μελετών, Τεκμηρίωσης και Προγραμματισμού
 - β. Τμήμα Επίβλεψης
 - γ. Τμήμα Τεχνικών Συνεργειών
21. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΠΟΛΕΩΣ ΚΑΙ ΑΣΤΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
- α. Τμήμα Οργάνωσης και Τεκμηρίωσης
 - β. Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού
 - γ. Τμήμα Τοπογραφίας και Περιβάλλοντος
 - δ. Τμήμα Πολεοδομικών Εφαρμογών και Απαλλοτριώσεων
 - ε. Τμήμα Πολιτιστικής Κληρονομιάς
 - στ. Τμήμα Βιώσιμης Κινητικότητας
22. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΟΜΗΣΗΣ
- α. Τμήμα Οργάνωσης και Τεκμηρίωσης
 - β. Τμήμα Έκδοσης Αδειών
 - β1. Γραφείο Αρχείου Οικοδομικών Αδειών
 - β2. Γραφείο Ανελκυστήρων
 - γ. Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών
 - γ1. Γραφείο Επικινδύνων και Υγρασιών
 - δ. Τμήμα Όρων Δόμησης
23. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΔΟΠΟΙΑΣ, ΑΠΟΧΕΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟΧΡΗΣΤΩΝ ΧΩΡΩΝ
- α. Τμήμα Μελετών, Τεκμηρίωσης και Προγραμματισμού
 - β. Τμήμα Επίβλεψης
 - γ. Τμήμα Τεχνικών Συνεργειών
 - δ. Τμήμα Αδειοδοτήσεων
24. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΙΚΟΥ
- α. Τμήμα Συντήρησης Δικτύου Ηλεκτροφωτισμού και Υποδομών
 - β. Τμήμα Μελετών, Τεκμηρίωσης και Προγραμματισμού
25. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΥ
- α. Τμήμα Μελετών, Τεκμηρίωσης και Προγραμματισμού
 - β. Τμήμα Συντήρησης Οχημάτων
 - β1. Γραφείο Συντήρησης και Επισκευής Ηλεκτρονικού Εξοπλισμού Οχημάτων

β2. Γραφείο Διαχείρισης, Συντήρησης και Διάθεσης Τροχαίου Υλικού και Λοιπού Εξοπλισμού

26. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ - ΑΝΑΚΥΚΛΩΣΗΣ

α. Τμήμα Σχεδιασμού, Προγραμματισμού και Τεκμηρίωσης

β. Τμήμα Ελέγχου Ποιότητας Εργασίας

γ. Τμήμα Αποκομιδής, Μεταφοράς Απορριμμάτων και Ανακυκλώσιμων Υλικών Συσκευασίας

γ1. Γραφείο Κίνησης Οχημάτων

δ. Τμήμα Οδοκαθαρισμού Δημοτικών Κοινοτήτων

ε. Τμήμα Ειδικών Εργασιών και Εναλλακτικής Διαχείρισης Δημοτικών Αποβλήτων

ε1. Γραφείο Διαχείρισης Ειδικών Ροών

στ. Τμήμα Επίβλεψης Λειτουργίας Υποδομών και Εγκαταστάσεων

27. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΡΑΣΙΝΟΥ ΚΑΙ ΑΣΤΙΚΗΣ ΠΑΝΙΔΑΣ

α. Τμήμα Σχεδιασμού, Τεκμηρίωσης και Προγραμματισμού

β. Τμήμα Φυτικής Παραγωγής, Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης και Τεχνικής Υποστήριξης

β1. Γραφείο Κίνησης

γ. Τμήμα Πρασίνου 1ης Δημοτικής Κοινότητας

δ. Τμήμα Πρασίνου 2ης και 3ης Δημοτικής Κοινότητας

ε. Τμήμα Πρασίνου 4ης και 5ης Δημοτικής Κοινότητας

στ. Τμήμα Πρασίνου 6ης και 7ης Δημοτικής Κοινότητας

ζ. Τμήμα Αστικής Πανίδας

ζ1. Γραφείο Απεντομώσεων Χώρων

η. Τμήμα Εθνικού Κήπου

28. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

α. Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού

β. Τμήμα Διοικητικής Υποστήριξης

γ. Τμήμα Ελέγχου Στάθμευσης

δ. Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 1ης και 3ης Δημοτικής Κοινότητας

δ1. Γραφείο Ιστορικού Κέντρου

ε. Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 2ης και 7ης Δημοτικής Κοινότητας

στ. Δημοτικό Αστυνομικό Τμήμα 4ης, 5ης και 6ης Δημοτικής Κοινότητας

ζ. Τμήμα Επιβολής Διοικητικών Κυρώσεων σε Καταστήματα Υγειονομικού Ενδιαφέροντος και Επιχειρήσεις

8.3. Το ανθρώπινο δυναμικό στο δήμο Αθηναίων

Στο δήμο Αθηναίων υπάρχουν οι παρακάτω θέσεις ειδικών κατηγοριών ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και μετακλητών υπαλλήλων:

-Μία (1) θέση γενικού γραμματέα

-Μία (1) θέση ιδιαιτέρου γραμματέα δημάρχου

-Δέκα (10) θέσεις ειδικών συμβούλων ή ειδικών συνεργατών ή επιστημονικών συνεργατών

-Δύο (2) θέσεις μετακλητών υπαλλήλων για τις ανάγκες του τύπου ή των δημοσίων σχέσεων

-Μία (1) θέση προϊσταμένου νομικής διεύθυνσης, με ειδικότητα δικηγόρου

-Εννέα (9) θέσεις δικηγόρων με πάγια αντιμισθία

-Οκτώ (8) θέσεις δικηγόρων-νομικών συμβούλων με πάγια αντιμισθία

Επιπροσθέτως, αξίζει, σε αυτό ακριβώς το σημείο, να σημειωθεί ότι από τις διάφορες ειδικότητες των 6.193 ατόμων του μόνιμου προσωπικού του δήμου Αθηναίων, τα 722 άτομα είναι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), τα 486 άτομα είναι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), τα 2.955 άτομα είναι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και, τέλος, τα 2.029 άτομα είναι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ). Επιπλέον, στο προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου ανήκουν 905 άτομα διαφόρων ειδικοτήτων, ενώ στο προσωπικό με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου ανήκουν 1.844 άτομα διαφόρων ειδικοτήτων.

Το ανωτέρω προσωπικό θα προσλαμβάνεται σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις και την προβλεπόμενη διαδικασία και θα καλύπτει εποχικές, περιοδικές και πρόσκαιρες ανάγκες, καθώς και για την κάλυψη αναγκών ανταποδοτικού χαρακτήρα, όλων των διευθύνσεων του δήμου.

Η κατανομή του προσωπικού στις επί μέρους οργανικές μονάδες γίνεται με απόφαση του δημάρχου, λαμβάνοντας υπόψη τις λειτουργικές ανάγκες των μονάδων, τα προσόντα, την πείρα και τις ειδικές γνώσεις των υπαλλήλων.

8.4. Διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης δήμου Αθηναίων

Σε περίπτωση συγχώνευσης, μετονομασίας ή κατάργησης των διευθύνσεων στις οποίες υπηρετεί το προσωπικό του δήμου Αθηναίων, με οποιαδήποτε σχέση εργασίας, μεταφέρεται αυτοδικαίως στη νέα διεύθυνση στην οποία υπάρχουν οι αντίστοιχες αρμοδιότητες.

Ο οργανισμός εσωτερικής υπηρεσίας καλύπτει τις θέσεις κατά κλάδο όλων των εργαζομένων στο δήμο, ανεξαρτήτως σχέσεως εργασίας, καθώς και επιπλέον θέσεις ορισμένου χρόνου για την κάλυψη των υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών των υπηρεσιών του δήμου.

Για το διορισμό, την κατανομή του προσωπικού και τον διορισμό των προϊσταμένων, τα καθήκοντα, τους περιορισμούς, το χρόνο εργασίας, την αστική ευθύνη, τα δικαιώματα, τις άδειες, τις μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης, το προβάδισμα, τις ηθικές αμοιβές, τα πειθαρχικά αδικήματα, τη λύση της υπαλληλικής σχέσης και την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη των υπαλλήλων, εφαρμόζονται οι εκάστοτε ισχύουσες νόμιμες διατάξεις.

Κάθε άλλη λεπτομέρεια λειτουργίας των επιμέρους υπηρεσιών μη προβλεπόμενη από τον οργανισμό εσωτερικής υπηρεσίας του συγκεκριμένου δήμου, ρυθμίζεται από τις εκάστοτε ισχύουσες νόμιμες διατάξεις.

8.5. Αντιδήμαρχοι δήμου Αθηναίων

Το δήμαρχο επικουρούν οι αντιδήμαρχοι. Οι αντιδήμαρχοι είναι δημοτικοί σύμβουλοι της πλειοψηφίας και ορίζονται με απόφαση του δημάρχου.

Ο αριθμός των αντιδημάρχων για κάθε δήμο ορίζεται με βάση τον πληθυσμό. Στους μεγαλύτερους δήμους, όπως ο δήμος Αθηναίων, ο αριθμός των αντιδημάρχων είναι ίσος με τον αριθμό των δημοτικών κοινοτήτων (διαμερισμάτων) και μπορεί να αυξηθεί κατά 3 με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, όπως και έγινε στο δήμο Αθηναίων.

8.6. Δημοτικό συμβούλιο δήμου Αθηναίων

Το δημοτικό συμβούλιο, σύμφωνα με το Ν. 3852/2010 (πρόγραμμα “Καλλικράτης”), αποτελείται σήμερα από 48 δημοτικούς συμβούλους που εκλέγονται κάθε 4 χρόνια. Από αυτούς 29 ανήκουν στην πλειοψηφία παράταξη, δηλαδή στην παράταξη εκείνη η

οποία επικράτησε στις εκλογές, επικεφαλής της οποίας είναι ο δήμαρχος. Οι υπόλοιποι 19 δημοτικοί σύμβουλοι ανήκουν στους έξι μειοψηφήσαντες συνδυασμούς. Επικεφαλής του κάθε μειοψηφήσαντα συνδυασμού είναι ο σύμβουλος ο οποίος ήταν υποψήφιος δήμαρχος.

Το προεδρείο εκλέγεται κάθε δύο χρόνια, ύστερα από πρόσκληση του συμβούλου του επιτυχόντος συνδυασμού που έχει εκλεγεί με τις περισσότερες ψήφους και σε περίπτωση ισοψηφίας εκείνου ο οποίος είναι γραμμένος πρώτος κατά σειρά στην απόφαση του δικαστηρίου. Εξάλλου, ο πρόεδρος προτείνεται από τον πλειοψηφήσαντα συνδυασμό, ο αντιπρόεδρος προτείνεται από τη μείζονα παράταξη της μειοψηφίας και ο γραμματέας από τις υπόλοιπες παρατάξεις της μειοψηφίας και σε περίπτωση που δεν υπάρχουν προτείνεται από την παράταξη της πλειοψηφίας.

Το δημοτικό συμβούλιο συνεδριάζει ύστερα από πρόσκληση του προέδρου του τουλάχιστον μια φορά κάθε μήνα. Σύμφωνα και με το άρθρο 67 του «Καλλικράτη» (Ν. 3852/2010), ισχύουν τα εξής: «Ο πρόεδρος καλεί επίσης το συμβούλιο σε συνεδρίαση με γραπτή πρόσκληση, στην οποία αναφέρονται τα θέματα της ημερήσιας διάταξης, όποτε το ζητήσει ο δήμαρχος ή η οικονομική επιτροπή ή η επιτροπή ποιότητας ζωής ή το ένα τρίτο (1/3) τουλάχιστον του συνολικού αριθμού των μελών του συμβουλίου ή το σύνολο των συμβούλων της μειοψηφίας». Η πρόσκληση, έπειτα, δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του δήμου και επιδίδεται ή γνωστοποιείται στους συμβούλους τρεις (3) τουλάχιστον πλήρεις ημέρες πριν από την ημέρα που ορίζεται για τη συνεδρίαση.

Ο πρόεδρος του δημοτικού συμβουλίου καταρτίζει την ημερήσια διάταξη στην οποία αναγράφει υποχρεωτικά και όλα τα θέματα που προτείνει ο δήμαρχος, η εκτελεστική επιτροπή, καθώς και η οικονομική επιτροπή και η επιτροπή ποιότητας ζωής. Το δημοτικό συμβούλιο έχει δικαίωμα να αποφασίζει, μετά από σχετική πρόταση και εισήγηση του προέδρου ή του δημάρχου ή συμβούλου επικεφαλής δημοτικής παράταξης και χωρίς συζήτηση, με την απόλυτη πλειοψηφία του συνολικού αριθμού των μελών του, ότι ένα θέμα το οποίο δεν είναι γραμμένο στην ημερήσια διάταξη είναι κατεπείγον, να το συζητήσει και να πάρει απόφαση για αυτό με την ίδια πλειοψηφία, πριν από την έναρξη της συζήτησης των θεμάτων της ημερήσιας διάταξης.

Οι συνεδριάσεις είναι δημόσιες και σε κάθε συνεδρίαση τηρούνται πρακτικά.

Το συμβούλιο έχει απαρτία όταν είναι παρόν το ήμισυ πλέον ενός του αριθμού των μελών του. Λαμβάνει τις αποφάσεις με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων, αν δεν υπάρχει άλλη διάταξη που να ορίζει διαφορετικά.

Κάθε απόφαση παίρνει ιδιαίτερο αριθμό και την αρχή κάθε χρόνου γίνεται νέα αρίθμηση των αποφάσεων αυτών. Τρεις (3) ημέρες μετά τη συνεδρίαση του δημοτικού συμβουλίου δημοσιεύεται πίνακας στον οποίο σημειώνονται τα θέματα τα οποία συζητήθηκαν, ο αριθμός των αποφάσεων και περίληψη του περιεχομένου τους.

Όποιος έχει ειδικό έννομο συμφέρον μπορεί να ζητήσει εγγράφως κυρωμένα αντίγραφα συγκεκριμένων πρακτικών και αποφάσεων ή να λάβει πλήρη γνώση αυτών στην περίπτωση που είναι δυσχερής η έκδοση αντιγράφων.

Με φροντίδα του προέδρου του δημοτικού συμβουλίου μπορεί να καταχωρούνται στην ιστοσελίδα του δήμου όλες οι αποφάσεις του δημοτικού συμβουλίου. Άλλωστε, η μη δημοσίευση των αποφάσεων στην ιστοσελίδα δεν συνιστά λόγο ακυρότητας της απόφασης. Οι αποφάσεις που λαμβάνει το δημοτικό συμβούλιο στέλνονται στις αρμόδιες υπηρεσίες προς υλοποίηση και ορισμένες από αυτές στον ελεγκτή νομιμότητας για τον έλεγχο νομιμότητας.

Το δημοτικό συμβούλιο συζητεί και αποφασίζει:

- για όλα τα θέματα που αφορούν στο δήμο εκτός από εκείνα που ανήκουν εκ του νόμου στην αρμοδιότητα του δημάρχου ή άλλου οργάνου του δήμου ή το ίδιο το δημοτικό συμβούλιο μεταβίβασε σε επιτροπή του.

- εκφράζει τις θέσεις του σε θέματα τοπικού ενδιαφέροντος και γνωμοδοτεί όποτε δημόσιες αρχές ή αρμόδια όργανα ζητούν τη γνώμη του.
- ορίζει τους φόρους, τα τέλη, τα δικαιώματα και τις εισφορές.
- καταρτίζει με την απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών του τον κανονισμό λειτουργίας του, με βάση τον προβλεπόμενο πρότυπο κανονισμό του άρθρου 67 του νόμου 3852/2010.
- έναν (1) μήνα πριν από τη διενέργεια των εκλογών και μέχρι την εγκατάσταση των νέων δημοτικών αρχών, το δημοτικό συμβούλιο αποφασίζει μόνο για θέματα τα οποία αναφέρονται σε έκτακτες περιπτώσεις εξαιρετικά επείγουσας και απρόβλεπτης ανάγκης.
- μπορεί με απόφασή του να μεταβιβάζει στην επιτροπή ποιότητας ζωής αρμοδιότητές του σχετικές με το αντικείμενό της.

8.7. Δημοτικές κοινότητες δήμου Αθηναίων

Ο δήμος Αθηναίων έχει επτά (7) δημοτικές κοινότητες, όπου η κάθε μία εκ των οποίων έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Την ευθύνη της οργάνωσης και της λειτουργίας των Σημείων Εξυπηρέτησης του Δημότη (Σ.Ε.Δ.), ένα σε κάθε τμήμα που επιτελεί την επαφή των δημοτών με τις υπηρεσίες του δήμου.
- Ενημερώνει και πληροφορεί τους δημότες για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους.
- Εκδίδει τα πιστοποιητικά οικογενειακής κατάστασης, τις βεβαιώσεις μόνιμου κατοικίας και τις βεβαιώσεις γνησίου της υπογραφής. Πραγματοποιεί, επίσης, διάφορες επικυρώσεις εγγράφων.
- Παραλαμβάνει αιτήσεις δημοτών, ελέγχει την πληρότητά τους και διαβιβάζει αυτές στις αρμόδιες για διεκπεραίωση υπηρεσίες.
- Καταρτίζει ημερήσιες διατάξεις του συμβουλίου της δημοτικής κοινότητας.
- Τηρεί τα πρακτικά των συνεδριάσεων, μεριμνά για και, παράλληλα, συντονίζει τις εργασίες για την επίλυση των προβλημάτων της κοινότητας.
- Δέχεται έγγραφες ή προφορικές αναφορές δημοτών για θέματα της δημοτικής κοινότητας, τις οποίες φροντίζει να διαβιβάσει στις αρμόδιες υπηρεσίες.
- Συνεργάζεται με τις αρμόδιες υπηρεσίες για θέματα των περιοχών της κοινότητας.
- Σε συνεργασία με τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο και τα μέλη του συμβουλίου της δημοτικής κοινότητας προβάλλει, προωθεί και όπου μπορεί υλοποιεί τις πολιτικές που έχουν στόχο την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων.
- Συνεργάζεται με τη Δημοτική Επιτροπή Παιδείας (Δ.Ε.Π.) και το τοπικό συμβούλιο πρόληψης παραβατικότητας, για θέματα τα οποία άπτονται των δραστηριοτήτων τους.
- Αποφασίζει για την προέγκριση ίδρυσης ή εγκατάστασης καταστημάτων, επιχειρήσεων και λοιπών δραστηριοτήτων, σύμφωνα πάντα με την ισχύουσα νομοθεσία.
- Αποφασίζει για τη χορήγηση άδειας λειτουργίας μουσικής καταστημάτων υγειονομικού ενδιαφέροντος.
- Αποφασίζει για τη μετατόπιση περιπτέρων.

- Προτείνει και εισηγείται αρμοδίως για τους χώρους λειτουργίας λαϊκών αγορών, τις θέσεις άσκησης υπαίθριου στίσιμου εμπορίου και, γενικά, των υπαίθριων εμπορικών δραστηριοτήτων.
- Τέλος, διατυπώνει προτάσεις για:
 1. Την αξιοποίηση των ακινήτων του δήμου της περιοχής ευθύνης της.
 2. Την πολεοδομική ανάπτυξη όλης της περιοχής ευθύνης της.
 3. Τη συντήρηση δημοτικών οδών, πλατειών και αλσών της περιοχής ευθύνης της.
 4. Τις συγκοινωνίες όλης της περιοχής ευθύνης της.
 5. Την εκτέλεση νέων έργων και τη συντήρηση των έργων που έχουν ήδη εκτελεστεί στην περιοχή ευθύνης της.
 6. Την προστασία του φυσικού και του πολιτιστικού περιβάλλοντος στην περιοχή ευθύνης της.
 7. Τη μέριμνα της περισυλλογής όλων των αδέσποτων ζώων στην περιοχή ευθύνης της.
 8. Τη διοργάνωση διαφόρων πολιτιστικών εκδηλώσεων και, γενικότερα, την ανάπτυξη πνευματικών αλλά και κοινωνικών θεμάτων εντός της περιοχής ευθύνης της.

8.8. Επιτροπή ποιότητας ζωής δήμου Αθηναίων

Η επιτροπή ποιότητας ζωής αποτελείται από δέκα (10) δημοτικούς συμβούλους. Από αυτούς έξι (6) ανήκουν στην πλειοψηφούσα παράταξη, επικεφαλής της οποίας είναι ο δήμαρχος. Οι υπόλοιποι τέσσερις (4) ανήκουν στις παρατάξεις της μειοψηφίας.

Τα μέλη της επιτροπής ποιότητας ζωής εκλέγονται κάθε δύο χρόνια. Ο πρόεδρος της επιτροπής προτείνεται από το δήμαρχο, ενώ ο αντιπρόεδρος εκλέγεται από τα μέλη της επιτροπής και είναι από την αντιπολίτευση.

Η επιτροπή ποιότητας ζωής συνεδριάζει ύστερα από πρόσκληση του προέδρου της μία φορά την εβδομάδα, η οποία δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του δήμου. Ο πρόεδρος της επιτροπής ποιότητας ζωής καταρτίζει την ημερήσια διάταξη. Οι συνεδριάσεις είναι δημόσιες και σε κάθε συνεδρίαση τηρούνται πρακτικά. Η επιτροπή έχει απαρτία εφόσον τα μέλη που είναι παρόντα είναι περισσότερα από αυτά που απουσιάζουν. Η επιτροπή συνεδριάζει δημόσια και λαμβάνει τις αποφάσεις με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων. Σε περίπτωση ισοψηφίας επικρατεί η ψήφος του προέδρου.

Κάθε απόφαση παίρνει ιδιαίτερο αριθμό και στην αρχή κάθε χρόνου γίνεται νέα αρίθμηση των αποφάσεων. Τρεις (3) ημέρες μετά από τη συνεδρίαση της επιτροπής ποιότητας ζωής δημοσιεύεται πίνακας στον οποίο σημειώνονται τα θέματα που συζητήθηκαν, ο αριθμός των αποφάσεων και περίληψη του περιεχομένου τους.

Όποιος έχει ειδικό έννομο συμφέρον μπορεί να ζητήσει εγγράφως κυρωμένα αντίγραφα συγκεκριμένων πρακτικών και αποφάσεων ή να λάβει πλήρη γνώση αυτών στην περίπτωση που είναι δυσχερής η έκδοση αντιγράφων.

Οι αποφάσεις δημοσιεύονται στην ιστοσελίδα του δήμου.

Η επιτροπή ποιότητας ζωής έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

A. Είναι αρμόδια, με την επιφύλαξη του άρθρου 83, του νόμου 3852/2010 για:

- Τη χορήγηση προέγκρισης ίδρυσης καταστημάτων και επιχειρήσεων μετά από προέλεγχο του σχετικού αιτήματος του ενδιαφερομένου.
- Την ανάκληση ή την οριστική αφαίρεση της άδειας ίδρυσης και λειτουργίας καταστημάτων επιχειρήσεων και λοιπών εγκαταστάσεων και δραστηριοτήτων αρμοδιότητας του δήμου.

Η σχετική απόφαση λαμβάνεται μέσα σε είκοσι (20) ημέρες από τη συνδρομή των προϋποθέσεων.

- Τη χορήγηση ή ανάκληση της άδειας λειτουργίας μουσικής.

Β. Εισηγείται στο δημοτικό συμβούλιο:

- Θέματα καθορισμού χρήσεων γης.
- Θέματα τα οποία άπτονται ρυθμιστικών σχεδίων, προγραμματισμού εφαρμογής των διαφόρων ρυθμιστικών σχεδίων σχετικά με την οικιστική οργάνωση των λεγόμενων ανοικτών πόλεων, θέματα εφαρμογής Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου (Γ.Π.Σ.) πολεοδομικών μελετών, ανάπλασης διαφόρων περιοχών, πολεοδομικών επεμβάσεων, χρηματοδότησης των προγραμμάτων ανάπλασης, ανασυγκρότησης διαφόρων υποβαθμισμένων περιοχών του δήμου, πολεοδομικής αναμόρφωσης προβληματικών περιοχών εντός των διοικητικών ορίων του δήμου, αποζημίωσης ρυμοτομούμενων, πολεοδομικών ρυθμίσεων, εισφοράς σε γη ή και σε χρήμα, Περιοχών Ειδικά Ρυθμιζόμενης Πολεοδόμησης (Π.Ε.Ρ.ΠΟ.) και, τέλος, έγκρισης πολεοδομικών μελετών.
- Τη λήψη αποφάσεων για θέματα προστασίας του περιβάλλοντος.
- Τη λήψη αποφάσεων για θέματα χωροθέτησης κοιμητηρίων, κατά τις προβλέψεις του νόμου 2508/1997 (ΦΕΚ 124 Α'), κέντρων αποτέφρωσης νεκρών, καθώς και άλλων, σχετικών με το αντικείμενο, αρμοδιοτήτων.
- Το σχέδιο κανονιστικών αποφάσεων των άρθρων 79 και 82 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (ΚΔΚ).
- Η επιτροπή ποιότητας ζωής συντάσσει ετήσια έκθεση πεπραγμένων στους τομείς αρμοδιότητάς της, η οποία συζητείται και εγκρίνεται από το δημοτικό συμβούλιο.
- Το δημοτικό συμβούλιο είναι δυνατόν, για θέματα ιδιαίτερος σοβαρά, πάντα με ειδική αιτιολογία και βέβαια με την απόλυτη πλειοψηφία του συνόλου των μελών του, να αποφασίζει ότι θα ασκήσει το ίδιο αρμοδιότητες των προηγούμενων παραγράφων.
- Η επιτροπή ποιότητας ζωής με ειδική απόφαση που λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία των μελών της μπορεί να παραπέμψει συγκεκριμένο θέμα της αρμοδιότητάς της στο δημοτικό συμβούλιο για τη λήψη απόφασης, εφόσον κρίνει ότι αυτό επιβάλλεται από την ιδιαίτερη σοβαρότητά του.

8.9. Οικονομική επιτροπή δήμου Αθηναίων

Η οικονομική επιτροπή αποτελείται συνολικά από δέκα (10) δημοτικούς συμβούλους. Από αυτούς έξι (6) ανήκουν στην πλειοψηφούσα παράταξη, επικεφαλής της οποίας είναι ο δήμαρχος. Οι υπόλοιποι τέσσερις (4) ανήκουν στις παρατάξεις της μειοψηφίας.

Τα μέλη της οικονομικής επιτροπής εκλέγονται κάθε δύο χρόνια. Ο πρόεδρος της επιτροπής προτείνεται από το δήμαρχο, ενώ ο αντιπρόεδρος εκλέγεται από τα μέλη της επιτροπής και είναι από την αντιπολίτευση.

Η οικονομική επιτροπή συνεδριάζει ύστερα από πρόσκληση του προέδρου της, η οποία δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του δήμου. Ο πρόεδρος της οικονομικής επιτροπής καταρτίζει την ημερήσια διάταξη. Οι συνεδριάσεις είναι δημόσιες και πάντα σε κάθε συνεδρίαση τηρούνται πρακτικά. Η επιτροπή έχει απαρτία εφόσον τα μέλη που είναι παρόντα είναι περισσότερα από αυτά που απουσιάζουν. Η επιτροπή συνεδριάζει δημόσια και λαμβάνει τις αποφάσεις με την απόλυτη πλειοψηφία των παρόντων. Σε περίπτωση ισοψηφίας επικρατεί η ψήφος του προέδρου.

Κάθε απόφαση παίρνει ιδιαίτερο αριθμό και στην αρχή κάθε χρόνου γίνεται νέα αρίθμηση των αποφάσεων. Τρεις (3) ημέρες μετά από τη συνεδρίαση της οικονομικής επιτροπής δημοσιεύεται πίνακας στον οποίο σημειώνονται τα θέματα που συζητήθηκαν, ο αριθμός των αποφάσεων και περίληψη του περιεχομένου τους.

Όποιος έχει ειδικό έννομο συμφέρον μπορεί να ζητήσει εγγράφως κυρωμένα αντίγραφα συγκεκριμένων πρακτικών και αποφάσεων ή να λάβει πλήρη γνώση αυτών στην περίπτωση που είναι δυσχερής η έκδοση αντιγράφων.

Οι αποφάσεις δημοσιεύονται στην ιστοσελίδα του δήμου και ορισμένες εξ αυτών αποστέλλονται στον ελεγκτή νομιμότητας.

Η οικονομική επιτροπή έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες :

- Συντάσσει τον προϋπολογισμό του δήμου.
- Ελέγχει την υλοποίηση του προϋπολογισμού και υποβάλλει ανά τρίμηνο έκθεση προς το δημοτικό συμβούλιο, στην οποία παρουσιάζεται η κατάσταση των εσόδων και εξόδων του δήμου. Η έκθεση αυτή στην οποία καταχωρούνται και τυχόν παρατηρήσεις της μειοψηφίας δημοσιεύεται υποχρεωτικά στην ιστοσελίδα του δήμου.
- Προελέγχει τον απολογισμό.
- Αποφασίζει για την έγκριση των δαπανών και τη διάθεση των πιστώσεων του προϋπολογισμού, εκτός από εκείνες που σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις αποφασίζει το δημοτικό συμβούλιο, καθώς, επίσης, αποφασίζει αιτιολογημένα και για τις περιπτώσεις απευθείας ανάθεσης προμηθειών, παροχής υπηρεσιών, εκπόνησης μελετών και εκτέλεσης έργων σε εξαιρετικά επείγουσες περιπτώσεις.
- Καταρτίζει τους όρους, συντάσσει τη διακήρυξη, διεξάγει και κατακυρώνει όλες τις δημοπρασίες σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία. Για τη διεξαγωγή των δημοπρασιών και την αξιολόγηση των προσφορών μπορεί να συγκροτεί επιτροπές, από μέλη της, δημοτικούς ή δημόσιους υπαλλήλους ή ειδικούς επιστήμονες.
- Μελετά την ανάγκη συνάψεως δανείων, καταρτίζει τους όρους τους και εισηγείται σχετικά στο δημοτικό συμβούλιο.
- Εισηγείται προς το δημοτικό συμβούλιο την επιβολή τελών, δικαιωμάτων και εισφορών.
- Αποφασίζει για την αποδοχή κληρονομιών, κληροδοσιών και δωρεών.
- Εισηγείται στο δημοτικό συμβούλιο ετήσιο σχέδιο διαχείρισης και αξιοποίησης της περιουσίας του δήμου. Παρακολουθεί, ακόμη, την υλοποίηση του εν λόγω σχεδίου και ενημερώνει το δημοτικό συμβούλιο.
- Αποφασίζει για ζητήματα διαφάνειας και ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Εισηγείται στο δημοτικό συμβούλιο τα σχέδια κανονιστικών αποφάσεων του δήμου και παρακολουθεί την υλοποίησή τους.
- Αποφασίζει για την υποβολή προσφυγών στις διοικητικές αρχές.
- Αποφασίζει για την άσκηση όλων των ενδίκων βοηθημάτων και των ενδίκων μέσων.
- Αποφασίζει για το δικαστικό συμβιβασμό και εισηγείται στο δημοτικό συμβούλιο για τον εξώδικο συμβιβασμό ή την κατάργηση δίκης που έχουν αντικείμενο μέχρι ποσού τριάντα χιλιάδων (30.000) ευρώ.
- Αποφασίζει για την πρόσληψη πληρεξουσίου δικηγόρου και για την ανάκληση της πληρεξουσιότητάς του, σε όσους δήμους, είτε δεν έχουν προσληφθεί δικηγόροι, με μηνιαία αντιμισθία, είτε αυτοί που έχουν προσληφθεί δεν έχουν δικαίωμα να παρίστανται σε ανώτατα δικαστήρια. Μπορεί, επίσης, να αναθέτει την παροχή γνωμοδοτήσεων, μόνον εφόσον δεν έχουν προσληφθεί δικηγόροι, με

μηνιαία αντιμισθία. Με απόφαση της είναι δυνατή, κατ' εξαίρεση, η ανάθεση σε δικηγόρο, εξώδικου ή δικαστικού χειρισμού, ανά υπόθεση, ζητημάτων, τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία για τα συμφέροντα του δήμου και απαιτούν εξειδικευμένη γνώση ή εμπειρία. Στις περιπτώσεις αυτές η αμοιβή του δικηγόρου ορίζεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 281 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (ΚΔΚ).

- Η οικονομική επιτροπή με ειδική απόφαση που λαμβάνεται με την απόλυτη πλειοψηφία των μελών της μπορεί να παραπέμψει συγκεκριμένο θέμα της αρμοδιότητας της στο δημοτικό συμβούλιο για τη λήψη απόφασης, εφόσον κρίνει ότι αυτό επιβάλλεται από την ιδιαίτερη σοβαρότητά του.

8.10. Επιχειρήσεις και φορείς δήμου Αθηναίων²⁷³

1. Δημοτική Επιχείρηση Ραδιοφωνίας Αθήνα 9,84 FM Stereo

Ο Αθήνα 9.84 είναι «ο σταθμός της πόλης».

Ο δημοτικός ραδιοσταθμός της Αθήνας, πέρασε σε μία καινούρια φάση της ιστορίας του. Από τη Δευτέρα 26 Σεπτεμβρίου 2011 βγήκε στον αέρα όχι απλώς το ανανεωμένο πρόγραμμα του ΑΘΗΝΑ 9.84, αλλά μία διαφορετική αντίληψη για το ραδιόφωνο. Μία διαφορετική αντίληψη για την ενημέρωση και την ψυχαγωγία που είναι ανάγκη να παρέχει στους ακροατές ένα πραγματικό ραδιόφωνο της πόλης.

Ο ΑΘΗΝΑ 9.84 ενισχύει ακόμη περισσότερο την παρουσία του στην πόλη, στους δρόμους και στους μεγάλους οδικούς άξονες, στις πλατείες και στα στεκία, στους συναυλιακούς χώρους, στα θέατρα και στις αίθουσες, εκεί όπου ζει η πόλη, εκεί όπου συμβαίνει ό,τι επηρεάζει την καθημερινότητα του πολίτη. Κάθε ώρα οι ρεπόρτερ του 9.84 μεταφέρουν στον ακροατή αυτό που συμβαίνει από εκεί που συμβαίνει. Από την κίνηση στους δρόμους μέχρι τις μεγάλες πολιτιστικές εκδηλώσεις.

Αναλύει και ερμηνεύει την κοινωνία που αλλάζει μέσα από δημοσιογραφικές έρευνες για την οικονομία, την παιδεία, την υγεία, την οικογένεια, τον πολιτισμό και το περιβάλλον.

Εστιάζει με ειδικές εκπομπές, αλλά και συνεχή δημοσιογραφική κάλυψη στις οικονομικές εξελίξεις, στη χρηστική πλευρά των οικονομικών θεμάτων και αναδεικνύει τη νέα επιχειρηματικότητα και τις ευκαιρίες για ανάπτυξη.

Εντείνει την ειδησεογραφική του κάλυψη στα διεθνή θέματα, στο σύγχρονο περιβάλλον που διαμορφώνεται μέσω του διαδικτύου (internet), στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), στα μπλογκ (blogs) και στις πολιτιστικές δραστηριότητες στην πόλη.

Ενημερώνει τους ακροατές για τα σημαντικά πολιτικά γεγονότα με ψυχραιμία και πολυφωνία, εμβαθύνοντας στον τρόπο με τον οποίο επηρεάζουν τους νέους, τους εργαζόμενους και την οικογένεια.

Ενισχύει το κύρος και τη σοβαρότητά του στην πληροφόρηση και στην ανάλυση, φιλοξενώντας στο πρόγραμμά του σημαντικές προσωπικότητες από το χώρο της παιδείας και του πολιτισμού. Στρέφει το βλέμμα του στον κόσμο με αποκλειστικές συνεντεύξεις από ονόματα διεθνούς κύρους.

²⁷³ Δήμος Αθηναίων, (2014), *Οδηγός του δημότη. Υποχρεώσεις και δεσμεύσεις του δήμου – Χάρτα δικαιωμάτων και υποχρεώσεις του δημότη*, συγγρ. - επιμ. Ιωαννίδης Ο., Αθήνα, σσ. 209 - 235.

Εμπλουτίζει το πρόγραμμά του με τα σύγχρονα μουσικά ρεύματα, με τις δημιουργίες Ελλήνων και ξένων μουσικών της νεότερης γενιάς, αλλά και με σταθερές αναφορές στα σημαντικά τραγούδια περασμένων δεκαετιών. Η έμφαση δίδεται στο φυσικό και στον ακουστικό ήχο, καθώς και στις εξερευνησεις και στους πειραματισμούς με τις μουσικές του κόσμου, στις μουσικές προσμίξεις και σε ό,τι διαμορφώνει αισθητικά το ηχητικό τοπίο μίας σύγχρονης πόλης, είτε αυτή είναι η Αθήνα είτε το Λονδίνο είτε η Νέα Υόρκη. Στο μουσικό πρόγραμμα του ΑΘΗΝΑ 9.84, άλλωστε, οι παραγωγοί έχουν έναν ειδικό ρόλο. Πιο συγκεκριμένα, προσπαθούν να αναδείξουν μέσω της τέχνης της μουσικής τα γεγονότα, καθώς, επιπροσθέτως, και όλο αυτό το οποίο συμβαίνει ακριβώς γύρω από τον πολίτη, αλλά, ταυτόχρονα, και να αφηγηθούν με τραγούδια τις ιστορίες αυτού του πλανήτη και των ανθρώπων του.

Τα σαββατοκύριακα, ο ΑΘΗΝΑ 9.84 ενσωμάτωσε στο πρόγραμμά του την κλασική μουσική με την πιο ιστορική εκπομπή του είδους στο ελληνικό ραδιόφωνο, μπαίνει στο μυαλό της πόλης μεταφέροντας τις συζητήσεις και τους προβληματισμούς από το χώρο της διανόησης, παραχωρεί τη συχνότητά του σε πολύ σημαντικούς εκπροσώπους της σύγχρονης ελληνικής διανόησης για να κάνουν τη δική τους εκπομπή, ανοίγει το μικρόφωνο στους πιο ενδιαφέροντες μπλόγκερς (bloggers), στους πραγματικούς φοιτητές και στους μαθητές της Αθήνας, στους ειδήμονες της νέας τεχνολογίας και προτείνει και σχολιάζει καθημερινά τις πιο ενδιαφέρουσες δράσεις στην πόλη και τις πιο σημαντικές πολιτιστικές εκδηλώσεις.

2. Διαδημοτική Ανώνυμη Εταιρεία Φυσικού Αερίου «Αθηναϊκό Αέριο»

Η εταιρεία «Αθηναϊκό Αέριο Α.Ε.» ιδρύθηκε το έτος 1996 ως Περιφερειακή Ανώνυμη Εταιρεία Διανομής Φυσικού Αερίου (ΠΕΔΦΑ). Στην εταιρεία αυτή εκτός του δήμου Αθηναίων συμμετέχουν και 17 ακόμη δήμοι της Αττικής (Ρέντη, Καλλιθέας, Παλαιού Φαλήρου, Νέας Σμύρνης, Αγίου Δημητρίου, Δάφνης, Υμηττού, Καισαριανής, Ζωγράφου, Παπάγου, Χολαργού, Αγίας Παρασκευής, Νέου και Παλαιού Ψυχικού, Φιλοθέης, Γαλασίου και Χαλκηδόνας), οι οποίοι καλύπτουν πάνω από το 50% του πληθυσμού του λεκανοπεδίου.

Δραστηριοποιείται στην προώθηση και στη διάδοση του φυσικού αερίου στο καταναλωτικό κοινό της πρωτεύουσας, αποσκοπώντας στην ευρεία χρήση του αερίου με τη συνεχή αύξηση των πελατών της.

Σχεδιάζει, προγραμματίζει και υλοποιεί, με την υψηλή τεχνογνωσία που κατέχει και με τους εξειδικευμένους τεχνικούς που διαθέτει, τη(ν):

- άρτια μελέτη εσωτερικών δικτύων φυσικού αερίου,
- ποιοτική κατασκευή εσωτερικών εγκαταστάσεων,
- διάθεση άκρως εγγυημένων συσκευών φυσικού αερίου (λέβητες, καυστήρες, θερμοσίφωνες, κουζίνες, κ.λπ.) των καλύτερων διεθνών οίκων και
- υπεύθυνη συντήρηση εγκαταστάσεων.

3. Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών – Αναπτυξιακή Ανώνυμος Εταιρεία ΟΤΑ – (ΕΑΤΑ Α.Α.Ε. ΟΤΑ)

Η Εταιρεία Ανάπτυξης και Τουριστικής Προβολής Αθηνών (ΕΑΤΑ), υποστηρίζει την επιχειρησιακή λειτουργία του δήμου με την τεχνογνωσία και το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει δίνοντας ώθηση στην αναπτυξιακή δυναμική της πόλης της Αθήνας, ως μίας σύγχρονης, ευρωπαϊκής μητρόπολης. Η Αθήνα, εξάλλου, είναι ένα μητροπολιτικό κέντρο με μοναδικά αστικά και φυσικά χαρακτηριστικά και δημοφιλή τουριστικός προορισμός

σε ευρωπαϊκό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Είναι μία πόλη προσηλωμένη στη βιώσιμη ισόρροπη ανάπτυξη και ως μείζον αστικό κέντρο, επενδύει στις ήπιες αναπλάσεις, στην κοινωνική συνοχή και ευημερία και φυσικά σε μία βιώσιμη και ανθρωποκεντρική οικονομική ανάπτυξη.

Οι μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες αποτελούν την αφετηρία για αλλαγή, για ανασύνταξη των παραγωγικών δυνάμεων, για την αναστροφή της αρνητικής εικόνας και για την ανάδειξη των θετικών στοιχείων που έχει η μητροπολιτική Αθήνα. Σε αυτήν την προσπάθεια, η ΕΑΤΑ διαδραματίζει έναν αρκετά σημαντικό ρόλο, αξιοποιώντας και υλοποιώντας πλήρως ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων της πόλης. Στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής στρατηγικής Ευρώπη 2020, η πόλη της Αθήνας στοχεύει σε μία “έξυπνη”, βιώσιμη και χωρίς “αποκλεισμούς” ανάπτυξη, με κύρια χαρακτηριστικά την αξιοποίηση των συγκριτικών της πλεονεκτημάτων και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που έχουν οξυνθεί λόγω των κρίσιμων κοινωνικό-οικονομικών συνθηκών.

Η κατάρτιση συνεπώς ενός ολοκληρωμένου επιχειρησιακού σχεδιασμού και η επιτυχής υλοποίησή του με την αξιοποίηση όλων των ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών εργαλείων και εργαλείων πολιτικής είναι πλέον το κρίσιμο στοίχημα για την τρέχουσα δεκαετία. Σε αυτήν την πρόκληση ανταποκρίθηκε επιτυχώς η νέα εταιρεία και με γοργούς ρυθμούς προχωρά στην επίτευξη των στόχων της.

Το δεκαετές αναπτυξιακό πρόγραμμα της Αθήνας και οι στόχοι

Με τη νέα αυτή αποστολή, η ΕΑΤΑ σχεδίασε ένα πλήρως ολοκληρωμένο δεκαετές αναπτυξιακό πρόγραμμα με συγκεκριμένους στόχους και μέτρα. Οι βασικοί άξονες και στόχοι του επιχειρησιακού της σχεδιασμού είναι:

Άξονας 1:Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικότητας: Η ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας της τοπικής οικονομίας μέσω της αξιοποίησης των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της πόλης. Βασικός πυλώνας είναι η ενίσχυση του τουριστικού προϊόντος της Αθήνας με στρατηγική προτεραιότητα την ανάδειξη και ενίσχυση της πόλης ως τουριστικού και συνεδριακού προορισμού καθ’ όλη τη διάρκεια του έτους.

Άξονας 2:Βελτίωση ποιότητας ζωής: Η αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των κατοίκων με αιχμή την πράσινη ανάπτυξη.

Άξονας 3:Αναζωογόνηση του αστικού ιστού: Η αναζωογόνηση του αστικού ιστού.

Άξονας 4:Διαχείριση της κοινωνικής κρίσης: Η αποτελεσματική διαχείριση της κοινωνικής κρίσης με βασικούς πυλώνες την καταπολέμηση της φτώχειας και του κοινωνικού αποκλεισμού και τη διασφάλιση της κοινωνικής συνοχής.

Άξονας 5:Διασφάλιση της υλοποίησης και της βιωσιμότητας του προγράμματος (τεχνική βοήθεια): Η υποστήριξη των υπηρεσιών του δήμου με στόχο την απρόσκοπτη υλοποίηση του προγράμματος και τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς του.

4.Δημοτικό Βρεφοκομείο Αθηνών

Διοικητικές Υπηρεσίες

- Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης, Πληροφορικής και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων
- Διεύθυνση Παιδικών Σταθμών
- Διεύθυνση Διοικητικού – Προσωπικού
- Διεύθυνση Οικονομικών και Περιουσίας
- Διεύθυνση Προμηθειών, Διαχείρισης Υλικών και Εστίασης

Το δημοτικό βρεφοκομείο Αθηνών, ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 1859 με σκοπό τη φιλοξενία και περίθαλψη των εγκαταλελειμμένων βρεφών και νηπίων, την αποκατάστασή τους, καθώς και την προστασία της μητέρας (έγγαμης και άγαμης).

Αποτέλεσε τον αρχικό πυρήνα της παιδιατρικής περίθαλψης στη χώρα μας, καθώς και το πρώτο κέντρο εκπαίδευσης φοιτητών και ιατρών για την απόκτηση της ειδικότητας της παιδιατρικής.

Κύρια μέριμνά του ήταν η προστασία, η ομαλή ψυχοσωματική ανάπτυξη των βρεφών και η κοινωνική αποκατάστασή τους. Αυτή επιτεύχθηκε κυρίως με υιοθεσίες και, όπου αυτό δεν ήταν εφικτό, με ανάδοχες οικογένειες. Υπολογίζεται ότι στο βρεφοκομείο φιλοξενήθηκαν συνολικά, κατά τη διάρκεια αυτής της λειτουργίας του, περίπου πενήντα χιλιάδες (50.000) παιδιά.

Το 1964 δημιουργήθηκε εντός του κτιριακού συγκροτήματος του δημοτικού βρεφοκομείου Αθηνών στην οδό Πειραιώς 51, ο πρώτος παιδικός σταθμός. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 το δημοτικό βρεφοκομείο ανταποκρίνεται στην επιτακτική ανάγκη για λειτουργία παιδικών σταθμών και έτσι συμπληρώνεται ο σκοπός του με την ίδρυση βρεφικών και παιδικών σταθμών για την εξυπηρέτηση των εργαζομένων μητέρων.

Σήμερα στο ίδρυμα ανήκουν εβδομήντα επτά (77) παιδικοί σταθμοί, που λειτουργούν εντός των ορίων του δήμου Αθηναίων. Οι παιδικοί σταθμοί οι οποίοι υπάγονται σήμερα στο δημοτικό βρεφοκομείο Αθηνών είναι οι παιδικοί σταθμοί που έχουν ιδρυθεί διαχρονικά από το δήμο Αθηναίων και οι τέως κρατικοί παιδικοί σταθμοί που υπάγονταν στην αρμοδιότητα του υπουργείου υγείας και πρόνοιας και μεταφέρθηκαν στο δήμο Αθηναίων.

Με το νόμο 3448/06 (ΦΕΚ 950/Β – 19/7/06) πραγματοποιήθηκε η συγχώνευση των διαφορετικών νομικών προσώπων και έτσι οι δημοτικοί παιδικοί σταθμοί του δήμου Αθηναίων διοικούνται πλέον κατά τρόπο ενιαίο από το δημοτικό βρεφοκομείο Αθηνών.

Αυτή τη στιγμή ο δήμος Αθηναίων διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο παιδικών σταθμών στη χώρα μας και τα Βαλκάνια και ένα από τα σημαντικότερα της Ευρώπης. Φιλοξενεί καθημερινά περίπου πέντε χιλιάδες πεντακόσια (5.500) παιδιά.

5. Διπλή Ανάπλαση Ανώνυμος Εταιρεία (Α.Ε.)

Σκοπός της εταιρείας είναι η ανάπτυξη δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών και η εν γένει παροχή υπηρεσιών που αποβλέπουν στην οικιστική και περιβαλλοντική ανάπλαση και αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των αστικών περιοχών του Βοτανικού-Ελαιώνα και της περιοχής του Γηπέδου Λεωφόρου Αλεξάνδρας, καθώς και στην προώθηση της οικονομικής, αθλητικής, κοινωνικής και πολιτιστικής ανάπτυξης των περιοχών αυτών.

Ειδικότερα η εταιρεία:

- Εξετάζει τρόπους και μεθόδους βελτίωσης του αστικού περιβάλλοντος των περιοχών Βοτανικού-Ελαιώνα και Γηπέδου Λεωφόρου Αλεξάνδρας μέσω παρεμβάσεων στον αστικό ιστό της περιοχής.

- Μελετά και αξιολογεί τις δυνατότητες ανάπτυξης των περιοχών αυτών και εκπονεί σχετικά αναπτυξιακά προγράμματα και αξιοποιεί πόρους και πληροφορίες.
- Αναγείρει στις περιοχές αυτές αθλητικές εγκαταστάσεις και χώρους αναψυχής και διαχειρίζεται την πλήρη λειτουργία τους.
- Αναπτύσσει εμπορικές χρήσεις συναφείς με την ανάπτυξη των δύο περιοχών.
- Διεξάγει κάθε δραστηριότητα και παρέχει κάθε είδους υπηρεσία που σχετίζεται με τη σχεδιαζόμενη ανάπτυξη των περιοχών και την ποιότητα ζωής, καθώς και την κοινωνική, πολιτιστική και αθλητική υποδομή των περιοχών αυτών.

6.Δήμος Αθηναίων Ανώνυμος Αναπτυξιακή Εταιρεία Μηχανογράφησης και Επιχειρησιακών Μονάδων ΟΤΑ – ΔΑΕΜ Ανώνυμος Εταιρεία (Α.Ε.)

Η Δ.Α.Ε.Μ. είναι η παλαιότερη και σημαντικότερη εταιρία λογισμικού στο χώρο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ιδρύθηκε το 1983 και για τριάντα πέντε (35) ολόκληρα χρόνια λειτουργούσε ως μία αμιγώς δημοτική επιχείρηση με την επωνυμία «Δήμος Αθηναίων Επιχείρηση Μηχανογράφησης». Από το τέλος του 2008, σύμφωνα και με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Ν. 3463/2006), μπήκε σε νέα τροχιά, καθώς μετατράπηκε σε ανώνυμη αναπτυξιακή εταιρεία Ο.Τ.Α. με την επωνυμία «Δήμος Αθηναίων Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία Μηχανογράφησης Μονάδων Ο.Τ.Α.» και το διακριτικό τίτλο «ΔΑΕΜ Α.Ε.».

Ο πρόσφατος μετασχηματισμός της ΔΑΕΜ σε ανώνυμη αναπτυξιακή εταιρεία ΟΤΑ, σηματοδοτεί τη νέα δυναμική εξωστρεφή πολιτική της, που στρέφεται στη συμμετοχή της σε συνεργασίες για την υλοποίηση έργων Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στον ιδιωτικό και στο δημόσιο τομέα, στη συμμετοχή της σε ευρωπαϊκά προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης και στην προώθηση του συνόλου των προϊόντων και λύσεων της σε δήμους στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.

Οι στρατηγικοί και επιχειρησιακοί στόχοι της εταιρείας συνοψίζονται:

- στην ανάπτυξη πληροφοριακών συστημάτων,
- στην εκπόνηση μελετών Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ),
- στην ανάπτυξη μηχανογραφικών εφαρμογών,
- στη δημιουργία και καθορισμό προτύπων,
- στη διαχείριση έργων πληροφορικής,
- στην παροχή υποστήριξης χρηστών,
- στην εκπαίδευση προσωπικού και
- στην παροχή υπηρεσιών συντήρησης και υποστήριξης.

Επίσης, η Δ.Α.Ε.Μ. έχει πιστοποιηθεί με το πρότυπο EN ISO 9001 για το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και παραγωγή λογισμικού για Ηλεκτρονικούς Υπολογιστές (Η/Υ), την κατασκευή ιστοσελίδων και παροχή μηχανογραφικών λύσεων κυρίως στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Ένα από τα πιο σημαντικά έργα που έχει εκπονήσει η ΔΑΕΜ είναι το ενιαίο διπλογραφικό λογιστικό σύστημα «Αθηνά» το οποίο προσφέρεται ως ολοκληρωμένη λύση στις μηχανογραφικές ανάγκες των ΟΤΑ, καλύπτοντας πλήρως τις προδιαγραφές του υπουργείου εσωτερικών και το οποίο είναι πιστοποιημένο από την αρμόδια επιτροπή της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α.).

Πρόσφατα, επίσης, η ΔΑΕΜ ολοκλήρωσε το νέο Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα (ΟΠΣ) του δήμου Αθηναίων, που έχει ως στόχο την παροχή ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών μέσω του διαδικτύου τόσο για τους δημότες όσο και για τις επιχειρήσεις και το οποίο συγχρηματοδοτήθηκε από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Κοινωνία της Πληροφορίας» (Ε.Π. ΚτΠ).

Εν κατακλείδι, η ΔΑΕΜ, ως μετεξέλιξη από δημοτική επιχείρηση σε ανώνυμη αναπτυξιακή εταιρεία, δραστηριοποιείται και συνεχώς αναπτύσσεται με γνώμονα τη διευκόλυνση του πολίτη στην καθημερινότητά του, μέσω της χρήσης της τεχνολογίας και απλοποιώντας τις διαδικασίες της τοπικής αυτοδιοίκησης για τη βέλτιστη εξυπηρέτησή του.

7.Εταιρεία Ασφαλιστικών Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Αυτοδιοίκησης (ΕΑΣΥ ΑΑΕ – ΟΤΑ)

Η «Εταιρεία Ασφαλιστικών Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Αυτοδιοίκησης» (ΕΑΣΥ ΑΑΕ – ΟΤΑ) αποτελεί συνέχεια της Δημοτικής Επιχείρησης Ασφαλιστικών Πρακτορεύσεων «Ασφάλειες Δήμου Αθηναίων» που ιδρύθηκε το 1982.

Η ΕΑΣΥ, με μετόχους την Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος (ΚΕΔΕ) και το δήμο Αθηναίων, παρέχει σήμερα υπηρεσίες σε περισσότερους από εκατό (100) φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης σε όλη την Ελλάδα, σε ιδιώτες, αλλά και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, συμβάλλοντας έτσι στην οικονομική και γενικότερα στη βιώσιμη ανάπτυξη των πόλεων και των πολιτών τους.

Αντικείμενο της εταιρείας είναι η διενέργεια ασφαλιστικών διαμεσολαβητικών εργασιών (ασφαλιστικού συμβούλου – ασφαλιστικού πράκτορα) για όλους τους κλάδους ιδιωτικής ασφάλισης και λειτουργεί με τη μορφή της Ανώνυμης Αναπτυξιακής Εταιρείας ΟΤΑ (ΑΑΕ – ΟΤΑ).

Η Ε.Α.Σ.Υ., λειτουργώντας με την ιδιότητα του συμβούλου, υποστηρίζει τεχνικά την τοπική αυτοδιοίκηση στη διαχείριση και στην τοποθέτηση των κινδύνων της σε μεγάλες ασφαλιστικές εταιρείες, με στόχο την εξασφάλιση της αστικής της ευθύνης και την προστασία των περιουσιακών της στοιχείων (κινητών και ακινήτων), υποβοηθώντας στη διερεύνηση των κινδύνων που καλείται να αντιμετωπίσει υποδεικνύοντας τις απαραίτητες ασφαλιστικές καλύψεις.

Με τις ασφαλιστικές εταιρείες που πρακτορεύει και με τη συνεργασία της με τους ανταποκριτές LLOYD'S²⁷⁴ παρέχει σήμερα εξειδικευμένες ασφαλίσεις για το χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως ενδεικτικά:

- Ασφάλιση αστικής ευθύνης σε περίπτωση πρόκλησης ρύπανσης σύμφωνα με το Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ) 198/2009 (μεταφορά αποβλήτων, επικίνδυνων υλικών, Χώροι Υγειονομικής Ταφής Απορριμάτων - ΧΥΤΑ, Δημοτικές Επιχειρήσεις Ύδρευσης και Αποχέτευσης-ΔΕΥΑ κ.ά.)
- Αστική ευθύνη για ατυχήματα σε δρόμους, πεζοδρόμια και πλατείες αρμοδιότητας της τοπικής αυτοδιοίκησης
- Αστική ευθύνη τοπικής αυτοδιοίκησης για ζημίες που προκαλούνται κατά τη διάρκεια εργασιών συνεργείων της (π.χ. εργασίες κηποτεχνίας, ηλεκτρολογικών δικτύων κ.λπ.), αλλά και από τη λειτουργία υπηρεσιών της όπως βρεφονηπιακοί σταθμοί, σχολικές επιτροπές, χώροι άθλησης, πολιτιστικά κέντρα (θέατρα, κινηματογράφοι) κ.λπ.
- Ασφαλίσεις έργων τέχνης (δημοτικές πινακοθήκες / δημοτικές βιβλιοθήκες)
- Ακύρωση εκδηλώσεων / συνεδρίων από τις οποίες ενδέχεται να υπάρξει οικονομική ζημία για το διοργανωτή αυτοδιοικητικό φορέα

²⁷⁴ Η Lloyd's of London αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά ασφαλίσεων στον κόσμο.

- Ασφάλιση αστικής ευθύνης μελών διοικητικών συμβουλίων και διευθυντικών στελεχών ανωνύμων εταιρειών και κοινοφελών επιχειρήσεων

Πρόσθετα, οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης μπορούν να έχουν ενημέρωση για ειδικές ασφαλίσεις που πρέπει να αναζητούν από τους συναλλασσομένους με αυτούς, όπως είναι:

- Ευθύνη εργοληπτών και εργολάβων σε θέματα που αφορούν υποβάθμιση του περιβάλλοντος και γενικότερα ζημιών που ενδέχεται να προκληθούν από ρύπανση
- Επαγγελματική ευθύνη αυτών που αναλαμβάνουν εργασίες τους όπως:
 - νομικές υπηρεσίες
 - λογιστικές / φοροτεχνικές υπηρεσίες
 - μελετητικές υπηρεσίες
 - εργοληπτικές υπηρεσίες
 - εταιρείες μηχανογραφικής υποστήριξης
 - τεχνολογικές υπηρεσίες – υπηρεσίες πληροφορικής

Πέραν, όμως, αυτών και σε αποκλειστική συνεργασία με τους ανταποκριτές LLOYD'S, η ΕΑΣΥ παρέχει και εξειδικευμένες ασφαλιστικές καλύψεις, όπως είναι:

- Ασφάλιση εγκαταστάσεων παραγωγής αιολικής/ηλιακής/υδροδυναμικής ενέργειας
- Ασφαλίσεις προστασίας περιβάλλοντος σύμφωνα με την ισχύουσα ευρωπαϊκή νομοθεσία
- Ασφάλιση επαγγελματικής αστικής ευθύνης κοσμηματοπωλείων
- Ασφάλιση επαγγελματικής αστικής ευθύνης κομμωτηρίων και ινστιτούτων αισθητικής
- Ασφάλιση αλόγων υπερπήδησης εμποδίων, ιππικού τριάθλου, ιππικής δεξιοτεχνίας κ.λπ.
- Ασφαλιστική κάλυψη σε ελεύθερους επαγγελματίες (όπως γιατρούς, δικηγόρους, αρχιτέκτονες, καλλιτέχνες κ.λπ.) που συνέπεια ατυχήματος ή ασθένειας δεν μπορούν να ασκήσουν μόνιμα ή και προσωρινά το επάγγελμά τους
- Ασφάλιση επαγγελματικής αστικής ευθύνης τεχνολογικών επιχειρήσεων (επιχειρήσεις πληροφορικής, μηχανογραφικής υποστήριξης κ.λπ.)
- Ειδικά πλήρη συμβόλαια καλύψεως κατοικιών και επιχειρήσεων

Με την εμπειρία των συνεργατών της και την μακροχρόνια παρουσία της στον ασφαλιστικό χώρο, η Ε.Α.Σ.Υ. είναι σε θέση να ικανοποιήσει οποιαδήποτε περίπτωση ασφαλιστικής ανάγκης.

Συνεργάτες της επιχείρησης παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες για κάθε ασφάλιση, αξιολογούν υπάρχουσες ασφαλίσεις και υποβάλουν προτάσεις για τη συνεχή βελτίωσή τους.

Με τη νέα της μορφή, τη δυναμική και το κύρος που της προσδίδει η μετοχική της σύνθεση, η Ε.Α.Σ.Υ., καθίσταται ανεκτίμητος σύμβουλος για την κάλυψη κάθε είδους ασφαλιστικής ανάγκης, τόσο για το χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης, όσο και για τους ιδιώτες.

8.Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης Δήμου Αθηναίων

Η Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε.) Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) με την επωνυμία «ΚΕΝΤΡΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΔΗΜΟΥ ΑΘΗΝΑΙΩΝ» (διακριτικός τίτλος – δ.τ. Κ.Ε.Κ.Δ.Α.) ιδρύθηκε το έτος 1995 (Φύλλο Εφημερίδος Κυβερνήσεως-ΦΕΚ σύστασης 5659 / 2-10-1995) με κύριο μέτοχο το δήμο Αθηναίων και τη συμμετοχή των δημοτικών επιχειρήσεων προστασίας και ανάδειξης βιομηχανικού – αρχαιολογικού πάρκου Αθηνών «Γκάζι» (πρώην Δημοτική Επιχείρηση Φωταερίου Αθηνών-Δ.Ε.Φ.Α.), «Τεχνόπολις», καθώς, επιπλέον, και της Εταιρείας Ασφαλιστικών Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Αυτοδιοίκησης (ΕΑΣΥ ΑΑΕ- ΟΤΑ).

Σκοπός της είναι η παροχή κατάλληλων, σύγχρονων επαγγελματικών γνώσεων και εφοδίων, μέσω προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, ώστε να ενισχυθούν, αξιοποιηθούν και εμπλουτισθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της περιφέρειας Αττικής. Στο πλαίσιο του γενικότερου κοινωνικού της ρόλου, υλοποιεί επιδοτούμενα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης ανέργων, με στόχο την επανένταξή τους στην αγορά εργασίας. Επίσης, υλοποιεί ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα για εργαζομένους μέσω του ειδικού λογαριασμού ΛΑΕΚ (Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση) 0,45%.

Στρατηγική επιλογή της εταιρείας αποτελεί η έμφαση στην υψηλή ποιότητα των υπηρεσιών και η καινοτομία των εκπαιδευτικών της προγραμμάτων. Το ΚΕΚΔΑ είναι από τις πρώτες εταιρείες του Δήμου και από τις λίγες στο χώρο των οργανισμών παροχής υπηρεσιών επαγγελματικής κατάρτισης που είναι πιστοποιημένο κατά ISO 9001:2008²⁷⁵.

Παράλληλα, βασική επιδίωξη της διοίκησης του ΚΕΚΔΑ αποτελεί η διαμόρφωση και η υλοποίηση προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, τα οποία ανταποκρίνονται ουσιαστικά πλήρως στις ανάγκες του σύγχρονου επιχειρηματικού και επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Τα θεματικά πεδία στα οποία είναι πιστοποιημένη η Α.Ε. Ο.Τ.Α. Κ.Ε.Κ. Δήμου Αθηναίων από το Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης – Ε.ΚΕ.ΠΙΣ. – του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης (ειδικός κωδικός αριθμός για το ΚΕΚΔΑ 12101065), είναι:

- Περιβάλλον
- Υγεία και πρόνοια
- Πολιτισμός και αθλητισμός
- Παιδαγωγικά
- Οικονομία και διοίκηση

²⁷⁵ Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO: International Organization for Standardization) είναι μία διεθνής οργάνωση δημιουργίας και έκδοσης προτύπων που αποτελείται από αντιπροσώπους των εθνικών οργανισμών τυποποίησης. Ο οργανισμός αυτός ιδρύθηκε στις 23 Φεβρουαρίου του 1947 και παράγει τα παγκόσμια βιομηχανικά και εμπορικά πρότυπα, τα επονομαζόμενα και ως πρότυπα ISO. Ενώ ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ορίζεται από τον ίδιο ως μη κυβερνητική οργάνωση, η ικανότητα του να θέτει πρότυπα τα οποία αργότερα οι κυβερνήσεις αποφασίζουν πως πρέπει να τηρούνται δια νόμων ή συνθηκών, τον καθιστά πιο ισχυρό από άλλες μη κυβερνητικές οργανώσεις και στην πράξη λειτουργεί σαν μία κοινοπραξία με ισχυρούς συνδέσμους με κυβερνήσεις. Μεταξύ αυτών που συμμετέχουν στον ISO, συγκαταλέγονται μεγάλες εταιρίες και τουλάχιστον ένα σωματείο τυποποίησης από κάθε κράτος μέλος. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης συνεργάζεται, επίσης, μεταξύ πολλών άλλων, στενά με τη Διεθνή Ηλεκτροτεχνική Επιτροπή (IEC: International Electrotechnical Commission), η οποία είναι υπεύθυνη για την τυποποίηση των ηλεκτρικών συσκευών. Τέλος, να επισημανθεί σε αυτό το σημείο πως, η σειρά ISO 9001:2008, η οποία αναφέρεται εδώ, αποτελεί το διεθνές εκείνο σύγχρονο πρότυπο διαχειριστικών και διοικητικών συστημάτων, το οποίο βασίζεται σε βασικές διαχειριστικές και διοικητικές αρχές και, παράλληλα, στοχεύει στη διαρκή εξασφάλιση ποιοτικών διαδικασιών και προϊόντων ή υπηρεσιών σε έναν δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό.

- Πληροφορική
- Τουριστικά και παροχή υπηρεσιών
- Αγροτικά
- Τεχνικά και μεταφορών

Στο ΚΕΚΔΑ διδάσκουν εξειδικευμένοι εκπαιδευτές, με πολύχρονη εμπειρία σε όλα τα πιστοποιημένα θεματικά πεδία, παρέχοντας υψηλού επιπέδου κατάρτιση. Σε αυτό συμβάλλουν και ο σύγχρονος εξοπλισμός και τα εποπτικά μέσα που διαθέτει η εν λόγω εταιρεία.

Επιπρόσθετα, το ΚΕΚΔΑ λειτουργεί ως πιστοποιημένο εξεταστικό κέντρο γνώσεων πληροφορικής, ενώ συνεργάζεται με αναγνωρισμένους φορείς, πάντα με απόλυτο σκοπό την παροχή σύγχρονων επαγγελματικών γνώσεων.

9.Κέντρο Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας «Αθηνά Υγεία»

Από το 1998 λειτουργεί με τη συμβολή και τη διοικητική μέριμνα του δήμου Αθηναίων το Κέντρο Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας «Αθηνά Υγεία». Κύριες δραστηριότητές του είναι η εφαρμογή προγραμμάτων πρωτογενούς πρόληψης και αγωγής υγείας σε παιδιά, εφήβους και ενήλικες, τόσο στη σχολική, όσο και στην τοπική κοινότητα, ο συντονισμός εκπαιδευτικών ομάδων και ομάδων ανάπτυξης δεξιοτήτων, η παροχή συμβουλευτικής υποστήριξης και οι δράσεις ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης σχετικά με τις εξαρτήσεις και τα σεξουαλικά μεταδιδόμενα νοσήματα.

Το κέντρο πρόληψης «Αθηνά Υγεία» λειτουργεί με τη μορφή αστικής μη κερδοσκοπικής εταιρείας, ενώ συγχρηματοδοτείται από την Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και τον Οργανισμό Κατά των Ναρκωτικών (Ο.ΚΑ.ΝΑ.), ο οποίος ασκεί, επιπροσθέτως, συστηματική επιστημονική εποπτεία και, παράλληλα, αξιολογεί τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Όσον αφορά δε τους εταίρους του εν λόγω κέντρου πρόληψης «Αθηνά Υγεία» αυτοί είναι: ο Δήμος Αθηναίων, ο Ιατρικός Σύλλογος Αθηνών, ο Δικηγορικός Σύλλογος Αθηνών, ο Οδοντιατρικός Σύλλογος Αττικής και το Ελληνικό Κέντρο Διαπολιτισμικής Ψυχιατρικής και Περιθάλψης «ΚΩΣΤΗΣ ΜΠΑΛΛΑΣ».

Στελεχώνεται από μία ομάδα κοινωνικών επιστημόνων (εκπαιδευτικοί, ψυχίατροι, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, κοινωνικοί ανθρωπολόγοι, ψυχοπαιδαγωγοί) εξειδικευμένων σε θέματα πρόληψης των εξαρτήσεων και αγωγής υγείας. Το κέντρο πρόληψης «Αθηνά Υγεία» απαρτίζεται από επτά (7) κέντρα – παραρτήματα που λειτουργούν στην περιοχή του δήμου της Αθήνας, ισάριθμα με τις υφιστάμενες δημοτικές κοινότητες:

1. «Παλλάς Αθηνά» (1^η Δημοτική Κοινότητα)
2. «Αθηνά Πρόμαχος» (2^η Δημοτική Κοινότητα)
3. «Αθηνά Προναία» (3^η Δημοτική Κοινότητα)
4. «Αθηνά Αφαιά» (4^η Δημοτική Κοινότητα)
5. «Αθηνά Πολιάς» (5^η Δημοτική Κοινότητα)
6. «Αθηνά Εργάνη» (6^η Δημοτική Κοινότητα)
7. «Αθηνά Πολύβουλος» (7^η Δημοτική Κοινότητα)

Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους δημότες και στους κατοίκους της Αθήνας είναι εντελώς δωρεάν.

Προγράμματα και δράσεις Κέντρου Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας «Αθηνά Υγεία»

- Παροχή διαφόρων μορφών εξειδικευμένης συμβουλευτικής υποστήριξης (σε αυτήν περιλαμβάνεται ατομική συμβουλευτική, οικογενειακή συμβουλευτική, συμβουλευτική εξαρτημένων ατόμων, συμβουλευτική οικογενειών εξαρτημένων ατόμων, τηλεφωνική συμβουλευτική και πληροφόρηση).
- Υλοποίηση προγραμμάτων πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας στη σχολική κοινότητα (απευθύνονται σε μαθητές προσχολικής και σχολικής ηλικίας όλων των βαθμίδων, καθώς επίσης και σε γονείς και εκπαιδευτικούς σε συνεργασία με τα γραφεία αγωγής υγείας και περιβαλλοντικής αγωγής της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του υπουργείου παιδείας).
- Συνεργασία με διάφορους τοπικούς φορείς, συλλόγους και οργανώσεις που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Αθήνας, με στόχο την ευαισθητοποίηση, ενημέρωση, εκπαίδευση και ενεργοποίησή τους σε θέματα κυρίως πρόληψης των εξαρτήσεων και προαγωγής της ψυχοκοινωνικής υγείας, την υλοποίηση κοινών δράσεων, τη διάχυση της πληροφορίας προς τους ενδιαφερόμενους πολίτες σχετικά με τις προσφερόμενες υπηρεσίες του κέντρου, καθώς, επίσης, και την ανάπτυξη δικτύου συνεργασίας και παραπομπών ανάμεσα στους διαφορετικούς κοινωνικούς εταίρους.
- Πρόγραμμα δράσης νέων – Πρόγραμμα εκπαίδευσης ομοτίμων που απευθύνεται σε εφήβους (οι συμμετέχοντες εκπαιδεύονται, αλλά και ενημερώνονται για τις εξαρτήσεις, για θέματα που αφορούν στην εφηβεία, στην ψυχική και σωματική υγεία κ.ά. με στόχο να λειτουργήσουν ως μέντορες μεταξύ των συνομηλίκων τους, ενημερώνοντάς τους για σημαντικά θέματα και ενθαρρύνοντάς τους να υιοθετούν θετικές στάσεις ζωής).
- Street-work – Δουλειά στο δρόμο/Πρόγραμμα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης εξαρτημένων ατόμων σε συνεργασία με την ομάδα “street work” του σταθμού φροντίδας εξαρτημένων ατόμων του Οργανισμού Κατά των Ναρκωτικών (Ο.ΚΑ.ΝΑ.), με στόχο τη μείωση της ατομικής και κοινωνικής βλάβης και την κινητοποίηση των χρηστών για να απευθυνθούν στους θεσμοθετημένους θεραπευτικούς φορείς για τις εξαρτήσεις.
- Street-work – Δουλειά στο δρόμο/Πρόγραμμα ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης του γενικού πληθυσμού (ενημερωτικό περίπτερο υπάρχει στην περιοχή του Θησείου με στόχο την ενημέρωση σχετικά με τις δραστηριότητες του κέντρου πρόληψης, τις εξαρτήσεις και τα σεξουαλικά μεταδιδόμενα νοσήματα).
- Εκπαιδευτικά προγράμματα: Αφορούν πρακτική άσκηση φοιτητών, εκπαίδευση και ευαισθητοποίηση επαγγελματιών.
- Οργάνωση, υλοποίηση και συμμετοχή σε ημερίδες και συνέδρια με στόχο την προβολή του έργου του κέντρου πρόληψης, καθώς και τη συμμετοχή του στον επιστημονικό διάλογο γύρω από θέματα εξαρτήσεων και ψυχικής υγείας.

10.Κέντρο Υποδοχής και Αλληλεγγύης Δήμου Αθηναίων (ΚΥΑΔΑ)

Το δημοτικό ίδρυμα «Κέντρο Υποδοχής Αστεγών Δήμου Αθηναίων», έχει συσταθεί με το υπ’ αριθμόν 289 / 29-9-1999 (ΦΕΚ 250 τ. Α) Π.Δ. και έχει εγκριθεί ως Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΦΕΚ 304 τ. Β/8-3-2005) με τη λειτουργία του να ξεκινά το Νοέμβριο του έτους 2005. Σήμερα λειτουργεί με την ονομασία «Κέντρο Υποδοχής και

Αλληλεγγύης Δήμου Αθηναίων» (Κ.Υ.Α.Δ.Α.) σύμφωνα με την τελευταία εγκριτική πράξη του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΦΕΚ 995 Β / 30-6-2010).

Σκοποί του Κ.Υ.Α.Δ.Α. είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων στέγασης, σίτισης, υγείας και επανένταξης των αστέγων που ζουν στην πόλη, καθώς και η υποστήριξη των πολιτών και των οικογενειών που, ενώ δεν είναι άστεγοι, αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στην καθημερινότητά τους. Τα προγράμματα υποστήριξης των ευπαθών ομάδων σχεδιάζονται και υλοποιούνται από την κοινωνική υπηρεσία του Κ.Υ.Α.Δ.Α..

- Τα προγράμματα του Κ.Υ.Α.Δ.Α.

Ανοιχτό κέντρο σίτισης

Το Κ.Υ.Α.Δ.Α. παρέχει καθημερινά (365 ημέρες) περίπου 1.400 μερίδες φαγητού σε άπορους και άστεγους Έλληνες και αλλοδαπούς. Το φαγητό διανέμεται δύο φορές ημερησίως (μεσημέρι 12:00-13:00 και απόγευμα 17:00-18:00) από το κέντρο σίτισης του ιδρύματος, στη συμβολή των οδών Σοφοκλέους 70 και Πειραιώς 35.

Στέγαση – ξενώνες

Το Κ.Υ.Α.Δ.Α. διαθέτει δύο ξενώνες στους οποίους έχει τη δυνατότητα να παρέχει βραχεία φιλοξενία σε εκατόν ογδόντα (180) άτομα. Η πληθυσμιακή ομάδα η οποία εξυπηρετείται καλύπτει άτομα ηλικίας άνω των δεκαοχτώ (18) ετών (δεν φιλοξενούνται ασυνόδευτα παιδιά).

Οι υπηρεσίες που παρέχονται στους ξενώνες είναι δωρεάν και ίδιες για όλους και αφορούν:

- Τη χρήση κλίνης σε δίκλινο ή τρίκλινο δωμάτιο μόνο για ύπνο
- Την καθαριότητα του δωματίου και την αλλαγή κλινοσκεπασμάτων
- Την παροχή πρωινού
- Τη συμβουλευτική και ψυχολογική στήριξη των φιλοξενούμενων
- Την κινητοποίηση για την αποκατάσταση και την επανένταξή τους από την κοινωνική υπηρεσία του κέντρου

Κοινωνικό παντοπωλείο

Λειτουργεί από το έτος 2007 και στεγάζεται στην οδό Σοφοκλέους 66. Πρόκειται για συνεργασία του Κ.Υ.Α.Δ.Α. με την εταιρεία ΜΑΡΙΝΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε. με σκοπό την κάλυψη πρωτογενών αναγκών σε είδη διατροφής και καθημερινής χρήσης. Από το πρόγραμμα αυτό υποστηρίζονται περίπου διακόσιες (200) οικογένειες και μοναχικά άτομα ανά εξάμηνο.

Οι αιτήσεις για συμμετοχή γίνονται δύο φορές το χρόνο με την κατάθεση των απαραίτητων δικαιολογητικών και οι δικαιούχοι προκύπτουν μετά από κλήρωση.

Κοινωνικό φαρμακείο

Λειτουργεί από το έτος 2008 και παρέχει δωρεάν φαρμακευτικά σκευάσματα και υγειονομικό υλικό σε ανασφάλιστους δημότες και κατοίκους του δήμου Αθηναίων.

Αθηναϊκή αγορά

Λειτουργεί από το έτος 2009. Οι δικαιούχοι που εντάσσονται στο πρόγραμμα έχουν τη δυνατότητα να παίρνουν δωρεάν καινούργια ή ελαφρώς μεταχειρισμένα είδη ρουχισμού.

Κόμβος αλληλοβοήθειας πολιτών

Ξεκίνησε τον Ιούλιο του έτους 2012 και στεγάζεται στο Παλιό Φρουραρχείο, στην οδό Δομοκού 2 απέναντι από το Σταθμό Λαρίσης. Είναι το σημείο συνάντησης δωρητών και αποδεκτών ειδών διατροφής, αλλά και αντικειμένων που είναι χρήσιμα για την εύρυθμη λειτουργία ενός νοικοκυριού. Ενισχύει τις ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού της πόλης πρωτίστως σε τρόφιμα ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ανάλογα με τις ποσότητες που δέχεται. Ο κόμβος υποδέχεται δωρεές τόσο από εταιρείες όσο και από ιδιώτες και είναι ανοιχτός στο κοινό από Δευτέρα έως Παρασκευή, 9:00 – 17:00. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των επισκεπτών του, προτείνεται το κλείσιμο ραντεβού μέσω του τηλεφωνικού κέντρου 15422.

Πρόγραμμα «Αλληλεγγύη στην οικογένεια»

Ξεκίνησε το Μάιο του έτους 2012, αποτελεί χορηγία της εταιρείας COSMOTE και λαμβάνει χώρα σε ιδιόκτητο κτήριο του Κ.Υ.Α.Δ.Α.. Από το πρόγραμμα υποστηρίζονται εκατό (100) περίπου οικογένειες ανά εξάμηνο σε είδη διατροφής, ενδύματα, υποδήματα και είδη καθημερινής χρήσης. Πρέπει να τονιστεί ότι οι δικαιούχοι του συγκεκριμένου προγράμματος λαμβάνουν προαιρετικά συμβουλευτική ιατρική και ψυχοκοινωνική υποστήριξη από την κοινωνική υπηρεσία του Κ.Υ.Α.Δ.Α..

- *Οι υποστηρικτές του ιδρύματος*

Το Κ.Υ.Α.Δ.Α. δέχεται υποστήριξη με εισφορές, με είδη ή με εθελοντική προσφορά από εταιρείες, φυσικά πρόσωπα, Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις (Μ.Κ.Ο.), τις κοινωνικές υπηρεσίες του δήμου και ομάδες πολιτών. Με τις εταιρείες μπορεί να συνεργάζεται είτε σε μεμονωμένες δράσεις είτε μέσω χορηγικών συμφωνιών σε προγράμματα σταθερής υποστήριξης.

Το Κ.Υ.Α.Δ.Α. ενισχύει σταθερά τις ευπαθείς ομάδες του πληθυσμού της πόλης, όμως πάντα έχει ανάγκη από δωρεές και χορηγίες σε είδη τροφίμων, τα οποία βρίσκονται πάντοτε στην κορυφή των αιτημάτων που δέχεται. Τόπος συλλογής των τροφίμων είναι οι εγκαταστάσεις του κόμβου αλληλοβοήθειας πολιτών, στην οδό Δομοκού 2, στο Σταθμό Λαρίσης. Το ωράριο λειτουργίας είναι Δευτέρα έως Παρασκευή, 9:00 – 17:00.

Όσον αφορά στην εθελοντική βοήθεια οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να επικοινωνούν με το Κ.Υ.Α.Δ.Α. μέσω τηλεφώνου ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) ή και με επίσκεψή τους στο ίδρυμα.

Για χρηματική βοήθεια, το Κ.Υ.Α.Δ.Α. διατηρεί λογαριασμό στην Εθνική Τράπεζα για την υποστήριξη των σκοπών του.

11.Τεχνόπολις – Γκάζι Ανώνυμη Εταιρεία ΟΤΑ Προστασίας και Ανάδειξης Βιομηχανικού Αρχαιολογικού Πάρκου Αθηνών (Τεχνόπολις Δήμου Αθηναίων Α.Ε.)

Η «Τεχνόπολις» του δήμου Αθηναίων αποτελεί σήμερα ένα σημείο συνάντησης πολιτιστικών εκδηλώσεων σε ένα από τα σημαντικότερα βιομηχανικά μνημεία της πόλης, αναβαθμίζοντας μια ιστορική περιοχή της πρωτεύουσας και δημιουργώντας ένα ακόμη θετικό πόλο στην πολιτισμική ταυτότητα της Αθήνας.

Κάθε χρόνο παρουσιάζει δεκάδες εκδηλώσεων από όλο το φάσμα των τεχνών: μουσική, χορό, κινηματογράφο, θέατρο και παραστατικές τέχνες, εικαστικά και εφαρμοσμένες τέχνες, εκπαιδευτικά προγράμματα για παιδιά, περιοδικές εκθέσεις, πρωτοβουλίες για την ανάπτυξη της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας, προσελκύνοντας πάνω από εξακόσιες χιλιάδες (600.000) επισκέπτες ετησίως.

Η «Τεχνόπολις» του δήμου Αθηναίων προσφέρει ψυχαγωγία, εκπαιδευτικές και πολιτιστικές δράσεις με ποιότητα και σε προσιτές τιμές, ενώ, παράλληλα, στηρίζει και το κοινωνικό έργο των σημαντικότερων φορέων της πόλης. Να σημειωθεί, επιπλέον, ότι η σταδιακή μεταμόρφωση του χώρου σε κέντρο φιλοξενίας εκδηλώσεων ποικίλου ενδιαφέροντος, σε συνδυασμό με τον μουσειακό περίπατο, δίνει τη δυνατότητα στον επισκέπτη να περιηγηθεί σε ένα χώρο γεμάτο εικόνες, γνώσεις και συναισθήματα. Η γοητεία μίας άλλης εποχής, την οποία αποπνέει ο χώρος με τις θεόρατες βαρέλες (αεριοφυλάκια), τις καμινάδες και τους φούρνους, δίνει έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα σε κάθε εκδήλωση ή δραστηριότητα που πραγματοποιείται εδώ.

Την Κυριακή 27 Ιανουαρίου 2013, η Τεχνόπολη εγκαινίασε το βιομηχανικό μουσείο φωταερίου, στόχος του οποίου είναι να φωτίσει και να αναδείξει άγνωστες μέχρι τώρα πτυχές της νεότερης και σύγχρονης ιστορίας της πόλης της Αθήνας, καθώς, επίσης, και να λειτουργήσει συμπληρωματικά προς το μεγάλο δίκτυο των αρχαιολογικών μουσείων της πρωτεύουσας. Το εργοστάσιο φωταερίου ιδρύθηκε το 1857 για να φωτίσει τους δρόμους της Αθήνας με φωταέριο και για να καλύψει τις ενεργειακές ανάγκες των κατοίκων της πρωτεύουσας. Από το 1938 έγινε δημοτική επιχείρηση, μέχρι το 1984, οπότε έκλεισε. Σήμερα αποτελεί το μοναδικό σωζόμενο εργοστάσιο φωταερίου στην Ελλάδα, ένα από τα λίγα στην Ευρώπη και είναι χαρακτηριστικό δείγμα τεχνολογίας και βιομηχανικής αρχιτεκτονικής του 19^{ου} αιώνα. Στους χώρους του ο επισκέπτης έχει τη δυνατότητα, μέσα από τα αυθεντικά μηχανήματα και το πλούσιο εποπτικό υλικό, να περιηγηθεί στην ιστορία της Αθήνας και στη βιομηχανική της κληρονομιά, αλλά και να «ζήσει» το τεχνολογικό θαύμα μίας άλλης παλαιάς εποχής. Να γνωρίσει, ακόμη, το επιχειρηματικό πνεύμα των ανθρώπων του 19^{ου} αιώνα, όπως, βέβαια, και τη δύναμη του μικρόκοσμου ενός εργοστασίου που λειτουργούσε αδιάλειπτα για περίπου εκατόν τριάντα (130) χρόνια. Να συνδέσει, επιπροσθέτως, τις παλαιές, καθώς και τις νέες μορφές ενέργειας και να συνδυάσει, τέλος, την παλαιά με τη σύγχρονη χρήση του εργοστασίου ως μουσείου και ως χώρου πολιτισμού.

Έτσι, η Τεχνόπολη αποκτά διπλή λειτουργία, τόσο ως χώρος πολιτιστικών και καλλιτεχνικών εκδηλώσεων, όσο και ως το πρώτο βιομηχανικό μουσείο φωταερίου που αρχίζει να διηγείται την ιστορία του, που είναι συνυφασμένη με ένα μεγάλο κεφάλαιο της ιστορίας της Αθήνας.

12. Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας Δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ)

Ένας νέος οργανισμός δημιουργήθηκε, ο Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων, ο οποίος προέκυψε από τη συγχώνευση του Οργανισμού Νεολαίας και Άθλησης, καθώς και του Πολιτισμικού Οργανισμού και των Μουσικών Συνόλων του Δήμου Αθηναίων.

Αποστολή του νέου οργανισμού είναι να προσεγγίσει μέσα από δράσεις, χώρους αναψυχής, πολιτισμού, άθλησης, εκπαίδευσης και δημιουργίας, τους πολίτες κάθε ηλικίας, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να έρθουν σε επαφή με την τέχνη, τον αθλητισμό, τις σύγχρονες μεθόδους της επιστήμης, αλλά και τις νέες τεχνολογίες.

Ο Οργανισμός Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας Δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ), επιδιώκει μέσα από τα προγράμματά του να αναπτυχθούν νέες κοινωνικές προοπτικές,

που θα προάγουν τις έννοιες της συλλογικότητας, της καινοτομίας, της ουσιαστικής ανθρώπινης επικοινωνίας, του εθελοντισμού, της ψυχοκινητικής υποστήριξης και, μέσα στο πλαίσιο αυτό, να προσφέρει τη χαρά, την αισιοδοξία και την ουσιαστική κοινωνική παρέμβαση.

8.11. Δηλώσεις περιουσιακής κατάστασης οργάνων του δήμου Αθηναίων

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 61, παράγραφος 4, του Ν. 3852/2010, ο δήμαρχος, ο αντιδήμαρχος, όπως, επίσης, και τα μέλη της οικονομικής επιτροπής, αλλά και τα μέλη της επιτροπής ποιότητας ζωής, είναι υποχρεωμένοι να υποβάλλουν την ετήσια δήλωση για την περιουσιακή τους κατάσταση, σύμφωνα πάντα με την ισχύουσα νομοθεσία, καθώς και να τη δημοσιοποιούν με ανάρτηση στην ιστοσελίδα του δήμου.

8.12. Ο θεσμός του συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης στο δήμο Αθηναίων

8.12.1. Η αποστολή του συμπαραστάτη²⁷⁶

Η αποστολή του συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης συνοψίζεται στη *διαμεσολαβητική επίλυση διαφορών* που προκύπτουν ανάμεσα σε άμεσα θιγόμενους πολίτες ή επιχειρήσεις και στις υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα και τις επιχειρήσεις του δήμου. Να επισημανθεί στο σημείο αυτό ότι ο νόμος εξοπλίζει το συμπαραστάτη με δύο αρμοδιότητες για την επίτευξη της αποστολής του:

1. Χειρισμός καταγγελιών (άρθρο 77, παράγραφος 3, Ν.3852/2010)

Οι άμεσα θιγόμενοι πολίτες και επιχειρήσεις έχουν το δικαίωμα να υποβάλλουν στο συμπαραστάτη καταγγελίες για τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν από την κακοδιοίκηση των υπηρεσιών, νομικών προσώπων και επιχειρήσεων του δήμου.

Ο συμπαραστάτης, εφόσον λάβει καταγγελία που συγκεντρώνει τις παραπάνω προϋποθέσεις, έχει την αρμοδιότητα να διαμεσολαβήσει για να επιλυθούν τα προβλήματα κακοδιοίκησης και είναι υποχρεωμένος να απαντήσει εγγράφως ή ηλεκτρονικά στους ενδιαφερόμενους εντός τριάντα (30) ημερών. Για την εκπλήρωση αυτής της αρμοδιότητας, ο συμπαραστάτης, εφόσον διαπιστώσει τη βασιμότητα της καταγγελίας, επικοινωνεί με την καταγγελλόμενη πλευρά και επιδιώκει την εξωδικαστική επίλυση της διαφοράς.

2. Διατύπωση προτάσεων βελτίωσης (άρθρο 77, παράγραφος 5, Ν.3852/2010)

Ο συμπαραστάτης μπορεί επίσης να προβαίνει στη *διατύπωση προτάσεων βελτίωσης της δημοτικής διοίκησης και των σχέσεών της με το κοινό*, τόσο στο πλαίσιο της ετήσιας έκθεσής του, όσο και επ' ευκαιρία σημαντικών προβλημάτων κακοδιοίκησης που ο ίδιος εντοπίζει. Στην τελευταία αυτή περίπτωση, οι ειδικές προτάσεις του συμπαραστάτη υποβάλλονται στο δήμαρχο και κοινοποιούνται στο δημοτικό συμβούλιο και στο γενικό γραμματέα του δήμου. Τόσο η ετήσια έκθεση όσο και οι ειδικές προτάσεις του συμπαραστάτη αναρτώνται υποχρεωτικά στην ιστοσελίδα του δήμου με φροντίδα των δημοτικών υπηρεσιών.

²⁷⁶ <https://www.cityofathens.gr/symparastatis/sites> .

Για την εκπλήρωση αυτής της αρμοδιότητας, ο συμπαραστάτης μπορεί να λάβει υπόψη και επιστημόσεις σημαντικών προβλημάτων κακοδιοίκησης που αποστέλλουν οι ενδιαφερόμενοι στην ιστοσελίδα του δήμου, ανεξάρτητα από το αν οι ίδιοι είναι άμεσα θιγόμενοι. Οι επιστημόσεις αυτές βέβαια δεν αποτελούν «καταγγελίες» με την ανωτέρω έννοια, αλλά αναφορές οι οποίες υποβάλλονται στο πλαίσιο ενάσκησης του γενικού συνταγματικού δικαιώματος του αναφέρεσθαι στις αρχές (άρθρο 10 του ισχύοντος συντάγματος).

Για τη διαμεσολαβητική επίλυση διαφορών από προβλήματα κακοδιοίκησης που δημιουργούνται από τις υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα και τις επιχειρήσεις άλλων δήμων, αρμόδιοι είναι οι κατά δήμους εκλεγθέντες συμπαραστάτες του δημότη και της επιχείρησης.

Αρμόδιοι για τη διαμεσολαβητική επίλυση διαφορών από προβλήματα που δημιουργούνται από τις υπηρεσίες, τα νομικά πρόσωπα και τις επιχειρήσεις των περιφερειών είναι οι αντίστοιχοι «περιφερειακοί συμπαραστάτες του πολίτη και της επιχείρησης» (άρθρο 179 Ν. 3852/2010).

Για τους δήμους και τις περιφέρειες που δεν έχουν εκλεγεί συμπαραστάτες, οι θιγόμενοι και οι θιγόμενες μπορούν να προσφύγουν για την εξωδικαστική επίλυση των διαφορών τους στο συνήγορο του πολίτη (ΣτΠ).

8.12.2. Η νομοθετική κατοχύρωση του συμπαραστάτη

Ο θεσμός του συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης κατοχυρώνεται στο άρθρο 77, παράγραφοι 1 έως και 6, του νόμου 3852/2010 «*Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*», Φ.Ε.Κ. Α' 87/7.10.2010, όπως αυτός τροποποιήθηκε και ισχύει.

Πιο αναλυτικά, στο άρθρο 77 του νέου νόμου 3852/2010 προβλέπονται για το συμπαραστάτη τα εξής:

1. Στους δήμους άνω των είκοσι χιλιάδων (20.000) κατοίκων, με απόφαση του δημοτικού συμβουλίου, επιλέγεται, κατόπιν προκηρύξεως που δημοσιεύεται στην ιστοσελίδα του δήμου, πρόσωπο εγνωσμένου κύρους και εμπειρίας, ως συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης. Υποψηφιότητες υποβάλλονται με μία δήλωση η οποία κατατίθεται στο προεδρείο του δημοτικού συμβουλίου κατά την έναρξη της διαδικασίας επιλογής. Επισημαίνεται ότι ως συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης δεν μπορεί να επιλεγεί αιρετός δήμου, περιφέρειας ή βουλευτής. Ως προς το αξίωμα του συμπαραστάτη του δημότη ισχύουν τα κωλύματα και τα ασυμβίβαστα που προβλέπονται στο άρθρο 14 του νόμου 3852/2010. Η θητεία του συμπαραστάτη ακολουθεί τη θητεία των δημοτικών αρχών.

2. Η διαδικασία για την επιλογή του συμπαραστάτη γίνεται εντός έξι (6) μηνών από την εγκατάσταση των αρχών. Ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης επιλέγεται με απόφαση η οποία λαμβάνεται με μυστική ψηφοφορία και με πλειοψηφία των δύο τρίτων (2/3) του συνόλου των μελών του δημοτικού συμβουλίου. Αν δεν επιτευχθεί η επιλογή, η ψηφοφορία επαναλαμβάνεται κατά την ίδια ή μεταγενέστερη συνεδρίαση με την ίδια πλειοψηφία. Είναι επιτρεπτή με την ίδια πλειοψηφία και την αυτή διαδικασία η ανάκληση του συμπαραστάτη για πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων του, με ειδικά αιτιολογημένη απόφαση του δημοτικού συμβουλίου.

3. Ο συμπαραστάτης υποστηρίζεται διοικητικά από τις υπηρεσίες του δήμου, δέχεται καταγγελίες άμεσα θιγόμενων πολιτών και επιχειρήσεων για κακοδιοίκηση των υπηρεσιών του δήμου, των νομικών του προσώπων και των επιχειρήσεών του και

διαμεσολαβεί προκειμένου να επιλυθούν τα σχετικά προβλήματα, ενώ, παράλληλα, είναι υποχρεωμένος να απαντά εγγράφως ή ηλεκτρονικά εντός τριάντα (30) ημερών στους ενδιαφερόμενους.

4. Η υποβολή καταγγελίας ή αναφοράς στο συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης δεν αναιρεί τη σχετική αρμοδιότητα του συνηγόρου του πολίτη (ΣτΠ) ως ανεξάρτητης αρχής, ούτε τις αρμοδιότητες άλλων ελεγκτικών οργάνων και αρχών, καθώς και του ελεγκτή νομιμότητας.

5. Ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης συντάσσει ετήσια έκθεση. Η ετήσια έκθεση παρουσιάζεται από τον ίδιο και συζητείται στην ειδική δημόσια συνεδρίαση του δημοτικού συμβουλίου για τον απολογισμό της δημοτικής αρχής κατά τις διατάξεις του άρθρου 217 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (Κ.Δ.Κ.), εντός τριάντα (30) ημερών από την υποβολή της. Ο συμπαραστάτης μπορεί, επίσης, να προβαίνει στη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης της δημοτικής διοίκησης και των σχέσεών της με το κοινό, τόσο στο πλαίσιο της ετήσιας έκθεσής του, όσο και επ' ευκαιρία σημαντικών προβλημάτων κακοδιοίκησης τα οποία ο ίδιος εντοπίζει. Στην τελευταία αυτή περίπτωση, οι ειδικές προτάσεις του συμπαραστάτη υποβάλλονται στο δήμαρχο και κοινοποιούνται στο δημοτικό συμβούλιο και στο γενικό γραμματέα του δήμου. Τόσο η ετήσια έκθεση όσο και οι ειδικές προτάσεις του συμπαραστάτη αναρτώνται υποχρεωτικά στην ιστοσελίδα του δήμου με φροντίδα των δημοτικών υπηρεσιών.

6. Ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης λαμβάνει αντιμισθία ισόποση με την αντιμισθία του προέδρου του δημοτικού συμβουλίου. Ως προς την καταστατική θέση και τις ευθύνες του συμπαραστάτη και της επιχείρησης ισχύουν οι σχετικές διατάξεις για τους δημοτικούς συμβούλους.

Σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του νομοσχεδίου του προγράμματος «Καλλικράτης»²⁷⁷, με το άρθρο 77 καθιερώνεται ο θεσμός του συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης σε δήμους πληθυσμού άνω των είκοσι χιλιάδων (20.000) κατοίκων. Τα πολυσυζητημένα προβλήματα κακοδιοίκησης στους δήμους, τα παράπονα αρκετών πολιτών για μεροληψία και επιλεκτική πρόσβαση στα κέντρα αποφάσεων των δημοτικών αρχών, αλλά και η υπερφόρτωση του δημάρχου από αιτήματα και παράπονα μεμονωμένων πολιτών και ομάδων, καθιστούν αναγκαία την καθιέρωση ενός νέου θεσμού διαμεσολάβησης μεταξύ διοικουμένων και δημοτικών αρχών και υπηρεσιών. Ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης θα έχει ως αποστολή την έγκαιρη καταπολέμηση της κακοδιοίκησης, τη διασφάλιση της αμεροληψίας των δημοτικών αρχών, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων, καθώς και την αποσυμφόρηση του δημάρχου και άλλων αιρετών οργάνων του δήμου από την ασφυκτική και, αρκετά συχνά, παραλυτική, συσσώρευση αιτημάτων και παραπόνων των πολιτών. Μέσω του δημοτικού συμπαραστάτη θα αποτρέπονται πρόσθετες διοικητικές διαδικασίες, προσφυγές στην εποπτεία, σε ελεγκτικούς μηχανισμούς και στη δικαιοσύνη, επειδή πολλά προβλήματα κακοδιοίκησης θα επιλύονται στο πλαίσιο του ίδιου του δήμου, με αποτέλεσμα και την αποσυμφόρηση των ελεγκτικών μηχανισμών, καθώς και την εξοικονόμηση διαδικασιών, πόρων, χρόνου, αλλά και χρήματος. Άλλωστε, πρέπει να τονιστεί ότι ως δημοτικός συμπαραστάτης θα επιλέγεται πρόσωπο κύρους και εμπειρίας, με ευρεία αποδοχή, αφού η επιλογή του θα πρέπει να συγκεντρώνει ισχυρή πλειοψηφία των δύο τρίτων (2/3) στο δημοτικό συμβούλιο. Με την ίδια πάντα πλειοψηφία παρέχεται δυνατότητα ανάκλησης της επιλογής του, για πλημμελή εκτέλεση των καθηκόντων του, φυσικά με ειδική αιτιολογία. Παράλληλα, αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι αποφεύγεται το

²⁷⁷Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2010), *Αιτιολογική Έκθεση του Σχεδίου Νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, Αθήνα, σσ. 18 - 20.

οποιοδήποτε ενδεχόμενο πρόκλησης διαφόρων πολιτικών ή ακόμη και προσωπικών ανταγωνισμών, μέσω της καθιέρωσης κωλύματος εκλογής του δημοτικού συμπαραστάτη σε αιρετό αξίωμα.

Κλείνοντας, να προστεθεί ότι σύμφωνα με τους νέους οργανισμούς εσωτερικής υπηρεσίας του δήμου Αθηναίων²⁷⁸, το γραφείο του συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης υπάγεται στον πρόεδρο του δημοτικού συμβουλίου.

Κατ' αυτόν τον τρόπο υλοποιείται η διάταξη του προγράμματος «Καλλικράτης», σύμφωνα με την οποία ο συμπαραστάτης «υποστηρίζεται διοικητικά από τις υπηρεσίες του δήμου» (άρθρο 77, παράγραφος 4, Ν. 3852/2010). Ωστόσο, ο ίδιος ο συμπαραστάτης βρίσκεται εκτός της ιεραρχικής δομής της εσωτερικής υπηρεσίας του δήμου Αθηναίων, καθώς ως προς την καταστατική του θέση και τις ευθύνες του ισχύουν οι διατάξεις για τους δημοτικούς συμβούλους (άρθρο 77, παράγραφος 6, Ν. 3852/2010).

8.12.3. Ο θεσμός του ombudsman γενικά²⁷⁹

Με τη θεσμοθέτηση του συμπαραστάτη του δημότη και της επιχείρησης εισάγεται στη διάρθρωση της τοπικής αυτοδιοίκησης η δυνατότητα διαμεσολαβητικής επίλυσης των προβλημάτων τα οποία ανακύπτουν από την κακοδιοίκηση κατά την ενάσκηση των αρμοδιοτήτων των δημοτικών υπηρεσιών.

Πρόκειται για την εισαγωγή στην ελληνική δημόσια τάξη του θεσμού του «δημοτικού συνηγόρου του πολίτη» (municipal/local ombudsman) που ήδη λειτουργεί εδώ και δεκαετίες σε άλλες ευρωπαϊκές πόλεις.

“*Ombudsman*” είναι ο όρος που χρησιμοποιείται διεθνώς για τους θεσμικούς ανεξάρτητους διαμεσολαβητές που αναλαμβάνουν την εξωδικαστική επίλυση διαφορών. Πρόκειται για όρο του σκανδιναβικού λεξιλογίου που αρχικά σήμαινε «εκπρόσωπος». Στο θηλυκό χρησιμοποιείται ο όρος “ombudswoman” και για τα δύο φύλα ο όρος “ombudspersons”.

Η έννοια της κακοδιοίκησης (maladministration) είναι περισσότερο ένας όρος της διοικητικής πρακτικής και λιγότερο ένας όρος με προκαθορισμένο νομικά περιεχόμενο. Η κακοδιοίκηση δεν είναι ταυτόσημη με την παράβαση της αρχής της νομιμότητας, διότι αφενός υπάρχουν και παραβάσεις που μπορεί να μην έχουν αρνητικές επιπτώσεις στις διοικητικές διαδικασίες, αφετέρου ο νόμος δεν προβλέπει όλες τις προϋποθέσεις για την ορθή διοικητική συμπεριφορά απέναντι στον πολίτη. Άλλωστε, η κακή συμπεριφορά ενός υπαλλήλου, λόγου χάρη, απέναντι σε έναν πολίτη μπορεί να μην είναι νομικά κολάσιμη, συνιστά όμως φαινόμενο κακοδιοίκησης.

Η υπέρ το δέον καθυστέρηση, αν ο νόμος δεν προβλέπει προθεσμίες ενέργειας για τη διοίκηση, συνιστά, επίσης, ένα φαινόμενο κακοδιοίκησης. Η ταλαιπωρία, οι άσκοπες διοικητικές απαιτήσεις, οι αρκετά υπερβολικές προϋποθέσεις για την έκδοση ενός πιστοποιητικού, η υπέρβαση των κανόνων της λογικής και των αρχών της διοικητικής επιστήμης, συνιστούν φαινόμενα κακοδιοίκησης.

Το 1975 με τη σύσταση 757 του 1975, η κοινοβουλευτική συνέλευση του Συμβουλίου της Ευρώπης συνέστησε στην Επιτροπή Υπουργών να καλέσει όλες τις κυβερνήσεις των κρατών μελών να εξετάσουν τη δυνατότητα διορισμού προσώπων σε εθνικό, σε περιφερειακό και σε τοπικό επίπεδο, με τις αρμοδιότητες των ombudsmen.

²⁷⁸ ΦΕΚ Β' 58/25.1.2012, Απόφαση υπ' αριθμόν 3234/3093, «Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων», σ. 13 και ΦΕΚ Β' 3812/28-11-2016, Απόφαση υπ' αριθμόν 81381/30555 «Έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων, Αττικής».

²⁷⁹ <http://www.cityofathens.gr/symparastatis/node/515>.

Το 1985 η Επιτροπή Υπουργών των κρατών του Συμβουλίου της Ευρώπης ψήφισε τη σύσταση R (85) 13 «για το θεσμό του ombudsman», καλώντας τα κράτη να διορίσουν ombudsmen σε εθνικό, σε περιφερειακό και σε τοπικό επίπεδο, ή σε ειδικούς τομείς της δημόσιας διοίκησης.

Το ίδιο έτος, η Επιτροπή Υπουργών θέσπισε το ψήφισμα (85) 8 για τη συνεργασία μεταξύ των ombudsmen και του Συμβουλίου της Ευρώπης.

Το 1999, το κογκρέσο τοπικών και περιφερειακών αρχών του Συμβουλίου της Ευρώπης θέσπισε το ψήφισμα 80, στο οποίο περιλαμβάνονται και οι αρχές που διέπουν το θεσμό του τοπικού ombudsman.

Το 2013, η κοινοβουλευτική συνέλευση του Συμβουλίου της Ευρώπης θέσπισε το ψήφισμα 1959, «Ενισχύοντας το θεσμό του συνηγόρου στην Ευρώπη».

Το 1997, ο θεσμός εισήχθη στην ελληνική διοικητική διάρθρωση με το Ν. 2477/1997, με τον οποίο ιδρύθηκε ο «Συνήγορος του Πολίτη». Με τη συνταγματική αναθεώρηση του έτους 2001, ο Συνήγορος του Πολίτη κατοχυρώθηκε στο άρθρο 103, παράγραφος 9, του συντάγματος, ως μία από τις πέντε συνταγματικά προβλεπόμενες ανεξάρτητες αρχές. Στη συνέχεια, ο Συνήγορος του Πολίτη ανέλαβε επιπροσθέτως και τις αρμοδιότητες του «Συνηγόρου του Παιδιού».

Το 2010, το πρόγραμμα «Καλλικράτης» εισάγει το θεσμό τόσο σε δημοτικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, με τη θεσμοθέτηση του «Συμπαραστάτη του Δημότη και της Επιχείρησης» και του «Περιφερειακού Συμπαραστάτη του Πολίτη και της Επιχείρησης». Στο αρχικό σχέδιο νόμου, ο όρος ήταν «Συνήγορος του Δημότη και της Επιχείρησης».

Σε δημοτικό και σε περιφερειακό επίπεδο σε όλη την Ελλάδα σήμερα έχουν εκλεγεί περί τους είκοσι επτά (27) Συμπαραστάτες του Δημότη και της Επιχείρησης και Περιφερειακούς Συμπαραστάτες του Πολίτη και της Επιχείρησης²⁸⁰.

Η ανεξαρτησία του συμπαραστάτη, σύμφωνα με τις διατάξεις του προγράμματος «Καλλικράτης», θεμελιώνεται στις εξής συνθήκες:

- εκλέγεται με μυστική ψηφοφορία και αυξημένη πλειοψηφία δύο τρίτων (2/3) του συνόλου των μελών του δημοτικού συμβουλίου,
- δεν υπόκειται σε διοικητικό ιεραρχικό έλεγχο ή εποπτεία από τις άλλες δημοτικές αρχές,
- απολύεται μόνο με αιτιολογημένη απόφαση αυξημένης πλειοψηφίας δύο τρίτων (2/3) του δημοτικού συμβουλίου,
- δεσμεύεται από κώλυμα εκλογιμότητας για τη θέση του δημάρχου, του δημοτικού συμβούλου, του εκπροσώπου ή συμβούλου δημοτικής κοινότητας.

Το τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων που αναγνωρίζει το σύνταγμα στο άρθρο 102, παράγραφος 1, δίνει το προβάδισμα στο συμπαραστάτη, έναντι των άλλων θεσμών εξωδικαστικής επίλυσης διαφοράς της κεντρικής δημόσιας διοίκησης.

Άλλες παραλλαγές του θεσμού που λειτουργούν στην Ελλάδα σε ειδικότερους τομείς είναι ο «Συνήγορος του Καταναλωτή» (Ν. 3297/2004), καθώς και οι «Συνήγοροι του Φοιτητή» που λειτουργούν στο πλαίσιο των ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων (άρθρο 57 Ν. 4009/2011).

Το έτος 1992 με τη γνωστή συνθήκη του Μάαστριχτ θεσμοθετήθηκε ο European Ombudsman, ο Ευρωπαίος Διαμεσολαβητής δηλαδή, ο οποίος είναι αρμόδιος για το

²⁸⁰ Τα στοιχεία αφορούν μέχρι και το έτος 2015. Πιο συγκεκριμένα, αφορούν περί τους είκοσι τρεις (23) συμπαραστάτες του δημότη και της επιχείρησης και περί τους τέσσερις (4) περιφερειακούς συμπαραστάτες του πολίτη και της επιχείρησης.

χειρισμό παραπόνων σχετικών με την κακοδιοίκηση των θεσμικών οργάνων και των υπηρεσιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.).

Το έτος 2000 θεσπίστηκε ο Χάρτης των Θεμελιωδών Ελευθεριών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ο οποίος περιλαμβάνει, μεταξύ πολλών άλλων, και το δικαίωμα προσφυγής στον Ευρωπαϊκό Διαμεσολαβητή. Ο εν λόγω χάρτης, να σημειωθεί, βέβαια, πως, αποτελεί ένα δεσμευτικό κείμενο σύμφωνα με τη συνθήκη της Λισαβόνας, η οποία τέθηκε σε εφαρμογή το έτος 2009.

Τέλος, το κογκρέσο των τοπικών και περιφερειακών αρχών του Συμβουλίου της Ευρώπης έχει ήδη ψηφίσει δύο συστάσεις, οι οποίες αφορούν τόσο τους τοπικούς όσο και τους περιφερειακούς διαμεσολαβητές:

α) Σύσταση 61/1999 για το ρόλο τόσο των τοπικών όσο και των περιφερειακών διαμεσολαβητών/ombudsmen στην υπεράσπιση των δικαιωμάτων των πολιτών και

β) Σύσταση 159 (2004) για τους περιφερειακούς διαμεσολαβητές που αποτελεί και αυτός έναν θεσμό στην υπηρεσία των δικαιωμάτων των πολιτών.

8.13. Σημείο εξυπηρέτησης δημότη δήμου Αθηναίων²⁸¹

Σε κάθε μία από τις συνολικά επτά (7) δημοτικές κοινότητες του δήμου Αθηναίων εγκαταστάθηκε και λειτουργεί ένα Σημείο Εξυπηρέτησης Δημότη (Σ.Ε.Δ.). Τα Σ.Ε.Δ. αποτελούν ολοκληρωμένες δημοτικές υπηρεσίες οι οποίες διεκπεραιώνουν για λογαριασμό του δημότη ή της επιχείρησης περισσότερες από εκατόν πενήντα (150) υπηρεσίες.

Σε πρώτη φάση εκατόν πενήντα τέσσερις (154) υπηρεσίες μεταφέρονται στα Σημεία Εξυπηρέτησης του Δημότη. Μεταξύ αυτών που μεταφέρονται είναι το σύνολο των διαδικασιών που αφορούν τα προνοιακά επιδόματα, καθώς, επίσης, και τα καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος, αλλά και το σύνολο των τεχνικών υπηρεσιών του δήμου Αθηναίων (πολεοδομία, κυκλοφοριακές ρυθμίσεις κ.λπ.), θέματα δημοτικής αστυνομίας κ.ά..

Σε περίπτωση που κάποιος δημότης του δήμου Αθηναίων επιθυμεί να πληρώσει μία κλήση ή να καταβάλει ένα παράβολο για τη διεκπεραίωση μίας διοικητικής πράξης, έχει τη δυνατότητα να προμηθευτεί από τα Σ.Ε.Δ. τους αριθμούς των τραπεζικών λογαριασμών του δήμου Αθηναίων και να καταθέσει οποιοδήποτε ποσό αναγράφοντας το ονοματεπώνυμό του, όπως και τον αριθμό της κλήσης ή την αιτιολογία καταβολής του παραβόλου.

Για την πλήρη εξυπηρέτηση των δημοτών του δήμου Αθηναίων και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εντός των γεωγραφικών ορίων αυτού, έχουν εγκατασταθεί συστήματα πληρωμών, με χρήση πιστωτικών ή χρεωστικών καρτών, αλλά και συστήματα αυτόματης πληρωμής, με χρήση μετρητών, σε όλα τα Σ.Ε.Δ. του δήμου Αθηναίων, με εξαίρεση το Σ.Ε.Δ. της 6^{ης} δημοτικής κοινότητας του δήμου Αθηναίων.

Είναι το πρώτο αλλά πολύ σημαντικό βήμα για τη μετατροπή του δήμου σε e-δήμο, δηλαδή, με άλλα λόγια, σε ηλεκτρονικό δήμο, με προηγμένα, πρωτοπόρα και καινοτόμα συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι αλλαγές τις οποίες επιφέρει η λειτουργία των Σ.Ε.Δ. στο δήμο Αθηναίων όσον αφορά την εξυπηρέτηση του δημότη:

²⁸¹ <http://www.cityofathens.gr>.

Πίνακας 8.1.: Οι αλλαγές τις οποίες επιφέρει η λειτουργία των Σ.Ε.Δ. στο δήμο Αθηναίων όσον αφορά την εξυπηρέτηση του δημότη

Τι ισχύει	Τι αλλάζει
Σήμερα ο δημότης πηγαίνει στις κεντρικές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων για να διεκπεραιώσει ένα αίτημά του.	Ο δημότης απευθύνεται πλέον και στα 7 Σημεία Εξυπηρέτησης Δημότη (Σ.Ε.Δ.) του Δήμου Αθηναίων για να διεκπεραιώσει ένα αίτημά του.
Για την έκδοση παραβόλου ή την πληρωμή κλήσης ο πολίτης έπρεπε να μεταβεί αποκλειστικά στις κεντρικές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων ή στα Ελληνικά Ταχυδρομεία (ΕΛΤΑ).	Ο πολίτης μπορεί πλέον να απευθύνεται και στα Σ.Ε.Δ. ή σε μια από τις τράπεζες που τηρεί λογαριασμό ο Δήμος Αθηναίων για την έκδοση παραβόλου ή την πληρωμή κλήσης.
Υπάρχει περιορισμένη ή σχεδόν μηδαμινή χρήση της αυτεπάγγελτης αναζήτησης εγγράφων και πιστοποιητικών από τις υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων.	Διευρύνεται σημαντικά ο αριθμός των αυτεπάγγελτων αναζητήσεων εγγράφων και πιστοποιητικών από τις υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων. Προοδευτικά, ο αριθμός αυτών των εγγράφων και των πιστοποιητικών θα αυξάνεται.
Υπάρχουν σημαντικές ουρές πολιτών και καθυστερήσεις σε ορισμένες υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων.	Στα Σ.Ε.Δ. του Δήμου Αθηναίων υπάρχουν συστήματα προτεραιότητας και χώρος αναμονής των πολιτών, ώστε να ελαχιστοποιείται η ταλαιπωρία του κοινού.
Λειτουργούν από Δευτέρα μέχρι και Παρασκευή με πρωινό ωράριο οι υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων.	Λειτουργούν από Δευτέρα έως και Παρασκευή από τις 8 το πρωί έως και τις 8 το βράδυ και Σάββατο από τις 8 το πρωί έως και τις 2 το μεσημέρι τα Σ.Ε.Δ. του Δήμου Αθηναίων.

Πηγή: Ιστοσελίδα <http://www.cityofathens.gr>

8.14. Κέντρο ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης και συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης δήμου Αθηναίων²⁸²

Ο δήμος Αθηναίων στο πλαίσιο της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αναπτύσσει και εφαρμόζει διάφορες ψηφιακές υπηρεσίες, όπως, για παράδειγμα, είναι οι ηλεκτρονικές πληρωμές των πολιτών και των επιχειρήσεων προς τις υπηρεσίες του δήμου Αθηναίων, οι ηλεκτρονικές αιτήσεις των πολιτών και των επιχειρήσεων προς τις υπηρεσίες του δήμου Αθηναίων, καθώς και η ηλεκτρονική αναζήτηση του αριθμού πρωτοκόλλου, τόσο από τους δημότες του δήμου Αθηναίων ή και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται εντός των γεωγραφικών ορίων αυτού, όσο και από άλλους ενδιαφερόμενους πολίτες ή και άλλες ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Επιπλέον, να επισημανθεί πως είναι δυνατή η αναζήτηση όλων των δικαιολογητικών που είναι απαραίτητα για τις συναλλαγές πολιτών και επιχειρήσεων με τις υπηρεσίες του δήμου Αθηναίων, αλλά και η υποβολή προς τις

²⁸² <http://www.cityofathens.gr>.

διάφορες υπηρεσίες του δήμου Αθηναίων από πολίτες και επιχειρήσεις αιτημάτων, καταγγελιών και παραπόνων. Τέλος, να τονιστεί εδώ ιδιαίτερα το γεγονός ότι είναι εφικτή η εύρεση από τυχόν ενδιαφερόμενους τόσο ορισμένων οικονομικών στοιχείων (παραδείγματος χάριν, στοιχείων σχετικών με την υλοποίηση του προϋπολογισμού του δήμου Αθηναίων) όσο και άλλων στατιστικών στοιχείων και διαγραμμάτων από όλες τις υπηρεσίες του δήμου Αθηναίων.

Η δράση αυτή αποτελεί μία πολύ σοβαρή προσπάθεια των υπηρεσιών του δήμου, κυρίως της διεύθυνσης επιχειρησιακού σχεδιασμού, οργάνωσης και πληροφορικής του δήμου Αθηναίων, όπως και της δημοτικής επιχείρησης με το διακριτικό τίτλο «Δ.Α.Ε.Μ. Α.Ε.», δηλαδή της επιχείρησης μηχανογράφησης του δήμου Αθηναίων με την επωνυμία, η οποία αναφέρθηκε και ανωτέρω, «Δήμος Αθηναίων Ανώνυμη Αναπτυξιακή Εταιρεία Μηχανογράφησης και Επιχειρησιακών Μονάδων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.)», η οποία, μεταξύ πολλών άλλων, δραστηριοποιείται στο χώρο της ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων και υποδομών στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και δη στο δήμο Αθηναίων, χωρίς, βέβαια, να σημειωθεί, απολύτως κανένα κόστος και, παράλληλα, κάνοντας χρήση ανοιχτού λογισμικού πληροφοριακού συστήματος.

Κλείνοντας την ενότητα αυτή, να προστεθεί στο συγκεκριμένο σημείο ότι πάρα πολλές από τις ήδη υφιστάμενες ψηφιακές δημοτικές υπηρεσίες αναβαθμίζονται, ενώ, αξίζει αναμφίβολα να αναφερθεί επιπροσθέτως πως, ταυτόχρονα, αναπτύσσονται και εμφανίζονται συνεχώς στο κοινό νέες ηλεκτρονικές δημοτικές υπηρεσίες, οι οποίες εξυπηρετούν την ανάγκη των υπηρεσιών του δήμου Αθηναίων να επικοινωνήσουν με τους ενδιαφερόμενους πολίτες και τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις, φυσικά με βασικό στόχο πάντα την όσο το δυνατόν ευκολότερη, ταχύτερη και, την ίδια στιγμή, αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή τους, όπως, επίσης, και με κύριο σκοπό την παροχή αναβαθμισμένου και με συνεχή ποιοτική άνοδο επιπέδου δημοτικών υπηρεσιών, οι οποίες αξιοποιούν όλες τις υπάρχουσες δυνατότητες που παρέχει στον κόσμο της διοίκησης και του management η σύγχρονη τεχνολογία.

Β' ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

9.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο της διδακτορικής διατριβής παρουσιάζεται το ερευνητικό μέρος αυτής.

Πιο συγκεκριμένα, παρατίθενται οι σκοποί και οι στόχοι της ερευνητικής διαδικασίας, τα μέσα συλλογής των δεδομένων της έρευνας, το ερωτηματολόγιο και η ανάλυση των ερωτήσεων του, η δειγματοληπτική διαδικασία και η περιγραφή του δείγματος της ερευνητικής προσπάθειας, καθώς και ο ερευνητικός σχεδιασμός, η μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων, οι περιορισμοί, οι μεθοδολογικές παρατηρήσεις σχετικά με την επιλογή των υποκειμένων και, τέλος, παρατίθενται η περιγραφή και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της όλης ερευνητικής διαδικασίας.

9.2. Σκοποί και στόχοι της έρευνας

Η παρούσα καταγραφή και παρουσίαση της ερευνητικής διαδικασίας, σε σχέση, πάντα, με την παραπάνω θεματική και προβληματική, αποτελεί μόνο ένα μέρος μίας ολοκληρωμένης ερευνητικής προσέγγισης, η οποία πραγματοποιήθηκε το καλοκαίρι του έτους 2015.

Σκοποί και στόχοι της εν λόγω ερευνητικής προσπάθειας είναι αυτή να διερευνήσει:

- 1.Εάν οι αρχές και οι αξίες του σύγχρονου μανάτζμεντ εφαρμόζονται στο μεγαλύτερο δήμο της Ελλάδας, δηλαδή στο δήμο Αθηναίων, και πόσο αυτές συνεισφέρουν στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του συγκεκριμένου δημοτικού οργανισμού και, κατ' επέκταση, του συνόλου των ελληνικών Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δευτέρου βαθμού.
- 2.Εάν είναι εφικτό να εφαρμοστούν οι αρχές και οι αξίες της Νέας Δημόσιας Διαχείρισης ή αλλιώς του Νέου Δημοσίου Management τόσο στον υπό εξέταση δήμο Αθηναίων όσο και στο σύνολο των ελληνικών οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού, μέσα από τις αλλαγές τις οποίες επέφερε στο συγκεκριμένο δήμο της χώρας αλλά και εν γένει στο χώρο της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη», δηλαδή, με άλλα λόγια, ο νόμος 3852/2010.
- 3.Ποια είναι η ισχύουσα κατάσταση στο πεδίο της διοίκησης του δήμου Αθηναίων και, γενικότερα, στον τομέα της διοίκησης του συνόλου των τοπικών οργανισμών στην Ελλάδα, υπό το πρίσμα των αλλαγών οι οποίες προήλθαν από τη μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη».
- 4.Πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζεται η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» στο δήμο Αθηναίων και, πιο γενικά, στην πρωτοβάθμια και στη δευτεροβάθμια ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση, καθώς, επίσης, και ποια είναι τα τυχόν προβλήματα τα οποία αυτή η μεταρρύθμιση προκάλεσε και ποιες είναι οι πιθανές προοπτικές βελτίωσής τους.
- 5.Εάν και πόσο έχουν επιμορφωθεί οι διοικητικοί υπάλληλοι του δήμου Αθηναίων σε θέματα σχετικά με το δημόσιο management.

Επομένως, τα επιμέρους βασικά ερευνητικά ερωτήματα τα οποία τίθενται, βάσει των ανωτέρω σκοπών και στόχων της έρευνας, είναι κυρίως τα εξής δύο:

α) Εφαρμόζονται οι αρχές και οι αξίες του σύγχρονου δημοσίου management στο δήμο Αθηναίων, στο μεγαλύτερο δηλαδή δήμο της Ελλάδας, και κατ' επέκταση στο σύνολο των πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων Ο.Τ.Α. της χώρας, ιδιαίτερα μετά τις αλλαγές τις οποίες επέφερε στην οργάνωση και στη δομή των ελληνικών τοπικών οργανισμών η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη»;

β) Έχουν και σε ποιο βαθμό επιμορφωθεί οι διοικητικοί υπάλληλοι του υπό εξέταση δήμου Αθηναίων σε ζητήματα τα οποία σχετίζονται με το νέο δημόσιο management;

9.3. Μέσα συλλογής δεδομένων

9.3.1. Το ερωτηματολόγιο

Στην παρούσα έρευνα ως μέσο συλλογής των δεδομένων επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο, διότι εκτιμήθηκε ως το ενδεδειγμένο μέσο.

Ειδικότερα, σημειώνεται ότι η χρήση του ερωτηματολογίου σήμερα έχει γενικευτεί και χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο συχνά με σκοπό τη συγκέντρωση στοιχείων τα οποία αφορούν στις διάφορες κοινωνικές, διοικητικές και οικονομικές μελέτες²⁸³, διότι αποτελεί μέσο απλό, εύχρηστο, εύελικτο και οικονομικό, αφού δύναται να επιτευχθεί η συλλογή πλήθους δεδομένων σε σχετικά πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Πιο αναλυτικά, όσον αφορά το ερωτηματολόγιο της εν λόγω διδακτορικής διατριβής, αυτό σχεδιάστηκε και δημιουργήθηκε με βάση τις γνώσεις, τις εμπειρίες, αλλά και τη γνωριμία του συγγραφέως του πονήματος σχετικά με το χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης και, συγκεκριμένα, τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου βαθμού, δηλαδή τους δήμους, και το δήμο Αθηναίων. Βασική και κύρια επιδίωξη του ερωτηματολογίου αυτού συνιστά το να δοθεί απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αναπτύχθηκαν στην ακριβώς παραπάνω ενότητα του παρόντος κεφαλαίου της εργασίας. Με άλλα λόγια, με το συγκεκριμένο μέσο συλλογής δεδομένων καταβάλλεται προσπάθεια να ερευνηθεί εάν εφαρμόζονται οι αρχές και οι αξίες του σύγχρονου δημοσίου management στο δήμο Αθηναίων, στο μεγαλύτερο δηλαδή δήμο της Ελλάδας, και κατ' επέκταση στο σύνολο των πρωτοβάθμιων και δευτεροβάθμιων Ο.Τ.Α. της χώρας, ιδιαίτερα μετά τις αλλαγές τις οποίες επέφερε στην οργάνωση και στη δομή των ελληνικών τοπικών οργανισμών η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη», αλλά και εάν έχουν και σε ποιο βαθμό επιμορφωθεί οι διοικητικοί υπάλληλοι του υπό εξέταση δήμου Αθηναίων σε ζητήματα και σε θέματα τα οποία σχετίζονται και άπτονται με το νέο δημόσιο management.

Εξάλλου, να επισημανθεί ότι για τον έλεγχο της εσωτερικής εγκυρότητας και της αξιοπιστίας του μεθοδολογικού εργαλείου πραγματοποιήθηκε προέρευνα²⁸⁴ στην 4^η και

²⁸³ Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία: επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 79.

²⁸⁴ Η εν λόγω προερευνητική διαδικασία διεξήχθη με επίδοση σε 60 συνολικά διοικητικούς δημοτικούς υπαλλήλους 10 προερευνητικών ερωτημάτων. Τα συμπλήρωσαν, με μεγάλη προθυμία και ευγένεια, 48 διοικητικοί δημοτικοί υπάλληλοι, σε χρονικό διάστημα, περίπου, 10 λεπτών, κατά μέσο όρο, ενώ ο ερευνητής έδωσε χρονικό περιθώριο τριών εργάσιμων ημερών στα υποκείμενα της όλης προερευνητικής προσέγγισης για τις απαντήσεις τους, αν και υπήρχαν, βέβαια, υπάλληλοι οι οποίοι απάντησαν ακριβώς τη στιγμή της επίδοσης των προερευνητικών ερωτημάτων από το μελετητή. Επιπροσθέτως, αξίζει να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο επιδόθηκε από τον ερευνητή σε έντυπη μορφή. Επιπλέον, πρέπει να επισημανθεί ότι στο ερωτηματολόγιο της όλης προερευνητικής προσπάθειας αποφασίστηκε να υπάρχουν ανοιχτού τύπου ερωτήσεις ή, ακόμη, και σύντομες απάντησης ερωτήματα, όπου αυτό, βέβαια, ήταν επιβεβλημένο και δυνατόν, καθώς, επίσης, και σε αυτές του κλειστού τύπου ερωτήσεις να υπάρχει πάντα η επιλογή της διατύπωσης μίας, τουλάχιστον, εναλλακτικής απάντησης, για παράδειγμα, της μορφής «Κάτι άλλο, τι;» ή «Πώς αλλιώς;» κ.λπ., διασφαλίζοντας έτσι την μεγαλύτερη δυνατή ελευθερία, τόσο στις επιλογές όσο και στην έκφραση των υποκειμένων του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου της προέρευνας.

στην 5^η Δημοτική Κοινότητα του Δήμου Αθηναίων σε σύνολο 48 δημοτικών διοικητικών υπαλλήλων, η οποία διεξήχθη κατά τη διάρκεια του μηνός Απριλίου του έτους 2015. Ακόμη, με βάση τα δεδομένα αυτής της προέρευνας, πραγματοποιήθηκαν οι απαραίτητες γλωσσικές ή και νοηματικές παρεμβάσεις, έτσι ώστε να περιοριστούν στο ελάχιστο δυνατό πιθανές ασάφειες, οι οποίες θα οδηγούσαν σε τυχόν λανθασμένη εκτίμηση των δεδομένων της όλης ερευνητικής προσέγγισης.

Έπειτα από τον ως άνω έλεγχο αναδιατυπώθηκαν και, φυσικά, την ίδια στιγμή, συμπληρώθηκαν ερωτήσεις, με απώτατο, βέβαια, σκοπό, αλλά και στόχο, την κατασκευή του τελικού ερωτηματολογίου.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος τέθηκαν γενικού περιεχομένου ερωτήσεις και έγινε προσπάθεια να καλυφθούν διάφορες ανεξάρτητες ερευνητικές παράμετροι, όπως αυτές είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η σχέση εργασίας με το Δήμο Αθηναίων, τα έτη υπηρεσίας στο Δήμο Αθηναίων, καθώς επίσης και ο τρόπος πρόσληψης στο Δήμο Αθηναίων των ερωτώμενων δημοτικών διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων. Από την άλλη, στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου της διδακτορικής διατριβής, τέθηκαν ειδικότερες ερωτήσεις, με σκοπό να διερευνηθούν οι στόχοι της έρευνας.

9.3.2. Ανάλυση των ερωτήσεων

Αναγνωρίζοντας τις δυσκολίες τις οποίες εμφανίζει ένα τέτοιο εγχείρημα, τόσο ως προς την επιλογή των κατάλληλων ερωτήσεων όσο και ως προς τον τρόπο διατύπωσής τους για την αποτελεσματικότερη οργάνωση της έρευνας, κατεβλήθη προσπάθεια κατασκευής ενός ερωτηματολογίου απλού, λιτού, κατανοητού, αλλά και, ταυτόχρονα, ελκυστικού. Ελήφθη υπόψη ότι τα υποκείμενα στα οποία αυτό απευθύνεται, δηλαδή οι δημοτικοί διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων, πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο να γράφουν, να διαβάζουν και να εκφράζονται, αλλά και να έχουν αντίληψη βασικών διοικητικών εννοιών, ορισμένη διοικητική εμπειρία, καθώς επίσης και στοιχειώδη γνώση του στενού και του ευρύτερου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης των Ο.Τ.Α..

Όσον αφορά τις ερωτήσεις οι οποίες δόθηκαν προς απάντηση ήταν, κυρίως, με εξαίρεση μία, κλειστού τύπου, είτε με διαβάθμιση τύπου Likert, είτε πολλαπλής επιλογής, διότι αυτές απαιτούσαν λίγο χρόνο για τη συμπλήρωσή τους²⁸⁵.

Ακόμα, κατεβλήθη προσπάθεια να διασφαλιστεί, στο μέτρο, φυσικά, του εφικτού, η εσωτερική εγκυρότητα αλλά και συνοχή, η αξιοπιστία, καθώς και η αντικειμενικότητα του μεθοδολογικού εργαλείου συλλογής δεδομένων.

Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, στην ερώτηση 1 ερευνάται το εάν υφίσταται συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων. Στην ερώτηση 2 ερωτάται ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με την Περιφέρεια, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, την Κυβέρνηση, τα Κόμματα, άλλους φορείς και οργανισμούς, άλλους Δήμους, καθώς και τους εξωτερικούς συνεργάτες. Στην ερώτηση 3 διερευνάται ποιοι συγκεκριμένοι δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο Αθηναίων, στην ερώτηση 4 ζητείται η γνώμη των υπαλλήλων σχετικά με το εάν η αξιολόγησή τους βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους, ενώ στην ερώτηση 5 ζητείται η άποψη των υπαλλήλων σχετικά με το πόσο επηρεάζουν συγκεκριμένοι παράγοντες την αποδοτικότητά τους. Παράλληλα, στην ερώτηση 6 αναζητείται εάν υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο Αθηναίων, ακόμη, στην ερώτηση 7 οι υπάλληλοι ερωτώνται εάν υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο, στην

²⁸⁵ Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως όλες γενικά οι ερωτήσεις, κυρίως δε του δευτέρου μέρους, του ερωτηματολογίου της έρευνας, διαμορφώθηκαν βάσει των θεωρητικών γνώσεων του μελετητή και της σχετικής ξένης και ελληνικής βιβλιογραφίας στη διοικητική επιστήμη και, φυσικά, βάσει των τιθέμενων ερευνητικών στόχων και σκοπών του παρόντος πονήματος.

ερώτηση 8 ζητείται η άποψη των ερωτώμενων σχετικά με το εάν υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου, στην ερώτηση 9 ερευνάται ποιος είναι, κατά την εκτίμηση των υπαλλήλων, ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης του Δήμου Αθηναίων στα αιτήματα των δημοτών, στην δε ερώτηση 10 εξετάζεται εάν υπάρχει γνώση των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων της νομοθεσίας η οποία διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Ταυτόχρονα, στην αμέσως επόμενη ερώτηση 11 η έρευνα εστιάζει στο πόσο επηρεάζει η πολυνομία, σύμφωνα με τους υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων, την άσκηση του διοικητικού έργου στον εν λόγω Δήμο, στην ερώτηση 12 οι υπάλληλοι ερωτώνται εάν πιστεύουν ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο το οποίο διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση και στην ερώτηση 13 οι υπάλληλοι ερωτώνται εάν υπάρχει κάποια έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού στην υπηρεσία τους. Επιπροσθέτως, η ακόλουθη ερώτηση 14 μελετά εάν είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους των υπαλλήλων, συνάμα, το ερευνητικό ερώτημα 15 αποσκοπεί στη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των προγραμματισμένων στόχων του Δήμου Αθηναίων, ενώ, την ίδια στιγμή, με το ερώτημα 16 αναζητείται απάντηση στη συχνότητα ελέγχου από τους προϊσταμένους των δημοτικών υπαλλήλων της πορείας υλοποίησης των τιθέμενων στόχων στο συγκεκριμένο Δήμο.

Επιπλέον, στην ερώτηση 17 του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου ερευνάται εάν είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους, στην ερώτηση 18 εάν συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου, στην ερώτηση 19 πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των δημοτικών στόχων, στην ερώτηση 20 η συχνότητα αναθεώρησης των στόχων του Δήμου, στην ερώτηση 21 η εφικτότητα των στόχων του Δήμου, στην ερώτηση 22 η επιρροή του προϋπολογισμού του Δήμου στον καθορισμό των στόχων του, στην ερώτηση 23 η λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών του Δήμου, στην ερώτηση 24 η χρήση των νέων τεχνολογιών από το Δήμο Αθηναίων και, επίσης, στην ερώτηση 25 το επίπεδο της υλικοτεχνικής υποδομής των δημοτικών υπηρεσιών.

Η ερώτηση 26 του δευτέρου μέρους του ερωτηματολογίου διαχωρίζεται σε δύο μέρη: στο πρώτο μέρος της συγκεκριμένης ερώτησης, το οποίο είναι κλειστού τύπου, ζητείται η γνώμη των δημοτικών διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με το πόσο ωφέλιμη για το Δήμο Αθηναίων είναι η τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών, γνωστής και ως outsourcing από τη θεωρητική μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας στο χώρο της σύγχρονης διοίκησης και διαχείρισης των οργανισμών αλλά και από τις διεθνείς πρακτικές στο χώρο του management των δημοσίων οργανισμών και, εν γένει, της διοίκησης των επιχειρήσεων, σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, ενώ, από την άλλη μεριά, στο δεύτερο μέρος της εν λόγω ερώτησης, το οποίο είναι ανοιχτού τύπου, ζητείται από τους ερωτώμενους να δικαιολογήσουν εν συντομία την παραπάνω απάντησή τους, δηλαδή αυτή η οποία αφορά το πρώτο σκέλος του υπ' αριθμόν 26 ερευνητικού ερωτήματος.

Την ίδια στιγμή, στην ακόλουθη ερώτηση 27 ερευνάται με ποιους συγκεκριμένους παράγοντες μπορεί να συνδέεται μία ενδεχόμενη αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου, ενώ στην ερώτηση 28 διερευνάται πόσο χρονοβόρες είναι οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων στον υπό εξέταση Δήμο, στην δε ερώτηση 29 μελετάται εάν ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ενώ στην ερώτηση 30, η οποία είναι και αυτή, όπως η προαναφερθείσα 26, διττής φύσεως και χωρίζεται σε δύο επιμέρους σκέλη, εξετάζεται εάν και σε ποιο ακριβώς βαθμό έχουν επιμορφωθεί οι διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων σε θέματα τα οποία άπτονται της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και

Διαχείρισης, ήτοι του Νέου Δημοσίου Management (NAM), καθώς, επίσης, και με ποιου την αρωγή, το ενδιαφέρον, τη φροντίδα, την επιμέλεια και την πρωτοβουλία τυχόν έγινε αυτή η επιμόρφωση.

Εξάλλου, να προστεθεί ότι στην επόμενη ερευνητική ερώτηση 31 αναζητείται το μέγεθος της αξιοποίησης από το Δήμο Αθηναίων των ικανοτήτων του προσωπικού του, στην ερώτηση 32 ερευνάται εάν οι ερωτώμενοι δημοτικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι η θέση η οποία κατέχουν στο Δήμο Αθηναίων ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων τους, ενώ, συνακολούθως, στην ερώτηση 33 διερευνάται ποια από τα συγκεκριμένα δοθέντα μέσα εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί ο Δήμος Αθηναίων.

Επίσης, στην ερώτηση 34 ερευνάται εάν εφαρμόζεται στο Δήμο Αθηναίων εσωτερική κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του, καθώς και κινητικότητα του προσωπικού του σε άλλους Δήμους. Ακόμη, στις επακόλουθες ερωτήσεις 35 και 36 πεδίο διερεύνησης αποτελεί η αποτελεσματικότητα τόσο των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης όσο και αξιολόγησης των δομών, του ανθρώπινου δυναμικού και των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων.

Αλλωστε, στην αμέσως επόμενη ερώτηση 37 εξετάζεται εάν στο Δήμο Αθηναίων δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών, στην ερώτηση 38 εάν δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο συγκεκριμένο Δήμο, στην δε ακόλουθη ερώτηση 39 εάν αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι διαθέσιμοι πόροι του Δήμου Αθηναίων, είτε αυτοί είναι υλικοί, είτε άυλοι, είτε ανθρώπινοι, στην ερώτηση 40 ερωτάται εάν εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του, ενώ στην ερώτηση 41 εάν συνεργάζεται ο Δήμος Αθηναίων με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Ακόμα, στην ερώτηση 42 αντικείμενο διερεύνησης αποτελεί ποια από τα δοθέντα μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος των ερωτώμενων. Επιπροσθέτως, στην ερώτηση 43 αναζητείται τι είδους διοίκηση, ποιο στυλ διοίκησης, ασκεί ο προϊστάμενος των ερωτώμενων υπαλλήλων, στην ερώτηση 44 εάν ο προϊστάμενος των ερωτώμενων υπαλλήλων καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους, στην ερώτηση 45 εάν γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου Αθηναίων τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας, στην ερώτηση 46 ερευνώνται οι σχέσεις της ηγεσίας του εν λόγω Δήμου με τους υπαλλήλους του Δήμου αλλά και με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων και, τέλος, στην τελευταία ερώτηση 47 διερευνάται ποιο από τα δοθέντα χαρακτηριστικά ενός προϊσταμένου θεωρούν οι ερωτώμενοι υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων περισσότερο σημαντικό, με σειρά προτεραιότητας, για να είναι πιο αποτελεσματικός.

9.4. Το δείγμα της έρευνας

9.4.1. Δειγματοληπτική διαδικασία

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το δεύτερο δεκαπενθήμερο του Ιουνίου και το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιουλίου του έτους 2015. Ακολουθήθηκε η τεχνική της τυχαίας δειγματοληψίας, ούτως ώστε με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλιστεί ένα «ελάχιστο» δείγμα αντιπροσωπευτικότητας.

Ο πληθυσμός της έρευνας ήταν διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων. Να αναφερθεί εδώ ότι επιλέχθηκε ο Δήμος Αθηναίων για την πραγματοποίηση της εν λόγω ερευνητικής προσέγγισης διότι, μεταξύ άλλων, αυτός αποτελεί το μεγαλύτερο Δήμο της Ελλάδας, με αποτέλεσμα το όλο δείγμα της ερευνητικής διαδικασίας να είναι

περισσότερο αντιπροσωπευτικό και, επομένως, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων αυτής να οδηγήσει στην εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων και, συνάμα, στην υιοθέτηση αποτελεσματικότερων, αλλά και πιο εποικοδομητικών προτάσεων επί της παρούσας προβληματικής.

Πιο αναλυτικά, ο τόπος διεξαγωγής της έρευνας ήταν το Δημαρχείο των Αθηνών επί της οδού Λιοσίων 22, σημείο όπου βρίσκονται οι κεντρικές διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων, και οι επτά (7) Δημοτικές Κοινότητες του Δήμου Αθηναίων, όπου, και στις δύο περιπτώσεις, τα ερωτηματολόγια επιδόθηκαν προς συμπλήρωση στους διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων σε έντυπη μορφή. Επίσης, αξίζει να τονιστεί, σε αυτό το σημείο, ότι πολλά από τα ερωτηματολόγια επιδόθηκαν προς συμπλήρωση και σε ηλεκτρονική μορφή σε διοικητικούς δημοτικούς υπαλλήλους, μέσω, βέβαια, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e – mail), σε διάφορες αποκεντρωμένες διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων, καθώς, επιπλέον, και σε διάφορους οργανισμούς και νομικά πρόσωπα του Δήμου Αθηναίων, όπως είναι, για παράδειγμα, ο Οργανισμός Πολιτισμού, Άθλησης και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ).

Όσον αφορά το συνολικό αριθμό του δείγματος της όλης έρευνας αυτός ήταν 146 διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων όλων των βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχίας, ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου, με αναγωγή, όμως, σε δείγμα 10.000 διοικητικών υπαλλήλων, με τη χρήση του κριτηρίου Monte Carlo στο S.P.S.S. 19²⁸⁶. Ο συνολικός δε αριθμός των ερωτηματολογίων τα οποία επιδόθηκαν στους διοικητικούς δημοτικούς υπαλλήλους του εν λόγω Δήμου προς συμπλήρωση ήταν 253, ενώ το σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων είναι περί τα 1.000 άτομα²⁸⁷. Ητοι, αξίζει να σημειωθεί εδώ ενδεικτικά ότι το ποσοστό της έρευνας της συγκεκριμένης διδακτορικής διατριβής κειμένεται στο ποσοστό του 14,6%.

Με βάση, επομένως, όλα τα παραπάνω δεδομένα και στοιχεία, η εξαγωγή των συμπερασμάτων της προαναφερθείσας ερευνητικής διαδικασίας θα ήταν δυνατόν να θεωρηθεί ότι ανιχνεύει αλλά και περιγράφει τάσεις, σε μία προσπάθεια, μάλλον μίας πρώτης μεν, πολύ σημαντικής δε, σκιαγράφησης των βασικότερων και κυριότερων παραμέτρων της ανωτέρω θεματικής και προβληματικής.

9.4.2. Περιγραφή και ανάλυση του δείγματος

Πίνακας 9.1.: Ανάλυση δείγματος ως προς το φύλο

Φύλο	f ²⁸⁸	rf ²⁸⁹
Άνδρας	58	39,7
Γυναίκα	88	60,3

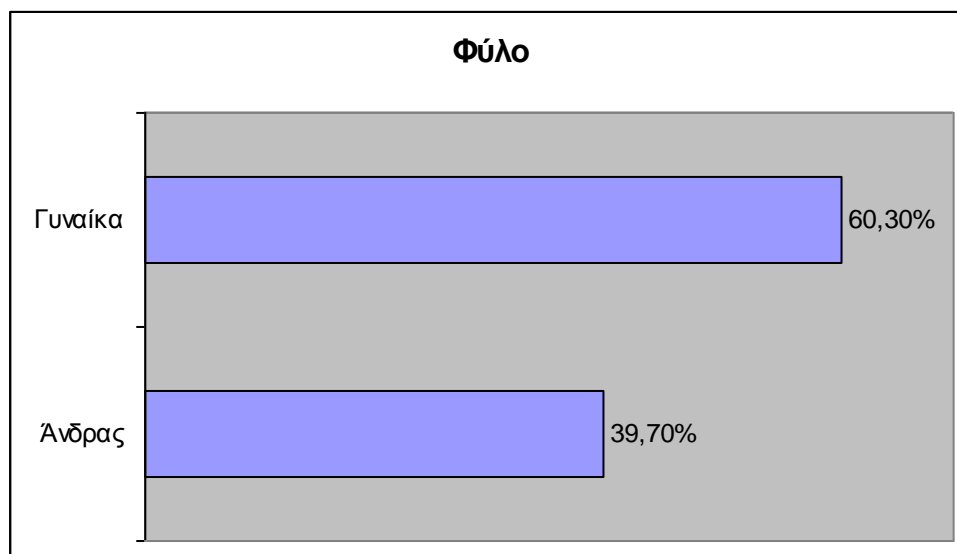
²⁸⁶ Αρχικά γράμματα (ακρωνύμιο) για το Statistical Package for the Social Sciences (Στατιστικό Πακέτο Κοινωνικών Επιστημών). Να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι το 19 υποδηλώνει τον αριθμό της έκδοσης του εν λόγω λογισμικού πακέτου στατιστικής ανάλυσης.

²⁸⁷ Να επισημανθεί εδώ ότι το σύνολο των υπαλλήλων (των εργαζομένων) του Δήμου Αθηναίων, ανεξαρτήτως ειδικότητας και σχέσεως εργασίας, ανέρχεται στα 4.000 άτομα περίπου, σύμφωνα με στοιχεία του έτους 2015 της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Αθηναίων.

²⁸⁸ Κατανομή των συχνοτήτων (απαντήσεων).

²⁸⁹ Κατανομή των σχετικών συχνοτήτων ή ποσοστό επί τοις εκατό (%).

Διάγραμμα 9.1.: Ανάλυση δείγματος ως προς το φύλο

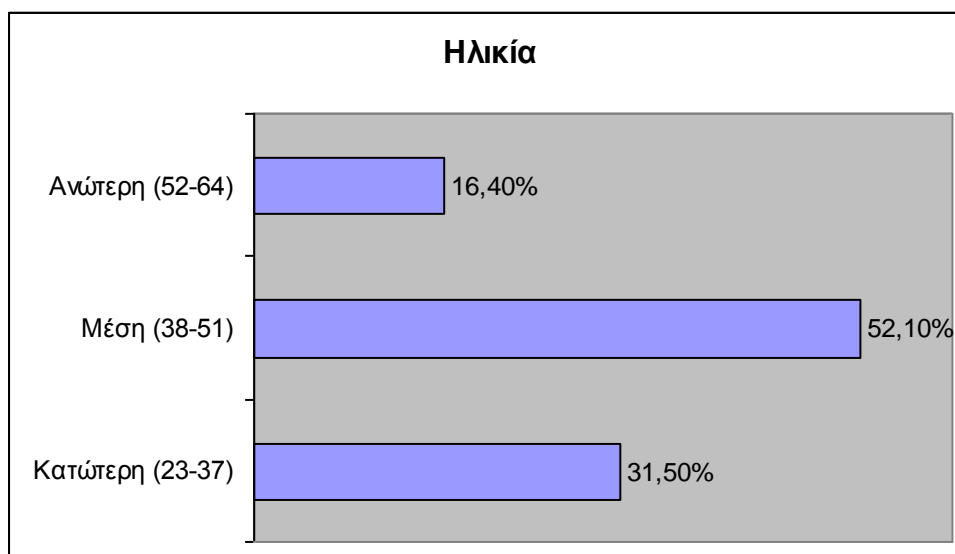


Η ανάλυση του δείγματος των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων ως προς το φύλο έδειξε ότι από τους 146 ερωτηθέντες διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων οι άνδρες είναι 58 (39,7%) και οι γυναίκες 88 (60,3%), όπως, εξάλλου, φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα αλλά και στο ανωτέρω διάγραμμα.

Πίνακας 9.2.: Ανάλυση δείγματος ως προς την ηλικία

Ηλικία	f	rf
Κατώτερη (23-37)	46	31,5
Μέση (38-51)	76	52,1
Ανώτερη (52-64)	24	16,4

Διάγραμμα 9.2.: Ανάλυση δείγματος ως προς την ηλικία

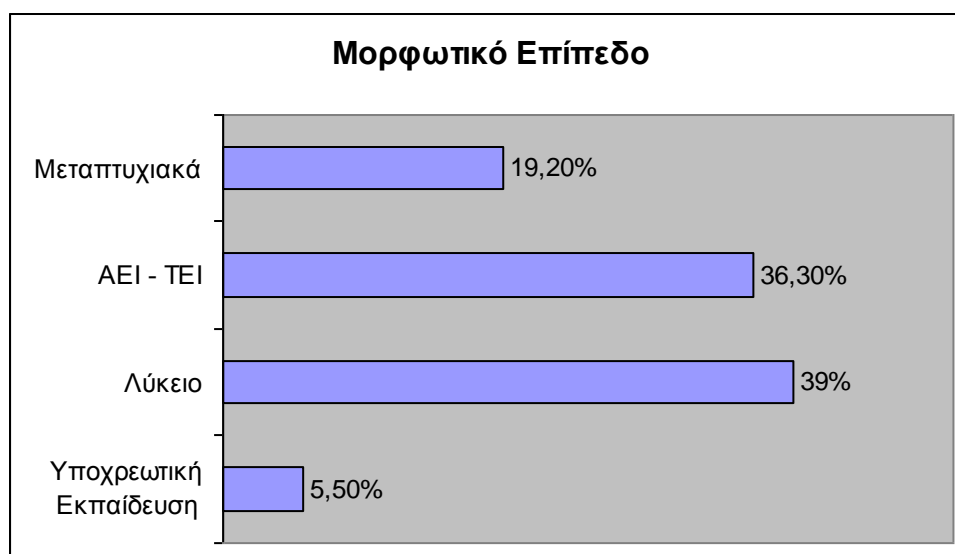


Ως προς την ηλικία, η ανάλυση του δείγματος έδειξε ότι κατώτερης ηλικίας, δηλαδή από 23 έως και 37 ετών, ήταν 46 διοικητικοί υπάλληλοι, ήτοι ποσοστό της τάξεως του 31,5 %, μέσης ηλικίας, δηλαδή από 38 έως και 51 ετών, ήταν 76 διοικητικοί υπάλληλοι, ήτοι ποσοστό της τάξεως του 52,1 %, ενώ ανώτερης ηλικίας, δηλαδή από 52 έως και 64 ετών, ήταν 24 διοικητικοί υπάλληλοι, ήτοι ποσοστό της τάξεως του 16,4 %, από το σύνολο των 146 διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων του δείγματος της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας. Εξάλλου, από όλα τα ανωτέρω στοιχεία καθίσταται σαφές ότι το εύρος των ηλικιακών τιμών του δείγματος της έρευνας κυμαίνεται από τα 23 έως και τα 64 έτη. Επιπροσθέτως, να επισημανθεί ότι η κατηγοριοποίηση των ηλικιών του δείγματος σε κατώτερη, μέση και ανώτερη έγινε καθαρά προς διευκόλυνση της ερευνητικής διαδικασίας και της εξαγωγής των αποτελεσμάτων.

Πίνακας 9.3.: Ανάλυση δείγματος ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο	f	rf
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	8	5,5
Λύκειο	57	39
ΑΕΙ – ΤΕΙ	53	36,3
Μεταπτυχιακά	28	19,2

Διάγραμμα 9.3.: Ανάλυση δείγματος ως προς το μορφωτικό επίπεδο

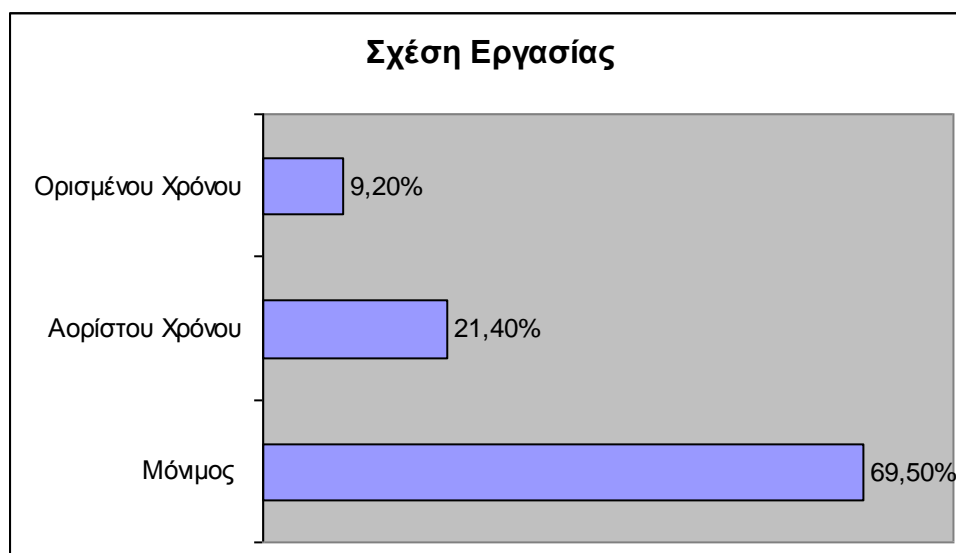


Η κατανομή των διοικητικών υπαλλήλων του δείγματος ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο (πίνακας και διάγραμμα 10.3.) έχει ως εξής: 8 υπάλληλοι από τους 146 (5,5 %) είναι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης, 57 υπάλληλοι από τους 146 (39 %) είναι απόφοιτοι Λυκείου, 53 υπάλληλοι από τους 146 (36,3 %) είναι απόφοιτοι Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΑΕΙ) ή Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων (ΤΕΙ), ήτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης, και, τέλος, 28 υπάλληλοι από τους 146 (19,2 %) είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, συμπεριλαμβανομένων, βέβαια, σε αυτούς τους τίτλους σπουδών και των Διδακτορικών διπλωμάτων, όπου ο αριθμός και το ποσοστό των υπαλλήλων με αυτά είναι σαφέστατα πολύ πιο κάτω.

Πίνακας 9.4.: Ανάλυση δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας

Σχέση Εργασίας	f	rf
Μόνιμος	91	69,5
Αορίστου Χρόνου	28	21,4
Ορισμένου Χρόνου	12	9,2

Διάγραμμα 9.4.: Ανάλυση δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας

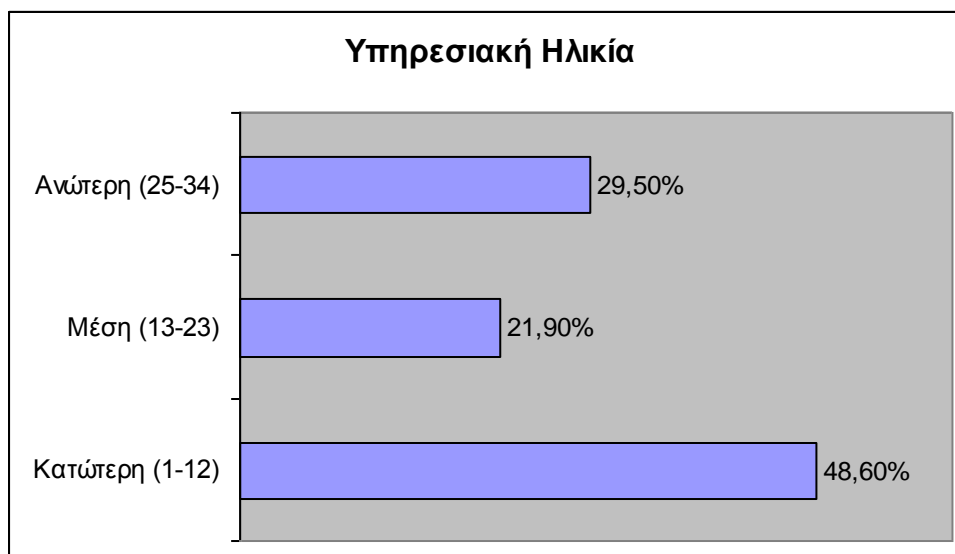


Η κατανομή των διοικητικών υπαλλήλων του δείγματος ανάλογα με τη σχέση εργασίας που έχουν με το Δήμο Αθηναίων (πίνακας και διάγραμμα 10.4.) είναι η κάτωθι: 91 υπάλληλοι από τους 131 που απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση (69,5 %) είναι μόνιμοι, 28 υπάλληλοι από τους 131 που απάντησαν (21,4 %) εργάζονται με Σύμβαση Αορίστου Χρόνου, ενώ 12 υπάλληλοι από τους 131 (9,2 %) εργάζονται με Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου.

Πίνακας 9.5.: Ανάλυση δείγματος ως προς την υπηρεσιακή ηλικία

Υπηρεσιακή Ηλικία	f	rf
Κατώτερη (1 – 12)	71	48,6
Μέση (13 – 23)	32	21,9
Ανώτερη (25 – 34)	43	29,5

Διάγραμμα 9.5.: Ανάλυση δείγματος ως προς την υπηρεσιακή ηλικία

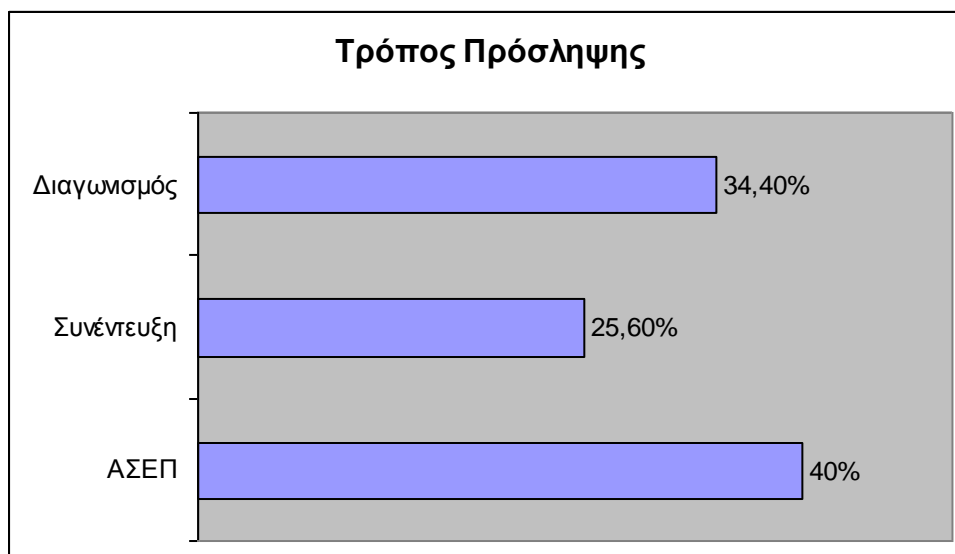


Η κατανομή των διοικητικών υπαλλήλων του δείγματος ανάλογα με την υπηρεσιακή ηλικία (πίνακας και διάγραμμα 10.5.) έχει ως εξής: 71 υπάλληλοι από τους 146 (48,6 %) είναι κατώτερης υπηρεσιακής ηλικίας, δηλαδή με παρουσία από 1 έως και 12 έτη στην υπηρεσία, 32 υπάλληλοι από τους 146 (21,9 %) είναι μέσης υπηρεσιακής ηλικίας, δηλαδή με παρουσία από 13 έως και 23 έτη στην υπηρεσία, και, τέλος, 43 υπάλληλοι από τους 146 (29,5 %) είναι ανώτερης υπηρεσιακής ηλικίας, δηλαδή με παρουσία από 25 έως και 34 έτη στην υπηρεσία, σύμφωνα, πάντα, με τις απαντήσεις τους στην αντίστοιχη ερώτηση που τους υποβλήθηκε. Αξίζει, πάντως, σε κάθε περίπτωση, να σημειωθεί, σε αυτό ακριβώς το σημείο, ότι η κατηγοριοποίηση των υπηρεσιακών ηλικιών του δείγματος σε κατώτερη, μέση και ανώτερη, έγινε, σαφώς, της διευκόλυνση της όλης ερευνητικής προσπάθειας και δη προς διευκόλυνση της εξαγωγής των ως άνω αποτελεσμάτων.

Πίνακας 9.6.: Ανάλυση δείγματος ως προς τον τρόπο πρόσληψης

Τρόπος Πρόσληψης	f	rf
ΑΣΕΠ	36	40
Συνέντευξη	23	25,6
Διαγωνισμός	31	34,4

Διάγραμμα 9.6.: Ανάλυση δείγματος ως προς τον τρόπο πρόσληψης



Η ανάλυση του δείγματος σχετικά με τον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων (πίνακας και διάγραμμα 10.6.) έδειξε τα εξής: 36 υπάλληλοι από τους συνολικά 90 που απάντησαν στην ερώτηση αυτή (40 %) διορίστηκαν μέσω του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), 23 υπάλληλοι από τους 90 που απάντησαν (25,6 %) διορίστηκαν μέσω της διαδικασίας της συνέντευξης, ενώ, τέλος, 31 υπάλληλοι από τους 90 που απάντησαν (34,4 %) προσελήφθησαν με κάποιου είδους διαγωνισμό.

9.5. Διαδικασία επίδοσης των ερωτηματολογίων

Η επίδοση των ερωτηματολογίων προς τους διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων, ανεξαρτήτως προσόντων και ιεραρχικής βαθμίδας αυτών, έγινε, πρωτίστως, προσωπικά από τον ερευνητή, ήτοι αποστέλλοντας αυτά σε έντυπη μορφή στο γραφείο του κάθε υπαλλήλου.

Ωστόσο, αξίζει να τονιστεί, σε αυτό το σημείο, ότι μεγάλο πλήθος ερωτηματολογίων επιδόθηκαν και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e – mail), είτε προσωπικά από τον ίδιο τον ερευνητή, δηλαδή, πιο συγκεκριμένα, αυτά απεστάλησαν από την προσωπική ηλεκτρονική διεύθυνση του μελετητή προς τις διάφορες ηλεκτρονικές διευθύνσεις των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων, είτε μέσω της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Αθηναίων, δηλαδή, ειδικότερα, αυτά απεστάλησαν από την ηλεκτρονική διεύθυνση της παραπάνω Διεύθυνσης προς τις ηλεκτρονικές διευθύνσεις των διοικητικών υπαλλήλων διαφόρων κεντρικών και αποκεντρωμένων διοικητικών υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων, καθώς, επίσης, και ορισμένων οργανισμών του.

Η επίδοση των ερωτηματολογίων αυτής της έρευνας, είτε με ηλεκτρονικό τρόπο είτε σε έντυπη μορφή, πραγματοποιήθηκε κατά το χρονικό διάστημα από 15 Ιουνίου του έτους 2015 μέχρι και 15 Ιουλίου του έτους 2015, αφού, φυσικά, προηγουμένως ζητήθηκε από τον ερευνητή, και δόθηκε από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, Τμήμα Εκπαίδευσης, Στατιστικής, Υγιεινής και Ασφάλειας, του Δήμου Αθηναίων, η σχετική έγγραφη άδεια και έγκριση εκπόνησης και διενέργειας έρευνας στο Δήμο Αθηναίων, με σκοπό την περάτωση της διδακτορικής διατριβής, για λόγους οι οποίοι, προδήλως, έχουν να κάνουν με την μη παρακώλυση του έργου των δημοτικών υπαλλήλων.

Αξίζει, πάντως, σε κάθε περίπτωση, να σημειωθεί ότι, παρά την έγκριση της προαναφερθείσας αίτησης του μελετητή από τη σχετική Διεύθυνση του Δήμου Αθηναίων, ένας καθόλου μικρός αριθμός διοικητικών υπαλλήλων του συγκεκριμένου Δήμου αρνήθηκε τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της παρούσας εργασίας. Ίσως αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι η χρονική περίοδος διεξαγωγής της έρευνας συνέπεσε με αυτήν της διεξαγωγής του εθνικού δημοψηφίσματος, σχετικά με την οικονομική συγκυρία της χώρας, για το οποίο μέρος της ευθύνης και της αρμοδιότητας οργάνωσης και διεξαγωγής είχε, εν πολλοίς, η τοπική αυτοδιοίκηση, όπως, επιπλέον, και με αυτήν της ανακαίνισης ορισμένων γραφείων του κεντρικού κτιρίου διοίκησης του Δήμου, ήτοι του νέου Δημαρχειακού Μεγάρου, επί της οδού Λιοσίων 22 στο κέντρο της Αθήνας, γεγονός βέβαια το οποίο είχε, εμφανώς, προκαλέσει μία αναστάτωση στους υπαλλήλους του Δήμου²⁹⁰.

Εντούτοις, είναι, μπορεί, σε αυτό το σημείο, εύκολα, να λεχθεί, απολύτως, αναγκαίο να αναφερθεί πως η πλειονότητα των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων ανταποκρίθηκε θετικότερα στο αίτημα της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, αφού προσφέρθηκε να απαντήσει στο εν λόγω ερωτηματολόγιο προθύμως και ανιδιοτελώς, χωρίς ενστάσεις, σε πνεύμα, πάντα, αγαστής συνεργασίας και συνεννόησης με τον ερευνητή, αφιερώνοντας, οι υπάλληλοι αυτοί, πάρα πολύ σημαντικό μέρος από τον πολύτιμο χρόνο τους, παρά το βαρύ φόρτο εργασίας τους.

Κατά την επίδοση των ερωτηματολογίων δίνονταν και οι απαραίτητες εξηγήσεις και οδηγίες προς τους υπαλλήλους για τη συμπλήρωσή του, όπου, φυσικά, αυτό χρειάστηκε. Το χρονικό διάστημα απάντησης – συμπλήρωσης του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, το οποίο παρατίθεται αναλυτικά σε παράρτημα στο τέλος της εν λόγω διδακτορικής διατριβής, ήταν το πολύ 20 λεπτά. Τέλος, για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας του διδακτορικού από τους διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων, δόθηκε από τον ερευνητή το απαραίτητο χρονικό περιθώριο προετοιμασίας των ερωτώμενων που κρίθηκε ότι είναι η μία εβδομάδα. Αυτό κρίθηκε απολύτως σκόπιμο, αν λάβει κανείς υπόψη του τις συνθήκες εργασίας και τον βαρύ φόρτο εργασίας των δημοτικών υπαλλήλων, ώστε να μην παρακωλυθεί, σε καμία περίπτωση, το πολύτιμο διοικητικό έργο τους. Αρκετοί, άλλωστε, εκ των διοικητικών υπαλλήλων συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο άμα τη επιδόσει του από το μελετητή. Επίσης, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τα υποκείμενα της έρευνας έγινε ανώνυμα, με στόχο την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα των απαντήσεών τους, ενώ επιστημάνθηκε στους ερωτώμενους το γεγονός ότι δεν υπάρχουν λανθασμένες απαντήσεις.

9.6. Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας²⁹¹

Μετά τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας έγινε συστηματική καταγραφή των απαντήσεων σε πίνακες αλλά και σε αντίστοιχες διαγραμματικές αναλύσεις. Πιο συγκεκριμένα, η στατιστική ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων τα οποία συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις οι οποίες τέθηκαν στους διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων διενεργήθηκε με το στατιστικό πακέτο “Statistical Programme for Social

²⁹⁰ Ενδεικτικό του πνεύματος και της διάθεσης συνεργασίας και συμμετοχής στην έρευνα αυτών των υπαλλήλων αποτελεί το γεγονός ότι οι τελευταίοι έγραφαν αναλυτικές και πλήρως τεκμηριωμένες απαντήσεις στην ανοιχτού τύπου ερώτηση του ερωτηματολογίου της κυρίως έρευνας της διδακτορικής διατριβής, καθώς, επίσης, και αρκετά «ενθαρρυντικές» σημειώσεις πάνω στο κείμενο του ερωτηματολογίου με τις οποίες ζητούσαν, αποτυπώνοντας έκδηλο ενδιαφέρον, να γίνουν κοινωνοί των αποτελεσμάτων της έρευνας, κάτι που, φυσικά, είναι στις προθέσεις του ερευνητή, τουλάχιστον, βέβαια, για αυτούς που το ζήτησαν.

²⁹¹ Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), ό.π., σσ. 141 – 155.

Sciences” (S.P.S.S.) 19 μέσω της εισαγωγής τους σε Ηλεκτρονικό Υπολογιστή (H/Y). Είχε προηγηθεί η κωδικοποίηση όλων των απαντήσεων.

Σε επίπεδο περιγραφικής στατιστικής²⁹² παρέχονται αναλυτικοί πίνακες, αλλά και τα αντίστοιχα, βέβαια, διαγράμματα τους, κατανομής των σχετικών συχνοτήτων των απαντήσεων (μεταβλητών) των υποκειμένων, ήτοι, με άλλα λόγια, των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων, σε καθεμία, πάντα, από τις κατηγορίες απάντησης. Ειδικότερα, να αναφερθεί, στο σημείο αυτό, πως για το σχηματισμό μίας συνοπτικής εικόνας της κατανομής των απαντήσεων, δίνονται, κυρίως σε πίνακες, ορισμένοι, βασικοί, σχετικοί συνοπτικοί περιγραφικοί δείκτες, όπως είναι, λόγου χάριν, ο Μέσος Όρος = M και η Τυπική Απόκλιση = S^{293} .

Σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής²⁹⁴ δίνονται αναλυτικά πίνακες ελέγχου στατιστικής σημαντικότητας διαφοροποίησης²⁹⁵ μεταξύ των απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων στις ερωτήσεις.

Επειδή το δείγμα της κυρίως έρευνας είναι κάτω των 250 υποκειμένων, για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή έχει γίνει εξέταση (test) κανονικότητας Κολμογκόροβ (Kolmogorov), ένα test με το οποίο αποδεικνύεται εάν η κατανομή μίας μεταβλητής είναι κανονική ή μη κανονική, έτσι ώστε να γίνει η επιλογή του κατάλληλου παραμετρικού ή μη παραμετρικού κριτηρίου²⁹⁶.

Τέλος, σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής, εάν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι στις περισσότερες ειδικές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης χρησιμοποιήθηκε η διαβαθμισμένη κλίμακα Likert, του τύπου *πολύ, αρκετά, ούτε αρκετά ούτε λίγο, λίγο, καθόλου*, και οι υπό εξέταση, κάθε φορά, ανεξάρτητες μεταβλητές είναι κατηγορικές και, παράλληλα, διχοτομικές, όπως, για παράδειγμα, στην περίπτωση της ανεξάρτητης μεταβλητής του φύλου, τότε το ενδεδειγμένο κριτήριο στατιστικής ανάλυσης συνιστά το Mann – Whitney. Στην αντίθετη περίπτωση, εάν, δηλαδή, οι υπό εξέταση, κάθε φορά, ανεξάρτητες μεταβλητές είναι μεν κατηγορικές, αλλά όχι διχοτομικές, όπως, για παράδειγμα, συμβαίνει στην περίπτωση όλων των υπόλοιπων ανεξάρτητων μεταβλητών της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης, τότε το ενδεδειγμένο κριτήριο στατιστικής ανάλυσης συνιστά το Kruskal – Wallis με τη χρήση του Chi – Square (δοκιμασία χ^2)²⁹⁷.

²⁹²Η περιγραφική στατιστική δείχνει τη συχνότητα εμφάνισης των υποκειμένων, εν προκειμένω των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων, σε μία ερώτηση και αποτελεί το καθαρά ποσοτικό μέρος της έρευνας.

²⁹³Η τυπική απόκλιση αποτελεί αυτό το στατιστικό μέγεθος της περιγραφικής στατιστικής το οποίο δείχνει τη διασπορά των απαντήσεων σε μία ερώτηση σε σχέση με τον μέσο όρο αυτών.

²⁹⁴Η επαγωγική στατιστική ή η ανάλυση των διαφορών δείχνει πως μεταβάλλεται μία εξαρτημένη μεταβλητή, ήτοι, εν προκειμένω, οι απαντήσεις των ειδικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, σε σχέση με μία ανεξάρτητη μεταβλητή, εν προκειμένω, δηλαδή, οι απαντήσεις των γενικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (τα ατομικά στοιχεία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων), και αποτελεί, κυρίως, το πιο ποιοτικό μέρος της όλης ερευνητικής διαδικασίας και προσέγγισης.

²⁹⁵Να επισημανθεί, εδώ, πάντως, ότι στην περίπτωση της συγκεκριμένης επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης ή, αλλιώς, της εν λόγω ανάλυσης διαφορών, το όριο της σημαντικότητας των διαφορών τέθηκε, προς διευκόλυνση, φυσικά, της όλης ερευνητικής διαδικασίας, στο ποσοστό του 5%, όπως, εξάλλου, παρατηρείται και κατωτέρω, στην αντίστοιχη ενότητα, δηλαδή, του παρόντος κεφαλαίου της διδακτορικής διατριβής.

²⁹⁶Στις κανονικές κατανομές χρησιμοποιούνται τα παραμετρικά κριτήρια, ενώ στις μη κανονικές κατανομές χρησιμοποιούνται τα μη παραμετρικά κριτήρια.

²⁹⁷Στους μη παραμετρικούς στατιστικούς ελέγχους, όσον αφορά στις στατιστικές μεθόδους ανάλυσης δεδομένων, ανήκει, μεταξύ άλλων, και η δοκιμασία χ^2 (Chi-Square test). Πιο αναλυτικά, ένα χ^2 τεστ, το οποίο αναφέρεται, επίσης, όπως, ήδη, ελέχθη ανωτέρω, και ως χ^2 δοκιμή, είναι κάθε στατιστικό τεστ υπόθεσης, στο οποίο η δειγματοληπτική κατανομή από το στατιστικό αποτέλεσμα της δοκιμής είναι μια χ^2 κατανομή, όταν, φυσικά, η μηδενική υπόθεση είναι αληθής. Εξάλλου, τα επονομαζόμενα χ^2 τεστ είναι συχνά κατασκευασμένα από το άθροισμα των τετραγώνων των σφαλμάτων ή και μέσα από

9.7. Περιορισμοί της έρευνας και μεθοδολογικές παρατηρήσεις σχετικά με την επιλογή των υποκειμένων

Επειδή ο βασικός σκοπός της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης ήταν μία πρώτη χαρτογράφηση της υπό εξέταση θεματικής, προέκυψαν περιορισμοί οι οποίοι μπορούν να συνοψιστούν στους παρακάτω:

- Για λόγους οικονομίας χρόνου αλλά και χρήματος η όλη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένες, μείζονος σημασίας, διοικητικές υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων και όχι στο σύνολο αυτών.
- Τα υποκείμενα της έρευνας περιορίστηκαν στους διοικητικούς υπαλλήλους και στα διοικητικά στελέχη του Δήμου Αθηναίων και δεν επεκτάθηκαν στο σύνολο των υπαλλήλων αλλά και των στελεχών του εν λόγω Δήμου, ανεξαρτήτως ειδικότητας, διότι τα θέματα και τα ζητήματα τα οποία πραγματεύεται η συγκεκριμένη ερευνητική προσέγγιση είναι αμιγώς διοικητικής φύσεως.
- Δεν διασφαλίστηκε η απαιτούμενη ομοιογένεια των συνθηκών συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου της έρευνας, διότι προτιμήθηκε η χορήγηση ενός επαρκούς χρονικού διαστήματος απάντησης των ερωτήσεων από τα υποκείμενα, της τάξεως, περίπου, της μίας εβδομάδος, με άμεσο αποτέλεσμα ορισμένοι εργαζόμενοι του Δήμου Αθηναίων να απάντησαν στις ερωτήσεις υπό την πίεση του χρόνου και του άγχους, εξαιτίας του βεβαρυμένου φόρτου εργασίας τους, και άλλοι να απάντησαν εν ηρεμία, ίσως σε κάποιο διάλειμμα από την εργασία τους ή, ακόμη, και στην οικία τους, με ό,τι, βέβαια, το γεγονός αυτό συνεπάγεται για την όλη αξιοπιστία των απαντήσεών τους.
- Στις ερωτήσεις 9 και 16 του ερωτηματολογίου της εν λόγω ερευνητικής προσέγγισης, οι οποίες αφορούν το μέσο χρόνο ανταπόκρισης του Δήμου στα αιτήματα των δημοτών και τη συχνότητα του ελέγχου από τον προϊστάμενο των υπαλλήλων της πορείας υλοποίησης των στόχων του Δήμου αντίστοιχα, ενδέχεται τα υποκείμενα να μην ενθουμούνται τον ακριβή χρόνο ή και να μην τον εκτίμησαν ορθά για διάφορους λόγους και αιτίες. Κατά συνέπεια, για αυτόν το λόγο, διατηρείται η επιφύλαξη του ερευνητή για την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και, κατ' επέκταση, των συμπερασμάτων τα οποία αφορούν τις συγκεκριμένες δύο ερωτήσεις.

τη διακύμανση του δείγματος. Τα αποτελέσματα ενός στατιστικού τεστ τα οποία ακολουθούν μια χ^2 κατανομή προκύπτουν από την υπόθεση των ανεξάρτητων κανονικά κατανομημένων δεδομένων, τα οποία ελέγχονται, σε πολλές περιπτώσεις, με το κεντρικό οριακό θεώρημα. Το κεντρικό οριακό θεώρημα ή, αγγλιστί, το central limit theorem είναι ένα από τα πιο αξιοσημείωτα αποτελέσματα της γνωστής θεωρίας των πιθανοτήτων. Σύμφωνα, λοιπόν, με το εν λόγω θεώρημα, το άθροισμα ενός μεγάλου αριθμού ανεξάρτητων τυχαίων μεταβλητών ακολουθεί μία κατανομή η οποία προσεγγίζει την κανονική κατανομή. Ένα χ^2 τεστ μπορεί, στη συνέχεια, σχετικά αρκετά εύκολα, να χρησιμοποιηθεί για να απορρίψουμε τη λεγόμενη μηδενική υπόθεση, ότι, δηλαδή, τα δεδομένα είναι ανεξάρτητα. Επιπλέον, θεωρούμε ό,τι ένα χ^2 -τεστ αποτελεί ένα τεστ στο οποίο η κατανομή δειγματοληψίας (εάν ισχύει η προαναφερθείσα μηδενική υπόθεση) έχει τη δυνατότητα να προσεγγίσει, όσο εμείς επιθυμούμε, μια χ^2 κατανομή, μεγαλώνοντας, ωστόσο, το μέγεθος του δείγματος σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Τέλος, τα χ^2 - τεστ είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν για να προσδιορίσουν αν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των αναμενόμενων συχνοτήτων, καθώς και των παρατηρούμενων συχνοτήτων, σε μία ή και περισσότερες κατηγορίες. Βλέπε σχετικά, Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), ό.π., σσ. 152 – 153.

- Επιπλέον, να αναφερθεί ότι ένας διόλου ευκαταφρόνητος και αμελητέος αριθμός διοικητικών υπαλλήλων στο Δήμο Αθηναίων, όπως, εξάλλου, διαφαίνεται και στην ανάλυση του δείγματος της όλης έρευνας, αποτελείται από σχετικά νεοδιόριστους υπαλλήλους, καθώς, επίσης, και από μη μόνιμους υπαλλήλους, γεγονός το οποίο είναι δυνατόν να οδηγήσει στο εύλογο συμπέρασμα ότι οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν επαρκώς, ή τουλάχιστον σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, την γενικότερη κατάσταση του Δήμου στον οποίο εργάζονται και απασχολούνται και, κατά άμεση συνέπεια, ενδέχεται να αδυνατούν να απαντήσουν σε μέρος των υποβληθέντων σε αυτούς, μέσω, βέβαια, του προαναφερθέντος ερωτηματολογίου, ερωτημάτων.
- Παρέλκει, τέλος, να αναφερθεί εδώ το γεγονός ότι στους οργανισμούς του ελληνικού δημοσίου τομέα της οικονομίας και, επομένως, στους ελληνικούς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης δεν υφίσταται μία ιδιαίτερα αυξημένη και αναπτυγμένη κουλτούρα σύγχρονης διαχείρισης (σύγχρονου management), με, αναμφίβολα, άμεσο αποτέλεσμα και αντίκτυπο, πολλές έννοιες, οι οποίες άπτονται ζητημάτων και θεμάτων σύγχρονης διοίκησης και διαχείρισης των δημοσίων, και όχι μόνον, οργανώσεων και οργανισμών, τις οποίες, μάλιστα, εμπεριέχει και το ερωτηματολόγιο της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης, να είναι μεν, πιθανώς, γνωστές σε θεωρητικό, τουλάχιστον, επίπεδο στους υπαλλήλους και στα στελέχη που καλούνται να απαντήσουν στο εν λόγω ερωτηματολόγιο, να είναι δε, πιθανώς, άγνωστες σε πρακτικό επίπεδο, δηλαδή, στο επίπεδο του τοπικού οργανισμού απασχόλησής τους, ήτοι, με άλλα λόγια, στον υπό έρευνα Δήμο Αθηναίων.

Τέλος, αξίζει να επισημανθεί ότι το υλικό της έρευνας το οποίο συγκεντρώθηκε και αξιολογήθηκε βρίσκεται στα χέρια του ερευνητή και είναι στη διάθεση οιοδήποτε τυχόν ενδιαφερομένου.

9.8. Περιγραφική στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

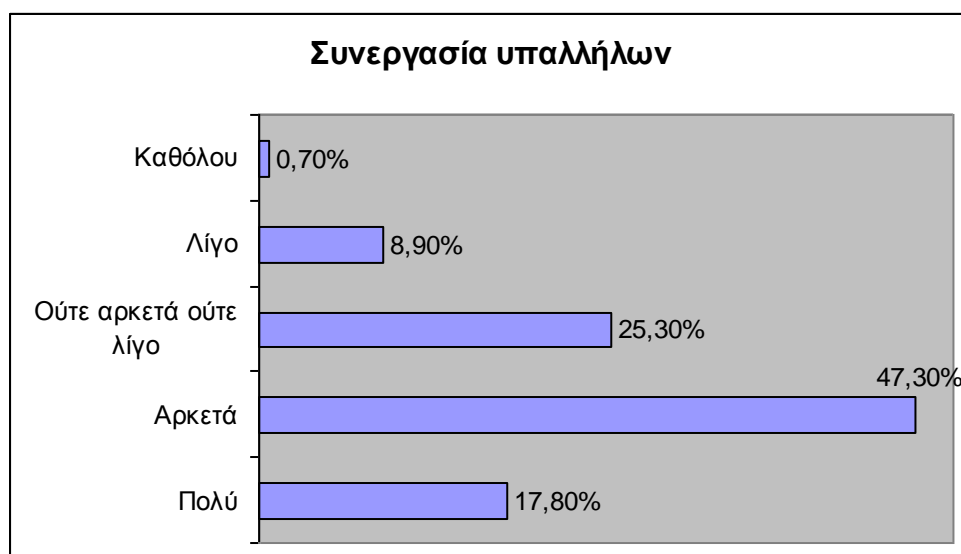
Πίνακας 9.7.: Συνεργασία υπαλλήλων Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 1	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M ²⁹⁸	S ²⁹⁹
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;	26	17,8	69	47,3	37	25,3	13	8,9	1	0,7	3,73	0,883

²⁹⁸ Μέσος όρος.

²⁹⁹ Τυπική απόκλιση.

Διάγραμμα 9.7.: Συνεργασία υπαλλήλων Δήμου Αθηναίων

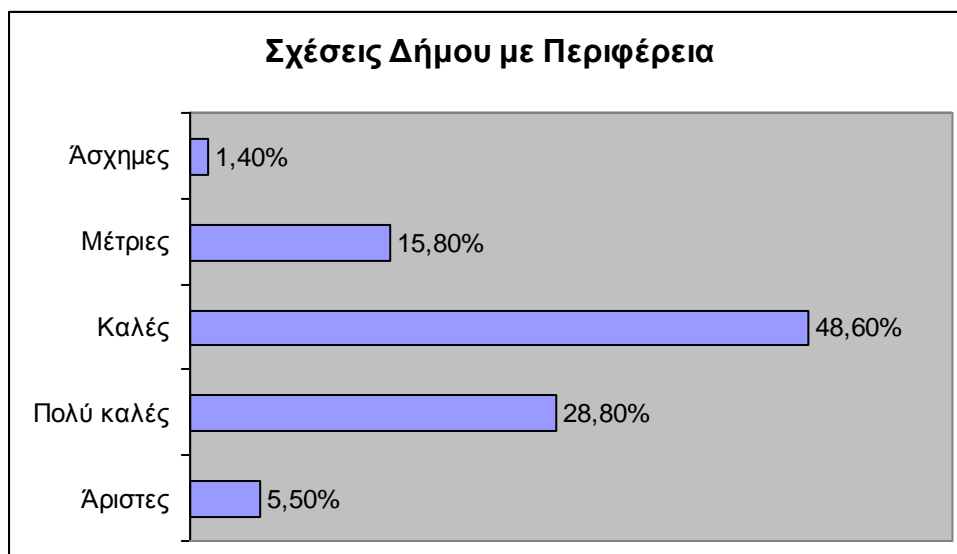


Στην ερώτηση 1 «υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;» ένα ποσοστό των ερωτώμενων υπαλλήλων και στελεχών 17,8% απάντησε *πολύ*, ένα 47,3% απάντησε *αρκετά*, ένα 25,3% απάντησε *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, ένα 8,9% απάντησε *λίγο* και ένα μόλις 0,7% απάντησε *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,73, Τυπική Απόκλιση = 0,883). Επομένως, από όλα τα ανωτέρω στοιχεία της ερευνητικής διαδικασίας, φαίνεται να υπάρχει *αρκετή* συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων.

Πίνακας 9.8.: Οι σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με διάφορους φορείς και οργανισμούς

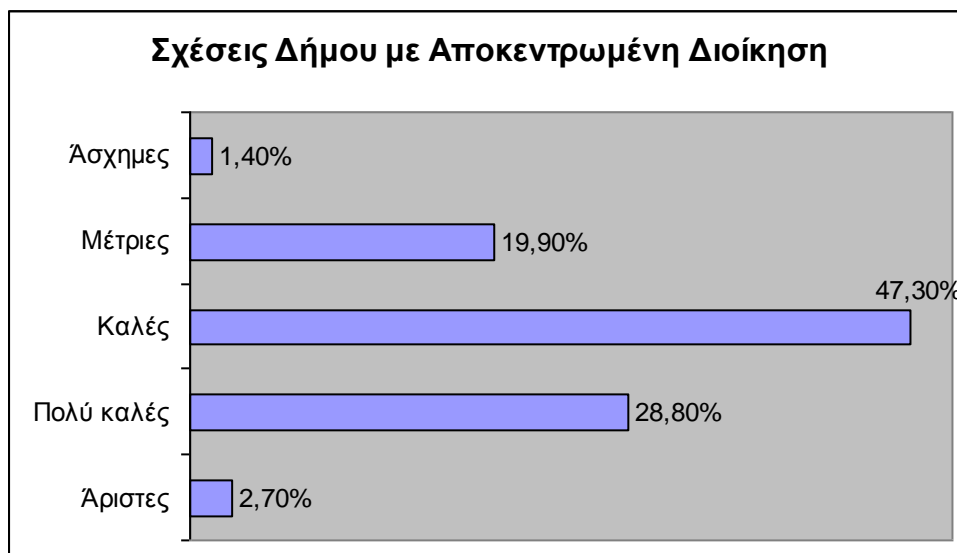
Ερώτηση 2	Άριστες		Πολύ καλές		Καλές		Μέτριες		Άσχημες		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με:												
την Περιφέρεια;	8	5,5	42	28,8	71	48,6	23	15,8	2	1,4	3,21	0,824
την Αποκεντρωμένη Διοίκηση;	4	2,7	42	28,8	69	47,3	29	19,9	2	1,4	3,12	0,801
την Κυβέρνηση;	8	5,5	17	11,6	81	55,5	31	21,2	9	6,2	2,89	0,888
τα Κόμματα;	6	4,1	26	17,8	68	46,6	40	27,4	6	4,1	2,9	0,881
άλλους φορείς και οργανισμούς;	8	5,5	36	24,7	71	48,6	29	19,9	2	1,4	3,13	0,841
άλλους Δήμους;	25	17,1	47	32,2	57	39,0	15	10,3	2	1,4	3,53	0,941
τους εξωτερικούς συνεργάτες;	10	6,8	34	23,3	48	32,9	48	32,9	6	4,1	2,96	1,003

Διάγραμμα 9.8.: Σχέσεις Δήμου Αθηναίων με Περιφέρεια



Στην ερώτηση 2 «ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με...», όσον αφορά την «Περιφέρεια», ένα ποσοστό ερωτώμενων υπαλλήλων και στελεχών της τάξεως του 5,5% απάντησε *άριστες*, ένα 28,8% απάντησε *πολύ καλές*, ένα 48,6% απάντησε *καλές*, ένα 15,8% απάντησε *μέτριες* και μόλις ένα 1,4% απάντησε *άσχημες* (Μέσος Όρος = 3,21, Τυπική Απόκλιση = 0,824). Επομένως, από τα ανωτέρω στοιχεία καθίσταται αντιληπτό το γεγονός ότι οι σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με την Περιφέρεια θεωρούνται *καλές*.

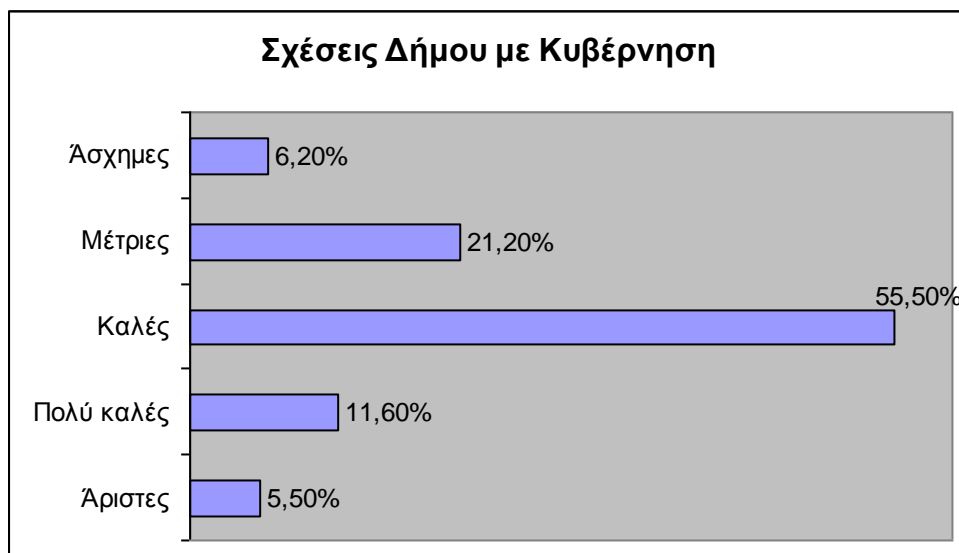
Διάγραμμα 9.9.: Σχέσεις Δήμου Αθηναίων με Αποκεντρωμένη Διοίκηση



Όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου με την «Αποκεντρωμένη Διοίκηση», ένα ποσοστό των ερωτώμενων υπαλλήλων και στελεχών της τάξεως μόλις του 2,7% απάντησε *άριστες*, ένα ποσοστό της τάξεως του 28,8% απάντησε *πολύ καλές*, ένα 47,3% απάντησε *καλές*, ένα 19,9% απάντησε *μέτριες* και μόλις ένα 1,4% δήλωσε ότι είναι *άσχημες* (Μέσος Όρος = 3,12, Τυπική Απόκλιση = 0,801). Επομένως, από τα προαναφερθέντα στοιχεία

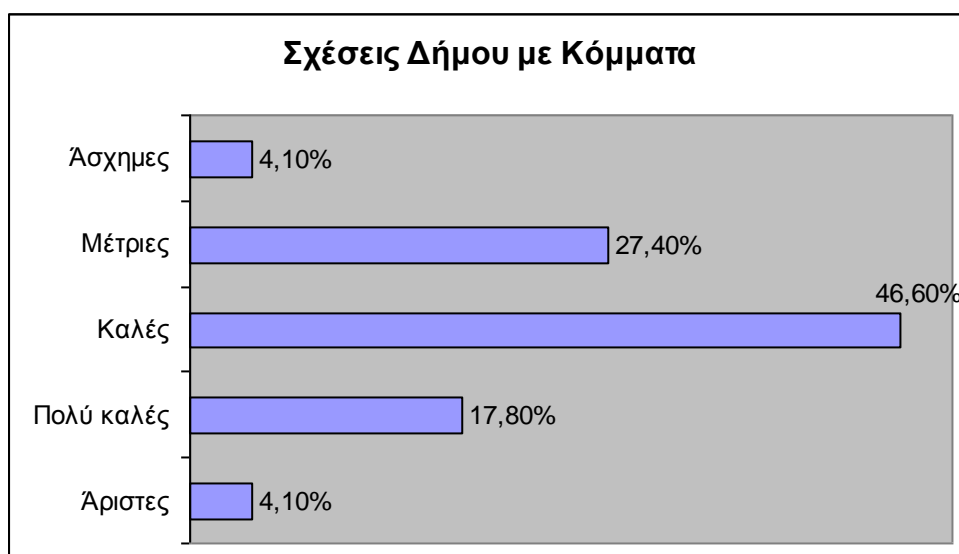
της συγκεκριμένης ερευνητικής προσέγγισης διαφαίνεται ότι οι σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με την Αποκεντρωμένη Διοίκηση είναι καλές.

Διάγραμμα 9.10.: Σχέσεις Δήμου Αθηναίων με Κυβέρνηση



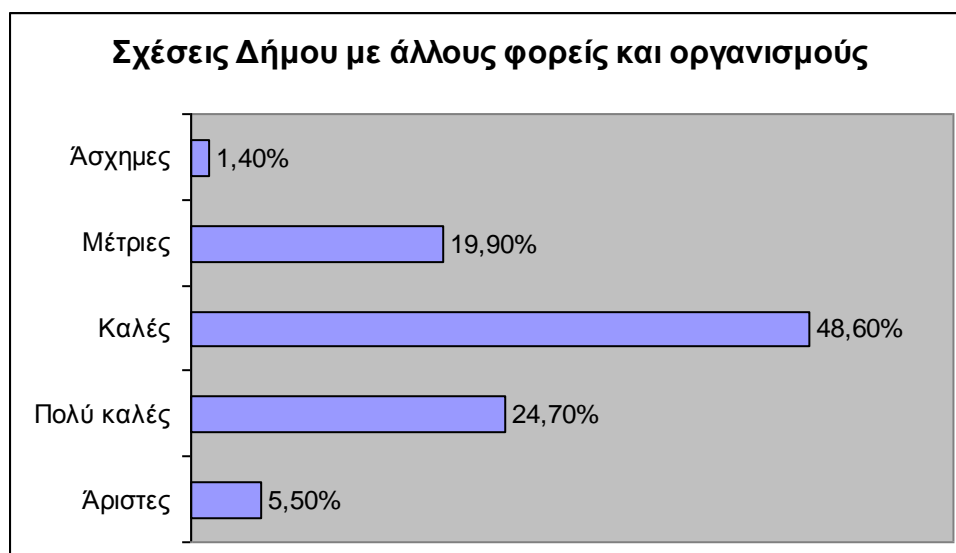
Όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου με την «Κυβέρνηση», ένα ποσοστό μόλις 5,5% δήλωσε ότι θεωρεί πως αυτές είναι *άριστες*, ένα 11,6% *πολύ καλές*, ένα σημαντικότατο ποσοστό των ερωτώμενων της τάξεως του 55,5% απάντησε ότι αυτές είναι *καλές*, ένα εξίσου αρκετά σημαντικό ποσοστό 21,2% δήλωσε *μέτριες* και, τέλος, μόλις το 6,2% των ερωτώμενων υπαλλήλων και στελεχών δήλωσε ότι πιστεύει πως αυτές είναι *άσχημες* (Μέσος Όρος = 2,89, Τυπική Απόκλιση = 0,888). Από τα ως άνω ερευνητικά στοιχεία και δεδομένα συνεπάγεται ότι οι σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με την Κυβέρνηση είναι *καλές*.

Διάγραμμα 9.11.: Σχέσεις Δήμου Αθηναίων με Κόμματα



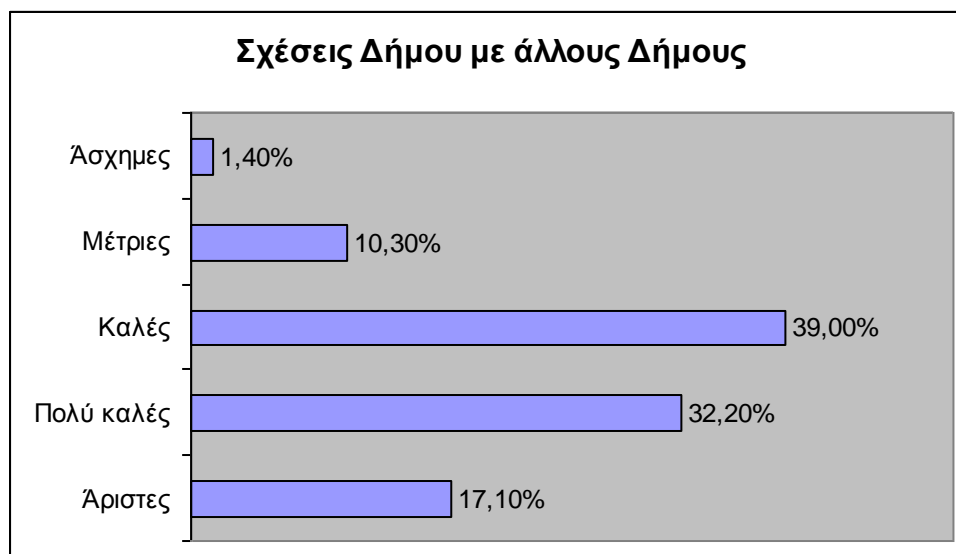
Όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου με τα «Κόμματα», ένα αρκετά μικρό ποσοστό ερωτώμενων δημοτικών υπαλλήλων και στελεχών της τάξεως του 4,1% δηλώνει ότι αυτές είναι *άριστες*, ένα άλλο διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό της τάξεως του 17,8% απαντάει *πολύ καλές*, η πλειονότητα των ερωτώμενων υποκειμένων της ερευνητικής αυτής προσπάθειας, ήτοι ένα ποσοστό της τάξεως του 46,6% των διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, απάντησε ότι πιστεύει πως αυτές είναι *καλές*, ένα εξίσου μεγάλο μέρος ερωτώμενων υπαλλήλων και στελεχών του συγκεκριμένου Δήμου, δηλαδή το 27,4%, δήλωσε ότι θεωρεί πως αυτές είναι *μέτριες* και, εν τέλει, ένα επίσης πολύ μικρό ποσοστό ερωτώμενων υπαλλήλων και στελεχών του εν λόγω Δήμου, ήτοι ένα ακόμη 4,1%, απάντησε πως είναι, κατά την προσωπική άποψή του, *άσχημες* (Μέσος Όρος = 2,9, Τυπική Απόκλιση = 0,881). Σύμφωνα με τα ως άνω παρατιθέμενα επεξεργασμένα ερευνητικά στοιχεία και δεδομένα, οι σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με τα διάφορα Κόμματα δύνανται να χαρακτηριστούν με σχετική ασφάλεια ως *καλές*.

Διάγραμμα 9.12.: Σχέσεις Δήμου Αθηναίων με άλλους φορείς και οργανισμούς



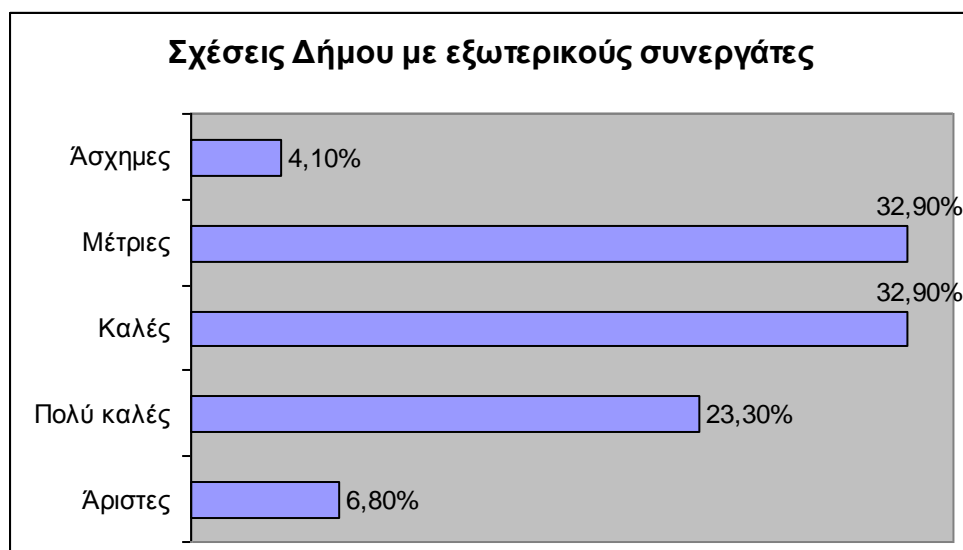
Όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με διάφορους «άλλους φορείς και οργανισμούς», ένα, ομολογουμένως, αρκετά μικρό ποσοστό των υπαλλήλων και στελεχών της τάξεως του 5,5% απάντησε ότι αυτές είναι *άριστες*, ένα άλλο ποσοστό της τάξεως του 24,7% απάντησε ότι είναι *πολύ καλές*, ένα πολύ σημαντικό ποσοστό 48,6% απάντησε *καλές*, ένα 19,9% *μέτριες* και, τέλος, μόλις το 1,4% τις χαρακτήρισε ότι είναι *άσχημες* (Μέσος Όρος = 3,13, Τυπική Απόκλιση = 0,841). Συμπερασματικά, από τα παραπάνω στοιχεία διαπιστώνεται ότι οι σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με τους διάφορους άλλους φορείς και οργανισμούς ενδέχεται να είναι, γενικά, *καλές*.

Διάγραμμα 9.13.: Σχέσεις Δήμου Αθηναίων με άλλους Δήμους



Όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με «άλλους Δήμους», ένα ποσοστό ερωτώμενων υποκειμένων της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης της τάξεως του 17,1% πιστεύει ότι αυτές είναι *άριστες*, ένα άλλο ποσοστό της τάξεως του 32,2% θεωρεί ότι αυτές είναι *πολύ καλές*, το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 39,0%, δηλώνει ότι αυτές είναι *καλές*, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό 10,3% απαντάει ότι αυτές είναι *μέτριες* και ένα ποσοστό μόλις 1,4% δηλώνει *άσχημες* (Μέσος Όρος = 3,53, Τυπική Απόκλιση = 0,941). Συμπερασματικά, σύμφωνα με τα προπαρατιθέμενα στοιχεία της έρευνας, οι σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με άλλους Δήμους φαίνεται ότι είναι, σχετικά, *καλές*.

Διάγραμμα 9.14.: Σχέσεις Δήμου Αθηναίων με εξωτερικούς συνεργάτες



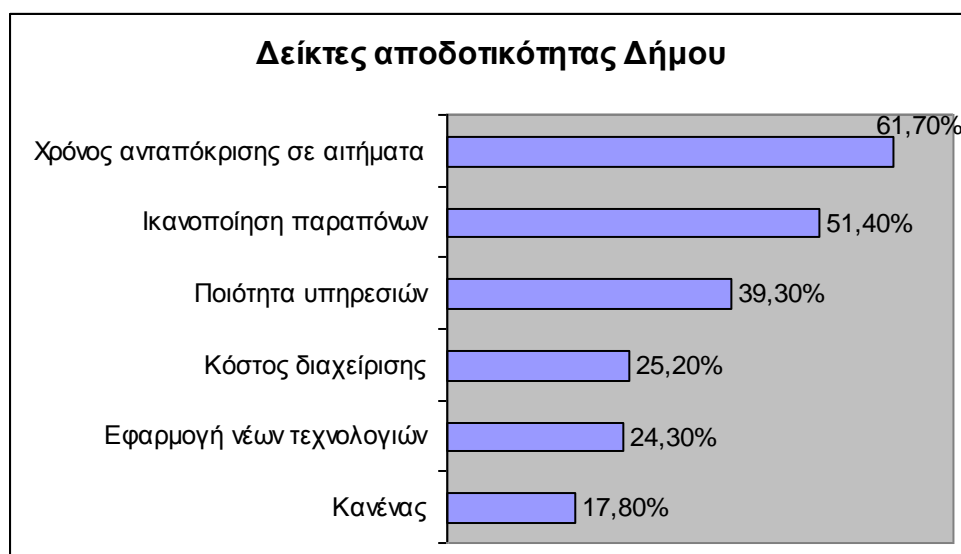
Όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με τους «εξωτερικούς συνεργάτες», μόλις το 6,8% των ερωτώμενων δημοτικών υπαλλήλων και στελεχών θεωρεί ότι είναι *άριστες*, το καθόλα σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών της τάξεως του 23,3% πιστεύει ότι είναι *πολύ καλές*, ένα ποσοστό 32,9% των

ερωτώμενων υπαλλήλων και στελεχών του υπό έρευνα Δήμου Αθηναίων τις χαρακτηρίζει ως καλές, ενώ, παράλληλα, ένα άλλο ποσοστό, επίσης της τάξεως του 32,9%, χαρακτηρίζει αυτές ως μέτριες και, εν τέλει, ένα ακόμη μόλις 4,1% των υπαλλήλων και των στελεχών του εν λόγω Δήμου δηλώνει ότι αυτές είναι άσχημες (Μέσος Όρος = 2,96, Τυπική Απόκλιση = 1,003). Συνεπώς, οι σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με τους εξωτερικούς συνεργάτες του ενδέχεται να χαρακτηριστούν από μέτριες έως και καλές.

Πίνακας 9.9.: Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 3: Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;	f	rf
Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	66	61,7
Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται	55	51,4
Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών	42	39,3
Κόστος διαχείρισης	27	25,2
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	26	24,3
Κανένας	19	17,8

Διάγραμμα 9.15.: Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας στο Δήμο Αθηναίων

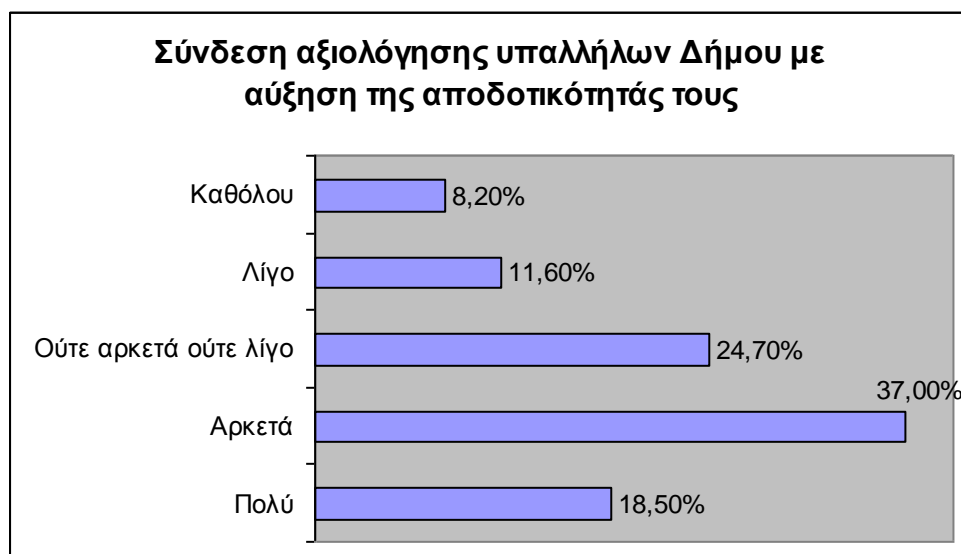


Στην ερώτηση 3 του παρόντος ερωτηματολογίου «ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;», το ποσοστό της τάξεως του 61,7% των ερωτηθέντων υποκειμένων της συγκεκριμένης ερευνητικής διαδικασίας απαντάει *χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών*, το 51,4% ποσοστό *ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται*, το 39,3% *ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών*, το 25,2% *κόστος διαχείρισης*, το 24,3% *εφαρμογή νέων τεχνολογιών* και, τέλος, να επισημανθεί πως το 17,8% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών δηλώνει *κανένας*. Συνοψίζοντας, από τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι ο *χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών* φαίνεται να είναι εκείνος ο δείκτης μέτρησης της αποδοτικότητας ο οποίος χρησιμοποιείται περισσότερο από το Δήμο Αθηναίων.

Πίνακας 9.10.: Σύνδεση αξιολόγησης υπαλλήλων Δήμου Αθηναίων με αύξηση της αποδοτικότητάς τους

Ερώτηση 4	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους;	27	18,5	54	37,0	36	24,7	17	11,6	12	8,2	3,46	1,163

Διάγραμμα 9.16.: Σύνδεση αξιολόγησης υπαλλήλων Δήμου Αθηναίων με αύξηση της αποδοτικότητάς τους



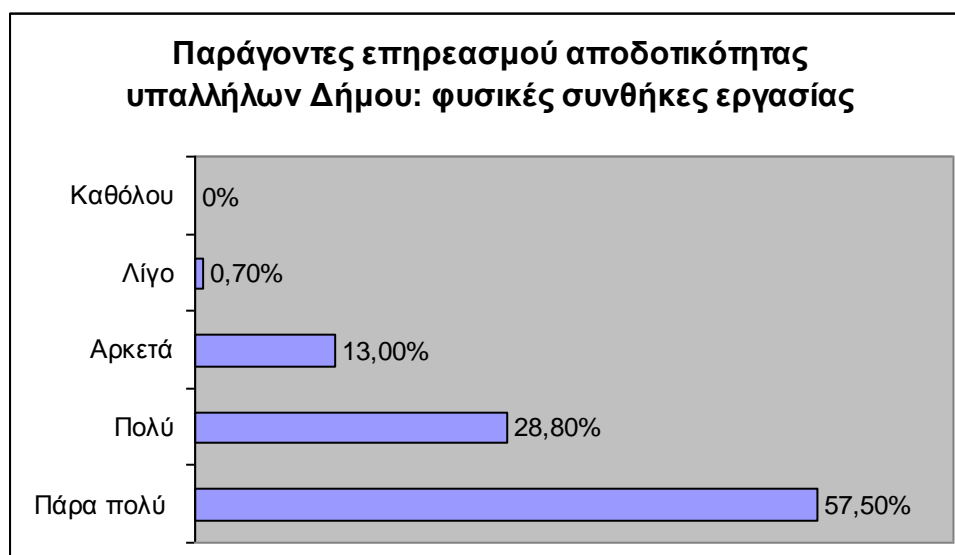
Στην ερώτηση 4 «πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητάς της;», η κατανομή των συχνοτήτων όλων των απαντήσεων των ερωτώμενων υποκειμένων της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης καταδεικνύει ότι η επιλογή *αρκετά* συγκεντρώνει την πλειονότητα των προτιμήσεων των διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τα ανωτέρω στοιχεία του πίνακα 10.10. αλλά και του διαγράμματος 10.16., το 18,5% των ερωτώμενων δημοτικών υπαλλήλων και στελεχών θεωρεί ότι βοηθάει *πολύ*, το 37,0% πιστεύει ότι βοηθάει *αρκετά*, το 24,7% ότι βοηθάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 11,6% *λίγο*, ενώ μόνο το 8,2% απαντάει πως θεωρεί ότι βοηθάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,46, Τυπική Απόκλιση = 1,163).

Πίνακας 9.11.: Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 5	Πάρα πολύ		Πολύ		Αρκετά		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;												
Φυσικές συνθήκες εργασίας	84	57,5	42	28,8	19	13,0	1	0,7	0	0	4,43	0,742
Ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των	50	34,2	57	39,0	31	21,2	7	4,8	1	0,7	4,01	0,902

υπαλλήλων												
Συμπεριφορά προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους	77	52,7	54	37,0	14	9,6	1	0,7	0	0	4,42	0,692
Σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	81	55,5	42	28,8	19	13,0	3	2,1	1	0,7	4,36	0,838
Σαφής καθορισμός στόχων του Δήμου	56	38,4	47	32,2	30	20,5	9	6,2	4	2,7	3,97	1,044
Σαφής καθορισμός πολιτικής του Δήμου	40	27,4	38	26,0	49	33,6	14	9,6	5	3,4	3,64	1,087
Κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων	33	22,6	46	31,5	40	27,4	23	15,8	4	2,7	3,55	1,089
Επιρροή συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων	17	11,6	31	21,2	39	26,7	37	25,3	22	15,1	2,89	1,238

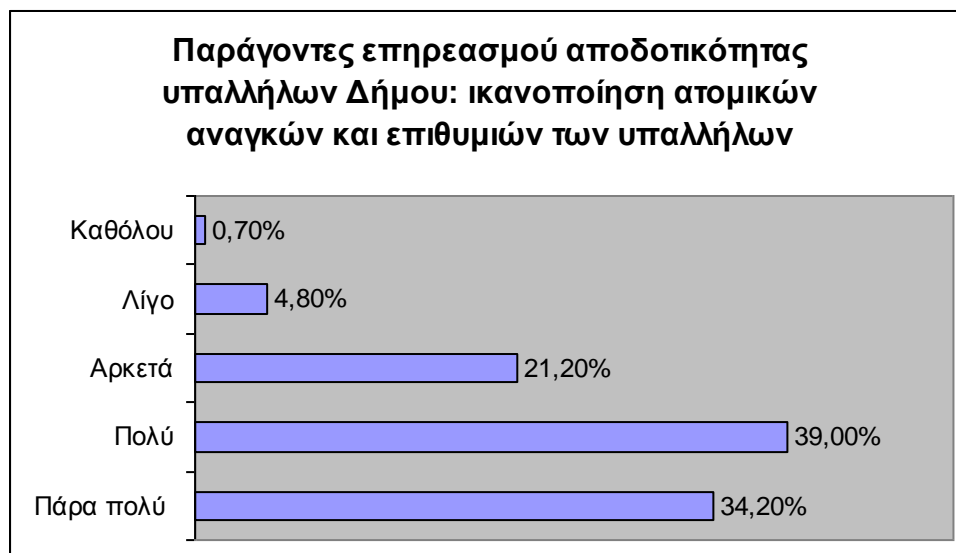
Διάγραμμα 9.17.: Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων: φυσικές συνθήκες εργασίας



Στην ερώτηση 5 «πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;», όσον αφορά το βαθμό επηρεασμού της αποδοτικότητας από τις «φυσικές συνθήκες εργασίας (φωτισμός, επαρκής αερισμός του χώρου, θερμοκρασία κ.λπ.)», ένα 57,5% απαντάει *πάρα πολύ*, ένα 28,8% *πολύ*, ένα 13,0% *αρκετά*, ένα μόλις 0,7% *λίγο*, ενώ, τέλος, είναι αξιοσημείωτο πως *καθόλου* δεν

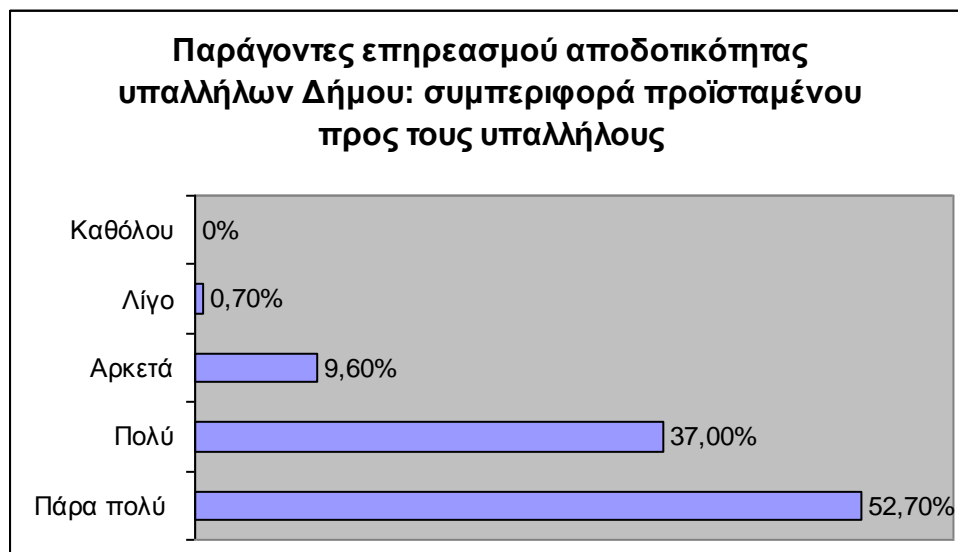
δηλώνει κανείς από τους ερωτώμενους (Μέσος Όρος = 4,43, Τυπική Απόκλιση = 0,742). Επομένως, από τα ως άνω παρατιθέμενα στοιχεία, διαφαίνεται ότι οι φυσικές συνθήκες εργασίας επηρεάζουν *πάρα πολύ* την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο.

Διάγραμμα 9.18.: Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων: ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων



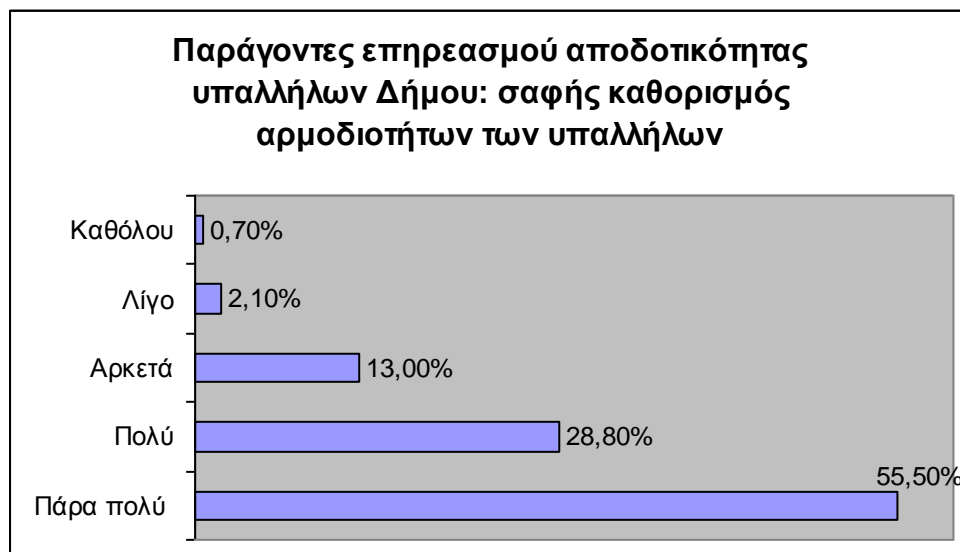
Όσον αφορά τώρα την «ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων», ένα ποσοστό 34,2% θεωρεί ότι αυτή επηρεάζει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο *πάρα πολύ*, ένα άλλο σημαντικότατο ποσοστό της τάξεως του 39,0% πιστεύει *πολύ*, ένα 21,2% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του υπό έρευνα Δήμου Αθηναίων δηλώνει *αρκετά*, ένα μικρό ποσοστό των ερωτώμενων υποκειμένων της συγκεκριμένης ερευνητικής διαδικασίας απαντάει *λίγο*, ενώ, πρέπει να επισημανθεί, εν τέλει, ότι ένα μόλις 0,7% νομίζει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 4,01, Τυπική Απόκλιση = 0,902). Επομένως, από τα ανωτέρω στατιστικά στοιχεία, γίνεται αντιληπτό πως η ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων ενδέχεται να αποτελεί έναν *πολύ* σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στον υπό εξέταση Δήμο Αθηναίων.

Διάγραμμα 9.19.: Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων: συμπεριφορά προϊστάμενου προς τους υπαλλήλους



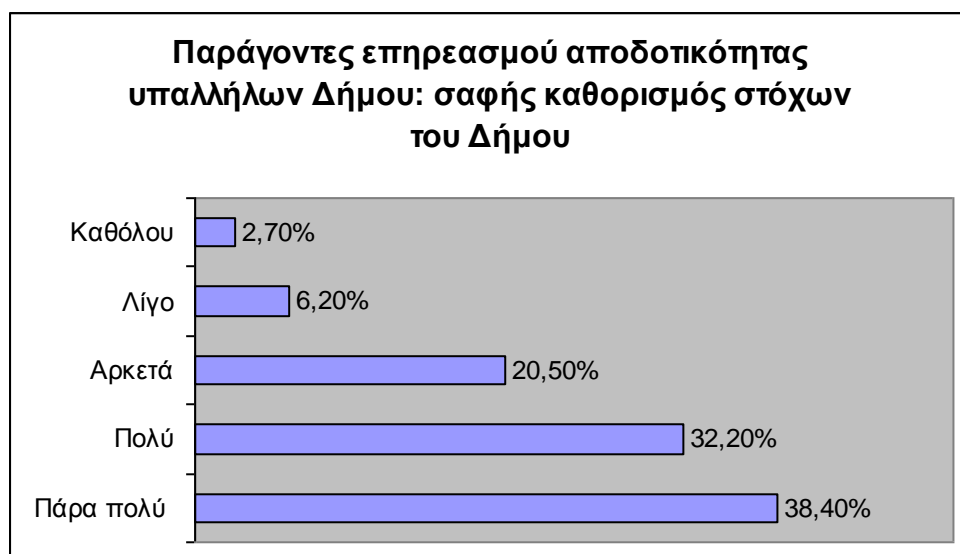
Όσον αφορά το βαθμό επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στον υπό μελέτη Δήμο από τη «συμπεριφορά του προϊστάμενου προς τους υπαλλήλους», η πλειονότητα των ερωτώμενων υποκειμένων της παρούσας έρευνας επέλεξε την απάντηση *πάρα πολύ* σε ποσοστό 52,7%, ακολουθεί η δήλωση *πολύ* σε ποσοστό 37,0%, η δήλωση *αρκετά* καταλαμβάνει το μικρό ποσοστό της τάξεως του 9,6%, ενώ, τέλος, έπεται η επιλογή *λίγο* σε ποσοστό το οποίο μόλις αγγίζει το 0,7% των απαντήσεων του συνολικού δείγματος της εν λόγω ερευνητικής προσπάθειας (Μέσος Όρος = 4,42, Τυπική Απόκλιση = 0,692). Επιπροσθέτως, είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η επιλογή *καθόλου* λαμβάνει μηδενικό ποσοστό. Συμπερασματικά, από τα μόλις προαναφερθέντα στατιστικά στοιχεία, η συμπεριφορά του προϊστάμενου προς τους υπαλλήλους φαίνεται να επηρεάζει σε *πάρα πολύ* σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο συγκεκριμένο Δήμο.

Διάγραμμα 9.20.: Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων: σαφής καθορισμός αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων



Όσον αφορά το βαθμό επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων από το «σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων», πρώτη και με διαφορά έρχεται η επιλογή *πάρα πολύ* σε ποσοστό της τάξεως του 55,5%, δεύτερη έρχεται η απάντηση *πολύ* με ποσοστό το οποίο κυμαίνεται στο διόλου ευκαταφρόνητο 28,8%, τρίτη έρχεται η δήλωση *αρκετά* με το σημαντικό ποσοστό του 13,0% και, τέλος, να σημειωθεί πως, τέταρτη έρχεται η επιλογή *λίγο* και πέμπτη η επιλογή *καθόλου*, λαμβάνοντας ποσοστά της τάξεως μόλις του 2,1% και 0,7% αντίστοιχα (Μέσος Όρος = 4,36, Τυπική Απόκλιση = 0,838). Με βάση πάντα τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία, ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων ενδέχεται να επηρεάζει *πάρα πολύ* την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο Αθηναίων.

Διάγραμμα 9.21.: Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων: σαφής καθορισμός στόχων του Δήμου



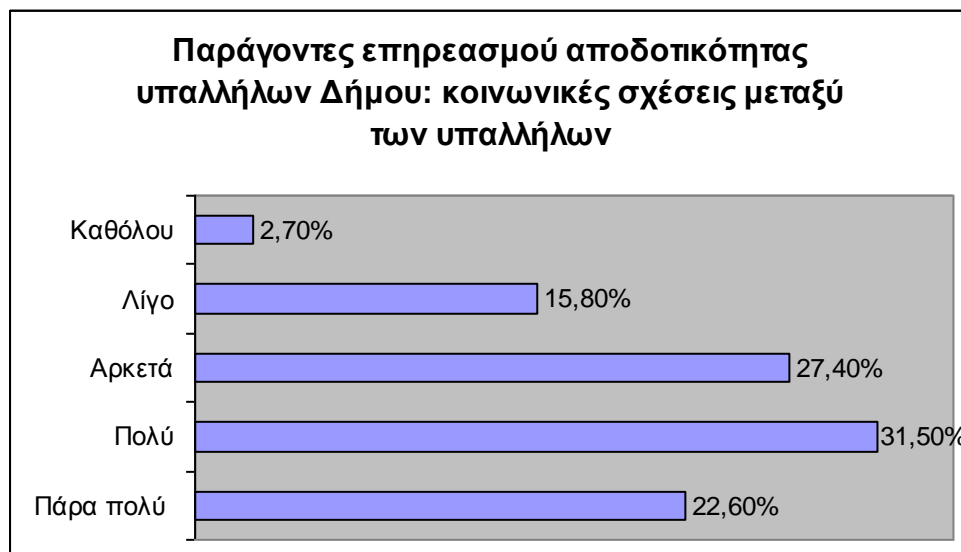
Όσον αφορά το βαθμό επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων από το «σαφής καθορισμό των στόχων», η πλειονότητα των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών, ήτοι το 38,4%, απάντησε *πάρα πολύ*, αμέσως μετά έρχεται η δήλωση *πολύ* με ποσοστό το οποίο κυμαίνεται στο 32,2%, την αμέσως επόμενη θέση καταλαμβάνει η απάντηση *αρκετά* με το σημαντικότερο ποσοστό της τάξεως του 20,5%, έπειτα ακολουθεί η απάντηση *λίγο* με το μικρό ποσοστό της τάξεως του 6,2%, ενώ, εν τέλει, μόνο το 2,7% των ερωτηθέντων υποκειμένων της εν λόγω ερευνητικής διαδικασίας απάντησε *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,97, Τυπική Απόκλιση = 1,044). Βάσει των ανωτέρω στατιστικών στοιχείων, παρατηρείται το ενδεχόμενο ο σαφής καθορισμός των στόχων στο Δήμο Αθηναίων να επηρεάζει σε *πάρα πολύ* σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα των δημοτικών υπαλλήλων και στελεχών του.

Διάγραμμα 9.22.: Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων: σαφής καθορισμός πολιτικής του Δήμου



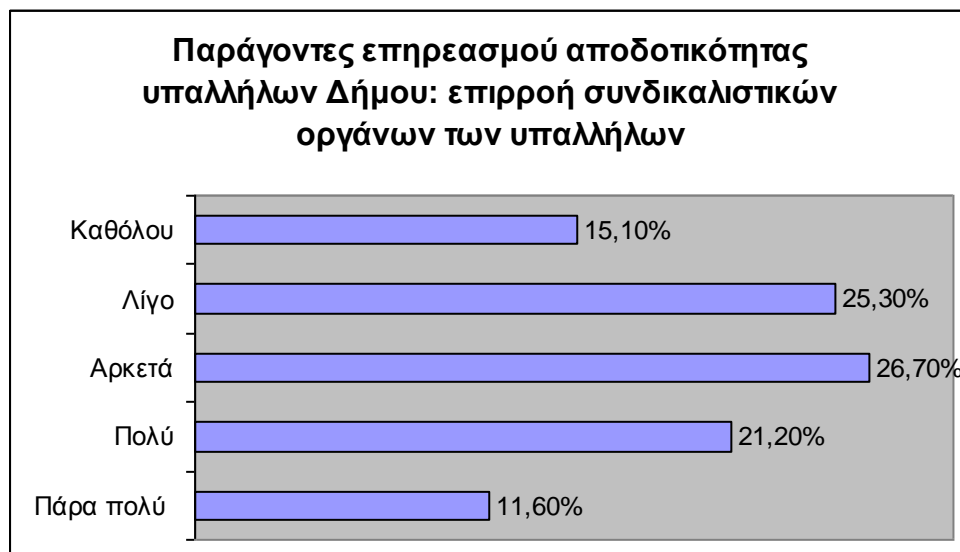
Όσον αφορά, τώρα, τον παράγοντα «σαφής καθορισμός πολιτικής του Δήμου», να σημειωθεί, στο σημείο αυτό, πως ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 27,4% δηλώνει ότι αυτός επηρεάζει *πάρα πολύ* την αποδοτικότητα των δημοτικών υπαλλήλων και, κατ'επέκταση, των δημοτικών στελεχών στον υπό έρευνα Δήμο Αθηναίων, ένα άλλο εξίσου μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 26,0% δηλώνει *πολύ*, η συντριπτική πλειονότητα των ερωτώμενων υποκειμένων της παρούσας ερευνητικής προσέγγισης σε ποσοστό 33,6% δηλώνει ότι ο σαφής καθορισμός πολιτικής του Δήμου επηρεάζει σε *αρκετά* μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα τόσο του υπαλληλικού όσο και του στελεχειακού δυναμικού του Δήμου, ενώ, αντίθετα, ένα πολύ μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 9,6% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του υπό μελέτη Δήμου Αθηναίων δηλώνει ότι ο σαφής καθορισμός της πολιτικής του Δήμου επηρεάζει *λίγο* την αποδοτικότητα των δημοτικών υπαλλήλων και στελεχών του και, τέλος, ένα μόλις 3,4% των ερωτώμενων δίνει την απάντηση *καθόλου* (Μέσος όρος = 3,64, Τυπική Απόκλιση = 1,087). Συμπερασματικά, με βάση, πάντα, τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία της συγκεκριμένης έρευνας, φαίνεται ο σαφής καθορισμός πολιτικής από πλευράς του Δήμου να συνιστά έναν *αρκετά* σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του.

Διάγραμμα 9.23.: Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων: κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων



Όσον αφορά τις «κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων», αυτές αποτελούν έναν *πάρα πολύ* σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του υπό εξέταση Δήμου Αθηναίων σύμφωνα με το 22,6% των ερωτώμενων υποκειμένων αυτής της ερευνητικής προσπάθειας. Επιπλέον, κατά τη μεγάλη πλειονότητα των ερωτώμενων, ήτοι κατά το ποσοστό της τάξεως του 31,5%, οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων στον εν λόγω Δήμο επηρεάζουν σε *πολύ* μεγάλο και, ταυτόχρονα, σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα των υπαλλήλων του, ενώ, επιπροσθέτως, είναι εμφανές πως ένα εξίσου μεγάλο και, συνάμα, σημαντικότερο ποσοστό των ερωτηθέντων της τάξεως του 27,4% πιστεύει ότι οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου αποτελούν έναν παράγοντα ο οποίος συμβάλλει σε *αρκετά* καθοριστικό βαθμό στην αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και των στελεχών του. Εξάλλου, αξίζει να σημειωθεί πως μόνο ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 15,8% των ερωτώμενων απάντησαν *λίγο* και μόλις άλλο ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 2,7% των ερωτώμενων δήλωσαν *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,55, Τυπική Απόκλιση = 1,089). Άρα, από τα προπαρατιθέμενα στοιχεία, γίνεται απολύτως αντιληπτό το ενδεχόμενο οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων να επηρεάζουν *πολύ* σημαντικά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, αλλά, βέβαια, και των στελεχών, στο Δήμο Αθηναίων.

Διάγραμμα 9.24.: Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων: επιρροή συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων

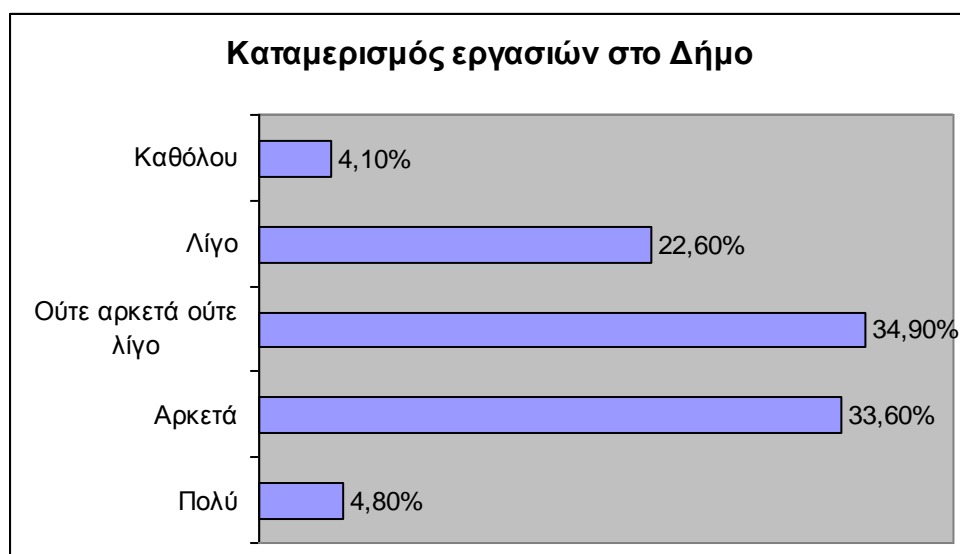


Όσον αφορά το βαθμό επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του Δήμου από την «επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων», μόνο ένα 11,6% θεωρεί ότι είναι *πάρα πολύ* μεγάλος, ένα 21,2% ότι είναι *πολύ* μεγάλος, η ισχυρή πλειονότητα, δηλαδή το ποσοστό της τάξεως του 26,7%, πιστεύει ότι είναι *αρκετά* σημαντικός παράγοντας, ένα διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό της τάξεως του 25,3% δηλώνει ότι είναι *λίγο* και, τέλος, ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 15,1% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του υπό εξέταση Δήμου Αθηναίων απαντάει με την επιλογή *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,89, Τυπική Απόκλιση = 1,238). Επομένως, σύμφωνα και με τα παραπάνω στοιχεία, η επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων μοιάζει να αποτελεί έναν *αρκετά* σημαντικό παράγοντα επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και των στελεχών του Δήμου Αθηναίων.

Πίνακας 9.12.: Καταμερισμός εργασιών στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 6	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο;	7	4,8	49	33,6	51	34,9	33	22,6	6	4,1	3,12	0,953

Διάγραμμα 9.25.: Καταμερισμός εργασιών στο Δήμο Αθηναίων

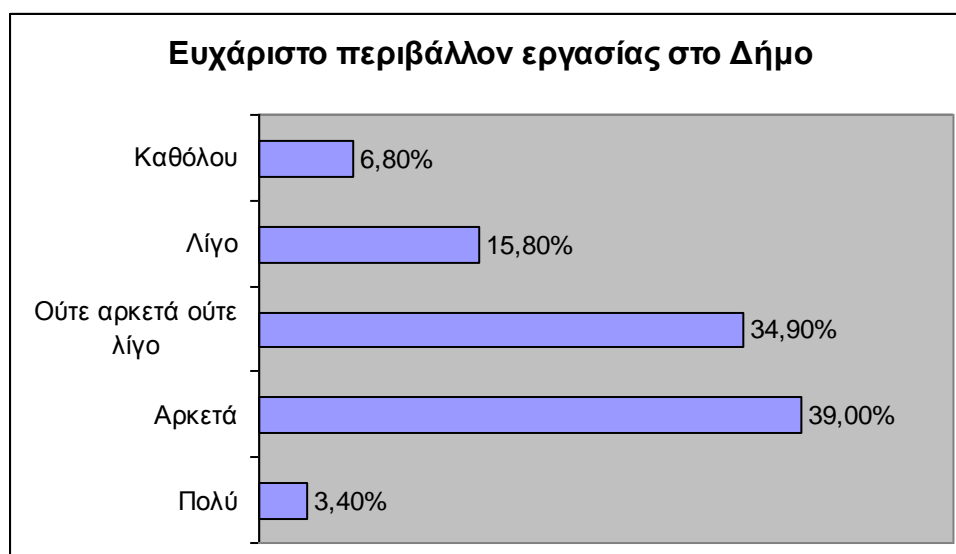


Στην ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας «υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο;», μόνο το 4,8% των ερωτώμενων απαντάει *πολύ*, το 33,6% απαντάει *αρκετά*, το 34,9% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 22,6% απαντάει *λίγο* και, τέλος, *καθόλου* δηλώνει μόλις το ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 4,1% (Μέσος Όρος = 3,12, Τυπική Απόκλιση = 0,953). Συνοψίζοντας, από τα παραπάνω στοιχεία και τις απαντήσεις των ερωτώμενων υποκειμένων αυτής της ερευνητικής προσπάθειας, φαίνεται να επικρατεί μία *ενδιάμεση κατάσταση* σε αυτόν τον τομέα του μανάτζμεντ, δηλαδή ένας *μέτριος βαθμός* καταμερισμού των εργασιών και των αρμοδιοτήτων, αν και η δήλωση *αρκετά* λαμβάνει και αυτή υψηλά ποσοστά.

Πίνακας 9.13.: Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 7	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο;	5	3,4	57	39,0	51	34,9	23	15,8	10	6,8	3,16	0,969

Διάγραμμα 9.26.: Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο Αθηναίων

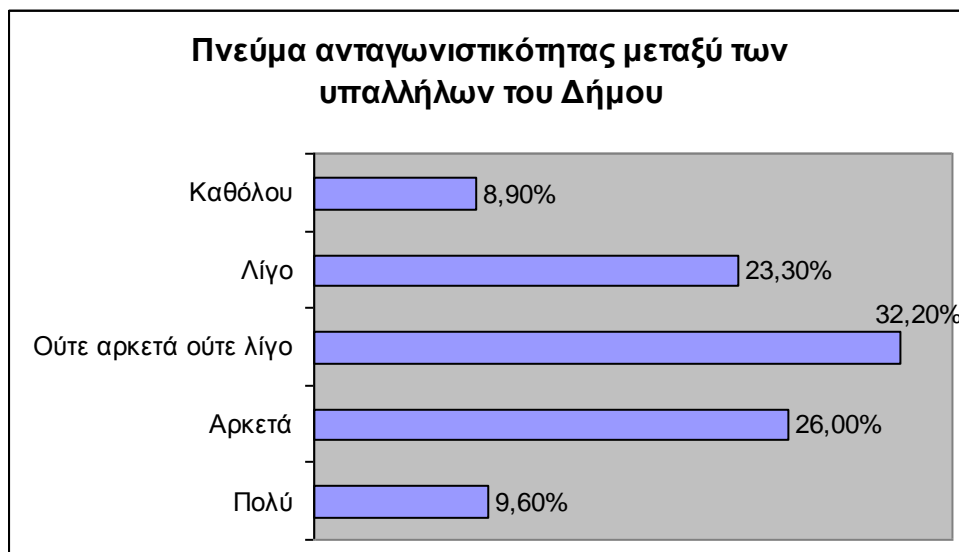


Όσον αφορά την ερώτηση 7 «υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο;», μόνο ένα 3,4% απαντάει *πολύ*, ένα 39,0% απαντάει *αρκετά*, ένα 34,9% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, ένα αξιοσέβαστο ποσοστό της τάξεως του 15,8% απαντάει *λίγο*, ενώ, παράλληλα, *καθόλου* δηλώνει ένα ποσοστό των ερωτώμενων υποκειμένων της έρευνας της τάξεως μόλις του 6,8% (Μέσος όρος = 3,16, Τυπική Απόκλιση = 0,969). Συμπερασματικά, από τα προαναφερθέντα στοιχεία, διαφαίνεται η τάση στο Δήμο Αθηναίων να υπάρχει ένα *αρκετά* ευχάριστο περιβάλλον εργασίας για τους υπαλλήλους και για τα στελέχη του.

Πίνακας 9.14.: Πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 8	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Νομίζετε ότι υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;	14	9,6	38	26,0	47	32,2	34	23,3	13	8,9	3,04	1,113

Διάγραμμα 9.27.: Πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων

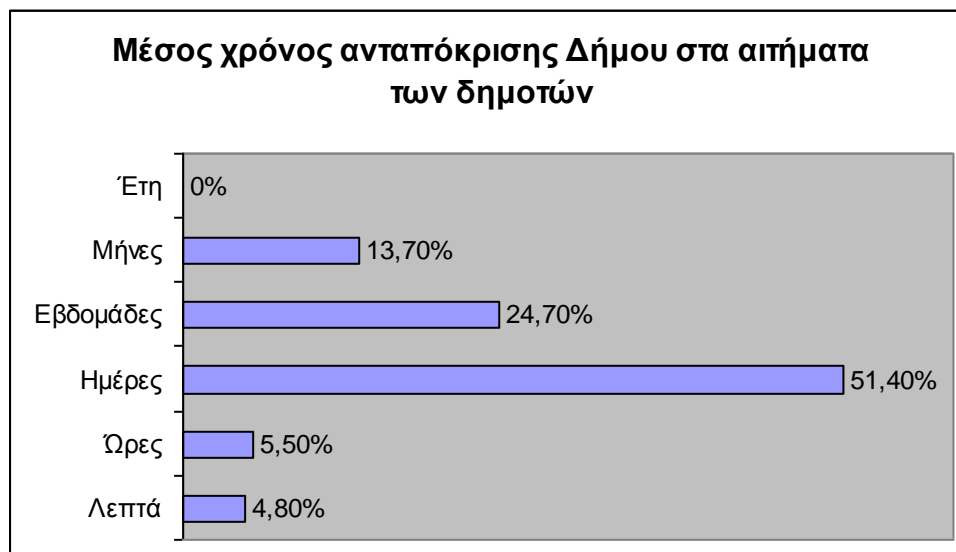


Στην ερώτηση 8 «νομίζετε ότι υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;», πολύ απαντάει μόλις το 9,6% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, αρκετά απαντάει το 26,0%, ούτε αρκετά ούτε λίγο το 32,2%, λίγο το 23,3% και, εν τέλει, καθόλου απαντάει μία μόνο μικρή μερίδα των ερωτώμενων, ήτοι ένα ποσοστό των υπαλλήλων και των στελεχών της τάξεως μόλις του 8,9% (Μέσος Όρος = 3,04, Τυπική Απόκλιση = 1,113). Από τα παραπάνω στοιχεία του πίνακα 10.14. αλλά και του διαγράμματος 10.27., διαφαίνεται το ενδεχόμενο στο Δήμο Αθηναίων να επικρατεί ένα μέτριο επίπεδο ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του, καθώς, επίσης, και μεταξύ των στελεχών του.

Πίνακας 9.15.: Μέσος χρόνος ανταπόκρισης του Δήμου Αθηναίων στα αιτήματα των δημοτών

Ερώτηση 9 Κατά την εκτίμησή σας, ποιος είναι ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης του Δήμου στα αιτήματα των δημοτών;	Λεπτά		Ώρες		Ημέρες		Εβδομάδες		Μήνες		Έτη		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
	7	4,8	8	5,5	75	51,4	36	24,7	20	13,7	0	0	3,37	0,954

Διάγραμμα 9.28.: Μέσος χρόνος ανταπόκρισης του Δήμου Αθηναίων στα αιτήματα των δημοτών

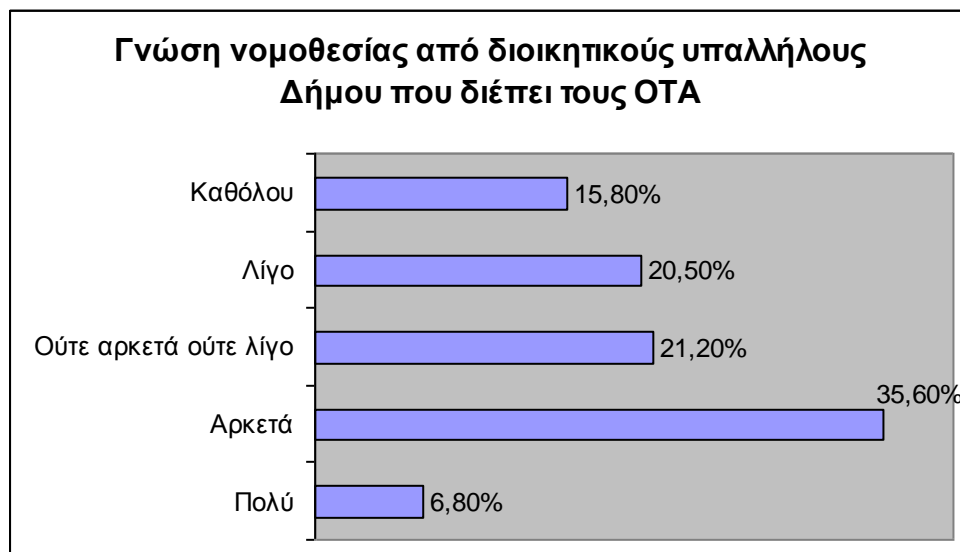


Στην ερώτηση 9 «κατά την εκτίμησή σας, ποιος είναι ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης του Δήμου στα αιτήματα των δημοτών;», το 4,8% απαντάει *λεπτά*, το 5,5% *ώρες*, η συντριπτική πλειονότητα, ήτοι το 51,4%, δηλώνει *ημέρες*, το 24,7% *εβδομάδες*, το 13,7% *μήνες*, ενώ, τέλος, είναι αξιοσημείωτο πως κανένας ερωτώμενος δεν δήλωσε την επιλογή *έτη* (Μέσος Όρος = 3,37, Τυπική Απόκλιση = 0,954). Άρα, από τα ανωτέρω στοιχεία, είναι φανερό ότι ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης του Δήμου Αθηναίων στα αιτήματα των δημοτών δηλώνεται ότι είναι κάποιες *ημέρες*.

Πίνακας 9.16.: Γνώση νομοθεσίας από διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Ερώτηση 10	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Γνωρίζετε τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;	10	6,8	52	35,6	31	21,2	30	20,5	23	15,8	2,97	1,215

Διάγραμμα 9.29.: Γνώση νομοθεσίας από διοικητικούς υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης

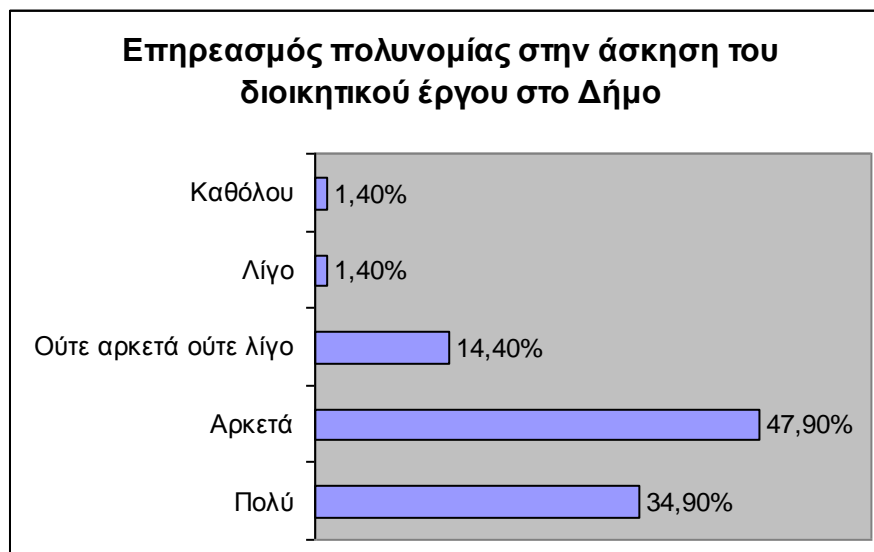


Στην ερώτηση 10 «γνωρίζετε τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;», μόνο το 6,8% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων απαντάει *πολύ*, η ισχυρή πλειονότητα, δηλαδή το 35,6%, απαντάει *αρκετά*, άλλο ένα 21,2% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 20,5% απαντάει *λίγο* και, εν τέλει, το πολύ σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 15,8% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,97, Τυπική Απόκλιση = 1,215). Επομένως, από τα παραπάνω στοιχεία, ο βαθμός ο οποίος οι διοικητικοί υπάλληλοι και τα διοικητικά στελέχη του Δήμου Αθηναίων γνωρίζουν τη νομοθεσία η οποία διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) ενδέχεται να είναι *αρκετά* μεγάλος.

Πίνακας 9.17.: Επηρεασμός πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 11	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζει η πολυνομία την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο;	51	34,9	70	47,9	21	14,4	2	1,4	2	1,4	4,14	0,811

Διάγραμμα 9.30.: Επηρεασμός πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο Αθηναίων

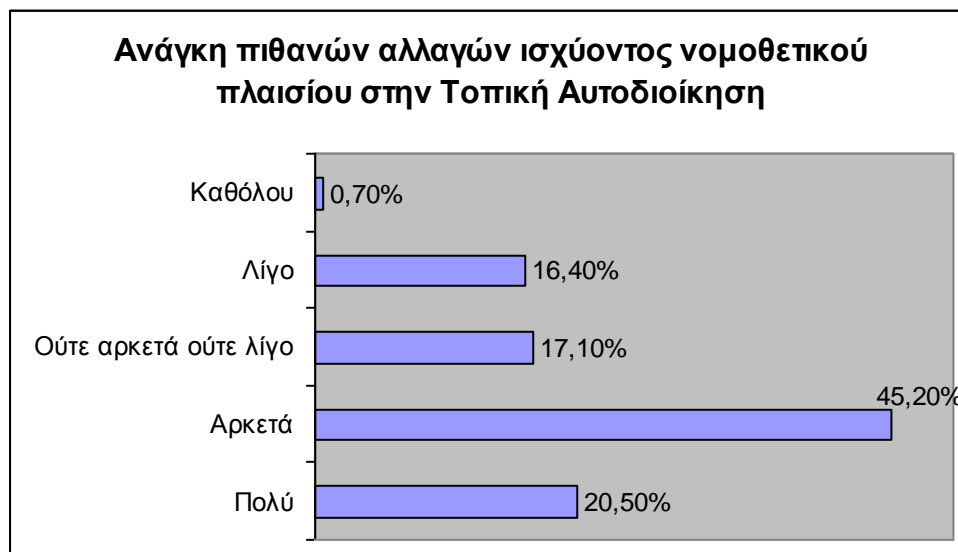


Στην ερώτηση 11 «κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζει η πολυνομία την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο;», *πολύ* απαντάει ένα σημαντικότατο ποσοστό της τάξεως του 34,9%, *αρκετά* απαντάει η πλειονότητα, ήτοι ένα ποσοστό της τάξεως του 47,9%, *ούτε αρκετά ούτε λίγο* απαντάει το διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό της τάξεως του 14,4%, ενώ, τέλος, οι επιλογές *λίγο* και *καθόλου* λαμβάνουν ένα ποσοστό της τάξεως του 1,4% έκαστες (Μέσος Όρος = 4,14, Τυπική Απόκλιση = 0,811). Άρα, από όλα τα ανωτέρω στοιχεία, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι η πολυνομία ενδέχεται να επηρεάζει *αρκετά* την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο Αθηναίων.

Πίνακας 9.18.: Ανάγκη πιθανών αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση

Ερώτηση 12	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση;	30	20,5	66	45,2	25	17,1	24	16,4	1	0,7	3,68	1,002

Διάγραμμα 9.31.: Ανάγκη πιθανών αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση

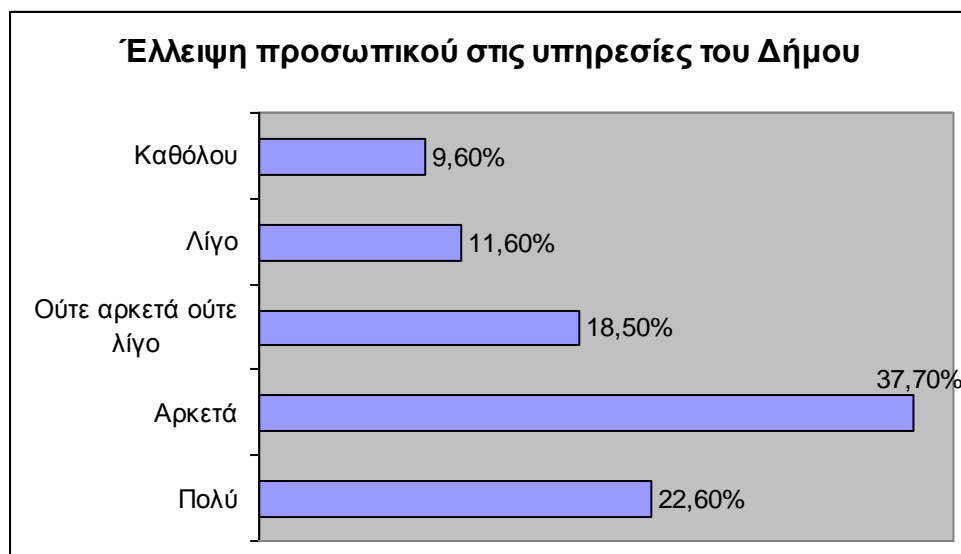


Στην ερώτηση 12 «θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση;», το 20,5% απαντάει *πολύ*, η πλειονότητα των ερωτώμενων υποκειμένων της παρούσας έρευνας, δηλαδή το 45,2% αυτών, δηλώνει *αρκετά*, ένα ποσοστό της τάξεως του 17,1% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, ένα άλλο ποσοστό της τάξεως του 16,4% δηλώνει *λίγο*, ενώ, εν τέλει, μόλις ένα 0,7% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του υπό μελέτη Δήμου Αθηναίων δίνει την απάντηση *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,68, Τυπική Απόκλιση = 1,002). Συμπερασματικά, φαίνεται ότι το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο το οποίο διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα χρειάζεται *αρκετές* αλλαγές και τροποποιήσεις.

Πίνακας 9.19.: Έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 13	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στην υπηρεσία σας;	33	22,6	55	37,7	27	18,5	17	11,6	14	9,6	3,52	1,233

Διάγραμμα 9.32.: Έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων



Στην ερώτηση 13 «θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στην υπηρεσία σας;», πολύ απαντάει το σημαντικότερο ποσοστό της τάξεως του 22,6% των ερωτηθέντων, αρκετά δηλώνει η πλειονότητα, ήτοι το 37,7%, ούτε αρκετά ούτε λίγο απαντάει το εξίσου σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 18,5% των ερωτηθέντων, λίγο δηλώνει το μικρό ποσοστό της τάξεως του 11,6% των ερωτηθέντων, ενώ, παράλληλα, μόνο το 9,6% απαντάει καθόλου (Μέσος Όρος = 3,52, Τυπική Απόκλιση = 1,233). Συνοψίζοντας, από τα παραπάνω στοιχεία, φαίνεται να υπάρχει αρκετή έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες του υπό εξέταση Δήμου Αθηναίων.

Πίνακας 9.20.: Σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 14	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;	13	8,9	58	39,7	31	21,2	37	25,3	7	4,8	3,23	1,075

Διάγραμμα 9.33.: Σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο Αθηναίων

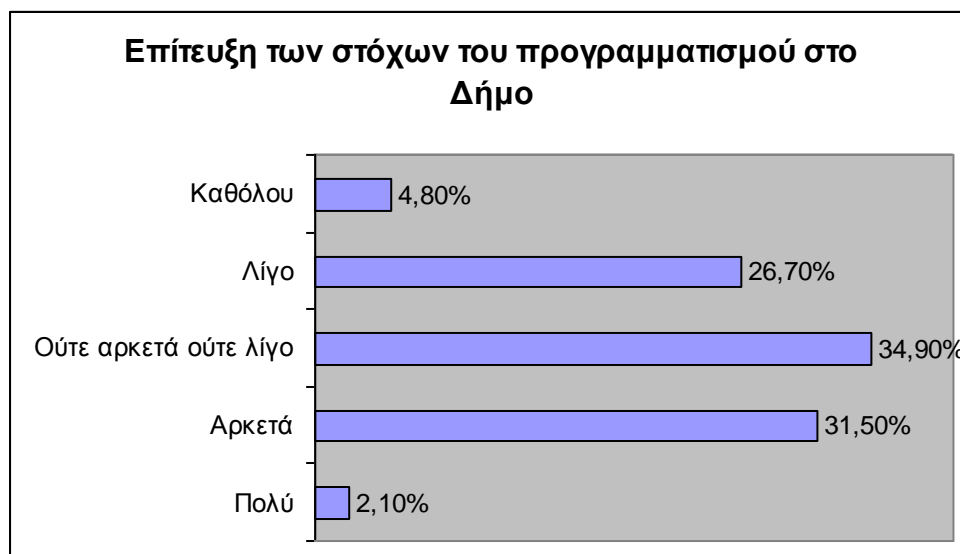


Στην ερώτηση 14 «πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;», μόνο το 8,9% απαντάει *πολύ*, η πλειονότητα, δηλαδή το 39,7%, απαντάει *αρκετά*, το σημαντικότερο ποσοστό της τάξεως του 21,2% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το ακόμη πιο σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 25,3% απαντάει *λίγο*, ενώ, ταυτόχρονα, μόλις το 4,8% των ερωτώμενων υπαλλήλων και στελεχών του υπό έρευνα Δήμου Αθηναίων απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,23, Τυπική Απόκλιση = 1,075). Επομένως, βάσει και των ως άνω παρατιθέμενων στοιχείων και δεδομένων, η σαφήνεια με την οποία καθορίζονται οι στόχοι από τους προϊσταμένους στο Δήμο Αθηναίων ενδέχεται να είναι *αρκετά* μεγάλη.

Πίνακας 9.21.: Επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 15	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;	3	2,1	46	31,5	51	34,9	39	26,7	7	4,8	2,99	0,928

Διάγραμμα 9.34.: Επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο Αθηναίων

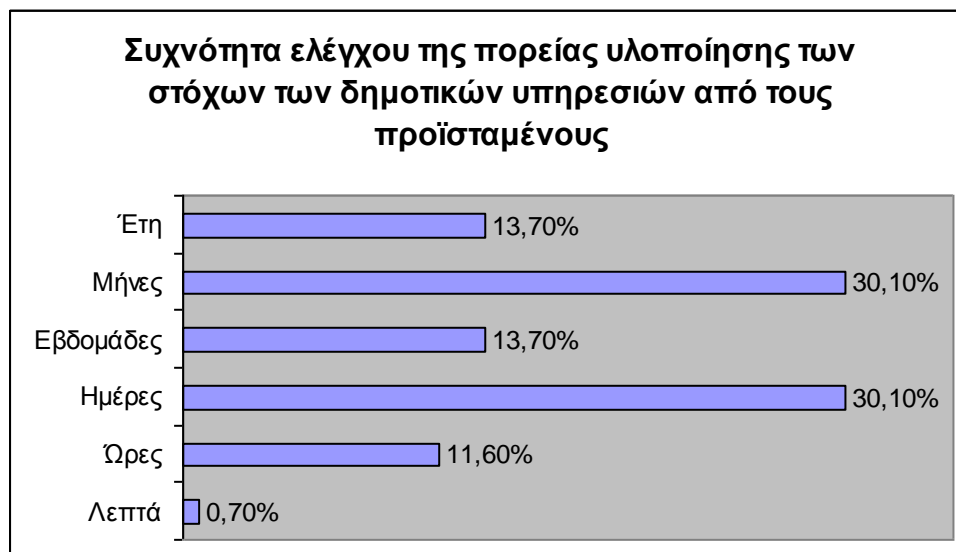


Στο ερώτημα 15 «νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;», μόλις το ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 2,1% δηλώνει *πολύ*, *αρκετά* δηλώνει το σημαντικότατο 31,5% των ερωτώμενων, η πλειονότητα, ήτοι το 34,9%, δηλώνει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το αξιοσημείωτο 26,7% των ερωτηθέντων υποκειμένων της εν λόγω ερευνητικής προσέγγισης δηλώνει *λίγο* και, τέλος, επίσης μόνο ένα 4,8% των ερωτώμενων υπαλλήλων και στελεχών του υπό μελέτη Δήμου Αθηναίων δηλώνει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,99, Τυπική Απόκλιση = 0,928). Άρα, από τα ανωτέρω στατιστικά στοιχεία, η επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο Αθηναίων είναι πιθανόν να πραγματοποιείται σε *ικανοποιητικό βαθμό*.

Πίνακας 9.22.: Συχνότητα ελέγχου της πορείας υλοποίησης των στόχων των υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων από τους προϊσταμένους

Ερώτηση 16	Λεπτά		Ώρες		Ημέρες		Εβδομάδες		Μήνες		Έτη		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πόσο συχνά ελέγχεται από τον προϊστάμενό σας η πορεία υλοποίησης των στόχων του Δήμου;	1	0,7	17	11,6	44	30,1	20	13,7	44	30,1	20	13,7	4,02	1,3

Διάγραμμα 9.35.: Συχνότητα ελέγχου της πορείας υλοποίησης των στόχων των υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων από τους προϊσταμένους

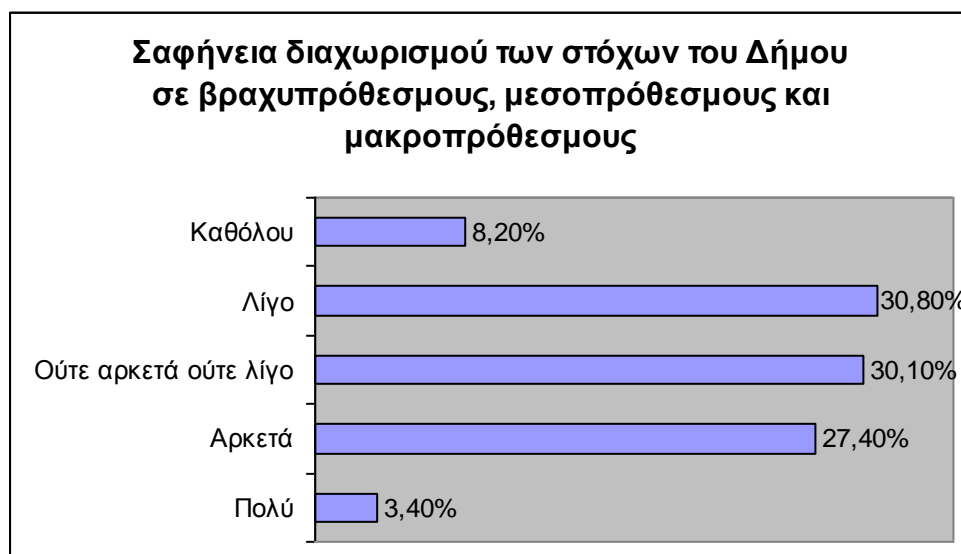


Στην ερώτηση 16 «πόσο συχνά ελέγχεται από τον προϊστάμενό σας η πορεία υλοποίησης των στόχων του Δήμου;», *λεπτά* απαντάει το ελαχιστότατο ποσοστό της τάξεως μόλις του 0,7% των ερωτηθέντων υποκειμένων της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας, *ώρες* απαντάει το αξιοσημείωτο ποσοστό της τάξεως του 11,6% των ερωτώμενων υποκειμένων της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας, όσον αφορά την επιλογή *ημέρες*, σε αυτήν απαντάει η σχετική πλειονότητα των ερωτηθέντων υπαλλήλων και στελεχών του υπό έρευνα Δήμου Αθηναίων, ήτοι το πολύ σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 30,1%, ένα σαφώς μικρότερο ποσοστό της τάξεως του 13,7% απαντάει *εβδομάδες*, μία άλλη εξίσου σχετική πλειονότητα των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων αλλά και στελεχών του εν λόγω Δήμου, δηλαδή ένα ακόμη σημαντικότατο ποσοστό της τάξεως επίσης του 30,1%, απαντάει *μήνες*, ενώ, τέλος, ένα ακόμα άλλο ποσοστό της τάξεως του 13,7% των ερωτηθέντων υποκειμένων της έρευνας απαντάει *έτη* (Μέσος Όρος = 4,02, Τυπική Απόκλιση = 1,3). Από την ανάλυση των παραπάνω στατιστικών στοιχείων της έρευνας, φαίνεται ότι ο έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων των διαφόρων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων από τους εκάστοτε προϊσταμένους ασκείται ανά συγκεκριμένο αριθμό *ημερών* ή και *μηνών*.

Πίνακας 9.23.: Σαφήνεια διαχωρισμού των στόχων του Δήμου Αθηναίων σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους

Ερώτηση 17	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;	5	3,4	40	27,4	44	30,1	45	30,8	12	8,2	2,87	1,019

Διάγραμμα 9.36.: Σαφήνεια διαχωρισμού των στόχων του Δήμου Αθηναίων σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους

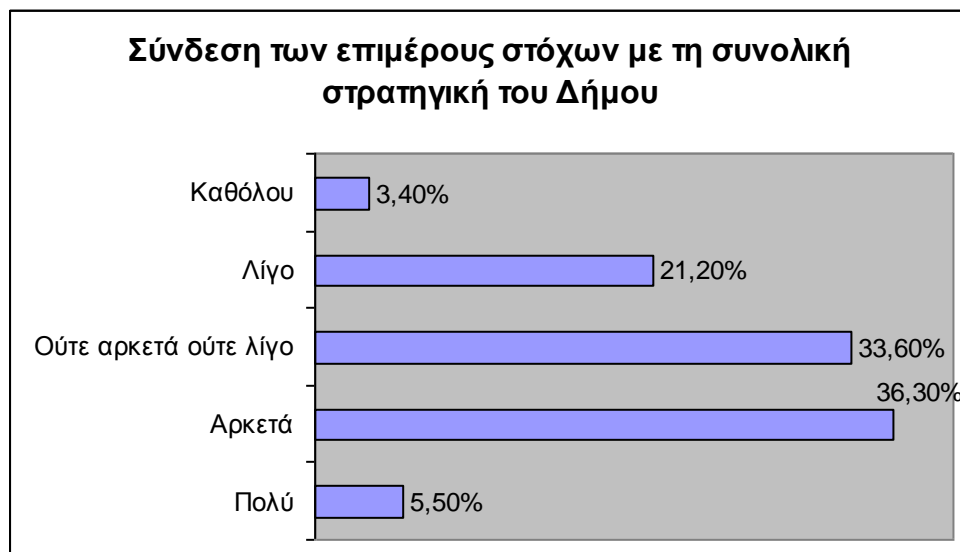


Στην ερώτηση 17 του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου «θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;», *πολύ* δηλώνει μόλις το 3,4%, *αρκετά* το αξιόλογο ποσοστό της τάξεως του 27,4% των ερωτώμενων, *ούτε αρκετά ούτε λίγο* το αξιοσημείωτο ποσοστό της τάξεως του 30,1% των ερωτηθέντων, *λίγο* η ισχυρή πλειονότητα των ερωτώμενων, δηλαδή το 30,8% αυτών, ενώ, εν τέλει, *καθόλου* δηλώνει μόνο ένα ποσοστό της τάξεως του 8,2% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του υπό μελέτη Δήμου Αθηναίων της εν λόγω ερευνητικής προσέγγισης (Μέσος Όρος = 2,87, Τυπική Απόκλιση = 1,019). Από τα ως άνω παρατιθέμενα στοιχεία του πίνακα 10.23. αλλά και του διαγράμματος 10.36., διαφαίνεται ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου Αθηναίων σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους να μην είναι *αρκετά* σαφής.

Πίνακας 9.24.: Σύνδεση των επιμέρους στόχων με τη συνολική στρατηγική του Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 18	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;	8	5,5	53	36,3	49	33,6	31	21,2	5	3,4	3,19	0,949

Διάγραμμα 9.37.: Σύνδεση των επιμέρους στόχων με τη συνολική στρατηγική του Δήμου Αθηναίων

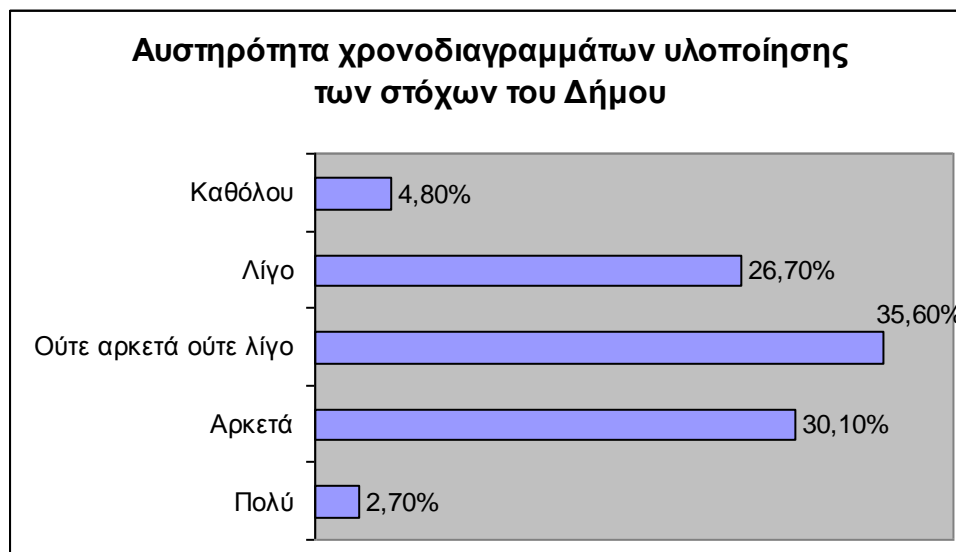


Στην ερώτηση 18 «θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;», μόνο ένα 5,5% απαντάει *πολύ*, η πλειονότητα, ήτοι ένα 36,3%, απαντάει *αρκετά*, άλλο ένα αξιοσημείωτο ποσοστό της τάξεως του 33,6% των ερωτηθέντων υποκειμένων της παρούσης ερευνητικής διαδικασίας απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, αξιόλογο είναι, επίσης, το ποσοστό εκείνων που απαντούν *λίγο*, δηλαδή το 21,2% αυτών, ενώ, κλείνοντας, *καθόλου* απαντάει μόλις το 3,4% των ερωτώμενων (Μέσος Όρος = 3,19, Τυπική Απόκλιση = 0,949). Από τα παραπάνω στοιχεία της έρευνας, ενδέχεται να συνδέονται *αρκετά* οι επιμέρους στόχοι με τη συνολική στρατηγική του Δήμου Αθηναίων.

Πίνακας 9.25.: Αυστηρότητα των χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 19	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;	4	2,7	44	30,1	52	35,6	39	26,7	7	4,8	2,99	0,936

Διάγραμμα 9.38.: Αυστηρότητα των χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου Αθηναίων

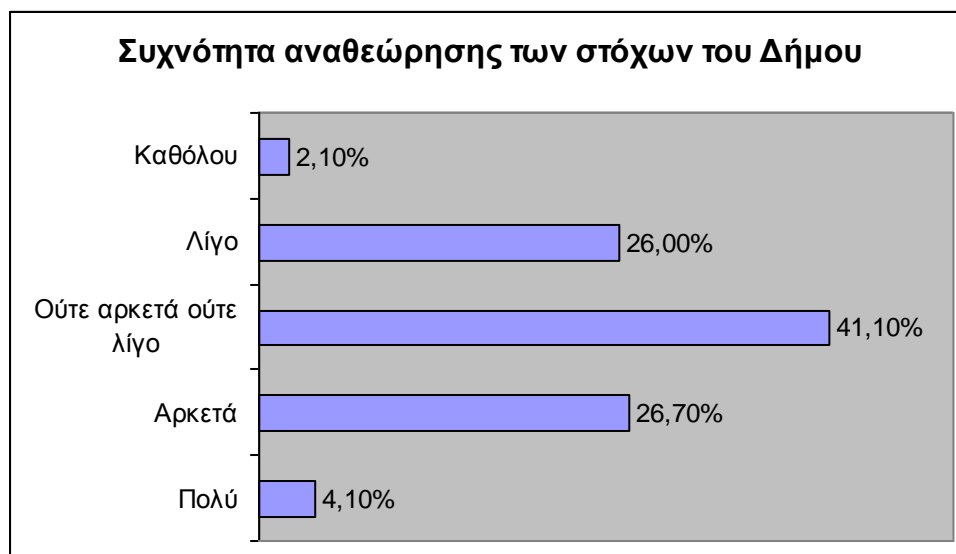


Στην ερώτηση 19 του ερωτηματολογίου «κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;», ένα ποσοστό της τάξεως μόλις του 2,7% απαντάει *πολύ*, ένα 30,1% απαντάει *αρκετά*, ένα άλλο 35,6% *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, ένα 26,7% *λίγο* και, την ίδια χρονική στιγμή, μόνο ένα 4,8% απαντάει *καθόλου* (Μέσος όρος = 2,99, Τυπική Απόκλιση = 0,936). Επομένως, από τα ανωτέρω στοιχεία, γίνεται αντιληπτό ότι στο Δήμο Αθηναίων φαίνεται πως τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του είναι σε σημαντικό βαθμό αυστηρά.

Πίνακας 9.26.: Συχνότητα αναθεώρησης των στόχων του Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 20	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;	6	4,1	39	26,7	60	41,1	38	26,0	3	2,1	3,05	0,881

Διάγραμμα 9.39.: Συχνότητα αναθεώρησης των στόχων του Δήμου Αθηναίων

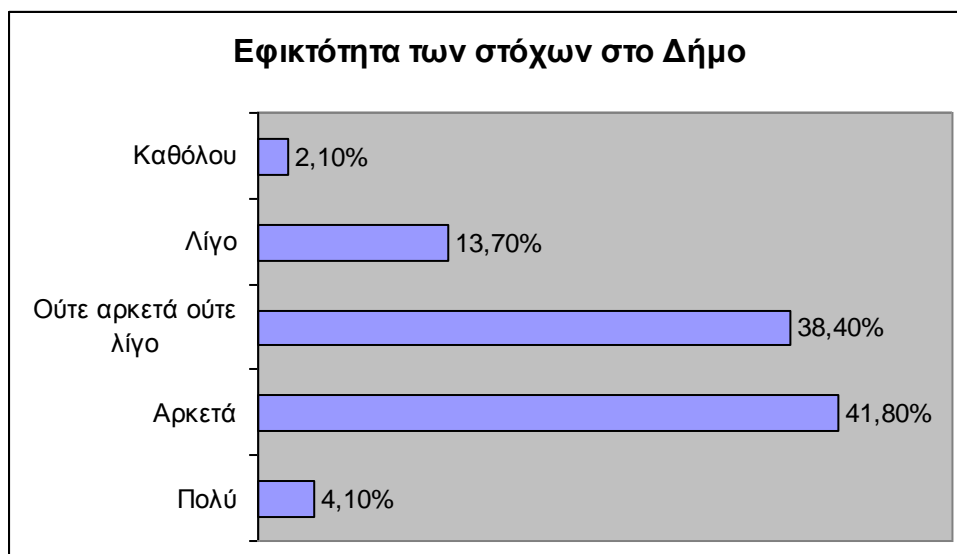


Στην ερώτηση 20 «πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;», ένα 4,1% δηλώνει *πολύ*, ένα 26,7% *αρκετά*, ένα 41,1% *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, ένα 26,0% *λίγο* και ένα 2,1% *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,05, Τυπική Απόκλιση = 0,881). Επομένως, με βάση τα ως άνω παρατιθέμενα στοιχεία, φαίνεται ότι στο Δήμο Αθηναίων οι στόχοι του αναθεωρούνται με *ικανοποιητική* συχνότητα.

Πίνακας 9.27.: Εφικτότητα των στόχων στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 21	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;	6	4,1	61	41,8	56	38,4	20	13,7	3	2,1	3,32	0,838

Διάγραμμα 9.40.: Εφικτότητα των στόχων στο Δήμο Αθηναίων

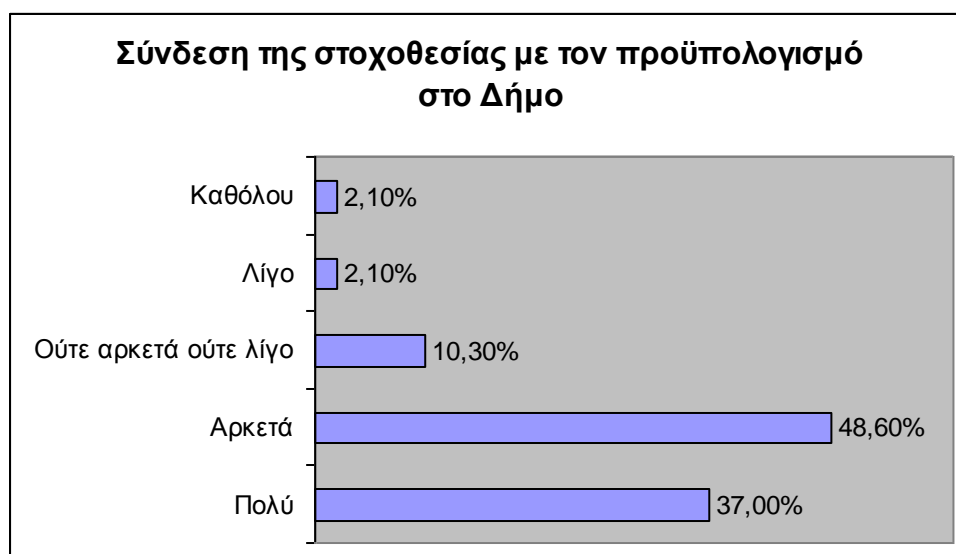


Στην ερώτηση 21 «πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;», ένα 4,1% απάντησε *πολύ*, ένα 41,8% *αρκετά*, ένα 38,4% *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, ένα 13,7% *λίγο* και, τέλος, ένα 2,1% *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,32, Τυπική Απόκλιση = 0,838). Από τα προπαρατιθέμενα στοιχεία, οι στόχοι στο Δήμο Αθηναίων θεωρούνται *αρκετά* εφικτοί.

Πίνακας 9.28.: Σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 22	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;	54	37,0	71	48,6	15	10,3	3	2,1	3	2,1	4,16	0,847

Διάγραμμα 9.41.: Σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο Αθηναίων

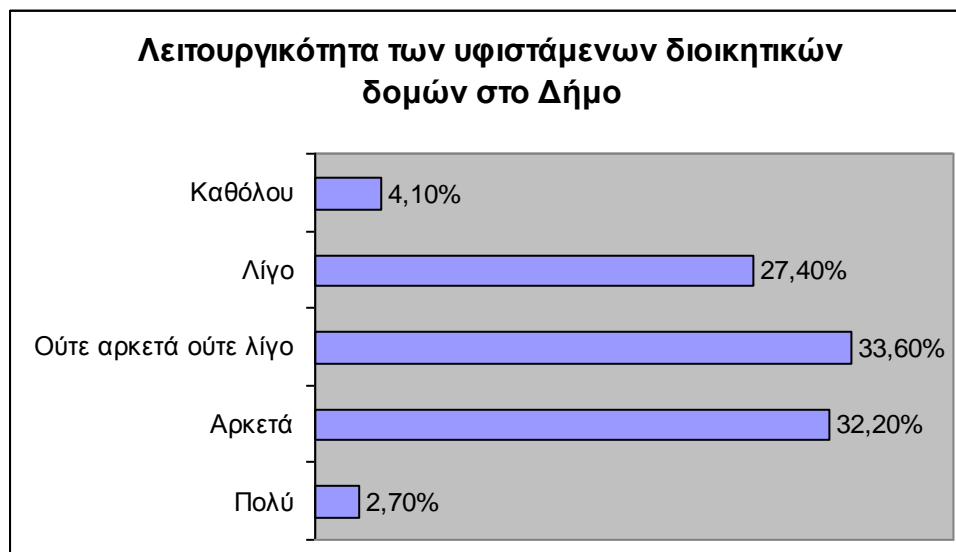


Στην ερώτηση 22 «κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;», ένα 37,0% δήλωσε *πολύ*, ένα 48,6% *αρκετά*, ένα 10,3% *ούτε αρκετά ούτε λίγο* και, εν τέλει, από ένα 2,1% έκαστες λαμβάνουν οι επιλογές *λίγο*, *καθώς*, επίσης, και *καθόλου* (Μέσος Όρος = 4,16, Τυπική Απόκλιση = 0,847). Συνοψίζοντας, από τα παραπάνω στοιχεία, ο καθορισμός των στόχων στο Δήμο Αθηναίων ενδέχεται να επηρεάζεται από τον προϋπολογισμό του εν λόγω Δήμου *αρκετά*.

Πίνακας 9.29.: Λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 23	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πιστεύετε ότι είναι λειτουργικές οι υπάρχουσες διοικητικές δομές του Δήμου;	4	2,7	47	32,2	49	33,6	40	27,4	6	4,1	3,02	0,936

Διάγραμμα 9.42.: Λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών στο Δήμο Αθηναίων

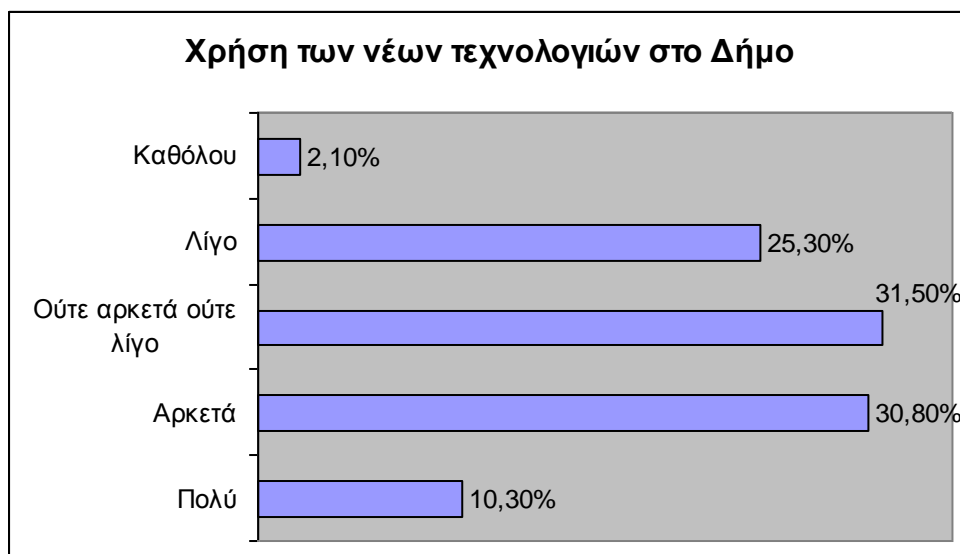


Στην ερώτηση 23 «πιστεύετε ότι είναι λειτουργικές οι υπάρχουσες διοικητικές δομές του Δήμου;», ένα 2,7% δηλώνει *πολύ*, ένα 32,2% *αρκετά*, ένα 33,6% *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, ένα 27,4% *λίγο* και ένα 4,1% δηλώνει *καθόλου* (Μέσος όρος = 3,02, Τυπική Απόκλιση = 0,936). Επομένως, από τα παραπάνω στοιχεία, φαίνεται ότι οι υφιστάμενες διοικητικές δομές στο Δήμο Αθηναίων είναι σε *ικανοποιητικό* επίπεδο λειτουργικές.

Πίνακας 9.30.: Χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 24	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Κατά τη γνώμη σας, ο Δήμος χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;	15	10,3	45	30,8	46	31,5	37	25,3	3	2,1	3,22	1,007

Διάγραμμα 9.43.: Χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο Αθηναίων

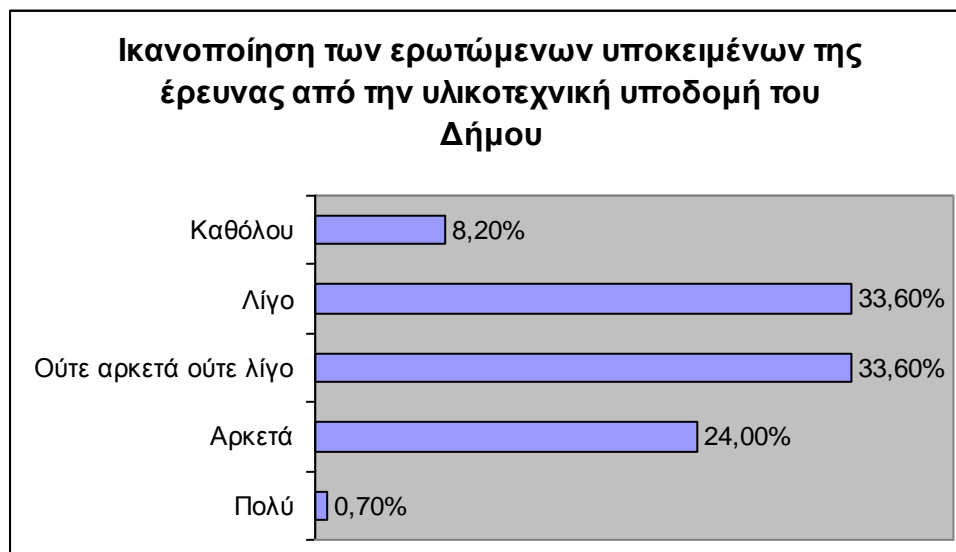


Στην ερώτηση 24 «κατά τη γνώμη σας, ο Δήμος χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;», το 10,3% απαντάει *πολύ*, το 30,8% απαντάει *αρκετά*, το 31,5% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 25,3% απαντάει *λίγο* και το 2,1% απαντάει *καθόλου* (Μέσος όρος = 3,22, Τυπική Απόκλιση = 1,007). Άρα, από τα ως άνω στατιστικά στοιχεία της έρευνας, διαφαίνεται ο Δήμος Αθηναίων να χρησιμοποιεί *ικανοποιητικά* τις νέες τεχνολογίες.

Πίνακας 9.31.: Ικανοποίηση των ερωτώμενων υποκειμένων της έρευνας από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 25	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου;	1	0,7	35	24,0	49	33,6	49	33,6	12	8,2	2,75	0,936

Διάγραμμα 9.44.: Ικανοποίηση των ερωτώμενων υποκειμένων της έρευνας από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου Αθηναίων



Στην ερώτηση 25 «είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου;», μόνο το 0,7% απάντησε *πολύ*, το 24,0% απάντησε *αρκετά*, το 33,6% απάντησε *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, άλλο ένα 33,6% απάντησε *λίγο* και, τέλος, μόλις το 8,2% απάντησε *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,75, Τυπική Απόκλιση = 0,936). Από τα παραπάνω στοιχεία, φαίνεται ότι η υφιστάμενη υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου Αθηναίων είναι *όχι και τόσο ικανοποιητική*.

Πίνακας 9.32.: Ωφέλεια για το Δήμο Αθηναίων από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις

Ερώτηση 26.α.	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πόσο ωφέλιμη για το Δήμο θεωρείτε την τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις;	8	5,5	37	25,3	41	28,1	27	18,5	33	22,6	2,73	1,223

Διάγραμμα 9.45.: Ωφέλεια για το Δήμο Αθηναίων από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις



Στο ερώτημα 26^α του παρόντος ερωτηματολογίου «πόσο ωφέλιμη για το δήμο θεωρείτε την τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις;», μόνο το ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 5,5% δήλωσε *πολύ*, το 25,3% *αρκετά*, η ισχνή πλειονότητα, ήτοι το 28,1%, *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 18,5% *λίγο*, ενώ, εν τέλει, *καθόλου* δήλωσε το αξιολογότερο ποσοστό της τάξεως του 22,6% των ερωτώμενων, καταλαμβάνοντας, έτσι, την Τρίτη θέση στη σειρά των απαντήσεων (Μέσος Όρος = 2,73, Τυπική Απόκλιση = 1,223). Από τα παραπάνω στοιχεία τόσο του πίνακα 10.32. όσο και του διαγράμματος 10.45., διαφαίνεται η τακτική της εκχώρησης δραστηριοτήτων και λειτουργιών του Δήμου σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, αγγλιστί *outsourcing*, να έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα για τον τοπικό οργανισμό.

Στην ανοιχτού τύπου ερώτηση 26β. «δικαιολογήστε παρακαλώ σύντομα την παραπάνω απάντησή σας», πιθανά *πλεονεκτήματα* της εκχώρησης δραστηριοτήτων και λειτουργιών του Δήμου Αθηναίων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις (*outsourcing*), βάσει των απαντήσεων των ερωτηθέντων υπαλλήλων και στελεχών, είναι, μεταξύ άλλων, η μείωση των δαπανών του Δήμου, η μείωση της γραφειοκρατίας, η αύξηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους δημότες και, άρα, συνακολούθως, η αύξηση της ικανοποίησής τους, η δημιουργία οικονομιών κλίμακας³⁰⁰ εντός του Δήμου μέσω της αгаστικής συνεργασίας του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας και, τέλος, η απόκτηση σχετικής τεχνογνωσίας από το Δήμο μέσω της μεταφοράς σε αυτόν όλων των

³⁰⁰ Οικονομίες κλίμακας (*economies of scale*) είναι ένας όρος των οικονομικών επιστημών, ο οποίος αναφέρεται στη μείωση του κόστους που επιτυγχάνει μία επιχείρηση αυξάνοντας την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος και χαρακτηρίζει την παραγωγή ενός οποιουδήποτε προϊόντος. Ένα προϊόν, επομένως, παρουσιάζει (θετικές) οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή του, όταν η αύξηση όλων των εισροών κατά X, αυξάνει την τελική παραγωγή κατά περισσότερο από X. Για παράδειγμα, εάν ένα εργοστάσιο φτιάχνει δύο (2) μολύβια την ημέρα, τότε, φτιάχνοντας ένα όμοιο εργοστάσιο δίπλα του θα αυξήσει την παραγωγή σε περισσότερα από τέσσερα (4) μολύβια την ημέρα.

χρησιμοποιούμενων πρακτικών, τεχνικών, αλλά, επιπροσθέτως, και μεθόδων των ιδιωτικών επιχειρήσεων³⁰¹.

Αντίθετα, πιθανά *μειονεκτήματα* της προαναφερθείσας τακτικής και πρακτικής στον υπό έρευνα Δήμο Αθηναίων, με βάση, πάντα, όλες εκείνες τις απαντήσεις των ερωτηθέντων υποκειμένων της εν λόγω ερευνητικής διαδικασίας, συνιστούν, μεταξύ άλλων, η τιμολόγηση των παρεχόμενων δημοτικών υπηρεσιών, η σημαντικότερη απώλεια εσόδων για το Δήμο σε περίπτωση που εκχωρηθούν στην ιδιωτική πρωτοβουλία μείζονες χρηματοοικονομικές λειτουργίες του τοπικού οργανισμού, η αξιοσημείωτη έλλειψη κοινωνικής ευαισθησίας από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες εστιάζουν μόνον στο κέρδος, η μερική ή, ακόμη, και η πλήρης αδιαφορία των ιδιωτικών εταιρειών για την ποιότητα των προσφερόμενων και των παρεχόμενων υπηρεσιών από την άποψη ότι αυτές ενδιαφέρονται αποκλειστικά και μόνον για την κερδοφορία τους, η σταδιακή, αλλά, συνάμα, και η σταθερή επικράτηση, κοινωνικά και όχι μόνον, ανάληπτων ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων στη διοίκηση του Δήμου γεγονός το οποίο δημιουργεί ένα αίσθημα φόβου, ανασφάλειας, καθώς, επίσης, και γενικευμένου πανικού στους εργαζομένους σχετικά με τη μείωση και, συνεπώς, την απώλεια των θέσεων εργασίας τους μέσω της δραστηκής μείωσης των δομών του Δήμου, πολιτική η οποία ακολουθείται ευρύτατα, τις τελευταίες δεκαετίες, στο χώρο της ιδιωτικής οικονομίας, η δημιουργία φόβου τόσο στους εργαζομένους όσο και στους πολίτες του Δήμου σχετικά με τη σταδιακή ιδιωτικοποίηση του συνόλου των προσφερόμενων υπηρεσιών από το Δήμο ή έστω της πλειονότητας ή και ενός μέρους αυτών και, σε τελική ανάλυση και ερμηνεία, η αύξηση του γραφειοκρατικού, του οικονομικού και του διοικητικού κόστους του Δήμου, από την άποψη, κυρίως, ότι η τυχόν εκχώρηση δημοτικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας ίσως δημιουργήσει περισσότερο πολυδαίδαλες διοικητικές δομές, σε τέτοιο βαθμό και επίπεδο, μάλιστα, που θα ήταν, ασφαλώς, προτιμότερο να μην είχε ακολουθηθεί, σε ουδεμία, φυσικά, περίπτωση, η ως άνω τακτική και πρακτική αλλά να παραμείνουν οι προαναφερθείσες δραστηριότητες και λειτουργίες στο βασικό πυρήνα των δημοτικών δράσεων, καθώς, επιπλέον, και των δημοτικών έργων.

Εξάλλου, είναι αδήριτη ανάγκη να προστεθεί στο σημείο αυτό ότι, όσον αφορά τα *μειονεκτήματα* του outsourcing στο Δήμο Αθηναίων, οι υπηρεσίες οι οποίες προσφέρει και οι οποίες παρέχει ο Δήμος είναι σχετικά πιο φθηνές για τους πολίτες του και σχετικά πιο ολοκληρωμένες, συγκριτικά, πάντοτε, με αυτές τις οποίες είναι δυνατόν να προσφέρει και να παρέχει ένας ιδιώτης, ήτοι ένας ιδιωτικός φορέας, από πλευράς, κατά κύριο λόγο, ότι ο πρώτος κατέχει, πλέον, μπορεί, τώρα, με πάσαν ασφάλεια και βεβαιότητα να ειπωθεί, την απαιτούμενη αυτήν τεχνογνωσία, όσον αφορά, βεβαίως, την κοινωνική πολιτική, την οποία πιθανόν να μην έχουν οι κερδοσκοπικοί οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, γεγονός το οποίο, στην περίπτωση εκείνη της εκχώρησης των δημοτικών δραστηριοτήτων και λειτουργιών σε αυτούς, θα μπορούσε να οδηγήσει σε μία επακόλουθη αύξηση του κόστους των παρεχόμενων και των προσφερόμενων δημοτικών υπηρεσιών, αλλά, παράλληλα, και σε μία ενδεχόμενη, όπως, επίσης, και σε μία πιθανή, τιμολόγηση πολλών «δωρεάν», ή, ακόμα, καλύτερα ειπωμένο,

³⁰¹Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν, σε ορισμένους τομείς, κυρίως, διοικητικής δράσης, μεγαλύτερη τεχνογνωσία. Αυτή η τεχνογνωσία, επομένως, δύναται να σχετίζεται, απολύτως ή εν μέρει, διάφορες εξειδικευμένες εργασίες, όπως, λόγω χάριν, μπορεί να είναι η οικονομική διαχείριση ενός οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, καλό και, ταυτόχρονα, ορθό θα ήταν να παραχωρούνται από τους δημοτικούς φορείς στον ιδιωτικό τομέα της οικονομίας οι δευτερεύουσες λειτουργίες αυτών, ούτως ώστε ο Δήμος να ασχολείται, αποκλειστικά και μόνον, με τις κύριες λειτουργίες του, οι οποίες, φυσικά, έχουν ως βασική αποστολή την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου, σε τοπικό, βέβαια, επίπεδο, από τη στιγμή εκείνη που αναφερόμαστε στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.

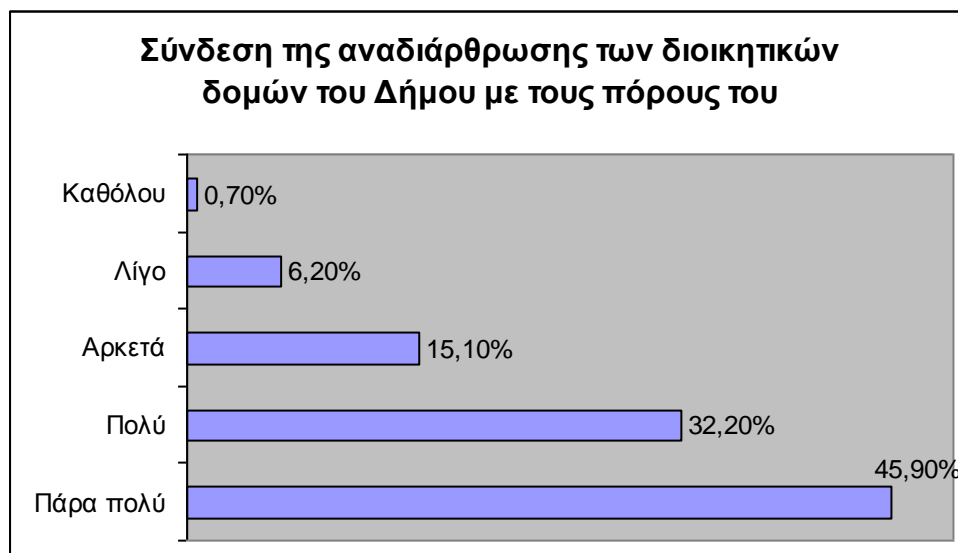
πολλών ανταποδοτικών, βάσει ενός ειδικού τέλους το οποίο επιβάλλεται στους δημότες, σύμφωνα, πάντα, και με την κείμενη νομοθεσία, υπηρεσιών του Δήμου.

Πίνακας 9.33.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με διάφορους παράγοντες

Ερώτηση 27	Πάρα πολύ		Πολύ		Αρκετά		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Κατά την άποψή σας, συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου με:												
τους πόρους του Δήμου;	67	45,9	47	32,2	22	15,1	9	6,2	1	0,7	4,16	0,947
τις αρμοδιότητες του Δήμου;	55	37,7	51	34,9	26	17,8	13	8,9	1	0,7	4	0,99
το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Δήμου;	42	28,8	48	32,9	35	24,0	19	13,0	2	1,4	3,75	1,056
τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου;	44	30,1	47	32,2	40	27,4	13	8,9	2	1,4	3,81	1,012
τις ανάγκες των υπαλλήλων του Δήμου;	28	19,2	42	28,8	37	25,3	28	19,2	11	7,5	3,33	1,204
τις ανάγκες των δημοτών του Δήμου;	50	34,2	57	39,0	24	16,4	12	8,2	3	2,1	3,95	1,013
το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Δήμου;	13	8,9	64	43,8	48	32,9	18	12,3	3	2,1	3,45	0,895
το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου;	50	34,2	52	35,6	33	22,6	10	6,8	1	0,7	3,96	0,953
το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας;	28	19,2	29	19,9	55	37,7	33	22,6	1	0,7	3,34	1,053
το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας;	44	30,1	41	28,1	48	32,9	11	7,5	2	1,4	3,78	1,007
το τεχνολογικό περιβάλλον του Δήμου;	33	22,6	46	31,5	50	34,2	16	11,0	1	0,7	3,64	0,974
τις δημογραφικές συνθήκες στο Δήμο;	21	14,4	57	39,0	38	26,0	28	19,2	2	1,4	3,46	1,004
τις διεθνείς τάσεις	45	30,8	47	32,2	30	20,5	17	11,6	7	4,8	3,73	1,16

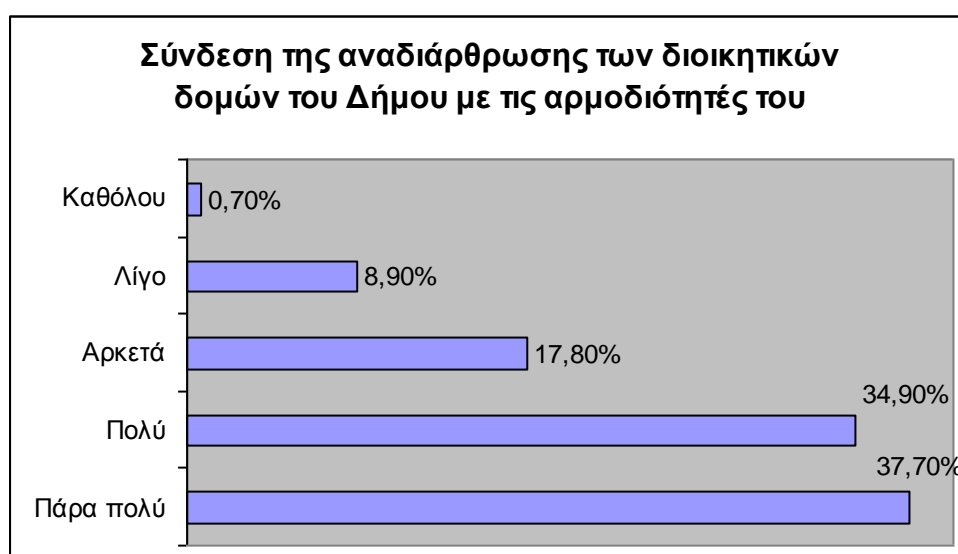
και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;													
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Διάγραμμα 9.46.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με τους πόρους του



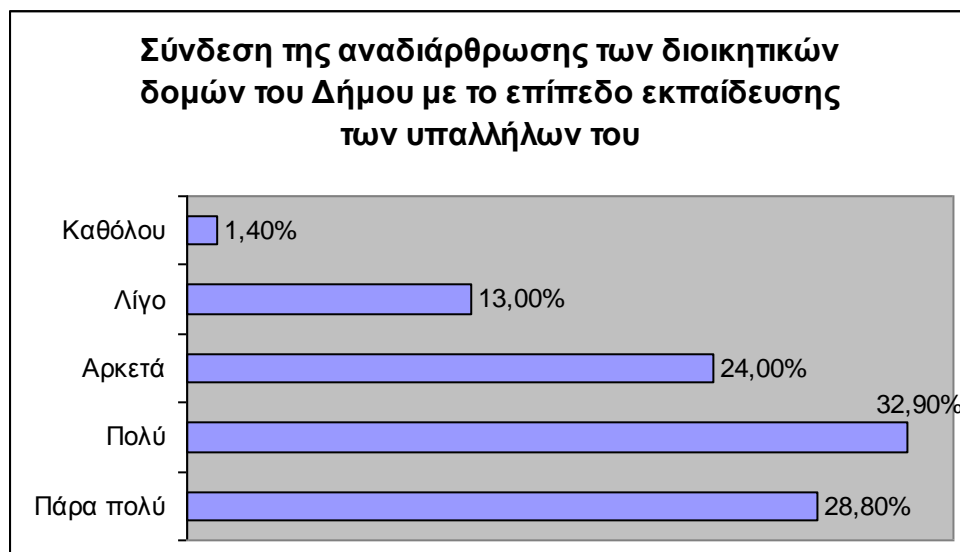
Στην ερώτηση 27 «κατά την άποψή σας, συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου με...», όσον αφορά τη δήλωση «τους πόρους του Δήμου», το 45,9% απαντάει *πάρα πολύ*, το 32,2% απαντάει *πολύ*, το 15,1% απαντάει *αρκετά*, το 6,2% απαντάει *λίγο* και μόλις το 0,7% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 4,16, Τυπική Απόκλιση = 0,947). Επομένως, από όλα τα παραπάνω στοιχεία, παρατηρείται ότι μία πιθανή αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων ενδέχεται να συνδέεται *πάρα πολύ* με τους πόρους του συγκεκριμένου τοπικού οργανισμού.

Διάγραμμα 9.47.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με τις αρμοδιότητές του



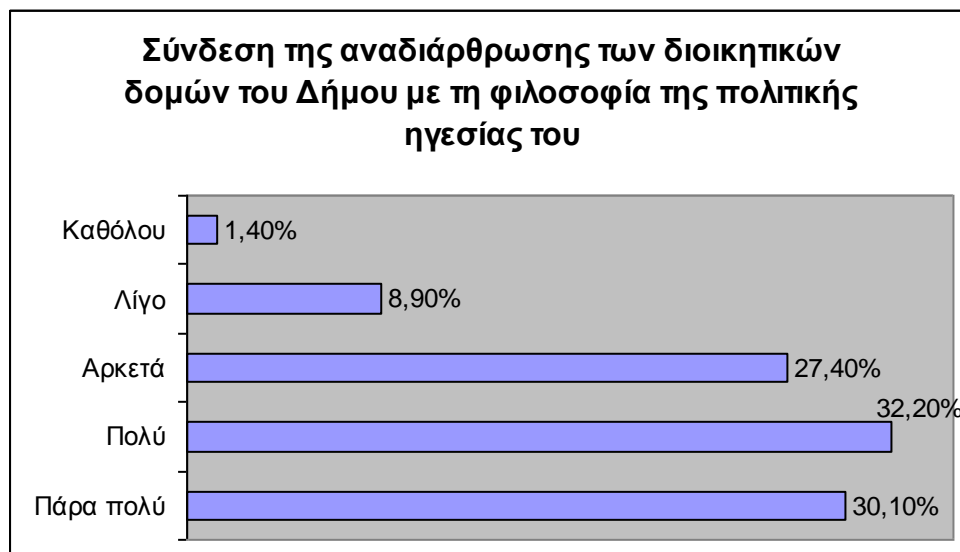
Όσον αφορά τη δήλωση «τις αρμοδιότητες του Δήμου», το 37,7% απαντάει *πάρα πολύ*, το 34,9% απαντάει *πολύ*, το 17,8% απαντάει *αρκετά*, το 8,9% απαντάει *λίγο* και μόλις το 0,7% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 4, Τυπική Απόκλιση = 0,99). Άρα, από τα παραπάνω στοιχεία, παρατηρείται ότι μία πιθανή αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων ενδέχεται να συνδέεται *πάρα πολύ* με τις αρμοδιότητες του εν λόγω τοπικού οργανισμού.

Διάγραμμα 9.48.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του



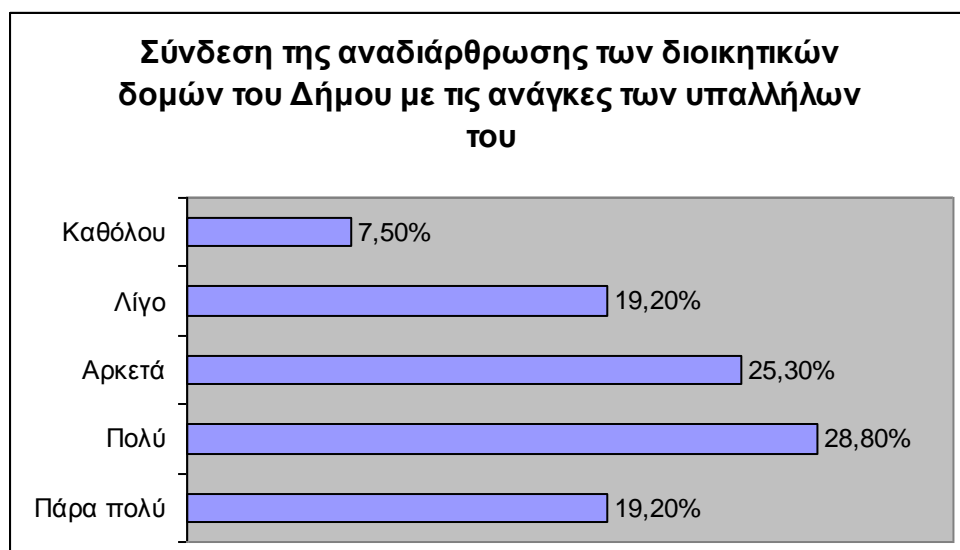
Όσον αφορά τη δήλωση «το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Δήμου», το 28,8% απαντάει *πάρα πολύ*, το 32,9% απαντάει *πολύ*, το 24,0% απαντάει *αρκετά*, το 13,0% απαντάει *λίγο* και μόλις το 1,4% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,75, Τυπική Απόκλιση = 1,056). Από τα παραπάνω στοιχεία, μία πιθανή αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων ενδέχεται να συνδέεται *πολύ* με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του υπό διερεύνηση τοπικού οργανισμού.

Διάγραμμα 9.49.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του



Όσον αφορά τη δήλωση «τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου», το 30,1% απαντάει *πάρα πολύ*, το 32,2% απαντάει *πολύ*, το 27,4% απαντάει *αρκετά*, το 8,9% απαντάει *λίγο* και μόλις το 1,4% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,81, Τυπική Απόκλιση = 1,012). Από τα παραπάνω στοιχεία, παρατηρείται ότι μία αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων φαίνεται να συνδέεται *πολύ* με τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του τοπικού οργανισμού.

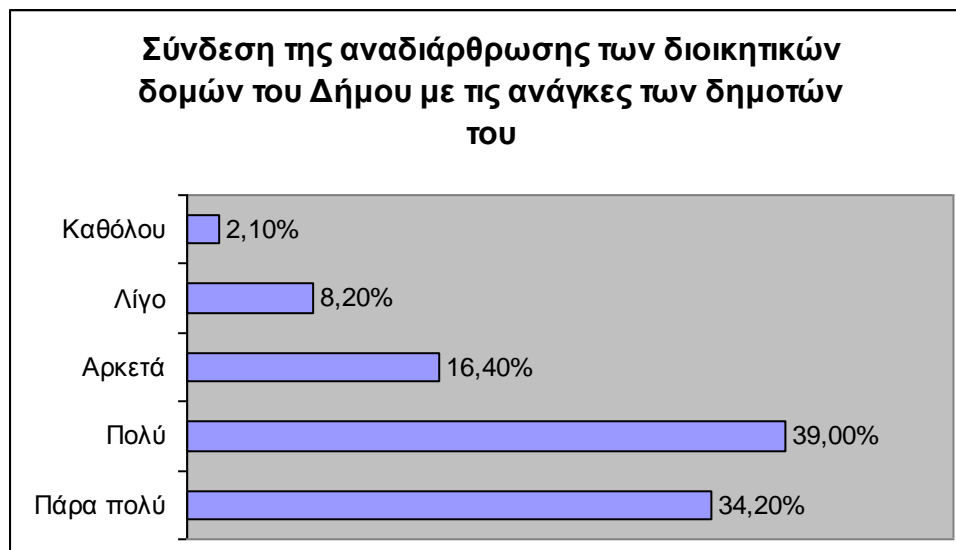
Διάγραμμα 9.50.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με τις ανάγκες των υπαλλήλων του



Όσον αφορά τη δήλωση «τις ανάγκες των υπαλλήλων του Δήμου», το 19,2% απαντάει *πάρα πολύ*, το 28,8% απαντάει *πολύ*, το 25,3% απαντάει *αρκετά*, ένα ακόμη 19,2% απαντάει *λίγο* και, τέλος, μόλις το 7,5% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,33, Τυπική Απόκλιση = 1,204). Από τα παραπάνω στοιχεία, παρατηρείται ότι μία

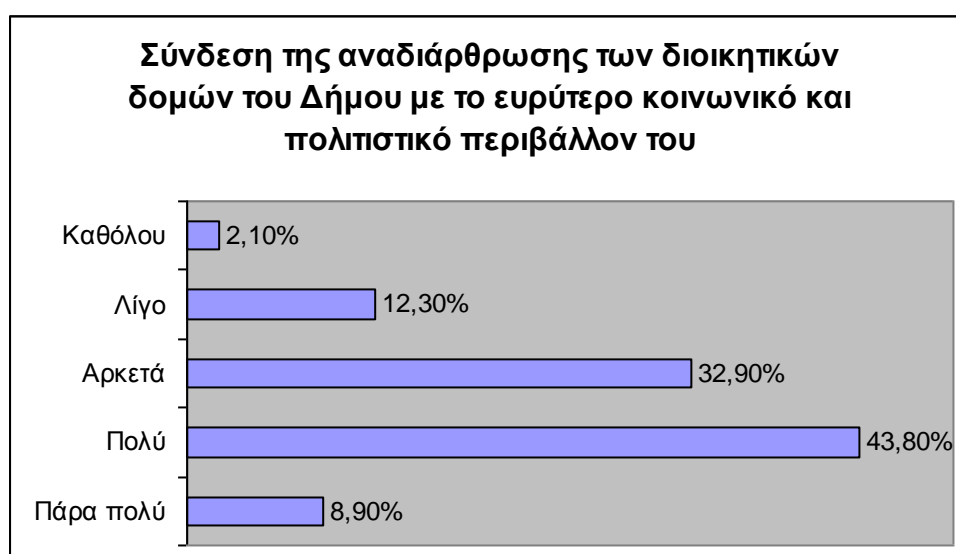
αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων ενδέχεται να συνδέεται πολύ με τις ανάγκες των υπαλλήλων του τοπικού οργανισμού.

Διάγραμμα 9.51.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με τις ανάγκες των δημοτών του



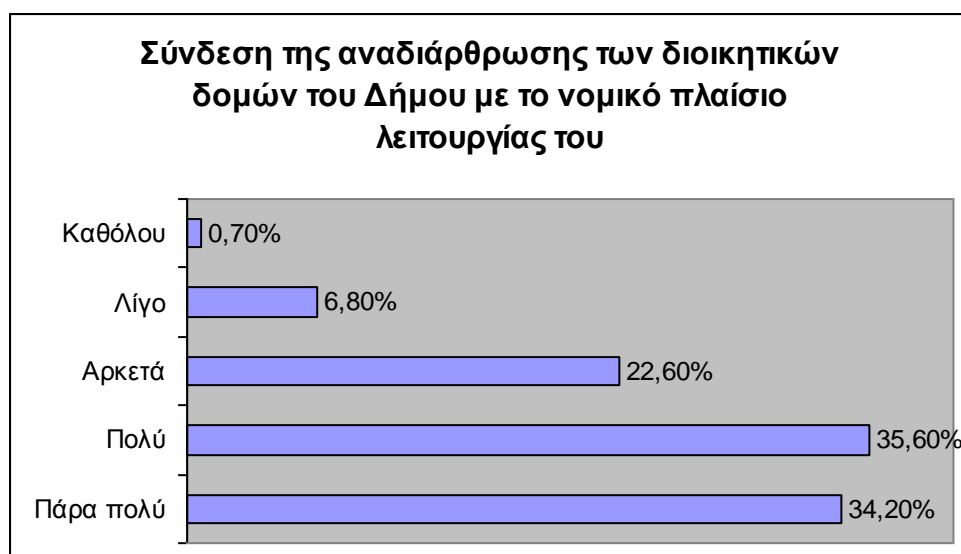
Όσον αφορά τη δήλωση «τις ανάγκες των δημοτών του Δήμου», το 34,2% απαντάει *πάρα πολύ*, το 39,0% απαντάει *πολύ*, το 16,4% απαντάει *αρκετά*, το 8,2% απαντάει *λίγο* και, εν τέλει, μόλις το 2,1% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,95, Τυπική Απόκλιση = 1,013). Από το σύνολο όλων των παραπάνω στοιχείων, μία αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων φαίνεται να συνδέεται *πολύ* με τις ανάγκες των δημοτών του εξεταζόμενου τοπικού οργανισμού.

Διάγραμμα 9.52.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του



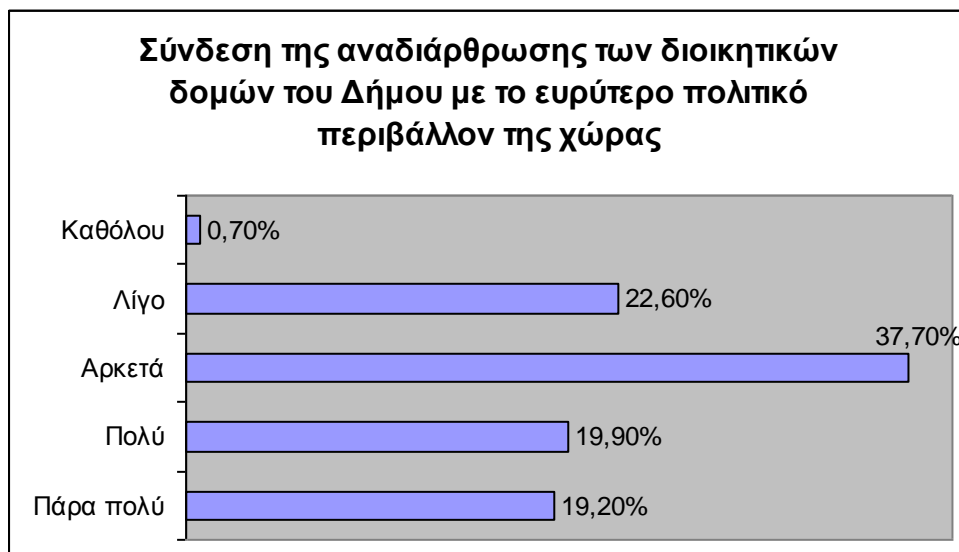
Όσον αφορά τη δήλωση «το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Δήμου», το μικρό ποσοστό της τάξεως μόλις του 8,9% απαντάει *πάρα πολύ*, η ευρύτερη πλειονότητα, ήτοι το 43,8%, απαντάει *πολύ*, το σημαντικότερο ποσοστό της τάξεως του 32,9% απαντάει *αρκετά*, το 12,3% απαντάει *λίγο* και μόνο το 2,1% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,45, Τυπική Απόκλιση = 0,895). Επομένως, από τα ανωτέρω στοιχεία της παρούσης έρευνας, παρατηρείται ότι μία αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων ενδέχεται να συνδέεται *πολύ* με το ευρύτερο κοινωνικό αλλά και πολιτιστικό περιβάλλον του συγκεκριμένου τοπικού οργανισμού.

Διάγραμμα 9.53.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του



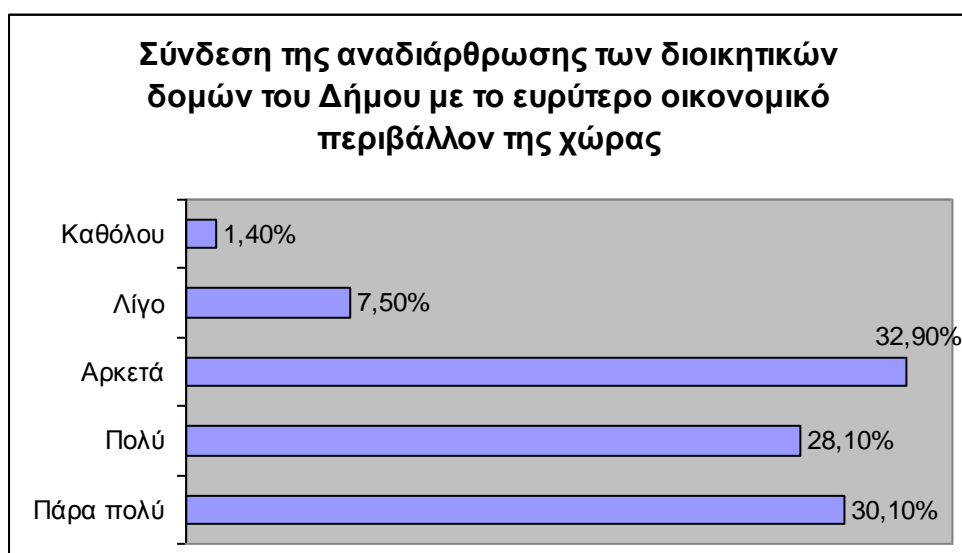
Όσον αφορά τη δήλωση «το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου», το 34,2% απαντάει *πάρα πολύ*, το 35,6% απαντάει *πολύ*, το 22,6% απαντάει *αρκετά*, μόνο το 6,8% απαντάει *λίγο* και μόλις το 0,7% απαντάει *καθόλου* (Μέσος όρος = 3,96, Τυπική Απόκλιση = 0,953). Άρα, από τα ως άνω στοιχεία, γίνεται αντιληπτό ότι μία τυχόν αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων φαίνεται να συνδέεται *πολύ* με το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του εν λόγω τοπικού οργανισμού.

Διάγραμμα 9.54.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας



Όσον αφορά τη δήλωση «το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας», το 19,2% απαντάει *πάρα πολύ*, το 19,9% απαντάει *πολύ*, το 37,7% απαντάει *αρκετά*, το 22,6% απαντάει *λίγο* και, τέλος, μόλις το 0,7% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,34, Τυπική Απόκλιση = 1,053). Από όλα τα προαναφεθέντα στοιχεία της παρούσης ερευνητικής διαδικασίας, γίνεται κατανοητό ότι μία αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων ενδέχεται να συνδέεται *αρκετά* με το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας.

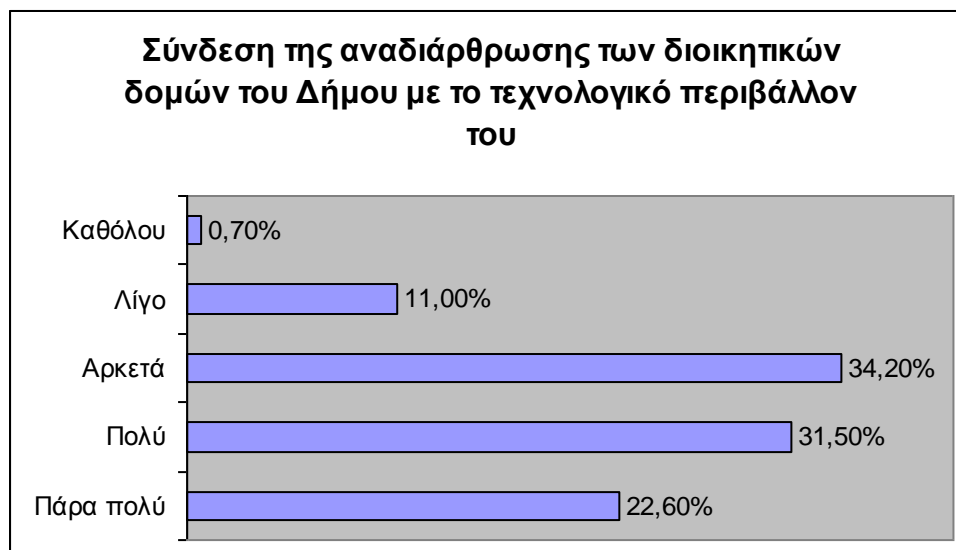
Διάγραμμα 9.55.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας



Όσον αφορά τη δήλωση «το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας», το 30,1% απαντάει *πάρα πολύ*, το 28,1% απαντάει *πολύ*, το 32,9% απαντάει *αρκετά*, μόνο το 7,5% απαντάει *λίγο* και, εν τέλει, μόλις το 1,4% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,78,

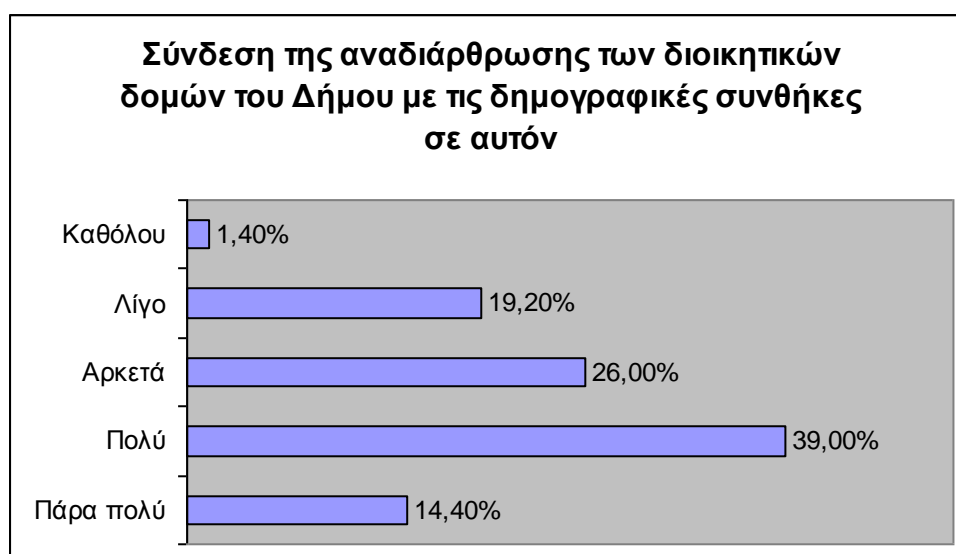
Τυπική Απόκλιση = 1,007). Από τα παραπάνω παρατιθέμενα στοιχεία, επισημαίνεται ότι μία αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων ενδέχεται να συνδέεται *αρκετά* με το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας.

Διάγραμμα 9.56.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με το τεχνολογικό περιβάλλον του



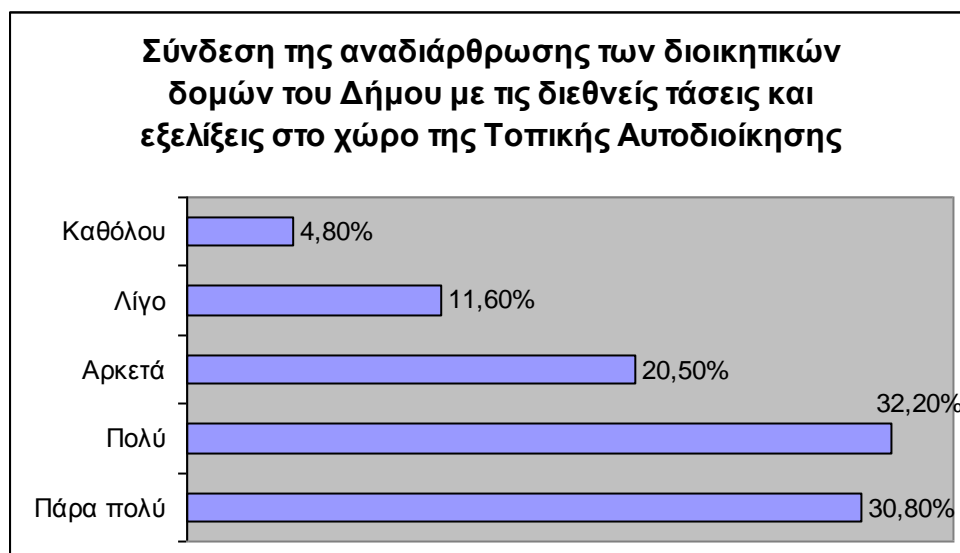
Όσον αφορά τη δήλωση «το τεχνολογικό περιβάλλον του Δήμου», το 22,6% απαντάει *πάρα πολύ*, το 31,5% απαντάει *πολύ*, το 34,2% απαντάει *αρκετά*, το 11,0% απαντάει *λίγο* και μόνο το 0,7% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,64, Τυπική Απόκλιση = 0,974). Από τα προαναφερόμενα στατιστικά στοιχεία, σημειώνεται ότι μία αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων φαίνεται να συνδέεται *αρκετά* με το τεχνολογικό περιβάλλον του τοπικού οργανισμού.

Διάγραμμα 9.57.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με τις δημογραφικές συνθήκες σε αυτόν



Όσον αφορά τη δήλωση «τις δημογραφικές συνθήκες στο Δήμο», το 14,4% απαντάει *πάρα πολύ*, το 39,0% απαντάει *πολύ*, το 26,0% απαντάει *αρκετά*, το 19,2% απαντάει *λίγο* και μόλις το πολύ μικρό ποσοστό της τάξεως του 1,4% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,46, Τυπική Απόκλιση = 1,004). Από όλα τα ανωτέρω στοιχεία, μία ενδεχόμενη αναδιάρθρωση στις διοικητικές δομές του Δήμου Αθηναίων διαφαίνεται να συνδέεται *πολύ* με τις δημογραφικές συνθήκες στον τοπικό οργανισμό.

Διάγραμμα 9.58.: Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων με τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

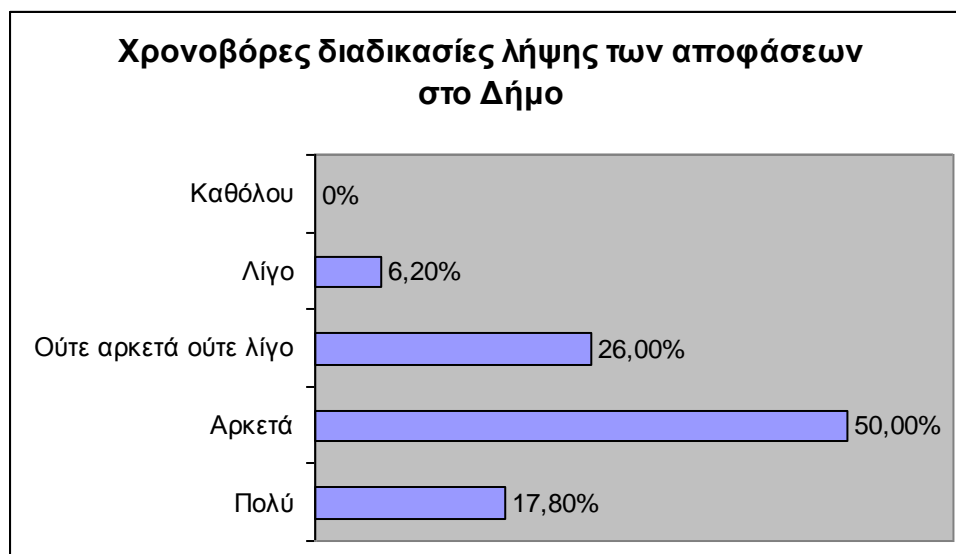


Όσον αφορά τη δήλωση «τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης», το 30,8% απαντάει *πάρα πολύ*, το 32,2% απαντάει *πολύ*, το 20,5% απαντάει *αρκετά*, το 11,6% απαντάει *λίγο* και, τέλος, μόλις το 4,8% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,73, Τυπική Απόκλιση = 1,16). Από όλα τα ανωτέρω αναγραφόμενα στοιχεία, παρατηρείται ότι μία αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου Αθηναίων ενδέχεται να συνδέεται *πολύ* με τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 9.34.: Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 28	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πόσο χρονοβόρες θεωρείτε ότι είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο;	26	17,8	73	50,0	38	26,0	9	6,2	0	0	3,79	0,804

Διάγραμμα 9.59.: Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο Αθηναίων

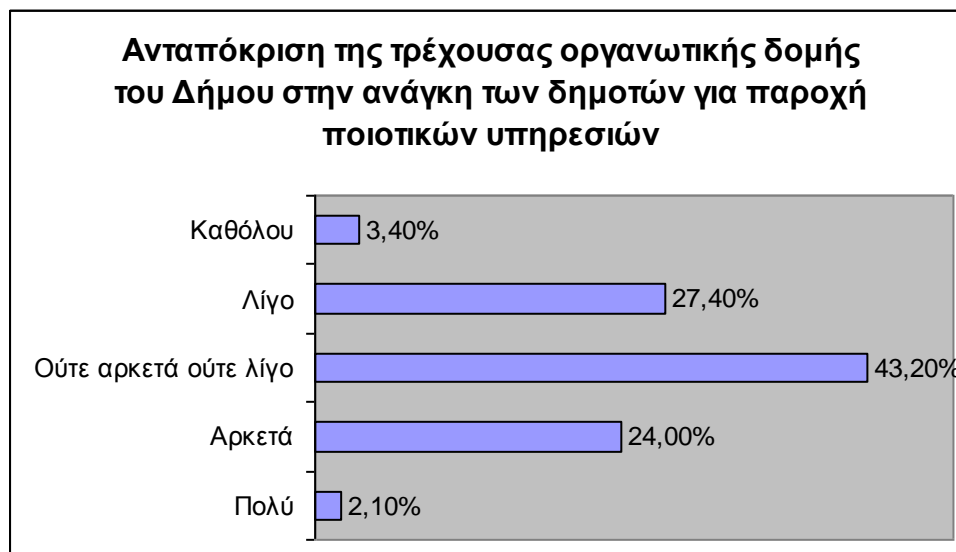


Στην ερώτηση 28 «πόσο χρονοβόρες θεωρείτε ότι είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο;», το 17,8% απαντάει *πολύ*, το 50,0% απαντάει *αρκετά*, το 26,0% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 6,2% απαντάει *λίγο*, ενώ αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ουδείς ερωτώμενος απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,79, Τυπική Απόκλιση = 0,804). Άρα, από τα παραπάνω στοιχεία, ενδέχεται οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων στο Δήμο Αθηναίων να είναι *αρκετά* χρονοβόρες.

Πίνακας 9.35.: Ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου Αθηναίων στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

Ερώτηση 29	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Νομίζετε ότι ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;	3	2,1	35	24,0	63	43,2	40	27,4	5	3,4	2,94	0,857

Διάγραμμα 9.60.: Ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου Αθηναίων στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών

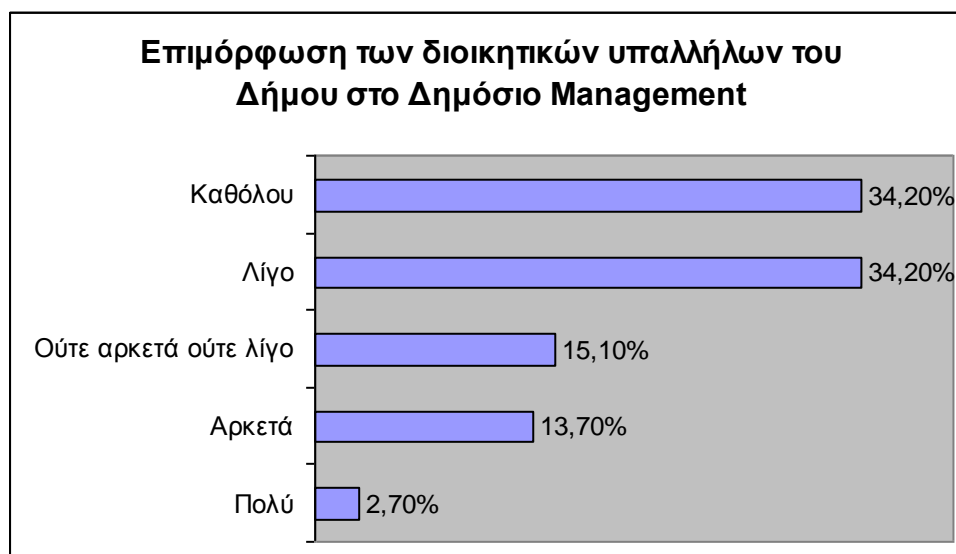


Στην ερώτηση 29 «νομίζετε ότι ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;», μόνο το 2,1% απαντάει *πολύ*, το 24,0% απαντάει *αρκετά*, το 43,2% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 27,4% απαντάει *λίγο* και μόλις το μικρότατο ποσοστό της τάξεως του 3,4% των ερωτηθέντων υποκειμένων της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,94, Τυπική Απόκλιση = 0,857). Σύμφωνα, πάντα, με όλα τα ανωτέρω ερευνητικά στοιχεία, φαίνεται ότι η υφιστάμενη οργανωτική δομή του Δήμου Αθηναίων ανταποκρίνεται *όχι και τόσο ικανοποιητικά* στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 9.36.: Επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων στο Δημόσιο Management

Ερώτηση 30.α.	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημοσίου Management);	4	2,7	20	13,7	22	15,1	50	34,2	50	34,2	2,16	1,127

Διάγραμμα 9.61.: Επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων στο Δημόσιο Management

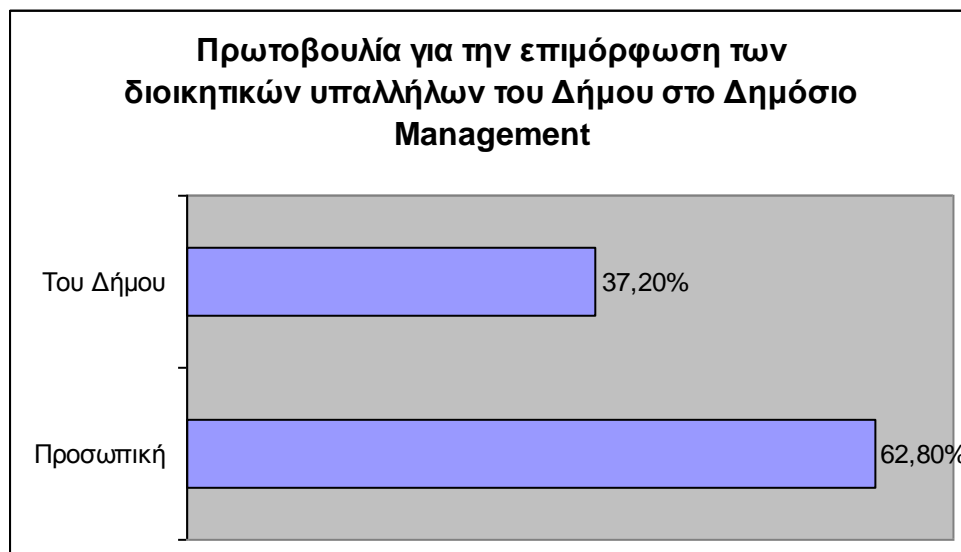


Στην ερώτηση 30.α. «έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημοσίου Management);», μόλις το 2,7% δήλωσε *πολύ*, το 13,7% δήλωσε *αρκετά*, το 15,1% δήλωσε *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, ενώ, τέλος, από ένα σημαντικότατο ποσοστό της τάξεως του 34,2% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του υπό έρευνα Δήμου Αθηναίων λαμβάνουν καθεμιά οι επιλογές *λίγο* και *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,16, Τυπική Απόκλιση = 1,127). Από τα ως άνω παρατιθέμενα στατιστικά στοιχεία, διαφαίνεται ότι τόσο οι διοικητικοί υπάλληλοι όσο και τα διοικητικά στελέχη του εξεταζόμενου Δήμου Αθηναίων έχουν επιμορφωθεί σε θέματα τα οποία άπτονται του επιστημονικού πεδίου της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (του Δημοσίου Management) από *λίγο* έως και *καθόλου*.

Πίνακας 9.37.: Πρωτοβουλία για επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων στο Δημόσιο Management

Ερώτηση 30.β.: Η επιμόρφωση αυτή έγινε με πρωτοβουλία:	f	rf
Προσωπική;	59	62,8
Του Δήμου;	35	37,2

Διάγραμμα 9.62.: Πρωτοβουλία για επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων στο Δημόσιο Management

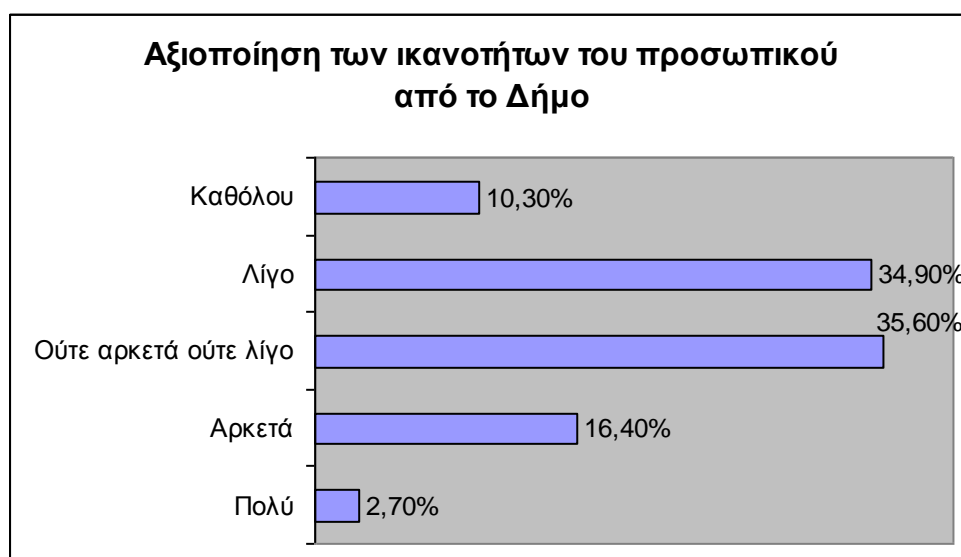


Στην ερώτηση 30.β. «η επιμόρφωση αυτή έγινε με πρωτοβουλία...», όσον αφορά τη δήλωση «προσωπική», αυτή λαμβάνει ποσοστό της τάξεως του 62,8% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του υπό μελέτη Δήμου Αθηναίων, ενώ, από την άλλη μεριά, όσον αφορά τη δήλωση «του Δήμου», αυτή λαμβάνει ποσοστό της τάξεως του 37,2% των ερωτηθέντων υποκειμένων της παρούσας έρευνας στον εξεταζόμενο Δήμο Αθηναίων (Μέσος Όρος = 1,37). Επομένως, από τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία, γίνεται, πλήρως, αντιληπτή, η σοβαρότατη πιθανότητα η πρωτοβουλία για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών του Δήμου Αθηναίων σε θέματα τα οποία άπτονται του Δημοσίου Management και των σύγχρονων μεθόδων Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης, να ανήκει, κατά κύριο λόγο, *προσωπικά* στον καθένα ξεχωριστά δημοτικό υπάλληλο και στο καθένα ξεχωριστά δημοτικό στέλεχος και όχι, όπως, φυσικά, θα όφειλε, στον ίδιο τον τοπικό οργανισμό, στα πλαίσια, ίσως, της παρακίνησης, αλλά, επιπλέον, και της παρώθησης, των εν λόγω υπαλλήλων του και των εν λόγω στελεχών του, για τη συνεχή και, συνάμα, για την αδιάκοπη ενίσχυση των τυπικών προσόντων τους, με την απόκτηση, λόγου χάριν, εξειδικευμένων γνώσεων στον τομέα της διοικητικής επιστήμης, γεγονός το οποίο, σίγουρα, θα προσέδιδε ένα πάρα πολύ σημαντικό διαχειριστικό πλεονέκτημα στο συγκεκριμένο Δήμο, αφού, ως γνωστόν, η γνώση του ανθρώπινου δυναμικού, πλέον, συγκαταλέγεται στο κεφάλαιο (asset) ενός σύγχρονου οργανισμού, είτε αυτός είναι δημόσιος, όπως, στην προκειμένη περίπτωση, ένας Δήμος, είτε αυτός είναι ιδιωτικός, έναντι πολλών άλλων οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και, γενικότερα, έναντι μίας πληθώρας άλλων δημοσίων φορέων της χώρας, καθώς, επίσης, και του εξωτερικού.

Πίνακας 9.38.: Αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού από το Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 31	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού;	4	2,7	24	16,4	52	35,6	51	34,9	15	10,3	2,66	0,963

Διάγραμμα 9.63.: Αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού από το Δήμο Αθηναίων



Στην ερώτηση 31 «θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού;», μόνο το 2,7% απαντάει *πολύ*, το 16,4% απαντάει *αρκετά*, το 35,6%, ήτοι η πλειονότητα των ερωτώμενων, απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το, εν πολλοίς, σημαντικότερο ποσοστό της τάξεως του 34,9% απαντάει *λίγο* και, τελικά, ένα μικρότερο ποσοστό, δηλαδή το 10,3%, απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,66, Τυπική Απόκλιση = 0,963). Από τα ανωτέρω στοιχεία, εκτιμάται ότι υπάρχει *όχι και τόσο ικανοποιητική* αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού από το Δήμο Αθηναίων.

Πίνακας 9.39.: Ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων με το επίπεδο των προσόντων τους στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 32	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πιστεύετε ότι η θέση που κατέχετε στο Δήμο ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων σας;	20	13,7	51	34,9	44	30,1	20	13,7	11	7,5	3,34	1,11

Διάγραμμα 9.64.: Ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων με το επίπεδο των προσόντων τους στο Δήμο Αθηναίων



Στην ερώτηση 32 «πιστεύετε ότι η θέση που κατέχετε στο Δήμο ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων σας;», το 13,7% απαντάει *πολύ*, το 34,9% απαντάει *αρκετά*, το 30,1% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, ένα ακόμη 13,7% απαντάει *λίγο* και, εν τέλει, το διόλου ευκαταφρόντο ποσοστό της τάξεως του 7,5% των ερωτηθέντων υποκειμένων της εν λόγω ερευνητικής προσπάθειας απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,34, Τυπική Απόκλιση = 1,11). Από τα ανωτέρω στοιχεία, καθίσταται πολύ πιθανό το ενδεχόμενο η θέση την οποία κατέχουν στο Δήμο Αθηναίων οι υπάλληλοι και τα στελέχη του να ανταποκρίνεται *αρκετά* στο επίπεδο τόσο των τυπικών όσο και των ουσιαστικών προσόντων τους.

Πίνακας 9.40.: Μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιούνται στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 33: Ποια από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού χρησιμοποιεί ο Δήμος;	f	rf
Σεμινάρια	100	68,5
Καθοδήγηση	71	48,6
Εργασιακή ενημέρωση	70	47,9
Πρακτική άσκηση	56	38,4
Συναντήσεις εργασίας	45	30,8
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	41	28,1
Συμμετοχή σε επιτροπές	38	26,0
Παραδειγματισμός	34	23,3
Εμπλουτισμός εργασίας	28	19,2
Κανένα	15	10,3
Μελέτες περιπτώσεων	5	3,4
Γραπτές εργασίες	4	2,7
Προσομοίωση	2	1,4
Ομαδικές ασκήσεις	2	1,4
Μάθηση εξ αποστάσεως	1	0,7

Διάγραμμα 9.65.: Μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιούνται στο Δήμο Αθηναίων



Στην ερώτηση 33 «ποια από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού χρησιμοποιεί ο Δήμος;», τα σεμινάρια λαμβάνουν 68,5%, η καθοδήγηση λαμβάνει 48,6%, η εργασιακή ενημέρωση 47,9%, η πρακτική άσκηση 38,4%, οι συναντήσεις εργασίας μόνο 30,8%, η εναλλαγή θέσεων εργασίας μόνο 28,1%, η συμμετοχή σε επιτροπές μόνο 26,0%, ο παραδειγματισμός μόνο 23,3%, ο εμπλουτισμός εργασίας μόλις 19,2%, η δήλωση κανένα λαμβάνει το μικρό ποσοστό της τάξεως του 10,3%, επιπροσθέτως, οι μελέτες περιπτώσεων μόλις 3,4%, οι γραπτές εργασίες μόλις 2,7%, η προσομοίωση μόλις 1,4%, οι ομαδικές εργασίες, επίσης, μόλις 1,4% και, τέλος, η μάθηση εξ' αποστάσεως μόνο 0,7%. Επομένως, από τα προαναφερόμενα στατιστικά στοιχεία, είναι πιθανόν τα σεμινάρια να αποτελούν το πιο συνηθισμένο μέσο εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο χρησιμοποιείται στο Δήμο Αθηναίων.

Πίνακας 9.41.: Εσωτερική κινητικότητα του προσωπικού του Δήμου Αθηναίων και κινητικότητα του προσωπικού του σε άλλους Δήμους

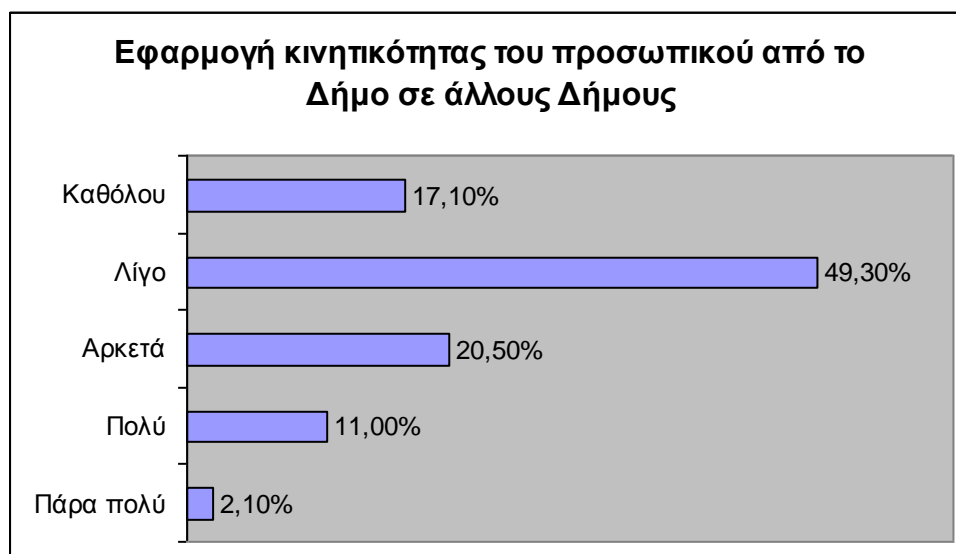
Ερώτηση 34	Πάρα πολύ		Πολύ		Αρκετά		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
εσωτερική κινητικότητα του προσωπικού του;	11	7,5	34	23,3	57	39,0	37	25,3	7	4,8	3,03	0,992
κινητικότητα του προσωπικού του σε άλλους Δήμους;	3	2,1	16	11,0	30	20,5	72	49,3	25	17,1	2,32	0,952

Διάγραμμα 9.66.: Εσωτερική κινητικότητα του προσωπικού του Δήμου Αθηναίων



Στην ερώτηση 34 «εφαρμόζεται στο Δήμο...», όσον αφορά την «εσωτερική κινητικότητα του προσωπικού του», το 7,5% απαντάει *πάρα πολύ*, το 23,3% απαντάει *πολύ*, το 39,0% απαντάει *αρκετά*, το 25,3% απαντάει *λίγο* και το 4,8% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,03, Τυπική Απόκλιση = 0,992). Άρα, από τα ανωτέρω στοιχεία, διαφαίνεται το ενδεχόμενο να εφαρμόζεται *αρκετά* εσωτερική κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού στο Δήμο Αθηναίων, ανάλογα με τις λειτουργικές και όχι μόνον ανάγκες του.

Διάγραμμα 9.67.: Κινητικότητα του προσωπικού του Δήμου Αθηναίων σε άλλους Δήμους

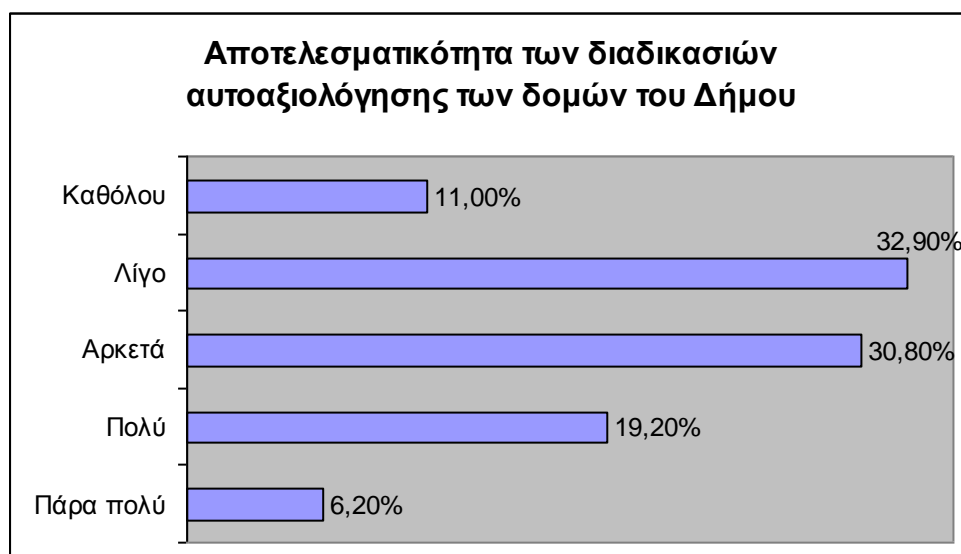


Όσον αφορά την «κινητικότητα του προσωπικού του σε άλλους Δήμους», μόνο το 2,1% δηλώνει *πάρα πολύ*, το 11,0% δηλώνει *πολύ*, το 20,5% δηλώνει *αρκετά*, η πλειονότητα, ήτοι το ποσοστό της τάξεως του 49,3% των ερωτώμενων, δηλώνει *λίγο* και, τέλος, το αξιοσημείωτο ποσοστό της τάξεως του 17,1% των ερωτηθέντων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του υπό έρευνα Δήμου Αθηναίων δηλώνει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,32, Τυπική Απόκλιση = 0,952). Από τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία, φαίνεται να εφαρμόζεται σε *μικρό* βαθμό η διοικητική πρακτική της κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού από το Δήμο Αθηναίων σε άλλους Δήμους, ανάλογα με τις λειτουργικές και όχι μόνον ανάγκες τους.

Πίνακας 9.42.: Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης των δομών, του προσωπικού και των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων

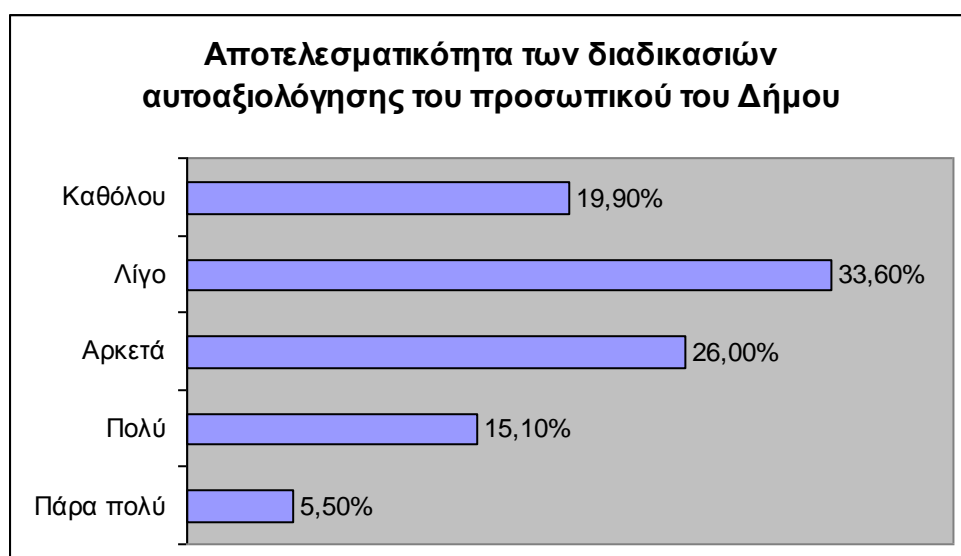
Ερώτηση 35	Πάρα πολύ		Πολύ		Αρκετά		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης:												
των δομών του Δήμου;	9	6,2	28	19,2	45	30,8	48	32,9	16	11,0	2,77	1,077
του προσωπικού του Δήμου;	8	5,5	22	15,1	38	26,0	49	33,6	29	19,9	2,53	1,134
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου;	9	6,2	28	19,2	46	31,5	46	31,5	17	11,6	2,77	1,083

Διάγραμμα 9.68.: Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης των δομών του Δήμου Αθηναίων



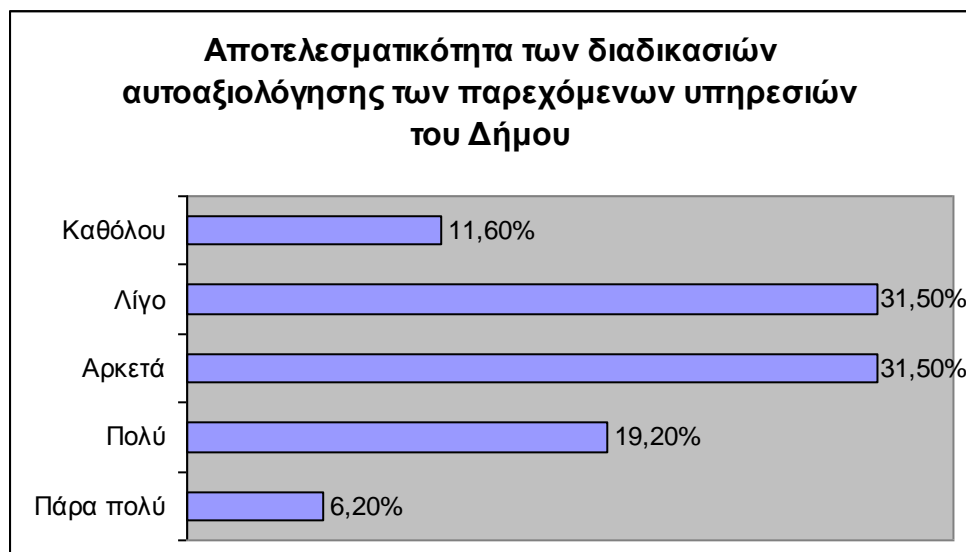
Στην ερώτηση 35 «κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης...», όσον αφορά αυτές «των δομών του Δήμου», μόλις το 6,2% θεωρεί *πάρα πολύ*, το σημαντικό 19,2% θεωρεί *πολύ*, το πιο σημαντικό 30,8% θεωρεί *αρκετά*, επίσης, η πλειονότητα, δηλαδή, με άλλα λόγια, το 32,9% των ερωτηθέντων υποκειμένων της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας στο Δήμο Αθηναίων, θεωρεί *λίγο* και, τελικώς, το, σχετικά, μικρό ποσοστό της τάξεως του 11,0% θεωρεί *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,77, Τυπική Απόκλιση = 1,077). Από τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία, διαφαίνεται οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης των δομών του Δήμου Αθηναίων να είναι σε *ικανοποιητικό* επίπεδο αποτελεσματικές.

Διάγραμμα 9.69.: Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης του προσωπικού του Δήμου Αθηναίων



Όσον αφορά αυτές «του προσωπικού του Δήμου», μόνο το 5,5% πιστεύει *πάρα πολύ*, το αξιόλογο 15,1% πιστεύει *πολύ*, το αξιοσημείωτο 26,0% πιστεύει *αρκετά*, η πλειονότητα, ήτοι το ποσοστό της τάξεως του 33,6%, πιστεύει *λίγο* και, εν τέλει, το, εν πολλοίς, σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 19,9% πιστεύει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,53, Τυπική Απόκλιση = 1,134). Σύμφωνα με τα ως άνω στατιστικά στοιχεία, οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης του προσωπικού του Δήμου Αθηναίων ενδέχεται να είναι σε *μικρό* βαθμό αποτελεσματικές.

Διάγραμμα 9.70.: Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων

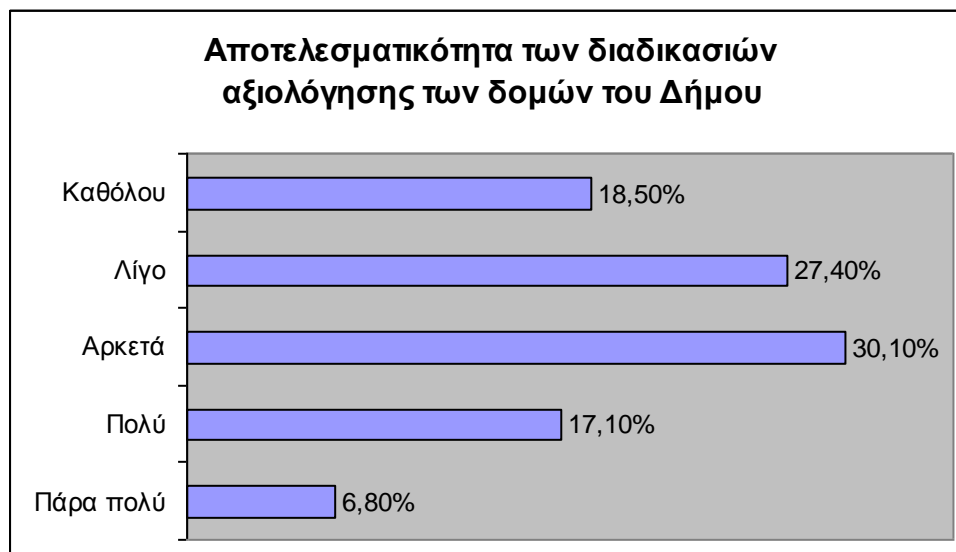


Όσον αφορά αυτές «των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου», μόλις το 6,2% απαντάει *πάρα πολύ*, το 19,2% απαντάει *πολύ*, το 31,5% απαντάει *αρκετά*, άλλο ένα, επίσης, 31,5% απαντάει *λίγο* και, τελικά, το 11,6% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,77, Τυπική Απόκλιση = 1,083). Επομένως, είναι πολύ πιθανόν οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων να είναι από *αρκετά* έως και *λίγο* αποτελεσματικές.

Πίνακας 9.43.: Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης των δομών, του προσωπικού και των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων

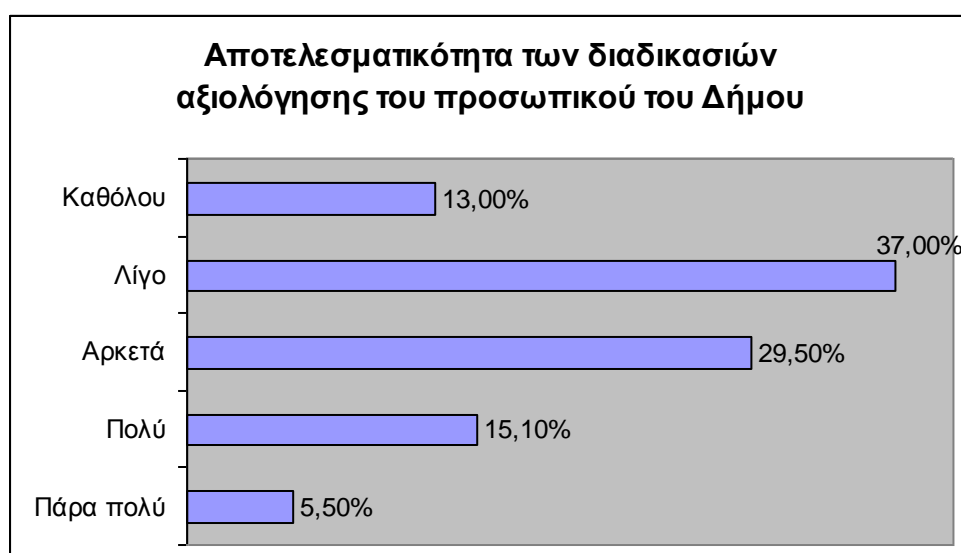
Ερώτηση 36	Πάρα πολύ		Πολύ		Αρκετά		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αξιολόγησης:												
των δομών του Δήμου;	10	6,8	25	17,1	44	30,1	40	27,4	27	18,5	2,66	1,164
του προσωπικού του Δήμου;	8	5,5	22	15,1	43	29,5	54	37,0	19	13,0	2,63	1,064
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου;	7	4,8	29	19,9	46	31,5	38	26,0	26	17,8	2,68	1,126

Διάγραμμα 9.71.: Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης των δομών του Δήμου Αθηναίων



Στην ερώτηση 36 «κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αξιολόγησης...», όσον αφορά αυτές «των δομών του Δήμου», το 6,8% απαντάει *πάρα πολύ*, το 17,1% απαντάει *πολύ*, το 30,1% απαντάει *αρκετά*, το 27,4% απαντάει *λίγο* και, σε τελική ανάλυση, το 18,5% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,66, Τυπική Απόκλιση = 1,164). Άρα, από τα παραπάνω στοιχεία, οι διαδικασίες αξιολόγησης των δομών στο Δήμο Αθηναίων θεωρούνται *αρκετά* αποτελεσματικές.

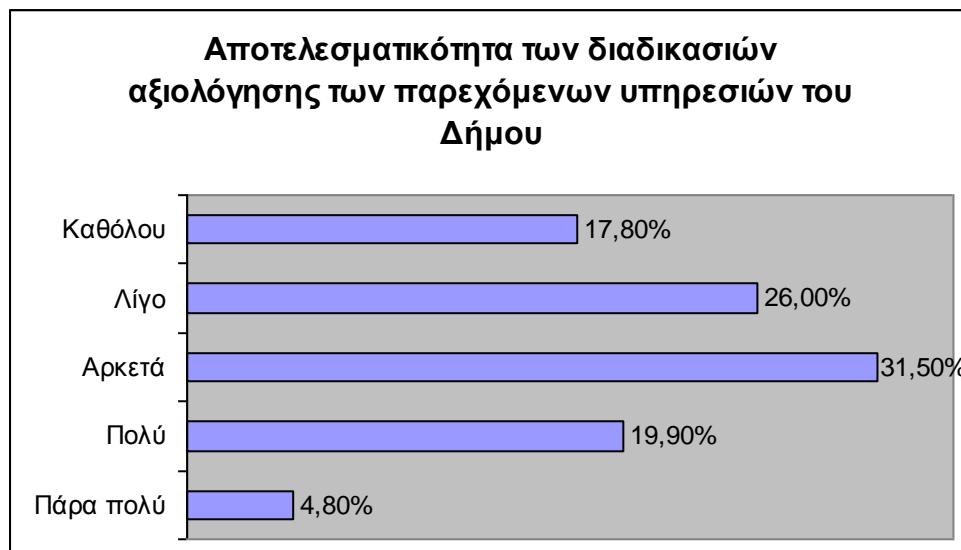
Διάγραμμα 9.72.: Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης του προσωπικού του Δήμου Αθηναίων



Όσον αφορά αυτές «του προσωπικού του Δήμου», το 5,5% κρίνει *πάρα πολύ*, το 15,1% *πολύ*, το 29,5% *αρκετά*, το 37,0% *λίγο* και, τελικώς, το 13,0% *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,63, Τυπική Απόκλιση = 1,064). Από όλα τα ως άνω στατιστικά στοιχεία, οι

διαδικασίες αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού του Δήμου Αθηναίων θεωρούνται λίγο αποτελεσματικές.

Διάγραμμα 9.73.: Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων

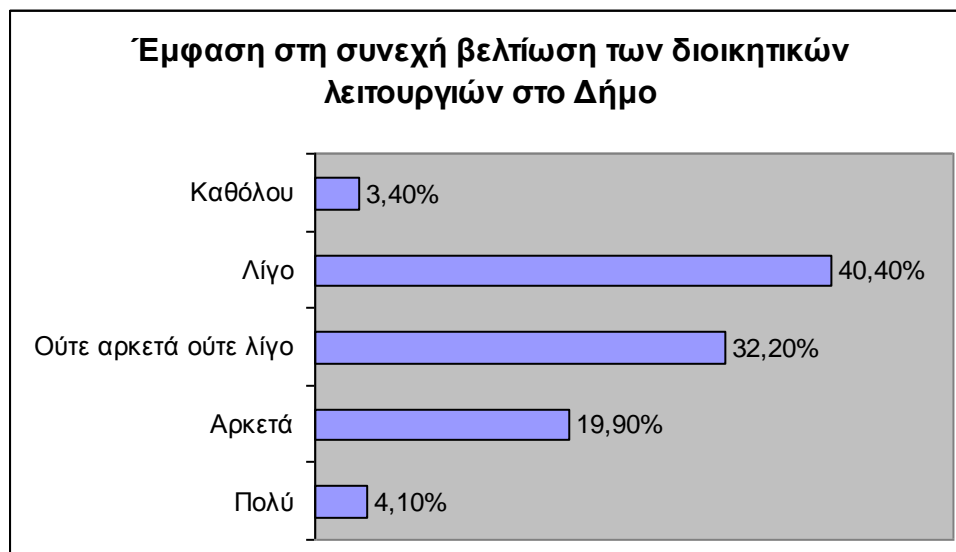


Όσον αφορά αυτές «των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου», μόνο το 4,8% δηλώνει πάρα πολύ, το 19,9% πολύ, το 31,5% αρκετά, το 26,0% λίγο και, τέλος, το 17,8% καθόλου (Μέσος Όρος = 2,68, Τυπική Απόκλιση = 1,126). Επομένως, από τα προπαρατιθέμενα στατιστικά στοιχεία, οι διαδικασίες αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων θεωρούνται αρκετά αποτελεσματικές.

Πίνακας 9.44.: Έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 37	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Κατά τη γνώμη σας, δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο;	6	4,1	29	19,9	47	32,2	59	40,4	5	3,4	2,81	0,935

Διάγραμμα 9.74.: Έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο Αθηναίων

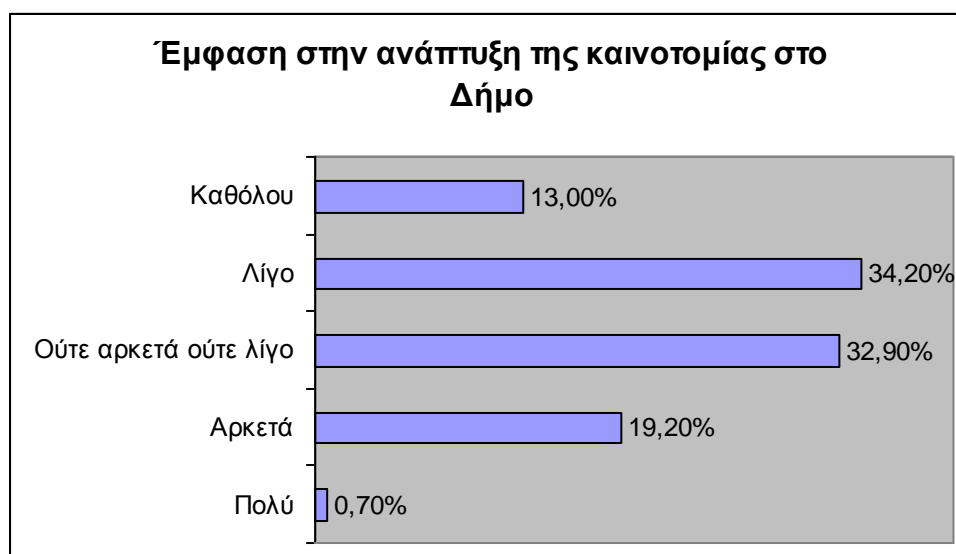


Στην ερώτηση 37 «κατά τη γνώμη σας, δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο;», μόνο το 4,1% απαντάει *πολύ*, το 19,9% απαντάει *αρκετά*, το 32,2% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 40,4% απαντάει *λίγο* και μόλις το 3,4% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,81, Τυπική Απόκλιση = 0,935). Επομένως, βάσει των ανωτέρω στοιχείων, ενδέχεται να δίνεται *μικρή* έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο Αθηναίων.

Πίνακας 9.45.: Έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 38	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Κατά την άποψή σας, ο Δήμος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας;	1	0,7	28	19,2	48	32,9	50	34,2	19	13,0	2,6	0,965

Διάγραμμα 9.75.: Έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο Αθηναίων

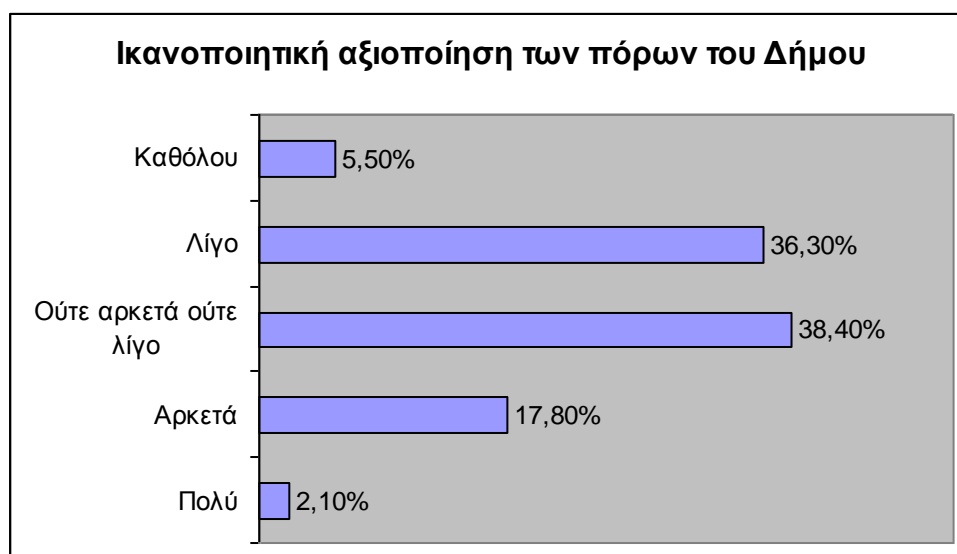


Στην ερώτηση 38 του ερωτηματολογίου «κατά την άποψή σας, ο Δήμος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας;», μόλις το ελαχιστότατο ποσοστό της τάξεως του 0,7% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του υπό έρευνα Δήμου Αθηναίων δίνει την απάντηση *πολύ*, το 19,2% απαντάει *αρκετά*, το 32,9% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, η πλειονότητα, ήτοι το ποσοστό της τάξεως του 34,2% των ερωτηθέντων υποκειμένων της παρούσας ερευνητικής διαδικασίας, απαντάει *λίγο* και, τέλος, το σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 13,0% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,6, Τυπική Απόκλιση = 0,965). Άρα, με βάση τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία, φαίνεται ότι στο Δήμο Αθηναίων δίνεται *λίγη* έμφαση στην ανάπτυξη διαφόρων καινοτόμων δράσεων και διαδικασιών.

Πίνακας 9.46.: Ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 39	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι πόροι (υλικοί, άυλοι, ανθρωπίνι) του Δήμου;	3	2,1	26	17,8	56	38,4	53	36,3	8	5,5	2,75	0,885

Διάγραμμα 9.76.: Ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου Αθηναίων



Στην ερώτηση 39 «πιστεύετε ότι αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι πόροι (υλικοί, άυλοι, ανθρώπινοι) του Δήμου;», μόλις το 2,1% απαντάει *πολύ*, το αξιόλογο ποσοστό της τάξεως του 17,8% απαντάει *αρκετά*, η ισχνή πλειονότητα, ήτοι το 38,4%, απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το σημαντικότατο ποσοστό της τάξεως του 36,3% απαντάει *λίγο* και, εν τέλει, μόνο το μικρό ποσοστό της τάξεως του 5,5% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,75, Τυπική Απόκλιση = 0,885). Από όλα τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία, διαφαίνεται ότι όλοι οι πόροι, είτε αυτοί είναι υλικοί, είτε αυτοί είναι άυλοι, είτε αυτοί είναι ανθρώπινοι, αξιοποιούνται *ικανοποιητικά* στο Δήμο Αθηναίων.

Πίνακας 9.47.: Εφαρμογή εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων

Ερώτηση 40	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;	3	2,1	22	15,1	46	31,5	62	42,5	13	8,9	2,59	0,922

Διάγραμμα 9.77.: Εφαρμογή εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων



Στην ερώτηση 40 «εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;», το 2,1% απαντάει *πολύ*, το 15,1% *αρκετά*, το 31,5% *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 42,5% *λίγο* και το 8,9% *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,59, Τυπική Απόκλιση = 0,922). Από όλα τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία, παρατηρείται στο Δήμο Αθηναίων να εφαρμόζονται σε *μικρό* βαθμό διάφοροι εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του, είτε, φυσικά, πρόκειται για ελεγκτικούς μηχανισμούς καταπολέμησης της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης στον εν λόγω Δήμο, είτε, βέβαια, πρόκειται για ελεγκτικούς μηχανισμούς οι οποίοι αφορούν τα λεγόμενα αμιγώς θέματα ποιότητας των παρεχόμενων δημοτικών υπηρεσιών, ήτοι ζητήματα τα οποία σχετίζονται με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών (για παράδειγμα, χρόνος διεκπεραίωσης των υποθέσεων, γραφειοκρατία, ηλεκτρονική διακυβέρνηση).

Πίνακας 9.48.: Συνεργασία του Δήμου Αθηναίων με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του

Ερώτηση 41	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Συνεργάζεται ο Δήμος με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;	3	2,1	20	13,7	36	24,7	65	44,5	22	15,1	2,43	0,975

Διάγραμμα 9.78.: Συνεργασία του Δήμου Αθηναίων με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του

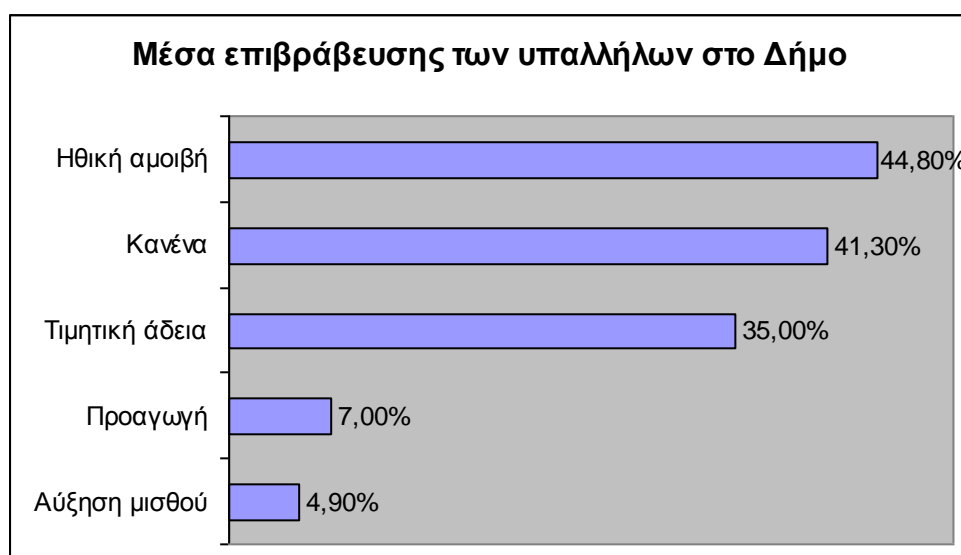


Στην ερώτηση 41 «συνεργάζεται ο Δήμος με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;», μόνο το 2,1% απαντάει *πολύ*, το 13,7% απαντάει *αρκετά*, το 24,7% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 44,5% απαντάει *λίγο* και, τελικά, το αξιόλογο ποσοστό της τάξεως του 15,1% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,43, Τυπική Απόκλιση = 0,975). Από τα ως άνω στατιστικά στοιχεία, είναι πιθανόν ο Δήμος Αθηναίων να συνεργάζεται σε *χαμηλό* βαθμό με διάφορα Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (Τ.Ε.Ι.) ή ερευνητικά κέντρα, αποσκοπώντας, πάντα, σε συμβουλές και σε προτάσεις εκ μέρους τους, σχετικά με τους τρόπους και τα μέσα βελτίωσης της ποιότητας των παρεχόμενων και των προσφερόμενων από αυτόν υπηρεσιών προς τους πολίτες – δημότες και, ενίοτε, προς τα εκάστοτε ενδιαφερόμενα νομικά πρόσωπα δημοσίου ή και ιδιωτικού δικαίου.

Πίνακας 9.49.: Μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 42: Ποια από τα παρακάτω μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός σας;	f	rf
Ηθική αμοιβή (εύφημος μνεία, έπαινος, βραβείο)	64	44,8
Κανένα	59	41,3
Τιμητική άδεια	50	35,0
Ιεραρχική ανέλιξη (προαγωγή)	10	7,0
Αύξηση μισθού	7	4,9

Διάγραμμα 9.79.: Μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους στο Δήμο Αθηναίων



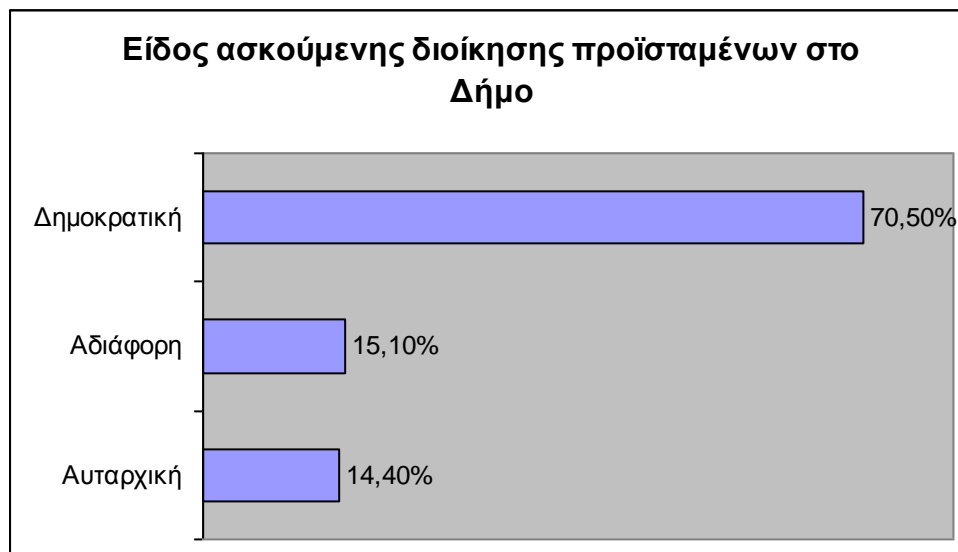
Στην ερώτηση 42 «ποια από τα παρακάτω μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός σας;», η πλειονότητα των ερωτηθέντων υποκειμένων, ήτοι το ποσοστό της τάξεως του 44,8%, δήλωσε ηθική αμοιβή, δηλαδή κάποια εύφημο μνεία, κάποιον έπαινο, κάποιο βραβείο κ.ο.κ., ένα σημαντικότατο ποσοστό της τάξεως του

41,3% δήλωσε *κανένα*, το αξιολογότερο ποσοστό της τάξεως του 35,0% των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων απάντησε *τιμητική άδεια*, μόνο το 7,0% απάντησε *ιεραρχική ανέλιξη*, ήτοι *προαγωγή*, ενώ μόλις το 4,9% απάντησε *αύξηση μισθού*. Έτσι, από τα παραπάνω στατιστικά στοιχεία, η πιθανότητα οι προϊστάμενοι στο Δήμο Αθηναίων να χρησιμοποιούν κάποιου είδους *ηθική αμοιβή*, όπως, λόγου χάριν, τις προαναφερόμενες, για την επιβράβευση και, παράλληλα, για την παρώθηση και παρακίνηση των δημοτικών υπαλλήλων και στελεχών τους είναι *μεγάλη*.

Πίνακας 9.50.: Είδος ασκούμενης διοίκησης προϊσταμένων στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 43: Κατά τη γνώμη σας, τι είδους διοίκηση ασκεί ο προϊστάμενός σας;	f	rf
Δημοκρατική	103	70,5
Αδιάφορη	22	15,1
Αυταρχική	21	14,4

Διάγραμμα 9.80.: Είδος ασκούμενης διοίκησης προϊσταμένων στο Δήμο Αθηναίων



Στην ερώτηση 43 «κατά τη γνώμη σας, τι είδους διοίκηση ασκεί ο προϊστάμενός σας;», το 70,5% δηλώνει *δημοκρατική*, το 15,1% δηλώνει *αδιάφορη* και, εν τέλει, το 14,4% δηλώνει *αυταρχική*. Από όλα τα παραπάνω στοιχεία της έρευνας, φαίνεται η πλειονότητα των προϊσταμένων στο Δήμο Αθηναίων να ασκεί *δημοκρατική* διοίκηση ή, αλλιώς ειπωμένο, δημοκρατικό στυλ διοίκησης και ηγεσίας.

Πίνακας 9.51.: Καθοδήγηση και βοήθεια προϊσταμένων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων στο Δήμο Αθηναίων

Ερώτηση 44	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Ο προϊστάμενός σας καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους;	31	21,2	66	45,2	26	17,8	15	10,3	8	5,5	3,66	1,091

Διάγραμμα 9.81.: Καθοδήγηση και βοήθεια προϊσταμένων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων στο Δήμο Αθηναίων



Στην ερώτηση 44 «ο προϊστάμενός σας καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους;», το 21,2% απαντάει *πολύ*, το 45,2% απαντάει *αρκετά*, το 17,8% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, το 10,3% απαντάει *λίγο* και το 5,5% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 3,66, Τυπική Απόκλιση = 1,091). Από τα ανωτέρω στοιχεία, διαφαίνεται οι προϊστάμενοι στο Δήμο Αθηναίων να καθοδηγούν και να βοηθούν *αρκετά* τους υφισταμένους τους κατά τη διάρκεια της άσκησης των διοικητικών καθηκόντων και αρμοδιοτήτων τους.

Πίνακας 9.52.: Γνώση από την ηγεσία του Δήμου Αθηναίων των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας

Ερώτηση 45	Πολύ		Αρκετά		Ούτε αρκετά ούτε λίγο		Λίγο		Καθόλου		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πιστεύετε ότι γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας;	10	6,8	33	22,6	31	21,2	51	34,9	21	14,4	2,73	1,166

Διάγραμμα 9.82.: Γνώση από την ηγεσία του Δήμου Αθηναίων των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας

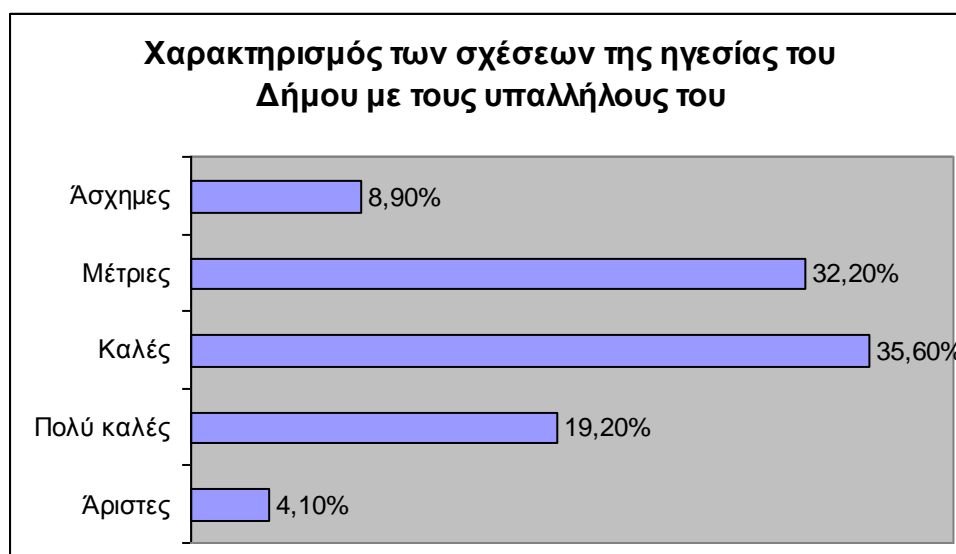


Στην ερώτηση 45 «πιστεύετε ότι γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας;», μόλις το 6,8% απαντάει *πολύ*, το 22,6% απαντάει *αρκετά*, το 21,2% απαντάει *ούτε αρκετά ούτε λίγο*, η πλειονότητα, ήτοι το 34,9%, απαντάει *λίγο*, ενώ, τέλος, το αξιοσημείωτο 14,4% απαντάει *καθόλου* (Μέσος Όρος = 2,73, Τυπική Απόκλιση = 1,166). Από τα ως άνω παρατιθέμενα στοιχεία, ενδέχεται η ηγεσία του Δήμου Αθηναίων να γνωρίζει σε *μικρό* βαθμό τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας του.

Πίνακας 9.53.: Χαρακτηρισμός των σχέσεων της ηγεσίας του Δήμου Αθηναίων με τους υπαλλήλους του και με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του

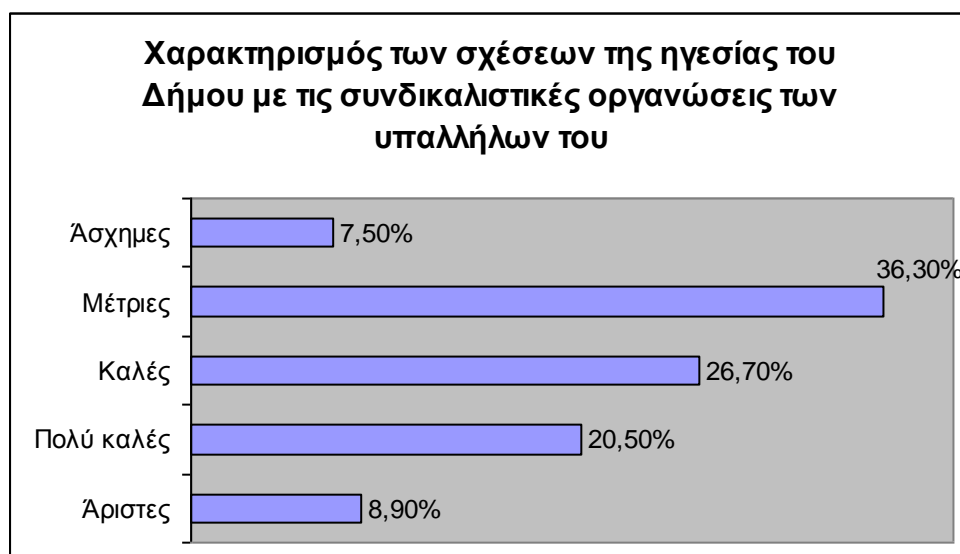
Ερώτηση 46	Άριστες		Πολύ καλές		Καλές		Μέτριες		Άσχημες		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της ηγεσίας του Δήμου με:												
τους υπαλλήλους του Δήμου;	6	4,1	28	19,2	52	35,6	47	32,2	13	8,9	2,77	0,995
τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου;	13	8,9	30	20,5	39	26,7	53	36,3	11	7,5	2,87	1,103

Διάγραμμα 9.83.: Χαρακτηρισμός των σχέσεων της ηγεσίας του Δήμου Αθηναίων με τους υπαλλήλους του



Στην ερώτηση 46 «πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της ηγεσίας του Δήμου με...», όσον αφορά αυτές με «τους υπαλλήλους του Δήμου», μόνο το 4,1% απαντάει *άριστες*, το 19,2% απαντάει *πολύ καλές*, το 35,6% απαντάει *καλές*, το 32,2% απαντάει *μέτριες* και μόλις το 8,9% απαντάει *άσχημες* (Μέσος Όρος = 2,77, Τυπική Απόκλιση = 0,995). Επομένως, από τα παραπάνω στοιχεία, φαίνεται οι σχέσεις της ηγεσίας, πολιτικής και διοικητικής, του Δήμου Αθηναίων με τους υπαλλήλους του να είναι, γενικά, *καλές*.

Διάγραμμα 9.84.: Χαρακτηρισμός των σχέσεων της ηγεσίας του Δήμου Αθηναίων με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του

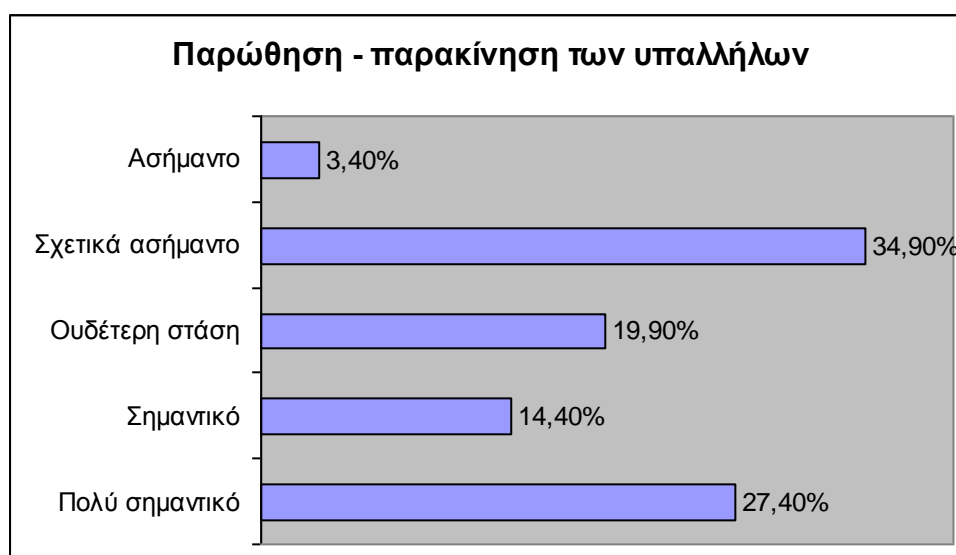


Όσον αφορά αυτές με «τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου», το 8,9% δηλώνει *άριστες*, το 20,5% δηλώνει *πολύ καλές*, το 26,7% δηλώνει *καλές*, το 36,3% δηλώνει *μέτριες* και το 7,5% δηλώνει *άσχημες* (Μέσος Όρος = 2,87, Τυπική Απόκλιση = 1,103). Άρα, από τα παραπάνω στοιχεία, διαφαίνεται οι σχέσεις της ηγεσίας, πολιτικής και διοικητικής, του Δήμου Αθηναίων με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του να είναι, σε γενικές γραμμές, *μέτριες*.

Πίνακας 9.54.: Χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας/μία προϊστάμενος/-μένη για να είναι πιο αποτελεσματικός/-ή

Ερώτηση 47	Πολύ σημαντικό		Σημαντικό		Ουδέτερη στάση		Σχετικά ασήμαντο		Ασήμαντο		M	S
	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf	f	rf		
Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός προϊσταμένου θεωρείτε πιο σημαντικό για να είναι περισσότερο αποτελεσματικός/ή;												
Παρώθηση-παρακίνηση των υπαλλήλων	40	27,4	21	14,4	29	19,9	51	34,9	5	3,4	2,73	1,289
Διαχείριση των συγκρούσεων	20	13,7	25	17,1	34	23,3	36	24,7	31	21,2	3,23	1,333
Εξασφάλιση της επικοινωνίας	41	28,1	31	21,2	33	22,6	30	20,5	11	7,5	2,58	1,296
Διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος	33	22,6	45	30,8	40	27,4	16	11,0	12	8,2	2,51	1,193
Φροντίδα για την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων	12	8,2	24	16,4	10	6,8	13	8,9	87	59,6	3,95	1,44

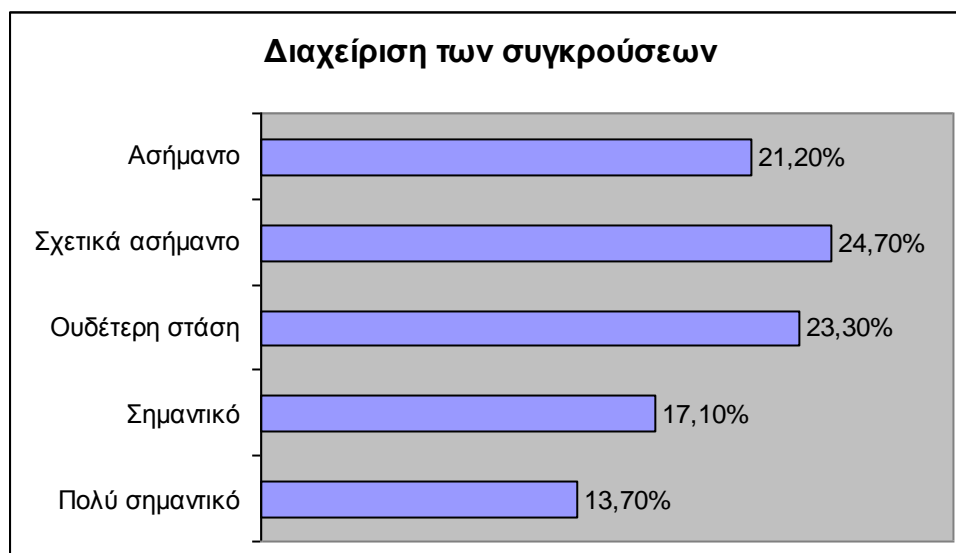
Διάγραμμα 9.85.: Χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας/μία προϊστάμενος/-μένη για να είναι πιο αποτελεσματικός/-ή: παρώθηση-παρακίνηση των υπαλλήλων



Στην ερώτηση 47 «ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός προϊσταμένου θεωρείτε πιο σημαντικό για να είναι περισσότερο αποτελεσματικός/ή;», όσον αφορά την «παρώθηση – παρακίνηση των υπαλλήλων», το 27,4% απαντάει πολύ σημαντικό, το

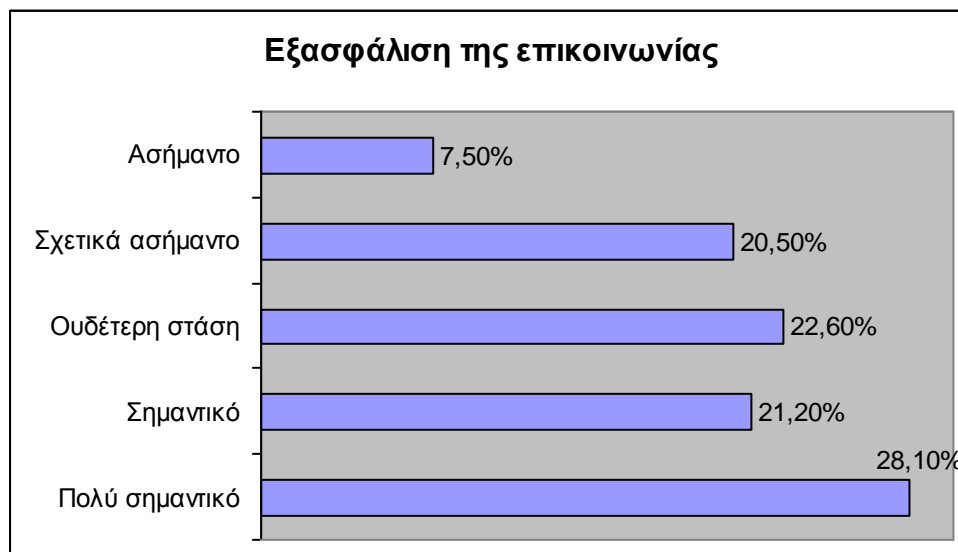
14,4% απαντάει *σημαντικό*, το 19,9% έχει *ουδέτερη στάση*, το 34,9% απαντάει *σχετικά ασήμαντο* και μόλις το 3,4% απαντάει *ασήμαντο* (Μέσος Όρος = 2,73, Τυπική Απόκλιση = 1,289). Επομένως, από τα ανωτέρω στατιστικά στοιχεία και δεδομένα, ενδέχεται η παρώθηση – παρακίνηση των υπαλλήλων να αποτελεί ένα *σχετικά ασήμαντο* χαρακτηριστικό ενός προϊστάμενου για να είναι αυτός περισσότερο αποτελεσματικός στο έργο του.

Διάγραμμα 9.86.: Χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας/μία προϊστάμενος/-μένη για να είναι πιο αποτελεσματικός/-ή: διαχείριση των συγκρούσεων



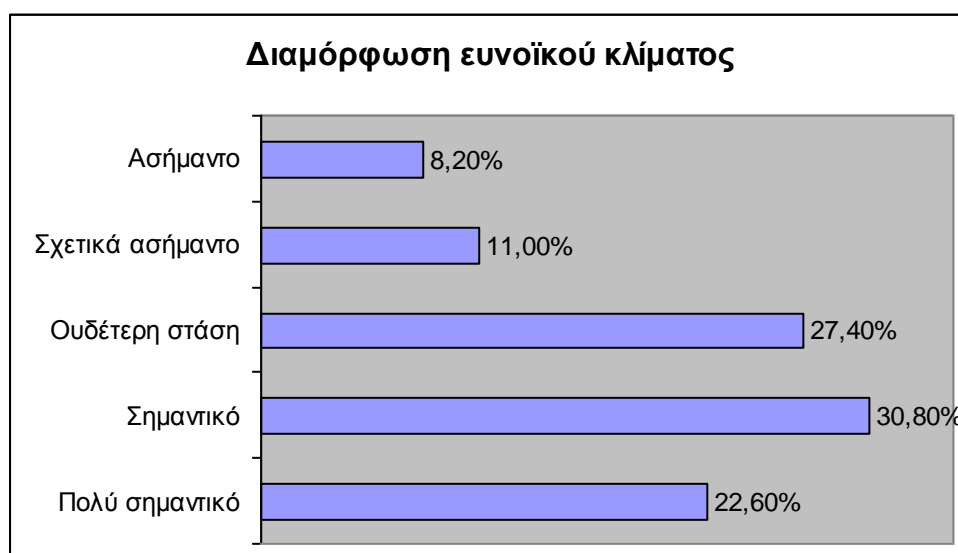
Όσον αφορά τη «διαχείριση των συγκρούσεων», το ποσοστό της τάξεως του 13,7% απαντάει *πολύ σημαντικό*, το 17,1% *σημαντικό*, το 23,3% έχει *ουδέτερη στάση*, το 24,7% απαντάει *σχετικά ασήμαντο* και το 21,2% *ασήμαντο* (Μέσος Όρος = 3,23, Τυπική Απόκλιση = 1,333). Άρα, από τα παραπάνω στοιχεία, διαφαίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων να συνιστά και αυτή ένα χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ένας προϊστάμενος *σχετικά ασήμαντο* για να είναι αυτός περισσότερο αποτελεσματικός στο έργο του.

Διάγραμμα 9.87.: Χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας/μία προϊστάμενος/-μένη για να είναι πιο αποτελεσματικός/-ή: εξασφάλιση της επικοινωνίας



Όσον αφορά την «εξασφάλιση της επικοινωνίας», το ποσοστό της τάξεως του 28,1% δηλώνει *πολύ σημαντικό*, το 21,2% *σημαντικό*, το 22,6% κρατάει *ουδέτερη στάση*, το 20,5% δηλώνει *σχετικά ασήμαντο* και μόνο το 7,5% *ασήμαντο* (Μέσος Όρος = 2,58, Τυπική Απόκλιση = 1,296). Από τα παραπάνω στοιχεία, είναι πιθανόν η εξασφάλιση της επικοινωνίας με τους υπαλλήλους του να αποτελεί ένα *πολύ σημαντικό* χαρακτηριστικό ενός προϊσταμένου ούτως ώστε αυτός να θεωρείται περισσότερο αποτελεσματικός στο έργο του.

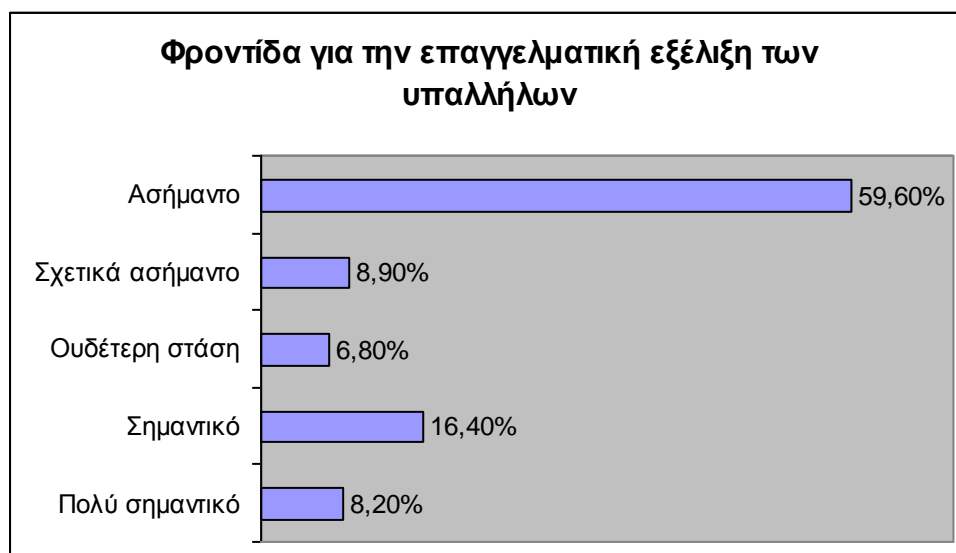
Διάγραμμα 9.88.: Χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας/μία προϊστάμενος/-μένη για να είναι πιο αποτελεσματικός/-ή: διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος



Όσον αφορά τη «διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος», το ποσοστό της τάξεως του 22,6% απαντάει *πολύ σημαντικό*, το 30,8% *σημαντικό*, το 27,4% έχει *ουδέτερη στάση*, το 11,0% απαντάει *σχετικά ασήμαντο* και το 8,2% *ασήμαντο* (Μέσος Όρος = 2,51, Τυπική

Απόκλιση = 1,193). Από τα ως άνω παρατιθέμενα στοιχεία, ενδέχεται η διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος εντός του τοπικού οργανισμού να αποτελεί ένα *σημαντικό* χαρακτηριστικό και έναν *σημαντικό* παράγοντα έτσι ώστε ένας προϊστάμενος να θεωρείται πιο αποτελεσματικός στο έργο του.

Διάγραμμα 9.89.: Χαρακτηριστικά που οφείλει να έχει ένας/μία προϊστάμενος/-μένη για να είναι πιο αποτελεσματικός/-ή: φροντίδα για την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων



Όσον αφορά, σε τελική ανάλυση, τη «φροντίδα για την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων», το 8,2% θεωρεί *πολύ σημαντικό*, το 16,4% *σημαντικό*, το 6,8% έχει *ουδέτερη στάση*, το 8,9% πιστεύει *σχετικά ασήμαντο* και, τέλος, να επισημανθεί πως, το συντριπτικό ποσοστό της τάξεως του 59,6% πιστεύει *ασήμαντο* (Μέσος Όρος = 3,95, Τυπική Απόκλιση = 1,44). Από τα παραπάνω στοιχεία, είναι υπαρκτό το ενδεχόμενο η φροντίδα για την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων του να συνιστά ένα *ασήμαντο* χαρακτηριστικό αλλά και έναν *ασήμαντο* παράγοντα ώστε ένας προϊστάμενος να θεωρείται πιο αποτελεσματικός στο έργο του.

9.9. Επαγωγική στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Πίνακας 9.55.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Φύλο	Συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank ³⁰²	Mann – Whitney	P ³⁰³
Άνδρας	66,69	2157,000	0,091
Γυναίκα	77,99		

Ξεκινώντας την επαγωγική στατιστική ανάλυση, από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,091>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.56.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με...»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας	Γυναίκα	Mann – Whitney	P
Σχέσεις του Δήμου με:	Mean Rank	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Περιφέρεια	65,29	78,91	2076,000	0,040
Αποκεντρωμένη Διοίκηση	62,65	80,65	1922,500	0,007
Κυβέρνηση	62,22	80,93	1898,000	0,004
Κόμματα	64,95	79,14	2056,000	0,034
άλλους φορείς και οργανισμούς	60,94	81,78	1823,500	0,002
άλλους Δήμους	68,20	76,99	2244,500	0,195
εξωτερικούς συνεργάτες	66,69	77,99	2157,000	0,099

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P<5\%$) στις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου με την Περιφέρεια, την

³⁰²Μέση Κατάταξη: δείκτης ο οποίος στην επαγωγική στατιστική ανάλυση δείχνει τάση, δηλαδή προς τα πού κάθε φορά υπάρχει, όπου υπάρχει, η στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων.

³⁰³Ο δείκτης P δηλώνει τη στατιστική σημαντικότητα των διαφορών των απαντήσεων (των κατανομών συχνοτήτων). Στην παρούσα επαγωγική στατιστική ανάλυση, το όριο της σημαντικότητας τίθεται στο 5%, δηλαδή όταν $P > 5\%$ δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων και όταν $P < 5\%$ ή έστω όταν $P = 5\%$ υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων. Τέλος, όταν $P = 0$ υπάρχει στατιστικά υπερβολικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων.

Αποκεντρωμένη Διοίκηση, την Κυβέρνηση, τα Κόμματα, άλλους φορείς και οργανισμούς, άλλους Δήμους και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Πίνακας 9.57.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας	Γυναίκα		
Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	77,00	71,19	2349,000	0,346
Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται	79,98	69,23	2176,000	0,073
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	78,12	70,45	2284,000	0,106
Κόστος διαχείρισης	80,14	69,13	2167,000	0,022
Ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών	70,12	75,73	2356,000	0,317
Κανένας	76,59	71,47	2373,000	0,219
Δεν γνωρίζω	63,31	80,22	1961,000	0,002

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) στις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας οι οποίοι υπάρχουν στο Δήμο.

Πίνακας 9.58.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους;»

	Σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	70,76	2393,000	0,509
Γυναίκα	75,31		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,509>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.*

Πίνακας 9.59.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας	Γυναίκα		
Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Φυσικές συνθήκες εργασίας	75,10	72,44	2459,000	0,674
Ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων	65,61	78,70	2094,500	0,053
Συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους	65,33	78,89	2078,000	0,034
Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	66,93	77,83	2171,000	0,089
Σαφής καθορισμός των στόχων του Δήμου	66,47	78,14	2144,000	0,086
Σαφής καθορισμός της πολιτικής του Δήμου	67,62	77,38	2211,000	0,156
Κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων	67,43	77,50	2200,000	0,145
Επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων	74,54	72,81	2491,500	0,804

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P>5\%$) στις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο.*

Πίνακας 9.60.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο;»

Φύλο	Καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	67,09	2180,500	0,119
Γυναίκα	77,72		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,119>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον καταμερισμό των εργασιών στο Δήμο.*

Πίνακας 9.61.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο;»

Φύλο	Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	63,49	1971,500	0,014
Γυναίκα	80,10		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι *υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,014<5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας στο Δήμο.*

Πίνακας 9.62.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Νομίζετε ότι υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Φύλο	Ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	67,99	2232,500	0,186
Γυναίκα	77,13		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,186>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη πνεύματος ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.*

Πίνακας 9.63.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Γνωρίζετε τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;»

Φύλο	Γνώση της νομοθεσίας που διέπει τους ΟΤΑ	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	74,75	2479,500	0,764
Γυναίκα	72,68		

Η μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα δείχνει πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,764>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση της νομοθεσίας η οποία διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 9.64.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζει η πολυνομία την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο;»

Φύλο	Επηρεασμός της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	74,89	2471,500	0,726
Γυναίκα	72,59		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,726>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον επηρεασμό της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο.

Πίνακας 9.65.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση;»

Φύλο	Ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	66,72	2158,500	0,095
Γυναίκα	77,97		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,095>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο το οποίο διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Πίνακας 9.66.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στην υπηρεσία σας;»

	Έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	67,97	2231,000	0,182
Γυναίκα	77,15		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,182>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την πιθανή έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου.

Πίνακας 9.67.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;»

	Σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	69,89	2342,500	0,380
Γυναίκα	75,88		

Από την ανάλυση του ανωτέρω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,380>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο.

Πίνακας 9.68.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;»

	Επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	73,17	2533,000	0,936
Γυναίκα	73,72		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,936>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο.

Πίνακας 9.69.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;»

	Σαφήνεια διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	64,40	2024,000	0,028
Γυναίκα	79,50		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,028<5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σαφήνεια του διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, σε μεσοπρόθεσμους και σε μακροπρόθεσμους.

Πίνακας 9.70.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;»

	Σύνδεση των επιμέρους στόχων του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	68,39	2255,500	0,213
Γυναίκα	76,87		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,213>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση των επιμέρους στόχων με τη συνολική στρατηγική του Δήμου.

Πίνακας 9.71.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;»

	Αυστηρότητα χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	69,79	2337,000	0,367
Γυναίκα	75,94		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,367>5\%$) ανάμεσα στο φύλο

των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αυστηρότητα των χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.72.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;»

	Συχνότητα αναθεώρησης στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	68,82	2280,500	0,251
Γυναίκα	76,59		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,251>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη συχνότητα αναθεώρησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.73.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;»

	Εφικτότητα των στόχων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	68,98	2290,000	0,261
Γυναίκα	76,48		

Από τη μελέτη των στοιχείων του ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,261>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφικτότητα των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.74.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;»

	Σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	69,08	2295,500	0,261
Γυναίκα	76,41		

Από τον παραπάνω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,261>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο.

Πίνακας 9.75.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πιστεύετε ότι είναι λειτουργικές οι υπάρχουσες διοικητικές δομές του Δήμου;»

	Λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	67,13	2182,500	0,121
Γυναίκα	77,70		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,121>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.76.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κατά τη γνώμη σας, ο Δήμος χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;»

	Χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	68,93	2287,000	0,270
Γυναίκα	76,51		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,270>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.77.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου;»

	Ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	72,19	2476,000	0,750
Γυναίκα	74,36		

Από τα στοιχεία του ως άνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,750>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου.

Πίνακας 9.78.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πόσο ωφέλιμη για το Δήμο θεωρείτε την τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις;»

Φύλο	Ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	71,55	2439,000	0,642
Γυναίκα	74,78		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,642>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 9.79.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κατά την άποψή σας, συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου με...»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας Mean Rank	Γυναίκα Mean Rank	Mann – Whitney	P
Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου με:				
τους πόρους του Δήμου	75,43	72,23	2440,000	0,630
τις αρμοδιότητες του Δήμου	74,02	73,16	2522,000	0,899
το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Δήμου	74,22	73,02	2510,000	0,861
τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου	69,34	76,24	2311,000	0,314
τις ανάγκες των υπαλλήλων του Δήμου	73,58	73,45	2547,500	0,985
τις ανάγκες των δημοτών του Δήμου	70,82	75,27	2396,500	0,511

το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Δήμου	73,36	73,59	2544,000	0,973
το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου	70,60	75,41	2384,000	0,480
το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας	68,23	76,97	2246,500	0,203
το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας	70,25	75,64	2363,500	0,431
το τεχνολογικό περιβάλλον του Δήμου	71,48	74,83	2435,000	0,625
τις δημογραφικές συνθήκες στο Δήμο	75,50	72,18	2436,000	0,627
τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	75,38	72,26	2443,000	0,651

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες με τους οποίους συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.80.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πόσο χρονοβόρες θεωρείτε ότι είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο;»

	Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	71,91	2460,000	0,690
Γυναίκα	74,55		

Από τον ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,690 > 5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων

διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη χρονοβόρων διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο Δήμο.

Πίνακας 9.81.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Νομίζετε ότι ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;»

	Ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	65,94	2113,500	0,062
Γυναίκα	78,48		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,062>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 9.82.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημοσίου Management);»

	Επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	70,16	2358,000	0,417
Γυναίκα	75,70		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,417>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.83.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού;»

	Αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	71,91	2460,000	0,699
Γυναίκα	74,55		

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,699>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού.

Πίνακας 9.84.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πιστεύετε ότι η θέση που κατέχετε στο Δήμο ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων σας;»

	Ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	70,63	2385,500	0,489
Γυναίκα	75,39		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,489>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους.

Πίνακας 9.85.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού χρησιμοποιεί ο Δήμος;»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας	Γυναίκα		
Μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος:	Mean Rank	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Καθοδήγηση	77,02	71,18	2348,000	0,346
Παραδειγματισμός	75,38	72,26	2443,000	0,552
Εργασιακή ενημέρωση	81,29	68,36	2100,000	0,037
Πρακτική άσκηση	79,48	69,56	2205,000	0,099
Συμμετοχή σε επιτροπές	84,71	66,11	1902,000	0,001
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	80,69	68,76	2135,000	0,032
Εμπλουτισμός εργασίας	75,86	71,94	2415,000	0,422
Γραπτές εργασίες	74,02	73,16	2522,000	0,671
Σεμινάρια	73,84	73,27	2532,000	0,921
Συναντήσεις εργασίας	76,17	71,74	2397,000	0,438
Μελέτες περιπτώσεων	73,52	73,49	2551,000	0,990

Προσομοίωση	73,76	73,33	2537,000	0,766
Ομαδικές ασκήσεις	73,76	73,33	2537,000	0,766
Μάθηση εξ αποστάσεως	74,26	73,00	2508,000	0,218
Κανένα	74,81	72,64	2476,000	0,563

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για τις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος.*

Πίνακας 9.86.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Εφαρμόζεται στο Δήμο...»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας	Γυναίκα		
Εφαρμογή στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mann – Whitney	P
εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του	67,04	77,76	2177,500	0,117
κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους	67,60	77,39	2210,000	0,141

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι *δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,117 > 5\%$ και $P = 0,141 > 5\%$) και στις δύο δηλώσεις ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του και κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους.*

Πίνακας 9.87.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης...»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας	Γυναίκα		
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mann – Whitney	P
των δομών του Δήμου	67,36	77,55	2196,000	0,139
του προσωπικού του Δήμου	65,33	78,89	2078,000	0,050
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	66,75	77,95	2160,500	0,104

Από τον ως άνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,139>5\%$, $P=0,050=5\%$ και $P=0,104>5\%$) για τις 2 από τις συνολικά 3 δηλώσεις ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.88.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αξιολόγησης...»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας	Γυναίκα		
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mann – Whitney	P
των δομών του Δήμου	64,41	79,49	2024,500	0,030
του προσωπικού του Δήμου	65,30	78,90	2076,500	0,047
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	65,97	78,46	2115,500	0,071

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,030<5\%$, $P=0,047<5\%$ και $P=0,071>5\%$) σε 2 από τις συνολικά 3 δηλώσεις ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.89.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κατά τη γνώμη σας, δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο;»

	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	72,52	2495,000	0,809
Γυναίκα	74,15		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,809>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών του Δήμου.

Πίνακας 9.90.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κατά την άποψή σας, ο Δήμος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας;»

	Έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	68,41	2257,000	0,217
Γυναίκα	76,85		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,217>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.91.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι πόροι (υλικοί, άυλοι, ανθρωπικοί) του Δήμου;»

	Ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	70,92	2402,500	0,526
Γυναίκα	75,20		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,526>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου.

Πίνακας 9.92.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

	Εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	70,22	2362,000	0,420
Γυναίκα	75,66		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,420>5\%$)* ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.93.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Συνεργάζεται ο Δήμος με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

	Συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	63,58	1976,500	0,015
Γυναίκα	80,04		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι *υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,015<5\%$)* ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.94.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός σας;»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας Mean Rank	Γυναίκα Mean Rank	Mann – Whitney	P
Μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων στο Δήμο:				
Τιμητική άδεια	68,64	76,70	2270,000	0,170
Ιεραρχική ανέλιξη (προαγωγή)	72,28	74,31	2481,000	0,516
Αύξηση μισθού	72,52	74,15	2495,000	0,538
Ηθική αμοιβή (εύφημος μνεία, έπαινος, βραβείο)	71,71	74,68	2448,000	0,628
Κανένα	77,98	70,55	2292,000	0,221

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.95.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Κατά τη γνώμη σας, τι είδους διοίκηση ασκεί ο προϊστάμενός σας;»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Άνδρας Mean Rank	Γυναίκα Mean Rank	Mann – Whitney	P
Είδος διοίκησης που ασκούν οι προϊστάμενοι στο Δήμο	70,45	75,51	2375,000	0,377

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,377 > 5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά το είδος της διοίκησης το οποίο ασκείται από τους προϊσταμένους του Δήμου.

Πίνακας 9.96.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Ο προϊστάμενός σας καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους;»

	Καθοδήγηση και βοήθεια των προϊσταμένων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	68,41	2256,500	0,211
Γυναίκα	76,86		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,211>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την καθοδήγηση και τη βοήθεια των προϊσταμένων του Δήμου κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους.

Πίνακας 9.97.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πιστεύετε ότι γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας;»

	Γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Φύλο	Mean Rank	Mann – Whitney	P
Άνδρας	76,00	2407,000	0,548
Γυναίκα	71,85		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,548>5\%$) ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου.

Πίνακας 9.98.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «φύλο» και «Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της ηγεσίας του Δήμου με...»

	Φύλο		Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Ανδρας Mean Rank	Γυναίκα Mean Rank	Mann – Whitney	P
Σχέσεις της ηγεσίας με: τους υπαλλήλους του Δήμου	70,36	75,57	2370,000	0,446
τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου	74,15	73,07	2514,500	0,876

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,446>5\%$) για την πρώτη δήλωση και ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,876>5\%$) και για τη δεύτερη δήλωση ανάμεσα στο φύλο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τις σχέσεις της ηγεσίας με τους υπαλλήλους του Δήμου και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.99.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Ηλικία	Συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2 ³⁰⁴	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	66,92	3,415	0,181
Μέση (38-51 έτη)	79,29		
Ανώτερη (52-64 έτη)	67,77		

Συνεχίζοντας την επαγωγική στατιστική ανάλυση, από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,181>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

³⁰⁴Μέθοδος Chi – Square.

Πίνακας 9.100.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με...»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)	χ^2	P
Σχέσεις του Δήμου με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Περιφέρεια	63,34	74,97	88,33	6,651	0,036
Αποκεντρωμένη Διοίκηση	64,72	77,01	79,23	3,415	0,181
Κυβέρνηση	66,09	77,65	74,56	2,643	0,267
Κόμματα	65,20	74,18	87,25	4,963	0,084
άλλους φορείς και οργανισμούς	64,83	78,13	75,48	3,360	0,186
άλλους Δήμους	67,13	74,41	82,83	2,494	0,287
εξωτερικούς συνεργάτες	68,37	79,32	64,92	3,388	0,184

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για τις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου με την Περιφέρεια, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, την Κυβέρνηση, τα Κόμματα, άλλους φορείς και οργανισμούς, άλλους Δήμους και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Πίνακας 9.101.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51)	Ανώτερη (52-64 έτη)		
Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X²	P
Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	73,83	71,24	80,04	1,069	0,586
Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται	77,74	69,05	79,46	2,526	0,283
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	74,78	72,03	75,71	0,456	0,796
Κόστος διαχείρισης	75,87	72,49	72,17	0,469	0,791
Ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών	76,30	73,63	67,71	1,062	0,588
Κανένας	70,35	75,53	73,13	1,272	0,529
Δεν γνωρίζω	76,72	73,71	66,67	1,549	0,461

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας οι οποίοι υπάρχουν στο Δήμο.

Πίνακας 9.102.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους;»

	Σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	78,64	1,213	0,545
Μέση (38-51 έτη)	71,99		
Ανώτερη (52-64 έτη)	68,42		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,545 > 5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Πίνακας 9.103.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)		
Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X ²	P
Φυσικές συνθήκες εργασίας	68,80	74,79	78,42	1,228	0,541
Ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων	73,55	77,97	59,23	4,023	0,134
Συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους	68,71	79,94	62,29	5,038	0,081
Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων	63,70	79,59	73,02	5,041	0,080

των υπαλλήλων					
Σαφής καθορισμός των στόχων του Δήμου	67,87	78,28	69,15	2,265	0,322
Σαφής καθορισμός της πολιτικής του Δήμου	70,76	78,61	62,58	3,141	0,208
Κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων	70,45	76,99	68,31	1,198	0,549
Επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων	78,18	75,67	57,65	4,355	0,113

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο.*

Πίνακας 9.104.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο;»

Ηλικία	Καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	69,32	1,397	0,497
Μέση (38-51 έτη)	77,28		
Ανώτερη (52-64 έτη)	69,54		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,497 > 5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον καταμερισμό των εργασιών στο Δήμο.*

Πίνακας 9.105.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο;»

Ηλικία	Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	76,35	1,368	0,505
Μέση (38-51 έτη)	74,47		
Ανώτερη (52-64 έτη)	64,98		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,505>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.106.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Νομίζετε ότι υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Ηλικία	Ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	67,38	4,292	0,117
Μέση (38-51 έτη)	80,15		
Ανώτερη (52-64 έτη)	64,17		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,117>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη πνεύματος ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.107.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Γνωρίζετε τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;»

Ηλικία	Γνώση της νομοθεσίας που διέπει τους ΟΤΑ	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	60,39	8,794	0,012
Μέση (38-51 έτη)	82,67		

Ανώτερη (52-64 έτη)	69,58		
------------------------	-------	--	--

Η μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα δείχνει πιθανόν ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,012<5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση της νομοθεσίας η οποία διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 9.108.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζει η πολυνομία την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο;»

Ηλικία	Επηρεασμός της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	67,16	3,992	0,136
Μέση (38-51 έτη)	79,66		
Ανώτερη (52-64 έτη)	66,15		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,136>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον επηρεασμό της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο.

Πίνακας 9.109.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση;»

Ηλικία	Ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	72,91	1,713	0,425
Μέση (38-51 έτη)	76,69		
Ανώτερη (52-64 έτη)	64,52		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,425>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο το οποίο διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Πίνακας 9.110.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στην υπηρεσία σας;»

	Έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	66,28	2,112	0,348
Μέση (38-51 έτη)	76,87		
Ανώτερη (52-64 έτη)	76,67		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,348>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την πιθανή έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου.

Πίνακας 9.111.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;»

	Σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	75,25	0,684	0,710
Μέση (38-51 έτη)	74,39		
Ανώτερη (52-64 έτη)	67,33		

Από την ανάλυση του ανωτέρω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,710>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο.

Πίνακας 9.112.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;»

	Επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	73,28	0,761	0,683

Μέση (38-51 έτη)	75,57		
Ανώτερη (52-64 έτη)	67,35		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,683>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο.

Πίνακας 9.113.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;»

	Σαφήνεια διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	71,73	2,534	0,282
Μέση (38-51 έτη)	77,86		
Ανώτερη (52-64 έτη)	63,10		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,282>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σαφήνεια του διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, σε μεσοπρόθεσμους και σε μακροπρόθεσμους.

Πίνακας 9.114.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;»

	Σύνδεση των επιμέρους στόχων του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	68,46	1,230	0,541
Μέση (38-51 έτη)	76,76		
Ανώτερη (52-64 έτη)	72,83		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,541>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση των επιμέρους στόχων με τη συνολική στρατηγική του Δήμου.

Πίνακας 9.115.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;»

Ηλικία	Αυστηρότητα χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου Mean Rank	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
		χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	68,25	8,264	0,016
Μέση (38-51 έτη)	81,96		
Ανώτερη (52-64 έτη)	56,77		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,016<5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αυστηρότητα των χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.116.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;»

Ηλικία	Συχνότητα αναθεώρησης στόχων του Δήμου Mean Rank	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
		χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	68,96	2,024	0,363
Μέση (38-51 έτη)	78,01		
Ανώτερη (52-64 έτη)	67,94		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,363>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη συχνότητα αναθεώρησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.117.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;»

	Εφικτότητα των στόχων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	72,77	2,560	0,278
Μέση (38-51 έτη)	77,36		
Ανώτερη (52-64 έτη)	62,67		

Από τη μελέτη των στοιχείων του ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,278>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφικτότητα των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.118.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;»

	Σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	66,48	5,284	0,071
Μέση (38-51 έτη)	80,53		
Ανώτερη (52-64 έτη)	64,71		

Από τον παραπάνω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,071>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο.

Πίνακας 9.119.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πιστεύετε ότι είναι λειτουργικές οι υπάρχουσες διοικητικές δομές του Δήμου;»

	Λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	68,72	1,158	0,560

Μέση (38-51 έτη)	76,74		
Ανώτερη (52-64 έτη)	72,40		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,560>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.120.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κατά τη γνώμη σας, ο Δήμος χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;»

Ηλικία	Χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο Mean Rank	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
		χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	58,85	10,036	0,007
Μέση (38-51 έτη)	82,84		
Ανώτερη (52-64 έτη)	72,02		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,007<5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.121.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου;»

Ηλικία	Ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου Mean Rank	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
		χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	68,38	1,185	0,553
Μέση (38-51 έτη)	76,59		
Ανώτερη (52-64 έτη)	73,54		

Από τα στοιχεία του ως άνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,553>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου.

Πίνακας 9.122.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πόσο ωφέλιμη για το Δήμο θεωρείτε την τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις;»

	Ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	79,10	3,346	0,188
Μέση (38-51 έτη)	74,27		
Ανώτερη (52-64 έτη)	60,33		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,188>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 9.123.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου με...»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)		
Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X ²	P
τους πόρους του Δήμου	66,27	79,19	69,33	3,408	0,182
τις αρμοδιότητες του Δήμου	63,36	82,29	65,10	7,658	0,022
το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Δήμου	74,67	74,41	68,38	0,457	0,796
τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου	61,01	84,24	63,42	11,199	0,004
τις ανάγκες των	67,53	78,99	67,56	2,822	0,244

υπαλλήλων του Δήμου					
τις ανάγκες των δημοτών του Δήμου	67,78	80,25	63,08	4,728	0,094
το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Δήμου	64,35	82,68	61,96	8,575	0,014
το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου	62,98	79,66	74,15	4,949	0,084
το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας	69,41	75,15	76,10	0,692	0,708
το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας	68,10	74,93	79,31	1,412	0,494
το τεχνολογικό περιβάλλον του Δήμου	68,67	75,75	75,63	0,955	0,620
τις δημογραφικές συνθήκες στο Δήμο	71,36	75,15	72,38	0,275	0,872
τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	64,16	78,38	75,94	3,597	0,166

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για τις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες με τους οποίους συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.124.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πόσο χρονοβόρες θεωρείτε ότι είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο;»

	Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη	72,54	0,160	0,923

(23-37 έτη)			
Μέση (38-51 έτη)	74,70		
Ανώτερη (52-64 έτη)	71,54		

Από τον ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,923>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη χρονοβόρων διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο Δήμο.

Πίνακας 9.125.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Νομίζετε ότι ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;»

	Ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	65,29	3,853	0,146
Μέση (38-51 έτη)	79,51		
Ανώτερη (52-64 έτη)	70,21		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,146>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 9.126.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημοσίου Management);»

	Επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	68,43	3,721	0,156
Μέση (38-51 έτη)	79,54		
Ανώτερη (52-64 έτη)	64,08		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,156>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.127.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Η επιμόρφωση αυτή έγινε με πρωτοβουλία...»

Ηλικία	Λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management Mean Rank	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
		χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	45,11	6,539	0,038
Μέση (38-51 έτη)	45,08		
Ανώτερη (52-64 έτη)	62,54		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,038<5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.128.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού;»

Ηλικία	Αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού Mean Rank	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
		χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	74,28	0,810	0,667
Μέση (38-51 έτη)	75,14		
Ανώτερη (52-64 έτη)	66,79		

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,667>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού.

Πίνακας 9.129.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πιστεύετε ότι η θέση που κατέχετε στο Δήμο ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων σας;»

	Ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	68,34	1,146	0,564
Μέση (38-51 έτη)	76,45		
Ανώτερη (52-64 έτη)	74,06		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,564>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους.

Πίνακας 9.130.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού χρησιμοποιεί ο Δήμος;»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)	χ^2	P
Μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Καθοδήγηση	82,43	69,70	68,42	4,022	0,134
Παραδειγματισμός	77,13	74,75	62,58	3,740	0,154
Εργασιακή ενημέρωση	73,41	75,00	68,92	0,504	0,777
Πρακτική άσκηση	78,83	69,51	75,92	2,091	0,351
Συμμετοχή σε επιτροπές	65,61	77,55	75,79	4,103	0,129
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	73,63	72,21	77,33	0,443	0,801
Εμπλουτισμός εργασίας	78,54	70,07	74,71	2,527	0,283
Γραπτές εργασίες	73,09	74,38	71,50	1,139	0,566
Σεμινάρια	67,93	77,29	72,17	2,210	0,331
Συναντήσεις εργασίας	71,63	75,97	69,25	0,926	0,629
Μελέτες	74,17	73,88	71,00	1,025	0,599

περιπτώσεων					
Προσομοίωση	72,50	74,42	72,50	1,855	0,396
Ομαδικές ασκήσεις	72,50	74,42	72,50	1,855	0,396
Μάθηση εξ αποστάσεως	73,00	73,96	73,00	0,921	0,631
Κανένα	69,17	74,64	78,17	2,998	0,223

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος.

Πίνακας 9.131.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Εφαρμόζεται στο Δήμο...»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)	χ^2	P
Εφαρμογή στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του	68,60	77,68	69,67	1,709	0,426
κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους	79,74	74,05	59,79	4,087	0,130

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,426 > 5\%$ και $P = 0,130 > 5\%$) και στις δύο δηλώσεις ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του και κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους.

Πίνακας 9.132.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης...»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)		
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X²	P
των δομών του Δήμου	64,30	78,39	75,65	3,510	0,173
του προσωπικού του Δήμου	63,62	80,96	68,81	5,541	0,063
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	64,23	79,31	72,88	3,931	0,140

Από τον ως άνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,173>5\%$, $P=0,063>5\%$ και $P=0,140>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.133.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αξιολόγησης...»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)		
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X²	P
των δομών του Δήμου	72,01	76,99	65,31	1,567	0,457
του προσωπικού του Δήμου	68,08	77,24	72,06	1,501	0,472
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	68,36	78,15	68,63	2,046	0,360

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,457>5\%$, $P=0,472>5\%$ και $P=0,360>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.134.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κατά τη γνώμη σας, δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο;»

	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	61,37	8,476	0,014
Μέση (38-51 έτη)	75,68		
Ανώτερη (52-64 έτη)	89,83		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,014<5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών του Δήμου.

Πίνακας 9.135.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, ο Δήμος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας;»

	Έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	59,83	8,913	0,012
Μέση (38-51 έτη)	82,32		
Ανώτερη (52-64 έτη)	71,77		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,012<5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.136.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι πόροι (υλικοί, άυλοι, ανθρώπινοι) του Δήμου;»

	Ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	61,02	6,571	0,037
Μέση	79,30		

(38-51 έτη)			
Ανώτερη (52-64 έτη)	79,04		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι *υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,037<5\%$)* ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου.

Πίνακας 9.137.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

	Εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	62,52	5,155	0,076
Μέση (38-51 έτη)	79,09		
Ανώτερη (52-64 έτη)	76,83		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι *δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,076>5\%$)* ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.138.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Συνεργάζεται ο Δήμος με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

	Συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	65,05	5,060	0,080
Μέση (38-51 έτη)	80,60		
Ανώτερη (52-64 έτη)	67,21		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,080>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.139.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός σας;»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)	X ²	P
Μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Τιμητική άδεια	80,24	72,51	63,71	3,695	0,158
Ιεραρχική ανέλιξη (προαγωγή)	71,67	73,30	77,63	1,650	0,438
Αύξηση μισθού	71,59	72,88	79,13	3,906	0,142
Ηθική αμοιβή (εύφημος μνεία, έπαινος, βραβείο)	71,65	76,08	68,88	0,890	0,641
Κανένα	75,74	71,86	74,42	0,353	0,838

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P>5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.140.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Κατά τη γνώμη σας, τι είδους διοίκηση ασκεί ο προϊστάμενός σας;»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)	X ²	P
Είδος διοίκησης που ασκούν οι προϊστάμενοι στο Δήμο	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
	74,53	74,90	67,08	1,032	0,597

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,597>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά το είδος της διοίκησης το οποίο ασκείται από τους προϊσταμένους του Δήμου.

Πίνακας 9.141.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Ο προϊστάμενός σας καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους;»

	Καθοδήγηση και βοήθεια των προϊσταμένων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	69,67	1,313	0,519
Μέση (38-51 έτη)	77,13		
Ανώτερη (52-64 έτη)	69,33		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,519>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την καθοδήγηση και τη βοήθεια των προϊσταμένων του Δήμου κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους.

Πίνακας 9.142.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πιστεύετε ότι γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας;»

	Γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (23-37 έτη)	81,25	2,565	0,277
Μέση (38-51 έτη)	70,82		
Ανώτερη (52-64 έτη)	67,15		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,277>5\%$) ανάμεσα

στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου.

Πίνακας 9.143.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «ηλικία» και «Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της ηγεσίας του Δήμου με...»

	Ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (23-37 έτη)	Μέση (38-51 έτη)	Ανώτερη (52-64 έτη)	Χ ²	P
Σχέσεις της ηγεσίας με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
τους υπαλλήλους του Δήμου	76,85	75,48	60,81	2,862	0,239
τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου	66,87	78,98	68,85	2,920	0,232

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων τόσο για την πρώτη δήλωση ($P=0,239>5\%$) όσο και για τη δεύτερη δήλωση ($P=0,232>5\%$) ανάμεσα στην ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τις σχέσεις της ηγεσίας με τους υπαλλήλους του Δήμου και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.144.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Μορφωτικό επίπεδο	Συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	Χ ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	80,81	1,992	0,574
Λύκειο	71,02		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	78,35		
Μεταπτυχιακές σπουδές	67,29		

Σε συνέχεια της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,574>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.145.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με...»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	X ²	P
Σχέσεις του Δήμου με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Περιφέρεια	70,44	75,49	75,40	66,73	1,157	0,763
Αποκεντρωμένη Διοίκηση	60,69	73,36	77,89	69,14	1,857	0,603
Κυβέρνηση	64,50	74,44	74,25	72,75	0,508	0,917
Κόμματα	60,25	74,10	73,99	75,14	0,969	0,809
άλλους φορείς και οργανισμούς	60,75	73,06	74,48	76,18	1,014	0,798
άλλους Δήμους	61,00	77,49	77,17	62,00	4,080	0,253
εξωτερικούς συνεργάτες	51,13	75,83	74,31	73,61	2,656	0,448

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$)* σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου με την Περιφέρεια, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, την Κυβέρνηση, τα Κόμματα, άλλους φορείς και οργανισμούς, άλλους Δήμους και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Πίνακας 9.146.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	X ²	P
Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	58,75	75,08	74,93	71,79	1,560	0,668
Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που	73,38	78,02	68,04	74,68	2,209	0,530

υποβάλλονται						
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	60,50	74,59	72,90	76,14	2,081	0,556
Κόστος διαχείρισης	60,00	68,96	76,53	80,86	5,727	0,126
Ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών	61,63	72,99	78,67	68,14	3,059	0,383
Κανένας	82,25	75,53	72,26	69,21	2,374	0,499
Δεν γνωρίζω	72,75	68,59	77,92	75,36	2,429	0,488

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας οι οποίοι υπάρχουν στο Δήμο.

Πίνακας 9.147.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους;»

	Σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	92,50	5,244	0,155
Λύκειο	66,79		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	80,44		
Μεταπτυχιακές σπουδές	68,59		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,155 > 5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Πίνακας 9.148.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	Χ ²	P
Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Φυσικές συνθήκες εργασίας	84,94	78,54	77,24	52,89	10,794	0,013
Ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων	63,69	70,37	78,34	73,52	1,614	0,656
Συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους	78,25	73,31	77,06	65,80	1,751	0,626
Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	79,13	71,80	81,65	59,93	6,332	0,097
Σαφής καθορισμός των στόχων του Δήμου	83,13	71,42	78,55	65,43	2,582	0,461
Σαφής καθορισμός της πολιτικής του Δήμου	71,19	72,80	74,77	73,18	0,097	0,992
Κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων	59,25	70,63	77,57	75,71	1,863	0,601
Επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων	67,38	72,06	71,28	82,38	1,697	0,638

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) στις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και

στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο.

Πίνακας 9.149.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο;»

Μορφωτικό επίπεδο	Καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	78,81	2,128	0,546
Λύκειο	68,84		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	73,25		
Μεταπτυχιακές σπουδές	81,93		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,546>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον καταμερισμό των εργασιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.150.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο;»

Μορφωτικό επίπεδο	Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	85,31	1,564	0,668
Λύκειο	73,02		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	69,75		
Μεταπτυχιακές σπουδές	78,21		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,668>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.151.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Νομίζετε ότι υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Μορφωτικό επίπεδο	Ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική	83,88	2,051	0,562

Εκπαίδευση			
Λύκειο	69,34		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	72,50		
Μεταπτυχιακές σπουδές	80,89		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,562>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη πνεύματος ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.152.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Γνωρίζετε τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;»

Μορφωτικό επίπεδο	Γνώση της νομοθεσίας που διέπει τους ΟΤΑ	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	22,44	27,313	0,000
Λύκειο	64,96		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	76,22		
Μεταπτυχιακές σπουδές	100,32		

Η μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα δείχνει πιθανόν ότι υπάρχει στατιστικά εξαιρετικά μεγάλη και σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,000<5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση της νομοθεσίας η οποία διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 9.153.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζει η πολυνομία την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο;»

Μορφωτικό επίπεδο	Επηρεασμός της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	76,25	4,859	0,182
Λύκειο	64,72		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	78,81		
Μεταπτυχιακές σπουδές	80,54		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,182>5\%$) ανάμεσα

στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον επηρεασμό της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο.

Πίνακας 9.154.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση;»

	Ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	72,63	1,480	0,687
Λύκειο	69,10		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	75,03		
Μεταπτυχιακές σπουδές	79,82		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,687>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο το οποίο διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Πίνακας 9.155.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στην υπηρεσία σας;»

	Έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	76,50	4,608	0,203
Λύκειο	81,96		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	68,71		
Μεταπτυχιακές σπουδές	64,50		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,203>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την πιθανή έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου.

Πίνακας 9.156.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;»

	Σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	84,31	4,762	0,190
Λύκειο	67,65		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	71,37		
Μεταπτυχιακές σπουδές	86,36		

Από την ανάλυση του ανωτέρω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,190>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο.

Πίνακας 9.157.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;»

	Επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	49,94	6,818	0,078
Λύκειο	69,85		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	73,34		
Μεταπτυχιακές σπουδές	87,96		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,078>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο.

Πίνακας 9.158.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;»

	Σαφήνεια διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	48,13	4,544	0,208
Λύκειο	70,83		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	76,30		
Μεταπτυχιακές σπουδές	80,88		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,208>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σαφήνεια του διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, σε μεσοπρόθεσμους και σε μακροπρόθεσμους.

Πίνακας 9.159.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;»

	Σύνδεση των επιμέρους στόχων του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	51,50	5,112	0,164
Λύκειο	68,39		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	78,07		
Μεταπτυχιακές σπουδές	81,54		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,164>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση των επιμέρους στόχων με τη συνολική στρατηγική του Δήμου.

Πίνακας 9.160.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;»

Μορφωτικό επίπεδο	Αυστηρότητα χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	64,88	0,919	0,821
Λύκειο	72,92		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	72,55		
Μεταπτυχιακές σπουδές	78,95		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,821>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αυστηρότητα των χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.161.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;»

Μορφωτικό επίπεδο	Συχνότητα αναθεώρησης στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	77,81	0,738	0,864
Λύκειο	70,02		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	75,31		
Μεταπτυχιακές σπουδές	75,93		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,864>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη συχνότητα αναθεώρησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.162.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;»

	Εφικτότητα των στόχων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	54,06	2,593	0,459
Λύκειο	73,91		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	72,88		
Μεταπτυχιακές σπουδές	79,39		

Από τη μελέτη των στοιχείων του ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,459>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφικτότητα των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.163.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;»

	Σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	32,50	9,792	0,020
Λύκειο	74,77		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	77,92		
Μεταπτυχιακές σπουδές	74,25		

Από τον παραπάνω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,020<5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο.

Πίνακας 9.164.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πιστεύετε ότι είναι λειτουργικές οι υπάρχουσες διοικητικές δομές του Δήμου;»

	Λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	78,19	0,385	0,943

Λύκειο	75,05		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	71,08		
Μεταπτυχιακές σπουδές	73,59		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,943>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.165.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κατά τη γνώμη σας, ο Δήμος χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;»

Μορφωτικό επίπεδο	Χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	72,50	1,258	0,739
Λύκειο	77,60		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	68,94		
Μεταπτυχιακές σπουδές	74,07		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,739>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.166.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου;»

Ηλικία	Ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	56,81	2,698	0,441
Λύκειο	78,29		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	69,77		
Μεταπτυχιακές σπουδές	75,57		

Από τα στοιχεία του ως άνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,441>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου.

Πίνακας 9.167.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πόσο ωφέλιμη για το Δήμο θεωρείτε την τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις;»

	Ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	57,00	6,295	0,098
Λύκειο	65,24		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	80,29		
Μεταπτυχιακές σπουδές	82,18		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,098 > 5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 9.168.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κατά την άποψή σας, συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου με...»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές		
Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X ²	P
τους πόρους του Δήμου	68,75	77,29	70,32	73,16	0,993	0,803
τις αρμοδιότητες του Δήμου	87,06	77,36	69,63	69,09	2,279	0,517
το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Δήμου	45,38	72,32	76,83	77,64	4,521	0,210
τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου	65,06	71,04	75,92	76,34	0,885	0,829

τις ανάγκες των υπαλλήλων του Δήμου	80,31	80,68	68,92	65,59	3,652	0,302
τις ανάγκες των δημοτών του Δήμου	75,69	78,86	69,75	69,05	1,856	0,603
το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Δήμου	65,25	72,18	75,85	74,09	0,602	0,896
το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου	88,00	75,37	74,18	64,27	2,658	0,447
το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας	43,31	73,10	79,25	72,05	5,538	0,136
το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας	61,63	74,18	75,45	71,82	0,877	0,831
το τεχνολογικό περιβάλλον του Δήμου	52,25	73,96	75,34	75,16	2,370	0,499
τις δημογραφικές συνθήκες στο Δήμο	84,81	72,95	73,54	71,32	0,719	0,869
τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	98,44	75,04	71,04	67,91	3,803	0,284

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες με τους οποίους συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.169.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πόσο χρονοβόρες θεωρείτε ότι είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο;»

Μορφωτικό επίπεδο	Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	78,81	0,770	0,857
Λύκειο	71,67		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	76,42		
Μεταπτυχιακές σπουδές	70,20		

Από τον ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,857>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη χρονοβόρων διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο Δήμο.

Πίνακας 9.170.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Νομίζετε ότι ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;»

Μορφωτικό επίπεδο	Ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	80,81	0,611	0,894
Λύκειο	73,31		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	74,74		
Μεταπτυχιακές σπουδές	69,46		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,894>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 9.171.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημοσίου Management);»

	Επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	38,88	18,238	0,000
Λύκειο	70,64		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	68,29		
Μεταπτυχιακές σπουδές	99,07		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι υπάρχει στατιστικά εξαιρετικά μεγάλη και σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,000<5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.172.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Η επιμόρφωση αυτή έγινε με πρωτοβουλία...»

	Λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	77,00	12,926	0,005
Λύκειο	56,51		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	40,97		
Μεταπτυχιακές σπουδές	39,79		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,005<5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.173.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού;»

Μορφωτικό επίπεδο	Αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	80,94	3,001	0,391
Λύκειο	69,16		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	71,46		
Μεταπτυχιακές σπουδές	84,07		

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,391>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού.

Πίνακας 9.174.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πιστεύετε ότι η θέση που κατέχετε στο Δήμο ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων σας;»

Μορφωτικό επίπεδο	Ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	127,63	18,780	0,000
Λύκειο	74,08		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	62,08		
Μεταπτυχιακές σπουδές	78,46		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά εξαιρετικά μεγάλη και σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,000<5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους.

Πίνακας 9.175.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού χρησιμοποιεί ο Δήμος;»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	X ²	P
Μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Καθοδήγηση	92,75	73,86	76,57	61,46	5,615	0,132
Παραδειγματισμός	93,00	69,31	77,16	69,54	5,419	0,144
Εργασιακή ενημέρωση	65,88	71,80	75,69	75,00	0,707	0,872
Πρακτική άσκηση	72,88	72,39	73,05	76,79	0,304	0,959
Συμμετοχή σε επιτροπές	72,75	72,43	72,41	77,96	0,669	0,880
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	80,38	69,65	76,42	73,86	1,548	0,671
Εμπλουτισμός εργασίας	77,75	71,03	76,03	72,54	1,032	0,794
Γραπτές εργασίες	71,50	74,06	71,50	76,71	3,855	0,278
Σεμινάρια	60,00	76,01	70,33	78,25	2,574	0,462
Συναντήσεις εργασίας	78,38	70,21	70,28	84,89	4,361	0,225
Μελέτες περιπτώσεων	71,00	72,28	73,75	76,21	1,941	0,585
Προσομοίωση	72,50	73,78	72,50	75,11	1,901	0,593
Ομαδικές ασκήσεις	72,50	73,78	72,50	75,11	1,901	0,593
Μάθηση εξ αποστάσεως	73,00	73,00	73,00	75,61	4,214	0,239
Κανένα	66,00	73,68	77,02	68,61	3,596	0,309

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος.

Πίνακας 9.176.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Εφαρμόζεται στο Δήμο...»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	X ²	P
Εφαρμογή στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του	75,00	65,66	76,56	83,25	4,100	0,251
κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους	65,31	67,30	75,63	84,43	4,081	0,253

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,251>5\%$ και $P=0,253>5\%$) και στις δύο δηλώσεις ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του και κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους.

Πίνακας 9.177.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης...»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	X ²	P
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
των δομών του Δήμου	78,00	75,60	72,08	70,64	0,452	0,929
του προσωπικού του Δήμου	81,00	69,13	76,42	74,73	1,217	0,749
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	79,19	72,05	77,25	67,73	1,236	0,744

Από τον ως άνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,929>5\%$, $P=0,749>5\%$ και $P=0,744>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.178.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αξιολόγησης...»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	Χ ²	P
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
των δομών του Δήμου	73,06	72,13	76,83	70,11	0,605	0,895
του προσωπικού του Δήμου	86,19	71,69	76,35	68,16	1,646	0,649
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	72,56	74,61	77,31	64,29	1,923	0,588

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,895>5\%$, $P=0,649>5\%$ και $P=0,588>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.179.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κατά τη γνώμη σας, δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο;»

Μορφωτικό επίπεδο	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	Χ ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	80,56	1,229	0,746
Λύκειο	75,38		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	68,89		
Μεταπτυχιακές σπουδές	76,39		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,746>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών του Δήμου.

Πίνακας 9.180.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κατά την άποψή σας, ο Δήμος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας;»

Μορφωτικό επίπεδο	Έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	64,69	1,026	0,795
Λύκειο	74,82		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	70,94		
Μεταπτυχιακές σπουδές	78,18		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,795>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.181.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι πόροι (υλικοί, άυλοι, ανθρώπινοι) του Δήμου;»

Μορφωτικό επίπεδο	Ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	89,38	3,141	0,370
Λύκειο	77,67		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	67,48		
Μεταπτυχιακές σπουδές	71,88		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,370>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου.

Πίνακας 9.182.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

	Εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	73,75	1,033	0,793
Λύκειο	77,09		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	69,38		
Μεταπτυχιακές σπουδές	73,93		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,793>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.183.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Συνεργάζεται ο Δήμος με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

	Συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	X ²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	77,31	2,249	0,522
Λύκειο	72,30		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	69,28		
Μεταπτυχιακές σπουδές	82,84		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,522>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.184.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός σας;»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	X ²	P
Μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Τιμητική άδεια	94,13	72,83	71,92	71,96	3,002	0,391
Ιεραρχική ανέλιξη (προαγωγή)	77,63	72,34	72,63	76,32	1,389	0,708
Αύξηση μισθού	79,13	73,84	71,38	75,21	2,372	0,499
Ηθική αμοιβή (εύφημος μνεία, έπαινος, βραβείο)	87,13	69,68	75,93	72,79	2,004	0,572
Κανένα	62,25	76,02	74,30	70,07	1,344	0,719

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.185.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Κατά τη γνώμη σας, τι είδους διοίκηση ασκεί ο προϊστάμενός σας;»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	X ²	P
Είδος διοίκησης που ασκούν οι προϊστάμενοι στο Δήμο	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
	76,69	66,01	75,25	84,54	5,962	0,113

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,113 > 5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του

Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά το είδος της διοίκησης το οποίο ασκείται από τους προϊσταμένους του Δήμου.

Πίνακας 9.186.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Ο προϊστάμενός σας καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους;»

	Καθοδήγηση και βοήθεια των προϊσταμένων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	X²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	92,69	5,716	0,126
Λύκειο	65,51		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	74,21		
Μεταπτυχιακές σπουδές	82,95		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,126>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την καθοδήγηση και τη βοήθεια των προϊσταμένων του Δήμου κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους.

Πίνακας 9.187.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πιστεύετε ότι γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας;»

	Γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Μορφωτικό επίπεδο	Mean Rank	X²	P
Υποχρεωτική Εκπαίδευση	55,56	8,192	0,042
Λύκειο	74,14		
ΑΕΙ-ΤΕΙ	66,38		
Μεταπτυχιακές σπουδές	90,80		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,042<5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου.

Πίνακας 9.188.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «μορφωτικό επίπεδο» και «Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της ηγεσίας του Δήμου με...»

	Μορφωτικό επίπεδο				Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Λύκειο	ΑΕΙ-ΤΕΙ	Μεταπτυχιακές σπουδές	X ²	P
Σχέσεις της ηγεσίας με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
τους υπαλλήλους του Δήμου	55,19	73,91	73,22	78,43	2,066	0,559
τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου	44,50	74,58	74,02	78,61	4,565	0,207

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων στην πρώτη δήλωση ($P=0,559>5\%$), ενώ και στη δεύτερη δήλωση δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,207>5\%$) ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τις σχέσεις της ηγεσίας με τους υπαλλήλους του Δήμου και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.189.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Σχέση εργασίας	Συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	62,20	9,168	0,010
Αορίστου Χρόνου	65,79		
Ορισμένου Χρόνου	95,29		

Σε επίπεδο πάντα επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,010<5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.190.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με...»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου	X ²	P
Σχέσεις του Δήμου με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Περιφέρεια	66,29	68,59	57,79	0,814	0,666
Αποκεντρωμένη Διοίκηση	67,54	61,61	64,54	0,629	0,730
Κυβέρνηση	67,67	63,14	60,00	0,783	0,676
Κόμματα	68,78	57,00	65,92	2,375	0,305
άλλους φορείς και οργανισμούς	67,71	62,23	61,83	0,702	0,704
άλλους Δήμους	66,13	68,63	58,88	0,614	0,736
εξωτερικούς συνεργάτες	64,55	64,98	79,33	1,786	0,409

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου με την Περιφέρεια, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, την Κυβέρνηση, τα Κόμματα, άλλους φορείς και οργανισμούς, άλλους Δήμους και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Πίνακας 9.191.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου	X ²	P
Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	66,95	68,75	52,38	2,350	0,309
Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται	66,41	66,23	62,33	0,173	0,917
Εφαρμογή νέων	64,30	72,21	64,42	2,060	0,357

τεχνολογιών					
Κόστος διαχείρισης	66,18	66,54	63,42	0,129	0,938
Ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών	61,96	72,39	81,75	6,751	0,034
Κανένας	67,80	59,34	67,92	3,084	0,214
Δεν γνωρίζω	64,62	70,55	65,88	0,927	0,629

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) στις περισσότερες από τις δηλώσεις ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας οι οποίοι υπάρχουν στο Δήμο.

Πίνακας 9.192.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους;»

	Σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	63,06	3,835	0,147
Αορίστου Χρόνου	67,48		
Ορισμένου Χρόνου	84,83		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,147 > 5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Πίνακας 9.193.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου	Χ ²	P
Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Φυσικές συνθήκες εργασίας	67,20	64,59	60,17	0,538	0,764
Ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων	67,60	58,36	71,71	1,752	0,417
Συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους	65,29	65,48	72,63	0,501	0,778
Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	69,32	55,73	64,79	3,459	0,177
Σαφής καθορισμός των στόχων του Δήμου	68,73	54,54	72,04	3,700	0,157
Σαφής καθορισμός της πολιτικής του Δήμου	69,57	54,23	66,42	3,775	0,151
Κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων	69,81	57,09	57,88	3,210	0,201
Επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων	67,93	62,36	59,88	0,848	0,655

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και

στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο.

Πίνακας 9.194.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο;»

Σχέση εργασίας	Καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	62,77	6,465	0,039
Αορίστου Χρόνου	65,75		
Ορισμένου Χρόνου	91,08		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,039<5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον καταμερισμό των εργασιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.195.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο;»

Σχέση εργασίας	Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	61,66	8,362	0,015
Αορίστου Χρόνου	68,46		
Ορισμένου Χρόνου	93,17		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,015<5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.196.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Νομίζετε ότι υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Σχέση εργασίας	Ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	69,71	4,388	0,111
Αορίστου Χρόνου	53,14		

Ορισμένου Χρόνου	67,88		
------------------	-------	--	--

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,111>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη πνεύματος ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.197.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Γνωρίζετε τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;»

Σχέση εργασίας	Γνώση της νομοθεσίας που διέπει τους ΟΤΑ	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	74,24	15,125	0,001
Αορίστου Χρόνου	48,55		
Ορισμένου Χρόνου	44,25		

Η μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα δείχνει πιθανόν ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,001<5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση της νομοθεσίας η οποία διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 9.198.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζει η πολυνομία την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο;»

Σχέση εργασίας	Επηρεασμός της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	68,18	2,051	0,359
Αορίστου Χρόνου	64,43		
Ορισμένου Χρόνου	53,13		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,359>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον επηρεασμό της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο.

Πίνακας 9.199.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση;»

	Ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	68,38	1,645	0,439
Αορίστου Χρόνου	58,39		
Ορισμένου Χρόνου	65,71		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,439>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο το οποίο διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Πίνακας 9.200.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στην υπηρεσία σας;»

	Έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	64,61	1,172	0,556
Αορίστου Χρόνου	72,41		
Ορισμένου Χρόνου	61,58		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,556>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την πιθανή έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου.

Πίνακας 9.201.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;»

	Σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	67,18	3,505	0,173
Αορίστου	56,61		

Χρόνου			
Ορισμένου Χρόνου	79,00		

Από την ανάλυση του ανωτέρω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι *δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων* ($P=0,173>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο.

Πίνακας 9.202.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;»

Σχέση εργασίας	Επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	65,93	2,200	0,333
Αορίστου Χρόνου	60,61		
Ορισμένου Χρόνου	79,08		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων* ($P=0,333>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο.

Πίνακας 9.203.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;»

Σχέση εργασίας	Σαφήνεια διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	65,81	0,392	0,822
Αορίστου Χρόνου	64,09		
Ορισμένου Χρόνου	71,88		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων* ($P=0,822>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σαφήνεια του διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, σε μεσοπρόθεσμους και σε μακροπρόθεσμους.

Πίνακας 9.204.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;»

	Σύνδεση των επιμέρους στόχων του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	68,57	4,583	0,101
Αορίστου Χρόνου	53,59		
Ορισμένου Χρόνου	75,46		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,101>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση των επιμέρους στόχων με τη συνολική στρατηγική του Δήμου.

Πίνακας 9.205.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;»

	Αυστηρότητα χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	66,70	0,482	0,786
Αορίστου Χρόνου	62,13		
Ορισμένου Χρόνου	69,71		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,786>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αυστηρότητα των χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.206.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;»

	Συχνότητα αναθεώρησης στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	68,11	1,509	0,470

Αορίστου Χρόνου	58,64		
Ορισμένου Χρόνου	67,17		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,470>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη συχνότητα αναθεώρησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.207.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;»

Σχέση εργασίας	Εφικτότητα των στόχων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	65,34	0,400	0,819
Αορίστου Χρόνου	65,50		
Ορισμένου Χρόνου	72,17		

Από τη μελέτη των στοιχείων του ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,819>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφικτότητα των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.208.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;»

Σχέση εργασίας	Σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	66,84	0,176	0,916
Αορίστου Χρόνου	64,00		
Ορισμένου Χρόνου	64,29		

Από τον παραπάνω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,916>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο.

Πίνακας 9.209.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πιστεύετε ότι είναι λειτουργικές οι υπάρχουσες διοικητικές δομές του Δήμου;»

	Λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	67,51	1,056	0,590
Αορίστου Χρόνου	65,30		
Ορισμένου Χρόνου	56,17		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,590>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.210.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κατά τη γνώμη σας, ο Δήμος χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;»

	Χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	67,27	0,362	0,834
Αορίστου Χρόνου	62,95		
Ορισμένου Χρόνου	63,50		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,834>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.211.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου;»

	Ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	64,84	1,003	0,606
Αορίστου Χρόνου	71,77		
Ορισμένου Χρόνου	61,33		

Χρόνου			
--------	--	--	--

Από τα στοιχεία του ως άνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,606>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου.

Πίνακας 9.212.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πόσο ωφέλιμη για το Δήμο θεωρείτε την τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις;»

Σχέση εργασίας	Ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	64,85	1,372	0,504
Αορίστου Χρόνου	64,64		
Ορισμένου Χρόνου	77,88		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,504>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 9.213.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κατά την άποψή σας, συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου με...»

Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου με:	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος Mean Rank	Αορίστου Χρόνου Mean Rank	Ορισμένου Χρόνου Mean Rank	χ^2	P
τους πόρους του Δήμου	65,25	71,21	59,50	1,064	0,587
τις αρμοδιότητες του Δήμου	64,64	67,18	73,54	0,692	0,707
το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων	68,16	64,80	52,42	2,008	0,366

του Δήμου					
τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου	66,66	69,13	53,67	1,618	0,445
τις ανάγκες των υπαλλήλων του Δήμου	66,82	66,25	59,17	0,457	0,796
τις ανάγκες των δημοτών του Δήμου	66,59	62,41	69,92	0,448	0,799
το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Δήμου	66,70	63,48	66,58	0,180	0,914
το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου	67,78	62,20	61,38	0,736	0,692
το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας	67,74	64,50	56,29	1,121	0,571
το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας	67,09	60,32	70,96	0,992	0,609
το τεχνολογικό περιβάλλον του Δήμου	67,50	62,13	63,67	0,525	0,769
τις δημογραφικές συνθήκες στο Δήμο	68,30	61,32	59,50	1,217	0,544
τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	65,49	65,96	69,92	0,156	0,925

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες με τους οποίους συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.214.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πόσο χρονοβόρες θεωρείτε ότι είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο;»

Σχέση εργασίας	Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	68,02	0,974	0,614
Αορίστου Χρόνου	61,39		
Ορισμένου Χρόνου	61,46		

Από τον ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,614>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη χρονοβόρων διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο Δήμο.

Πίνακας 9.215.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Νομίζετε ότι ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;»

Σχέση εργασίας	Ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	66,73	0,231	0,891
Αορίστου Χρόνου	63,14		
Ορισμένου Χρόνου	67,17		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,891>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 9.216.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημοσίου Management);»

	Επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	68,95	4,379	0,112
Αορίστου Χρόνου	65,14		
Ορισμένου Χρόνου	45,67		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,112>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.217.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Η επιμόρφωση αυτή έγινε με πρωτοβουλία...»

	Λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	43,65	0,035	0,982
Αορίστου Χρόνου	43,38		
Ορισμένου Χρόνου	41,33		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,982>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.218.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού;»

Σχέση εργασίας	Αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	64,85	0,311	0,856
Αορίστου Χρόνου	68,32		
Ορισμένου Χρόνου	69,33		

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,856>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού.

Πίνακας 9.219.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πιστεύετε ότι η θέση που κατέχετε στο Δήμο ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων σας;»

Σχέση εργασίας	Ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	69,14	2,972	0,226
Αορίστου Χρόνου	55,55		
Ορισμένου Χρόνου	66,54		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,226>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους.

Πίνακας 9.220.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού χρησιμοποιεί ο Δήμος;»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου		
Μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X²	P
Καθοδήγηση	64,01	69,59	72,71	1,168	0,558
Παραδειγματισμός	64,90	64,54	77,79	2,355	0,308
Εργασιακή ενημέρωση	67,45	64,57	58,33	0,891	0,640
Πρακτική άσκηση	67,19	58,38	74,75	2,666	0,264
Συμμετοχή σε επιτροπές	69,59	62,04	48,00	6,387	0,041
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	67,37	67,55	51,96	2,882	0,237
Εμπλουτισμός εργασίας	65,96	64,70	69,38	0,268	0,875
Γραπτές εργασίες	65,94	66,84	64,50	0,486	0,784
Σεμινάρια	69,66	59,77	52,75	4,886	0,087
Συναντήσεις εργασίας	69,31	56,36	63,38	4,139	0,126
Μελέτες περιπτώσεων	65,72	65,00	70,46	4,211	0,122
Προσομοίωση	66,22	65,50	65,50	0,440	0,803
Ομαδικές ασκήσεις	66,22	65,50	65,50	0,440	0,803
Μάθηση εξ αποστάσεως	66,22	65,50	65,50	0,440	0,803
Κανένα	66,92	66,02	59,00	1,611	0,447

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για τις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος.

Πίνακας 9.221.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Εφαρμόζεται στο Δήμο...»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου		
Εφαρμογή στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X²	P
εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του	65,18	65,13	74,29	0,695	0,706
κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους	64,25	68,32	73,88	0,936	0,626

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,706>5\%$ και $P=0,626>5\%$) και στις δύο δηλώσεις ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του και κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους.

Πίνακας 9.222.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης...»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου		
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X²	P
των δομών του Δήμου	65,27	64,27	75,58	0,920	0,631
του προσωπικού του Δήμου	66,28	61,36	74,71	1,126	0,570
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	64,74	61,66	85,67	3,969	0,137

Από τον ως άνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,631>5\%$, $P=0,570>5\%$ και $P=0,137>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών

υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.223.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αξιολόγησης...»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου	X ²	P
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
των δομών του Δήμου	63,49	69,84	76,08	1,624	0,444
του προσωπικού του Δήμου	62,81	68,50	84,38	3,892	0,143
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	63,60	71,91	70,38	1,279	0,528

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,444>5\%$ και $P=0,143>5\%$ και $P=0,528>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις της ερώτησης ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.224.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κατά τη γνώμη σας, δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο;»

Σχέση εργασίας	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	67,97	4,198	0,123
Αορίστου Χρόνου	68,23		
Ορισμένου Χρόνου	45,83		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,123>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών του Δήμου.

Πίνακας 9.225.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κατά την άποψή σας, ο Δήμος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας;»

Σχέση εργασίας	Έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	68,64	2,946	0,229
Αορίστου Χρόνου	64,38		
Ορισμένου Χρόνου	49,79		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,229>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.226.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι πόροι (υλικοί, άυλοι, ανθρώπινοι) του Δήμου;»

Σχέση εργασίας	Ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	66,07	0,001	0,999
Αορίστου Χρόνου	65,86		
Ορισμένου Χρόνου	65,83		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,999>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου.

Πίνακας 9.227.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

Σχέση εργασίας	Εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Μόνιμος	67,46	0,679	0,712
Αορίστου Χρόνου	64,27		

Ορισμένου Χρόνου	59,00		
------------------	-------	--	--

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,712>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.228.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Συνεργάζεται ο Δήμος με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

	Συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	67,82	1,231	0,540
Αορίστου Χρόνου	59,36		
Ορισμένου Χρόνου	67,71		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,540>5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.229.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός σας;»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου	χ^2	P
Μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Τιμητική άδεια	64,65	70,23	66,33	0,700	0,705
Ιεραρχική ανέλιξη (προαγωγή)	65,82	63,84	72,42	2,270	0,321
Αύξηση	65,38	64,84	73,42	3,352	0,187

μισθού					
Ηθική αμοιβή (εύφημος μνεία, έπαινος, βραβείο)	65,13	71,25	60,33	1,164	0,559
Κανένα	68,01	61,89	60,33	1,164	0,559

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.230.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Κατά τη γνώμη σας, τι είδους διοίκηση ασκεί ο προϊστάμενός σας;»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου	χ^2	P
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Είδος διοίκησης που ασκούν οι προϊστάμενοι στο Δήμο	62,92	74,04	70,58	3,083	0,214

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,214 > 5\%$) ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά το είδος της διοίκησης το οποίο ασκείται από τους προϊσταμένους του Δήμου.

Πίνακας 9.231.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Ο προϊστάμενός σας καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους;»

Σχέση εργασίας	Καθοδήγηση και βοήθεια των προϊσταμένων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	65,93	0,024	0,988
Αορίστου Χρόνου	65,59		
Ορισμένου Χρόνου	67,46		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,988>5\%$)* ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την καθοδήγηση και τη βοήθεια των προϊσταμένων του Δήμου κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους.

Πίνακας 9.232.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πιστεύετε ότι γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας;»

	Γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Σχέση εργασίας	Mean Rank	χ^2	P
Μόνιμος	64,08	0,824	0,662
Αορίστου Χρόνου	70,14		
Ορισμένου Χρόνου	70,88		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,662>5\%$)* ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου.

Πίνακας 9.233.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «σχέση εργασίας» και «Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της ηγεσίας του Δήμου με...»

	Σχέση εργασίας			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Μόνιμος	Αορίστου Χρόνου	Ορισμένου Χρόνου		
Σχέσεις της ηγεσίας με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	χ^2	P
τους υπαλλήλους του Δήμου	65,32	64,98	73,50	0,567	0,753
τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου	71,01	52,00	60,71	6,140	0,046

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι *υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,046<5\%$)* για τη δεύτερη μόνο δήλωση, ενώ για την πρώτη δήλωση *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,753>5\%$)*, ανάμεσα στη σχέση εργασίας των ερωτώμενων

διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τις σχέσεις της ηγεσίας με τους υπαλλήλους του Δήμου και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.234.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Υπηρεσιακή ηλικία	Συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	72,75	0,054	0,974
Μέση (13-23 έτη)	74,52		
Ανώτερη (25-34 έτη)	73,99		

Συνεχίζοντας με την επαγωγική στατιστική ανάλυση, από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,974>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.235.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με...»

Σχέσεις του Δήμου με:	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)	X ²	P
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Περιφέρεια	68,39	75,33	80,57	2,679	0,262
Αποκεντρωμένη Διοίκηση	70,23	72,42	79,71	1,592	0,451
Κυβέρνηση	67,73	81,78	76,86	3,447	0,178
Κόμματα	65,30	88,00	76,24	7,575	0,023
άλλους φορείς και οργανισμούς	70,50	74,92	77,40	0,880	0,644
άλλους Δήμους	72,58	70,38	77,34	0,624	0,732
εξωτερικούς συνεργάτες	72,49	79,78	70,50	1,051	0,591

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P>5\%$) στις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου με την

Περιφέρεια, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, την Κυβέρνηση, τα Κόμματα, άλλους φορείς και οργανισμούς, άλλους Δήμους και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Πίνακας 9.236.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23)	Ανώτερη (25-34 έτη)	X ²	P
Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	71,35	72,44	77,85	0,887	0,642
Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται	71,70	73,38	76,56	0,501	0,778
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	74,89	76,47	68,99	1,649	0,438
Κόστος διαχείρισης	72,34	78,25	71,88	1,150	0,563
Ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών	78,20	73,03	66,08	3,588	0,166
Κανένας	72,23	73,13	75,88	0,600	0,741
Δεν γνωρίζω	76,09	75,03	68,08	1,756	0,416

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας οι οποίοι υπάρχουν στο Δήμο.

Πίνακας 9.237.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους;»

Υπηρεσιακή ηλικία	Σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη	75,85	7,388	0,025

(1-12 έτη)			
Μέση (13-23 έτη)	85,61		
Ανώτερη (25-34 έτη)	60,60		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,025<5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Πίνακας 9.238.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)	χ^2	P
Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Φυσικές συνθήκες εργασίας	73,53	65,95	79,07	2,252	0,324
Ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων	75,01	74,50	70,26	0,406	0,816
Συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους	72,36	75,17	74,14	0,139	0,933
Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	69,08	73,98	80,44	2,414	0,299
Σαφής καθορισμός των στόχων του Δήμου	71,47	79,69	72,24	0,983	0,612
Σαφής καθορισμός της πολιτικής του	70,65	81,78	72,03	1,733	0,420

Δήμου					
Κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων	69,61	73,56	79,87	1,690	0,430
Επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων	71,63	81,97	70,29	1,758	0,415

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο.

Πίνακας 9.239.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο;»

	Καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	71,69	2,050	0,359
Μέση (13-23 έτη)	82,39		
Ανώτερη (25-34 έτη)	69,87		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,359 > 5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον καταμερισμό των εργασιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.240.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο;»

	Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	76,46	0,765	0,682
Μέση (13-23 έτη)	70,22		
Ανώτερη (25-34 έτη)	71,06		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,682>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.241.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Νομίζετε ότι υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Υπηρεσιακή ηλικία	Ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	67,21	3,700	0,157
Μέση (13-23 έτη)	83,05		
Ανώτερη (25-34 έτη)	76,78		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,157>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη πνεύματος ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.242.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Γνωρίζετε τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;»

Υπηρεσιακή ηλικία	Γνώση της νομοθεσίας που διέπει τους ΟΤΑ	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	64,56	6,785	0,034
Μέση (13-23 έτη)	79,81		
Ανώτερη (25-34 έτη)	83,57		

Η μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα δείχνει πιθανόν ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,034<5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση της νομοθεσίας η οποία διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 9.243.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζει η πολυνομία την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο;»

	Επηρεασμός της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	78,66	2,951	0,229
Μέση (13-23 έτη)	64,89		
Ανώτερη (25-34 έτη)	71,38		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,229>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον επηρεασμό της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο.

Πίνακας 9.244.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση;»

	Ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	76,11	0,593	0,743
Μέση (13-23 έτη)	71,14		
Ανώτερη (25-34 έτη)	70,94		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,743>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο το οποίο διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Πίνακας 9.245.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στην υπηρεσία σας;»

	Έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	67,99	3,494	0,174
Μέση (13-23 έτη)	73,39		
Ανώτερη (25-34 έτη)	82,69		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,174 > 5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την πιθανή έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου.

Πίνακας 9.246.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;»

	Σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	75,82	0,767	0,681
Μέση (13-23 έτη)	68,30		
Ανώτερη (25-34 έτη)	73,53		

Από την ανάλυση του ανωτέρω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,681 > 5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο.

Πίνακας 9.247.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;»

	Επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	73,96	0,109	0,947
Μέση	71,44		

(13-23 έτη)			
Ανώτερη (25-34 έτη)	74,28		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,947>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο.

Πίνακας 9.248.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;»

	Σαφήνεια διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	72,61	0,068	0,966
Μέση (13-23 έτη)	74,16		
Ανώτερη (25-34 έτη)	74,49		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,966>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σαφήνεια του διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, σε μεσοπρόθεσμους και σε μακροπρόθεσμους.

Πίνακας 9.249.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;»

	Σύνδεση των επιμέρους στόχων του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	71,35	0,968	0,616
Μέση (13-23 έτη)	79,61		
Ανώτερη (25-34 έτη)	72,51		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,616>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση των επιμέρους στόχων με τη συνολική στρατηγική του Δήμου.

Πίνακας 9.250.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;»

	Αυστηρότητα χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	73,37	0,102	0,950
Μέση (13-23 έτη)	75,33		
Ανώτερη (25-34 έτη)	72,35		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,950>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αυστηρότητα των χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.251.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;»

	Συχνότητα αναθεώρησης στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	70,59	0,931	0,628
Μέση (13-23 έτη)	73,86		
Ανώτερη (25-34 έτη)	78,03		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,628>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη συχνότητα αναθεώρησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.252.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;»

	Εφικτότητα των στόχων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	70,56	0,947	0,623
Μέση (13-23 έτη)	74,08		
Ανώτερη (25-34 έτη)	77,93		

Από τη μελέτη των στοιχείων του ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,623>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφικτότητα των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.253.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;»

	Σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	74,08	0,597	0,742
Μέση (13-23 έτη)	69,06		
Ανώτερη (25-34 έτη)	75,84		

Από τον παραπάνω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,742>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο.

Πίνακας 9.254.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πιστεύετε ότι είναι λειτουργικές οι υπάρχουσες διοικητικές δομές του Δήμου;»

	Λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	67,71	3,866	0,145

Μέση (13-23 έτη)	73,55		
Ανώτερη (25-34 έτη)	83,02		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,145>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.255.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κατά τη γνώμη σας, ο Δήμος χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;»

	Χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	66,68	4,238	0,120
Μέση (13-23 έτη)	83,14		
Ανώτερη (25-34 έτη)	77,58		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,120>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.256.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου;»

	Ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	71,23	3,160	0,206
Μέση (13-23 έτη)	66,73		
Ανώτερη (25-34 έτη)	82,28		

Από τα στοιχεία του ως άνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,206>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου.

Πίνακας 9.257.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πόσο ωφέλιμη για το Δήμο θεωρείτε την τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις;»

	Ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	77,87	2,744	0,254
Μέση (13-23 έτη)	75,33		
Ανώτερη (25-34 έτη)	64,92		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,254 > 5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 9.258.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου με...»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)		
Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X ²	P
τους πόρους του Δήμου	69,54	85,53	71,08	3,869	0,144
τις αρμοδιότητες του Δήμου	70,06	77,75	76,02	1,055	0,590
το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Δήμου	74,92	78,61	67,36	1,571	0,456
τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου	68,45	87,97	71,07	5,337	0,069
τις ανάγκες των	69,92	88,00	68,62	5,123	0,077

υπαλλήλων του Δήμου					
τις ανάγκες των δημοτών του Δήμου	73,04	79,67	69,66	1,166	0,558
το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Δήμου	74,40	82,05	65,65	3,213	0,201
το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου	70,42	73,02	78,95	1,215	0,545
το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας	74,67	71,69	72,92	0,132	0,936
το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας	73,99	72,92	73,12	0,021	0,990
το τεχνολογικό περιβάλλον του Δήμου	73,21	74,52	73,22	0,026	0,987
τις δημογραφικές συνθήκες στο Δήμο	70,43	78,64	74,74	0,969	0,616
τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	73,01	69,08	77,59	0,822	0,663

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες με τους οποίους συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.259.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πόσο χρονοβόρες θεωρείτε ότι είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο;»

	Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη	74,26	0,249	0,883

(1-12 έτη)			
Μέση (13-23 έτη)	75,09		
Ανώτερη (25-34 έτη)	71,06		

Από τον ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,883>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη χρονοβόρων διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο Δήμο.

Πίνακας 9.260.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Νομίζετε ότι ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;»

	Ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	73,65	0,625	0,732
Μέση (13-23 έτη)	69,16		
Ανώτερη (25-34 έτη)	76,49		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,732>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 9.261.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημοσίου Management);»

	Επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	70,42	1,622	0,444
Μέση (13-23 έτη)	81,31		
Ανώτερη (25-34 έτη)	72,78		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,444>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.262.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Η επιμόρφωση αυτή έγινε με πρωτοβουλία...»

	Λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	43,12	3,550	0,169
Μέση (13-23 έτη)	48,39		
Ανώτερη (25-34 έτη)	53,50		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,169>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.263.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού;»

	Αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	75,65	2,735	0,255
Μέση (13-23 έτη)	79,70		
Ανώτερη (25-34 έτη)	65,33		

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,255>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού.

Πίνακας 9.264.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πιστεύετε ότι η θέση που κατέχετε στο Δήμο ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων σας;»

	Ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	71,15	1,963	0,375
Μέση (13-23 έτη)	69,05		
Ανώτερη (25-34 έτη)	80,69		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,375>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους.

Πίνακας 9.265.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού χρησιμοποιεί ο Δήμος;»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)	X ²	P
Μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Καθοδήγηση	80,15	60,81	71,95	6,265	0,044
Παραδειγματισμός	76,04	67,91	73,48	1,521	0,468
Εργασιακή ενημέρωση	75,51	75,00	69,06	0,902	0,637
Πρακτική άσκηση	76,35	66,03	74,36	1,885	0,390
Συμμετοχή σε επιτροπές	68,89	75,03	79,97	3,270	0,195
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	74,59	64,41	78,47	3,498	0,174
Εμπλουτισμός εργασίας	76,98	66,34	73,08	3,013	0,222
Γραπτές εργασίες	74,58	73,78	71,50	1,805	0,406
Σεμινάρια	71,82	71,41	77,83	0,988	0,610
Συναντήσεις	74,65	66,97	76,47	1,605	0,448

εργασίας					
Μελέτες περιπτώσεων	75,11	73,28	71,00	2,563	0,278
Προσομοίωση	74,56	72,50	72,50	2,127	0,345
Ομαδικές ασκήσεις	74,56	72,50	72,50	2,127	0,345
Μάθηση εξ αποστάσεως	74,03	73,00	73,00	1,056	0,590
Κανένα	70,11	75,13	77,88	3,488	0,175

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για τις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος.*

Πίνακας 9.266.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Εφαρμόζεται στο Δήμο...»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)	χ^2	P
Εφαρμογή στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του	70,97	84,81	69,26	3,267	0,195
κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους	79,20	81,94	57,81	9,800	0,007

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι *δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,195 > 5\%$) στην πρώτη δήλωση, ενώ, αντίθετα, φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,007 < 5\%$) στη δεύτερη δήλωση, ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του και κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους.*

Πίνακας 9.267.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης...»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)	X ²	P
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
των δομών του Δήμου	68,83	74,39	80,55	2,238	0,327
του προσωπικού του Δήμου	69,93	76,13	77,44	1,075	0,584
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	69,97	78,31	75,74	1,109	0,574

Από τον ως άνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,327>5\%$, $P=0,584>5\%$ και $P=0,574>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.268.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αξιολόγησης...»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)	X ²	P
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
των δομών του Δήμου	73,34	70,05	76,34	0,434	0,805
του προσωπικού του Δήμου	70,51	72,20	79,40	1,328	0,515
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	70,51	75,25	77,13	0,773	0,679

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,805>5\%$, $P=0,515>5\%$ και $P=0,679>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.269.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κατά τη γνώμη σας, δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο;»

	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	63,48	11,002	0,004
Μέση (13-23 έτη)	74,86		
Ανώτερη (25-34 έτη)	89,03		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,004<5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών του Δήμου.

Πίνακας 9.270.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κατά την άποψή σας, ο Δήμος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας;»

	Έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	66,59	4,317	0,115
Μέση (13-23 έτη)	77,14		
Ανώτερη (25-34 έτη)	82,20		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,115>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.271.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι πόροι (υλικοί, άυλοι, ανθρώπινοι) του Δήμου;»

Υπηρεσιακή ηλικία	Ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	65,70	5,288	0,071
Μέση (13-23 έτη)	81,03		
Ανώτερη (25-34 έτη)	80,78		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,071>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου.

Πίνακας 9.272.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

Υπηρεσιακή ηλικία	Εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	68,87	1,938	0,379
Μέση (13-23 έτη)	79,30		
Ανώτερη (25-34 έτη)	76,84		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,379>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.273.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Συνεργάζεται ο Δήμος με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

	Συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	67,99	3,040	0,219
Μέση (13-23 έτη)	75,30		
Ανώτερη (25-34 έτη)	81,26		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,219>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.274.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός σας;»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)	X ²	P
Μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Τιμητική άδεια	77,29	73,59	67,17	2,268	0,322
Ιεραρχική ανέλιξη (προαγωγή)	71,58	75,34	75,29	1,481	0,477
Αύξηση μισθού	72,06	74,56	75,09	1,197	0,550
Ηθική αμοιβή (εύφημος μνεία, έπαινος, βραβείο)	73,37	80,28	68,66	1,876	0,391
Κανένα	72,79	66,81	79,65	2,395	0,302

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.275.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Κατά τη γνώμη σας, τι είδους διοίκηση ασκεί ο προϊστάμενός σας;»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)	X ²	P
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Είδος διοίκησης που ασκούν οι προϊστάμενοι στο Δήμο	77,31	73,39	67,29	2,340	0,310

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,310 > 5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά το είδος της διοίκησης το οποίο ασκείται από τους προϊσταμένους του Δήμου.

Πίνακας 9.276.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Ο προϊστάμενός σας καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους;»

Υπηρεσιακή ηλικία	Καθοδήγηση και βοήθεια των προϊσταμένων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
		Mean Rank	X ²
Κατώτερη (1-12 έτη)	73,50	0,265	0,876
Μέση (13-23 έτη)	76,25		
Ανώτερη (25-34 έτη)	71,45		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,876 > 5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την καθοδήγηση και τη βοήθεια των προϊσταμένων του Δήμου κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους.

Πίνακας 9.277.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πιστεύετε ότι γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας;»

	Γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Υπηρεσιακή ηλικία	Mean Rank	X ²	P
Κατώτερη (1-12 έτη)	78,13	1,840	0,399
Μέση (13-23 έτη)	70,47		
Ανώτερη (25-34 έτη)	68,10		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,399>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου.

Πίνακας 9.278.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «υπηρεσιακή ηλικία» και «Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της ηγεσίας του Δήμου με...»

	Υπηρεσιακή ηλικία			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Κατώτερη (1-12 έτη)	Μέση (13-23 έτη)	Ανώτερη (25-34 έτη)		
Σχέσεις της ηγεσίας με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X ²	P
τους υπαλλήλους του Δήμου	74,65	79,91	66,84	2,029	0,363
τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου	67,44	81,86	77,28	3,303	0,192

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων τόσο για την πρώτη δήλωση ($P=0,363>5\%$) όσο και για τη δεύτερη δήλωση ($P=0,192>5\%$) ανάμεσα στην υπηρεσιακή ηλικία των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τις σχέσεις της ηγεσίας με τους υπαλλήλους του Δήμου και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.279.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Τρόπος πρόσληψης	Συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	48,13	2,972	0,226
Συνέντευξη	49,57		
Διαγωνισμός	39,44		

Πάντα ως προς την επαγωγική στατιστική ανάλυση, από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,226>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.280.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με...»

Σχέσεις του Δήμου με:	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ Mean Rank	Συνέντευξη Mean Rank	Διαγωνισμός Mean Rank	χ^2	P
Περιφέρεια	44,61	47,98	44,69	0,315	0,854
Αποκεντρωμένη Διοίκηση	47,67	47,59	41,44	1,283	0,527
Κυβέρνηση	50,86	40,76	42,79	3,105	0,212
Κόμματα	48,13	45,87	42,18	0,995	0,608
άλλους φορείς και οργανισμούς	49,54	51,72	36,19	6,925	0,031
άλλους Δήμους	45,35	47,78	43,98	0,306	0,858
εξωτερικούς συνεργάτες	47,93	51,93	37,90	4,797	0,091

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P>5\%$) στις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τις σχέσεις του Δήμου με την Περιφέρεια, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, την Κυβέρνηση, τα Κόμματα, άλλους φορείς και οργανισμούς, άλλους Δήμους και τους εξωτερικούς συνεργάτες.

Πίνακας 9.281.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;»

	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ	Συνέντευξη	Διαγωνισμός	X ²	P
Δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών	44,75	45,02	46,73	0,141	0,932
Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται	45,25	44,11	46,82	0,202	0,904
Εφαρμογή νέων τεχνολογιών	47,50	42,83	45,16	0,852	0,653
Κόστος διαχείρισης	45,25	45,74	45,61	0,010	0,995
Ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών	45,50	46,70	44,61	0,139	0,933
Κανένας	42,00	47,33	48,21	3,150	0,207
Δεν γνωρίζω	50,50	43,33	41,31	4,390	0,111

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας οι οποίοι υπάρχουν στο Δήμο.

Πίνακας 9.282.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους;»

	Σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	X ²	P
ΑΣΕΠ	45,79	1,652	0,438
Συνέντευξη	50,37		
Διαγωνισμός	41,55		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,438>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Δήμου με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Πίνακας 9.283.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;»

	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ	Συνέντευξη	Διαγωνισμός	Χ ²	P
Παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Φυσικές συνθήκες εργασίας	42,53	45,30	49,10	1,342	0,511
Ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων	52,92	44,09	37,94	6,233	0,044
Συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους	47,17	50,96	39,52	3,328	0,189
Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	43,65	52,98	42,10	3,166	0,205
Σαφής καθορισμός των στόχων του Δήμου	47,08	46,48	42,94	0,509	0,775
Σαφής καθορισμός της πολιτικής του Δήμου	46,94	44,33	44,69	0,201	0,905
Κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων	51,15	45,28	39,10	3,801	0,150
Επιρροή των συνδικαλιστικών	46,18	46,00	44,34	0,099	0,952

οργάνων των υπαλλήλων					
--------------------------	--	--	--	--	--

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) στις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο Δήμο.

Πίνακας 9.284.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο;»

Τρόπος πρόσληψης	Καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	71,69	0,735	0,692
Συνέντευξη	82,39		
Διαγωνισμός	69,87		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,692 > 5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τον καταμερισμό των εργασιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.285.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο;»

Τρόπος πρόσληψης	Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	76,46	3,370	0,185
Συνέντευξη	70,22		
Διαγωνισμός	71,06		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P = 0,185 > 5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.286.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Νομίζετε ότι υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;»

Τρόπος πρόσληψης	Ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
ΑΣΕΠ	67,21	0,281	0,869
Συνέντευξη	83,05		
Διαγωνισμός	76,78		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,869>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη πνεύματος ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.287.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Γνωρίζετε τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;»

Τρόπος πρόσληψης	Γνώση της νομοθεσίας που διέπει τους ΟΤΑ	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
ΑΣΕΠ	48,24	4,035	0,133
Συνέντευξη	50,98		
Διαγωνισμός	38,26		

Η μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα δείχνει πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,133>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση της νομοθεσίας η οποία διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Πίνακας 9.288.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζει η πολυνομία την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο;»

Τρόπος πρόσληψης	Επηρεασμός της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
ΑΣΕΠ	47,57	1,837	0,399
Συνέντευξη	39,65		
Διαγωνισμός	47,44		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,399>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου

Αθηναίων, όσον αφορά τον επηρεασμό της πολυνομίας στην άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο.

Πίνακας 9.289.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση;»

	Ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	49,83	3,533	0,171
Συνέντευξη	47,80		
Διαγωνισμός	38,76		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,171>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανάγκη αλλαγών στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο το οποίο διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση.

Πίνακας 9.290.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στην υπηρεσία σας;»

	Έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	44,96	0,037	0,982
Συνέντευξη	45,48		
Διαγωνισμός	46,15		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,982>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την πιθανή έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου.

Πίνακας 9.291.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;»

	Σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	47,29	3,368	0,186
Συνέντευξη	51,22		
Διαγωνισμός	39,18		

Από την ανάλυση του ανωτέρω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,186>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σαφήνεια καθορισμού των στόχων από τους προϊσταμένους στο Δήμο.

Πίνακας 9.292.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;»

Τρόπος πρόσληψης	Επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	46,03	1,417	0,492
Συνέντευξη	49,78		
Διαγωνισμός	41,71		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,492>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο.

Πίνακας 9.293.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;»

Τρόπος πρόσληψης	Σαφήνεια διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	48,96	9,689	0,008
Συνέντευξη	54,74		
Διαγωνισμός	34,63		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,008<5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σαφήνεια του διαχωρισμού των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, σε μεσοπρόθεσμους και σε μακροπρόθεσμους.

Πίνακας 9.294.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;»

	Σύνδεση των επιμέρους στόχων του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	47,75	5,001	0,082
Συνέντευξη	52,37		
Διαγωνισμός	37,79		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,082>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη σύνδεση των επιμέρους στόχων με τη συνολική στρατηγική του Δήμου.

Πίνακας 9.295.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;»

	Αυστηρότητα χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	51,11	3,795	0,150
Συνέντευξη	45,13		
Διαγωνισμός	39,26		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,150>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αυστηρότητα των χρονοδιαγραμμάτων υλοποίησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.296.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;»

	Συχνότητα αναθεώρησης στόχων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	46,38	5,363	0,068
Συνέντευξη	53,91		
Διαγωνισμός	38,24		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,068>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη συχνότητα αναθεώρησης των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.297.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;»

Τρόπος πρόσληψης	Εφικτότητα των στόχων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	43,01	1,235	0,539
Συνέντευξη	50,13		
Διαγωνισμός	44,95		

Από τη μελέτη των στοιχείων του ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,539>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφικτότητα των στόχων του Δήμου.

Πίνακας 9.298.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;»

Τρόπος πρόσληψης	Σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	45,24	0,019	0,991
Συνέντευξη	46,09		
Διαγωνισμός	45,37		

Από τον παραπάνω πίνακα θεωρείται πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,991>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό στο Δήμο.

Πίνακας 9.299.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πιστεύετε ότι είναι λειτουργικές οι υπάρχουσες διοικητικές δομές του Δήμου;»

Τρόπος πρόσληψης	Λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	44,85	0,143	0,931
Συνέντευξη	47,20		

Διαγωνισμός	45,00		
-------------	-------	--	--

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,931>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.300.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κατά τη γνώμη σας, ο Δήμος χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;»

Τρόπος πρόσληψης	Χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	49,11	1,706	0,426
Συνέντευξη	40,39		
Διαγωνισμός	45,10		

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,426>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη χρήση των νέων τεχνολογιών στο Δήμο.

Πίνακας 9.301.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου;»

Τρόπος πρόσληψης	Ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	38,81	4,400	0,111
Συνέντευξη	50,30		
Διαγωνισμός	49,71		

Από τα στοιχεία του ως άνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,111>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ικανοποίηση από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου.

Πίνακας 9.302.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πόσο ωφέλιμη για το Δήμο θεωρείτε την τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις;»

	Ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	42,49	6,799	0,033
Συνέντευξη	57,26		
Διαγωνισμός	40,27		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,033<5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ωφέλεια για το Δήμο από την εκχώρηση δραστηριοτήτων και λειτουργιών του σε ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Πίνακας 9.303.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κατά την άποψή σας, συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου με...»

	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ	Συνέντευξη	Διαγωνισμός	χ^2	P
Σύνδεση της αναδιάρθρωσης των διοικητικών δομών του Δήμου με:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
τους πόρους του Δήμου	47,97	40,91	46,03	1,249	0,536
τις αρμοδιότητες του Δήμου	43,40	43,78	49,21	1,066	0,587
το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Δήμου	51,42	38,63	43,73	3,852	0,146
τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου	49,32	34,85	48,97	5,611	0,060
τις ανάγκες των υπαλλήλων του Δήμου	51,40	34,93	46,48	6,014	0,049
τις ανάγκες των	47,17	36,50	50,24	4,418	0,110

δημοτών του Δήμου					
το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Δήμου	49,92	33,89	48,98	7,218	0,027
το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου	40,47	40,65	54,94	6,841	0,033
το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας	48,74	38,70	46,79	2,382	0,304
το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας	47,07	34,24	52,03	6,928	0,031
το τεχνολογικό περιβάλλον του Δήμου	48,46	37,59	47,94	3,090	0,213
τις δημογραφικές συνθήκες στο Δήμο	43,99	35,35	54,79	8,248	0,016
τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	40,04	40,93	55,23	7,149	0,028

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P > 5\%$) για τις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τους παράγοντες με τους οποίους συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου.

Πίνακας 9.304.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πόσο χρονοβόρες θεωρείτε ότι είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο;»

Τρόπος πρόσληψης	Χρονοβόρες διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	46,63	0,224	0,894
Συνέντευξη	45,91		
Διαγωνισμός	43,89		

Από τον ως άνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,894>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ύπαρξη χρονοβόρων διαδικασιών λήψης αποφάσεων στο Δήμο.

Πίνακας 9.305.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Νομίζετε ότι ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;»

	Ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	49,92	2,281	0,320
Συνέντευξη	40,22		
Διαγωνισμός	44,29		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,320>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την ανταπόκριση της τρέχουσας οργανωτικής δομής του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Πίνακας 9.306.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημοσίου Management);»

	Επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	49,71	4,041	0,133
Συνέντευξη	48,63		
Διαγωνισμός	38,29		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,133>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.307.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Η επιμόρφωση αυτή έγινε με πρωτοβουλία...»

	Λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	32,81	0,562	0,755
Συνέντευξη	32,97		
Διαγωνισμός	35,90		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,755>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τη λήψη πρωτοβουλίας για την επιμόρφωση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου στο Δημόσιο Management.

Πίνακας 9.308.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού;»

	Αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	47,50	0,627	0,731
Συνέντευξη	42,28		
Διαγωνισμός	45,56		

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,731>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού.

Πίνακας 9.309.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πιστεύετε ότι η θέση που κατέχετε στο Δήμο ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων σας;»

	Ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	45,46	0,902	0,637
Συνέντευξη	49,28		
Διαγωνισμός	42,74		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,637>5\%$)* ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ανταπόκριση της θέσης των υπαλλήλων στο Δήμο με το επίπεδο των προσόντων τους.

Πίνακας 9.310.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού χρησιμοποιεί ο Δήμος;»

	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ	Συνέντευξη	Διαγωνισμός	χ^2	P
Μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Καθοδήγηση	38,75	42,07	55,89	10,272	0,006
Παραδειγματισμός	42,75	45,74	48,52	1,426	0,490
Εργασιακή ενημέρωση	42,75	48,89	46,18	1,081	0,582
Πρακτική άσκηση	42,25	53,93	43,02	4,587	0,101
Συμμετοχή σε επιτροπές	43,75	50,11	44,11	1,565	0,457
Εναλλαγή θέσεων εργασίας	41,75	52,02	45,02	3,278	0,194
Εμπλουτισμός εργασίας	44,25	47,24	45,66	0,358	0,836
Γραπτές εργασίες	46,50	45,96	44,00	1,675	0,433
Σεμινάρια	44,50	43,30	48,29	0,997	0,608
Συναντήσεις εργασίας	42,75	48,57	46,42	1,082	0,582
Μελέτες περιπτώσεων	46,25	45,00	45,00	1,500	0,472
Προσομοίωση	46,25	45,00	45,00	1,500	0,472
Ομαδικές ασκήσεις	46,25	45,00	45,00	1,500	0,472
Μάθηση εξ αποστάσεως	46,25	45,00	45,00	1,500	0,472
Κανένα	45,75	43,96	46,35	0,543	0,762

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι *δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P>5\%$)* για τις περισσότερες δηλώσεις ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί ο Δήμος.

Πίνακας 9.311.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Εφαρμόζεται στο Δήμο...»

	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ	Συνέντευξη	Διαγωνισμός		
Εφαρμογή στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X²	P
εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του	49,29	44,04	42,18	1,513	0,469
κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους	54,25	45,26	35,52	10,235	0,006

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,469>5\%$) στην πρώτη δήλωση, ενώ, αντίθετα, υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,006<5\%$) στη δεύτερη δήλωση, ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού του και κινητικότητας του προσωπικού του σε άλλους Δήμους.

Πίνακας 9.312.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης...»

	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ	Συνέντευξη	Διαγωνισμός		
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank	X²	P
των δομών του Δήμου	44,89	41,91	48,87	1,052	0,591
του προσωπικού του Δήμου	51,65	45,78	38,15	4,889	0,087
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	47,08	42,78	45,68	0,417	0,812

Από τον ως άνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,591>5\%$, $P=0,087>5\%$ και $P=0,812>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.313.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αξιολόγησης...»

	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ	Συνέντευξη	Διαγωνισμός	X ²	P
Αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
των δομών του Δήμου	48,63	43,83	43,11	0,926	0,629
του προσωπικού του Δήμου	45,72	48,50	43,02	0,665	0,717
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου	48,63	43,65	43,24	0,917	0,632

Από τον ανωτέρω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,629>5\%$, $P=0,717>5\%$ και $P=0,632>5\%$) σε όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης στο Δήμο.

Πίνακας 9.314.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κατά τη γνώμη σας, δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο;»

Τρόπος πρόσληψης	Έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
ΑΣΕΠ	44,31	0,735	0,692
Συνέντευξη	49,26		
Διαγωνισμός	44,10		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,692>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών του Δήμου.

Πίνακας 9.315.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κατά την άποψή σας, ο Δήμος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας;»

Τρόπος πρόσληψης	Έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	X ²	P
ΑΣΕΠ	49,81	3,370	0,185

Συνέντευξη	47,54		
Διαγωνισμός	38,98		

Από τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,185>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας στο Δήμο.

Πίνακας 9.316.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι πόροι (υλικοί, άυλοι, ανθρώπινοι) του Δήμου;»

Τρόπος πρόσληψης	Ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	45,24	0,281	0,869
Συνέντευξη	43,65		
Διαγωνισμός	47,18		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,869>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων του Δήμου.

Πίνακας 9.317.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

Τρόπος πρόσληψης	Εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	47,36	0,993	0,609
Συνέντευξη	41,17		
Διαγωνισμός	46,55		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,609>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά την εφαρμογή στο Δήμο εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.318.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Συνεργάζεται ο Δήμος με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;»

	Συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
Τρόπος πρόσληψης	Mean Rank	χ^2	P
ΑΣΕΠ	42,81	0,740	0,691
Συνέντευξη	47,15		
Διαγωνισμός	47,40		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,691>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη συνεργασία του Δήμου με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Πίνακας 9.319.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Ποια από τα παρακάτω μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός σας;»

	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ	Συνέντευξη	Διαγωνισμός	χ^2	P
Μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων στο Δήμο:	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Τιμητική άδεια	43,25	43,20	49,82	1,883	0,390
Ιεραρχική ανέλιξη (προαγωγή)	44,75	47,41	44,95	1,308	0,520
Αύξηση μισθού	44,50	46,46	45,95	1,424	0,491
Ηθική αμοιβή (εύφημος μνεία, έπαινος, βραβείο)	44,00	45,52	47,23	0,339	0,844
Κανένα	45,50	47,57	43,97	0,351	0,839

Από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P>5\%$) για όλες τις δηλώσεις ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τα μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων του Δήμου.

Πίνακας 9.320.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Κατά τη γνώμη σας, τι είδους διοίκηση ασκεί ο προϊστάμενός σας;»

	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ	Συνέντευξη	Διαγωνισμός	Χ ²	P
	Mean Rank	Mean Rank	Mean Rank		
Είδος διοίκησης που ασκούν οι προϊστάμενοι στο Δήμο	49,17	44,07	42,31	1,788	0,409

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα ενδέχεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,409>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς το είδος της διοίκησης το οποίο ασκείται από τους προϊσταμένους του Δήμου.

Πίνακας 9.321.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Ο προϊστάμενός σας καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους;»

Τρόπος πρόσληψης	Καθοδήγηση και βοήθεια των προϊσταμένων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους στο Δήμο	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
		Mean Rank	Χ ²
ΑΣΕΠ	47,64	0,536	0,765
Συνέντευξη	45,15		
Διαγωνισμός	43,27		

Από τη μελέτη του παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,765>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς την καθοδήγηση και τη βοήθεια των προϊσταμένων του Δήμου κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους.

Πίνακας 9.322.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πιστεύετε ότι γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας;»

Τρόπος πρόσληψης	Γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου Mean Rank	Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
		X ²	P
ΑΣΕΠ	40,28	3,854	0,146
Συνέντευξη	44,48		
Διαγωνισμός	52,32		

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα είναι πιθανόν ότι δεν υπάρχει στατιστικά αρκετά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,146>5\%$) ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, όσον αφορά τη γνώση των προβλημάτων των κατώτερων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου.

Πίνακας 9.323.: Έλεγχος σημαντικότητας των διαφορών «τρόπος πρόσληψης» και «Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της ηγεσίας του Δήμου με...»

Σχέσεις της ηγεσίας με:	Τρόπος πρόσληψης			Έλεγχος Στατιστικής Σημαντικότητας	
	ΑΣΕΠ Mean Rank	Συνέντευξη Mean Rank	Διαγωνισμός Mean Rank	X ²	P
τους υπαλλήλους του Δήμου	44,90	44,87	46,66	0,104	0,949
τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου	45,26	50,43	42,11	1,479	0,477

Από τη μελέτη των στοιχείων του παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των απαντήσεων ($P=0,949>5\%$ και $P=0,477>5\%$) και στις δύο δηλώσεις ανάμεσα στον τρόπο πρόσληψης των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων, ως προς τις σχέσεις της ηγεσίας με τους υπαλλήλους του Δήμου και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου.

9.10. Ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας

Σχετικά με την ηλικία και την υπηρεσιακή ηλικία των ερωτηθέντων υποκειμένων της ερευνητικής προσέγγισης, το γεγονός ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων και στελεχών του Δήμου Αθηναίων είναι μέσης και κατώτερης καταδεικνύει πως ένα μεγάλο πλήθος αυτών έχει πιθανόν συνταξιοδοτηθεί.

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο των δημοτικών υπαλλήλων και στελεχών, η πλειονότητα κατέχει κάποιο πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ή ακόμα και κάποιον μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, γεγονός το οποίο αποτελεί ένδειξη στροφής του Δήμου στην αξιοκρατία και στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού του. Εξάλλου, ο τομέας της διοίκησης ενός Δήμου απαιτεί προσωπικό αυξημένων τυπικών προσόντων συγκριτικά με άλλους τομείς δραστηριοτήτων του, όπως, λόγου χάριν, συνιστά η καθαριότητα. Άλλωστε, σε συνδυασμό και με την καταγραφή νέων διοικητικών υπαλλήλων στο Δήμο, το σχετικά υψηλό μορφωτικό επίπεδό τους θεωρείται φυσιολογικό.

Οι περισσότεροι υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων είναι μόνιμοι, ενώ, αντίθετα, οι συμβασιούχοι υπάλληλοι είναι δραματικά λιγότεροι, γεγονός το οποίο ερμηνεύεται ως έλλειψη προσωπικού σε πολλές υπηρεσίες του, αφού σημαντικές ανάγκες του Δήμου καλύπτονται από τους συμβασιούχους υπαλλήλους.

Αν και ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των δημοτικών υπαλλήλων και στελεχών προσλήφθηκε μέσω ΑΣΕΠ, εντούτοις η πλειονότητα αυτών προσλήφθηκε με αμφισβητούμενες ως προς την αδιαβλητότητα διαδικασίες, όπως είναι η συνέντευξη ή κάποιου άλλου είδους διαγωνισμός, ένδειξη ότι η αδιαφάνεια, η διαφθορά, η κακοδιοίκηση και η αναξιοκρατία είναι έννοιες οι οποίες ταλανίζουν την Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα.

Όσον αφορά τη συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων, αυτή είναι αρκετά μεγάλη, ένδειξη ορθής επικοινωνίας εντός του οργανισμού, τόσο από τα κατώτερα στα ανώτερα στελέχη (bottom – up), όσο και από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη (up – down).

Οι σχέσεις του Δήμου Αθηναίων με την Περιφέρεια, την Αποκεντρωμένη Διοίκηση, την Κυβέρνηση, τα πολιτικά κόμματα, άλλους φορείς και οργανισμούς, άλλους Δήμους και τους εξωτερικούς συνεργάτες χρήζουν περαιτέρω βελτίωσης προς διευκόλυνση του έργου και ενίσχυση της ομαλής, αποτελεσματικής και ποιοτικής λειτουργίας του τοπικού οργανισμού.

Ως προς τους δείκτες αποδοτικότητας του Δήμου Αθηναίων, οι αρχές του σύγχρονου δημοσίου μάνατζμεντ επιτάσσουν την περαιτέρω χρήση δεικτών, όπως είναι η εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Το γεγονός ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων συνδέεται σε αρκετά σημαντικό βαθμό με την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, καθιστά αναγκαία τη θεσμοθέτηση ενός ορθολογικού συστήματος αξιολόγησης στο χώρο των ΟΤΑ το οποίο θα λειτουργήσει ως κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και το οποίο θα επισημαίνει τις λειτουργικές αδυναμίες του τοπικού οργανισμού.

Το εργασιακό περιβάλλον και η σαφήνεια αρμοδιοτήτων, στόχων και πολιτικής του τοπικού οργανισμού συνιστούν καθοριστικούς παράγοντες επηρεασμού της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και των στελεχών.

Όσον αφορά τον καταμερισμό των εργασιών και των αρμοδιοτήτων στο Δήμο Αθηναίων, θεωρείται επιβεβλημένη η μεγιστοποίησή του προς επιτάχυνση του έργου του τοπικού οργανισμού, μέσα, κυρίως, από την εξειδίκευση των ατόμων σε μία εργασία και μέσα από την αύξηση της αποδοτικότητάς τους που αυτός προσφέρει και εξασφαλίζει. Εξάλλου, ο καταμερισμός των εργασιών και των αρμοδιοτήτων βοηθάει στον καλύτερο συντονισμό, στην εποπτεία και στον έλεγχο των λειτουργιών του τοπικού οργανισμού.

Το περιβάλλον εργασίας στο Δήμο χαρακτηρίζεται αρκετά ευχάριστο, γεγονός το οποίο ερμηνεύεται ως προσπάθεια εκσυγχρονισμού, από πλευράς ηγεσίας, τόσο των εγκαταστάσεών του όσο και του μάνατζμεντ που εφαρμόζεται σε αυτόν.

Υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των δημοτικών υπαλλήλων και των στελεχών σε ικανοποιητικό επίπεδο, το οποίο εξηγείται εν μέρει και από το σχετικά αυξημένο επίπεδο των τυπικών προσόντων των εργαζομένων στη διοίκηση του τοπικού οργανισμού. Ο ανταγωνισμός, σε περίπτωση που δεν είναι αθέμιτος, μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας των διοικητικών υπαλλήλων και των στελεχών, μεγιστοποιώντας τα οφέλη για το Δήμο.

Ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης των δημοτικών υπηρεσιών στα αιτήματα των δημοτών είναι κάποιες ημέρες, δηλαδή απέχει αρκετά, ανάλογα, βέβαια, και με την εξεταζόμενη περίπτωση, από το μέσο χρόνο εξυπηρέτησης των πολιτών σε τοπικούς οργανισμούς άλλων χωρών – μελών του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), εξαιτίας, κυρίως, της έντονης γραφειοκρατίας που επικρατεί στην ελληνική Τοπική Αυτοδιοίκηση³⁰⁵.

Η καλή γνώση της νομοθεσίας που διέπει τους ΟΤΑ από τους δημοτικούς υπαλλήλους συνδέεται με τα αυξημένα τυπικά προσόντα τους, ενώ το γεγονός ότι η πολυνομία επηρεάζει αρκετά την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο αποτελεί ένδειξη της ανάγκης τροποποίησης, κωδικοποίησης, καθώς και απλούστευσης του υφιστάμενου νομοθετικού πλαισίου. Εξάλλου, με μία πιθανόν στοχευμένη αλλαγή της τρέχουσας νομοθεσίας θα μπορούσε να αποφευχθεί η επικρατούσα στους τοπικούς οργανισμούς σύγχυση των αρμοδιοτήτων η οποία συνιστά τροχοπέδη στην εύρυθμη λειτουργία τους και στην υλοποίηση του έργου τους.

Άλλωστε, η ενδεχόμενη σοβαρή έλλειψη προσωπικού στις υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων επιτάσσει την ταχεία αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού του με όρους που καθορίζουν οι αρχές και οι αξίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η όχι και τόσο ικανοποιητική επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού στο Δήμο πιθανόν να οφείλεται σε οργανωτικές δυσλειτουργίες οι οποίες χρειάζεται να απαλλοιφθούν άμεσα.

Ο έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων των δημοτικών υπηρεσιών από τους εκάστοτε προϊσταμένους επιβάλλεται να είναι ολικός, συνεχής και διαρκής, σύμφωνα με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές στο χώρο της Δημόσιας Διοίκησης και των ΟΤΑ³⁰⁶, και όχι να πραγματοποιείται ανά ημέρες ή και μήνες, όπως γίνεται κατά μέσο όρο στο Δήμο Αθηναίων.

Ο ασαφής διαχωρισμός, σε αρκετά μεγάλο βαθμό, των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους πιθανόν να οφείλεται στον κακό προγραμματισμό και στην έλλειψη οργάνωσης εντός του τοπικού οργανισμού, αλλά και σε ανεπαρκείς διαδικασίες στοχοθεσίας και επικοινωνίας.

Οι επιμέρους στόχοι του Δήμου Αθηναίων συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με το συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό, μία πρακτική η οποία συνάδει και με τις βασικές αρχές της διοικητικής επιστήμης κατά τις οποίες η στοχοθεσία σε έναν οργανισμό αποτελεί επακόλουθο ενός ολοκληρωμένου στρατηγικού προγραμματισμού³⁰⁷.

Τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου δεν είναι και τόσο αυστηρά ως προς την τήρησή τους, ένδειξη ελλιπούς ελέγχου εντός του τοπικού οργανισμού³⁰⁸.

³⁰⁵ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, (Ιούλιος 2014), *Εβδομη Έκθεση Δραστηριότητας*, σσ. 13 – 14.

³⁰⁶ Organisation for Economic Cooperation and Development, (2012), *Greece: Review of the Central Administration*, OECD - Public Governance Reviews, Paris, p. 65.

³⁰⁷ Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), *ό.π.*, σ. 77.

³⁰⁸ Πολύζος Σ., (2011), *Διοίκηση και Διαχείριση Έργου: Μέθοδοι και Τεχνικές*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, σ. 53.

Οι στόχοι του Δήμου αναθεωρούνται όχι και τόσο συχνά. Είναι γεγονός ότι η στοχοθεσία σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι ευέλικτη στις εκάστοτε επικρατούσες οργανωτικές συνθήκες. Ωστόσο, η συχνή αναθεώρηση των τιθέμενων στόχων μπορεί να επιφέρει σύγχυση στους υπαλλήλους και στα στελέχη που εκτελούν τις ειλημμένες αποφάσεις, ούτως ώστε πολλές φορές να επέρχονται διοικητικές δυσλειτουργίες, επιβράδυνση του έργου και, γενικώς, αρνητικά αποτελέσματα στον οργανισμό.

Η εφικτότητα των στόχων στο Δήμο Αθηναίων είναι μεγάλη. Σύμφωνα και με τη θεωρία της διοικητικής επιστήμης, οι στόχοι σε έναν οργανισμό πρέπει να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι, ανάλογα, βέβαια, και με τις ιδιαίτερες διοικητικές, οικονομικές και νομικές συνθήκες που επικρατούν σε αυτόν³⁰⁹.

Η σύνδεση της στοχοθεσίας με τον προϋπολογισμό του Δήμου σε μεγάλο βαθμό θεωρείται φυσιολογική, αφού, ως γνωστόν, δεν είναι δυνατός ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός σε έναν οργανισμό εάν δεν συντρέχουν οι κατάλληλες οικονομικές συνθήκες και προϋποθέσεις, καθώς, επίσης, και εάν δεν υπάρχουν τα απαραίτητα χρηματοοικονομικά δεδομένα.

Η λειτουργικότητα των υφιστάμενων διοικητικών δομών στο Δήμο Αθηναίων δεν είναι αρκετά ικανοποιητική. Αυτό πολύ πιθανόν συμβαίνει εξαιτίας απαιτούμενων αναπροσαρμογών του οργανογράμματος μέσω συγχωνεύσεων και καταργήσεων ορισμένων περιττών τμημάτων και διευθύνσεων, οι οποίες θα μείωναν δραστικά τη γραφειοκρατία και το λειτουργικό κόστος προς όφελος των δημοτών, αλλά και θα μείωναν το εύρος εποπτείας των προϊσταμένων, γεγονός το οποίο θα αύξανε την αποτελεσματικότητα του συντονισμού και του ελέγχου του έργου του τοπικού οργανισμού³¹⁰.

Η χρήση των νέων τεχνολογιών, η οποία μειώνει σε σημαντικό βαθμό τη γραφειοκρατία, μεγιστοποιεί την ταχύτητα της εξυπηρέτησης των δημοτών και, γενικότερα, βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, καθώς και η υφιστάμενη υλικοτεχνική υποδομή στο Δήμο, δεν είναι και τόσο ικανοποιητικές, πιθανότατα εξαιτίας της ανεπαρκούς αξιοποίησης των χρηματικών κονδυλίων για αυτούς τους σκοπούς.

Η εκχώρηση των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών του Δήμου, ή ενός μέρους αυτών, σε ιδιωτικές επιχειρήσεις έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα, το δε μέγεθος της ωφέλειας από την εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής εξαρτάται από την ιδεολογική άποψη του καθενός ερωτηθέντος υποκειμένου της έρευνας.

Η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου πρέπει να λαμβάνει υπόψη διάφορους διοικητικούς, οικονομικούς, νομικούς, πολιτικούς, κοινωνικούς, αλλά και πολιτιστικούς παράγοντες, δηλαδή ορισμένα στοιχεία τόσο του εσωτερικού όσο και του ευρύτερα εξωτερικού περιβάλλοντός του, με σκοπό τον εντοπισμό δυνατοτήτων και αδυναμιών (εσωτερικό περιβάλλον), καθώς, επίσης, και ευκαιριών και απειλών (εξωτερικό περιβάλλον) του τοπικού οργανισμού, που αναμένεται να τον οδηγήσουν στο βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα, σύμφωνα και με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο ενδέχεται να είναι αρκετά χρονοβόρες εξαιτίας πιθανώς ορισμένων διοικητικών δυσλειτουργιών στον τοπικό οργανισμό.

Η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου Αθηναίων θεωρείται ότι δεν ανταποκρίνεται σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό στην ανάγκη των δημοτών για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, εξαιτίας πιθανόν της πληθώρας των περιττών και των κοστοβόρων τμημάτων και διευθύνσεων του τοπικού οργανισμού.

³⁰⁹ Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σ. 77.

³¹⁰ ό.π., σ. 79.

Η επιμόρφωση και η εξειδίκευση των διοικητικών υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων στο Δημόσιο Μάνατζμεντ φαίνεται να είναι πάρα πολύ μικρή, ενώ, παράλληλα, όσοι από αυτούς τους υπαλλήλους επιμορφώθηκαν στον τομέα αυτόν το έπραξαν με ίδια πρωτοβουλία και όχι του τοπικού οργανισμού. Αυτό ίσως να εξηγεί μία πολύ πιθανή διοικητική αναποτελεσματικότητα του Δήμου, αλλά, επιπλέον, και την ανεπάρκεια του εν λόγω τοπικού οργανισμού στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού του σε καίριους τομείς δράσεις του, όπως, για παράδειγμα, είναι αυτός της διοίκησης, είτε εξαιτίας της αδιαφορίας της ηγεσίας του είτε εξαιτίας της έλλειψης όλων εκείνων των απαραίτητων χρηματοοικονομικών πόρων και μέσων.

Μολονότι οι ερωτηθέντες διοικητικοί υπάλληλοι του Δήμου Αθηναίων δηλώνουν ότι η θέση τους στον τοπικό οργανισμό ανταποκρίνεται αρκετά με το επίπεδο των προσόντων τους, εντούτοις οι ίδιοι θεωρούν ότι η αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού από το Δήμο δεν κυμαίνεται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα. Συνεπώς, το συγκεκριμένο ενδεχόμενο πιθανότατα σημαίνει έλλειψη αξιοκρατίας στον εν λόγω τοπικό οργανισμό, καθώς, ακόμη, και αναποτελεσματικότητα των ακολουθούμενων διαχειριστικών πολιτικών στον ευαίσθητο τομέα του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπροσθέτως, το επίπεδο των μέσων εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία χρησιμοποιεί ο Δήμος Αθηναίων δεν θεωρείται αρκετά ικανοποιητικό, εξαιτίας πιθανόν της αναποτελεσματικής και, ταυτόχρονα, της αναχρονιστικής άσκησης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον τοπικό οργανισμό, η οποία δεν συνάδει με τις επιταγές του σύγχρονου μάνατζμεντ, αλλά και ενδεχομένως εξαιτίας της ύπαρξης κάποιου νομοθετικού κενού ή ακόμα και της ανεπάρκειας των απαιτούμενων χρηματοδοτικών εργαλείων στον τομέα της εκπαίδευσης του προσωπικού των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Παρόλο που από την έρευνα διαφαίνεται να εφαρμόζεται σε σημαντικό βαθμό ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εσωτερικής κινητικότητας του προσωπικού στο Δήμο Αθηναίων, εντούτοις φαίνεται ότι δεν εφαρμόζεται επαρκώς ένα αξιόπιστο σχέδιο κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού από το Δήμο Αθηναίων σε άλλους Δήμους της χώρας, ένδειξη ότι το παρόν πρόγραμμα κινητικότητας του προσωπικού στους ΟΤΑ, καθώς, επίσης, και το τρέχον πρόγραμμα της διαδημοτικής κινητικότητας χρήζουν αρκετών αλλαγών και τροποποιήσεων, με έμφαση, κυρίως, στην ευελιξία και στις πραγματικές ανάγκες των τοπικών οργανισμών.

Η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης των δομών, του ανθρώπινου δυναμικού και των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου Αθηναίων είναι, εν γένει, σε μικρό βαθμό ικανοποιητική, ένδειξη ότι χρειάζεται να θεσπιστεί, άμεσα, ένα νέο σύστημα αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης των ΟΤΑ, αξιόπιστο και, ταυτόχρονα, αντικειμενικό, το οποίο θα κερδίσει την εμπιστοσύνη του συνόλου των εργαζομένων στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Το ενδεχόμενο να δίνεται ελάχιστη έμφαση στη βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών, στην ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, στην ικανοποιητική αξιοποίηση των πόρων (υλικών, άυλων και ανθρώπινων), αλλά και στην εφαρμογή εσωτερικών μηχανισμών ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στο Δήμο Αθηναίων, όπως, επίσης, και η σε σχετικά χαμηλό επίπεδο συνεργασία του εν λόγω Δήμου με ΑΕΙ ή ΤΕΙ ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του, δείχνουν τη μεγάλη αναγκαιότητα της εφαρμογής των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και, γενικώς, δείχνει τη σημαντική απουσία της εφαρμογής των αξιών του νέου δημοσίου μάνατζμεντ στον τοπικό οργανισμό.

Όσον αφορά τα μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων στο Δήμο Αθηναίων από τους εκάστοτε προϊσταμένους, το υψηλό ποσοστό το οποίο λαμβάνει η δήλωση κανένας

εξηγεί την αρκετά σημαντική απουσία κινήτρων αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων στον τοπικό οργανισμό.

Η άσκηση δημοκρατικής διοίκησης από τη συντριπτική πλειονότητα των προϊσταμένων στο Δήμο Αθηναίων, καθώς και η μεγάλη καθοδήγηση και βοήθεια των προϊσταμένων κατά την άσκηση του διοικητικού έργου των υφισταμένων τους στον τοπικό αυτό οργανισμό, αποτελούν σοβαρή ένδειξη πως η διοίκηση στον εν λόγω Δήμο συμβαδίζει με τις σύγχρονες τάσεις της διαχείρισης των ΟΤΑ και, εν γένει, των δημοσίων οργανισμών και φορέων.

Η μικρή γνώση των προβλημάτων τα οποία αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας από την ηγεσία του Δήμου Αθηναίων συνιστά φαινόμενο πολλών δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών, το οποίο δημιουργεί ένα κενό και ένα χάσμα μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων και το οποίο είναι δυνατόν να αποτελέσει τροχοπέδη στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού και, εν τέλει, στην επίτευξη του έργου του, των στόχων του και του τελικού σκοπού του. Η ελλιπής αυτή γνώση των προβλημάτων πιθανόν να οφείλεται σε διοικητικούς παράγοντες και δη στην έλλειψη επικοινωνίας εντός του οργανισμού, είτε από τα κατώτερα προς τα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας (επικοινωνία bottom – up) είτε το αντίστροφο (επικοινωνία up – down), εξαιτίας, κατά κύριο λόγο, της πολυδαίδαλης, πολύπλοκης και γραφειοκρατικής οργανωτικής δομής του. Μία άλλη αρκετά πιθανή ερμηνεία, πέραν όλων των υπόλοιπων αντικειμενικών δυσχερειών, αποτελεί η κακή ηγετική συμπεριφορά και η απουσία ενδιαφέροντος από την ηγεσία για αυτά τα προβλήματα, που λειτουργεί ως ένα πολύ σημαντικό αντικίνητρο αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων, δεδομένων των αισθημάτων της δυσαρέσκειας, του φόβου, της ανασφάλειας και της έλλειψης εμπιστοσύνης και εκτίμησης αυτών προς την κορυφή της διοικητικής πυραμίδας που δημιουργεί. Στην ίδια, περίπου, λογική με τα προαναφερθέντα κινείται και η ερμηνεία των όχι και τόσο καλών σχέσεων της ηγεσίας του Δήμου με τους υπαλλήλους του και τους συνδικαλιστικούς φορείς τους. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί πως οι ενδεχόμενες μέτριες σχέσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις πιθανόν να σημαίνουν αξιοκρατική και αμερόληπτη διακυνέρνηση στον τοπικό οργανισμό, πέραν των διαφόρων πολιτικών παρεμβάσεων και των κομματικών συμφερόντων. Άλλωστε, κύριο ενδιαφέρον των οργάνων του συνδικαλισμού οφείλει να είναι αποκλειστικά και μόνον η προάσπιση όλων των εργασιακών δικαιωμάτων των εργαζομένων και όχι η αδιαφάνεια και η ανομία στη διοίκηση προς εξυπηρέτηση ιδιοτελών σκοπών, αν και θεωρείται περισσότερο ορθό να διαχωριστεί ο συνδικαλισμός από τη διοίκηση των ΟΤΑ και, γενικώς, των δημοσίων οργανισμών και φορέων, διότι οι δύο αυτοί θεσμοί διαδραματίζουν, κατά κοινή ομολογία, σε μεγάλο βαθμό, διαφορετικούς έως και αντικρουόμενους ρόλους.

Επιπλέον, η εξασφάλιση της επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους στο Δήμο, καθώς, ακόμα, και η διαμόρφωση από τους εκάστοτε προϊσταμένους ευνοϊκού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων εντός του τοπικού οργανισμού, θεωρούνται, από τα ερωτηθέντα υποκείμενα της έρευνας, αρκετά σημαντικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας ενός προϊσταμένου, διότι αυτά αποσαφηνίζουν τους στόχους του οργανισμού και οριοθετούν το έργο και το εύρος των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των υπαλλήλων, ενώ, παράλληλα, αποτελούν ισχυρά κίνητρα και παράγοντες αύξησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και των στελεχών του.

Τέλος, παρατηρείται ότι ένα μικρό πλήθος απαντήσεων έχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τις σχέσεις εργασίας με το Δήμο, την υπηρεσιακή ηλικία, καθώς και τον τρόπο πρόσληψης στο Δήμο των ερωτηθέντων υποκειμένων της συγκεκριμένης ερευνητικής προσέγγισης, το οποίο ερμηνεύεται ως διαφοροποίηση ορισμένων απαντήσεων σύμφωνα με τα ιδιαίτερα

χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τις προσωπικές ιδιότητες και τα ατομικά στοιχεία, αλλά, επιπροσθέτως, και τις προσωπικές απόψεις, εμπειρίες, αντιλήψεις και προσλαμβάνουσες του κάθε ερωτηθέντος διοικητικού υπαλλήλου και στελέχους του Δήμου Αθηναίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

10.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο του πονήματος παρατίθενται τα συμπεράσματα τόσο της ερευνητικής προσέγγισης στο Δήμο Αθηναίων, τα οποία αναφέρονται ή δύνανται να προεκταθούν και σε όλους τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της χώρας, ανεξαρτήτως βαθμού, λόγω του μεγέθους του εξεταζόμενου Δήμου, ο οποίος συνιστά το μεγαλύτερο Δήμο στην Ελλάδα, από πλευράς της έκτασής του, του πληθυσμού του, των δομών του, καθώς και του αριθμού των εργαζομένων του, όσο και τα γενικότερα συμπεράσματα του συνόλου της διδακτορικής διατριβής.

10.2. Συμπεράσματα της έρευνας στο δήμο Αθηναίων

Τα συμπεράσματα τα οποία έχουν εξαχθεί από την ενδεδειγμένη ερευνητική προσπάθεια στο Δήμο Αθηναίων και τα οποία δύνανται σε μεγάλο βαθμό να επεκταθούν και να ισχύσουν στο σύνολο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού, λόγω του μεγάλου μεγέθους του εξεταζόμενου Δήμου, είναι, ανά κατηγορία³¹¹, τα εξής κάτωθι:

Όσον αφορά τα *ατομικά στοιχεία* των ερωτώμενων διοικητικών στελεχών και υπαλλήλων του Δήμου Αθηναίων ισχύουν τα κατωτέρω:

- Η πλειονότητα είναι γυναίκες.
- Η συντριπτική πλειονότητα είναι μέσης ηλικίας, ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό απαρτίζεται από νέους ανθρώπους, ενώ το ανθρώπινο δυναμικό ανώτερης ηλικίας είναι σχετικά μικρό. Επομένως, το προσωπικό μπορεί να θεωρηθεί σχετικά νέο, με οτιδήποτε αυτό συνεπάγεται, είτε θετικό είτε αρνητικό, για τις αντιλήψεις του, για τη νοοτροπία του, για την κουλτούρα του, για το μορφωτικό του επίπεδο, για τη διοικητική εμπειρία του, αλλά και για τη διάθεσή του για προσφορά και για εργασία, ήτοι για την παραγωγικότητά του, την αποδοτικότητά του και την αποτελεσματικότητά του. Εξάλλου, αυτό το σχετικά αρκετά μικρό ποσοστό ανώτερης ηλικίας ανθρώπινου δυναμικού ερμηνεύεται και από το γεγονός ότι ένας πολύ μεγάλος αριθμός υπαλλήλων και στελεχών συνταξιοδοτήθηκε πρόωρα, εξαιτίας, κατά κύριο λόγο, των ανατρεπτικών και των δυσμενών αλλαγών, μεταρρυθμίσεων και τροποποιήσεων στο ασφαλιστικό σύστημα της χώρας. Επιπλέον, το γεγονός ότι το ποσοστό του νεότερης ηλικίας ανθρώπινου δυναμικού έρχεται δεύτερο καταδεικνύει, μεταξύ πολλών άλλων, πως οι νέες, οι μόνιμες τουλάχιστον, προσλήψεις είναι αρκετά περιορισμένες, εάν όχι ελάχιστες ή και μηδαμινές, εξαιτίας της τρέχουσας ιδιαίτερα αρνητικής δημοσιονομικής συγκυρίας.
- Η πλειονότητα είναι αθροιστικά απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και κάτοχοι ενός τουλάχιστον μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, καίτοι οι

³¹¹ Η κατηγοριοποίηση των συμπερασμάτων ανά τομείς του σύγχρονου μάνατζμεντ είναι, προδήλως, εντελώς ενδεικτική, διότι το νέο ολοκληρωμένο μάνατζμεντ δύναται να θεωρηθεί και ως ενιαία επιστήμη, με ενιαίες αρχές και κοινούς κανόνες. Ως εκ τούτου, μία θεωρία του ή ένα στοιχείο του μπορεί να ανήκει σε περισσότερους από έναν κλάδους του.

απόφοιτοι λυκείου κατέχουν την σχετική πλειονότητα, ενώ οι υποχρεωτικής εκπαίδευσης αποτελούν την απόλυτη μειονότητα.

- Η απόλυτη πλειονότητα εργάζεται υπό καθεστώς μονιμότητας. Τη δεύτερη θέση κατέχουν οι συμβασιούχοι υπάλληλοι αορίστου χρόνου και την Τρίτη και τελευταία θέση κατέχουν οι συμβασιούχοι υπάλληλοι ορισμένου χρόνου.
- Η σχετική πλειονότητα αποτελείται από κατώτερης υπηρεσιακής ηλικίας άτομα, άρα, ενδεχομένως, και από πολύ μικρότερης διοικητικής εμπειρίας. Ακολουθούν τα ανώτερης υπηρεσιακής ηλικίας και έπονται τα μέσης υπηρεσιακής ηλικίας, όπου αθροιστικά οι δύο αυτές κατηγορίες αποτελούν την πλειονότητα των ερωτηθέντων υποκειμένων. Η σχετική αυτή πρωτιά των κατώτερης υπηρεσιακής ηλικίας υπαλλήλων ίσως να οφείλεται, ανάμεσα σε άλλα, στις μαζικές προσλήψεις των ετών πριν την οικονομική κρίση που σωβεί εδώ και ένα πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα στη χώρα και οι οποίες πραγματοποιήθηκαν πριν από μία δεκαετία περίπου ή και στις προσλήψεις αρκετών συμβασιούχων υπαλλήλων τα τελευταία έτη της οικονομικής κρίσης που απέβλεπαν, μεταξύ πολλών άλλων, στην κάλυψη των κενών θέσεων προσωπικού στους τοπικούς οργανισμούς και στην καταπολέμηση της ανεργίας στις τοπικές κοινωνίες, εξαιτίας της σοβαρής έλλειψης κονδυλίων στον κρατικό προϋπολογισμό για την πρόσληψη μόνιμων υπαλλήλων ή και για τη μονιμοποίηση των ήδη συμβασιούχων υπαλλήλων.
- Η σχετική πλειονότητα προσλήφθηκε με διαδικασίες του ΑΣΕΠ ή τύπου ΑΣΕΠ. Όσον αφορά τη δεύτερη κατηγορία, ορισμένες φορές αυτή αποτελεί τροχοπέδη στην αντικειμενικότητα και στην αδιαβλητότητα των διαδικασιών και των κριτηρίων πρόσληψης του προσωπικού, εν γένει, στο δημόσιο τομέα και, ειδικότερα, στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Έπειτα, στους λοιπούς τρόπους πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού ακολουθεί η εν πολλοίς αδιάβλητη και αμερόληπτη διαδικασία του διαγωνισμού, ενώ τελευταία, αλλά με διόλου ευκαταφρόνητο ποσοστό, έρχεται η αμφιλεγόμενη, τόσο για την αξιοκρατία όσο και για την αξιοπιστία της, διαδικασία της συνέντευξης. Κατά συνέπεια, λοιπόν, στη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης υφίστανται τα επαρκή περιθώρια αναξιοκρατικής και με πολιτικά ή με άλλα κοινωνικά, και όχι μόνον, κριτήρια πρόσληψης του προσωπικού, εις βάρος των προσοντούχων υποψηφίων στελεχών και υπαλλήλων και, σε τελική ανάλυση, εις βάρος της ομαλής λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και, γενικότερα, της εύρυθμης και με αίσθημα δικαιοσύνης και δικαίου λειτουργίας και ανάπτυξης των τοπικών κοινωνιών και όχι μόνον.

Όσον αφορά την πολύ βασική λειτουργία του σύγχρονου μανάτζμεντ, η οποία έχει να κάνει με την επικοινωνία στο Δήμο Αθηναίων, αλλά και, κατ'επέκταση, στο σύνολο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ισχύουν τα εξής ενδιαφέροντα:

- Υπάρχει αρκετή συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων.
- Οι σχέσεις μεταξύ Δήμου και Περιφέρειας, Δήμου και Αποκεντρωμένης Διοίκησης, Δήμου και Κυβέρνησης, Δήμου και Κομμμάτων, Δήμου και άλλων φορέων και οργανισμών, Δήμου και άλλων Δήμων θεωρούνται, σε γενικές γραμμές, καλές, ενώ, παράλληλα, οι σχέσεις ανάμεσα σε Δήμο και σε εξωτερικούς συνεργάτες κυμαίνονται πιθανόν από μέτριες έως και καλές, ίσως εξαιτίας των πολλών χρεών των Δήμων προς αυτούς, τα οποία, σημειωτέον, αυξήθηκαν, δραματικά, την περίοδο της οικονομικής κρίσης στη χώρα και τα

οποία αποτελούν τροχοπέδη περαιτέρω βελτίωσης των συγκεκριμένων σχέσεων και της συνεργασίας των εν λόγω δύο μερών.

Όσον αφορά την αποδοτικότητα ισχύει:

- Από όλους τους υφιστάμενους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας, ο περισσότερο χρησιμοποιούμενος είναι, κυρίως, ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών.
- Η αξιολόγηση των υπαλλήλων βοηθάει αρκετά στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους.
- Οι φυσικές συνθήκες εργασίας επηρεάζουν πάρα πολύ την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.
- Η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών και των ατομικών επιθυμιών των υπαλλήλων επηρεάζει πολύ την αποδοτικότητά τους.
- Η συμπεριφορά του προϊστάμενου προς τους υπαλλήλους επηρεάζει πάρα πολύ την αποδοτικότητά τους.
- Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων επηρεάζει πάρα πολύ την αποδοτικότητά τους.
- Ο σαφής καθορισμός των στόχων του τοπικού οργανισμού επηρεάζει πάρα πολύ την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.
- Ο σαφής καθορισμός της πολιτικής του τοπικού οργανισμού επηρεάζει αρκετά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.
- Οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων επηρεάζουν πολύ την αποδοτικότητά τους.
- Η επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων επηρεάζει αρκετά την αποδοτικότητά τους.
- Δεν υπάρχει στο μέγιστο βαθμό καταμερισμός των εργασιών.
- Υπάρχει αρκετά ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.
- Δεν υπάρχει σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων. Να σημειωθεί εδώ ότι το ανταγωνιστικό πνεύμα ανάμεσα στους εργαζομένους σε έναν οργανισμό είναι δυνατόν να οδηγήσει σε βελτίωση των προσόντων τους και της αποδοτικότητάς τους, προς όφελος της επαγγελματικής ανέλιξής τους, αλλά, εν τέλει, και της ίδιας της ποιότητας των υπηρεσιών ή και των προϊόντων του οργανισμού. Εντούτοις, ο άκρατος και αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων δύναται να έχει και αρνητικές συνέπειες στην ομαλή και στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, διότι μπορεί να καταλήξει σε εντάσεις, έριδες και αντιζηλίες ανάμεσά τους, καθώς και σε αναρίθμητες αναξιοκρατικές διαδικασίες και παράνομες πρωτοβουλίες εκ μέρους τους, όπως, επίσης, και σε αρκετές αλληλοαμφισβητήσεις τόσο του έργου όσο και των προσόντων τους, παρακωλύοντας έτσι τη μεταξύ τους συνεργασία.
- Ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης των υπηρεσιών στα αιτήματα των πολιτών είναι μερικές ημέρες, κατά περίπτωση υποθέσεων, ήτοι απέχει από αυτά τα οποία επιτάσσουν τα διεθνή πρότυπα και οι διεθνείς προδιαγραφές του σύγχρονου μάνατζμεντ και της διοικητικής επιστήμης περί άμεσης εξυπηρέτησης των πολιτών, καθώς και, όπως ελέχθη ανωτέρω, από τους μέσους χρόνους πολλών αντίστοιχων ευρωπαϊκών και διεθνών τοπικών οργανισμών που εφαρμόζουν και ακολουθούν τις βέλτιστες πρακτικές διοίκησης και διαχείρισης στον τομέα αυτόν. Αναμφισβήτητα, υπάρχουν τα

περιθώρια σημαντικής βελτίωσης του εν λόγω μέσου χρόνου, αφού το ιδανικό θα ήταν, λαμβάνοντας υπόψη και τις τρέχουσες πολύ δύσκολες δημοσιονομικές συνθήκες και τη δυσχερή διοικητική πραγματικότητα, η εξυπηρέτηση του πολίτη και η διεκπεραίωση του ζητήματος και της υπόθεσής του να γίνεται εντός της ίδιας ημέρας με την υποβολή του αιτήματός του, ανάλογα, βέβαια, και με το είδος της υπόθεσης, αλλά και το εύρος των διοικητικών διαδικασιών και πράξεων που χρειάζονται μέχρι την τελική διευθέτηση του θέματός του.

Όσον αφορά το νομικό πλαίσιο λειτουργίας ισχύουν τα κάτωθι:

- Οι διοικητικοί υπάλληλοι γνωρίζουν αρκετά τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, γεγονός σημαντικότατο για την ορθή λειτουργία, οργάνωση και διοίκηση, καθώς και για τη βιώσιμη ανάπτυξη της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Ωστόσο, χρειάζεται να τονιστεί πως μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων δεν τη γνωρίζει καθόλου ή τη γνωρίζει λίγο, ενώ, παράλληλα, να επισημανθεί ότι ελάχιστο ποσοστό υπαλλήλων τη γνωρίζει σε πολύ μεγάλο βαθμό.
- Η πολυνομία είναι παράγοντας ο οποίος επηρεάζει αρκετά έως και πολύ την άσκηση του διοικητικού έργου των υπαλλήλων και των στελεχών.
- Το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης χρήζει αρκετών αλλαγών και τροποποιήσεων.

Όσον αφορά τη στοχοθεσία ισχύουν τα εξής παρακάτω:

- Υπάρχει αρκετή έλλειψη προσωπικού, ήτοι υποστελέχωση, στις υπηρεσίες, απόρροια της οικονομικής κρίσης και του παγώματος των προσλήψεων υπαλλήλων, αλλά και, εν πολλοίς, της ανορθολογικής κατανομής του ανθρώπινου δυναμικού στις διάφορες υπηρεσίες, γεγονός το οποίο ανατρέπει πολλές φορές την υφιστάμενη στοχοθεσία, καθώς και τους προεπιλημμένους στόχους του τοπικού οργανισμού.
- Ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους είναι αρκετά σαφής, καίτοι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων υπαλλήλων θεωρεί ότι είναι λιγότερο σαφής. Να επισημανθεί εδώ ότι η σαφήνεια όλων των τιθέμενων στόχων, τουλάχιστον του συγκεκριμένου τμήματος ενός οργανισμού στο οποίο διοικεί και στο οποίο διευθύνει μία προϊστάμενη αρχή, από τις εν λόγω εκάστοτε προϊστάμενες αρχές, όπως και η σαφήνεια του συνόλου των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων των υφιστάμενων υπαλλήλων, προσδίδει περισσότερη εργασιακή ασφάλεια και αυξημένη αυτοπεποίθηση στον υφιστάμενο εργαζόμενο. Να αναφερθεί, άλλωστε, ότι δεν είναι λίγοι εκείνοι οι σύγχρονοι διοικητικοί αναλυτές οι οποίοι υποστηρίζουν ότι στη λήψη των περισσότερων αποφάσεων και στη στοχοθεσία σε έναν οργανισμό πρέπει να συμβάλλουν όλοι οι εργαζόμενοι, από τα ανώτατα έως και τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας, αλλά και ότι οι προσωπικοί, επαγγελματικοί και εργασιακοί, στόχοι του κάθε εργαζομένου πρέπει να ταυτίζονται με αυτούς της υπηρεσίας του και, γενικώς, της οργανωτικής μονάδας του.
- Η επίτευξη των στόχων του προγραμματισμού δεν είναι σε μεγάλο βαθμό ικανοποιητική.

- Η συχνότητα ελέγχου από τους προϊσταμένους της πορείας υλοποίησης των στόχων από τους υφισταμένους υπαλλήλους είναι από ημέρες έως και μήνες. Να σημειωθεί ότι το σύγχρονο μάνατζμεντ ομιλεί περί καθημερινού ελέγχου της πορείας υλοποίησης της στοχοθεσίας σε μία οργανωτική μονάδα.
- Ο διαχωρισμός των στόχων σε βραχυπρόθεμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους δεν είναι αρκετά σαφής, γεγονός το οποίο αποτελεί τροχοπέδη στην περαιτέρω βελτίωση της αποτελεσματικότητας της άσκησης του διοικητικού έργου και του διοικητικού ελέγχου από τα εκάστοτε αρμόδια διοικητικά, μονομελή ή πολυμελή, όργανα.
- Οι επιμέρους στόχοι συνδέονται αρκετά με τη συνολική στρατηγική του τοπικού οργανισμού, γεγονός το οποίο βοηθάει σημαντικά στην καλύτερη δυνατή και στην πιο μεθοδική και οργανωμένη υλοποίηση του συνολικού στρατηγικού προγραμματισμού και σχεδιασμού του τοπικού οργανισμού.
- Τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων δεν είναι αρκετά αυστηρά. Η αυστηρότητα υλοποίησης των χρονοδιαγραμμάτων συνδέεται με το οικονομικό και το διοικητικό όφελος ή κόστος ενός τοπικού οργανισμού και, εν τέλει, με την εξυπηρέτηση του πολίτη ή και του ενδιαφερόμενου κάθε φορά νομικού προσώπου, αλλά, επιπλέον, και με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του.
- Οι στόχοι δεν αναθεωρούνται αρκετά συχνά. Από τη μία μεριά, η συχνή αναθεώρηση των τιθέμενων στόχων σημαίνει άμεση προσαρμογή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο και εξελισσόμενο περιβάλλον, το εσωτερικό και, κυρίως, το εξωτερικό, του οργανισμού, από την άλλη μεριά, όμως, μπορεί να σημαίνει και αργή υλοποίηση του στρατηγικού σκοπού του οργανισμού, γεγονός το οποίο δύναται ακόμη και να ακυρώσει ή έστω να υποβαθμίσει την ίδια του την ύπαρξη, καθώς και την υπόστασή του.
- Οι στόχοι του Δήμου μπορούν να χαρακτηριστούν ως αρκετά εφικτοί, δεδομένων, βέβαια, και των συνθηκών του γενικότερου περιβάλλοντος δραστηριοποίησης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα την παρούσα χρονική περίοδο. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, οι στόχοι οι οποίοι τίθενται από έναν οργανισμό οφείλουν να είναι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι.
- Η στοχοθεσία συνδέεται άρρηκτα ή έστω σε αρκετά μεγάλο βαθμό με τον προϋπολογισμό στον τοπικό οργανισμό.

Όσον αφορά τις διοικητικές δομές στον τοπικό οργανισμό, ισχύουν τα εξής κατωτέρω:

- Οι υφιστάμενες διοικητικές δομές στο Δήμο δεν είναι αρκετά λειτουργικές. Επομένως, είναι εμφανές ότι χρειάζονται ορισμένες στοχευμένες αλλαγές, κάποιες μικρές τροποποιήσεις, αλλά και μερικές βελτιωτικές παρεμβάσεις και κινήσεις στο οργανόγραμμα του τοπικού οργανισμού, ήτοι ένας μικρής κλίμακας, για να είναι αποδεκτός και από τους εργαζομένους στους οποίους πάντα υπάρχει το αίσθημα του φόβου και της εργασιακής ανασφάλειας σε κάθε αλλαγή στο στενό ή και στο ευρύτερο περιβάλλον εργασίας τους, οργανωτικός ανασχεδιασμός και μία αναδιάρθρωση των δομών και των διαδικασιών, ώστε να αυξηθεί η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητα αυτών, προς όφελος, σε τελική ανάλυση, των πολιτών και της κοινωνίας.
- Η χρήση των νέων τεχνολογιών της επικοινωνίας και της πληροφορικής στο Δήμο έχει ενισχυθεί σε σημαντικό επίπεδο το τελευταίο χρονικό διάστημα,

ενώ αισθητή είναι και η βελτίωση της υλικοτεχνικής υποδομής του. Αυτά επετεύχθησαν μέσω κυρίως της απορρόφησης, στο μέγιστο δυνατό βαθμό και με την ελάχιστη δυνατή κατασπατάληση, όλων εκείνων των απαραίτητων εθνικών και ευρωπαϊκών χρηματοδοτικών πόρων και μέσων, αν και δεν αποτελούν πανάκεια και λύση για όλα τα προβλήματα, και, σε ελάχιστο βαθμό, μέσω των ιδίων πόρων και εσόδων του Δήμου. Αναντίρρητα, επισημαίνεται ότι στον τοπικό οργανισμό υπάρχουν σαφώς τα περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης και ανάπτυξης και σε αυτόν τον τόσο νευραλγικό, για τη διοικητική αποτελεσματικότητα και λειτουργικότητα των υπηρεσιών του, τομέα της σύγχρονης διοίκησης και διαχείρισης.

- Διχασμένοι εμφανίζονται οι υπάλληλοι και τα στελέχη σχετικά με την ωφέλεια της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του Δήμου, ή έστω ενός μέρους αυτών, στην ιδιωτική πρωτοβουλία, δηλαδή του λεγόμενου στη διεθνή βιβλιογραφία outsourcing, το οποίο εμφανίζεται και υπό τη μορφή των Συμπράξεων Ιδιωτικού και Δημοσίου Τομέα (ΣΔΙΤ).
- Η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών συνδέεται σε μεγάλο βαθμό, μεταξύ άλλων, με τους πόρους του τοπικού οργανισμού, είτε πρόκειται για ανθρώπινους, είτε για υλικούς, είτε και για τα δύο μαζί, με το εύρος των αρμοδιοτήτων του, με το επίπεδο της εκπαίδευσης, της κατάρτισης και της επιμόρφωσης των υπαλλήλων και των στελεχών του, με τη φιλοσοφία της πολιτικής και της διοικητικής ηγεσίας του, με τις ανάγκες των υπαλλήλων και του στελεχειακού δυναμικού του, με τις ανάγκες των πολιτών του, με το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του, με το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του, με το ευρύτερο πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της χώρας δραστηριοποίησής του, με το τεχνολογικό περιβάλλον του τοπικού οργανισμού, με τις δημογραφικές συνθήκες οι οποίες επικρατούν εντός των ορίων της δραστηριότητάς του, καθώς και, δευτερευόντως, με τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
- Οι διαδικασίες λήψης των αποφάσεων είναι αρκετά χρονοβόρες.
- Η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου δεν ανταποκρίνεται αρκετά ικανοποιητικά στην ανάγκη των πολιτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών.

Όσον αφορά την ανάπτυξη, την εκπαίδευση, την κατάρτιση και την επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού, δηλαδή τη διοίκηση και τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, ισχύουν τα εξής παρακάτω:

- Η πλειονότητα των διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών έχουν επιμορφωθεί από λίγο έως και καθόλου σε θέματα σύγχρονων μεθόδων Δημόσιας Διοίκησης και νέου Δημοσίου Management.
- Από τους διοικητικούς υπαλλήλους και από τα διοικητικά στελέχη που έχουν επιμορφωθεί σε ζητήματα τα οποία άπτονται της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και της νέας Δημόσιας Διαχείρισης, η πλειονότητα επιμορφώθηκε με ίδια πρωτοβουλία και όχι με πρωτοβουλία του τοπικού οργανισμού όπου και εργάζεται.
- Υπάρχει σχετικά μικρή αξιοποίηση από την ηγεσία των προσόντων, των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού του τοπικού οργανισμού.
- Τα σεμινάρια αποτελούν το βασικότερο μέσο εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης του προσωπικού, το οποίο χρησιμοποιεί ο συγκεκριμένος τοπικός οργανισμός.

- Εφαρμόζεται αρκετά ικανοποιητικά η εσωτερική κινητικότητα του προσωπικού στο Δήμο.
- Εφαρμόζεται σε μικρό βαθμό η κινητικότητα του προσωπικού από το Δήμο σε άλλους Δήμους.

Όσον αφορά τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης, ισχύουν τα εξής κάτωθι:

- Οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης των δομών του τοπικού οργανισμού κρίνονται από λίγο έως και αρκετά αποτελεσματικές.
- Οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης του προσωπικού του τοπικού οργανισμού κρίνονται λίγο αποτελεσματικές, με ένα αρκετά αξιόλογο ποσοστό των διοικητικών υπαλλήλων και των διοικητικών στελεχών να απαντάει καθόλου αποτελεσματικές, εξαιτίας, πιθανόν, της σοβαρής έλλειψης αντικειμενικότητας των αξιολογητών, τους οποίους συνιστούν σε αυτήν την περίπτωση οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στον τοπικό οργανισμό.
- Οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του τοπικού οργανισμού κρίνονται από λίγο έως και αρκετά αποτελεσματικές.
- Οι διαδικασίες αξιολόγησης των δομών του τοπικού οργανισμού κρίνονται από λίγο έως και αρκετά αποτελεσματικές, με ένα εντούτοις αξιολογώτατο ποσοστό των ερωτώμενων να δηλώνει καθόλου αποτελεσματικές.
- Οι διαδικασίες αξιολόγησης του προσωπικού του τοπικού οργανισμού κρίνονται από λίγο έως και αρκετά αποτελεσματικές, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων δηλώνει καθόλου αποτελεσματικές, εξαιτίας, πολύ πιθανόν, του αισθήματος ανασφάλειας και φόβου το οποίο νιώθουν πάρα πολλοί εργαζόμενοι όταν αξιολογούνται με αυστηρά και άκρως τεχνοκρατικά κριτήρια από τρίτα άτομα.
- Οι διαδικασίες αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών του τοπικού οργανισμού κρίνονται αρκετά αποτελεσματικές, ενώ αρκετά μεγάλο είναι το ποσοστό εκείνο των ερωτώμενων το οποίο απάντησε από λίγο έως και καθόλου αποτελεσματικές.

Όσον αφορά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, ισχύουν τα εξής παρακάτω:

- Δίνεται λίγη έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο.
- Δίνεται σχετικά λίγη έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας και, εν γένει, των καινοτόμων δράσεων στον τοπικό οργανισμό.
- Αξιοποιούνται σχετικά ελάχιστα ικανοποιητικά όλοι οι πόροι, είτε αυτοί είναι υλικοί, είτε αυτοί είναι άυλοι, είτε αυτοί είναι ανθρώπινοι, του τοπικού οργανισμού.
- Εφαρμόζονται εξαιρετικά ελάχιστοι εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων στον τοπικό οργανισμό με στόχο τη διαρκή και τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του.
- Ο τοπικός οργανισμός συνεργάζεται εξαιρετικά λίγο με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του.

Όσον αφορά, τέλος, τον παράγοντα της ηγεσίας στον τοπικό οργανισμό, ισχύουν τα εξής κατωτέρω:

- Τα πιο συχνά μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων στο Δήμο αποτελούν από τη μια η ηθική αμοιβή, όπως είναι η εύφημος μνεία, ο έπαινος και το βραβείο, και από την άλλη η τιμητική άδεια, ενώ η επιλογή κανένα μέσο, δηλαδή καμία επιβράβευση, κατατάσσεται δεύτερη στις δηλώσεις των ερωτώμενων διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών του τοπικού οργανισμού.
- Οι προϊστάμενοι του τοπικού οργανισμού ασκούν στη συντριπτική πλειονότητά τους δημοκρατικό στυλ διοίκησης και ηγεσίας.
- Οι προϊστάμενοι του τοπικού οργανισμού καθοδηγούν και βοηθούν αρκετά τους διοικητικά – ιεραρχικά υφισταμένους τους κατά τη διάρκεια της άσκησης του διοικητικού έργου τους.
- Η ηγεσία του τοπικού οργανισμού γνωρίζει ελάχιστα τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας του.
- Οι σχέσεις της ηγεσίας του τοπικού οργανισμού με τους υπαλλήλους του μπορούν να χαρακτηριστούν από μέτριες έως και αρκετά καλές.
- Οι σχέσεις της ηγεσίας του τοπικού οργανισμού με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του μπορούν να χαρακτηριστούν από μέτριες έως και αρκετά καλές.
- Η παρώθηση και η παρακίνηση των υπαλλήλων από τον προϊστάμενό τους θεωρείται αρκετά σημαντικός παράγοντας για να είναι αυτός περισσότερο αποτελεσματικός στο έργο του.
- Η διαχείριση των συγκρούσεων από τον εκάστοτε προϊστάμενο εντός του τοπικού οργανισμού θεωρείται ήσσονος σημασίας χαρακτηριστικό το οποίο πρέπει αυτός να έχει για να είναι περισσότερο αποτελεσματικός στο έργο του.
- Η εξασφάλιση της επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων υπαλλήλων στον τοπικό οργανισμό θεωρείται αρκετά σημαντικός παράγοντας για να είναι οι προϊστάμενοι αυτοί περισσότερο αποτελεσματικοί στο έργο τους.
- Η διαμόρφωση ενός ευνοϊκού κλίματος μεταξύ των εργαζομένων εντός του τοπικού οργανισμού συνιστά έναν αρκετά σημαντικό και καθοριστικό παράγοντα αποτελεσματικότητας του έργου των προϊσταμένων σε αυτόν.
- Η φροντίδα και η επιμέλεια για την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων από την πλευρά των προϊσταμένων αποτελεί έναν ουσιαστικά ασήμαντο παράγοντα αποτελεσματικότητας του έργου των προϊσταμένων αυτών.

10.3. Γενικά συμπεράσματα της διδακτορικής διατριβής

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση, αναντίρρητα, παρουσιάζει ένα αρκετά μεγάλο εύρος προβλημάτων, τα οποία όχι μόνο δυσχεραίνουν την αποτελεσματική λειτουργία της, αλλά και δημιουργούν προβλήματα στον πολίτη – πελάτη. Συγκεκριμένα, μερικά από τα μεγαλύτερα προβλήματα, τα οποία, αναμφίβολα, εμποδίζουν την ποιοτική λειτουργία της Τοπικής Αυτοδιοίκησης συνιστούν η έντονη γραφειοκρατία, η τυπολατρεία, η σημαντική έλλειψη συντονισμού, η σύγχυση και η αλληλοεπικάλυψη των αρμοδιοτήτων, η αναξιοκρατία στην επιλογή ενός μεγάλου μέρους του ανθρώπινου δυναμικού, των προϊσταμένων και των διευθυντικών στελεχών, η πελατειακή σχέση ανάμεσα στη διοίκηση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τους διοικουμένους, η διαφθορά, η αυθαιρεσία πολλών οργάνων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η καθυστέρηση των

διαδικασιών. Σε όλα τα παραπάνω έρχεται να προστεθεί και το ασαφές και, ταυτόχρονα, δυσδιάκριτο, πολλές φορές, νομικό και κανονιστικό πλαίσιο, με την υπέρμετρη παραγωγή των νόμων και των Προεδρικών Διαταγμάτων (Π.Δ.), καθώς, επίσης, και με την πληθώρα των αποφάσεων των οργάνων των τοπικών οργανισμών, στοιχεία τα οποία δύνανται να οδηγήσουν τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης όλων των βαθμίδων και τις υπηρεσίες τους σε διοικητικές δυσλειτουργίες και σε μία καθόλα ελαττωματική διοικητική κουλτούρα και νοοτροπία.

Επομένως, υπό το πρίσμα αυτής της, αναμφισβήτητα, δυσάρεστης διοικητικής και διαχειριστικής πραγματικότητας, το σύγχρονο μανάτζμεντ καλείται να διαδραματίσει έναν νευραλγικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα των τοπικών οργανισμών πρώτου και δευτέρου βαθμού, εξασφαλίζοντας, τοιουτοτρόπως, τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πολιτών – πελατών τους. Εξάγεται, έτσι, το βασικότατο συμπέρασμα πως οι αρχές και οι αξίες του σύγχρονου μανάτζμεντ αποτελούν κύριο εργαλείο για τη δραστική βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όλων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και για την ενίσχυση του προσανατολισμού τους προς την άμεση και ταχεία εξυπηρέτηση των ενδιαφερόμενων πολιτών και νομικών προσώπων. Ως εκ τούτου, η συστηματική υποβάθμιση των προαναφερθεισών αρχών και αξιών του νέου δημοσίου μανάτζμεντ (management) αναμένεται να οδηγήσει στην παρακμή και στην ολική απαξίωση του θεσμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα αυτή.

Επιπροσθέτως, από τη θεωρητική μελέτη και την ερευνητική προσέγγιση, διαπιστώνεται ότι είναι αδήριτη ανάγκη μίας μεθοδικής βελτίωσης των δομών των τοπικών οργανισμών, με σκοπό τη συστηματική βελτίωση των υπηρεσιών τους προς όφελος των πολιτών και των τοπικών κοινωνιών. Επιπλέον, κρίνεται απογοητευτικό το γεγονός ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση δεν ενθαρρύνει, όσο, τουλάχιστον, θα όφειλε, τους εργαζόμενούς της στην εφαρμογή νέων ιδεών και πειραματισμών στη διοίκηση και στη διαχείριση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και δεν συμβάλλει, αρκετά καθοριστικά, τόσο στην περιφερειακή όσο και, σε τελική ανάλυση, στην εθνική ανάπτυξη της οικονομίας.

Εξάλλου, είναι αποθαρρυντική η διαπίστωση ότι μία αρκετά μεγάλη μερίδα των διοικητικών υπαλλήλων και στελεχών στον τομέα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης της χώρας δεν έχει επιμορφωθεί σε θέματα αλλά και σε ζητήματα τα οποία άπτονται, άμεσα ή έμμεσα, της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης, ήτοι του νέου δημοσίου management. Η προαναφερθείσα άγνοια των υπαλλήλων και των στελεχών αυτών στις βασικές έννοιες, τις μεθόδους και τις τεχνικές του δημοσίου μανάτζμεντ οφείλεται, κυρίως, στην ανεπάρκεια της παρεχόμενης εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιμόρφωσης με τη μορφή των ημερίδων, των εσπερίδων, των συνεδρίων και των σεμιναρίων από πλευράς των τοπικών οργανισμών προς τους εργαζομένους τους, σε συνεργασία, βέβαια, και με το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔ – ΕΣΤΑ).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη σημερινή κατάσταση των ΟΤΑ στη χώρα, μπορεί να επισημανθούν, σε αδρές γραμμές, σύμφωνα και με την ανάλυση SWOT του επιχειρησιακού προγράμματος «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013», τα εξής αδύναμα σημεία³¹²:

³¹² Τα στοιχεία και οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τη συνέντευξη την οποία διεξήγαγε ο ερευνητής προς τη διευθύντρια Αποκέντρωσης και Διοίκησης του Δήμου Αθηναίων, κυρία Ελένη Χαλβατζιά, στις 15 Ιουνίου 21016, στο γραφείο της, στο νέο δημαρχείο του Δήμου Αθηναίων, επί της οδού Λιοσίων 22, στο κέντρο των Αθηνών.

- Υπάρχει σχετική έλλειψη οράματος και στοχοθετημένου στρατηγικού και επιχειρησιακού σχεδιασμού.
- Υπάρχει αδυναμία προσαρμογής των δομών στις εξελισσόμενες ανάγκες, παρατηρούνται επικαλύψεις αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπηρεσιών και αποσπασματική αποκέντρωση αρμοδιοτήτων.
- Είναι ανεπαρκής η άσκηση του σύγχρονου μάνατζμεντ υπό την έννοια ότι παρατηρούνται αδυναμίες στοχοθεσίας, μέτρησης των αποτελεσμάτων και αξιολόγησης της αποδοτικότητας και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, καθώς, επίσης, και απουσία περιγραφών των θέσεων και των αρμοδιοτήτων τους.
- Παρατηρούνται διοικητικά βάρη και πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο με γραφειοκρατικές, με ασαφείς, με αντιφατικές, με περιττές και, εν πολλοίς, με απαρχαιωμένες ρυθμίσεις.
- Υφίσταται μία υστέρηση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση, όπως είναι, λόγω χάριν, η υστέρηση στην ανάπτυξη συστημάτων back office³¹³, η έλλειψη διαλειτουργικότητας και η ανεπαρκής ψηφιοποίηση των υπηρεσιών.
- Υπάρχει απουσία ολοκληρωμένης πολιτικής ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ανεπαρκής σύνδεση της επιμόρφωσης με τις ανάγκες των ΟΤΑ, έλλειψη εξειδικευμένων στελεχών και απουσία κινήτρων για την προσέλκυσή τους.
- Παρατηρείται ανεπαρκής συντονισμός υπό την έννοια της περιχαράκωσης των αρμοδιοτήτων, αλλά και της δυσχέρειας για ενδοϋπηρεσιακή ή και διϋπηρεσιακή συνεργασία.
- Δομικό πρόβλημα της τοπικής αυτοδιοίκησης συνιστά η πελατειακή διόγκωση πολλών υπηρεσιών και η άνιση κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός το οποίο συνέβαλε καθοριστικά στην όξυνση του γενικότερου δημοσιονομικού προβλήματος της χώρας.
- Η νομομανία και η προσήλωση στους νομικούς κανόνες των υπαλλήλων και των στελεχών και όχι στο ποιοτικό και ποσοτικό αποτέλεσμα αποτελεί άλλη μία αδυναμία της τοπικής αυτοδιοίκησης στη χώρα.
- Σημαντικό είναι το λειτουργικό πρόβλημα των υπηρεσιών των τοπικών οργανισμών εξαιτίας των πολυδαίδαλων και γραφειοκρατικών δομών τους.
- Παρατηρείται αξιόλογη απουσία επαρκούς διαφάνειας και λογοδοσίας, καθώς και αξιοσημείωτη διαφθορά και κακοδιοίκηση στους ΟΤΑ.
- Οι πελατειακές σχέσεις μεταξύ πολιτικών, πολιτών και υπαλλήλων των τοπικών οργανισμών οδηγούν στην παραβίαση των κανόνων και, κατά άμεση συνέπεια, στην παρατυπία και στην παρανομία ή και στη διόγκωση του προσωπικού των ΟΤΑ.
- Η έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών προς την τοπική αυτοδιοίκηση και, εν γένει, τη δημόσια διοίκηση και την πολιτική, καθώς και η εύλογη ευθυνοφοβία των υπαλλήλων των τοπικών οργανισμών και, γενικώς, των δημοσίων υπαλλήλων οδηγούν στη γραφειοκρατία.

³¹³Ο όρος back office αναφέρεται σε όλα τα τμήματα ενός πληροφοριακού συστήματος στο οποίο ο τελικός χρήτης, δηλαδή ο πελάτης-πολίτης, δεν έχει πρόσβαση. Η έννοια αυτή, επομένως, καλύπτει όλες τις εσωτερικές διαδικασίες μέσα σε έναν οργανισμό (π.χ. διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, χρηματοοικονομική διοίκηση). Στον αντίποδα, το front office ή front line αναφέρεται στο εμπρόσθιο τμήμα του οργανισμού, το οποίο φαίνεται στους πελάτες-πολίτες και έρχεται σε απευθείας επαφή με αυτούς (π.χ. εξυπηρέτηση πολιτών, τμήμα παραπόνων).

- Το παρερναλιστικό σύστημα αξιών και σχέσεων κοινωνίας, τοπικής αυτοδιοίκησης και πολιτικής οδηγεί στην προαναφερθείσα νομομανία.
- Η σημερινή διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ πολιτικής, οικονομίας, τοπικής αυτοδιοίκησης και κοινωνίας οδηγούν στη διαπλοκή και στη διαφθορά.
- Τα προβλήματα της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι τόσο ενδογενή όσο και συστημικά, όπως διαπιστώνεται από τα ανωτέρω.

Οι προηγούμενες διοικητικές μεταρρυθμίσεις, κατά κανόνα, δεν έχουν βελτιώσει σημαντικά και αποτελεσματικά την τοπική αυτοδιοίκηση, κυρίως, διότι:

- Έχουν γενικούς και αόριστους στόχους, όπως, παραδείγματος χάριν, είναι το δημόσιο συμφέρον και η βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των ΟΤΑ.
- Δεν επιχειρούν να αλλάξουν τις σχέσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης με την πολιτική, την οικονομία, την κοινωνία, τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αλλά, αντιθέτως, περιορίζονται μόνο στην προσπάθεια να την αλλάξουν και να την μεταρρυθμίσουν μόνο εσωτερικά, δηλαδή μόνον όσον αφορά τις δομές, τις αρμοδιότητες και τις λειτουργίες της, τις τυπικές γνώσεις και την καταστατική θέση του ανθρώπινου δυναμικού της, την υποδομή και τον εξοπλισμό των υπηρεσιών και των γραφείων της.
- Επιχειρούν τις αλλαγές και τις μεταρρυθμίσεις αποκλειστικά και μόνον με νόμους, προεδρικά διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις και εγκυκλίους, ενώ δεν δίνεται σχεδόν καθόλου έμφαση στην αλλαγή διοικητικής και οργανωτικής κουλτούρας και νοοτροπίας.

Ωστόσο, θα ήταν αρκετά μεγάλη παράλειψη να μην αναφερθεί το γεγονός ότι τα τελευταία κυρίως έτη, στα πλαίσια των εκάστοτε προσπαθειών της διοικητικής μεταρρύθμισης της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα και, εν γένει, του συνόλου του δημοσίου τομέα της χώρας, έχουν προοδευτικά καθιερωθεί και στους ελληνικούς Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, τόσο του πρώτου όσο και του δεύτερου βαθμού, βασικά μέτρα για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), τις διαδικασίες αξιολόγησης, αλλά, επίσης, και αυτοαξιολόγησης των διαδικασιών, των λειτουργιών, της οργάνωσης, των υπηρεσιών, των δομών και του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της εφαρμογής, μεταξύ πολλών άλλων, της Διοίκησης μέσω Στόχων (ΔμΣ) ή, αγγλιστί, όπως συναντάται στη διεθνή βιβλιογραφία, του Management by Objectives (MBO), δια της οποίας έχει σε μεγάλο βαθμό καταγραφεί η στοχοθεσία όλων των τμημάτων, των διευθύνσεων, αλλά και των εποπτευόμενων φορέων τους, καθώς και μέσω του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (ΚΠΑ)³¹⁴.

Ενδεικτικά να αναφερθεί ότι ορισμένες δομικές και λειτουργικές μεταρρυθμίσεις στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης οι οποίες πέτυχαν το στόχο τους και οι οποίες αποτελούν την εξαίρεση στον κανόνα της αναποτελεσματικότητας των περισσότερων μεταρρυθμίσεων στους ΟΤΑ και, εν γένει, στη δημόσια διοίκηση είναι:

1. Το πρόγραμμα «Καποδίστριας» για τη συνένωση των μικρών ΟΤΑ επειδή εξασφάλισε ισχυρή πολιτική βούληση, σαφές κανονιστικό πλαίσιο και επιχειρησιακό πρόγραμμα εφαρμογής, δηλαδή διασφάλισε οργάνωση,

³¹⁴Τα στοιχεία και οι πληροφορίες αντλήθηκαν από τη συνέντευξη την οποία διεξήγαγε ο ερευνητής προς τον πρόεδρο του Οργανισμού Πολιτισμού, Αθλητισμού και Νεολαίας του Δήμου Αθηναίων (ΟΠΑΝΔΑ), κύριον Χρήστο Τεντόμα, στις 16 Ιουνίου 2016, στο γραφείο του, επί της οδού Ακαδημίας 50, στο κέντρο των Αθηνών.

- καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό, μηχανολογικό και ηλεκτρονικό εξοπλισμό, συμβουλευτική υποστήριξη και «επωνυμοποίηση» με brand name.
2. Η συγκρότηση των αιρετών περιφερειών με το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα «Καλλικράτης» επειδή αυτές προικοδοτήθηκαν με τη διαχείριση των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (Π.Ε.Π.), που είναι σήμερα τα σημαντικότερα προγράμματα περιφερειακής ανάπτυξης στη χώρα.
 3. Το δίκτυο «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», ήτοι η ηλεκτρονικοποίηση ορισμένων λειτουργιών και η έναρξη ψηφιοποίησης των δεδομένων της τοπικής αυτοδιοίκησης και, γενικότερα, του δημοσίου τομέα της χώρας.

Από την άλλη μεριά, οι συστημικές μεταρρυθμίσεις στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης οι οποίες έχουν καταξιωθεί κοινωνικά είναι:

1. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Δημοτών (Κ.Ε.Δ.) του «Καλλικράτη» με στόχο την αδιαμεσολάβητη εξυπηρέτηση των δημοτών – πολιτών, συγκροτημένα ως δίκτυο, εξοπλισμένα με καταρτισμένο επιστημονικό προσωπικό, με οργάνωση, τεχνική υποδομή, συνεχή υποστήριξη και «επωνυμοποίηση», δηλαδή με brand name.
2. Το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) με ισχυρή πολιτική βούληση και σαφέστατο κανονιστικό πλαίσιο για την πρόσληψη υπαλλήλων και στελεχών στους ΟΤΑ και, γενικά, στο δημόσιο τομέα της χώρας μετά από μοριοδότηση των τυπικών προσόντων τους.
3. Ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης, καθώς και ο ελεγκτής νομιμότητας και η αυτοτελής υπηρεσία εποπτείας των ΟΤΑ που θεσπίζει η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» ενισχύουν τη διαφάνεια, το κράτος δικαίου και τους ελεγκτικούς μηχανισμούς στην τοπική αυτοδιοίκηση.
4. Ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός, τα τελευταία έτη, βάσει και της κείμενης νομοθεσίας, πάρα πολλών μεγάλων, αλλά και μικρότερων, δημοτικών επιχειρήσεων και δημοτικών οργανισμών.

Οι ανωτέρω συστημικές μεταρρυθμίσεις στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διατηρήσιμα αποτελέσματα επειδή:

1. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Δημοτών έχουν παρέμβει στις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης, πολιτών – δημοτών και πολιτικών.
2. Το Α.Σ.Ε.Π. έχει βελτιώσει τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης, πολιτών και πολιτικών.
3. Ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης, καθώς και ο ελεγκτής νομιμότητας και η αυτοτελής υπηρεσία εποπτείας των ΟΤΑ έχουν βελτιώσει τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης, πολιτών, αλλά, επιπλέον, και πολιτικών και τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης, κοινωνίας, οικονομίας και πολιτικής.
4. Οι δομικές και λειτουργικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις σε ένα αρκετά μεγάλο πλήθος δημοτικών επιχειρήσεων και δημοτικών οργανισμών έχουν συμβάλει καθοριστικά στην επακόλουθη αλλαγή των σχέσεων τοπικής αυτοδιοίκησης, κοινωνίας και οικονομίας.

Ανακεφαλαιώνοντας, η ενσωμάτωση του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί ένα αρκετά δύσκολο εγχείρημα, δεδομένης της διοικητικής κουλτούρας και νοοτροπίας των στελεχών και των υπαλλήλων της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά και εξαιτίας των εγγενών

διοικητικών και διαρθρωτικών δυσλειτουργιών που αυτή αντιμετωπίζει, όπως και εξαιτίας της έλλειψης ενημέρωσης, πληροφόρησης και ενδιαφέροντος από πλευράς των εργαζομένων προς τις αρχές και τις αξίες που το σύγχρονο μανάτζμεντ προσβέυει. Στα ανωτέρω πλαίσια, το ανθρώπινο δυναμικό των τοπικών οργανισμών οφείλει να κατανοήσει εις βάθος τις έννοιες και τους όρους του νέου μανάτζμεντ, ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά, ικανοποιητικά και ταχύτατα όλες οι μόλις προαναφερθείσες δυσλειτουργίες της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Εντούτοις, το εν λόγω εγχείρημα απαιτεί διαρκή και συνεχή ενασχόληση όλου του προσωπικού των τοπικών οργανισμών με τις παραπάνω έννοιες και τους ανωτέρω όρους του μανάτζμεντ, έτσι ώστε να καταστούν ευρέως γνωστές αυτές οι έννοιες, οι όροι και τα χαρακτηριστικά της διοικητικής επιστήμης, αλλά και να υιοθετηθούν, πλήρως, πολλά από τα σύγχρονα διοικητικά μοντέλα και πρότυπα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης της χώρας αυτής, καθώς, τέλος, και μοντέλα και πρότυπα ποιότητας, όπως είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ), το γνωστό, στο χώρο του ολοκληρωμένου μανάτζμεντ, Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (European Foundation for Quality Management – EFQM) και το σύστημα διασφάλισης ποιότητας του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (International Organization for Standardization – ISO).

Κλείνοντας, σημειώνεται ότι το πρόγραμμα διοικητικής μεταρρύθμισης «Καλλικράτης» αποτέλεσε, δίχως αμφιβολία, ένα πολύ σημαντικό βήμα στην προσπάθεια για την αναμόρφωση και για τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου αλλά και δευτέρου βαθμού. Ωστόσο, η εφαρμογή του στην πράξη συναντά πολλά προβλήματα, αρκετά κωλύματα και πάμπολλες δυσχέρειες. Πιο απλά, η μετάβαση στο νέο μοντέλο, σχήμα και πρότυπο Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποδεικνύεται άκρως δύσκολη και επόδυνη.

Πιο αναλυτικά, ο νόμος 3852/2010, δηλαδή η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη», ετοιμάστηκε σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, αφού χρειάστηκε μόλις τρεις μήνες, όταν για τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων του 2006 απαιτήθηκαν τρία έτη, ενώ ο νέος Κώδικας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης ετοιμαζόταν από μία πολυμελή επιτροπή επί επτά χρόνια, χωρίς να τελειώσει ποτέ. Ο «Καλλικράτης», να σημειωθεί, συνιστά ένα αρκετά ογκώδες νομοθέτημα με 285 άρθρα και ασχολείται με όλες τις πτυχές της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Βασικές καινοτομίες του ανωτέρω νομοθετήματος αποτελούν:

1. Η νέα αρχιτεκτονική ενός νέου, λιτού σχήματος Τοπικής Αυτοδιοίκησης με 325 Δήμους, έναντι 1034 στο παρελθόν, και 13 αυτοδιοικούμενες Περιφέρειες, έναντι 70 περίπου φορέων στο δεύτερο βαθμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης του παρελθόντος, εάν, βέβαια, συνυπολογίσει κανείς, μεταξύ άλλων, και τα νομαρχιακά διαμερίσματα, τις λεγόμενες «υπερνομαρχίες», τα «επαρχεία» και διάφορες άλλες δομές.
2. Η δημιουργία ενός νέου, περισσότερο σύνθετου, από πλευράς της ύπαρξης αρκετά περισσότερων οργάνων, αλλά, επίσης, και περισσότερου λειτουργικού συστήματος διακυβέρνησης στους νέους, μεγαλύτερους Δήμους και στις νέες και μεγαλύτερες Περιφέρειες.
3. Η μεταφορά μεγάλου αριθμού και πλήθους αρμοδιοτήτων, όπως, να επισημανθεί, λόγου χάριν, αποτελούν η πολεοδομία, οι αδειοτήσεις και η κατασκευή σχολείων, ιδίως στους νέους Δήμους από τις παλαιές νομαρχίες.
4. Η συγκρότηση ενός νέου, σχετικά αποπολιτικοποιημένου, συστήματος εποπτείας, με επικεφαλής τον επί θητεία ελεγκτή νομιμότητας, ο οποίος, σε καμία περίπτωση, δεν είναι πολιτικό πρόσωπο, και η στελέχωσή του με εξαιρετικά εξειδικευμένο προσωπικό.
5. Ο πολύ σημαντικός περιορισμός της μη κεντρικής κρατικής διοίκησης στις επτά Αποκεντρωμένες Διοικήσεις, οι οποίες διατηρούν κυρίως διάφορες περιβαλλοντικές

αρμοδιότητες, όπως είναι, για παράδειγμα, η χωροταξία, ο πολεοδομικός σχεδιασμός, καθώς και τα δάση, εφόσον οι αρμοδιότητες για τα έργα και για την περιφερειακή ανάπτυξη μεταφέρονται πλέον στις καινούργιες αυτοδιοικούμενες Περιφέρειες.

Κοντολογίς, πρόκειται για μία ιδιαίτερος φιλόδοξη μεταρρύθμιση, αφού για πρώτη φορά από την εποχή του Όθωνα επιχειρείται μία σοβαρότατη ανασυγκρότηση της Δημόσιας Διοίκησης σε όλα τα μη κεντρικά επίπεδά της, ήτοι στην Τοπική Αυτοδιοίκηση πρώτου και δευτέρου βαθμού, αλλά, επιπλέον, να σημειωθεί, και στην Αποκεντρωμένη Κρατική Διοίκηση. Σε ολόκληρη την Ευρώπη, μπορεί να λεχθεί, ελάχιστες είναι οι χώρες οι οποίες έχουν αποτολμήσει ένα τέτοιο μεταρρυθμιστικό εγχείρημα.

Επιπροσθέτως, η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» έτυχε ευρείας διακομματικής συναίνεσης. Εξάλλου, όλοι οι τότε συλλογικοί φορείς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως ήταν η Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδος (ΚΕΔΚΕ), η Ένωση Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων Ελλάδος (ΕΝΑΕ), καθώς και το Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ), είχαν από καιρό προετοιμάσει σχετικές μελέτες, τις οποίες και ακολούθησε, σε αρκετά μεγάλο βαθμό, ο νόμος του «Καλλικράτη», ενώ πριν από την οριστική ψήφιση του νόμου στο ελληνικό κοινοβούλιο, είχαν προηγηθεί πολλοί μήνες δημόσιας και ανοικτής διαβούλευσης. Επομένως, η τυχόν κριτική η οποία κατά περιόδους ασκείται από μερικούς πολιτικούς και διοικητικούς κύκλους περί «υπερβολικής βιασύνης» και «έλλειψης προετοιμασίας» δεν ευσταθούν απολύτως.

Το γεγονός, επιπλέον, ότι η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» συνέπεσε με τη μεγάλη δημοσιονομική κρίση στη χώρα, αυτή η τελευταία όχι μόνο δεν θα έπρεπε να επιβραδύνει, αλλά, αντιθέτως, μάλλον, θα όφειλε να επιταχύνει τους ρυθμούς της εν λόγω μεταρρύθμισης από μία απλώς και μόνον γεωγραφική αναδιάρθρωση και αναδιάταξη του συστήματος της τοπικής διακυβέρνησης σε μία περισσότερο ουσιαστική διοικητική μεταρρύθμιση των ίδιων των δομών, των λειτουργιών, αλλά και των διαδικασιών του συνόλου των τοπικών οργανισμών του κράτους.

Όσον αφορά τους πόρους και το ανθρώπινο δυναμικό στους ελληνικούς τοπικούς οργανισμούς, με στατιστικά στοιχεία του έτους 2010 κατά το οποίο ψηφίστηκε ο «Καλλικράτης», μόνον ο πρώτος βαθμός απασχολούσε συνολικά περίπου 120.000 εργαζομένους, δηλαδή περίπου 300 ανά Δήμο, συμπεριλαμβανομένων και όλων των νομικών τους προσώπων. Κατά άμεση συνέπεια, το πρόβλημα δεν εντοπίζεται τόσο στην ποσότητα όσο στην ποιότητα του προσωπικού στους τοπικούς οργανισμούς, ήτοι στην έλλειψη ειδικευμένου ανθρώπινου παράγοντα αλλά και στελεχιακού δυναμικού σε αυτούς. Σε αυτό το σημείο εντοπίζονται τα μεγάλα διοικητικά και διαρθρωτικά κενά των Δήμων και των Περιφερειών, τα οποία είναι δυνατόν να καλυφθούν κυρίως μέσω των μετατάξεων του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και διάφορων άλλων μεθόδων κινητικότητας του προσωπικού, τις οποίες προσφέρουν οι κείμενοι νόμοι της χώρας, το διοικητικό δίκαιο, αλλά και τα σύγχρονα πρότυπα και μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης, από τη στιγμή εκείνη, βέβαια, κατά την οποία τα περιθώρια καινούργιων προσλήψεων, δεδομένης της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας, είναι σχεδόν ανύπαρκτα. Τέλος, για τους μόλις προαναφερόμενους πόρους στην τοπική διακυβέρνηση, υπό τις παρούσες πάντα οικονομικές και δημοσιονομικές συνθήκες, όλοι οι υπάρχοντες ελληνικοί Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δευτέρου βαθμού, καλούνται, βασιζόμενοι ολοένα και περισσότερο στις δικές τους οικονομικές δυνάμεις και στα δικά τους χρηματοοικονομικά μέσα, που, άλλωστε, τους δίνονται και από τον «Καλλικράτη», να επιτύχουν περισσότερα επιτεύγματα και απτά αποτελέσματα με αρκετά λιγότερα μέσα και εργαλεία, καθώς και με ελαχιστότατους υλικούς, ανθρώπινους και άυλους πόρους, χρησιμοποιώντας τις ευρέως πλέον διαδεδομένες νέες και καινοτόμες τεχνικές διοίκησης

και διαχείρισης, δηλαδή τις ολοένα και πιο δημοφιλείς σε διεθνές επίπεδο πρακτικές του σύγχρονου δημοσίου και ιδιωτικού μάνατζμεντ (management).

Επιπλέον, το νέο αυτό σύστημα διοίκησης και διακυβέρνησης των τοπικών οργανισμών, το οποίο καθιερώνει και εδραιώνει, μεταξύ άλλων, η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη», δύναται να χαρακτηριστεί, υπό το πρίσμα του νέου δημοσίου μάνατζμεντ, ως σημαντικά πολύπλοκο, καθώς και ως μερικώς ή και ως πλήρως γραφειοκρατικό, υπό την έννοια ότι παρουσιάζονται αρκετές καθυστερήσεις και πάμπολλες εμπλοκές στη ροή των διοικητικών και των διαχειριστικών λειτουργιών και διαδικασιών, εξαιτίας κυρίως των αυξημένων ρόλων και αρμοδιοτήτων των νέων οργάνων των εν λόγω τοπικών οργανισμών.

Εντούτοις, από τη στιγμή εκείνη κατά την οποία έχουμε πλέον μεγάλους δήμους και μεγάλες αυτοδιοικούμενες περιφέρειες, με πληθώρα νέων αρμοδιοτήτων, δεν κατέστη δυνατόν να παραμείνει αμετάβλητο το παλαιό σύστημα δομών, διοίκησης και διακυβέρνησής τους. Έτσι, πρέπει να επισημανθεί, λόγου χάριν, η «εκτελεστική επιτροπή», η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί και ως το «υπουργικό συμβούλιο» του νέου δήμου, καθίσταται πια ένα πολύ χρήσιμο και ένα άκρως απαραίτητο όργανο συντονισμού όλων σχεδόν των λειτουργιών, των διαδικασιών και των υπηρεσιών του. Είναι απολύτως αδήριτη ανάγκη να τονιστεί, επιπροσθέτως, ότι κάποιο αντίστοιχο όργανο συντονιστικού χαρακτήρα έχουν και οι μεγάλες σύγχρονες ιδιωτικές επιχειρήσεις. Να αναφερθεί χαρακτηριστικά πως υφίστανται και ορισμένα νέα όργανα των δήμων, τα οποία βοηθούν έντονα στην αποσυμφόρηση του «δημοτικού συμβουλίου», όπως είναι, παραδείγματος χάριν, η «επιτροπή ποιότητας ζωής». Πιο συγκεκριμένα, εκεί συγκεντρώνονται αρμοδιότητες τόσο για τα περιβαλλοντικά όσο και για τα πολεοδομικά θέματα, αλλά και για διάφορα ζητήματα, όπως είναι οι αδειοδοτήσεις, καθώς και οι προεγκρίσεις καταστημάτων, τα οποία έχουν συχνά έντονα τεχνικό χαρακτήρα και συνωστίζονταν παλαιότερα, πριν την εφαρμογή του νόμου του «Καλλικράτη», στο «δημοτικό συμβούλιο», προκαλώντας ένα είδος «συμφόρησης» και μεγάλου φόρτου εργασίας στην ημερήσια διάταξη σε αυτό, ιδίως στους πολύ μεγαλύτερους, τόσο σε έκταση όσο και σε πληθυσμό, δήμους της χώρας.

Σε γενικές γραμμές, δύναται να υποστηριχθεί το γεγονός ότι, το νέο σύστημα διακυβέρνησης της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη» στην τοπική αυτοδιοίκηση, έπειτα από ορισμένες αναμενόμενες αρχικές δυσκολίες προσαρμογής, όπως, εξάλλου, συμβαίνει σε οτιδήποτε το νέο, έχει αρχίσει, πλέον, να εφαρμόζεται, να λειτουργεί, καθώς και να αποδίδει σε αρκετά ικανοποιητικό βαθμό, αναδεικνύοντας, έτσι, όλα τα πλεονεκτήματά του.

Ωστόσο, υπάρχουν μερικά σημεία, αλλά και λεπτομέρειες, στη συγκεκριμένη μεταρρύθμιση τα οποία και οι οποίες χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής. Αναλυτικότερα, χρειάζεται, μεταξύ άλλων, να αναφερθεί ότι υπάρχουν, για παράδειγμα, όσον αφορά την πρωτοβάθμια τοπική αυτοδιοίκηση, κάποιες σημαντικές διαφορές μεταξύ της σημερινής «οικονομικής επιτροπής» και της «προγόνου» της, ήτοι της «δημαρχιακής επιτροπής». Έτσι, ενώ στην τελευταία το «δημοτικό συμβούλιο» μπορούσε να μεταβιβάζει ορισμένες αποφασιστικές αρμοδιότητες, τούτο δεν επιτρέπεται πια, σε καμία απολύτως περίπτωση, προς την «οικονομική επιτροπή» και, αντιθέτως, μόνο προς την «επιτροπή ποιότητας ζωής» μπορεί το «δημοτικό συμβούλιο» να μεταβιβάσει αποφασιστικές του αρμοδιότητες, εφόσον, βέβαια, οι αρμοδιότητες αυτές αφορούν θέματα κυρίως περιβάλλοντος. Εξάλλου, ενώ η παλιά «δημαρχιακή επιτροπή» είχε αρμοδιότητες για ζητήματα, όπως και για θέματα του υπαλληλικού προσωπικού, λόγου χάριν αποτελούσε συλλογικό πειθαρχικό όργανο κατά το άρθρο 123 του νόμου 3584/2007, σήμερα αυτές τις αρμοδιότητες τις αναλαμβάνει η «εκτελεστική επιτροπή» του δήμου. Άλλωστε, ως προς τα θέματα εκείνα τα οποία αφορούν τις δημοτικές ενότητες, τις δημοτικές και τις

τοπικές κοινότητες, πρέπει να σημειωθεί ότι σε περίπτωση απουσίας ή και κωλύματος του κατά τόπο αρμοδίου αντιδημάρχου, τότε δεν είναι υποχρεωτικό να αναλάβει ο ίδιος ο δήμαρχος τις αρμοδιότητές του, όπως συμβαίνει για τις «θεματικές» αρμοδιότητες του αντιδημάρχου, αλλά είναι δυνατόν να ορίσει έναν άλλον αντιδήμαρχο ως αντικαταστάτη. Είναι ανάγκη να προστεθεί στα παραπάνω ακόμη η αρμοδιότητα των συμβουλίων των δημοτικών και των τοπικών κοινοτήτων για την προέγκριση της ίδρυσης ή και της εγκατάστασης καταστημάτων, την άδεια λειτουργίας χώρου μουσικής, αλλά και την υποβολή πρότασης για τους χώρους φιλοξενίας των λαϊκών αγορών. Μάλιστα το «δημοτικό συμβούλιο», εφόσον το αποφασίσει με την απόλυτη πλειοψηφία των μελών του, δύναται να μεταβιβάσει και άλλες αρμοδιότητες στα συμβούλια των δημοτικών και των τοπικών κοινοτήτων. Ακολούθως, πρέπει να επισημανθεί πως σε πολλούς από τους νέους δήμους της Αττικής και όχι μόνον, οι παλαιοί δήμοι, νυν δημοτικές ενότητες, δημοτικές και τοπικές κοινότητες, βρίσκονται σε πλήρη θέση να αναλάβουν και να ασκήσουν τέτοιου είδους αρμοδιότητες, εγγύτερα στον πολίτη – δημότη.

Καινοτομίες του προγράμματος «Καλλικράτης» αποτελούν, επιπροσθέτως, οι νέοι θεσμοί που αυτό καθιερώνει, όπως είναι ο «συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης» και η «επιτροπή διαβούλευσης» στους δήμους. Όσον αφορά, τώρα, το θεσμό του «συμπαραστάτη», οι δήμοι δεν υποχρεώνονται ως προς το πρόσωπο επιλογής για την κάλυψη αυτής της θέσης. Ωστόσο, πρόκειται για μία δυνατότητα την οποία προβλέπει ο νόμος 3852/2010 ή, διαφορετικά, για έναν θεσμό τον οποίο μπορούν να προσφέρουν οι δήμοι στους δημότες τους. Να σημειωθεί, εδώ, πως ο «συμπαραστάτης» συνιστά έναν θεσμό εσωτερικού ελέγχου και, ταυτόχρονα, βέβαια, λειτουργεί ως διαμεσολαβητής μεταξύ των δημοτών και των δημοτικών υπηρεσιών. Θεσπίστηκε, επομένως, με άλλα λόγια, έτσι ώστε να καταπολεμά «εκ των έσω» την κακοδιοίκηση στους δήμους. Για την εκλογή του «συμπαραστάτη» προβλέπεται η πλειοψηφία των 2/3 των μελών του «δημοτικού συμβουλίου», πάντα, φυσικά, με μυστική ψηφοφορία, απαιτείται, δηλαδή, η συναίνεση του συγκεκριμένου δημοτικού οργάνου σε ένα κατάλληλο πρόσωπο, ήτοι ένα πρόσωπο το οποίο θα είναι, όπως, συχνά, λέγεται, «κοινής αποδοχής», για τη θέση του νεοσύστατου αυτού θεσμού των πρωτοβάθμιων τοπικών οργανισμών. Από την άλλη μεριά, καθίσταται αναγκαίο να επισημανθεί, ως προς την «επιτροπή διαβούλευσης» στους δήμους, ότι αυτή είναι υποχρεωτική για τους δήμους και οφείλει να απαρτίζεται από 25 έως και 50 μέλη και ότι αυτή γνωμοδοτεί, μεταξύ άλλων, για το τεχνικό και για το επιχειρησιακό πρόγραμμα των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ. Είναι αξιοσημείωτο, μάλιστα, το γεγονός ότι ο νόμος της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη» προβλέπει «κλήρωση» των δημοτών οι οποίοι συμμετέχουν στην επιτροπή διαβούλευσης και, περισσότερο αναλυτικά, ότι ο αριθμός αυτών πρέπει να είναι το 1/3 του συνόλου των μελών της εν λόγω επιτροπής. Η κλήρωση χρειάζεται να γίνεται δημόσια, αλλά και να συντάσσεται το σχετικό πρακτικό, ούτως ώστε να μην είναι δυνατόν να αμφισβητηθεί η νόμιμη συγκρότηση του συγκεκριμένου οργάνου.

Άλλη καινοτομία της εν λόγω μεταρρύθμισης συνιστά, επιπλέον, το γεγονός ότι ο «Καλλικράτης» προβλέπει τη δημοσίευση σειράς πράξεων και αποφάσεων των ΟΤΑ, καθώς και των νομικών προσώπων και των επιχειρήσεών τους, τόσο στην ιστοσελίδα τους όσο και στο πληροφοριακό σύστημα «Διαύγεια». Να προστεθεί, εδώ, ότι ο νέος νόμος υποχρεώνει τους ΟΤΑ και τους φορείς τους να αναρτούν στην ιστοσελίδα τους και το οργανόγραμμά τους, όπως και τη διάρθρωση των υπηρεσιακών τους μονάδων, την περιγραφή των θέσεων και των αρμοδιοτήτων τους, καθώς και τα ονόματα, τις ιδιότητες, αλλά και όλα τα πρόσφορα στοιχεία επικοινωνίας των υπηρετούντων υπαλλήλων και στελεχών και, μάλιστα, με οιαδήποτε μορφή ή σχέση εργασίας και απασχόλησης. Εξάλλου, ο νέος νόμος του «Καλλικράτη» είναι ιδιαίτερα αυστηρός, αφού ορίζει, ρητώς,

ότι οι πράξεις και οι αποφάσεις οι οποίες πρέπει να αναρτηθούν στο διαδίκτυο δεν εκτελούνται εάν δεν έχει προηγηθεί η προβλεπόμενη ανάρτηση στο διαδίκτυο.

Ακολουθώς, το νέο σύστημα ελέγχων στην τοπική αυτοδιοίκηση, το οποίο εισάγει η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη», είναι ευρύτερο και αυστηρότερο, αφού σε αυτό εμπλέκονται, πλέον, περισσότερα ελεγκτικά όργανα, όπως είναι ο προαναφερθείς «συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης», ο «ελεγκτής νομιμότητας», καθώς και η «Αυτοτελής Υπηρεσία Εποπτείας – ΑΥΕ» των ΟΤΑ.

Εν κατακλείδι, είναι σαφές ότι οι ΟΤΑ πάσχουν, όπως προαναφέρθηκε και παραπάνω, από έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού, ιδιαίτερα από τη στιγμή κατά την οποία το νέο σύστημα διακυβέρνησης του «Καλλικράτη» μεταβιβάζει πολλές αρμοδιότητες από τις παλιές αυτοδιοικούμενες νομαρχίες στους νέους συγχωνευμένους δήμους. Οι δήμοι αποτελούν πλέον το νέο «διοικητήριο» της χώρας και όχι οι καταργηθείσες αυτοδιοικούμενες νομαρχίες, οι οποίες συνιστούσαν με το παλαιότερο νομικό καθεστώς το παραδοσιακό «διοικητήριο» στη χώρα. Είναι πια γεγονός ότι στους δήμους εξυπηρετούνται κυρίως, με το νέο θεσμικό οικοδόμημα, οι πολίτες, ενώ παράλληλα εκεί διεκπεραιώνουν την πλειονότητα των διοικητικών υποθέσεών τους. Άλλωστε, μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) στο δημόσιο τομέα διευκολύνονται οι μετατάξεις του ανθρώπινου δυναμικού μεταξύ των ΟΤΑ και των άλλων δημοσίων υπηρεσιών ή και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (ΝΠΔΔ) του υπό στενή έννοια ή και του ευρύτερου δημοσίου τομέα. Προβλέπονται, επίσης, στο νέο νομικό καθεστώς, οι υποχρεωτικές μετατάξεις πλεονάζοντος προσωπικού μεταξύ δήμων του ίδιου νομού ή σε νομικό τους πρόσωπο δημοσίου δικαίου ή προς την οικεία περιφέρεια ή σε άλλα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου εντός του οικείου νομού.

Συμπερασματικά, η «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα “Καλλικράτης”» συνιστά μία ριζική αλλαγή στη διοικητική διάρθρωση της χώρας, καθώς δημιουργεί λιγότερους και ισχυρούς δήμους, μεταφέρει την άσκηση αρμοδιοτήτων στο προσφορότερο επίπεδο εξυπηρετώντας τις αρχές της εγγύτητας και της αποτελεσματικότητας, περιορίζει σε μεγάλο βαθμό το συγκεντρωτικό χαρακτήρα του κεντρικού κράτους, εναρμονίζει τις διοικητικές λειτουργίες της Ελλάδας με τις δομές και την πρακτική που ισχύει σε ευρωπαϊκό επίπεδο, δημιουργεί οικονομίες κλίμακας και θεμελιώνει αναπτυξιακή προοπτική. Πρόκειται για μία μεταρρύθμιση με έντονο πολιτικό, οικονομικό, τεχνικό, καθώς και κανονιστικό περιεχόμενο που αλλάζει την καθημερινότητα των Ελλήνων.

Με τη διαμόρφωση μιας νέας, επιχειρησιακά ικανής τοπικής αυτοδιοίκησης δύο βαθμίδων, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για την αναδιάταξη της αποκεντρωμένης κρατικής διοίκησης σε μεγαλύτερη κλίμακα, έτσι ώστε να διευκολύνεται ο οργανωτικός της εξορθολογισμός, αλλά και η αποσυμφόρησή της από αρμοδιότητες που μπορούν να ασκηθούν αποτελεσματικότερα κοντά στον πολίτη και με επίγνωση των τοπικών ιδιαιτεροτήτων.

Οι νέοι δήμοι θα εφαρμόζουν διαδικασίες και μεθόδους ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, αναλυτικής λογιστικής και διοίκησης με στόχους, αλλά και νέους θεσμούς ελέγχου και εποπτείας της δράσης τους.

Ταυτοχρόνως, η διάρθρωση της δευτεροβάθμιας τοπικής αυτοδιοίκησης σε λιγότερες και αποτελεσματικότερες μονάδες και η μεταφορά αρμοδιοτήτων από την κρατική περιφέρεια, της επιτρέπει, αναμφιβόλως, να αναλάβει πολύ σημαντικές αναπτυξιακές λειτουργίες, υπερβαίνοντας, τοιούτοτρόπως, τα αρκετά στενά όρια της νομαρχίας και τον παραδοσιακό διεκπεραιωτικό και ελεγκτικό της ρόλο.

Όπως γίνεται κατανοητό, το πρόγραμμα «Καλλικράτης» συνιστά μία ριζική αλλαγή στο χάρτη της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Πρόκειται για μία μεταρρύθμιση η οποία φέρει νέες ιδέες, νέα εργαλεία και νέες εναλλακτικές λύσεις, ενώ, ουσιαστικά, θέτει και

νέους, φιλόδοξους στόχους για τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, την οικονομική εξυγίανση των κρατικών και αυτοδιοικητικών δομών, την αύξηση της αποτελεσματικότητας του κράτους με την ευρεία έννοια, την αναβάθμιση της τοπικής δημοκρατίας που αποτελεί θεμέλιο λίθο της λαϊκής κυριαρχίας, αλλά και την αύξηση της νομιμοποίησης του ίδιου του πολιτικού συστήματος.

Το πρόγραμμα «Καλλικράτης» αποτελεί μία κεντρική πολιτική απόφαση. Ως μείζον μεταρρυθμιστικό εγχείρημα συγκεντρώνει όλα εκείνα τα στοιχεία που επιτρέπουν τον παραλληλισμό του και την αξιολόγησή του με βάση τις αρχές που εφαρμόζονται σε ανάλογους ριζικούς και θεμελιώδεις ανασχεδιασμούς των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Βεβαίως, πρέπει να τονιστεί ότι ο ανασχεδιασμός αυτός αποτελεί μία δημόσια πολιτική δεσμευμένη από το πλαίσιο που θέτουν το ίδιο το σύνταγμα, οι διεθνείς συμβάσεις και οι ευρωπαϊκοί νόμοι και αυτή η λειτουργία του κράτους δικαίου. Όμως, πέρα από αυτούς τους περιορισμούς, οι σχεδιαστές του εν λόγω τολμηρού μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος είχαν ένα ευρύτατο πεδίο δράσης, όπως, επίσης, και δυνατότητες προγραμματισμού. Μία πρώτη αποτίμηση αναδεικνύει ελλείψεις στο σχεδιασμό και προβλήματα στη φάση της εφαρμογής. Βεβαίως, όπως, ορθώς, επισημαίνεται και σε δήλωση του τότε υπουργού των εσωτερικών, καμία μεταρρύθμιση ως απλός νόμος δεν μπορεί να αποτελέσει από μόνη της τον «από μηχανής Θεό» για τη λύση όλων των προβλημάτων³¹⁵. Στην περίπτωση του «Καλλικράτη», ο χρόνος θα δείξει αν πρόκειται απλώς για μία αμήχανη εφαρμογή της αναμηχάνευσης και της αναδιάρθρωσης των διοικητικών διαδικασιών και λειτουργιών της τοπικής και περιφερειακής αυτοδιοίκησης και της διοικητικής αποκέντρωσης του κράτους ή για σοβαρές επαναλαμβανόμενες αστοχίες που πόρω απέχουν από την έννοια της ποιότητας και θέτουν εν αμφιβόλω την επίτευξη των στόχων³¹⁶ και την επιτυχία του όλου μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος.

³¹⁵Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (01.01.2011), *ό.π.*, σ. 2.

³¹⁶Εφόσον βέβαια υπάρξει φάση ολικής αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ MANAGEMENT ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥΣ

11.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο καταγράφονται ένα πλήθος προτάσεων του συγγραφέα σχετικά με την αποτελεσματικότερη εφαρμογή του σύγχρονου μανάτζμεντ, τόσο, συγκεκριμένα, στον υπό εξέταση Δήμο Αθηναίων, όσο και, γενικότερα, στην τοπική αυτοδιοίκηση πρώτου και δεύτερου βαθμού στη χώρα, καθώς και τα περιθώρια περαιτέρω βελτίωσης των υπηρεσιών των τοπικών οργανισμών.

11.2. Προτάσεις εφαρμογής του σύγχρονου μανάτζμεντ και βελτίωσης των υπηρεσιών στο δήμο Αθηναίων

Για την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και των διαδικασιών του Δήμου Αθηναίων, αλλά και κάθε άλλου τοπικού οργανισμού, προτείνονται τα κατωτέρω:

- Η δέσμευση της διοίκησης του οργανισμού στην υλοποίηση των αρχών της ποιότητας.
- Η καλύτερη κατανομή των αρμοδιοτήτων του κάθε υπαλλήλου εντός του οργανισμού. Αυτό φυσικά προϋποθέτει, μεταξύ άλλων, την ύπαρξη ενός σαφώς διαμορφωμένου και διατυπωμένου καθηκοντολογίου στον οργανισμό.
- Η αποτύπωση της παρούσας κατάστασης και των υφιστάμενων δεδομένων στον οργανισμό.
- Η εμπέδωση στους εργαζομένους του οργανισμού, από τη διοίκηση, ενός κλίματος συνεχούς αλλαγής, η οποία θα έχει θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό και κατ' επέκταση για τα στελέχη του. Αυτό προϋποθέτει πως η διοίκηση θα πρέπει να καθησυχάσει τους υπαλλήλους ότι η αλλαγή δεν συνεπάγεται απαραίτητα τη χειροτέρευση της εργασιακής θέσης τους εντός του οργανισμού, με ότι το συγκεκριμένο γεγονός θα σήμαινε για το επαγγελματικό τους μέλλον.
- Η εμπέδωση στους εργαζομένους του οργανισμού, από τη διοίκηση, ενός ομαδικού και συνεργατικού πνεύματος. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της δημιουργίας ομάδων εργασίας εντός του οργανισμού, οι οποίες θα προτείνουν λύσεις στη διοίκηση για διάφορα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει η οργανωτική μονάδα, ή, ακόμη, και μέσω της δημιουργίας διαφόρων επιτροπών αξιολόγησης των επιμέρους δομών και διαδικασιών του.
- Η εξάλειψη των τυχόν διακρίσεων και της πιθανής ευνοϊκής συμπεριφοράς προς μία μερίδα υπαλλήλων, από τους προϊσταμένους των επιμέρους τμημάτων του οργανισμού, για διάφορους λόγους, καθώς και η εμπέδωση της αρχής της ίσης μεταχείρισης και του σεβασμού όλων των εργαζομένων του οργανισμού, γεγονός το οποίο θα οδηγήσει στη μεγαλύτερη δυνατή συνοχή του στελεχιακού δυναμικού της οργανωτικής μονάδας και, επομένως, στην περαιτέρω αύξηση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων της.

- Η οργάνωση επισκέψεων σε οργανισμούς οι οποίοι έχουν ήδη εφαρμόσει τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του σύγχρονου μάνατζμεντ, είτε αυτοί είναι δημόσιοι είτε αυτοί είναι ιδιωτικοί.
- Η επιμόρφωση των στελεχών του οργανισμού σε θέματα τα οποία άπτονται της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του νέου μάνατζμεντ.
- Η δημιουργία αυτοτελούς τμήματος ή και διεύθυνσης Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον οργανισμό.
- Η σαφής διατύπωση της πρότασης αποστολής του οργανισμού (ποιος είναι, τι κάνει, γιατί το κάνει, πως το κάνει).
- Η μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών και στην εξυπηρέτηση των πολιτών/πελατών του οργανισμού.
- Η καλύτερη και σε βάθος ανάλυση και μελέτη κάθε επιμέρους διαδικασίας του οργανισμού.
- Η κατάρτιση ενός ετησίου προϋπολογισμού για τις διαδικασίες υλοποίησης της ποιότητας εντός του οργανισμού.
- Η εκτίμηση των μέγιστων δυνατοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού της οργανωτικής μονάδας ή, διαφορετικά ειπωμένο, η καλύτερη δυνατή και πιο αποτελεσματική αξιολόγηση του προσωπικού της, όπως αυτή παρατίθεται και παρακάτω.
- Η μέγιστη δυνατή ανάπτυξη όλων των ανταγωνιστικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ανώτατων διευθυντικών στελεχών, αλλά και των μεσαίων, καθώς και των κατώτερων στελεχών του οργανισμού ή, διαφορετικά, η εκπαίδευση του συνόλου του προσωπικού, όπως αυτή παρατίθεται αναλυτικά και παρακάτω, για παράδειγμα στο πλαίσιο τόσο των εκπαιδευτικών όσο και των επιμορφωτικών προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία, εξάλλου, σημειωτέον προβλέπεται εξίσου στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση και από το υφιστάμενο σύγχρονο εγχώριο υπαλληλικό δίκαιο (βλέπε, χαρακτηριστικά, ν.2683/1999)³¹⁷.
- Η εκτίμηση της υφιστάμενης κουλτούρας εντός του οργανισμού και, μετέπειτα, η σταδιακή δημιουργία κουλτούρας ποιότητας στον εν λόγω οργανισμό και στα στελέχη του, δηλαδή να γίνει θεσμός, αλλά και παντού αποδεκτή η διαδικασία της εισαγωγής της ολικής ποιότητας σε αυτόν, με απώτατο σκοπό, βέβαια, την υλοποίηση της βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες/πελάτες. Σε όλη αυτή, φυσικά, τη νέα κουλτούρα συμπεριλαμβάνεται, μεταξύ άλλων, και η σαφής εμπέδωση της κουλτούρας, της νοοτροπίας, καθώς, επίσης, και του πνεύματος, ότι όλοι οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται και, άρα, η ανάπτυξη αυτού πρέπει να είναι κύριο μέλημα όλων των υπαλλήλων, από τη στιγμή, μάλιστα, κατά την οποία αυτή συνεπάγεται και την ιεραρχική εξέλιξη και την επαγγελματική ανέλιξη των ίδιων.
- Η εισαγωγή και ο προσδιορισμός των κριτηρίων, καθώς και των δεικτών ποιότητας εντός του οργανισμού.
- Η με αντικειμενικά και με εντελώς διαφανή κριτήρια προσέλευση και στελέχωση του οργανισμού, σύμφωνα, πάντα, με αυτά τα οποία ορίζει το ΑΣΕΠ, η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρωπίνου δυναμικού του, ακόμα και με τη μέθοδο του λεγόμενου e-learning, δηλαδή της

³¹⁷ Παναγόπουλος Ι. Θ., (2003), Υπαλληλικό Δίκαιο, έκδοση ΣΤ, εκδόσεις Σταμούλης Αθ., Αθήνα, σ. 139.

ηλεκτρονικής και της εξ αποστάσεως μάθησης, με σκοπό την εξοικονόμηση από τον οργανισμό χρόνου και χρήματος, η αξιοκρατική εξέλιξη και ανέλιξη του στελεχιακού δυναμικού του, η συνεχής παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, μέσω της ανάπτυξης ενός μηχανισμού κινήτρων στον οργανισμό, ο οποίος θα κεντρίσει το ενδιαφέρον των υπαλλήλων και ο οποίος, παράλληλα, θα αυξήσει την απόδοσή τους, είτε αυτά τα κίνητρα είναι υλικά (π.χ. μία αρκετά μεγάλη χρηματική επιβράβευση – bonus ή και ένα ταξίδι με πληρωμένα από την υπηρεσία όλα τα έξοδα), είτε αυτά τα κίνητρα είναι άυλα (π.χ. η παροχή μίας πολυήμερης άδειας στον περισσότερο αποδοτικό υπάλληλο ή η επιδοκιμασία και η ενθάρρυνση από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο ή και η καθιέρωση ενός βραβείου ή, διαφορετικά ειπωμένο, μίας ειδικής τελετής βράβευσης για τον υπάλληλο της χρονιάς ή και του μήνα), καθώς και η διαρκής, συστηματική και μόνιμη αξιολόγηση του προσωπικού του οργανισμού. Να σημειωθεί ιδιαίτερος το γεγονός πως οι δράσεις, οι οποίες αφορούν την ανάπτυξη προγραμμάτων ενδυνάμωσης, κατάρτισης και εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού, αναμένεται να βελτιώσουν σε σημαντικό βαθμό τις γνώσεις, τις ικανότητες, αλλά και τις δεξιότητες αυτού, ενώ θα του επιτρέψουν να εργαστεί περισσότερο αποδοτικά στο νέο διαμορφούμενο, και σε πολλές περιπτώσεις σημαντικά διαφορετικό από το υπάρχον, οργανωτικό και λειτουργικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται τόσο η νέα δημόσια διοίκηση (new public administration) όσο και η νέα τοπική αυτοδιοίκηση (new local government). Για όλα τα παραπάνω, είναι αδήριτη η ανάγκη της άμεσης δημιουργίας και λειτουργίας ενός αυτοτελούς τμήματος ή και, ακόμη καλύτερα, μίας αυτοτελούς διεύθυνσης ανθρωπίνου δυναμικού εντός του οργανισμού, εφόσον δεν υπάρχει ήδη.

- Ο ακριβής προσδιορισμός των ενδιαφερόμενων πολιτών/πελατών του οργανισμού, των προμηθευτών του, καθώς και των απαιτήσεων τις οποίες εγείρουν αυτοί προς την οργανωτική μονάδα.
- Ο προγραμματισμός της ποιότητας σε κάθε επιμέρους τμήμα του οργανισμού, μέσω του προσδιορισμού των βασικών υπηρεσιών και των πολιτών/πελατών του, της ανάπτυξης πρότασης αποστολής κάθε τμήματος, της ανάλυσης σε διάγραμμα ροής των κύριων δραστηριοτήτων του, της συνέντευξης των πολιτών/πελατών με βασικό σκοπό τη διαπίστωση των απαιτήσεών τους, του προσδιορισμού ομάδων εργασίας για τη βελτίωση ή και για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών με στόχο την τυποποίηση αυτών, αλλά και του προσδιορισμού των υφιστάμενων διαφορών ανάμεσα στον τρόπο που παρέχεται μία υπηρεσία και σε αυτόν με τον οποίο θα έπρεπε αυτή να παρέχεται.
- Η αξιολόγηση από το τμήμα ή τη διεύθυνση Διοίκησης Ολικής Ποιότητας του οργανισμού, (αφού δεν έχει τότε πρέπει άμεσα να αποκτήσει), των αποτελεσμάτων από την εισαγωγή των αρχών της ολικής ποιότητας στην οργανωτική μονάδα, ώστε να αναθεωρηθεί το εφαρμοζόμενο πρόγραμμα ολικής ποιότητας εάν αυτό χρειαστεί και απαιτηθεί. Να επισημανθεί ότι η αξιολόγηση των διαδικασιών εξασφάλισης και επίτευξης της ολικής ποιότητας στον οργανισμό είναι δυνατόν να διεξαχθεί και από τους εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή τους εργαζομένους, της οργανωτικής μονάδας ή και από τους εξωτερικούς της πελάτες που είναι στη συγκεκριμένη περίπτωση οι πολίτες.
- Η εισαγωγή και η ευρεία χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-governance) κατά τη λειτουργία του οργανισμού, αλλά και η περαιτέρω

ψηφιοποίηση ορισμένων διαδικασιών της οργανωτικής μονάδας σημαντικού και ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, όπως, εξάλλου, επιτάσσει και το Action Plan 173 της 25/4/2006 της Στρατηγικής της Λισσαβόνας της 23/3/2000, για την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-governance) στις δημόσιες διοικήσεις και στις τοπικές αυτοδιοικήσεις των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), το οποίο, μεταξύ άλλων, στοχεύει και στο να αποκτήσει η Ευρώπη μία πιο ανταγωνιστική και, ταυτόχρονα, δυναμική οικονομία στον κόσμο, ικανή, σε κάθε περίπτωση, για βιώσιμη ανάπτυξη, με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας, γεγονός το οποίο αναμένεται να επιτευχθεί μέσω της μείωσης της γραφειοκρατίας στις δημόσιες υπηρεσίες και στους δημοσίους οργανισμούς των κρατών – μελών της Ε.Ε., καθώς, επιπροσθέτως, και με την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής κοινωνικής συνοχής εντός των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (e-governance), τέλος, εξασφαλίζει, με απόλυτη σιγουριά και βεβαιότητα, στον οργανισμό, ποιοτικότερη πληροφόρηση, μείωση του λειτουργικού του κόστους, μείωση του χρόνου επεξεργασίας των δεδομένων, ποιοτικότερη εξυπηρέτηση του πολίτη/πελάτη, αυξημένη αποδοτικότητα των στελεχών, καθώς και αυξημένη ικανοποίηση των πολιτών/πελατών.

- Ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού, με τη συγχρή εκπόνηση επιχειρησιακών σχεδίων (business plans). Με αυτά, η διοίκηση του οργανισμού μπορεί να σχεδιάζει, να προγραμματίζει, να θέτει στόχους, αλλά και να υλοποιεί στόχους, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον, με βασικό σκοπό να προσανατολίζει τη λειτουργία της οργανωτικής μονάδας στα αποτελέσματα, δίνοντας, μάλιστα, ένα ειδικό βάρος στην προστιθέμενη διοικητική αξία. Επιπλέον, ο προγραμματισμός αλλά και ο σχεδιασμός, δημιουργούν διοικητική καινοτομία, με επίκεντρο την ποιότητα των υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας, έτσι, οικονομίες κλίμακας, μετρησιμότητα σχεδιασμού, δράσης και αποτελέσματος. Επιπροσθέτως, με τις εν λόγω τεχνικές, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις σχεδιασμένες δραστηριότητες, ενώ, ταυτόχρονα, παρέχεται η δυνατότητα της επιλογής των μεθόδων υλοποίησης των στόχων, χρησιμοποιώντας και τη λεγόμενη δικτυακή πολυμερή επικοινωνία, καθώς και την ευελιξία της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-governance). Εξάλλου, τόσο ο προγραμματισμός όσο και ο σχεδιασμός στον οργανισμό, απορρέει από την ανάγκη για αναδιάρθρωση των λειτουργιών αυτού, η οποία προκαλείται από τον γενικότερο προσανατολισμό της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και τοπικής αυτοδιοίκησης. Και τούτο διότι, η οργανωτική μονάδα, οφείλει να συμβαδίζει με την κοινωνία, να προβλέπει και να ενεργεί με στόχο την ελαχιστοποίηση του λειτουργικού της κόστους, τη δημιουργία μίας πολύ υπεύθυνης γραφειοκρατίας, την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξασφάλιση της προσπελασιμότητας, δηλαδή της ευκολίας πρόσβασης όλων των πολιτών/πελατών στις υπηρεσίες του οργανισμού, τη διευκόλυνση για άμεση επαφή των πολιτών/πελατών με τους υπαλλήλους του οργανισμού, την κατανόηση του γεγονότος ότι ο συγκερασμός της καταλληλότητας του χρόνου και της διαθεσιμότητας είναι το παν για τον ενδιαφερόμενο πολίτη/πελάτη, καθώς και την κατανόηση του τριπτούχου χρόνος – χρήμα – προσπάθεια, λειτουργώντας κατάλληλα, ώστε να εντοπίζεται η ευθύνη, να επιλέγεται η διαδικασία και η μέθοδος η οποία διευκολύνει την ταχύτερη λήψη των αποφάσεων και η οποία εξασφαλίζει

διαφάνεια, αποδοτικότητα και λογοδοσία. Τα απαραίτητα περιεχόμενα του προγραμματισμού είναι:

- Ο καθορισμός της επιθυμητής κατάστασης και η εξασφάλιση της συμφωνίας όλων των εμπλεκόμενων μερών αναφορικά με αυτήν.
- Ο καθορισμός των αποτελεσμάτων τα οποία θα προκαλέσουν την επιθυμητή κατάσταση.
- Ο καθορισμός των εκροών οι οποίες θα συγκροτήσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Ο καθορισμός των διαδικασιών και των ενεργειών οι οποίες θα οδηγήσουν στις επιθυμητές εκροές.
- Ο καθορισμός των μέσων και των πόρων (οικονομικών, ανθρώπινων, τεχνολογικών) που θα επιτρέψουν την ανάπτυξη των διαδικασιών και των ενεργειών.
- Ο καθορισμός των δομών και της οργάνωσης που θα συνδύασει τα μέσα και τους πόρους κατά τον επιθυμητό τρόπο.

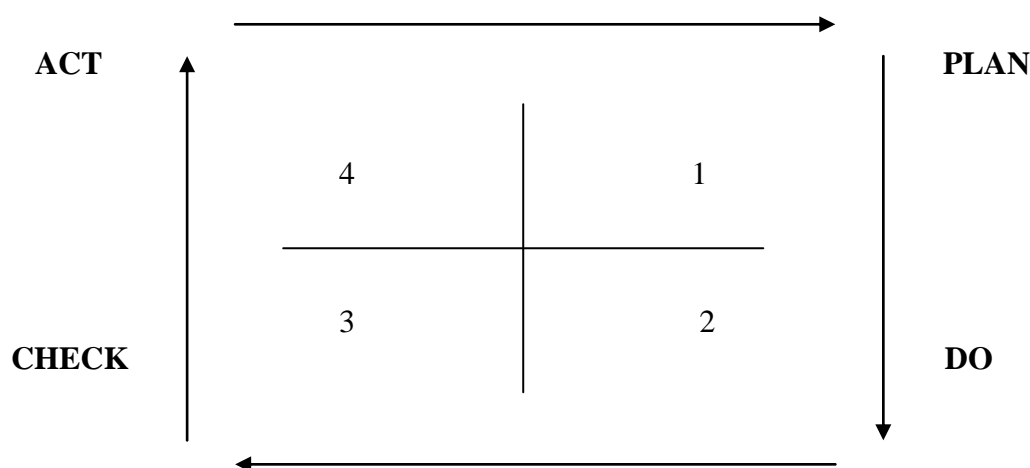
Με απλά λόγια, ο βασικός ρόλος και ο κύριος σκοπός της λειτουργίας του προγραμματισμού σε μία οργανωτική μονάδα, είτε του μακροχρόνιου – μακροπρόθεσμου – στρατηγικού (για πάνω από πέντε έτη), είτε του μεσοπρόθεσμου (από δύο έως και πέντε έτη), είτε του βραχυχρόνιου – βραχυπρόθεσμου (έως και ένα έτος το πολύ), είναι ο καθορισμός των στόχων αυτής, δηλαδή είναι τόσο ο προκαθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων όσο και των ενεργειών και των πόρων που διασφαλίζουν τα αποτελέσματα αυτά. Κύρια και βασική προϋπόθεση της λειτουργίας του προγραμματισμού σε έναν οργανισμό, αποτελεί η σαφέστατη διατύπωση της αποστολής, αλλά και του οράματος αυτού του οργανισμού. Υπάρχουν δύο επίπεδα προγραμματισμού και σχεδιασμού: πρώτον, υπάρχει ο στρατηγικός προγραμματισμός και σχεδιασμός στον οποίο καθορίζονται οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού και ο οποίος καθορίζει τις γενικές πολιτικές τις οποίες θα ακολουθήσει και θα εφαρμόσει η οργανωτική μονάδα και δεύτερον, υπάρχει ο λειτουργικός προγραμματισμός και σχεδιασμός στον οποίο καθορίζονται οι μεσοπρόθεσμοι και οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι του οργανισμού και ο οποίος καθορίζει τις επιμέρους πολιτικές τις οποίες πρόκειται να ακολουθήσει και να εφαρμόσει η οργανωτική μονάδα και δη τα επιμέρους τμήματα αυτής τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες οργανωτικές λειτουργίες. Τέλος, να σημειωθεί ότι αναπόσπαστο μέρος της λειτουργίας του προγραμματισμού σε έναν οργανισμό είναι και ο προγραμματισμός του τρόπου της υλοποίησης και της εφαρμογής των τιθέμενων στόχων. Επίσης, όσον αφορά τη λειτουργία του σχεδιασμού, αυτή πλέον στους σύγχρονους δημόσιους οργανισμούς συνδέεται άμεσα με τη Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives), αφού η νέα δημόσια διοίκηση και, κατ'επέκταση, η νέα κρατική δομή, άρα και η τοπική αυτοδιοίκηση, σχεδιάζει με στόχους, ήτοι διοικείται βάσει στόχων. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση του σύγχρονου δημοσίου οργανισμού, κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού, οφείλει να:

- Θέτει συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι θα συνοδεύονται από ορισμένα κριτήρια επιτυχίας.
- Θέτει μετρήσιμους δείκτες τελικών και ενδιάμεσων αποτελεσμάτων.

- Θέτει κρίσιμες παραμέτρους επιτυχίας.
- Θέτει χρονοδιάγραμμα επίτευξης των τελικών, καθώς και των ενδιάμεσων στόχων.
- Αναλύει και προσδιορίζει τις επιμέρους διαδικασίες και ενέργειες, αλλά και τα επιμέρους βήματα υλοποίησης ενός έργου εντός της οργανωτικής μονάδας, με τρόπο μέσω του οποίου να διαμορφώνεται μία ελάχιστη τυποποίηση του τρόπου και των μέσων δράσης του οργανισμού, καθώς και να διατηρούνται όλες οι αναγκαίες και οι απαραίτητες ευελιξίες, σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής μονάδας.

Παρακάτω παρατίθεται σχηματικά το τετράπτυχο στο οποίο συνοψίζονται ο κύκλος ή, διαφορετικά, τα βήματα της διαδικασίας – λειτουργίας του σχεδιασμού σε έναν οργανισμό, τα οποία και ενέχουν σαφέστατα μία ιεραρχική, αλληλεξαρτώμενη και ανατροφοδοτούμενη σχέση μεταξύ τους. Πιο αναλυτικά:

Διάγραμμα 11.1.: Ο κύκλος σχεδιασμού σε έναν οργανισμό



Πηγή: Gaster L., (1995), Quality in Public Services, Open University Press, Buckingham – Philadelphia, p. 48

Όπως διακρίνεται και στο διάγραμμα 12.1., τα βήματα υλοποίησης της διαδικασίας – λειτουργίας του σχεδιασμού σε έναν οργανισμό είναι τα εξής:

1. Σχεδίασε (Plan). Τι αλλαγές ακριβώς είναι επιθυμητές; Τι δεδομένα είναι διαθέσιμα; Χρειάζονται νέες παρατηρήσεις;
2. Εκτέλεσε τις αλλαγές (Do). Κατά προτίμηση, βέβαια, σε μικρή κλίμακα.
3. Παρατήρησε και αξιολόγησε τα αποτελέσματα των αλλαγών (Check).
4. Μελέτησε τα αποτελέσματα (Act). Τι ακριβώς μαθαίνουμε; Τι μπορούμε να προβλέψουμε;

Από τα ανωτέρω βήματα του κύκλου σχεδιασμού, συνάγεται το συμπέρασμα ότι βασική προϋπόθεση της επιτυχίας του σχεδιασμού σε μία οργανωτική

μονάδα αποτελεί η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης αλλαγών, το οποίο θα στοχεύει κυρίως στην ομαλή μετάβαση, με οτιδήποτε τυχόν αυτό συνεπάγεται, από μία συγκεκριμένη κατάσταση μέσα στον οργανισμό σε μία άλλη κατάσταση, η οποία θα είναι, βέβαια, προς το συμφέρον του οργανισμού και, κατ' επέκταση, προς το συμφέρον των ίδιων των εργαζομένων σε αυτόν, αλλά και των στελεχών του. Τέλος, να σημειωθεί πως σημαντικό στοιχείο του κύκλου της διαδικασίας του σχεδιασμού συνιστά και η διαχείριση κρίσεων, κυρίως σε ότι αφορά το δεύτερο βήμα του κύκλου, δηλαδή την εκτέλεση των αλλαγών. Ειδικότερα, ο οργανισμός οφείλει, σε κάθε χρονική στιγμή, να εντοπίζει τις τυχόν ανωμαλίες ή και τα εμπόδια που έχουν προκύψει κατά την εκτέλεση του σχεδιασμού, καθώς και να τις ή να τα εξαλείφει ταχύτατα, με σκοπό πάντα την απρόσκοπτη λειτουργία του. Ως εκ τούτου, συνίσταται η άμεση δημιουργία και λειτουργία ενός αυτοτελούς τμήματος ή, ακόμη, και μίας διεύθυνσης διαχείρισης κρίσεων, αλλά και η ταχύτατη δημιουργία και λειτουργία ομάδων άμεσης παρέμβασης εντός του οργανισμού οι οποίες θα στελεχώνονται τόσο από ικανά όσο και από έμπειρα στελέχη στο να επιλύουν διάφορα αναδυόμενα προβλήματα, μικρότερης ή και μεγαλύτερης έντασης και έκτασης κάθε φορά.

- Η δημιουργία και η ευρεία χρήση χρονοδιαγραμμάτων εκτέλεσης ενεργειών και βημάτων. Πιο συγκεκριμένα, σημειώνεται ότι οι πλέον διαδεδομένες μέθοδοι χρονοπρογραμματισμού είναι η Gantt και η Pert. Η εκτεταμένη χρήση των χρονοδιαγραμμάτων σε έναν οργανισμό, ως εργαλείο προγραμματισμού, απαιτεί, φυσικά, όλες εκείνες τις αναγκαίες, αλλά και τις απαραίτητες εξουσιοδοτήσεις προς ενέργεια, σε συλλογικά ή και σε ατομικά όργανα του οργανισμού. Επιπλέον, χρειάζεται η σαφέστατη διάκριση των ρόλων των δρώντων υποκειμένων τα οποία εμπλέκονται, άμεσα ή έμμεσα, στην εφαρμογή και στην υλοποίηση των χρονοδιαγραμμάτων αυτών, καθώς και ο ορισμός όλων εκείνων των ατομικών υποστόχων ενός εκάστου από αυτά τα δρώντα υποκείμενα, των οποίων ατομικών υποστόχων το άθροισμα θα πρέπει οπωσδήποτε να συνθέτει με μεγάλη ακρίβεια τους γενικότερους τιθέμενους στόχους της οργανωτικής μονάδας. Εν τέλει, αδήριτη ανάγκη αποτελεί η σαφής γνώση όλων των πιθανών αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των ρόλων των προαναφερθέντων δρώντων υποκειμένων, όπως, επίσης, και η σαφής επίγνωση των κριτηρίων, αλλά και των χρονικών σημείων ελέγχου και αξιολόγησης των εν λόγω χρονοδιαγραμμάτων.
- Η αξιολόγηση της επίδοσης του οργανισμού με δείκτες απόδοσης. Γενικά, σαν δείκτες απόδοσης ορίζονται οι πάσης φύσεως ποσοτικές αποτιμήσεις μεταβλητών δια μέσου των οποίων καταγράφονται: ο βαθμός επίτευξης των αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό, η δαπάνη των χρησιμοποιούμενων πόρων και μέσων της οργανωτικής μονάδας, ο ρυθμός υλοποίησης των διαδικασιών εντός της οργανωτικής μονάδας και, τέλος, οι μεταξύ των προαναφερθέντων στοιχείων σχέσεις. Επιπροσθέτως, οι δείκτες απόδοσης αποτελούν πολύ σημαντικά εργαλεία σχεδιασμού, ελέγχου, αξιολόγησης, αλλά, επιπλέον, και αναπροσανατολισμού της δράσης των κάθε είδους οργανώσεων, ανεξαρτήτως του παραγωγικού τους αντικειμένου. Εξάλλου, αναντίρρητα, οτιδήποτε μπορεί να μετρηθεί με κάποιον τρόπο, μπορεί και να επιτευχθεί ή και να βελτιωθεί. Σε τελική ανάλυση, η ύπαρξη των δεικτών απόδοσης σε έναν οργανισμό αποτελεί βασική προϋπόθεση τόσο για τον καθορισμό συγκεκριμένων στόχων όσο και για τη διακρίβωση της επίτευξής τους.

- Η αντικατάσταση των γραφειοκρατικών οργανωτικών δομών από ευέλικτα και σύγχρονα εργασιακά σχήματα, με βασικό σκοπό και στόχο την περαιτέρω βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της οργανωτικής μονάδας, καθώς, επίσης, και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών/πελατών της.
- Ενίσχυση της διαφάνειας και των αξιών της χρηστής διακυβέρνησης, αλλά και μείωση της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης, μέσω, κυρίως, της ανάπτυξης στον οργανισμό σύγχρονων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.
- Η βελτίωση της ποιότητας μέσω της ανάπτυξης συστημάτων διασφάλισής της.
- Η μαζική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών ποιότητας στην οργανωτική μονάδα, η ευρύτατη χρήση διαφόρων καινοτομιών, κυρίως τεχνολογικών, στη διοίκηση του οργανισμού, η σταδιακή βελτίωση των διαδικασιών διοίκησης του οργανισμού και η εντατική εισαγωγή σύγχρονων μεθόδων και τεχνικών εργαλείων στη διοίκησή του, τα οποία μπορεί να είναι, για παράδειγμα, μία ανάλυση SWOT, δηλαδή μία στρατηγική ανάλυση των κυριότερων δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και απειλών του οργανισμού, ή και μία ανάλυση PESTEL-DG, δηλαδή μία αρκετά εκτεταμένη στρατηγική ανάλυση του ευρύτερου εξωτερικού μακροπεριβάλλοντος της οργανωτικής μονάδας, με άλλα λόγια του πολιτικού, του οικονομικού, του κοινωνικού/πολιτιστικού, του τεχνολογικού, του περιβαλλοντολογικού, του νομικού ή του νομοθετικού, εν συνεχεία του δημογραφικού, όπως, επιπροσθέτως, και του διεθνούς - παγκόσμιου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ο οργανισμός, καθώς και μία εις βάθος στρατηγική ταξινόμηση των πόρων και των θεμελιωδών ικανοτήτων του οργανισμού που απορρέουν από την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντός του, αλλά και μία στρατηγική ανάλυση του υποδείγματος των πέντε δυνάμεων του Porter, δηλαδή μία πλήρης στρατηγική ανάλυση του εξωτερικού ανταγωνιστικού μικροπεριβάλλοντος του οργανισμού, στο βαθμό τον οποίο αυτό υφίσταται στα πλαίσια του δημόσιου τομέα της οικονομίας, ή, διαφορετικά, μία στρατηγική ανάλυση της απειλής εισόδου νέων, έστω και ιδιωτικών, οργανισμών στους κλάδους και στους τομείς δραστηριοποίησης του οργανισμού (π.χ. στους τομείς της καθαριότητας, της συντήρησης του πρασίνου, του φωτισμού των οδών), της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, της ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης των αγοραστών, εν προκειμένω των πολιτών, όπως και της πιθανής υφιστάμενης απειλής από υποκατάστατες ή από συμπληρωματικές υπηρεσίες ορισμένων άλλων ιδιωτικών οργανισμών. Των μόλις ανωτέρω προαναφερθέντων έπεται ο τελικός προσδιορισμός της ανταγωνιστικής θέσης της οργανωτικής μονάδας μέσω της ανάλυσης των στρατηγικών ομάδων (strategic groups analysis) που υπάρχουν στο σύνολο των τομέων δραστηριοποίησης της οργανωτικής μονάδας. Αν και, όπως είναι γνωστό, στο δημόσιο τομέα της οικονομίας και, επομένως, στην τοπική αυτοδιοίκηση δεν υφίστανται, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων στις δημόσιες επιχειρήσεις του ευρύτερου δημόσιου τομέα της οικονομίας, καθώς και στις δημοτικές επιχειρήσεις και στις επιχειρήσεις των ΟΤΑ δευτέρου βαθμού, οι έννοιες του ανταγωνισμού και της ανταγωνιστικής αγοράς, εντούτοις είναι δυνατόν να υπάρξει ανταγωνισμός από ομοειδείς υπηρεσίες τις οποίες προσφέρουν ιδιωτικοί φορείς.
- Αξιολόγηση, αναδιοργάνωση και αναδιάρθρωση των οργανωτικών δομών και των διαδικασιών (Business Process Reengineering – BPR/αναδιοργάνωση των επιχειρησιακών διαδικασιών ή, καλύτερα, Public Process Reengineering – PPR/αναδιοργάνωση των δημοσίων διαδικασιών, αφού η αναφορά γίνεται σε δημόσιους και δη σε τοπικούς οργανισμούς). Σε όλα τα παραπάνω, άλλωστε,

συμπεριλαμβάνονται, μεταξύ άλλων και η συγχώνευση³¹⁸ ή και η κατάργηση επιμέρους διευθύνσεων, τμημάτων ή και άλλων διοικητικών υπηρεσιών του οργανισμού, με σχεδόν παρεμφερή ή και ίδια μεταξύ τους αντικείμενα ή, ακόμη, και με εντελώς άχρηστο αντικείμενο ή, πιθανόν, με επουσιώδεις αρμοδιότητες. Στο BPR είναι δυνατόν να περιληφθεί και η διαδικασία της αναδιάρθρωσης του ανθρωπίνου δυναμικού της οργανωτικής μονάδας, η οποία και προκύπτει από τις προαναφερθείσες διοικητικές αναδιαρθρώσεις. Όλα τα ανωτέρω θα συμβάλλουν σημαντικά και αποφασιστικά στη μείωση του διοικητικού κόστους, αλλά, ταυτόχρονα, και της περιττής γραφειοκρατίας στον τοπικό οργανισμό. Επομένως, ενδέχεται οι φορολογούμενοι πολίτες / πελάτες του τοπικού οργανισμού να κερδίσουν χρήμα και χρόνο, αφού, με όλα τα προαναφερθέντα, αυξάνεται άρδην η ταχύτητα, ο βαθμός και το επίπεδο της εξυπηρέτησής τους, με μειωμένο το ανά εξυπηρετούμενο πολίτη / πελάτη διοικητικό κόστος του τοπικού οργανισμού.

- Εκχώρηση ορισμένων, κυρίως δευτερευουσών, δραστηριοτήτων του οργανισμού, το λεγόμενο αγγλιστί και ως outsourcing, σε άλλους, περισσότερο εξειδικευμένους και έμπειρους πάνω σε αυτές, φορείς, είτε ιδιωτικούς, είτε δημοσίους, με πρωταρχικό σκοπό τη μείωση, όσο το δυνατόν περισσότερο, του λειτουργικού κόστους της τοπικής οργανωτικής μονάδας και των περιττών γραφειοκρατικών διαδικασιών.
- Συγκριτική προτυποποίηση και αξιολόγηση (benchmarking) του τοπικού οργανισμού, είτε με ιδιωτικούς φορείς, είτε, κυρίως, με άλλους δημοσίους φορείς και με παρεμφερείς οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης άλλων χωρών του αναπτυσσόμενου δυτικού κόσμου. Η συγκεκριμένη σύγχρονη τεχνική μέθοδος επιτρέπει στον τοπικό οργανισμό να λάβει όλα εκείνα τα θετικά στοιχεία και τα πλεονεκτήματα, αλλά και όλες εκείνες τις καλύτερες πρακτικές (best practices) του φορέα με τον οποίο συγκρίνεται και, έπειτα, να τα και να τις εισάγει σε αυτόν, προσαρμοσμένα και προσαρμοσμένες, βέβαια, στις δικές του ανάγκες και στη δική του διοικητική και οργανωτική κουλτούρα, καθώς, επίσης, και στις δικές του διοικητικές και οργανωτικές πρακτικές, γεγονός το οποίο είναι δυνατόν να του προσδώσει ένα εμφανές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στον κλάδο όσο και στον τομέα της δραστηριοποίησής του, όσο μπορεί να γίνεται λόγος για ανταγωνισμό στο δημόσιο τομέα, όπως και είναι δυνατόν να βελτιώσει σε σημαντικό βαθμό τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά και δεδομένα. Πάντως, κάθε οργανισμός, ιδίως του ιδιωτικού τομέα, προσπαθεί αρειμανίως, με ελάχιστες ίσως εξαιρέσεις και σε καμία περίπτωση για τις βασικές δραστηριότητες και διαδικασίες του, να αποκρύψει όλα τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα, τουλάχιστον στους άμεσα ανταγωνιστές του, για ευνόητους προφανέστατα λόγους. Ωστόσο, το benchmarking δεν θεωρείται και δεν είναι μία απλή διαδικασία κατασκοπίας και αντιγραφής των καλύτερων πρακτικών των επιτυχημένων ή και των βραβευμένων οργανισμών του δημοσίου ή και του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας. Αντιθέτως, σε αυτήν την περίπτωση, δεν θα είχε τα αναμενόμενα αποτελέσματα για τον οργανισμό ο οποίος το εφαρμόζει. Επομένως, οι καλύτερες διοικητικές και οργανωτικές πρακτικές οφείλουν να προσαρμόζονται, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω, πλήρως στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού ο οποίος εφαρμόζει κάθε φορά τη διαδικασία

³¹⁸Με τις συγχωνεύσεις σε έναν οργανισμό δημιουργούνται πιο ισχυρές δομές σε όλα τα επίπεδα (π.χ. ελέγχου και διοίκησης), καθώς και οικονομίες κλίμακας.

της συγκριτικής προτυποποίησης και αξιολόγησης. Για αυτό το λόγο, άλλωστε, οι διοικητές (managers) του οργανισμού οι οποίοι την εφαρμόζουν πρέπει να είναι αρκετά έμπειροι στον τομέα αυτόν.

- Η επικοινωνία από τα κατώτερα στελέχη του οργανισμού στα ανώτερα, δηλαδή η επικοινωνία του τύπου bottom – up, όπως αυτή είναι ευρύτερα γνωστή στη διεθνή και δη στην αγγλοσαξονική βιβλιογραφία, ώστε η ηγεσία του οργανισμού να «αφουγκράζεται» καλύτερα τις ιδιαίτερες δυσκολίες και ανάγκες και τα ιδιαίτερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η βάση της διοικητικής – ιεραρχικής πυραμίδας του οργανισμού και να τα επιλύει γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα. Εξάλλου, αυτή τη μορφή επικοινωνίας επιτάσσει και το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας και διοίκησης που επιλέγουν όλο και περισσότεροι σύγχρονοι διοικητές (managers) των οργανωτικών μονάδων. Το είδος της επικοινωνίας αυτής σχετίζεται άμεσα και με το συμμετοχικό στυλ διοίκησης, δηλαδή με αυτό το οποίο και οι απλοί υπάλληλοι της οργανωτικής μονάδας συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, για θέματα και ζητήματα, τουλάχιστον, τα οποία τους αφορούν άμεσα, έστω και αυτά τα οποία έχουν μικρή εμβέλεια.
- Η εισαγωγή και η χρήση νέων χρηματοοικονομικών τεχνικών στη διοίκηση του οργανισμού, οι οποίες χρησιμοποιούνται, όπως είναι γνωστό, ευρέως στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα της οικονομίας, όπως είναι, για παράδειγμα, ο ετήσιος ισολογισμός του φορέα και τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (ΔΛΠ), με πρωταρχικό σκοπό τη λελογισμένη διαχείριση του δημοσίου χρήματος, αφού οι τοπικοί οργανισμοί χρηματοδοτούνται, σε μεγάλο βαθμό, από τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό. Για τον παραπάνω και όχι μόνον λόγο συνίσταται ανεπιφύλαχτα η δημιουργία μίας αυτοτελούς διεύθυνσης ή έστω απλώς ενός αυτοτελούς τμήματος χρηματοοικονομικής διοίκησης και διαχείρισης εντός του οποιουδήποτε τοπικού οργανισμού, το οποίο θα στελεχώνεται, βέβαια, τόσο από ειδικά, όσο και από έμπειρα στελέχη σε αυτόν τον τομέα. Όσον αφορά τον υπό έρευνα τοπικό οργανισμό, δηλαδή το Δήμο Αθηναίων, από τη στιγμή εκείνη που έχει ήδη ξεχωριστή γενική διεύθυνση οικονομικών υπηρεσιών, αυτή χρειάζεται να ενισχυθεί και να αναδιαρθρωθεί, σε επίπεδο δομών, διαδικασιών, υπηρεσιών, αλλά και προσωπικού, με βασικό σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή και σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα επίτευξη του προαναφερθέντος επιθυμητού αποτελέσματος.
- Ο τοπικός οργανισμός να επικοινωνεί συχνά με τους πολίτες/πελάτες, να δέχεται συμβουλές από τις οργανώσεις της κοινωνίας των πολιτών και να συμβαδίζει με τις κοινωνικές επιταγές, ευρισκόμενος συνεχώς σε μία αμφίδρομη σχέση με το σύνολο της κοινωνίας.
- Ο οργανισμός να διατηρεί καθημερινές επαφές και να ανταλλάσει συνεχώς εποικοδομητικές απόψεις για διάφορα θέματα με ευρωπαϊκούς και διεθνείς θεσμούς.
- Ο συντονισμός σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, με αυξημένη, ασφαλώς, αποτελεσματικότητα και ταχύτητα, με απώτατο, βέβαια, σκοπό τη μείωση του γραφειοκρατικού κόστους της οργανωτικής μονάδας, τη σημαντική μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πολιτών/πελατών και, φυσικά, κατ' επέκταση, την αύξηση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Ο τοπικός οργανισμός να κατανοεί το τρίπτυχο χρόνος – χρήμα – προσπάθεια, λειτουργώντας κατάλληλα ώστε να εντοπίζεται η ευθύνη, να επιλέγεται η μέθοδος που διευκολύνει στη λήψη των στρατηγικών και των επιμέρους αποφάσεων στον οργανισμό και να διασφαλίζονται, επαρκώς, η διαφάνεια, η

αποδοτικότητα, η αποτελεσματικότητα, η οικονομικότητα και η λογοδοσία εντός της οργανωτικής μονάδας.

- Η επιλογή των περισσότερο οικονομικών εναλλακτικών λύσεων σε διάφορα ζητήματα τα οποία αφορούν και απασχολούν τον τοπικό οργανισμό. Αυτό απαιτεί τη μεγαλύτερη δυνατή ευχέρεια επιλογής από πλευράς οργανισμού μεταξύ των επιμέρους πολλών εναλλακτικών λύσεων, κάθε φορά, πράγμα στο οποίο βοηθάνε σημαντικά και ορισμένοι δείκτες ποιότητας.
- Ο περαιτέρω εκσυγχρονισμός όλων των κτηριακών εγκαταστάσεων, των υλικοτεχνικών υποδομών και του τεχνολογικού εξοπλισμού του τοπικού οργανισμού. Επιπροσθέτως, είναι ανάγκη βελτίωσης της καθαριότητας των χώρων του, αλλά και διατήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφαλείας σε αυτούς. Χρειάζεται, ακόμη, ένας επαρκής φωτισμός στα κτήριά του και η εξασφάλιση της ευκολότερης πρόσβασης των ευαίσθητων κοινωνικών ομάδων, όπως, για παράδειγμα, των Ατόμων με Ειδικές Ανάγκες (ΑΜΕΑ), καθώς και των ηλικιωμένων, στους χώρους της οργανωτικής μονάδας, με βασικό σκοπό τη μεγαλύτερη δυνατή και την ταχύτερη εξυπηρέτησή τους. Η τελευταία μπορεί να περιλαμβάνει, λόγου χάρη, την κατασκευή ειδικών ραμπών για τα άτομα με κινητικές δυσκολίες τα οποία δεν μπορούν να ανεβαίνουν σκάλες, τον εκσυγχρονισμό όλων των ανελκυστήρων, αλλά, επιπλέον, και τη δημιουργία ειδικών διαδρόμων για τους τυφλούς. Σε πολύ γενικές γραμμές χρειάζεται να αναφερθεί ότι ο τοπικός οργανισμός οφείλει να επανεξετάσει και να κάνει σφοδρή κριτική όσον αφορά τα θέματα της προσβασιμότητας, δηλαδή, με απλά λόγια, την ευκολία επαφής του κοινού με τους υπαλλήλους του, καθώς και της διαθεσιμότητας και του βαθμού αποδοχής των υπηρεσιών του. Η επανεξέταση αυτή θα πρέπει να γίνει κυρίως από την πλευρά των μειονεκτικών ομάδων του πληθυσμού ή, αλλιώς, των ομάδων του πληθυσμού οι οποίες βρίσκονται σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τις υπόλοιπες και οι οποίες συνήθως αποτελούν τη μειονότητα του συνόλου του πληθυσμού, δηλαδή από την πλευρά της εξυπηρέτησης εκείνων των ειδικών ομάδων πολιτών/πελατών, όπως είναι αυτοί με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο ή τα προαναφερθέντα ΑΜΕΑ και οι ηλικιωμένοι, αλλά και όλες οι ομάδες πληθυσμού – πολιτών/πελατών οι οποίες αντιμετωπίζουν σοβαρότατα προβλήματα χειρισμού της ελληνικής γλώσσας, όπως είναι, για παράδειγμα, οι ευρωπαίοι πολίτες, οι οικονομικοί μετανάστες, οι πρόσφυγες, οι αθίγγανοι, καθώς και οι παλιννοστούντες. Επομένως, υπάρχει, αναμφίβολα, η μεγάλη αλλά και η αδήριτη ανάγκη δημιουργίας μίας ειδικής υπηρεσίας, όπως, ακόμη, και ενός ξεχωριστού κέντρου υποδοχής τέτοιων ομάδων, σε όλες τις υπηρεσίες του τοπικού οργανισμού, καθώς, επίσης, και η ανάγκη δημιουργίας ενός πολύγλωσσου ιστοχώρου – ιστοτόπου στον τοπικό οργανισμό, με πρωταρχικό σκοπό την άμεση και, παράλληλα, την απρόσκοπτη εξυπηρέτηση των συγκεκριμένων πληθυσμιακών ομάδων. Κατά άμεση, λοιπόν, συνέπεια των παραπάνω, το μέτρο της εξυπηρέτησης των διαφόρων ειδικών ομάδων πολιτών/πελατών, θα πρέπει να εστιάζεται, πρωτίστως, σε ζητήματα και σε θέματα τα οποία αφορούν την καλύτερη εξυπηρέτησή τους από τις υπηρεσίες του Δήμου Αθηναίων και τις ίσες ευκαιρίες πρόσβασής τους στην πληροφόρηση και στην ενημέρωση, ώστε να ενισχυθεί η λειτουργία του οργανισμού με όρους δημοκρατίας, ισονομίας και ισότητας για το σύνολο του ενδιαφερόμενου για τις υπηρεσίες του πληθυσμού.
- Οι υπάλληλοι του οργανισμού να εκπαιδευτούν έτσι ώστε η συμπεριφορά τους να χαρακτηρίζεται από ευγένεια και προσήνεια προς τους πολίτες/πελάτες,

αξιοπιστία, συνέπεια, ακρίβεια, ειλικρίνεια, ανταπόκριση και προθυμία για άμεση και ταχεία εξυπηρέτηση, σοβαρότητα, κατανόηση και ενδιαφέρον για τις ιδιαίτερες ανάγκες των εξυπηρετούμενων πολιτών/πελατών, αλλά, κατά κύριο λόγο, από αμέριστο σεβασμό προς τον πολίτη/πελάτη, για παράδειγμα, με το να δικαιολογούν πάντα τον πιθανό εκνευρισμό του, με την τήρηση της σειράς προτεραιότητας και αναμονής (στόχος, βέβαια, πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση του χρόνου αναμονής των πολιτών/πελατών) και, γενικώς, με την παραδοχή από την πλευρά των υπαλλήλων του δόγματος ότι «ο πολίτης/πελάτης έχει πάντα δίκιο». Τέλος, άλλη ένδειξη σεβασμού προς τους πολίτες/πελάτες αποτελεί και η ευπρεπής ενδυματολογική εμφάνιση των υπαλλήλων του οργανισμού στο χώρο της εργασίας τους. Γενικά, από τη στιγμή εκείνη κατά την οποία ο υπάλληλος του τοπικού οργανισμού παραμένει και πολίτης του κράτους και του δήμου, οφείλει, πάντα, να συμπεριφέρεται απέναντι στους εξυπηρετούμενους πολίτες/πελάτες του οργανισμού με τον ίδιο τρόπο που θα απαιτούσε να συμπεριφέρονται και οι άλλοι στον ίδιο και στους οικείους του, δηλαδή με την προσήκουσα ευπρέπεια, με σεβασμό, ανιδιοτέλεια και ακεραιότητα, όπως προστάζει και ο κώδικας των δημοσίων υπαλλήλων στο άρθρο 27³¹⁹.

- Η δημιουργία ενός αισθήματος ασφαλείας, υπό την έννοια, βέβαια, ότι ο εξυπηρετούμενος πολίτης/πελάτης δεν αισθάνεται κανενός είδους κίνδυνο ή αμφιβολία σχετικά με την υπηρεσία η οποία του παρέχεται/προσφέρεται.
- Η επικοινωνία των υπαλλήλων με κατανοητό τρόπο με τους ενδιαφερόμενους πολίτες/πελάτες. Με απλά λόγια, ο οργανισμός οφείλει να ακούει τη «φωνή των πολιτών/πελατών», χτίζοντας, με αυτόν τον τρόπο, έναν εποικοδομητικό και άμεσο διάλογο με τους ανθρώπους οι οποίοι χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες του. Αυτό, εξάλλου, συμφωνεί και με το συμπέρασμα της έρευνας του TNS System Three για το Scottish Consumer Council, 2005, όπου χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι, η πραγματική αλλαγή στις δημόσιες υπηρεσίες μπορεί να γίνει όταν οι υπηρεσίες αρχίσουν να ακούν σε αυτά που θέλουν οι πολίτες και αυτό το συγκρίνουν με τις υπηρεσίες που πράγματι παρέχουν³²⁰.
- Ο οργανισμός να ενθαρρύνει το προσωπικό του, κυρίως δε αυτό το οποίο βρίσκεται στην πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης του κοινού, να δει τους πολίτες/πελάτες σαν ενεργούς και δραστήριους «συνεργάτες» της οργανωτικής μονάδας, οι οποίοι, μάλιστα, μεταφέρουν και στην υπηρεσία τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους, παρά να τους βλέπει σαν παθητικούς αποδέκτες των υπηρεσιών της οργάνωσης. Εξάλλου, είναι ευρέως γνωστό πως, ο εξυπηρετούμενος πολίτης/πελάτης από έναν οργανισμό, συνιστά μέρος του εξωτερικού του περιβάλλοντος και, ως εκ τούτου, δέχεται επιδράσεις και επιρροές από αυτό και, αντιθέτως, δεν επηρεάζει μονομερώς αυτό. Υπάρχει, δηλαδή, μία εντελώς αμφίδρομη και μία ανατροφοδοτούμενη σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης της οργάνωσης με το εξωτερικό της περιβάλλον, αναπόσπαστο και πολύτιμο μέρος του οποίου αποτελούν, όπως προαναφέρθηκε, οι πολίτες/πελάτες του οργανισμού.
- Να διαθέτει κάθε υπηρεσία του τοπικού οργανισμού μία πλήρως στελεχωμένη υπηρεσία υποδοχής του κοινού, ούτως ώστε να υπάρχει μεγαλύτερη ευκολία πρόσβασής του στον οργανισμό και επαφής του με τους υπαλλήλους, καθώς

³¹⁹Ν. 2683/1999, ΦΕΚ 19/Α/09-02-1999, «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».

³²⁰<http://www.capital.gr>.

και μία υπηρεσία ή ένα γραφείο παραπόνων των πολιτών/πελατών, η οποία ή το οποίο θα αποτελεί μία σημαντικότερη και έγκυρη πηγή πληροφοριών για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η τοπική οργανωτική μονάδα.

- Η άρση των διοικητικών εμποδίων (Cut Red Tape), με σκοπό τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού. Από τη στιγμή εκείνη που οι πραγματικές ανάγκες των πολιτών μεταβάλλονται σε καθημερινή βάση, είναι απολύτως απαραίτητη η ανάγκη επανεξέτασης, σε τακτά χρονικά διαστήματα, της αναγκαιότητας ορισμένων υφιστάμενων κανόνων εσωτερικής λειτουργίας του οργανισμού, αλλά και διαφόρων άλλων πρακτικών και υπηρεσιών του, λαμβάνοντας, πάντα, υπόψη τα σύγχρονα δεδομένα, καθώς, επίσης, και τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας. Εξάλλου, πολλοί από τους υφιστάμενους νόμους και ρυθμίσεις, όχι μόνο δεν ανταποκρίνονται επαρκώς, πλέον, στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας, αλλά, αντιθέτως, δυσχεραίνουν και τις σχέσεις του οργανισμού με τον πολίτη/πελάτη, καθώς και τις σχέσεις του τοπικού οργανισμού με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι οποίες συνεργάζονται με αυτόν, όσον αφορά την ομαλή διεκπεραίωση των τοπικών υποθέσεων. Να επισημανθεί, επιπλέον, ότι στην, μόλις προαναφερθείσα, άρση των όποιων διοικητικών εμποδίων εντός του οργανισμού, μπορεί να συμβάλλει, μεταξύ άλλων, και η καλύτερη εσωτερική επικοινωνία των στελεχών της τοπικής οργανωτικής μονάδας με τη βοήθεια της τεχνολογίας. Το γεγονός αυτό, είναι δυνατόν κάλλιστα να επιτευχθεί, για παράδειγμα, και μέσω της ανάπτυξης στον οργανισμό ενός είδους ενδοδικτύου (intranet) ή, ακόμη, και ενός ασύρματου ενδοδικτύου εξωτερικής πρόσβασης (extranet).
- Η συνεργασία του Δήμου Αθηναίων με άλλες υπηρεσίες της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης ή, εν γένει, της δημόσιας διοίκησης της χώρας, με σκοπό να αναπτυχθούν υπηρεσίες μίας στάσης και ολοκληρωμένων συναλλαγών. Με τις ολοκληρωμένες αυτές συναλλαγές ο πολίτης/πελάτης, αλλά και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις που συνεργάζονται, άμεσα ή έμμεσα, με τον τοπικό οργανισμό, θα μπορούν να εξυπηρετούνται πλήρως από τον οργανισμό, ο οποίος, σε αυτήν την περίπτωση, θα έχει την αρμοδιότητα για την έκδοση της τελικής διοικητικής πράξης, δίχως να απαιτείται, φυσικά, σε καμία περίπτωση, η μαζική προσέλευση των πολιτών/πελατών και των ενδιαφερόμενων ιδιωτικών επιχειρήσεων σε άλλες εμπλεκόμενες δημόσιες υπηρεσίες. Να αναφερθεί, εδώ, για παράδειγμα, ότι ήδη εφαρμόζεται σε πολλές περιπτώσεις η αυτεπάγγελτη αναζήτηση διαφόρων πιστοποιητικών, χωρίς δηλαδή καμία μεσολάβηση του ενδιαφερόμενου πολίτη/πελάτη ή της ενδιαφερόμενης ιδιωτικής επιχείρησης. Επομένως, η μεγαλύτερη δυνατή συνεργασία μεταξύ του τοπικού οργανισμού και των υπολοίπων δημοσίων υπηρεσιών της χώρας αποτελεί, αναμφίβολα, σημαντικότερο παράγοντα για τη βελτίωση της ποιότητας όλων των υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται από την τοπική οργανωτική μονάδα. Τέλος, για την πληρέστερη εφαρμογή του παραπάνω μοντέλου συνεργασίας μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών, ως βασικής παραμέτρου διασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, προτείνεται η συνεχής ανταλλαγή τεχνογνωσίας και απόψεων, όπως συμβαίνει και σε άλλα θέματα, με τις δημόσιες υπηρεσίες άλλων χωρών οι οποίες το εφάρμοσαν στο παρελθόν ή επιθυμούν να το εφαρμόσουν μελλοντικά. Διότι εάν επιθυμεί ο τοπικός οργανισμός να γίνει πρότυπο άριστης διοίκησης και διασφάλισης της ποιότητας για άλλους οργανισμούς κάποια στιγμή, τότε πρέπει να εφαρμόσει τις βέλτιστες πρακτικές άλλων

οργανισμών, του εσωτερικού ή και του εξωτερικού της χώρας δραστηριοποίησής του, προσαρμοσμένες στα δικά του υφιστάμενα οργανωτικά, διοικητικά και διαχειριστικά δεδομένα.

- Η δημιουργία και η ανάπτυξη κλασικών μεθόδων πρόσβασης, τόσο των πολιτών/πελατών όσο και των ιδιωτικών επιχειρήσεων, στις υπηρεσίες του οργανισμού, όπως είναι, για παράδειγμα, η δημιουργία και η ανάπτυξη υπηρεσιών τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και υπηρεσιών εξυπηρέτησης μέσω τηλεομοιοτυπίας (fax), διότι, πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι, δεν έχουν όλοι οι πολίτες/πελάτες ή, σπανιότερα, και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις τη δυνατότητα της άμεσης πρόσβασης στις υπηρεσίες του διαδικτύου (internet), για πολλούς και ποικίλους λόγους. Όσον αφορά την τηλεφωνική εξυπηρέτηση, αυτή μπορεί να ανατεθεί σε ιδιωτική τηλεφωνική εταιρεία, με διαγωνισμό και όχι με τη διαδικασία της απευθείας ανάθεσης, ο οποίος θα έχει ως κύριο στόχο να επιλεγεί η εταιρεία με το χαμηλότερο κόστος τηλεφωνικών κλήσεων, για λόγους τους οποίους επιβάλλει το δημόσιο συμφέρον. Τέλος, να τονιστεί ότι οι υπηρεσίες τηλεφωνικής εξυπηρέτησης και εξυπηρέτησης μέσω τηλεομοιοτυπίας (fax), μειώνουν εντυπωσιακά το λειτουργικό κόστος του οργανισμού, τις πολυδαίδαλες γραφειοκρατικές δομές της οργανωτικής μονάδας, καθώς και το χρόνο εξυπηρέτησης του ενδιαφερόμενου κοινού.
- Ο τοπικός οργανισμός να βρεθεί πιο κοντά στον πολίτη/πελάτη, μέσω της αποκέντρωσης και του καταμερισμού των αρμοδιοτήτων των μεγάλων κεντρικών υπηρεσιών του, με τη δημιουργία μικρότερων, πιο ευέλικτων και, ταυτόχρονα, πιο προσιτών περιφερειακών μονάδων, αλλά, επιπλέον, και με τη συγχώνευση διαφόρων υπηρεσιών και νομικών προσώπων του Δήμου Αθηναίων, στα πλαίσια και των προβλεπομένων διατάξεων της μεταρρύθμισης του «Καλλικράτη» (Νόμος 3852/2010 – ΦΕΚ 87 Α' / 7 Ιουνίου 2010), που έλαβε χώρα στην τοπική αυτοδιοίκηση της χώρας. Τα ανωτέρω αναμένεται να εξασφαλίσουν, μεταξύ πάρα πολλών άλλων, την εξοικονόμηση πόρων για τον τοπικό οργανισμό, τη δραστική μείωση του λειτουργικού του κόστους και τη σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας σε αυτόν.
- Η δημιουργία ομάδων εργασίας εντός του τοπικού οργανισμού οι οποίες θα προτείνουν λύσεις στη διοίκηση για τα διάφορα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει ή πρόκειται να αντιμετωπίσει στο εγγύς μέλλον η τοπική οργανωτική μονάδα ή και η δημιουργία επιτροπών αξιολόγησης όλων των επιμέρους δομών και διαδικασιών του τοπικού οργανισμού.

Επίσης, προτείνονται, επιγραμματικά, τα εξής:

- Ο τοπικός οργανισμός πρέπει να τοποθετηθεί ανοιχτά προς την κοινωνία και να ξεκαθαρίσει το ποιες ακριβώς υπηρεσίες προσφέρει και ποιες όχι, να δηλώσει και να διατυπώσει, δηλαδή, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, καθαρά την αποστολή του, καθώς, βέβαια, και το όραμά του, όσον αφορά τη μελλοντική ανάπτυξη της τοπικής οργανωτικής μονάδας.
- Ο Δήμος Αθηναίων οφείλει να μετράει και να αναφέρει συνεχώς την ικανοποίηση των εξυπηρετούμενων από αυτόν πολιτών / πελατών και των ιδιωτικών επιχειρήσεων που συνεργάζονται με αυτόν, για τις υπηρεσίες που αυτός προσφέρει, μέσω ενός συνεπούς και, παράλληλα, συστηματικού τρόπου, διεξάγοντας, μάλιστα, δημοσκοπήσεις, οι οποίες θα ερευνούν και θα αναζητούν τις ολοένα και πιο εξελισσόμενες ανάγκες και προτιμήσεις των

πολιτών / πελατών, αλλά και των ιδιωτικών επιχειρήσεων οι οποίες συνεργάζονται με αυτόν.

- Ο τοπικός οργανισμός οφείλει να εκτιμήσει την ποιότητα των διοικητικών διαδικασιών και δομών του, εισάγοντας τη διαδικασία της πιστοποίησης σε κάθε επίπεδο της διοικητικής του δράσης, βάσει πάντα διαφόρων έγκυρων, αξιόπιστων και, ταυτόχρονα, διεθνώς αποδεκτών μοντέλων, προτύπων και προδιαγραφών και καθιερώνοντας ορισμένους μηχανισμούς επιθεώρησης και συστηματικότητας ελέγχου των πιστοποιημένων αυτών διαδικασιών. Εξάλλου, είναι αναγκαίο να αναφερθεί ότι ο πρωταρχικός στόχος της συστηματικής εισαγωγής των προτύπων ISO στην ελληνική δημόσια διοίκηση και τοπική αυτοδιοίκηση είναι η βελτίωση της ποιότητας των διοικητικών διαδικασιών, ο διαρκής και ο συστηματικός έλεγχος της συμμόρφωσης στα προδιαγεγραμμένα πρότυπα και η αξιολόγηση της λειτουργικότητας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, καθώς και της οικονομικότητας των διαδικασιών διοίκησης βάσει όλων των τιθέμενων προδιαγραφών.
- Η πλήρης καταγραφή των διαθέσιμων υλικών, άυλων και ανθρώπινων πόρων, καθώς και των δομών και των διαδικασιών του οργανισμού, ως βασικής προϋπόθεσης για οιαδήποτε από τις προπαρατιθέμενες αλλαγές σε αυτόν. Της ως άνω αναφερθείσας καταγραφής έπονται η όσο το δυνατόν πιο ορθολογική τεκμηρίωση των αναγκών για περαιτέρω επενδύσεις στον τοπικό οργανισμό και, την ίδια στιγμή, η καλύτερη δυνατή διαχείριση των διαθέσιμων πόρων της τοπικής οργανωτικής μονάδας, η οποία θα αυξήσει το κλίμα εμπιστοσύνης που έχει αναπτυχθεί μεταξύ του οργανισμού και των πολιτών/πελατών, αλλά και των συνεργατών του.
- Η δημιουργία και λειτουργία, αν δεν υπάρχει ήδη, ξεχωριστού τμήματος ή και ξεχωριστής διεύθυνσης εντός του τοπικού οργανισμού που θα στελεχώνεται με εσωτερικούς νομικούς και οικονομικούς συμβούλους, καθώς, επίσης, και η συνεργασία του τοπικού οργανισμού με εξωτερικούς συμβούλους ή και με εξωτερικές εταιρείες συμβούλων διοίκησης.
- Ο Δήμος Αθηναίων χρειάζεται να έχει ένα αυτοτελές τμήμα ή μία αυτοτελή διεύθυνση που θα στελεχώνεται από εσωτερικούς ελεγκτές ποιότητας των υπηρεσιών, των δομών και των διαδικασιών του.
- Η προώθηση και η υιοθέτηση από τον τοπικό οργανισμό μίας πολιτικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, με σκοπό την ενίσχυση του θετικού προσώπου του στην κοινωνία. Αναλυτικά, ο τοπικός οργανισμός μπορεί να αναλάβει ανταποδοτικές προς την κοινωνία δράσεις και πρωτοβουλίες, οι οποίες θα ωφελήσουν από τη μια το κοινωνικό σύνολο και οι οποίες από την άλλη θα αναγνωριστούν και θα επιβραβευτούν από αυτό προς όφελος της φήμης του οργανισμού. Τέτοιες αξιόλογες δράσεις και πρωτοβουλίες, εκ μέρους του τοπικού οργανισμού, πιθανόν να είναι, για παράδειγμα, μεταξύ άλλων, η προώθηση της ανακύκλωσης, μέσω της τοποθέτησης στα κτήρια του τοπικού οργανισμού ειδικών κάδων για την ανακύκλωση αστικών απορριμμάτων, ή η συμμετοχή του σε διάφορα προγράμματα εθελοντικής αιμοδοσίας και δωρεάς οργάνων. Τέλος, μία άλλη τέτοιου είδους δράση και πρωτοβουλία, μπορεί να είναι, λόγου χάρη, και η ταχτική διοργάνωση, από το Δήμο Αθηναίων, διαφόρων πολιτιστικών και λοιπών εκδηλώσεων, για καθαρά κοινωφελείς σκοπούς.
- Η μεγαλύτερη δυνατή απορρόφηση των κονδυλίων και των πόρων του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ), με τελικό σκοπό την

ταχύτερη και την αποτελεσματικότερη ικανοποίηση και υλοποίηση των τιθέμενων στόχων.

- Η αύξηση της αναγνωρισιμότητας, τόσο από τους πολίτες/πελάτες όσο και από τους συνεργάτες του οργανισμού, της ποιότητας των υπηρεσιών τις οποίες αυτός προσφέρει.
- Η ποσοτικοποίηση της επιδιωκόμενης βελτίωσης της ποιότητας στον οργανισμό, μέσω της μέτρησης της αποτελεσματικότητας της οργανωτικής μονάδας και των υπηρεσιών που αυτή παρέχει, αλλά και η μέτρηση του βαθμού επίτευξης των υπολοίπων τιθέμενων στόχων του Δήμου Αθηναίων, στο πλαίσιο της εκάστοτε γενικότερης εφαρμοζόμενης στρατηγικής του.
- Η αποσαφήνιση των σχέσεων όλων των εμπλεκόμενων μερών στον οργανισμό και η ανεύρεση του κατάλληλου τρόπου για την επίτευξη μίας αποτελεσματικής εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των μερών αυτών.
- Η σημαντική βελτίωση των συνθηκών εργασίας του ανθρωπίνου δυναμικού του οργανισμού, καθώς, επιπλέον, και η έμφαση στην υγεία και στην ασφάλεια των εργαζομένων, αλλά και στην ορθή περιβαλλοντική διαχείριση, με την κατασκευή, για παράδειγμα, κτηριακών εγκαταστάσεων φιλικών προς το περιβάλλον και, ταυτόχρονα, με πολύ υψηλή ενεργειακή απόδοση, όπως προβλέπει και το άρθρο 44 του κώδικα δημοσίων υπαλλήλων³²¹.
- Η τήρηση ηλεκτρονικών αρχείων σε όλα τα επίπεδα δράσης του τοπικού οργανισμού.
- Η εύρεση κατάλληλων τρόπων και μεθόδων για την προβολή των θετικών στοιχείων του οργανισμού, αλλά και των συστηματικών προσπαθειών για την ταχύτατη και άμεση αντιμετώπιση των αδυνάτων σημείων του φορέα.
- Η διαμόρφωση ενός κατάλληλου και απαραίτητου συστήματος αναφορών διοίκησης (management reporting), έτσι ώστε να αποφεύγεται η ανάπτυξη επιμέρους εργαλείων επεξεργασίας στοιχείων η οποία εγκυμονεί σοβαρούς κινδύνους για την ορθότητα των υπολογισμών και για την αξιοπιστία της μεταφοράς των διαφόρων, κάθε φορά, δεδομένων.
- Η κατάλληλη τεκμηρίωση των διαδικασιών, με απώτατο στόχο και σκοπό το σημαντικό περιορισμό των φυσικών αρχείων στο ελάχιστο, ενέργεια η οποία θα οδηγήσει, αναντίρρητα, σε αρκετά μεγάλη μείωση του κόστους διατήρησης (αποθηκευτικοί χώροι) και διαχείρισης (ανθρωποχρόνος).
- Τα στοιχεία αναφοράς για την επιτυχημένη υλοποίηση μίας πολιτικής ποιότητας στον τοπικό οργανισμό θα πρέπει να είναι η εφαρμογή του νόμου 3230/2004 (ΦΕΚ 44 Α/11.02.2004) περί της καθιέρωσης του Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, η πιστή και η επιτυχής εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης σε όλα τα επίπεδα της τοπικής οργανωτικής μονάδας, στο οποίο προβλέπεται, μεταξύ άλλων, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 9, του προαναφερθέντος νόμου 3230/2004, κατόπιν της Κοινής Απόφασης των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών 9381/08.05.2006 «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών» (ΦΕΚ 1020/Β/28-07-2006), και η καθιέρωση απονομής ειδικού βραβείου για την αποδοτικότητα και για την ποιότητα των παρεχομένων προς τους πολίτες/πελάτες υπηρεσιών από τις δημόσιες υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού, η άμεση και η πλήρης καθιέρωση δεικτών μέτρησης της

³²¹ Ν. 2683/1999, ΦΕΚ 19/Α/09-02-1999, ό.π..

αποδοτικότητα και της αποτελεσματικότητας, σύμφωνα, πάλι, με το νόμο 3230/2004, καθώς και η σύνταξη και η υποβολή εκθέσεων απολογισμού δράσης και εκθέσεων αποτελεσμάτων των επιμέρους αξιολογήσεων και μετρήσεων, όπως ορίζει αυστηρά και επιβάλλει η σχετική με αυτό το ζήτημα ελληνική νομοθεσία, αλλά και οι σχετικές με αυτό το θέμα οδηγίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). Να σημειωθεί, ακολούθως, πως σύμφωνα με το νόμο 3230/2004, άρθρο 6, παράγραφος 3, στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού αρμόδιοι για το στρατηγικό προγραμματισμό είναι οι Διευθύνσεις Διοικητικού ή, σε διαφορετική περίπτωση, η υπηρεσιακή μονάδα την οποία επιλέγει ο εκάστοτε Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

- Ο τοπικός οργανισμός επιβάλλεται να επενδύει συνεχώς στη σωστή ενημέρωση και πληροφόρηση των ενδιαφερομένων πολιτών/πελατών και των λοιπών φορέων, αλλά και να ακολουθεί μία μακροπρόθεσμη πολιτική, με ιδιαίτερη έμφαση στις ανάγκες, καθώς και στις προτιμήσεις των πολιτών/πελατών, μέσω, βέβαια, πάντα, της ευρύτερης χρήσης νέων και αποτελεσματικών οργανωτικών σχημάτων, όπως, επίσης, και πρακτικών μάνατζμεντ (management) και μάρκετινγκ (marketing)³²².
- Ο έλεγχος της ποιότητας και της λειτουργίας του τοπικού οργανισμού πρέπει να είναι εντατικός και να βασίζεται τόσο στον εσωτερικό, δηλαδή στον ιεραρχικό έλεγχο μεταξύ των οργάνων και στον έλεγχο όλων των θεσμοθετημένων εσωτερικών ελεγκτικών οργάνων και μηχανισμών του οργανισμού, όσο και στον εξωτερικό, δηλαδή στον έλεγχο όλων των θεσμοθετημένων εξωτερικών ελεγκτικών οργάνων και μηχανισμών, όπως είναι ο Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, αλλά και ο νεοϊδρυθείς και καινοτόμος θεσμός του Ελεγκτή Νομιμότητας, σύμφωνα πάντα με τις κείμενες συνταγματικές και νομικές διατάξεις.
- Η επέκταση των ημερών και των ωρών εξυπηρέτησης του κοινού από το δήμο.
- Η δημιουργία μίας αναβαθμισμένης ειδικής υπηρεσίας Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον τοπικό οργανισμό, με σκοπό την αύξηση της ποιότητας σε αυτόν και, σε τελική ανάλυση, την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πολιτών/πελατών.
- Έμφαση στις μη υλικές ανταμοιβές της προσπάθειας των εργαζομένων³²³, όπως είναι η χαρά από την επίτευξη του στόχου, η αίσθηση της συλλογικής και της ομαδικής προσπάθειας για την επίτευξη ενός σκοπού και της συμμετοχής σε έναν κοινό αγώνα, αλλά και η δημιουργία ανθρωπίνων σχέσεων και ουσιαστικών ανθρωπίνων δεσμών, πέρα από τις καθαρά τυπικές εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων μεταξύ τους, γεγονός το οποίο αναμένεται να αυξήσει σημαντικά την αποδοτικότητα των εργαζομένων.
- Η εισαγωγή στην ιστοσελίδα του τοπικού οργανισμού της εφαρμογής RSS (Rich Site Summury-Σύνοψη Πλουσίας Σελίδας ή Really Simple Syndication-

³²² Blois K. J., (1974), *The Marketing of Services: An Approach*, European Journal of Marketing, Vol. 8, No 2, p. 141.

³²³ Τις ηθικές αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων προβλέπει αναλυτικά και ο κώδικας των δημοσίων υπαλλήλων (ν.2683/1999) στα άρθρα 61, 63 και 64, με σκοπό να ενθαρρύνει την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα.

Πολύ Απλή Διανομή)³²⁴, μίας τεχνολογίας η οποία επιτρέπει στους χρήστες της συγκεκριμένης ιστοσελίδας να λαμβάνουν άμεσα πληροφορίες από πολλές και από στοχευμένες πηγές για θέματα τα οποία άπτονται των αρμοδιοτήτων του τοπικού οργανισμού και τα οποία τους ενδιαφέρουν άμεσα.

- Η αποτελεσματική διαχείριση του άγχους και της γνώσης του ανθρώπινου δυναμικού του τοπικού οργανισμού, μέσω κυρίως της αρμόδιας για αυτά τα θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, ούτως ώστε το τελευταίο να εργάζεται αποδοτικά, με πειθαρχία και με μεγάλη διάθεση και πρόθεση, αφού το προσωπικό αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ανάπτυξης μίας σύγχρονης οργανωτικής μονάδας.
- Η ηγεσία του οργανισμού να λάβει σοβαρά υπόψη της, κατά την άσκηση του διοικητικού της έργου, πως ο Δήμος Αθηναίων, ως ένας τοπικός οργανισμός που δρα και λειτουργεί στο σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο, οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον, αποτελεί, σύμφωνα με τη συστημική θεωρία, ένα ανοιχτό σύστημα, το οποίο δέχεται από όλο το φάσμα των οικονομικών, των κοινωνικών, των πολιτικών και των πολιτιστικών σχέσεων εισροές, τις οποίες η αποτελεσματική και η ικανή ηγεσία οφείλει να προσπαθεί μέσω αποδοτικών διαδικασιών να τις μετατρέψει σε εκροές, οι οποίες, ακολούθως, με την ανατροφοδότηση του συστήματος θα αποτελέσουν νέες εισροές για το σύστημα³²⁵ το οποίο δημιούργησε τον τοπικό οργανισμό και το οποίο αποτελούν οι εργαζόμενοι σε αυτόν, οι συνεργάτες της οργανωτικής μονάδας, τα ηγετικά στελέχη της, οι κτηριακές εγκαταστάσεις και ο τεχνικός και ο υλικός εξοπλισμός της, οι πολίτες/πελάτες της, άλλοι εμπλεκόμενοι με αυτήν δημόσιοι ή ιδιωτικοί φορείς και, εν γένει, ολόκληρη η τοπική, και όχι μόνον, κοινωνία.
- Η ηγεσία του τοπικού οργανισμού να έχει ίδια αντίληψη και γνώση της υπάρχουσας κατάστασης σε όλο το φάσμα της οργανωτικής μονάδας, όπως, για παράδειγμα, των χώρων εργασίας, της υφιστάμενης νομοθεσίας η οποία αφορά άμεσα ή έμμεσα τον οργανισμό, όλων των οργανωτικών διαδικασιών και λειτουργιών, των ανθρώπων της οργάνωσης, δηλαδή των εργαζομένων σε αυτήν και, κατ' επέκταση, του ίδιου του εαυτού της, καθώς, επίσης, και των θεμάτων τα οποία άπτονται της διοικητικής και της χρηματοοικονομικής κατάστασης του τοπικού φορέα, αλλά και της εφαρμοζόμενης πολιτικής μάρκετινγκ (marketing) σε αυτόν.

Συμπερασματικά, ο Δήμος Αθηναίων θα πρέπει να προσεγγίσει τις απαιτήσεις των πολιτών – πελατών του, αλλά και των συνεργατών του, καθώς αυτές αλλάζουν με το πέρασμα των χρόνων, ενώ, παράλληλα, θα πρέπει να υιοθετήσει μία στάση «στροφής προς τον πολίτη – πελάτη». Η συγκεκριμένη στροφή πρόκειται για μία εντελώς νέα διοικητική φιλοσοφία, η οποία εστιάζεται στον πολίτη – πελάτη, προκειμένου να εξυπηρετηθεί το ενδιαφερόμενο κοινό, και η οποία ρυθμίζει, με αρκετά συστηματικό τρόπο, διάφορες πρακτικές διαδικασίες, οι οποίες πρόκειται να κάνουν τις υπηρεσίες να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των πολιτών – πελατών. Μόνο σε αυτήν την περίπτωση η κάθε είδους δημοτική και, γενικά, δημόσια υπηρεσία αναμένεται να γίνει περισσότερο αποδεκτή από τους εξυπηρετούμενους πολίτες – πελάτες.

³²⁴Προτυποποιημένη μέθοδος ανταλλαγής ψηφιακού πληροφοριακού περιεχομένου διαμέσου του διαδικτύου (internet).

³²⁵Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σ. 71.

11.3. Προτάσεις εφαρμογής του σύγχρονου μάνατζμεντ και βελτίωσης των υπηρεσιών στην τοπική αυτοδιοίκηση γενικά

Η νέα αφήγηση για τη μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης οφείλει να στηρίζεται στην αντίληψη (concept) ότι το διοικητικό σύστημα της χώρας συνδέεται λειτουργικά με το πολιτικό, το οικονομικό και το κοινωνικό σύστημα ή με άλλα λόγια ότι εντάσσεται στο ευρύτερο «συστημικό τετράγωνο» το οποίο συνδέει την τοπική αυτοδιοίκηση (υπάλληλοι των ΟΤΑ) και, εν γένει, τη δημόσια διοίκηση (δημόσιοι υπάλληλοι) με την πολιτική (πολιτικοί), την οικονομία (επιχειρήσεις) και την κοινωνία (πολίτες)³²⁶.

Πιο αναλυτικά, να σημειωθεί ότι η μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης δεν χρειάζεται αόριστους, αλλά, αντίθετα, μετρήσιμους στόχους. Επιπροσθέτως, αυτή δεν αποτελεί μόνον εσωτερικό ζήτημα των ΟΤΑ, αλλά και ένα «συστημικό» ζήτημα, υπό την έννοια ότι εμπλέκονται στη διαδικασία και η πολιτική και η οικονομία και η κοινωνία. Δεν αρκεί, άλλωστε, να τονιστεί, η αλλαγή, απλώς, του κανονιστικού πλαισίου. Εντούτοις, είναι αδήριτη ανάγκη να δημιουργηθεί ένα επιχειρησιακό σχέδιο εφαρμογής το οποίο να στηρίζεται σε αλλαγή του αξιακού πλαισίου και στην αλλαγή υποδείγματος διάρθρωσης των δομών και των αρμοδιοτήτων.

Εξάλλου, αναμφίβολα σε καμία περίπτωση μία μεταρρύθμιση δεν θεωρείται επιτυχημένη όταν απλώς και μόνον εμφανίζεται σε ένα κείμενο νόμου, παρουσιάζονται η αναγκαιότητά της και οι στόχοι της σε μία εισηγητική έκθεση νόμου, εγκρίνεται από μερικούς υπευθύνους, όπως είναι η εκάστοτε προϊστάμενη αρχή αλλά και το αρμόδιο νομοθετικό σώμα, ενημερώνονται οι πολίτες με ένα δελτίο τύπου ή, έστω, από ένα ΦΕΚ και, τέλος, οι υπάλληλοι εντέλλονται αυτή να εφαρμοστεί με μία σχετική εγκύκλιο. Αντιθέτως, χρειάζεται να προσδιοριστεί αυτό που πρέπει να γίνει και οι μετρήσιμοι στόχοι που είναι απαραίτητο να επιτευχθούν. Παράλληλα, είναι απολύτως αναγκαίο να διαμορφωθούν όλες εκείνες οι σχέσεις του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος με το περιβάλλον στο οποίο θα υλοποιηθεί και με τα δίκτυα τα οποία θα συνδεθεί. Ακολούθως, πρέπει να στηριχθεί και να βασιστεί σε ένα υπόδειγμα – μοντέλο και, ταυτόχρονα, να υπογραφεί μία σύμβαση τουλάχιστον με έναν εξειδικευμένο διαχειριστικό φορέα ο οποίος θα φέρει εις πέρας το όλο έργο (project), διασφαλίζοντας τους οικονομικούς και τους ανθρώπινους πόρους οι οποίοι θα χρειαστούν, καθώς, επίσης, βέβαια, και την οργάνωση η οποία απαιτείται για τη συγκεκριμένη μεταρρυθμιστική προσπάθεια και αλλαγή³²⁷.

Η διοικητική μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης πρέπει και δύναται να εκφραστεί, κατά κύριο λόγο, ως βελτίωση της αποτελεσματικότητας των ΟΤΑ και ως ενίσχυση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) σε αυτούς. Χρειάζεται να επισημανθεί, ωστόσο, ότι οι ως άνω στόχοι μπορούν να ικανοποιηθούν και μέσω του εκπονηθέντος γενικού επιχειρησιακού προγράμματος «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα (Ε.Π.Μ.Δ.Τ.) 2014 – 2020», αρκεί, φυσικά, να εφαρμοστεί και το κατάλληλο ειδικό επιχειρησιακό σχέδιο υποστήριξης του εν λόγω μεταρρυθμιστικού σχεδίου και εγχειρήματος.

³²⁶ Andrews R., (2014), *Cohesiveness of society: The contribution of public management to the cohesiveness of society*, Public Performance and Management Review, Vol. 37, Issue 4, p. 536.

³²⁷ Bovaird T., (2007), *Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services*, Public Administration Review, Vol. 67, Issue 5, p. 853.

Το συνολικό αξιακό πλαίσιο από το οποίο οφείλει να διέπεται η νέα διοικητική μεταρρύθμιση στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης συμπυκνώνεται, κυρίως, στα εξής σημεία³²⁸:

- Αντί της αδύναμης και της πελατειακής τοπικής αυτοδιοίκησης, συγκρότηση μίας ισχυρής και, συνάμα, επιτελικής τοπικής αυτοδιοίκησης, η οποία έχει τη διοικητική ικανότητα της διαμόρφωσης των συνθηκών της περιφερειακής και της τοπικής ανάπτυξης με, οικονομικά και κοινωνικά, δίκαιους όρους.
- Προώθηση της πολυεπίπεδης τοπικής διακυβέρνησης με πρωταρχικό και κύριο στόχο τη λειτουργική αναδιάρθρωση και ενοποίηση των ομοειδών υπηρεσιών, δομών και αρμοδιοτήτων της και την ενίσχυση της εγγύτητας στην παροχή των υπηρεσιών της προς τους πολίτες – πελάτες, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η ίδια ποιότητα, προσβασιμότητα και καθολικότητά τους.
- Ενίσχυση των αρχών και των αξιών της σύγχρονης διοίκησης και διαχείρισης (σύγχρονου management) μέσω, παραδείγματος χάριν, του ορθολογικού προγραμματισμού και σχεδιασμού, της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των δομών, των υπηρεσιών, καθώς και του ανθρωπίνου δυναμικού, η δικτύωση (networking), αλλά, επιπλέον, και η συμβασιοποίηση (contractualisation) πολλών διαδικασιών, λειτουργιών και υπηρεσιών.
- Εφαρμογή σύγχρονων πολιτικών προσωπικού με χειραφέτηση από τις «πελατειακές» σχέσεις, σεβασμό της αξιοπρέπειας, διαφάνεια, κίνητρα, αξιολόγηση, αξιοκρατία και βράβευση της αριστείας.
- Θέσπιση του εσωτερικού ελέγχου (internal audit) των τοπικών οργανισμών και των τοπικών φορέων, καθώς και αξιολογή διεύρυνση του κοινωνικού ελέγχου, έπειτα από ουσιαστική κοινωνική λογοδοσία, πρακτική η οποία ταιριάζει, εξάλλου, και με τις νέες αρχές και τις νέες αξίες της λεγόμενης στη διοίκηση των επιχειρήσεων και ως εταιρικής διακυβέρνησης.

Μία αρκετά επιτυχημένη μελλοντική διοικητική μεταρρύθμιση στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης πρέπει να βασίζεται, μεταξύ πολλών άλλων, στην αξιοποίηση της θεσμικής μνήμης και στη χρησιμοποίηση ως παραδειγματικών προτύπων, για το σχέδιο δράσης και για το σχέδιο εφαρμογής αυτής, των προγραμμάτων υποστήριξης της εφαρμογής όλων των επιτυχημένων έως και σήμερα δημοσίων πολιτικών και μεταρρυθμίσεων στη χώρα, κυρίως από τη μεταπολιτευτική περίοδο, αλλά και στην πλήρη αξιοποίηση της σωρευθείσας εμπειρίας από τις αποτυχίες του εγχώριου πολιτικού και του εγχώριου διοικητικού συστήματος στην ίδια χρονική περίοδο. Τέτοια παραδειγματικά πρότυπα – μοντέλα μεταρρύθμισης στο χώρο των ΟΤΑ δύνανται να αποτελέσουν, λόγου χάριν, το ΑΣΕΠ για την αξιοκρατική και την με αντικειμενικά κριτήρια πρόσληψη προσωπικού στο δημόσιο τομέα, το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) για την ανάδειξη διευθυντικών στελεχών στο δημόσιο τομέα της χώρας, όλοι οι αναπτυξιακοί θεσμοί της τοπικής αυτοδιοίκησης, όπως είναι, για παράδειγμα, η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ), το καινούργιο πληροφοριακό σύστημα ηλεκτρονικής ενοποίησης των βάσεων δεδομένων όλων των δημοσίων υπηρεσιών «ΣΥΖΕΥΞΙΣ», τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), το μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα της τοπικής αυτοδιοίκησης

³²⁸ Conteh C., (2012), *Public management in an age of complexity: Regional economic development in Canada*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 25, Issue 6, p. 471.

«Καποδίστριας», το νέο μεταρρυθμιστικό πρόγραμμα των ΟΤΑ «Καλλικράτης», στο οποίο, μεταξύ άλλων, θεσπίζονται καινοτόμοι θεσμοί, όπως είναι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Δημότη (ΚΕΔ), ο συμπαραστάτης του δημότη και της επιχείρησης, ο ελεγκτής νομιμότητας και η αυτοτελής υπηρεσία εποπτείας των τοπικών οργανισμών, ο εκσυγχρονισμός και η οικονομική εξυγίανση των επιχειρήσεων, των οργανισμών και των φορέων των ΟΤΑ πρώτου, αλλά και δευτέρου βαθμού, το επιχειρησιακό πρόγραμμα διοικητικής μεταρρύθμισης της δημόσιας διοίκησης «Κλεισθένης», τα πληροφοριακά συστήματα «Ερμής» και «Διάγεια» που ενισχύουν, το μεν πρώτο, την εξυπηρέτηση των πολιτών και, το δε δεύτερο, τη διαφάνεια στο δημόσιο βίο, τα Κοινοτικά Πλαίσια Στήριξης (ΚΠΣ) και τα Εθνικά Στρατηγικά Πλαίσια Αναφοράς (ΕΣΠΑ) που αξιοποιούν τα κεφάλαια από την Ευρωπαϊκή Ένωση για το θεσμικό και για το διοικητικό εκσυγχρονισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης και, γενικά, του δημοσίου τομέα, καθώς και, σε τελική ανάλυση, το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση», τόσο των προηγούμενων όσο και της τρέχουσας χρονικής περιόδου.

Η διοικητική μεταρρύθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης πρέπει να στοχεύει³²⁹:

1. Στη βελτίωση του επιχειρησιακού σχεδιασμού και του συντονισμού του έργου στους ΟΤΑ.
2. Στη βελτίωση της παραγωγής πολιτικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, καθώς και στη διασφάλιση της παρακολούθησης και της εφαρμογής τους.
3. Στην πολυεπίπεδη διακυβέρνηση και στη διαλειτουργικότητα όλων των υπηρεσιών των τοπικών οργανισμών και των τοπικών φορέων και των δύο βαθμών της τοπικής αυτοδιοίκησης στη χώρα.
4. Στη βελτίωση της διοίκησης (management) και στην ενίσχυση της θεσμικής μνήμης της τοπικής αυτοδιοίκησης και, γενικώς, της δημόσιας διοίκησης.
5. Στη βελτίωση των δομών και των λειτουργιών της τοπικής αυτοδιοίκησης.
6. Στη βελτίωση της διαχείρισης και στην ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού της τοπικής αυτοδιοίκησης.
7. Στη βελτίωση της διαφάνειας, της διαβούλευσης, της λογοδοσίας και του ελέγχου των ΟΤΑ.
8. Στην επιτάχυνση της απόδοσης της δικαιοσύνης για υποθέσεις οι οποίες αφορούν την τοπική αυτοδιοίκηση.
9. Στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων και των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις.
10. Στη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών και των επιχειρήσεων.

Τα εργαλεία επίτευξης των ανωτέρω στόχων, μέσω κυρίως της ανάπτυξης αλλά και της εφαρμογής ενός κατάλληλου επιχειρησιακού σχεδίου και σχεδίου δράσης, διακρίνονται και κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες³³⁰:

1. Στα «εσωτερικά εργαλεία» μεταρρύθμισης, οργάνωσης και λειτουργικού εκσυγχρονισμού της τοπικής αυτοδιοίκησης.

³²⁹ Cuadrado-Ballesteros B., García-Sánchez I.-M. and Prado-Lorenzo J.-M., (2012), *Effects of different modes of local public services delivery on quality of life in Spain*, Journal of Cleaner Production, Vol. 37, p. 74.

³³⁰ Esteve M., Boyne G., Sierra V. and Ysa T., (2013), *Organizational collaboration in the public sector: Do chief executives make a difference?*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 23, p. 938.

2. Στα «συστημικά εργαλεία» μεταρρύθμισης και βελτίωσης των σχέσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης με τους άλλους τρεις πόλους του συστημικού τετραγώνου, δηλαδή την πολιτική, την οικονομία και την κοινωνία.

Να σημειωθεί ότι κάθε εργαλείο χρειάζεται να έχει τη μορφή συγκροτημένης δομής ή έργου (project) και να περιέχει συγκεκριμένες δράσεις και ποσοτικούς ή και ποιοτικούς δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Τα «εσωτερικά εργαλεία» μεταρρύθμισης, οργάνωσης, καθώς και λειτουργικού εκσυγχρονισμού της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να είναι³³¹:

1. Οργάνωση της πολυεπίπεδης τοπικής διακυβέρνησης η οποία θα καταστεί εφικτή κυρίως μέσω της διασφάλισης της αποτελεσματικής διαθεσμικής, διαλειτουργικής, καθώς και διαβαθμιδικής συνεργασίας μεταξύ όλων των υπηρεσιών των ΟΤΑ και των δύο βαθμών.
2. Νέοι οργανισμοί εσωτερικής υπηρεσίας των ΟΤΑ και βελτιστοποίηση της κατανομής του ανθρωπίνου δυναμικού και των αρμοδιοτήτων του.
3. Οργάνωση όλων των επιτελικών λειτουργιών των τοπικών οργανισμών και των φορέων τους, όπως είναι, παραδείγματος χάριν, ο αναπτυξιακός προγραμματισμός τους, ο επιχειρησιακός και ο οργανωτικός σχεδιασμός τους, η δημοσιονομική διαχείρισή τους, η διοίκηση και η διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού τους και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση σε αυτούς.
4. Οργάνωση και, παράλληλα, λειτουργικός εκσυγχρονισμός των δομών και των λειτουργιών εφαρμογής των συγχρηματοδοτούμενων δράσεων.
5. Βελτίωση της διοίκησης (management) και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού μέσω, κυρίως, της ποιοτικής και ποσοτικής αναβάθμισης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ).
6. Ενοποίηση όλων των ελεγκτικών μηχανισμών και ανάπτυξη συστημάτων εσωτερικού ελέγχου των τοπικών οργανισμών.
7. Εκσυγχρονισμός και οργάνωση των υπηρεσιών της δικαιοσύνης με στόχο την ταχύτατη εκδίκαση των υποθέσεων οι οποίες αφορούν την τοπική αυτοδιοίκηση.
8. Οργάνωση και, ταυτόχρονα, λειτουργικός εκσυγχρονισμός των φορέων, των οργανισμών, καθώς και των επιχειρήσεων των ΟΤΑ, γεγονός το οποίο αναμένεται να συμβάλλει σε πολύ καθοριστικό βαθμό στην περαιτέρω οικονομική εξυγίανση των τελευταίων.
9. Εισαγωγή νέων και καινοτόμων μεθόδων, μέσων, τεχνικών και εργαλείων ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government) σε όλους τους τοπικούς οργανισμούς και τους φορείς τους. Για παράδειγμα, μπορεί να αναφερθεί η ολοκλήρωση των πληροφοριακών συστημάτων της δημόσιας διοίκησης «ΣΥΖΕΥΞΙΣ» και «ΕΡΜΗΣ», η ενιαία διαχείριση όλων των πόρων μέσω της ανάπτυξης ηλεκτρονικών συστημάτων και ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων, η ηλεκτρονική διαχείριση των εγγράφων και η ψηφιοποίηση όλων των διεργασιών και των διαδικασιών, η ενοποίηση των μητρώων και των βάσεων δεδομένων, η αδιάλειπτη παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών καθόλη τη διάρκεια του εικοσιτετραώρου και, τέλος, η διασφάλιση, με ηλεκτρονικά μέσα, της «πολυκαναλικής» παροχής των υπηρεσιών των ΟΤΑ.

³³¹ Gonzalez E., Carcaba A., Ventura J. and Garcia J., (2011), *Measuring quality of life in Spanish municipalities*, Local Government Studies, Vol. 37, Issue 2, p. 182.

10. Οργάνωση και, συνάμα, λειτουργικός εκσυγχρονισμός των δομών και των υπηρεσιών των ΟΤΑ προς τους πολίτες και προς τις επιχειρήσεις και δημιουργία δομών «πολυκαναλικής» παροχής των υπηρεσιών αυτών. Ειδικότερα, σε αυτές είναι δυνατόν να αναφερθούν, μεταξύ πάρα πολλών άλλων, οι λειτουργίες των τοπικών οργανισμών και των φορέων τους οι οποίες αφορούν την έκδοση αδειών λειτουργίας των καταστημάτων, την έκδοση πολεοδομικών αδειών, τις υπηρεσίες του ληξιαρχείου, καθώς, επίσης, και τα συστήματα ελέγχου και εποπτείας της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Τα «συστημικά εργαλεία» μεταρρύθμισης και βελτίωσης των σχέσεων της τοπικής αυτοδιοίκησης με τους άλλους τρεις πόλους του συστημικού τετραγώνου, δηλαδή την πολιτική, την οικονομία, καθώς και την κοινωνία, διακρίνονται στις εξής ακόλουθες υποκατηγορίες³³²:

1. Τα εργαλεία τα οποία αφορούν κυρίως τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης και πολιτικής.
2. Τα εργαλεία τα οποία αφορούν κυρίως τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης και οικονομίας.
3. Τα εργαλεία τα οποία αφορούν κυρίως τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης και κοινωνίας.
4. Τα εργαλεία εκείνα τα οποία αφορούν συνολικά τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης, πολιτικής, οικονομίας και κοινωνίας.

Πιο αναλυτικά, τα «συστημικά εργαλεία» τα οποία αφορούν κυρίως τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης και πολιτικής είναι³³³:

1. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των οργάνων των τοπικών οργανισμών και η οργάνωση όλων των λειτουργιών επιχειρησιακού σχεδιασμού και συντονισμού του έργου των ΟΤΑ όλων των βαθμών.
2. Η οργάνωση των συστημάτων παραγωγής πολιτικών και κανονιστικών ρυθμίσεων, καθώς και η συγκρότηση μηχανισμού παρακολούθησης και εφαρμογής τους.
3. Συγκρότηση νέου Ανωτάτου Συμβουλίου Δημοσίων Υπηρεσιών (ΑΣΔΥ).
4. Συγκρότηση νέου σώματος ανωτάτων διευθυντικών στελεχών (managers).

Τα «συστημικά εργαλεία» τα οποία αφορούν κυρίως τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης και οικονομίας είναι³³⁴:

1. Συγκρότηση κοινού οργάνου διαβούλευσης μεταξύ ΟΤΑ και οικονομικών θεσμών και φορέων με στόχο την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, των επενδύσεων και, κατ' επέκταση, της βιώσιμης και αειφόρου ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

³³² Garrett T. M. and Sementelli A., (2012), *Knowledge production: Public management and the market spectacle*, International Journal of Social Economics, Vol. 39, Issue 7, p. 469.

³³³ Μαϊστρος Γ. Π., (2009), Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975 - 2015+]: μήπως ήλθε η ώρα του δεύτερου κύματος μεταρρυθμίσεων;, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σ. 93.

³³⁴ ό.π., σ. 96.

2. Πρόγραμμα δραστηκής υποστήριξης του έργου για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, των επενδύσεων, αλλά, επιπλέον, και της τοπικής και περιφερειακής ανάπτυξης στα όρια δραστηριοποίησης των επιμέρους ΟΤΑ προς ενίσχυση της τοπικής και περιφερειακής οικονομίας.
3. Πρόγραμμα υποστήριξης του έργου για τη μείωση του διοικητικού βάρους και του διοικητικού κόστους και, επομένως, για την ελαχιστοποίηση του οικονομικού κόστους των ΟΤΑ, καθώς, ακόμη, και για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, όπως, επίσης, και για την «πολυκαναλική» παροχή των υπηρεσιών των τοπικών οργανισμών.
4. Ενίσχυση του οικονομικού παρατηρητηρίου των ΟΤΑ για τη βελτίωση και, παράλληλα, για την εξυγίανση των οικονομικών στοιχείων τους, με στόχο την ελάφρυνση του κρατικού προϋπολογισμού και, ταυτόχρονα, την αύξηση της οικονομικής αυτοτέλειάς τους.
5. Δημιουργία αδειοδοτικής αρχής για τις στρατηγικές επενδύσεις σε κάθε ΟΤΑ.
6. Βελτίωση του κανονιστικού πλαισίου το οποίο προβλέπει θεσμούς συνεργασίας μεταξύ τοπικής αυτοδιοίκησης και ιδιωτικού τομέα, καθώς και δημιουργία προγραμμάτων υποστήριξης της εφαρμογής του.

Τα «συστημικά εργαλεία» τα οποία αφορούν κυρίως τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης και κοινωνίας είναι³³⁵:

1. Αναβάθμιση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Δημότη (ΚΕΔ) και συγκρότηση επιτελικού οργάνου υποστήριξής τους σε κάθε ΟΤΑ.
2. Οργάνωση και, συνάμα, λειτουργικός εκσυγχρονισμός των δομών και των λειτουργιών διαφάνειας, λογοδοσίας και επικοινωνίας με τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, καθώς, επίσης, και εξυπηρέτησης αυτών.
3. Πρόγραμμα διασφάλισης της ανοιχτής πρόσβασης των πολιτών στη δημόσια πληροφορία που αφορά τους τοπικούς οργανισμούς και της συμμετοχής τους στη διαμόρφωση των πολιτικών και των κανονιστικών ρυθμίσεων που αφορούν την τοπική αυτοδιοίκηση.
4. Πρόγραμμα ταχείας ψηφιακής ένταξης των πολιτών στις διαδικασίες της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή τους από τους ΟΤΑ, καθώς και για την ενημέρωση και τη συμμετοχή τους στα δρώμενα της τοπικής αυτοδιοίκησης και της τοπικής κοινωνίας όπου διαβιούν.

Τα «συστημικά εργαλεία» τα οποία αφορούν συνολικά τις σχέσεις τοπικής αυτοδιοίκησης, πολιτικής, οικονομίας και κοινωνίας είναι³³⁶:

1. Πρόγραμμα υποστήριξης και ανάδειξης της καινοτομίας στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης.
2. Δημιουργία ενιαίου σημείου πρόσβασης στις υπηρεσίες των ΟΤΑ και ανοιχτή διάθεση της δημόσιας πληροφορίας που αφορά τους τοπικούς οργανισμούς και την τοπική αυτοδιοίκηση.
3. Πρόγραμμα διεύρυνσης της αμφίδρομης επικοινωνίας των πολιτών με την τοπική αυτοδιοίκηση και την πολιτική, με κύριο στόχο τη διεύρυνση της εμπιστοσύνης τους προς αυτές, και υλοποίηση παράλληλου προγράμματος

³³⁵ ό.π., σ. 97.

³³⁶ ό.π., σ. 98.

δημοσιοποίησης του νέου μεταρρυθμιστικού σχεδίου που σχετίζεται με την τοπική αυτοδιοίκηση προς τους πολίτες και διαβούλευση αυτού με όλη την κοινωνία ούτως ώστε αυτή να συμμετέχει ενεργά στην τελική διαμόρφωσή του.

4. Δημιουργία ενός φορέα ή μίας αρχής διαχείρισης των σχέσεων μεταξύ της τοπικής αυτοδιοίκησης, των πολιτών και των επιχειρήσεων, με στόχο την εύρυθμη λειτουργία και την ανάπτυξη των ΟΤΑ και των τοπικών κοινωνιών.

Στο σημείο αυτό κρίνεται ιδιαίτερος σκόπιμο να κατατεθούν ορισμένες προτάσεις τροποποίησης των υφιστάμενων συνταγματικών διατάξεων για την τοπική αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον Καθηγητή του συνταγματικού δικαίου Γεώργιο Σωτηρέλη³³⁷ με τον οποίο εν πολλοίς ταυτιζόμαστε, ενόψει, μάλιστα, της δημόσιας συζήτησης, τόσο σε επιστημονικό όσο και σε πολιτικό επίπεδο, περί συνταγματικής αναθεώρησης του ισχύοντος εν Ελλάδι συντάγματος, η οποία λαμβάνει χώρα το τελευταίο χρονικό διάστημα.

Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η πλήρης συνταγματική αποτύπωση του νέου αναβαθμισμένου και αποσαφηνισμένου ρόλου της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης, σε σχέση τόσο με την κεντρική κρατική διοίκηση όσο και με την αποκεντρωμένη κρατική διοίκηση, στο πλαίσιο ενός ριζικά αναμορφωμένου διοικητικού συστήματος. Να τονιστεί πως στο νέο αυτό αναμορφωμένο διοικητικό σύστημα πρωταρχικό ρόλο θα διαδραματίζει και ο ιδιότυπος θεσμός της μητροπολιτικής αυτοδιοίκησης³³⁸, ο οποίος είναι αναγκαίο να κατοχυρώνεται και συνταγματικά³³⁹. Για να καταστεί, όμως, εφικτή η ανωτέρω πρόταση είναι αδήριτη ανάγκη να γίνει, σε συνταγματικό πάντα επίπεδο, μία διπλή ριζική παρέμβαση, η οποία αναπτύσσεται αμέσως παρακάτω.

Πρώτον, επιβάλλεται η τροποποίηση του παρωχημένου άρθρου 101 του υφιστάμενου συντάγματος, προκειμένου, μεταξύ πολλών άλλων, να ανακαθορισθεί η συνταγματική οριοθέτηση του διοικητικού μας συστήματος, με σημεία αιχμής τη συγκεκριμένη αναφορά στον επιτελικό ρόλο της κεντρικής διοίκησης, την απάλειψη των διατάξεων οι οποίες καθιερώνουν το αποκεντρωτικό σύστημα, καθώς και την ανάδειξη των ποικίλων διοικητικών μορφών της αποκέντρωσης, συμπεριλαμβανομένης πλέον ρητά της τοπικής

³³⁷ Σωτηρέλης Γ., (2014), *Προτάσεις αναθεώρησης συνταγματικών διατάξεων για την αναβάθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης*, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ) – Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ), σσ. 1 - 36.

³³⁸ Μητροπολιτική περιοχή ονομάζεται ένα εκτεταμένο οικιστικό και πολεοδομικό συγκρότημα, το οποίο παρουσιάζει εξαιρετική πυκνότητα πληθυσμού και μεγάλη συγκέντρωση οικονομικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της πολιτικής και του πολιτισμού. Μητροπολιτική αυτοδιοίκηση δύναται να οριστεί η ύπαρξη ενός ενιαίου αιρετού οργάνου με σφαιρική ευθύνη και συνολική αρμοδιότητα για την αποτελεσματική διαχείριση και αντιμετώπιση των κοινών και αδιαίρετων προβλημάτων μίας μητροπολιτικής περιοχής. Μέχρι σήμερα, ενιαίες και αναπόσπαστες λειτουργίες και δραστηριότητες, οι οποίες αφορούν και αναπτύσσονται στο σύνολο των μητροπολιτικών περιοχών της Ελλάδας, ιδιαιτέρως στα μητροπολιτικά κέντρα των Αθηνών και της Θεσσαλονίκης, όπως λόγω χάριν οι συγκοινωνίες, η χωροταξία, η πολεοδομία, η διαχείριση των απορριμμάτων και των υδάτινων πόρων, αλλά και διάφορες οικονομικές και πολιτιστικές δραστηριότητες, βρίσκονται διάσπαρτες σε πολλαπλά κέντρα εξουσίας, καθένα από τα οποία μπορεί να έχει διαφορετική πολιτική εντολή από το αντίστοιχο εκλογικό σώμα και να αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τη διαχείριση της κατά τα άλλα ενιαίας λειτουργίας ή του κοινού προβλήματος. Κύριο αποτέλεσμα όλων αυτών είναι κανείς από αυτούς τους θεσμούς να μην έχει τη σφαιρική ευθύνη και την ενιαία αρμοδιότητα για τη διαχείριση των κοινών προβλημάτων της μητροπολιτικής περιοχής, σε συνθήκες δημοκρατικού ελέγχου και νομιμοποίησης. Σε αντικατάσταση αυτού του χαοτικού και άκρως αναποτελεσματικού συστήματος θα ήταν δυνατόν κανείς να προτείνει τη σύσταση ενός ενιαίου δευτεροβάθμιου ΟΤΑ ειδικής μορφής, με αρμοδιότητα για το σύνολο μίας συγκεκριμένης μητροπολιτικής περιοχής.

³³⁹ Σωτηρέλης Χ. Γ., (2006), *Η μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Προκλήσεις και προοπτικές*, 2^η έκδοση, εκδόσεις Παπαζήση/ΙΤΑ, Αθήνα, σ. 39.

αυτοδιοίκησης. Βασικά κριτήρια αυτής της νέας οριοθέτησης πρέπει να είναι πρώτον η διάκριση μεταξύ των επιτελικών και των εκτελεστικών αρμοδιοτήτων της διοίκησης, με ανάθεση των πρώτων, λόγω χάρη του σχεδιασμού και του προγραμματισμού, των προτάσεων νομοθετικής πρωτοβουλίας, της παρακολούθησης και του ελέγχου, στα υπουργεία και έπειτα την πλήρη αποκέντρωση των δεύτερων, καθ' ύλην ή κατά τόπον, με προεξάρχοντα πλέον, ως προς την κατά τόπον αποκέντρωση, το ρόλο της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να ισχύσουν υπό το πρίσμα της πολιτειακής ενότητας και της αμοιβαίας διοικητικής συνδρομής, ενώ χρήσιμη φαίνεται και η συνταγματική κατοχύρωση επί μέρους αρχών που θα τη διέπουν στο σύνολό της, τόσο ως προς την κατανομή των δημόσιων υποθέσεων (αρχές της εγγύτητας και της δημοκρατικής συμμετοχής) όσο και ως προς τη διαχείρισή τους (αρχές της διαφάνειας, της λογοδοσίας, της αμεροληψίας, της αποδοτικότητας και της διαβούλευσης).

Δεύτερον, καθίσταται απαραίτητη η αντίστοιχη αναδιατύπωση του άρθρου 102 του συντάγματος, προκειμένου η τοπική αυτοδιοίκηση να αναπροσαρμοσθεί στα νέα συνταγματικά δεδομένα, να αναδειχθεί πλήρως ο αναβαθμισμένος ρόλος της, αλλά και να θωρακισθεί καλύτερα ως προς τη διαφύλαξη των ιδιαίτερων θεσμικών χαρακτηριστικών και της διακριτής φυσιογνωμίας της, ιδίως στο μέτρο που αφορούν ή συνδέονται με την πεμπτούσια της, δηλαδή τις αρχές της διοικητικής και της οικονομικής αυτοτέλειας. Ιδιαίτερο βάρος, κατά την άποψή μας, πρέπει να δοθεί στη συνταγματική κατοχύρωση της αρχής της τοπικής αυτονομίας, όπως αυτή ορίζεται στον ευρωπαϊκό χάρτη τοπικής αυτονομίας, δηλαδή ως πολιτικο-διοικητική, κατ' αρχήν, αυτονομία. Εξάλλου, μία τέτοια κατοχύρωση εμπλουτίζει όχι μόνον το περιεχόμενο της διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας, αλλά και την ίδια την έννοια της τοπικής αυτοδιοίκησης, η οποία αποκτά με αυτόν τον τρόπο, και σε συνταγματικό επίπεδο, τα ευρωπαϊκά κεκτημένα της, όπως τα αποτυπώνει ο ευρωπαϊκός χάρτης τοπικής αυτονομίας, συμπεριλαμβανομένης, πέραν των θεμελιακών της αρχών, και της καταστατικής θέσης των αιρετών, για την οποία, ούτως ή άλλως, προτείνεται τεκμηριωμένα και μια ad hoc συνταγματική κατοχύρωση.

Τα ανωτέρω, βέβαια, δεν σημαίνουν ότι η συνταγματική αυτή τροποποίηση θα οδηγήσει αυτόματα σε κατάργηση κάθε είδους αποκεντρωμένης δομής του ελληνικού κράτους. Κάθε άλλο μάλιστα. Εν πρώτοις, δεν επηρεάζονται, σύμφωνα και με όσα λέχθηκαν προηγουμένως, ούτε οι θεσμικές οντότητες της καθ' ύλην αποκέντρωσης ούτε οι μορφές της κάθετης κατά τόπον διοικητικής αποκέντρωσης, δηλαδή κατά κανόνα τα νομικά πρόσωπα και οι υπηρεσίες που ασκούν, σε τοπικό επίπεδο, αρμοδιότητες που τους ανατίθενται απευθείας από τα υπουργεία και εποπτεύονται από αυτά. Επιπλέον, πρέπει να επισημανθεί ότι και οι σημερινές επτά αποκεντρωμένες διοικήσεις μπορούν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους, βάσει του νόμου 3852/2010 που τις διέπει, διότι το σύνταγμα να μην θα επιβάλλει πλέον το αποκεντρωτικό σύστημα, αλλά ταυτόχρονα και δεν θα αποκλείει θεσμούς διοικητικής αποκέντρωσης, τουλάχιστον για ένα ορισμένο μεταβατικό διάστημα που θα το αποφασίσει ο νομοθέτης.

Εκείνο που κυρίως θα αλλάξει και πρέπει να αλλάξει σε συνταγματικό και κατ' επέκτασιν σε θεσμικό επίπεδο είναι η υποχρεωτική οργάνωση του ελληνικού κράτους με βάση το αποκεντρωτικό σύστημα, η οποία αποτελούσε έως τώρα το άλλοθι για όλους τους πολιτικούς και θεσμικούς πολεμίους της τοπικής αυτοδιοίκησης, προκειμένου να μην ανατίθενται σε αυτήν ζωτικής σημασίας κρατικές αρμοδιότητες. Ειδικότερα, μία τέτοια θεώρηση θα έχει ως συνέπεια, μεταξύ άλλων, την αποδυνάμωση παγιωμένων νοοτροπιών και πρακτικών τόσο της κεντρικής διοίκησης όσο και των δικαστηρίων, συμπεριλαμβανομένου και του Συμβουλίου της Επικρατείας (ΣτΕ), που αντιμετωπίζουν, ως γνωστόν, υποτιμητικά και με έντονες προκαταλήψεις το θεσμικό και

διοικητικό ρόλο των ΟΤΑ σε μείζονα κρατικά ζητήματα. Με την ως άνω προτεινόμενη τροποποίηση αφαιρείται μία σημαντική τροχοπέδη για την αναβάθμιση του θεσμικού και πολιτικού ρόλου της τοπικής αυτοδιοίκησης και παρέχεται πλέον στο νομοθέτη πλήρης θεσμική ευελιξία να αποφασίσει ποιες οργανωτικές μορφές είναι κάθε φορά οι προσφορότερες για τη διαχείριση των δημόσιων υποθέσεων, σε οποιοδήποτε επίπεδο και με οποιαδήποτε ιδιαιτερότητα³⁴⁰.

Με άλλα λόγια, εκείνο που προέχει ως προς το χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης, υπό την οπτική γωνία πάντα μίας τέτοιας συνταγματικής τροποποίησης, είναι το να μην αντιμετωπίζεται με θεσμική μικροψυχία και έκδηλο αρνητισμό, στο πλαίσιο του διοικητικού μας συστήματος, κάθε φορά που εκ των πραγμάτων ανακύπτει η ανάγκη να μεταφερθεί σε αυτήν μέρος των δημόσιων υποθέσεων, που δεν έχουν μεν τοπικό χαρακτήρα, οπότε θα ενέπιπταν στο τεκμήριο αρμοδιότητάς της, αλλά προσιδιάζουν σε αυτήν, λόγω της άμεσης δημοκρατικής της νομιμοποίησης, με απαραίτητο συμπλήρωμα τις αρχές της λογοδοσίας και του δημοκρατικού ελέγχου, της εγγύτητας προς τις υποθέσεις των πολιτών και της θεσμικής ευελιξίας της.

Ειδικότερη συνταγματική αποτύπωση αυτής της νέας θεώρησης, για το ρόλο και τις αρμοδιότητες της τοπικής αυτοδιοίκησης, πρέπει να αποτελέσει και η ρητή συνταγματική πρόβλεψη για ανάθεση ρυθμιστικών αρμοδιοτήτων στους ΟΤΑ ως προς την εκπόνηση και άσκηση δημόσιων πολιτικών, τόσο σε τοπικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Με την προτεινόμενη συνταγματική τροποποίηση θα προβλέπεται, πιο συγκεκριμένα, η δυνατότητα ανάθεσης ρυθμιστικών αρμοδιοτήτων για όλες τις δημόσιες πολιτικές που ασκούνται σε τοπικό ή περιφερειακό επίπεδο, με εξουσιοδότηση που θα παρέχεται από ειδικό εκτελεστικό νόμο, ο οποίος θα ορίζει το γενικό πλαίσιο και τις κανονιστικές προδιαγραφές, θα προσδιορίζει τους συγκεκριμένους τομείς των περιλαμβανόμενων στις ρυθμιστικές αρμοδιότητες των ΟΤΑ δημοσίων πολιτικών και θα ορίζει τις προϋποθέσεις νομιμότητας των σχετικών κανονιστικών πράξεων. Άλλωστε, οι πράξεις αυτές, εφόσον θα εναρμονίζονται με το ως άνω κανονιστικό πλαίσιο, θα εκφεύγουν ρητά από τον περιορισμό του συνταγματικού άρθρου 43, παράγραφος 2, «για ειδικότερα θέματα ή θέματα με τοπικό ενδιαφέρον ή με χαρακτήρα τεχνικό ή λεπτομερειακό», ώστε να μην καταλείπεται κανένα περιθώριο για ερμηνευτικούς σολοικισμούς και νομολογιακές καταστρατηγήσεις της βούλησης του αναθεωρητικού νομοθέτη.

Μία άλλη πρόταση ενόψει συνταγματικής αναθεώρησης αποτελεί η συνταγματική καθιέρωση ενός συμβουλίου τοπικής αυτοδιοίκησης, ως επίσημου κοινού θεσμικού εκπροσώπου του χώρου της τοπικής αυτοδιοίκησης απέναντι στην εκτελεστική εξουσία και την κεντρική διοίκηση, με θεσμική οργάνωση και λειτουργία³⁴¹.

Επιπροσθέτως, επιβάλλεται να δημιουργηθεί ένα νέο συνταγματικό πλαίσιο για τους φορολογικούς πόρους των ΟΤΑ. Πιο αναλυτικά, αξίζει να αναφερθεί ότι σε αυτό το συνταγματικό πλαίσιο:

- Θα προβλέπονται συγκεκριμένοι φορολογικοί πόροι που θα εισπράττονται από τους φορολογικούς μηχανισμούς του κράτους και θα αποδίδονται στην τοπική αυτοδιοίκηση, όπως είναι ο φόρος ακίνητης περιουσίας.
- Θα επιφυλάσσεται στον κοινό νομοθέτη η αρμοδιότητα να ορίζει το ύψος αυτών των φορολογικών πόρων, οι οποίοι θα αποδίδονται στην τοπική αυτοδιοίκηση.
- Θα παρέχεται, όμως, ταυτόχρονα, διακριτική ευχέρεια στους επί μέρους ΟΤΑ να αυξομειώνουν κατά ένα ποσοστό (π.χ. 10-20%) το ύψος των

³⁴⁰ ό.π., σ. 63.

³⁴¹ ό.π., σ. 66.

προβλεπόμενων υπέρ της τοπικής αυτοδιοίκησης φόρων, με κριτήρια που θα καθορισθούν από τον κοινό νομοθέτη και με συνυπολογισμό της ανταποδοτικότητας των φόρων αυτών.

Κλείνοντας, πρέπει να καθοριστεί ειδική συνταγματική ρύθμιση για την άσκηση εποπτείας στους ΟΤΑ, χρειάζεται να υπάρξει συνταγματική κατοχύρωση υποχρεωτικής διαβούλευσης και νομοθετικής πρωτοβουλίας για τη συμμετοχή στο νομοθετικό έργο των θεσμικών φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης και, τέλος, είναι ανάγκη γενναίων συνταγματικών τροποποιήσεων ως προς το εκλογικό σύστημα στο χώρο της τοπικής αυτοδιοίκησης και, ειδικότερα, η συνταγματική οριοθέτηση του εκλογικού συστήματός της, καθώς, επίσης, και ο συνταγματικός περιορισμός των αυτοδιοικητικών θητειών σε τρεις, προκειμένου να τεθεί από τους ίδιους τους αιρετούς των τοπικών οργανισμών, τόσο σε συμβολικό όσο και σε ουσιαστικό επίπεδο, το ζήτημα αντίστοιχων αλλαγών σε όλα τα επίπεδα των αντιπροσωπευτικών θεσμών του ελληνικού κράτους.

Είναι απολύτως σαφές ότι πολλοί πολίτες ταλαιπωρούνται κατά τη διάρκεια της επαφής τους με τους φορείς και τις υπηρεσίες της τοπικής αυτοδιοίκησης, χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι το όλο οικοδόμημα της τοπικής αυτοδιοίκησης πάσχει. Εντούτοις, είναι δεδομένο ότι οι Ο.Τ.Α. στην Ελλάδα θα ήταν δυνατόν να λειτουργήσουν περισσότερο αποτελεσματικά και διάφανα, καθώς και να αποδώσουν στο έργο το οποίο τους ζητάνε οι πολίτες και για το οποίο υποβάλλονται σε τόσες οικονομικές θυσίες, με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα παγιωθούν οι αδήριτης ανάγκης διαρθρωτικές αλλαγές και μεταρρυθμίσεις³⁴².

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να παρουσιαστούν ορισμένες προτάσεις καταπολέμησης της διαφθοράς και της κακοδιοίκησης στο χώρο της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης, σύμφωνα πάντα με τις διάφορες εκθέσεις του συνηγόρου του πολίτη και του γενικού επιθεωρητή δημόσιας διοίκησης για τους ΟΤΑ. Συγκεκριμένα, προτείνεται³⁴³:

- η επαναφορά του κωλύματος εντοπιότητας για υπαλλήλους ή λειτουργούς των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των φορέων τους,
- η κατανομή των αρμοδιοτήτων και του ανθρώπινου δυναμικού ανά φορέα ή ανά υπηρεσία των Ο.Τ.Α., σύμφωνα, πάντα, με τις πραγματικές ανάγκες και με άκρως ορθολογικά κριτήρια, όπως, για παράδειγμα, με τη δημιουργία νέων οργανογραμμάτων με οργανωτική ανάπτυξη η οποία περιλαμβάνει σχεδιασμό θέσεων εργασίας, και όχι συνωστισμό σε ορισμένες καλύτερα αμειβόμενες θέσεις εργασίας με διάφορες μεθόδους του διοικητικού δικαίου, όπως, λόγου χάριν, με μετατάξεις και με αποσπάσεις,
- η θέσπιση εσωτερικής κινητικότητας του ανθρώπινου δυναμικού των Ο.Τ.Α. με συχνή εναλλαγή στις θέσεις ευθύνης,
- η ιδιωτικοποίηση όλων εκείνων των τομέων της τοπικής αυτοδιοίκησης οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στο ρόλο αυτής ως *imperium* και *fiscus*, χωρίς,

³⁴² Βενετσανοπούλου Γ. Μ., (2014), Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση: Ελεγκτικοί μηχανισμοί, ό.π., σ. 34.

³⁴³ Αργυριάδης Δ., Βαβούρας Ι., Καββαδία Ε., Μανωλάς Γ., Ράικος Δ., Ρακιντζής Λ., Συρμαλή Μ.-Ε. και Χλέτσος Μ., (2011), Διακυβέρνηση και διαφθορά, επιμ. Βαβούρας Ι. και Τσίρης Π., εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, σσ. 126 - 128.

ωστόσο, η τοπική αυτοδιοίκηση να απωλέσει, σε καμία απολύτως περίπτωση, τον ελεγκτικό ή τον ρυθμιστικό της ρόλο,

- η διαμόρφωση νέου μισθολογίου των υπαλλήλων και των λειτουργών των Ο.Τ.Α. και των φορέων τους, το οποίο θα διέπεται από πλήρως αξιοκρατικά κριτήρια, αλλά και θα συνδέει και θα εναρμονίζει την αμοιβή τους με την παραγωγικότητά τους,
- η ουσιαστική αξιολόγηση όλων των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού τους βάσει στόχων οι οποίοι θα τεθούν ως μέρος των στρατηγικών προγραμμάτων που θα καταρτιστούν,
- η δραστική μείωση της γραφειοκρατίας στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης μέσω της συνεχούς και της αδιάκοπης απλούστευσης των διαφόρων γραφειοκρατικών διαδικασιών, όπως είναι, να αναφερθεί, εδώ, για παράδειγμα, η διεκπεραίωση των περισσότερων τοπικών υποθέσεων με συστήματα υπηρεσιών μίας στάσης (one's man job και one stop shop), όπου αυτό καθίσταται εφικτό, καθώς, επίσης, και μέσω της πλήρους ανάπτυξης και εφαρμογής της λεγόμενης ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (e-government),
- η συνεχής ενίσχυση της διαφάνειας της διοικητικής δράσης στους τοπικούς οργανισμούς. Ήδη, άλλωστε, το Υπουργείο Εσωτερικών απαίτησε από τους Ο.Τ.Α. σωρεία διοικητικών πράξεων να αναρτώνται στο διαδίκτυο, κυρίως μέσω της γνωστής ηλεκτρονικής εφαρμογής «Διαύγεια» και του ηλεκτρονικού συστήματος Ανοιχτής Διακυβέρνησης (Open Government),
- η στελέχωση των υπηρεσιακών και των πειθαρχικών συμβουλίων των Ο.Τ.Α. και των φορέων τους με ικανούς και συνάμα επιμορφωμένους προς τούτο υπαλλήλους και λειτουργούς, με σκοπό τις αντικειμενικότερες κρίσεις αλλά και την ουσιαστικότερη απονομή του πειθαρχικού δικαίου,
- ο αυτοπεριορισμός και ο περιορισμός των συνδικαλιστών των τοπικών οργανισμών στα αμιγώς συνδικαλιστικά τους καθήκοντα,
- η σημαντική ενίσχυση των μηχανισμών και των συστημάτων ελέγχου και αυτοελέγχου στην τοπική αυτοδιοίκηση, με ουσιαστικότερο, αλλά και με αποτελεσματικότερο έλεγχο από τις αποκεντρωμένες περιφέρειες του κράτους στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού, καθώς, επίσης, και με την εισαγωγή του ελέγχου στις δημοτικές επιχειρήσεις. Σημαντικότατο βήμα για τη βελτίωση της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης αναμένεται να αποτελέσει και η εισαγωγή του θεσμού του εσωτερικού ελέγχου στις υπηρεσίες και στους φορείς των Ο.Τ.Α., αλλά και η αξιολόγηση αυτών η οποία επιβάλλεται από διάφορες οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρόλα αυτά, σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να ενισχυθούν με επιπρόσθετο προσωπικό οι ζωτικής σημασίας, από κάθε άποψη, υπηρεσίες επιθεώρησης. Επομένως, να επισημανθεί, σε αυτό το σημείο, ότι μείζον ζήτημα για την υλοποίηση όλων των ανωτέρω αποτελεί, αναμφισβήτητα, η ενίσχυση της ικανότητας, της εκπαίδευσης, καθώς και της ατομικής και της συλλογικής προσπάθειας του στελεχιακού δυναμικού των ελεγκτικών σωμάτων, μηχανισμών και υπηρεσιών,
- η παροχή κινήτρων στους πραγματικά άξιους υπαλλήλους και λειτουργούς των Ο.Τ.Α. και η προσπάθεια για όσο το δυνατόν περισσότερη υπευθυνότητα από πλευράς των προϊσταμένων κατά τη σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησής τους, διότι εμφανίζεται πολύ συχνά το φαινόμενο όλοι σχεδόν οι υπάλληλοι και οι λειτουργοί να έχουν βαθμολογηθεί ως άριστοι με άμεση συνέπεια τα υπηρεσιακά συμβούλια των τοπικών οργανισμών να αδυνατούν να επιλέξουν τους πραγματικά άριστους και οι αποφάσεις τους να ακυρώνονται από τα διοικητικά δικαστήρια,

- οι υπηρεσιακώς προϊστάμενοι των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης να ασκούν τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά τους ως μονομελή πειθαρχικά όργανα, αντί να παραπέμπουν τις υποθέσεις στα πειθαρχικά συμβούλια,
- κατά την προαγωγή τους, τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι λειτουργοί των Ο.Τ.Α., να τοποθετούνται σε κάποια άλλη υπηρεσία, επειδή ουκ ολίγες φορές παρατηρείται το φαινόμενο της αδυναμίας επιβολής σε πρώην ισόβαθμους συναδέλφους τους,
- οι ΟΤΑ καταβάλλουν σε τρίτους για αποζημιώσεις τεράστια χρηματικά ποσά για πράξεις ή παραλήψεις από δόλο ή βαρεία αμέλεια των υπαλλήλων τους και των λειτουργών τους κατά τη διάρκεια της ενάσκησης των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους. Σύμφωνα με την υφιστάμενη νομοθεσία, προβλέπεται ο καταλογισμός των καταβληθέντων χρηματικών ποσών στους υπαιτίους υπαλλήλους και λειτουργούς, αλλά αυτό σπανίως πραγματοποιείται και χρειάζεται να ενεργοποιηθεί. Η συνένωση των Ο.Τ.Α. α' βαθμού η οποία προβλέπεται από το νόμο 3852/2010 του «Καλλικράτη» και, παράλληλα, η θέσπιση ουσιαστικότερου, αποδοτικότερου και αποτελεσματικότερου ελέγχου από την κεντρική διοίκηση προς τους τοπικούς οργανισμούς μπορεί να υλοποιήσει όλα τα προαναφερθέντα,
- η άσκηση από τα αρμόδια όργανα λεπτομερέστατου διοικητικού και διαχειριστικού ελέγχου νομιμότητας στις σχετικές πράξεις των διοικητικών οργάνων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, καθώς, επίσης, και στην προέλευση των προσωπικών περιουσιακών τους στοιχείων, λαμβανομένης υπόψη και της ιδιομορφίας ότι τα ηγετικά στελέχη των συγκεκριμένων φορέων είναι αιρετά, με άμεσο αποτέλεσμα να καθίσταται ιδιαίτερα δυσχερής σε πάρα πολλές περιπτώσεις η άσκηση των ως άνω ελέγχων, κυρίως του διοικητικού και του διαχειριστικού, κατά τη διάρκεια της πενταετούς πλέον με τον «Καλλικράτη» θητείας τους,
- η αυστηρότατη τήρηση των νομικών διατάξεων περί προμηθειών και επιβολή ποινών στις περιπτώσεις σχετικών παραβάσεων,
- η θέσπιση κοινού ωραρίου λειτουργίας, υποδοχής και εξυπηρέτησης του κοινού για τις υπηρεσίες των Ο.Τ.Α., οι οποίες εδρεύουν εντός της ίδιας περιφέρειας,
- η μέριμνα της στελέχωσης νευραλγικών θέσεων των φορέων της τοπικής αυτοδιοίκησης με άξια, ικανά και αυξημένων τυπικών και ουσιαστικών προσόντων στελέχη και, τέλος,
- η διαμόρφωση συλλογικής συνείδησης (γαλλιστί *esprit de corps*), μέσω της διεξαγωγής πλήρως εξειδικευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων, τόσο για τους αιρετούς εκπροσώπους, όσο και για τα στελέχη και το υπόλοιπο διοικητικό και τεχνικό προσωπικό των ΟΤΑ, όπου θα γίνεται λεπτομερής ενημέρωση σχετικά με το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, καθώς, επιπροσθέτως, και σχετικά με το ισχύον πλέγμα των διοικητικών διαδικασιών, της νομοτεχνικής παραμέτρου, αλλά και των συγκεκριμένων ζητημάτων ενασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού των τοπικών οργανισμών.

Συνοψίζοντας, η μεταρρυθμιστική τεχνική και πρακτική (reform engineering), η οποία πρόκειται να χρησιμοποιηθεί στην τοπική αυτοδιοίκηση, χρειάζεται, μεταξύ πολλών άλλων, θεσμική μνήμη, παραδειγματικά πρότυπα, ωριμότητα των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών, νέο αξιακό πλαίσιο, ισχυρή πολιτική βούληση, ευρύτερη πολιτική συναίνεση, διάγνωση των προβλημάτων, μελέτη των πιθανών λύσεων, σαφή διατύπωση συγκεκριμένων στόχων, απλό και ξεκάθαρο κανονιστικό πλαίσιο, λήψη διοικητικών

μέτρων εφαρμογής του ισχύοντος κανονιστικού πλαισίου, πλήρη χωροθέτηση, ταξινόμηση και κωδικοποίηση των κανονιστικών ρυθμίσεων, των διοικητικών μέτρων και των διοικητικών δράσεων, επιτελική διοίκηση και οργανωτική δομή, ηλεκτρονικές ή ψηφιακές υπηρεσίες μίας στάσης (one stop shop) για μείωση της κακοδιοίκησης, της διαφθοράς και της γραφειοκρατίας και απλούστευση των διαδικασιών, αποκέντρωση των υπηρεσιών και των αρμοδιοτήτων εντός των ΟΤΑ για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, αναδιοργάνωση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών και των Κέντρων Εξυπηρέτησης Δημοτών, αποφυγή της σύγχυσης και της αλληλοεπικάλυψης των αρμοδιοτήτων μεταξύ των οργάνων και των υπηρεσιών των ΟΤΑ, που αποτελεί τη χαίνουσα πληγή σχεδόν του συνόλου του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα, μεταφορά περισσότερων αρμοδιοτήτων στους ΟΤΑ, ωστόσο ορθολογικά κατανεμημένων ανά υπηρεσία και με αντίστοιχη μεταφορά πόρων από την κεντρική διοίκηση στην τοπική αυτοδιοίκηση αλλά και με προσαρμογή των δομών στη νέα προκύπτουσα διοικητική πραγματικότητα, γεγονός το οποίο θα καταστήσει το σύνολο των τοπικών οργανισμών πραγματικά ισχυρούς, οικονομικά αυτοτελείς, αλλά και αυτοδιοικητικούς, όπως επιτάσσει και το άρθρο 102 του ισχύοντος συντάγματος, νέο ηλεκτρονικό σύστημα διαρκούς κινητικότητας του προσωπικού βάσει των πραγματικών αναγκών των ΟΤΑ με διαφανείς και πλήρως αξιοκρατικούς όρους, όπως προβλέπει και ο νόμος 4369/2016 και οι σχετικές διατάξεις του νέου νόμου 4440/2016³⁴⁴, νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και επιλογής στελεχών των ΟΤΑ, περισσότερο αξιοκρατικό αλλά και δημοκρατικό, στη λογική της ολικής αξιολόγησης των 360 μοιρών, δηλαδή της αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους και των υφισταμένων από τους προϊσταμένους του πρόσφατου νόμου 4369/2016, βάσει των τυπικών και των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων και βάσει της επίτευξης των τιθέμενων στόχων στον οργανισμό από αυτούς, μέσω κυρίως των προβλεπόμενων για τη Διοίκηση μέσω Στόχων και για τη μέτρηση της αποδοτικότητας του νόμου 3230/2004, πιθανές νέες συγχωνεύσεις ΟΤΑ με σκοπό τη βελτίωση των δυνατοτήτων απορρόφησης των διαφόρων χρηματοοικονομικών πόρων από αυτούς αλλά και την αύξηση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων τους, νέες συγχωνεύσεις των υπηρεσιών των τοπικών οργανισμών με σκοπό τον όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερο τόσο συντονισμό όσο και έλεγχο των δραστηριοτήτων μέσω της σταδιακής μείωσης του εύρους εποπτείας των προϊσταμένων αρχών³⁴⁵.

Χρειάζεται, ακόμα, η συμμετοχή των τοπικών κοινωνιών στις διαδικασίες λήψης σημαντικών αποφάσεων των τοπικών οργανισμών, όπως, άλλωστε, προβλέπει και το άρθρο 76 του νόμου 3852/2010 με την εξαιρετικά καινοτόμο θεσμοθέτηση, για παράδειγμα, των «Δημοτικών Επιτροπών Διαβούλευσης», κατάρτιση επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους ΟΤΑ, όπως, εξάλλου, προβλέπουν τόσο τα άρθρα 203-207 του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (νόμος 3463/2006) περί υποχρέωσης κατάρτισης επιχειρησιακών προγραμμάτων από τους πρωτοβάθμιους τοπικούς οργανισμούς όσο και στο άρθρο 266 του νόμου 3852/2010 περί εκπόνησης πενταετούς Τεχνικού Επιχειρησιακού Προγράμματος (Τ.Ε.Π.) το οποίο εξειδικεύεται κατ' έτος σε Ετήσιο Πρόγραμμα Δράσης (Ε.Π.Δ.) και ετήσιο προϋπολογισμό για τον μεσοπρόθεσμο προγραμματισμό των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ, άρση των διοικητικών εμποδίων για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, σαφής διάκριση μεταξύ των επιτελικών –

³⁴⁴Ν. 4440/2016, ΦΕΚ Α' 224/02-12-2016, «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».

³⁴⁵Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), ό.π., σ. 79.

σχεδιαστικών/στρατηγικών και των εκτελεστικών – επιχειρησιακών αρμοδιοτήτων οι οποίες ανατίθενται στα επιτελικά – σχεδιαστικά/στρατηγικά και στα εκτελεστικά – επιχειρησιακά όργανα αντίστοιχα, σαφής διάκριση μεταξύ των κύριων και των υποστηρικτικών – δευτερευουσών λειτουργιών και δραστηριοτήτων, αναλογία μέσου και στόχου/σκοπού, ανάλυση κόστους και οφέλους, αλληλοτροφοδοτούμενη διατομεακή συνεργασία και συναλληλία, οριζοντοποίηση των λειτουργικών δομών με σκοπό τον καλύτερο συντονισμό των δράσεων, επαρκείς ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους, βελτίωση της οργάνωσης των δομών, όπως, επίσης, και των λειτουργιών των μεταρρυθμιζόμενων τοπικών οργανισμών, ευρύτατη ανάπτυξη και χρήση σχετικά νέας και σύγχρονης τεχνολογίας, επιστημονική και τεχνική υποστήριξη της όλης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας, δημοσιότητα, αλλά και επικοινωνία των αλλαγών τόσο στους εργαζόμενους όσο και στο σύνολο της κοινωνίας, χρήση σαφών χρονοδιαγραμμάτων με, ταυτόχρονα, επαρκή χρονική διάρκεια υλοποίησης του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος, καθώς, τέλος, και όσο το δυνατόν περισσότερο ορθολογική διοίκηση και διαχείριση του μεταρρυθμιστικού προγράμματος με όλα τα μέσα και τα εργαλεία τα οποία προσφέρει η σύγχρονη διοικητική επιστήμη και το νέο μάνατζμεντ.

Να προστεθεί, βέβαια, σε όλες τις παραπάνω μεταρρυθμιστικές τεχνικές και πρακτικές, η δημιουργία εξωτερικών συνεργειών με άλλους δημοσίου ή και ιδιωτικού φορείς του εσωτερικού ή και του εξωτερικού, αλλά και ενός εξωτερικού συστήματος αξιολόγησης για την επιτυχή και, παράλληλα, για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος στην τοπική αυτοδιοίκηση.

Πιο συγκεκριμένα, η μεταρρυθμιστική τεχνική, αλλά και πρακτική στην τοπική αυτοδιοίκηση, εφαρμόζεται και υλοποιείται με την εξής σειρά:

1. Αξιοποιώντας τη θεσμική μνήμη και τα παραδειγματικά πρότυπα, για να εκτιμηθεί η ωριμότητα των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών.
2. Αρχή κάθε μεταρρύθμισης στους ΟΤΑ πρέπει να αποτελεί η δημιουργία ενός νέου αξιακού πλαισίου και ενός οράματος, με την, παράλληλη, διασφάλιση μίας αρκετά ισχυρής πολιτικής βούλησης και, συνάμα, της ευρύτερης δυνατής πολιτικής συναίνεσης.
3. Γίνεται λεπτομερής διάγνωση των προβλημάτων, μελετώνται οι πιθανές λύσεις στα υφιστάμενα προβλήματα και, μετέπειτα, διατυπώνονται και τίθενται συγκεκριμένοι, εφαρμόσιμοι, υλοποιήσιμοι, καθώς, επίσης, και μετρήσιμοι στόχοι.
4. Εκπονείται το νέο κανονιστικό πλαίσιο και, ακολούθως, λαμβάνονται όλα τα αναγκαία διοικητικά μέτρα εφαρμογής της όλης μεταρρυθμιστικής προσπάθειας.
5. Χωροθετούνται, ταξινομούνται, κατηγοριοποιούνται και κωδικοποιούνται οι κανονιστικές ρυθμίσεις, τα μέτρα και οι δράσεις του μεταρρυθμιστικού προγράμματος.
6. Εξασφαλίζονται οι απαραίτητοι και αναγκαίοι άνθρωποι και οικονομικοί πόροι.
7. Οργανώνονται οι δομές και οι λειτουργίες του νέου μεταρρυθμιστικού οικοδομήματος, με πλήρη αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας, μέσω της κατάλληλης επιστημονικής και τεχνικής υποστήριξης.
8. Διασφαλίζεται η δημοσιοποίηση, καθώς και η επαρκής διαβούλευση της διοικητικής μεταρρύθμισης και του επιχειρησιακού σχεδίου ή και του σχεδίου δράσης της διοίκησης για την εφαρμογή της, μέσω, κυρίως, της διαδραστικής επικοινωνίας των φορέων σχεδιασμού, αλλά, επιπλέον, και εφαρμογής και

υλοποίησης της εν λόγω μεταρρύθμισης, με όλους τους απαραίτητους και με όλους τους αναγκαίους κοινωνικούς, πολιτιστικούς, επιστημονικούς, πολιτικούς, οικονομικούς και διοικητικούς φορείς και θεσμούς και, γενικά, με την κοινωνία στο σύνολό της και με τους πολίτες.

9. Δημιουργία οδικού χάρτη με επαρκή χρονική διάρκεια σχεδιασμού και υλοποίησης του μεταρρυθμιστικού εγχειρήματος, όπως, εξάλλου, απαιτεί κάθε μεταρρυθμιστική ενέργεια.
10. Δημιουργία και χρήση εξωτερικών συνεργειών, αλλά και εξωτερικού συστήματος αξιολόγησης του σχεδιασμού και της εφαρμογής των μεταρρυθμιστικών αλλαγών.
11. Συνεχής διασφάλιση μίας ικανής δομής και διάρθρωσης της διοίκησης των τοπικών οργανισμών για την ικανοποιητική διαχείριση και υλοποίηση του όλου μεταρρυθμιστικού προγράμματος, με διαρκή προσαρμογή της στις συχνές, πλέον, μεταβολές τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντός της.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. Ελληνική

1. Chevallier J., (1993), Διοικητική Επιστήμη, επιμ. στα ελληνικά Σπανού Κ., εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
2. Cohen L. and Manion L., (1997), Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας, μετ. Μητσοπούλου Χ. και Φιλοπούλου Μ., επιμ. Παπαγεωργίου Ν., εκδόσεις Έκφραση – Εκπαιδευτική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
3. Gower, (2001), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, μετ. Σαρρής Ν., επιμ. Lock D., 2^η έκδοση, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
4. Grant M. R. and Jordan J., (2015), Βασικές αρχές επιχειρηματικής στρατηγικής, μετ. Κατσαντώνη Δ., επιμ. Κλήμης Γ.-Μ., 2^η έκδοση, εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.
5. Grove A. S., (1996), Μάνατζμεντ Υψηλής Απόδοσης, μετ. Κουκουλά Ε., επιμ. Ανδρέου Μ., εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
6. Haberle P., (2010), Η τοπική αυτοδιοίκηση στον αστερισμό του ευρωπαϊκού συνταγματικού δικαίου, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
7. Hammer M. and Champy J., (1995), Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης: Ένα επαναστατικό μανιφέστο για την επιτυχία, 1^η έκδοση, εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.
8. Metron Analysis, (Μάιος 2013), *Έρευνα Κοινής Γνώμης για την Εικόνα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης: Αντιλήψεις για τη Διαφθορά*, Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ), Αθήνα.
9. Silbiger S., (1998), MBA 10 Ημερών, μετ. Ίκκος Α., εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
10. Weaver C.N., (2000), Management Ολικής Ποιότητας, μετ. Μανωλοπούλου Ε., 2^η έκδοση, εκδόσεις Anubis, Αθήνα.
11. Young L. T., (2011), Πώς να εκπονήσετε ένα επιτυχημένο project, ειδικές εκδόσεις Ελευθερουδάκης, Αθήνα.
12. Αθανασίου Λ., (2000), *Το «μέγεθος» και ο ρόλος του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα: εξελίξεις και συγκρίσεις με άλλες χώρες*, μελέτη στο ΚΕΠΕ, Αθήνα.
13. Αθανασόπουλος Γ. Κ., (1992), Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, τεύχος Α, έκδοση Β, Αθήνα.
14. Αθανασόπουλος Γ. Κ., (2005), Περιφερειακή Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, τεύχος Α, 8^η έκδοση, Αθήνα.
15. Ανδρεαδάκης Σ. Ν. και Βάμβουκας Ι. Μ., (2005), Οδηγός για την εκπόνηση και τη σύνταξη γραπτής ερευνητικής εργασίας: σεμιναριακής, πτυχιακής, διπλωματικής, εκδόσεις Ατραπός, Αθήνα.
16. Ανδρονόπουλος Β. και Μαθιουδάκης Μ., (1988), *Νεοελληνική Διοικητική Ιστορία: Περιφερειακή Διοίκηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Διοικητική Μεταρρύθμιση*, σσ. 16 - 18.
17. Αντωνίου Θ., Γεραπετρίτης Γ., Γώγος Κ., Ηλιάδου Α., Θεοχαροπούλου Ε., Μαυρομούστακου Η., Μουστάκας Μ., Πρεβεδούρου Ε., Σαρμάς Ι., Τσικρικάς Δ., Τσιλιώτης Χ. και Τσιρώνας Α., (2014), Γενικές Αρχές Δημοσίου Δικαίου, επιμ. Αντωνίου Δ. Θ., τόμος 1, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
18. Αργυριάδης Δ., (1998), Για μια δημόσια διοίκηση που αποδίδει και επικοινωνεί με τους πολίτες, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.

19. Αργυριάδης Δ., Βαβούρας Ι., Καββαδιά Ε., Μανωλάς Γ., Ράικος Δ., Ρακιντζής Λ., Συρμαλή Μ.-Ε. και Χλέτσος Μ., (2011), Διακυβέρνηση και διαφθορά, επιμ. Βαβούρας Ι. και Τσίρης Π., εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
20. Βενετσανοπούλου Γ. Μ., (2000), Ιστορία και πολιτική της αποκέντρωσης και αυτοδιοίκησης, σημειώσεις μαθήματος, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
21. Βενετσανοπούλου Γ. Μ., (2002), Ιστορία και πολιτική της αποκέντρωσης και αυτοδιοίκησης, σημειώσεις μαθήματος, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
22. Βενετσανοπούλου Γ. Μ., (2002), Η θεσμική διαδρομή της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
23. Βενετσανοπούλου Γ. Μ., (2014), Κακοδιοίκηση και διαφθορά στη Δημόσια Διοίκηση: Ελεγκτικοί μηχανισμοί, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
24. Βενετσανοπούλου Μ., (2014), Η αναγκαιότητα των ελεγκτικών μηχανισμών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, πρακτικά της εκδήλωσης *Τοπική Αυτοδιοίκηση: Οικονομική Διαχείριση, Ανάπτυξη και Έλεγχος* που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του πολυσυνεδρίου Money Show, Σχολή Επιστημών Οικονομίας και Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
25. Βούζας Φ., (2010), Συστήματα Βελτίωσης Ποιότητας και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σημειώσεις μαθήματος, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (Master in Business Administration - MBA), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
26. Βουλή των Ελλήνων, Διαρκής Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης, (03-05-2010), *Ομιλία Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κ. Γ. Ραγκούση με θέμα το σχέδιο νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης- Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, Αθήνα.
27. Βουλή των Ελλήνων, Διαρκής Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης, (2010), *Αιτιολογική Έκθεση του Σχεδίου Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, Αθήνα.
28. Βουλή των Ελλήνων, Διαρκής Επιτροπή Δημόσιας Διοίκησης, Δημόσιας Τάξης και Δικαιοσύνης, (2010), *Παράρτημα Αιτιολογικής Έκθεσης του Σχεδίου Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, Αθήνα.
29. Γενικό Λογιστήριο του Κράτους, (2010), *Έκθεση 5 – 9 / 5 / 2010 (άρθρο 75, παράγραφος 1, του Συντάγματος) στο Σχέδιο Νόμου του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, Αθήνα.
30. Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, (2004), *Ετήσια Έκθεση 2003*, Αθήνα.
31. Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης, (Ιούλιος 2012), *Ετήσια Έκθεση 2011*, Αθήνα.
32. Γεραγός Κ., (1916), Νομοθεσία δήμων και κοινοτήτων, Αθήνα.
33. Γερογιάννη Ι. Μ., (2011), Καλλικράτης και Κοινωνία των Πολιτών: οι νέοι θεσμοί: η Επιτροπή Διαβούλευσης, τα Συμβούλια Μεταναστών, ο

- Συμπαραστάτης του Δημότη και του Πολίτη, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
34. Γεωργόπουλος Ν. Β., (2002), *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
35. Γεωργούλης Χ. Σ., (1997), *Τοπική και Περιφερειακή Αυτοδιοίκηση στην Ευρωπαϊκή Ένωση*, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
36. Γκέκας Ρ., (Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2016), Η διεθνής εμπειρία από τη διακυβέρνηση των μητροπολιτικών περιοχών, *περιοδικό manager της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)*, τεύχος 41, σσ. 70 – 72.
37. Γκούσκος Δ., (2006), *Στρατηγική ανάλυση: ανάλυση PEST, ανάλυση SWOT*, όπως το συγκεκριμένο άρθρο δημοσιεύτηκε στο(ν) διαδικτυακό τόπο/ιστότοπο <http://www.conta.uom.gr> , (Πρόσβαση την 08 – 04 – 2015).
38. Γούπιος Γ., (Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2016), Ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός της τοπικής αυτοδιοίκησης, *περιοδικό manager της Ελληνικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ)*, τεύχος 41, σσ. 56 – 58.
39. Δαγτόγλου Π., (1991), *Συνταγματικό Δίκαιο, Ατομικά Δικαιώματα*, τόμος Β΄.
40. Δαγτόγλου Δ. Π., (1997), *Γενικό Διοικητικό Δίκαιο*, 4^η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
41. Δαμουλιάνου Χ., (09/01/2011), Για ένα νέο εργασιακό και επιχειρηματικό πολιτισμό, *Καθημερινή*.
42. Δεκλερής Μ., (εισ. - επιμ.), (1989), *Διοίκηση Συστημάτων*, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
43. Δήμος Αθηναίων, (2014), *Απολογισμός πεπραγμένων δημοτικής αρχής για τα έτη 2011, 2012, 2013*, Αθήνα.
44. Δήμος Αθηναίων, (2014), *Οδηγός του δημότη. Υποχρεώσεις και δεσμεύσεις του δήμου – Χάρτα δικαιωμάτων και υποχρεώσεις του δημότη*, συγγρ. - επιμ. Ιωαννίδης Ο., Αθήνα.
45. Δρακάτου Κ. Γ., (1984), *Στατιστική*, 2^η έκδοση, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
46. Δραπανιώτης Ι., (2004), *Επιχειρηματική Ηθική και Εσωτερικός Έλεγχος*, ΣΕΒ, Αθήνα.
47. Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, (2001), *Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση – Λευκή Βίβλος, COM (2001), 428 τελικό*, Βρυξέλλες.
48. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ομάδα Δράσης για την Ελλάδα, (Ιούλιος 2014), *Έβδομη Έκθεση Δραστηριοτήτων*.
49. Ζαφειρόπουλος Κ., (2005), *Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
50. Ζαφειρόπουλος Κ., (2010), *Στατιστική ανάλυση με χρήση Η/Υ: βοηθητικές σημειώσεις για SPSS, σημειώσεις για τα ανοιχτά μαθήματα*, Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
51. Θεοδώρου Ε. Θ., (1982), *Θέματα της τοπικής αυτοδιοίκησης: άρθρα και μελέτες των δημάρχων*, εκδόσεις Αφοί Τολίδη, Αθήνα.
52. Θεοδώρου Ε. Θ., (1995), *Η ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση*, τόμος 1, εκδόσεις Αφοί Τολίδη, Αθήνα.
53. Θεοδώρου Ε. Θ., (1996), *Η ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση*, τόμος 3, εκδόσεις Αφοί Τολίδη, Αθήνα.
54. Θεοδώρου Δ. Ι., (2013), *Οι δαπάνες των ΟΤΑ*, 10^η έκδοση, Θεσσαλονίκη.
55. Θεοφανίδης Σ., (1989), *Εγχειρίδιο Αποτελεσματικής Διοίκησης Δημοσίων Υποθέσεων*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
56. Θεοφανίδης Σ., (1999), *Ποιος είναι ηγέτης: Η ποιότητα της ηγεσίας*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

57. Θερίου Ν., (2002), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
58. Θερίου Ν., (2005), Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων, 2^η έκδοση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
59. Ίδρυμα Μεσογειακών Μελετών, (2012), Καλλικράτης: Μοντέλα Βιώσιμης Περιφερειακής Ανάπτυξης: Η περίπτωση της Κρήτης, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
60. Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις. Νέες Τάσεις και Πρακτικές, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
61. Ιορδάνογλου Δ., Τσακαρέστου Μ., Τσενέ Λ., Λεάνδρος Ν. και Ιωαννίδης Κ., (2016), Ηγέτες του μέλλοντος, εκδόσεις Πεδίο, Αθήνα.
62. Κανελλοπούλου – Μαλούχου Α. Μ. – Ν., (2006), *Οι έλεγχοι στους ΟΤΑ: Προτάσεις για τον εξορθολογισμό και την αποτελεσματικότητα του συστήματος*, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ), Αθήνα.
63. Κανελλοπούλου – Μαλούχου Α. Μ. – Ν., (Δεκέμβριος 2006), Ένα τρίπτυχο για τον εξορθολογισμό και την αποτελεσματικότητα των ΟΤΑ, εισήγηση στην ημερίδα με θέμα *Διαφάνεια και Αυτοδιοίκηση, Διαδικασίες Ελέγχου και Αποτελεσματικότητα*, Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων Ελλάδας (ΚΕΔΚΕ)/Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ)/Συνήγορος του Πολίτη (ΣτΠ), Αθήνα.
64. Κάππας Χ. Θ., (2011), *Η μεταρρύθμιση του «Καλλικράτη» ως ένα νέο σύστημα διακυβέρνησης στην τοπική αυτοδιοίκηση*, εργασία με σκοπό την απόκτηση πιστοποίησης παρακολούθησης, κύκλος ανώτερων σεμιναρίων με θέμα *Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, Βιώσιμη Ανάπτυξη και Διοικητική Μεταρρύθμιση*, Κέντρο Διακυβέρνησης και Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΚΕΔΙΒΑ), Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
65. Κάππας Χ. Θ., (2012), *Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση: Η περίπτωση του Ο.Α.Ε.Δ.*, διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) στη Δημόσια Διοίκηση με κατεύθυνση Σύγχρονες Μέθοδοι Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημόσιο Μάνατζμεντ - Public Management), Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
66. Καραγεώργου Ι. Β., (2013), Η αρχή της διαφάνειας στην ενωσιακή έννομη τάξη: όψεις μιας αναδυόμενης νομικής αρχής, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
67. Καρκατσούλης Γ. Π., (2004), Το κράτος σε μετάβαση: από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μάνατζμεντ» στη «διακυβέρνηση», 1^η έκδοση, εκδόσεις Ι. Σιδέρης, Αθήνα.
68. Κέντρο Διακυβέρνησης και Βιώσιμης Ανάπτυξης (ΚΕΔΙΒΑ), (2011), σημειώσεις από τον κύκλο ανώτερων σεμιναρίων με θέμα *Σύγχρονες μεταρρυθμίσεις στην τοπική αυτοδιοίκηση υπό το φως του νόμου 3852/2010*, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
69. Κέντρο Έρευνας της Ελληνικής Κοινωνίας της Ακαδημίας Αθηνών, *Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση: Η πρόκληση της αναδιοργάνωσης*, Αθήνα.
70. Κέφης Ν. Β., (1995), *Η αποτελεσματικότητα του μάνατζμεντ των δημοσίων επιχειρήσεων και η συμβολή του στην προσέλκυση επενδύσεων του εξωτερικού για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας*, διδακτορική διατριβή, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.

71. Κέφης Ν. Β., (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
72. Κέφης Ν. Β., (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ. Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
73. Κέφης Ν. Β. και Παπαζαχαρίου Π., (2009), Το επιχειρηματικό όραμα σε business plan, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
74. Κέφης Ν. Β., (2011), Η Διοίκηση Ποιότητας στη Νέα Δημόσια Διαχείριση, παραδόσεις μαθήματος, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) στη Δημόσια Διοίκηση με κατεύθυνση Σύγχρονες Μέθοδοι Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημόσιο Μάνατζμεντ - Public Management), Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
75. Κέφης Ν. Β., (2011), Συγχωνεύσεις στο Δημόσιο Τομέα: Σκέψεις για αποτελεσματική εφαρμογή ενός φιλόδοξου εγχειρήματος, πρακτικά του συνεδρίου Money Show, ημερίδα με θέμα *Project Management: Real Cases (Success and Failure Stories)*, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
76. Κέφης Ν. Β., (2014), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Θεωρία και Πρότυπα, 2^η έκδοση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
77. Κιντής Α. Α., (2002), Σύγχρονη στατιστική ανάλυση: συμβολή στην επιστημονική έρευνα και στη λήψη των αποφάσεων, τόμος Α', 4^η έκδοση, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
78. Κίτσος Χ. Π., (1991), Εισαγωγή στην εφαρμοσμένη στατιστική, Αθήνα.
79. Κλειώσης Χ., (1977), Ιστορία της τοπικής αυτοδιοικήσεως (από τους ιστορικούς χρόνους μέχρι σήμερα), Αθήνα.
80. Κλειώσης Π. Χ., (1981), Η συνταγματική κατοχύρωση της τοπικής αυτοδιοικήσεως, Αθήνα.
81. Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε., Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης, (2010), *Επιχειρησιακό Σχέδιο Δράσης για τη Μετάβαση στη "Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης"*, Αθήνα.
82. Κοκκίδου Α., (2008), Διοικητική εποπτεία και δημοσιονομικός έλεγχος στους α' βαθμικούς ΟΤΑ, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
83. Κόλλιας Α., (2007), Εφαρμογές στατιστικών αναλύσεων στις κοινωνικές επιστήμες, πανεπιστημιακές σημειώσεις, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
84. Κοντιάδης Ξ. και Απίστουλας Δ., (2006), Μεταρρύθμιση του κοινωνικού κράτους και τοπική αυτοδιοίκηση: συντονισμός και δικτύωση των δομών κοινωνικής πολιτικής σε τοπικό επίπεδο, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
85. Κοντιάδης Ξ., (2007), Μεταρρύθμιση του Κοινωνικού Κράτους και Τοπική Αυτοδιοίκηση, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
86. Κόρσος Δ., (1995), Διοικητικό Δίκαιο, Γενικό Μέρος, εκδόσεις Αντ. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
87. Κόρσος Δ., (2005), Διοικητικό Δίκαιο: Γενικό Μέρος, 3^η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα - Κομοτηνή.
88. Κτιστάκη Ν. Σ., (2009), Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

89. Κτιστάκη Ν. Σ., (2014), Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
90. Κωστόπουλος Ι. Τ., (2014), Τοπική δημοκρατία και ευρωπαϊκή ολοκλήρωση, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
91. Λαδιάς Α. Χ., (2013), Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της περιφερειακής ανάπτυξης στην Ελλάδα, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
92. Λαδιάς Α. Χ., (2014), Ειδικά θέματα τοπικής αυτοδιοίκησης, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
93. Λαδιάς Α. Χ., (2015), Οι ευρωπαϊκές περιφέρειες σήμερα, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
94. Λιαρμακόπουλος Λ., (2003), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Σχεδίαση, οργάνωση, έλεγχος και βελτίωση της ποιότητας, εκδόσεις Λύχνος, Αθήνα – Πάτρα.
95. Λογοθέτης Ν., (2005), Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας: Από τον Deming στον Taguchi και το SPC, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
96. Λύτρας Α. Σ., (1993), Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης (νομική θεώρηση), εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
97. Μαΐστρος Γ. Π., (2009), Τα τρία κύματα μεταρρυθμίσεων της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα [1975 - 2015+]: μήπως ήλθε η ώρα του δεύτερου κύματος μεταρρυθμίσεων;, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
98. Μακρίδης Σ., (2007), *Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις*, διδακτορική διατριβή, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
99. Μακρυδημήτρης Α., Χρυσανθάκης Χ., Κουλούρης Δ. Ν. και Οικονόμου Κ. Α., (1996), “Ombudsman”: ο έλεγχος της κακοδιοίκησης στην Ελλάδα και την Ευρώπη, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
100. Μακρυδημήτρης Α. και Πραβίτα Μ. - Η., (2012), Δημόσια Διοίκηση: στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, 5^η έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
101. Μανιτάκης Α., (2012), Ομιλία του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, πρακτικά συνεδρίου του Economist, *16η Συζήτηση Στρογγυλής Τραπέζης με την Ελληνική Κυβέρνηση, (Transforming uncertainty into stability, wisdom and growth)*, Αθήνα.
102. Μανιτάκης Α., (Ιούλιος 2012), Προγραμματικές δηλώσεις στη Βουλή του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, πρακτικά της ολομέλειας της Βουλής, *Συζήτηση επί των προγραμματικών δηλώσεων της κυβέρνησης*, Αθήνα.
103. Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά Α., (2004), Διοικητικό Δίκαιο: Εισαγωγή – Θεμελιώδεις Έννοιες, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
104. Μαρκαντωνάτου – Σκαλτσά Γ. Α., (2005), Δημόσια Διοίκηση και Συλλογικά Όργανα, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
105. Μαρούδας Σ. Θ., (2009), *Ανθρώπινος Παράγοντας και Ποιότητα στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα*, διδακτορική διατριβή, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
106. Μάτσας Ι., (2000 – 2001), *Από τη διασφάλιση της ποιότητας στη διαχείριση της ποιότητας*, ετήσια έκδοση, Plant Management: Μέθοδοι, Αθήνα.
107. Μίντζμπεργκ Χ., Άλστραντ Μπ. και Λάμπελ Τζ., (2004), Το Σαφάρι της Στρατηγικής – Εισαγωγή στη Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.

108. Μιχαλόπουλος Ν., (2001), Μέθοδοι διοίκησης και οργάνωσης των σχέσεων κράτους – πολίτη σε *Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών, Αθήνα.
109. Μιχαλόπουλος Ν., (2003), Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο Management, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
110. Μουστάκας Σ. Μ., (2000), Οι αρμοδιότητες της νομαρχιακής αυτοδιοικήσεως: σκέψεις και προβληματισμοί επί του προτύπου διοικήσεως σε επίπεδο νομού με αναφορές στο συγκριτικό δίκαιο, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
111. Μουστάκας Σ. Μ., (2008), Τα Σώματα Επιθεωρητών - Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης στη Γαλλία: Ο θεσμός και ο ρόλος του στη γαλλική Κρατική Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
112. Μουστάκας Σ. Μ., (2011), Διοίκηση και Διαχείριση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, παραδόσεις μαθήματος, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) στη Δημόσια Διοίκηση με κατεύθυνση Σύγχρονες Μέθοδοι Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημόσιο Μάνατζμεντ – Public Management), Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
113. Μουστάκας Σ. Μ., (2012), *Το πρόγραμμα «Καλλικράτης»*: Συνέχεια και ρήξεις στη σύγχρονη φυσιογνωμία της ελληνικής τοπικής αυτοδιοίκησης, Επιθεώρηση Δημοσίου Δικαίου και Διοικητικού Δικαίου, τόμος 56, τεύχος 4, σσ. 844 – 898.
114. Μουστάκας Σ. Μ. και Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (1999), *Οι αναγκαστικές συνενώσεις «Δήμων» και «Κοινοτήτων» και το Συμβούλιο της Επικρατείας: Σχολιασμός των Αποφάσεων 699/1999 και 700/1999 του Σ.τ.Ε.*, Επιθεώρηση Αποκέντρωσης, Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Περιφερειακής Ανάπτυξης, τεύχος Νο 17, σσ. 13 – 32.
115. Μπαμπαλιούτας Π. Λ., (2003), *Ο θεσμός της διοικητικής αποκέντρωσης*, διδακτορική διατριβή, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
116. Μπαμπαλιούτας Π. Λ., (2007), Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τόμος 1, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
117. Μπαμπαλιούτας Π. Λ., (2013), Το σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τόμος 2, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
118. Μπαμπαλιούτας Π. Λ. και Μητσόπουλος Σ. Κ., (2014), Ευρωπαϊκή ολοκλήρωση και περιφερειακή πολιτική της Ε.Ε., εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
119. Μπέσιλα – Βήκα Ε., (1995), Το συνταγματικό πλαίσιο του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης, εκδόσεις Αφοί Π. Σάκκουλα, Αθήνα.
120. Μπέσιλα – Βήκα Ε., (1998), Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως φορείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα - Θεσσαλονίκη.
121. Μπέσιλα – Βήκα Ε., (1998), Ο ελεύθερος ανταγωνισμός και οι περιορισμοί του, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
122. Μπέσιλα – Βήκα Ε., (2006), Νέος δημοτικός και κοινοτικός κώδικας-κώδικας νομαρχιακής αυτοδιοίκησης και συμπληρωματικοί των κωδίκων νόμοι, έκδοση Γ, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
123. Μπέσιλα – Βήκα Ε., (2007), Τοπική Αυτοδιοίκηση, τόμος 1, έκδοση Β, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.

124. Μπέσιλα – Βήκα Ε., (2007), Τοπική Αυτοδιοίκηση, τόμος 2, έκδοση Β, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
125. Μπέσιλα – Βήκα Ε., (2008), Τοπική Αυτοδιοίκηση – Ειδικά Θέματα, τόμος 3, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
126. Μπέσιλα – Βήκα Ε., (2010), Τοπική Αυτοδιοίκηση, τόμος 1, έκδοση Γ, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
127. Μπέσιλα – Βήκα Ε., (2011), Τοπική Αυτοδιοίκηση, τόμος 2, έκδοση Δ, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
128. Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2000), Το δικαίωμα της αναφοράς στις αρχές και ο συνήγορος του πολίτη, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
129. Μπέσιλα – Μακρίδη Ε. και Ρομπόκου – Καραγιάννη Α., (2001), Έλεγχος και διοικητική μεταρρύθμιση, σημειώσεις μαθήματος, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
130. Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2001), Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης από το «Σώμα Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης», 2^η έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
131. Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2002), Ο έλεγχος της δημόσιας διοίκησης από το «Σώμα Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης», 3^η έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
132. Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2004), Ο έλεγχος της διοίκησης, τόμος Α, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
133. Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2006), Ο έλεγχος της διοίκησης, τόμος Β, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
134. Μπέσιλα – Μακρίδη Ε., (2010), Ο έλεγχος της διοίκησης, τόμος Α, β' έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
135. Μπουραντάς Δ., (1992), Μάνατζμεντ - Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, εκδόσεις TEAM WORKS Ε.Π.Ε., Αθήνα.
136. Μπουραντάς Δ., (2002), Management. Θεωρητικό Υπόβαθρο και Σύγχρονες Πρακτικές, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
137. Μπουραντάς Δ., (2005), Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
138. Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης, (2001), *Η Κανονιστική Μεταρρύθμιση στην Ελλάδα*, επίσημη μετάφραση Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, ΟΟΣΑ, Παρίσι.
139. Παναγοπούλου Θ. Μ. – Ε., (2000), Οι προσφυγές κατά πράξεων της διοικήσεως ενώπιον των διοικητικών αρχών, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
140. Παναγόπουλος Ι. Θ., (2003), Υπαλληλικό Δίκαιο, έκδοση ΣΤ, εκδόσεις Σταμούλης Αθ., Αθήνα.
141. Παπααρηγορίου Ι. Β., (2006), Εισηγήσεις Διοικητικού Δικαίου, τεύχος πρώτο, έκδοση Γ, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
142. Παπαδάκης Μ. Β., (2007), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τόμος Α', Θεωρία, έκδοση Ε, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
143. Παπαδάκης Μ. Β., (2016), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, τόμος Α', Θεωρία, έκδοση Ζ, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
144. Παπαδημητρόπουλος Δ., (Μάρτιος 2012), Αρχές Ηθικής και Δεοντολογίας στη Δημόσια Διοίκηση, πρακτικά του συνεδρίου *Ηθική και Δεοντολογία στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔ&Α), Αθήνα.

145. Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2002), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Α' έκδοση, εκδόσεις Μπένου Γ., Αθήνα.
146. Παπαχατζής Μ. Γ., (1991), Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα διοικητικού δικαίου, τόμοι Α' και Β', έβδομη έκδοση, Αθήνα.
147. Παυλόπουλος Π., (1983), Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
148. Πετράκος Γ. και Ψυχάρης Γ., (2004), Περιφερειακή ανάπτυξη στην Ελλάδα, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
149. Πετράκος Γ., (2005), Μεθοδολογία στατιστικών ερευνών, σημειώσεις μαθήματος, Τμήμα Οικονομικής και Περιφερειακής Ανάπτυξης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
150. Πετράκος Γ., (2010), Στατιστική 1: ασκήσεις και εφαρμογές, σημειώσεις του μαθήματος Στατιστική 1, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
151. Πετράκος Γ., (2011), Εισαγωγή στη στατιστική της καθημερινότητάς μας, εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
152. Πολύζος Σ., (2011), Διοίκηση και Διαχείριση Έργου: Μέθοδοι και Τεχνικές, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
153. Ράικος Γ. Α., (1984), Παραδόσεις Συνταγματικού Δικαίου, τόμος Β', τεύχος Β, Αθήνα.
154. Ράικος Γ. Α., (2002), Κείμενα ελληνικού δημοσίου δικαίου, τόμος Α, 2^η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
155. Ράικος Γ. Α., (2002), Κείμενα ελληνικού δημοσίου δικαίου, τόμος Β, 2^η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
156. Ράικος Γ. Α., (2002), Συνταγματικό Δίκαιο: Εισαγωγή – Οργανωτικό Μέρος, τόμος 1, τεύχη Α και Β, 2^η έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
157. Ράικος Γ. Α., (2012), Γενική Πολιτειολογία και Συνταγματικό Δίκαιο: Οργανωτικό Μέρος 2, 4^η έκδοση, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
158. Ραμματά Μ., (2011), Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση: ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μανάτζμεντ, 1^η έκδοση, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
159. Ρομπόκου – Καραγιάννη Α., (2001 - 2002), Διοικητική μεταρρύθμιση, σημειώσεις μαθήματος, Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
160. Ρωσίδης Φ. Ι., (2014), Εφαρμογές του επιχειρησιακού μανάτζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση, εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
161. Σιλιγάρδου Α., (2010), *Πολιτικές μεταρρύθμισης στη δημόσια διοίκηση: έρευνα πεδίου στον εργασιακό χώρο των ΚΕΠ*, διπλωματική εργασία, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) Οργανωτικής και Οικονομικής Ψυχολογίας, Τμήμα Ψυχολογίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα.
162. Σουμπενιώτης Δ. και Ματάκος Σ., (2010), Η Στρατηγική Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση, σημειώσεις του μαθήματος Στρατηγική Δημοσίων Οργανισμών, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών (ΠΜΣ) στη Δημόσια Διοίκηση για στελέχη (Master in Public Management - MPM), Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
163. Σπηλιωτόπουλος Π. Ε., (1991), Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου 1, πέμπτη έκδοση, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.

164. Σπηλιωτόπουλος Π. Ε., (2005), Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου 1, ενδέκατη έκδοση (ανατύπωση), εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
165. Στασινόπουλος Μ., (1966), Μαθήματα Διοικητικού Δικαίου, τόμος β', Αθήνα.
166. Συνήγορος του Πολίτη, (Ιανουάριος 2012), *Ετήσια Έκθεση 2011*, Αθήνα.
167. Συνήγορος του Πολίτη, (Ιούλιος 2012), *Συνοπτική έκθεση προτάσεων προς το Υπουργείο Εσωτερικών*, Αθήνα.
168. Συνήγορος του Πολίτη, (Δεκέμβριος 2012), *Προτάσεις χαμηλού δημοσιονομικού κόστους*, ειδική έκθεση, Αθήνα.
169. Συνήγορος του Πολίτη, (Ιούλιος 2013), *Προτάσεις βελτίωσης-απλούστευσης διοικητικών διαδικασιών*, ειδική έκθεση, Αθήνα.
170. Σωτηρέλης Χ. Γ., (2006), Η μεταρρύθμιση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Προκλήσεις και προοπτικές, 2^η έκδοση, εκδόσεις Παπαζήση/ΙΤΑ, Αθήνα.
171. Σωτηρέλης Γ., (2014), *Προτάσεις αναθεώρησης συνταγματικών διατάξεων για την αναβάθμιση της τοπικής αυτοδιοίκησης*, Ινστιτούτο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΙΤΑ) – Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας (ΚΕΔΕ), σσ. 1 - 36.
172. Τάχος Α., (1995), Διοικητική Επιστήμη, τόμος Α', έκδοση β', εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.
173. Τάχος Ι. Α., (2006), Ερμηνεία Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Ν. 2690/1999, όπως τροποποιήθηκε), έκδοση Γ, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα – Θεσσαλονίκη.
174. Τσάτσος Θ. Δ., (1992), Συνταγματικό Δίκαιο, τόμος Β, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
175. Τσιότρας Δ. Γ., (1995), Βελτίωση Ποιότητας, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
176. Τσιότρας Δ. Γ., (2002), Βελτίωση Ποιότητας, 2^η έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
177. Τσουντας Σ. Κ., (1993), Συστήματα εποπτείας επί των Ο.Τ.Α.: το ελληνικό παράδειγμα, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
178. Τύπας Γ. και Κατσαρός Γ., (2006), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία, εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
179. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, (2005), *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) – COMMON ASSESSMENT FRAMEWORK (CAF)*, εκδόσεις Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
180. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Πολιτεία (2005 – 2007), (2005), *Η επανίδρυση της Δημόσιας Διοίκησης*, εκδόσεις Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
181. Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, (2008), *Οδηγός Εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.)*, Γ' έκδοση, εκδόσεις Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
182. Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (Απρίλιος 2010), *Πρόγραμμα «Καλλικράτης»: Σύσταση – Συγκρότηση Δήμων, Περιφερειών και Αποκεντρωμένων διοικήσεων για τη Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης*, Αθήνα.
183. Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2010), *Αιτιολογική Έκθεση του Σχεδίου Νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, Αθήνα.

184. Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2010), *Έκθεση αξιολόγησης συνεπειών ρυθμίσεων του σχεδίου νόμου «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης»*, Αθήνα.
185. Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2010), *Πρόγραμμα «Καλλικράτης»: Οδηγοί συγχωνεύσεων των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου και των Επιχειρήσεων των Δήμων*, 2^η έκδοση, εκδόσεις της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης Α.Ε. (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.), Αθήνα.
186. Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (01.01.2011), *Μήνυμα του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης κ. Γ. Ραγκούση για το νέο ξεκίνημα της αυτοδιοίκησης*, δελτίο τύπου, Αθήνα.
187. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2011), *«Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις»*, Ν. 3979/2011, ΦΕΚ 138/2011, τεύχος Α', Αθήνα.
188. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Συνήγορος του Πολίτη, (Απρίλιος 2012), *Σχέσεις Δημοσίων Υπαλλήλων και Πολιτών: Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*, εκδόσεις Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
189. Υπουργείο Εσωτερικών, (2012), *Δομή και λειτουργία της τοπικής και περιφερειακής δημοκρατίας: Ελλάδα, 2012*, ειδική έκθεση, Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, Διεύθυνση Αναπτυξιακών Προγραμμάτων και Διεθνών Οργανισμών, Τμήμα Σχέσεων με Διεθνείς Οργανισμούς, Αθήνα.
190. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014), *«Η στρατηγική για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση 2014 – 2020»*, Αθήνα.
191. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014), *Το νέο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση του Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020» και το Σχέδιο Δράσης Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης*, Αθήνα.
192. Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014), *Ένταξη της Οριζόντιας Πράξης «Εξειδίκευση Οδικού Χάρτη – Παρατηρητήριο Οικονομικής Αυτοτέλειας των ΟΤΑ – Αναδιοργάνωση Δομών»*, με κωδικό MIS 440869 στα Επιχειρησιακά Προγράμματα, εκδόσεις της Ελληνικής Εταιρείας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης Α.Ε. (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.), Αθήνα.
193. Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, (2014), *Σχέδιο Νόμου για τον Ενιαίο Κώδικα Αυτοδιοίκησης*, Αθήνα.
194. Υπουργείο Εσωτερικών, (Φεβρουάριος-Μάρτιος 2017), *Δελτίο Διεθνών και Ευρωπαϊκών Θεμάτων και Αναπτυξιακού Σχεδιασμού της Τοπικής Αυτοδιοίκησης*, Νο 80/81, ISSN: 2529-0320.
195. Φαναριώτης Π., (1999), *Διοίκηση Δημοσίων Οργανισμών*, εκδόσεις Σταμούλης Αθ., Αθήνα.
196. Χλέπας Ν. Κ., (1994), *Η Πολυβάθμια Αυτοδιοίκηση*, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
197. Χλέπας Ν. Κ., (1998), *Προοπτικές της Τοπικής Δημοκρατίας*, εκδόσεις Αντ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα – Κομοτηνή.
198. Χλέπας Ν. Κ., (2005), *Ο Δήμαρχος*, εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
199. Χλέπας Ν. Κ., (2011), *Ειδικά Θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σημειώσεις μαθήματος*, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.

200. Χολέβας Κ. Γ., (1995), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Management)*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Β. Ξένη

1. Afiah N. N. and Azwari C. P., (2015), *The Effect of the Implementation of Government Internal Control System (GICS) on the Quality of Financial Reporting of the Local Government and its Impact on the Principles of Good Governance: A Research in District, City, and Provincial Government in South Sumatera*, 2nd Global Conference on Business and Social Sciences (GCBSS-2015) on *Multidisciplinary Perspectives on Management and Society*, 17- 18 September, 2015, Bali, Indonesia, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 211, pp. 811-818.
2. Akrivos C., Reklitis P. and Prifti F., (February 2013), *Greek Public Administration Reform: How to Improve Effectiveness of Strategic Changes*, Proceedings of the 2nd International Conference on Integrated Information (IC-ININFO 2012), Budapest, Hungary, August 30-September 3, 2012, Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. 73, pp. 710-717.
3. Al Hijji K. Z., (2014), *Strategic management model for academic libraries*, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 147, pp. 9–15.
4. Ammons D., (2001), *Municipal Benchmarks: Assessing Local Performance and Establishing Community Standards*, Sage editions, London.
5. Anderson W. and Weidner E., (1950), *American City Government*, 2nd edition, Holt editions, New York.
6. Andrews R., Boyne G. A., Meier K. J., O’Toole L. J. and Walker R. M., (2012), *Vertical strategic alignment and public service performance*, Public Administration, Vol. 90, Issue 1, pp. 77–98.
7. Andrews R., (2014), *Cohesiveness of society: The contribution of public management to the cohesiveness of society*, Public Performance and Management Review, Vol. 37, Issue 4, pp. 529–545.
8. Athanassopoulos D. A., (December 1995), *Goal programming and data envelopment analysis (GoDEA) for target-based multi-level planning: Allocating central grants to the Greek local authorities*, European Journal of Operational Research, Vol. 87, Issue 3, pp. 535 – 550.
9. Athanassopoulos D. A. and Triantis P. K., (1998), *Assessing Aggregate Cost Efficiency and the Related Policy Implications for Greek Local Municipalities*, INFOR: Information Systems and Operational Research, Vol. 36, Issue 3, pp. 66 – 83.
10. Auby J.-M. et Auby J.-B., (1991), *Institutions administratives*, Dalloz, Paris.
11. Bagheri J., (2016), *Overlaps between human resources’ strategic planning and strategic management tools in public organizations*, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Business: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 230, pp. 430 – 438.
12. Baker D., (2007), *Strategic Change Management in Public Sector Organisations*, Woodhead Publishing.
13. Bartol T., Budimir G., Dekleva-Smrekar D., Pusnik M. and Juznic P., (2014), *Assessment of research fields in Scopus and Web of Science in the view of*

- national research evaluation in Slovenia*, *Scientometrics*, Vol. 98, Issue 2, pp. 1491–1504.
14. Bauby P., (1998), *Reconstruire l'action publique, Services publics, au service de qui?*, editions La decouverte et Syros.
 15. Bearden W. O. and Teel J. E., (1983), *Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports*, *Journal of Marketing Research*, Vol. 20, No 1, pp. 21 – 28.
 16. Berger B. J., Hertzum M. and Schreiber T., (2016), *Does local government staff perceive digital communication with citizens as improved service?*, *Government Information Quarterly*, Vol. 33, Issue 2, pp. 258-269.
 17. Berman E., (1998), *Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques*, Sage editions, London.
 18. Bigdeli Z. A., Kamal M. M. and De Cesare S., (2013), *Electronic information sharing in local government authorities: Factors influencing the decision-making process*, *International Journal of Information Management*, Vol. 33, Issue 5, pp. 816-830.
 19. Black S., Briggs S. and Keogh W., (2001), *Service quality performance measurement in public/private sectors*, *Managerial Auditing Journal*, Vol.16, No 7, pp. 400 – 405.
 20. Blois K. J., (1974), *The Marketing of Services: An Approach*, *European Journal of Marketing*, Vol. 8, No 2, pp. 137 – 145.
 21. Boaden R. J., (1997), *What is Total Quality Management and Does it Matter?*, *Total Quality Management*, Vol. 8, No 4, pp. 153 – 171.
 22. Bohoris G. A., (1995), *A Comparative Assessment of some Major Quality Awards*, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol. 12, No 7, pp.30 – 43.
 23. Bolwerk W. and Groot N., (2016), *How Trust and Understanding in a Municipal Organization can Lead to more Effective and Credible Leadership*, *Proceedings of the 29th IPMA World Congress WC2015 (28-30 September – 1 October, 2015, Panama)*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol. 226, pp. 269-277.
 24. Bouskila-Yam O. and Kluger N. A., (2011), *Strength-based performance appraisal and goal setting*, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, Issue 2, pp. 137 – 147.
 25. Bovaird T., (2007), *Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services*, *Public Administration Review*, Vol. 67, Issue 5, pp. 846–860.
 26. Bowman C. and Asch D., (1987), *Strategic Management*, McMillan Education.
 27. Bowman J. S., (May – June, 1990), *Ethics in Government: A National Survey of Public Administrators*, Florida State University, *Public Administration Review*, Vol. 50, No 3, pp. 345 – 353.
 28. Broh R. A., (1982), *Managing Quality for Higher Profits*, McGraw – Hill, New York.
 29. Brooks I. and Reast J., (1996), *Re-designing the value chain at Scania trucks*, *Long Range Planning*, Vol. 29, Issue 4, pp. 514–525.
 30. Brown C. T. and Warren M. A., (2011), *Performance management in unionized settings*, *Human Resource Management Review*, Vol. 21, Issue 2, pp. 96 – 106.
 31. Bryson J. M., (1995), *Strategic planning for public and non-profit organizations*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.

32. Budworth H. M. and Mann L. S., (2011), *New Developments in Performance Management*, Human Resource Management Review, Vol. 21, Issue 2, pp. 81 – 158.
33. Budworth H. M. and Mann L. S., (2011), *Performance management: Where do we go from here?*, Human Resource Management Review, Vol. 21, Issue 2, pp. 81 – 84.
34. Campanella J. and Corcoran F. J., (1983), *Principles of Quality Costs*, Quality Progress.
35. Centner J. T. and Kostandini G., (2015), *Local governments want authority to address problems: The case of horizontal drilling and hydraulic fracturing in the United States*, Land Use Policy, Vol. 49, pp. 227-235.
36. Chakravanty B.S., *Measuring Strategic Performance*, Strategic Management Journal, Vol. 7, pp. 437-458.
37. Cheng W. T. L. and Leung Y. T., (2016), *Government protection, political connection and management turnover in China*, International Review of Economics and Finance, Vol. 45, pp. 160-176.
38. Chevallier J., (1997), *Le Service Public*, Que-sais-je, version 4.
39. Cobb G. C., (2002), *From Quality to Business Excellence: A Systems Approach to Management*, ASQ Quality Press, Wisconsin.
40. Collins R. and Belcher K., (1999), *Outsourcing in the chemical and automotive industries: Choice or competitive imperative?*, Journal of Supply Chain Management, Vol. 35, Issue 4, pp. 4–11.
41. Cong X. and Pandya K., (2003), *Issues of knowledge management in the public sector*, Journal of Management Studies, Vol. 39, Issue 1, pp. 25–32.
42. Conteh C., (2012), *Public management in an age of complexity: Regional economic development in Canada*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 25, Issue 6, pp. 464–472.
43. Corrigan P. – P., (1997), *Reconstructing public management. A new responsibility for public and a case study of local government*, International Journal of Public Sector Management, Vol. 10.
44. Crosby P. B., (1979), *Quality is Free*, McGraw – Hill, New York.
45. Cuadrado-Ballesteros B., García-Sánchez I.-M. and Prado-Lorenzo J.-M., (2012), *Effects of different modes of local public services delivery on quality of life in Spain*, Journal of Cleaner Production, Vol. 37, pp. 68–81.
46. Daft R. L., Kendrick M. and Vershinina N., (2008), *Management*, South – Western Cengage Learning.
47. Decenzo D.A. and Robbins S. P., (1999), *Human resource management*, John Wiley and Sons, New York.
48. Deis J. D. and Giroux A. G., (July 1992), *Determinants of Audit Quality in Public Sector*, The Accounting Review, Vol. 67, No 3, pp. 462 – 479.
49. Deming W. E., (1986), *Out of the crisis*, Institute of Technology, Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
50. Deming W. E., (1993), *The New Economics for Industry, Government and Education*, MIT Center of Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
51. DeVoe E. S. and Lyengar S. S., (2004), *Managers' theories of subordinates: A cross-cultural examination of manager perceptions of motivation and appraisal of performance*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 93, Issue 1, pp. 47 – 61.
52. DEXIA, (July 2008), *Sub-national governments in the European Union: organisation, responsibilities and finance*, Paris.

53. Douma S. and Schreuder H., (1991), *Economic Approaches to Organizations*, Prentice – Hall editions, New York.
54. Edvarsson B. and Enquist B., (2006), *Quality improvement in governmental services. The role of change pressure exerted by the “market”*, The TQM Magazine, Vol. 18, No 1, pp. 7 – 21.
55. Ercan G. and Cicekli I., (2007), *Using lexical chains for keyword extraction*, Information Processing and Management, Vol. 43, Issue 6, pp. 1705–1714.
56. Ernst and Young, (1992), American Quality Foundation, International Quality Study, Ernst & Young and the American Quality Foundation, New York.
57. Esteve M., Boyne G., Sierra V. and Ysa T., (2013), *Organizational collaboration in the public sector: Do chief executives make a difference?*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 23, pp. 927–952.
58. European Commission, (2015), *Quality of Public Administration: A Toolbox for Practitioners*, Abridged Version, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
59. European Foundation for Quality Management, (1999), Assessor Scorebook.
60. Evans J. R. and Lindsay W. M., (2005), *The Management and Control of Quality*, Thomson South – Western.
61. Evans J. R. and Lindsay W. M., (2008), *The Management and Control of Quality*, 7th edition, Thomson South – Western.
62. Feigenbaum A. V., (1991), *Total Quality Control*, 3rd edition, McGraw – Hill, New York.
63. Ferlie E., Pettigrew A., Ashburner L. and Fitzgerald L., (1996), *The New Public Management In Action*, Oxford University Press, Oxford.
64. Freeman R. E., (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, MA: Pitman, Boston.
65. Freeman R. E. and Liedtka J. M., (1997), *Stakeholder capitalism and the value chain*, European Management Journal, Vol. 15, Issue 3, pp. 286–96.
66. Frost F. A., (2003), *The use of strategic tools by small and medium-sized enterprises: An Australian study*, Strategic Change, Vol. 12, Issue 1, pp. 49–62.
67. Galariotis E., Guyot A., Doumpos M. and Zopounidis C., (2016), *A novel multi-attribute benchmarking approach for assessing the financial performance of local governments: Empirical evidence from France*, European Journal of Operational Research, Vol. 248, Issue 1, pp. 301-317.
68. Gannon J.M., Roper A. and Doherty L., (2015), *Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry*, International Journal of Hospitality Management, Vol. 47, pp. 65–75.
69. Garrett T. M. and Sementelli A., (2012), *Knowledge production: Public management and the market spectacle*, International Journal of Social Economics, Vol. 39, Issue 7, pp. 456–473.
70. Garson G. D., (1999), *Information technology and computer applications in public administration: issues and trends*, Idea Group Publications, Hershey Pa.
71. Garvin D. A., (1984), *What Does “Product Quality” Really Mean?*, Sloan School of Management, Harvard University.
72. Gaster L., (1995), *Quality in Public Services*, Open University Press, Buckingham – Philadelphia.
73. Gecíková I. and Papcunová V., (2014), *Using of strategic management tools in conditions of local self-government in Slovakia*, The 2nd International Scientific Conference, Contemporary Issues in Business, Management and Education 2013, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 110, pp. 969-978.

74. Ghobadian A. and Speller S., (1994), *Gurus of Quality: Framework for Comparison*, Total Quality Management, Vol. 5, No 3.
75. Ghobadian A., Speller S. and Jones M., (1994), *Service Quality. Concepts and Models.*, International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 11, No 9, pp. 43 – 66.
76. Gil-Leiva I. and Alonso-Arroyo A., (2007), *Keywords given by authors of scientific articles in database descriptors*, Journal of the American Society for Information Science and Technology.
77. Gitlow S. H., (1998), W. Edward Deming, The World Book Encyclopedia, World Book Inc. (Chicago 2).
78. Gitlow S. H., (2001), Quality Management Systems. A Practical Guide.
79. Gomez-Jauregui V., Gomez-Jauregui C., Manchado C. and Otero C., (2014), *Information management and improvement of citation indices*, International Journal of Information Management, Vol. 34, Issue 2, pp. 257–271.
80. Gonzalez E., Carcaba A., Ventura J. and Garcia J., (2011), *Measuring quality of life in Spanish municipalities*, Local Government Studies, Vol. 37, Issue 2, pp. 171–197.
81. Graduate School, USDA, Pacific Islands Training Initiative, (April 2006), *Ethics in the public sector?*, όπως αυτό δημοσιεύτηκε στον ιστότοπο <http://www.scu.edu>.
82. Grindle M., (1997), The Good Government Imperative: Human Resources, Organisations and Institutions, σε *Getting Good Governance*, edited by Grindle Merilee, Harvard Institute for International Development, Harvard University Press.
83. Gronroos C., (2001), *The Perceived Service Quality Concept. A Mistake?*, Managing Service Quality Journal, Vol. 11, No 3, pp. 150 – 202.
84. Gruening G., (2001), *Origin and theoretical basis of New Public Management*, International Public Management Journal, Vol. 4, pp. 1 – 25.
85. Gruman A. J. and Saks M. A., (2011), *Performance management and employee engagement*, Human Resource Management Review, Vol. 21, Issue 2, pp. 123 – 136.
86. Guerrero-Bote V. P. and Moya-Anegón F., (2012), *A further step forward in measuring journals' scientific prestige: The SJR2 indicator*, Journal of Informetrics, Vol. 6, Issue 4, pp. 674–688.
87. Gummesson E., (1994), *Service Management: An Evaluation and the Future*, International Journal of Service Industry Management, Vol. 5, No 1, pp. 77 – 96.
88. Hakes C., (1991), Total Quality Management: A Key to Business Improvement, Chapman and Hall, London.
89. Hakes C., (1994), The Self Assessment Handbook of Measuring Corporate Excellence, Bristol Quality Center.
90. Hall J. L., (2007), *Implications of success and persistence for public sector performance*, Public Organization Review, Vol. 7, Issue 3, pp. 281–297.
91. Harland C. M., Lamming R. C. and Cousins P. D., (1999), *Developing the concept of supply strategy*, International Journal of Operations and Production Management, Vol. 19, Issue 7, pp. 33–55.
92. Harrison R., (1993), Human resource management issues and strategies, Addison-Wesley, New York.
93. Hendriks A.-M., Maria W.J. Jansen, Gubbels S. J., De Vries K. N., Molleman G. and Kremers J. P. S., (2015), *Local government officials' views on*

- intersectoral collaboration within their organization – A qualitative exploration*, Health Policy and Technology, Vol. 4, Issue 1, pp. 47-57.
94. Hill N., (1996), Handbook of customer satisfaction measurement, Gower Publishing, Hampshire.
 95. Hinterhuber A., (2002), *Value chain orchestration in action and the case of the global agrochemical industry*, Long Range Planning, Vol. 35, Issue 6, pp. 615–635.
 96. Hipkin and DeCock, (2000), *TQM and BPR: lessons for maintenance management*, The International Journal of Management Science, Vol. 28.
 97. Hirsch J. E., (2005), *An index to quantify an individual's scientific research output*, Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America, Vol. 102, Issue 46, pp. 16569–16572.
 98. Hood C., (2012), *Public management by numbers as a performance-enhancing drug: Two hypotheses*, Public Administration Review, Vol. 72, Issue 1, pp. 85–92.
 99. Hou Y., Ni A. Y., Poocharoen O., Yang K. and Zhao Z. J., (2011), *The case for public administration with a global perspective*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 21, pp. i45–i51.
 100. Hoyle D., (2001), ISO 9000: Quality Systems Handbook, 4th edition.
 101. Hsiao C. H. and Yang C., (2011), *The intellectual development of the technology acceptance model: A co-citation analysis*, International Journal of Information Management, Vol. 31, Issue 2, pp. 128–136.
 102. Hudaya M. and Smark C., (2016), *The Role of Case - study Research in Investigating Local Government Accountability Reporting: Evidence from Indonesia*, 7th International Economics and Business Management Conference (IEBMC 2015) – 5th and 6th October 2015, Procedia Economics and Finance, Vol. 35, pp. 44-53.
 103. Hussey D. E., (2002), *Company analysis: Determining strategic capability*, Strategic Change, Vol. 11, Issue 1, pp. 43–52.
 104. Ishikawa K., (1988), What is Total Quality Control? The Japanese Way, Prentice – Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
 105. ISO 8402, (1986), Quality Vocabulary, International Standard Organization, Geneva.
 106. ISO, (1999), Quality Management Systems – Fundamentals and Vocabulary (Revision of ISO 8402: 1994 and ISO 9000 - 1: 1994).
 107. Jackson S., Schuler, R. S. and Jiang K., (2014), *An aspirational framework for strategic human resource management*, The Academy of Management Annals, Vol. 8, Issue 1, pp. 1–56.
 108. Johnson G., Scholes K. and Whittington R., (2005), Exploring corporate strategy, 7th edition, Prentice Hall, London.
 109. Johnson G. and Scholes K., (22-02-2011), *Three levels of business ethics*, όπως δημοσιεύθηκε στο διαδικτυακό τόπο www.applied-corporate-governance.com.
 110. Juliani F. and De Oliveira O. J., (2016), *State of research on public service management: Identifying scientific gaps from a bibliometric study*, International Journal of Information Management, Vol. 36, Issue 6, pp. 1033-1041.
 111. Juran J. M., (1974), Quality Control Handbook, McGraw – Hill, New York.
 112. Juran J. M. and Gryna F. M., (1980), Quality Planning and Analysis, McGraw – Hill, New York.
 113. Juran J. M. and Gryna F. M., (1988), Quality Planning and Analysis, Tata McGraw – Hill, New Delhi.

114. Kairouz A., El Hokayem J. and El Hage U., (2016), *Sustainability of Public Management in the Developing Countries: The Case of Lebanon*, 13th International Symposium in Management: Management During and After the Economic Crisis, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 221, pp. 378-387.
115. Kamal M. M., Bigdeli Z. A., Themistocleous M. and Morabito V., (2015), *Investigating factors influencing local government decision makers while adopting integration technologies (IntTech)*, Information and Management, Vol. 52, Issue 2, pp. 135-150.
116. Karvounis A. and Tzanakis D., (2012), *Creative cities innovation in Greek local government*, Saarbrucken: LAP.
117. Kickert W. J., (1996), *Anglo – Saxon Public Management and European Governance: the case of Dutch Administrative Reforms*, in Lane J. E., *Public Sector Reform: Rationale, Trends and Problems*, Sage editions, London.
118. Klefsjo B., (2003), *Total Quality Management*, Encyclopedia of Information Systems, Elsevier, Vol. 4.
119. Lane J.-E., (2005), *Public administration and public management: the principal-agent perspective*, Routledge editions, London.
120. Lendzion P. J., (2015), *Human resources management in the system of organizational knowledge management*, 6th International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics (AHFE 2015) and the Affiliated Conferences, AHFE 2015, Procedia Manufacturing, Vol. 3, pp. 674-680.
121. Lengnick-Hall M. L., Lengnick-Hall C.A. and Rigsbee C. M., (2013), *Strategic human resource management and supply chain orientation*, Human Resource Management Review, Vol. 23, pp. 366–377.
122. Lerner A. W. and Wanat J., (1992), *Public administration: a realistic reinterpretation of contemporary public management*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
123. Levy R., (2002), *Modernisation, decentralization and governance: A public management perspective*, Paper presented at the PSA, Annual Conference, University of Aberdeen, Scotland.
124. Levy E. P. and Williams R. J., (2004), *The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future*, Journal of Management, Vol. 30, Issue 6, pp. 881 – 905.
125. Lindgren I. and Jansson G., (2013), *Electronic services in the public sector: A conceptual framework*, Government Information Quarterly, Vol. 30, Issue 2, pp. 163–172.
126. Liu Q., Luo T. and Tian G., (2016), *Political connections with corrupt government bureaucrats and corporate M & A decisions: A natural experiment from the anti-corruption cases in China*, Pacific-Basin Finance Journal, Vol. 37, pp. 52-80.
127. Lynn L. E. J., (1996), *Public management as art, science and profession*, Chatham House Publishers, New Jersey.
128. McHugh M., (1996), *Managing strategic change in public sector organizations: a Swedish example*, Strategic Change, Vol. 5, pp. 247-261.
129. McKenna S., Richardson J. and Manroop L., (2011), *Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation*, Human Resource Management Review, Vol. 21, Issue 2, pp. 148 – 157.
130. Mehta S., Lalwani A. and Han S. L., (2000), *Service Quality in Retailing: Relative Efficiency of Alternative Measurement Scales for Different Product*

- Service Environments*, International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 28, No 2, pp. 62 – 72.
131. Meier K. J., (2010), *Governance, structure, and democracy: Luther Gulick and the future of public administration*, Public Administration Review, Vol. 70, Issue 1, pp. 284–291.
 132. Miller C., (February 1993), *TQM's Value Criticized in New Report*, Marketing News.
 133. Minogue M., Polidano C. and Hulme D., (1998), Introduction: the analysis of public management and governance, σε *Beyond the New Public Management: Changing Ideas and Practices in Governance*, edited by Minogue Martin, Polidano Charles and Hulme David, Edward Elgar publishing.
 134. Mohanty R. P. and Behera A. K., (1996), *TQM in Service Sector*, Work Study, Vol. 45, No 3, pp. 13 – 17.
 135. Moisdon J. C., (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Seli Arslan, Paris.
 136. Montgomery V. W., (1996), *Reinventing in the public sector: The critical role of value restructuring*, Public Administration Quarterly, Winter editions, pp. 456 – 478.
 137. Moore M. H., (1995), *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, Harvard University Press, MA, Cambridge.
 138. Moynihan D. P., Vandenabeele W. and Blom-Hansen J., (2013), *Debate: Advancing public service motivation research*, Public Money and Management, Vol. 33, Issue 4, pp. 288–289.
 139. Nakhai B. and Neves J. S., (April 1994), *The Deming, Baldrige and European Quality Awards*, Quality Progress.
 140. National Audit Office of U.K., (2001), *State Audit in the European Union*.
 141. Nielsen A. J. and Pedersen K., (2014), *IT portfolio decision-making in local governments: Rationality, politics, intuition and coincidences*, Government Information Quarterly, Vol. 31, Issue 3, pp. 411-420.
 142. Nonaka I. and Takeuchi, (1995), *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Jossey – Bass editions, San Francisco.
 143. Nor Zaini Z. A., Kuppusamy S. and Zaherawati Z., (2015), *Diminishing Obligations of Local Government: Effect on Accountability and Public Trust*, 2nd Global Conference on Business and Social Sciences (GCBSS-2015) on *Multidisciplinary Perspectives on Management and Society*, 17- 18 September, 2015, Bali, Indonesia, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 211, pp. 255-259.
 144. Norton A., (1994), *International handbook of local and regional government: A comparative analysis of advanced democracies*, Aldershot: Edgar Elgar.
 145. Nutt P. C. and Backoff R. W., (1992), *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
 146. Oakland J. S., (1995), *Total Quality Management*, 2nd edition, Butterworth – Heinemann Ltd, Oxford.
 147. Occupational EFQM - Determining Excellence, Taking the first steps – a questionnaire approach, EFQM, Brussels.
 148. Organization for Economic Cooperation and Development, (1995), *Governance in transition: public management reforms in OECD countries*, OECD, Paris.
 149. Organisation for Economic Cooperation and Development, (1997), *Managing across levels of Government*, OECD, Paris.

150. Organization for Economic Cooperation and Development, (August 2011), *OECD Economic Surveys: Greece 2011*, OECD Publishing, Paris, Vol. 2011/14.
151. Organization for Economic Cooperation and Development, (December 2011), *Greece: Review of the Central Administration*, OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, Paris, Vol. 2011/14.
152. Organisation for Economic Cooperation and Development, (2012), *Greece: Review of the Central Administration*, OECD - Public Governance Reviews, Paris.
153. Orndoff K., (2002), *Strategic tools for RIM professionals*, Information Management Journal, Vol. 36, Issue 6, pp. 65–71.
154. Parasuraman A., Zeithaml V. A. and Berry L. L., (1985), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 41 – 50.
155. Pascale R., (1981), *The Art of Japanese Management*, Simon and Schuster, New York.
156. Payne A. and Holt S., (2001), *Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing*, British Journal of Management, Vol. 12, Issue 2, pp. 159–82.
157. Pearce J. A. and Robinson R. B. J., (2009), *Strategic management: Formulation, implementation and control*, 11th edition, McGraw-Hill, Singapore.
158. Pervaiz U., Imran M., Arshad Q., Haq R., Mobeen M. and Khan M. K., (2016), *Human resource practices and knowledge sharing: The moderating role of trust*, International Journal of Organizational Leadership, Vol. 5, Issue 1, pp. 15–23.
159. Peters B. G., Pierre J. and Randma-Liiv T., (2011), *Global financial crisis, public administration and governance: Do new problems require new solutions?*, Public Organization Review, Vol. 11, Issue 1, pp. 13–27.
160. Pitts R.A. and Lei D., (1996), *Strategic Management. Building and Sustaining Competitive Advantage*, West Publishing Company.
161. Poister T. and Streib G., (1999), *Strategic Management In The Public Sector*, Public Productivity and Management Review, Vol. 22.
162. Poister T. H., (2005), *Strategic planning and management in state departments of transportation*, International Journal of Public Administration, Vol. 28, pp. 1035–1056.
163. Politt C. and Bouckaert G., (1995), *Quality Improvement in European Public Services*, SAGE Publications, London.
164. Porter M., (1985), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, NY: The Free Press, New York.
165. Powell C. T., (1995), *Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study*, Strategic Management Journal, Vol. 16, No 1, pp. 15 – 37.
166. Powpaka S., (1996), *The role of outcome quality as determinant of overall service quality in different categories of services industries: an empirical investigation*, Journal of Services Marketing, Vol. 10, No 2.
167. Publication Manual of the American Psychological Association, (1994), American Psychological Association, Washington, DC.
168. Radnor Z. and McGuire M., (2004), *Performance management in the public sector: Fact or fiction?*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 53, Issue 3, pp. 245– 260.

169. Rashman L., Withers E. and Hartley J., (2009), *Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature*, International Journal of Management Reviews, Vol. 11, pp. 463–494.
170. Ravichandran T. and Rai A., (September 2000), *Quality Management in Systems Development: An Organizational System Perspective*, MIS Quarterly, Vol. 24, No 3, pp. 381 – 415.
171. Reeves C. and Bednar D., (1994), *Defining Quality: Alternatives and Implications*, Academy of Management Review, Vol. 19, No 3, pp. 419 – 445.
172. Rees D. G., (1987), *Foundations of statistics*, Chapman and Hall editions, London – New York.
173. Reimann C. W., (July 1989), *The Baldrige Award: Leading the Way in Quality Initiatives*, Quality Progress, pp. 9 – 35.
174. Robbins S. P. and DeCenzo D. A., (1995), *Fundamentals of Management. Essential Concepts and Applications*, Prentice Hall, New Jersey.
175. Rosen A. M., Bedwell L. W., Wildman L. J., Fritzsche A. B., Salas E. and Burke S. C., (2011), *Managing adaptive performance in teams: Guiding principles and behavioural markers for measurement*, Human Resource Management Review, Vol. 21, Issue 2, pp. 107 – 122.
176. Ross E. J. and Perry S., (1999), *Total Quality Management: text, cases and readings*, 3rd edition.
177. Rossignoli S., Coticchia F. and Mezzasalma A., (2015), *A critical friend: Monitoring and evaluation systems, development cooperation and local government. The case of Tuscany*, Evaluation and Program Planning, Vol. 50, pp. 63-76.
178. Sá F., Rocha A. and Pérez Cota M., (2016), *From the quality of traditional services to the quality of local e-Government online services: A literature review*, Government Information Quarterly, Vol. 33, Issue 1, pp. 149-160.
179. Sá F., Rocha A. and Pérez Cota M., (2016), *Potential dimensions for a local e-Government services quality model*, Telematics and Informatics, Vol. 33, Issue 2, pp. 270-276.
180. Sá F., Rocha A., Gonçalves J. and Pérez Cota M., (2016), *Model for the quality of local government online services*, Telematics and Informatics.
181. Saadat E., (1996), *Human resource management*, SAMT publication, Tehran.
182. Saha N., Chatterjee B., Gregar A. and Saha P., (2016), *The impact of SHRM on sustainable organizational learning and performance development*, International Journal of Organizational Leadership, Vol. 5, Issue 1, pp. 63-75.
183. Savvas I. and Bassiliades N., (April 2009), *A process-oriented ontology-based knowledge management system for facilitating operational procedures in public administration*, Expert Systems with Applications, Vol. 36, Issue 3, Part 1, pp. 4467 - 4478.
184. Saxena K. B. C., (1996), *Reengineering public administration in developing countries*, Long Range Planning, Vol. 29, No 5.
185. Saylor J. H., (1992), *TQM: Field Manual*, McGraw – Hill, New York.
186. Schneider M., (2002), *A stakeholder model of organizational leadership*, Organization Science, Vol. 13, Issue 2, pp. 209–220.
187. Shafritz J., (1985), *The Facts on File Dictionary of Public Administration: Facts on File*, New York.
188. Sharma S., (1999), *Trespass or symbiosis? Dissolving the boundaries between strategic marketing and strategic management*, Journal of Strategic Marketing, Vol. 7, pp. 73–88.

189. Shostack G. L., (1982), *How to Design a Service*, European Journal of Marketing, Vol. 16, No 1, pp. 49 – 63.
190. Singh M. and Malhotra P., (2016), *Indirect impact of high performers on the career advancement of their subordinates*, Human Resource Management Review, Vol. 26, Issue 3, pp. 209 – 226.
191. Soni V., (2011), *A general framework for understanding 21st century public sector organizations*, International Journal of Public Administration, Vol. 34, Issues 1–2, pp. 76–83.
192. Sotirakou T. and Zeppou M., (2006), *Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector*, Management Decision, Vol. 44, Issue 9, pp.1277 – 1304.
193. Spence R. J. and Keeping L., (2011), *Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary and proposed framework for research*, Human Resource Management Review, Vol. 21, Issue 2, pp. 85 – 95.
194. Stankard F. M., (2002), *Management Systems and Organizational Performance*, Quorum Books, CT.
195. State Services Commission, (1998), *Proceedings: Lifting the Game: from outputs to outcomes*, Public Service Senior Management Conference, Wellington.
196. Staw B. M., (1990), *An evolutionary approach to creativity and innovation*, West M. A., Farr J. L., *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley and Sons, New York.
197. Straker D., (1995), *A Toolbook for Quality Improvement and Problem Solving*, Prentice Hall.
198. Tax S. S., Brown S. W. and Chandrashekar M., (1998), *Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implication for Relationship Marketing*, Journal of Marketing, Vol. 62, No 2, pp. 60 – 76.
199. Teas R. K., (1994), *Expectations as A Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of A Reassessment*, Journal of Marketing, Vol. 58, No 1, pp. 132 – 139.
200. Thompson J., (1997), *Strategic Management*, McGraw-Hill.
201. Tobin L. M., (1990), *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of System Management, Vol. 41, No 11, pp. 10 – 14.
202. Tsanga Tabi M., (2016), *Public values as essential criteria for public entrepreneurship: Water management in France*, Utilities Policy, Vol. 40, pp. 162-169.
203. Uslu T., (2015), *Innovation Culture and Strategic Human Resource Management in Public and Private Sector within the Framework of Employee Ownership*, World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship, Procedia – Social and Behavioral Sciences, Vol. 195, pp. 1463-1470.
204. Van Der Voet J., (December 2014), *The uniqueness and development of research methods in public administration research*, Public Administration Review, Vol. 74, pp. 810–813.
205. Vandenaabeele W., (2014), *Explaining public service motivation: The role of leadership and basic needs satisfaction*, Review of Public Personnel Administration, Vol. 34, Issue 2, pp. 153–173.
206. Vogel R., (2013), *What happened to the public organization? A bibliometric analysis of public administration and organization studies*, The American Review of Public Administration, Vol. 44, Issue 4, pp. 383–408.

207. Walker J., (1992), *Human resource strategy*, McGraw-Hill, New York.
208. Walker R. M., Brewer G. A., Boyne G. A. and Avellaneda C. N., (2011), *Market orientation and public service performance: New public management gone mad?*, *Public Administration Review*, Vol. 71, pp. 707–717.
209. Walker R. M., (2013), *Public administration research in East and Southeast Asia: Concluding symposium remarks*, *The American Review of Public Administration*, Vol. 44, Issue 2, pp. 203–209.
210. Walters D. and Jones P., (2001), *Value and value chains in healthcare: A quality management perspective*, *TQM Magazine*, Vol. 13, Issue 5, pp. 319–33.
211. Walton M., (1986), *The Deming Management Method*, Pedigree Books, New York.
212. Wang C. L. and Ahmed P. K., (2002), *Learning through quality and innovation*, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17, Issue 7, pp. 417 - 423.
213. Wayve S. R., (October 1983), *Quality Control Circle and Company Wide Quality Control*, *Quality Progress*, pp. 14 – 17.
214. Westcott T. R., (2006), *The Certified Manager of Quality / Organizational Excellence*, 3rd edition, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin.
215. Wheelen T. L., (1997), *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill.
216. Wilkinson I. F. and Young, L. C., (1994), *Business dancing: The nature and role of inter-firm relationships in business strategy*, *Australasian Marketing Journal*, Vol. 2, Issue 1, pp. 67–79.
217. Williamson O., (1975), *Market and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, The Free Press, New York.
218. Wright B. E., Christensen R. K. and Isett K. R., (2013), *Motivated to adapt? The role of public service motivation as employees face organizational change*, *Public Administration Review*, Vol. 73, Issue 5, pp. 738–747.
219. Wright, B. E., Christensen R. K. and Pandey, S. K., (2013), *Measuring public service motivation: Exploring the equivalence of existing global measures*, *International Public Management Journal*, Vol. 16, Issue 2, pp. 197–223.
220. Yang T.-M. and Maxwell A. T., (2011), *Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors*, *Government Information Quarterly*, Vol. 28, Issue 2, pp. 164-175.
221. Younger A., (October 1990), *Q – Share – A Share of TQM*, *TQM Magazine*, pp. 275 – 278.
222. Yu T. F. L., (2003), *A subjectivist approach to strategic management*, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 24, pp. 335–345.
223. Zairi M., (1991), *Total Quality Management for Engineers*, Woodhead Publishing Limited, Cambridge, UK.
224. Zampetakis A. L. and Moustakis V., (2007), *Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector*, *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol. 13, Issue 1, pp.19 – 38.
225. Zarei Matin H., (1992), *Strategic planning to strategic resources: Knowledge management*, Tehran University Press, Tehran.

Γ. Διαδίκτυο

1. <http://www.statistics.gr>

2. <http://www.economist.gr>
3. <http://www.iso.ch>
4. <http://www.eede.gr>
5. <http://www.qualitynet.gr>
6. <http://www.qualitymag.com>
7. <http://www.insidequality.com>
8. <http://www.qualitydigest.com>
9. <http://www.qualityscotland.com>
10. <http://www.iqnet-certification.com>
11. <http://www.europa.eu.int>
12. <http://www.ec.europa.eu>
13. <http://www.europarl.europa.eu>
14. <http://www.eur-lex.europa.gr>
15. <http://www.cordis.europa.gr>
16. <http://www.dee.gr>
17. <http://www.gspa.gr>
18. <http://www.eipa.eu/caf>
19. <http://www.ekdd.gr>
20. <http://www.oaed.gr>
21. <http://www.efqm.org>
22. <http://www.in.gr>
23. <http://www.capital.gr>
24. <http://www.bankingnews.gr>
25. <http://www.iobe.gr>
26. <http://www.elot.gr>
27. <http://www.tee.gr>
28. <http://www.sed.gr>
29. <http://www.sev.org.gr>
30. <http://www.oee.gr>
31. <http://www.adedy.gr>
32. <http://www.gsee.gr>
33. <http://www.inegsee.gr>
34. <http://www.poeota.gr>
35. <http://www.ypoian.gr>
36. <https://www.mindev.gov.gr>
37. <http://www.ydmed.gov.gr>
38. <http://www.minadmin.gov.gr>
39. <https://www.ermis.gov.gr>
40. <http://www.ypes.gr>
41. <http://www.thiseas.ypes.gr>
42. <http://www.efc.ypes.gr>
43. <http://www.epota.ypes.gr>
44. <http://www.kep.gov.gr>
45. <http://www.cor.europa.eu>
46. <http://www.websdit.ypes.gr>
47. <http://www.epdm.gr>
48. <http://www.ete.ypes.gr>
49. <http://www.eetaa.gr>
50. <http://www.hellaskps.gr>
51. <http://www.info3kps.gr>

52. <http://www.government.gr>
53. <http://www.espa.gr>
54. <http://www.diavgeia.gov.gr>
55. <http://www.gedd.gr>
56. <http://www.hellenicparliament.gr>
57. <http://www.apq.pt>
58. <http://www.iso14000.com>
59. <http://www.plant-management.com>
60. <http://www.esyd.gr>
61. <https://www.cityofathens.gr>
62. <https://www.opanda.gr>
63. <http://www.ita.org.gr>
64. <http://www.aftodioikisi.gr>
65. <http://www.kede.gr>
66. <http://www.enpe.gr>
67. <https://www.oecd.org>
68. <http://www.kathimerini.gr>
69. <http://www.tovima.gr>
70. <http://www.tanea.gr>
71. <http://www.eleftherostypos.gr>
72. <http://www.efsyn.gr>
73. <http://www.naftemporiki.gr>
74. <http://www.real.gr>
75. <http://www.imerisia.gr>
76. <http://www.ethnos.gr>
77. <http://www.enap.gr>
78. <http://www.kepe.gr>
79. <https://www.el.wikipedia.org>
80. <https://www.wikipedia.org>
81. <http://www.bankofgreece.gr>
82. <http://www.oke.gr>
83. <http://www.nomotelia.gr>
84. <http://www.e-nomothesia.gr>
85. <http://www.ethemis.gr>
86. <https://www.opengov.gr>
87. <https://www.apografi.gov.gr>
88. <https://www.synigoros.gr>
89. <http://www.seedd.gr>
90. <https://www.sepenet.gr>
91. <http://www.conta.uom.gr>
92. <http://www.applied-corporate-governance.com>
93. <http://www.mathra.gr>
94. <http://www.scu.edu>
95. <https://www.ccre.org>
96. <http://www.eklogika.gr/news/3564>
97. <http://www.newsbeast.gr>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Π.1. Το νομικό πλαίσιο της τοπικής αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα

Τα κυριότερα νομοθετικά κείμενα για την ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση, στα οποία βασίζεται και ο ισχύων νόμος 3852/2010, είναι τα κάτωθι:

- Ο Ν.1850/1989 (ΦΕΚ Α' 114) με τις επιφυλάξεις στα άρθρα 5, 7 (§2), 8 (§2) και 10 (§2) που αφορά στην «Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτονομίας» συνιστά ένα από τα βασικότερα σχετικά νομοθετικά κείμενα αναφορικά με την τοπική αυτοδιοίκηση.
- Το Π.Δ. 30/1996 (ΦΕΚ Α' 21) «Κώδικας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης», που ισχύει και για τις νέες περιφέρειες του κράτους, όπως αυτές συστήθηκαν με το ν. 3852/2010.
- Ο Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114 Α') – «Κύρωση Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα», με τον οποίο κωδικοποιείται σε ενιαίο κείμενο η ισχύουσα νομοθεσία για τη λειτουργία των δήμων και κοινοτήτων.

Επιπροσθέτως, στα βασικότερα νομοθετικά κείμενα για την ελληνική τοπική αυτοδιοίκηση ανά θεματική ενότητα περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

Α. Δομή και λειτουργία

1.Ο Ν. 1416/1984 (ΦΕΚ 18/Α/21.02.84) «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων της δημοτικής και κοινοτικής νομοθεσίας για την ενίσχυση της Αποκέντρωσης και την ενδυνάμωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης», με τον οποίον ενισχύεται η Α' βάρη Τοπική Αυτοδιοίκηση.

2.Ο Ν.1622/1986 (ΦΕΚ 92 Α') «Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφερειακή Ανάπτυξη και Δημοκρατικός Προγραμματισμός».

3.Το Π.Δ. 51/1987 (ΦΕΚ 26 Α) «Καθορισμός των Περιφερειών της Χώρας για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και Συντονισμό της Περιφερειακής Ανάπτυξης», με το οποίο διαιρείται η Χώρα σε 13 Περιφέρειες.

4.Ο Ν.1850/1989 (ΦΕΚ 114 Α) «Κύρωση του Ευρωπαϊκού Χάρτη της Τοπικής Αυτονομίας» (δεν έχει αναληφθεί η υποχρέωση δέσμευσης με τις διατάξεις των άρθρων 5,7 παρ.2, 8 παρ. 2 και 10 του Χάρτη).

5.Ο Ν.2218/1994 (ΦΕΚ 90/Α/13.06.94), «Ίδρυση Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης, Τροποποίηση Διατάξεων για την Πρωτοβάθμια Αυτοδιοίκηση και την Περιφέρεια και Άλλες Διατάξεις», με τον οποίον ιδρύονται οι Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις ως β' βαθμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

6.Ο Ν. 2240/1994 (ΦΕΚ 153/Α/16.09.94), «Συμπλήρωση Διατάξεων για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση».

7.Ο Ν. 2307/1995 (ΦΕΚ 113/Α/15-06-1995) «Προσαρμογή νομοθεσίας αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών στις διατάξεις για τη Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις».

8. Το Π.Δ. 410/95 (ΦΕΚ 231/Α/14.11.95) «Δημοτικός και Κοινοτικός Κώδικας».
9. Το Π.Δ. 30/1996 (ΦΕΚ Α' 21) «Κώδικας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης», που ισχύει και για τις νέες Περιφέρειες του Κράτους, όπως αυτές συστήθηκαν με το ν. 3852/2010.
10. Ο Ν. 2503/1997 (ΦΕΚ 107 Α) «Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις», με τον οποίο η Περιφέρεια συγκροτείται ως ενιαία αποκεντρωμένη μονάδα διοίκησης του κράτους.
11. Ο Ν. 2539/1997 (ΦΕΚ Α 244) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Καποδίστριας)».
12. Ο Ν. 2647/1998 (ΦΕΚ 237 Α') «Μεταβίβαση Αρμοδιοτήτων στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση και Άλλες Διατάξεις», με τον οποίο μεταβιβάζονται αρμοδιότητες στις Περιφέρειες και την Αυτοδιοίκηση.
13. Ο Ν. 2738/99 (ΦΕΚ 180/Α/09.09.99) «Συλλογικές διαπραγματεύσεις στη Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις», με τον οποίο ρυθμίζονται θέματα προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης.
14. Με το Ν. 3274/2004 (ΦΕΚ 195/Α/19.10.04) περί οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού κυρώθηκε το νέο αναπτυξιακό πρόγραμμα «ΘΗΣΕΑΣ».
15. Ο Ν. 3463/2006 (ΦΕΚ 114 Α') – «Κύρωση Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα».
16. Το Π.Δ. 185/2007 (ΦΕΚ 221/Α/19.10.07), «Όργανα και διαδικασία κατάρτισης, παρακολούθησης και αξιολόγησης των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' βαθμού».
17. Ο Ν. 3852/2010 (ΦΕΚ 87 Α' 07-06-2010) – «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης».
18. Το Π.Δ. 134/2010 (ΦΕΚ Α' 227) «Οργάνωση Αυτοτελούς Υπηρεσίας Εποπτείας ΟΤΑ», που ρυθμίζει θέματα οργάνωσης και λειτουργίας της Αυτοτελούς Υπηρεσίας Εποπτείας ΟΤΑ, καθορίζει τις οργανικές τους μονάδες και τις αρμοδιότητες αυτών και τη σύσταση και κατανομή των οργανικών θέσεων της υπηρεσίας.
19. Το Π.Δ. 74/2011 (ΦΕΚ Α' 181) «Ένωση Περιφερειών Ελλάδας».
20. Το Π.Δ. 75/2011 (ΦΕΚ Α' 182) «Περιφερειακές Ενώσεις Δήμων και Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας».
21. Ο Ν. 4071/2012 (ΦΕΚ Α' 85) «Ρυθμίσεις για την τοπική ανάπτυξη, την αυτοδιοίκηση και την αποκεντρωμένη διοίκηση. Ενσωμάτωση Οδηγίας 2009/50/ΕΚ.».
22. Το ΦΕΚ 58/25-1-2012 τ. Β' «Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων».

23. Το ΦΕΚ 1517/20-6-2013 τ. Β' «Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων».

24. Ο Ν. 4325/2015 (ΦΕΚ Α' 47/11-05-2015) «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης – Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις», με τον οποίο, μεταξύ πολλών άλλων, επανασυστήνονται η δημοτική αστυνομία και οι σχολικοί φύλακες, ενώ, παράλληλα, ρυθμίζονται θέματα εποπτείας και διοικητικής και οικονομικής αυτοτέλειας των ΟΤΑ.

25. Ο Ν. 4368/2016 (ΦΕΚ 21 Α' 21-02-2016) «Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις», με τον οποίο, μεταξύ άλλων, ρυθμίζονται θέματα εποπτείας και συντονισμού των ΟΤΑ και άλλα θέματα σχετικά με την τοπική αυτοδιοίκηση, όπως είναι η σύσταση επιτροπής που θα προετοιμάσει τη συνταγματική αναθεώρηση όσον αφορά τις διατάξεις εκείνες που αφορούν την τοπική αυτοδιοίκηση.

26. Ο Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33 Α' 27-02-2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια–αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», με τον οποίο ρυθμίζονται, μεταξύ άλλων, ζητήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης και ο οποίος συντείνει, εν πολλοίς, στην αποπολιτικοποίηση και στην αποκομματικοποίηση του δημοσίου τομέα, σύμφωνα και με την αιτιολογική έκθεση του σχετικού σχεδίου νόμου.

27. Το ΦΕΚ Β' 3812/28-11-2016, Απόφαση υπ' αριθμόν 81381/30555 «Έγκριση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αθηναίων, Αττικής».

28. Ο Ν. 4440/2016 (ΦΕΚ Α' 224/02-12-2016) «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του Ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις».

Β. Οικονομικά θέματα

Β.1. Διαχείριση και εκμετάλλευση της περιουσίας των δήμων και περιφερειών (πρώην Ν.Α.):

1. Το Π.Δ. 270/1981 (ΦΕΚ Α' 77) «Περί καθορισμού των οργάνων, της διαδικασίας και των όρων διενέργειας δημοπρασιών για την εκποίηση ή εκμίσθωση πραγμάτων των δήμων και των κοινοτήτων».

2. Το Π.Δ. 30/1996 (ΦΕΚ Α' 21) «Κώδικας Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης», που ισχύει και για τις νέες Περιφέρειες του Κράτους.

3. Το Π.Δ. 242/1996 (ΦΕΚ Α' 179) «Περί καθορισμού των οργάνων, της διαδικασίας και των όρων διενέργειας δημοπρασιών για την εκποίηση ή εκμίσθωση πραγμάτων των Νομαρχιακών Αυτοδιοικήσεων», που ισχύει και για τις νέες Περιφέρειες του Κράτους όπως αυτές συστήθηκαν με το ν. 3852/2010 (άρθρο 273 παρ. 1).

4. Το Π.Δ. 315/1999 (ΦΕΚ Α' 302/30-12-1999) «Περί ορισμού του περιεχομένου και του χρόνου ενάρξεως της εφαρμογής του Κλαδικού Λογιστικού Σχεδίου Δήμων και Κοινοτήτων (Ο.Τ.Α. Α' Βαθμού)».

5. Ο Ν.3448 /2006 (ΦΕΚ Α' 57), «Για την Περαιτέρω Χρήση Πληροφοριών του Δημόσιου Τομέα και τη Ρύθμιση Θεμάτων Αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης».

6. Το Π.Δ. 31/2009 (ΦΕΚ Α' 49), «Προϋποθέσεις Καθορισμού των Χώρων Δημιουργίας Κέντρων Αποτέφρωσης Νεκρών, Όροι και Έλεγχος της Λειτουργίας τους και Ειδικότερες Προϋποθέσεις για την Αποτέφρωση Νεκρών».

Β.2. Θέματα φορολογίας

1. Διάταγμα της Αντιβασιλείας της 28-3/5-5-1834 και εντεύθεν με διατάγματα και νόμους περί «Ίδρυσης και λειτουργίας δημοτικών και κοινοτικών νεκροταφείων» εκ συστάσεως ελληνικού κράτους.

2. Βασιλικό Διάταγμα 24-9/20-10-1958 «Περί κωδικοποίησεως εις ενιαίον κείμενον νόμου των ισχυούσων διατάξεων περί των προσόδων των δήμων και κοινοτήτων».

I. Τέλη καθαριότητας και φωτισμού

II. Τέλος χρήσης κοινόχρηστων χώρων

III. Τέλος διαφήμισης

IV. Τέλη και δικαιώματα χρήσεως κτημάτων, έργων και υπηρεσιών

V. Δικαίωμα εμπορίας πόσιμων υδάτων

VI. Δικαίωμα χρήσης σφαγείων

VII. Δικαίωμα βοσκής

VIII. Δικαίωμα για τη στάθμιση ή μέτρηση σε κοινόχρηστους χώρους (εμπορευμάτων κλπ)

IX. Τέλος οικοδομικών αδειών

X. Υπηρεσίες καθαριότητας των κοινόχρηστων χώρων, περισυλλογής και αποκομιδής των απορριμμάτων

XI. Δαπάνες ηλεκτροφωτισμού

3. Βασιλικό Διάταγμα 17-5/15-6-1959 «Περί οικονομικής διοικήσεως και λογιστικού των Δήμων και Κοινοτήτων».

4. Α.Ν. 170/1967 (ΦΕΚ Α 189) «Περί Τρόπου Βεβαιώσεως Παραβάσεων και Επιβολής Ποινών σχετικής με την Στάθμευσιν Οχημάτων Κυκλοφορίαν Πεζών και Οχημάτων, ως και Άλλων Τινών Συναφών Διατάξεων» όπου γίνεται αναφορά στα «Τέλη ελεγχόμενης στάθμευσης».

5. Ν. 339/1976 (ΦΕΚ Α 136) «Περί Επιβολής Υπέρ Δήμων και Κοινοτήτων Τέλους Διαμονής Παρεπιδημούντων, επί των Εκδιδόμενων Λογαριασμών και επί των Λουόμενων εις Φυσικάς Ιαματικές Πηγάς» όπου γίνεται αναφορά στα «Τέλη διαμονής Παρεπιδημούντων».

6. Ν. 995/1979 (ΦΕΚ Α 279) «Περί Επιβολής Τέλους Εις Τα Παροπλιζόμενα Πλοία εντός των Ελληνικών Χωρικών Υδάτων».

7.N. 1080/1980 (ΦΕΚ Α 246) «Περί Τροποποίησης και Συμπλήρωσης Διατάξεων Τινών της Περί των Προσόδων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Νομοθεσίας και Άλλων Τινών Συναφών Διατάξεων» όπου προσδιορίζονται ως πρόσοδα των ΟΤΑ τα εξής:

- I.Φόρος ηλεκτροδοτούμενων χώρων
- II.Πρόστιμα του κώδικα οδικής κυκλοφορίας
- III.Πρόστιμα του ν.δ. 805/1971 (κοινή ησυχία κλπ)
- IV.Πρόστιμα ελεγχόμενης στάθμευσης
- V.Φόρος ζύθου

8.N. 1337/1983, (ΦΕΚ Α 33), «Επέκταση των Πολεοδομικών Σχεδίων, Οικιστική Ανάπτυξη και Σχετικές Ρυθμίσεις», όπου γίνεται αναφορά σε «Εισφορά σε χρήμα» και «Έσοδα από πρόστιμα για πολεοδομικές παραβάσεις».

9.N.1828/1989, (ΦΕΚ Α 2), «Αναμόρφωση της Φορολογίας Εισοδήματος και Άλλες Διατάξεις» (άρθρο 25), που αναφέρει ότι τα τακτικά έσοδα των δήμων και κοινοτήτων είναι αυτά που προέρχονται από:

- I.θεσμοθετημένους υπέρ αυτών πόρους,
- II.τα εισοδήματα της κινητής και ακίνητης περιουσίας τους,
- III.ανταποδοτικά τέλη και δικαιώματα,
- IV.φόρους, τέλη, δικαιώματα και εισφορές και
- V.τοπικά δυνητικά τέλη και εισφορές.

Συγκεκριμένα, ο νόμος ορίζει τα εξής: «Με απόφαση του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου μπορεί να επιβάλλονται τέλη ή εισφορές για υπηρεσίες ή τοπικά έργα της περιοχής τους, που συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής στην ανάπτυξη της περιοχής και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Τα τέλη αυτά ή οι εισφορές αυτές έχουν ανταποδοτικό χαρακτήρα. Το ύψος των τελών ή εισφορών, οι υπόχρεοι στην καταβολή τους και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια ορίζονται με την ίδια απόφαση του δημοτικού ή κοινοτικού συμβουλίου.».

10.N. 2115/1993 (ΦΕΚ Α 15) «Τροποποίηση, Αντικατάσταση και Συμπλήρωση Διατάξεων του Ν.1428/1984 “Έκμετάλλευση Λατομείων, Αδρανών Υλικών και Άλλες Διατάξεις”», όπου γίνεται λόγος για το «Ειδικό Τέλος Λατομικών Προϊόντων».

11.N.2130/1993 (ΦΕΚ Α 62) «Τροποποίηση και Συμπλήρωση Διατάξεων της Περιφερειακής Διοίκησης, του Κώδικα της Ελληνικής Ιθαγένειας, του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα, των Διατάξεων για τις Προσόδους των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και Άλλες Διατάξεις», που αναφέρεται στο «Τέλος Ακίνητης Περιουσίας».

12.N. 2214/1994 (ΦΕΚ Α 75) «Αντικειμενικό Σύστημα Φορολογίας Εισοδήματος και Άλλες Διατάξεις» που αναφέρεται στο «Δημοτικό Φόρο Δωδεκανήσου».

13.N. 2508/1997 (ΦΕΚ Α 124) «Βιώσιμη Οικιστική Ανάπτυξη των Πόλεων & Οικισμών της Χώρας & Άλλες Διατάξεις» για την «Εισφορά σε χρήμα».

14.N. 2539/1997 (ΦΕΚ Α 244) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Καποδίστριας)» που κάνει αναφορά στο «Τέλος επί των Ακαθαρίστων Εσόδων (καταστημάτων αγορανομικού ενδιαφέροντος)».

15.Ν. 3463/2006, (ΦΕΚ 114 Α΄) «Κύρωση Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων», άρθρο 225 που αναφέρεται στις «Προγραμματικές Συμβάσεις».

16.Ν. 3468/2006 (ΦΕΚ Α 129) «Παράγωγη Ηλεκτρικής Ενέργειας από Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας και Συμπαράγωγή Ηλεκτρισμού και Θερμότητας Υψηλής Απόδοσης και Λοιπές Διατάξεις» για το «Ειδικό Τέλος Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας».

Γ. Γενικά σχετικά θέματα

1.Ο Ν. 2683/1999 (ΦΕΚ 19/Α/09-02-1999) «Κύρωση του κώδικα κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και άλλες διατάξεις».

2.Ο Ν. 2690/1999 (ΦΕΚ 45 Α΄/09-03-1999) «Κύρωση του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και άλλες διατάξεις.».

3.Ο Ν. 3074/2002 (ΦΕΚ 296 Α΄) «Γενικός Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης. Αναβάθμιση του Σώματος Επιθεωρητών – Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης και του Συντονιστικού Οργάνου Επιθεώρησης και Ελέγχου και Άλλες Διατάξεις», με τον οποίο εκσυγχρονίζεται ο θεσμός του Γενικού Επιθεωρητού Δημόσιας Διοίκησης και αναβαθμίζεται το Σώμα Επιθεωρητών –Ελεγκτών Δημόσιας Διοίκησης.

4.Ο Ν. 3094/2003 (ΦΕΚ 10 Α΄) «Συνήγορος του Πολίτη και Άλλες Διατάξεις», με τον οποίο ρυθμίζονται τα θέματα του Συνηγόρου του Πολίτη.

5.Ο Ν. 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», ο οποίος αφορά και τους ΟΤΑ.

6.Η Κοινή Υπουργική Απόφαση (Κ.Υ.Α.) των Υπουργών Εσωτερικών και Οικονομίας και Οικονομικών 9381/08.05.2006, ΦΕΚ 1020/Β/28 – 07 - 2006, «Ειδικά Βραβεία Δημοσίων Υπηρεσιών».

7.Ο Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Α΄/09-02-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».

8.Ο Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ 143 Α΄/28-06-2007) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων.».

9.Ο Ν. 3838/2010 (ΦΕΚ 49 Α΄) «Σύγχρονες Διατάξεις για την Ελληνική Ιθαγένεια και την Πολιτική Συμμετοχή Ομογενών και Νομίμως Διαμενόντων Μεταναστών και Άλλες Ρυθμίσεις», με τον οποίο ρυθμίζεται, μεταξύ άλλων, η πολιτική συμμετοχή ομογενών και νομίμως διαμενόντων μεταναστών στην τοπική αυτοδιοίκηση.

10.Ο Ν. 3839/2010 (ΦΕΚ 51 Α΄/29-03-2010) «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.».

11.Ο Ν.3861/2010 (ΦΕΚ Α΄ 112) «Ενίσχυση της Διαφάνειας με την Υποχρεωτική Ανάρτηση Νόμων και Πράξεων των Κυβερνητικών, Διοικητικών και Αυτοδιοικητικών Οργάνων στο Διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και Άλλες Διατάξεις».

12.Ο Ν. 4172/2013, ΦΕΚ Α' 167/23-07-2013, «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν. 4046/2012, του ν. 4093/2012 και του ν. 4127/2013 και άλλες διατάξεις.», στον οποίο ρυθμίζονται, μεταξύ πολλών άλλων, και θέματα τα οποία άπτονται της επανασύστασης του θεσμού της δημοτικής αστυνομίας.

13.Ο Ν. 4354/2015 (ΦΕΚ 176 Α'/16-12-2015) «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.», όπου, μεταξύ πολλών άλλων, ρυθμίζονται και μισθολογικά θέματα των υπαλλήλων των ΟΤΑ.

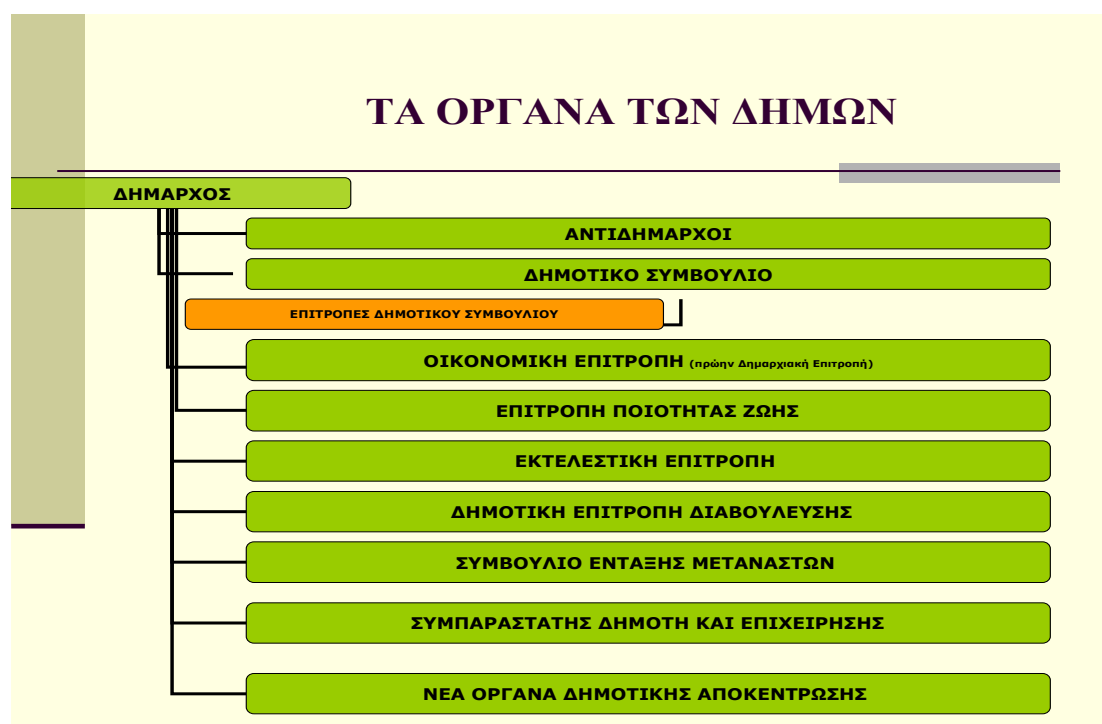
14.Ο Ν. 4406/2016 (ΦΕΚ 133/Α/26-07-2016) «Αναλογική εκπροσώπηση των πολιτικών κομμάτων, διεύρυνση του δικαιώματος εκλέγειν και άλλες διατάξεις περί εκλογής Βουλευτών», ο οποίος στο άρθρο 1 προβλέπει την αλλαγή του ορίου κτήσης του δικαιώματος εκλέγειν για τους Έλληνες πολίτες στο δέκατο έβδομο (17^ο) έτος της ηλικίας τους.

15.Ο Ν. 4412/2016 (ΦΕΚ 147 Α' 08-08-2016) «Δημόσιες Συμβάσεις Έργων, Προμηθειών και Υπηρεσιών (προσαρμογή στις Οδηγίες 2014/24/ΕΕ και 2014/25/ΕΕ)», ο οποίος έχει διατάξεις οι οποίες αναφέρονται και στους ΟΤΑ.

Π.2. Τα νέα όργανα των δήμων και των περιφερειών του «Καλλικράτη»³⁴⁶

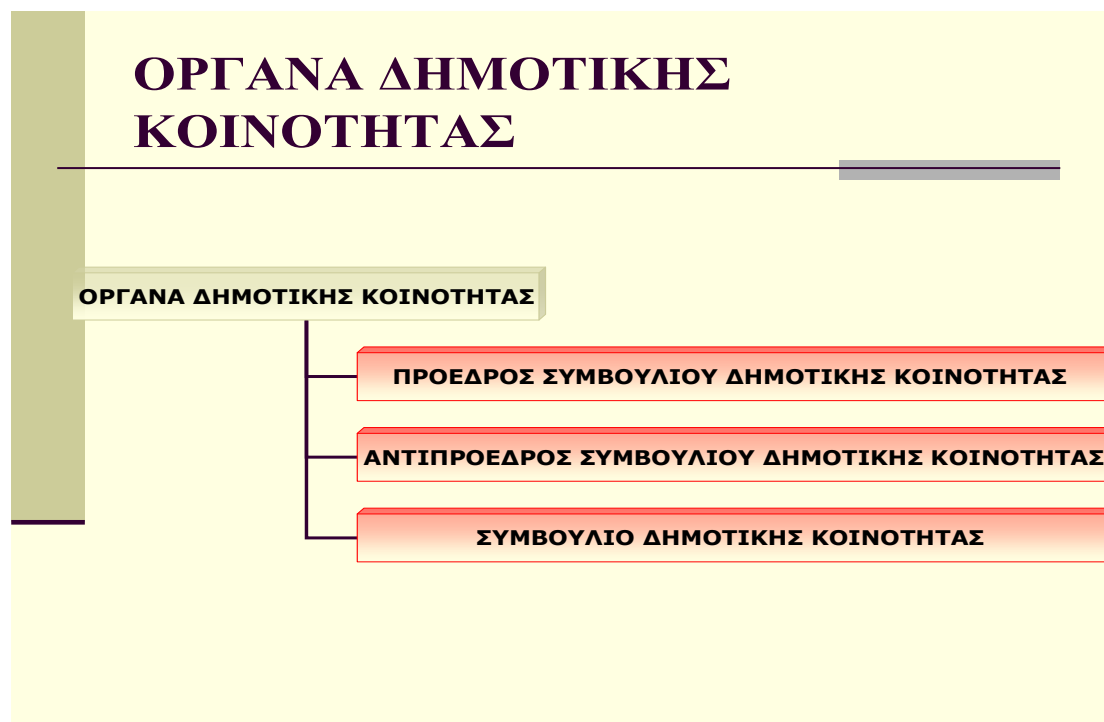
Τα νέα όργανα των δήμων και των περιφερειών του «Καλλικράτη» είναι διαγραμματικά τα κατωτέρω:

Διάγραμμα Π.1.: Τα όργανα των συγχωνευμένων δήμων στον «Καλλικράτη»

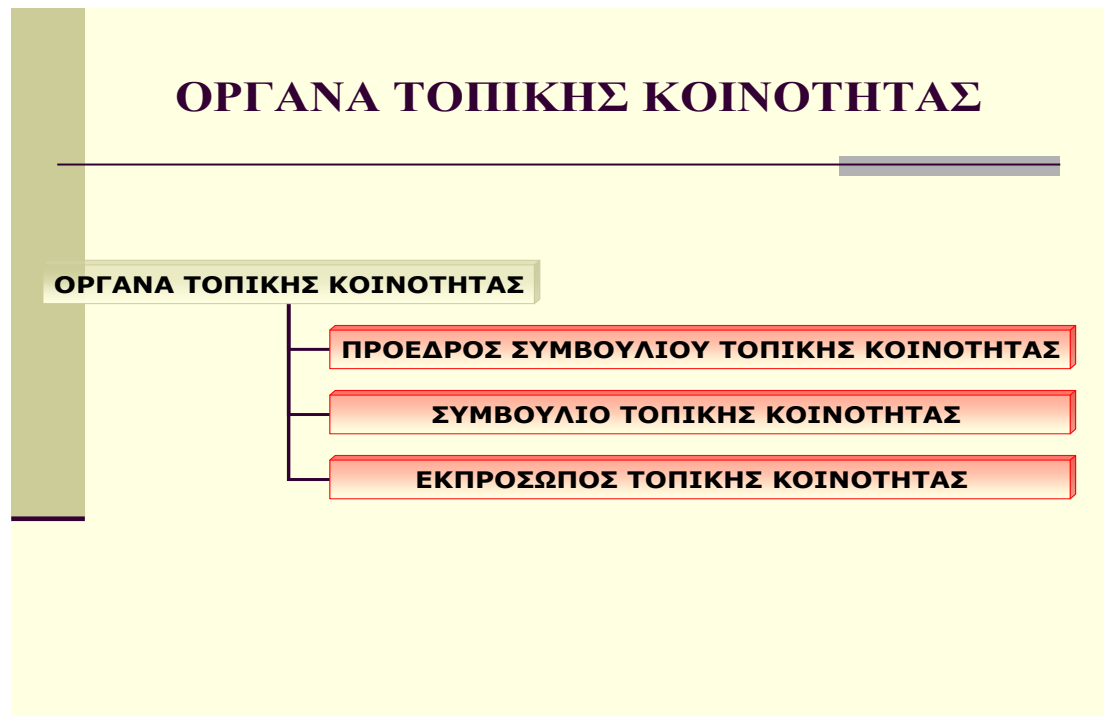


³⁴⁶ Χλέπας Ν. Κ., (2011), Ειδικά Θέματα Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σημειώσεις μαθήματος, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Εθνικό και Καποδοστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, σσ. 5 - 13.

Διάγραμμα Π.2.: Τα όργανα της δημοτικής κοινότητας στον «Καλλικράτη»



Διάγραμμα Π.3.: Τα όργανα της τοπικής κοινότητας στον «Καλλικράτη»



Διάγραμμα Π.4.: Τα όργανα των αυτοδιοικούμενων περιφερειών στον «Καλλικράτη»



Π.3. Το ερωτηματολόγιο της έρευνας



Θεοχάρης Κάππας
Υποψήφιος Διδάκτωρ
Σχολή Επιστημών Οικονομίας
και Δημόσιας Διοίκησης
Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποσκοπεί στη συγκέντρωση πληροφοριών σχετικών με το σύγχρονο μανάτζμεντ που εφαρμόζεται στο Δήμο Αθηναίων. Το εν λόγω ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε υπαλλήλους του Δήμου Αθηναίων, είναι **ανώνυμο** και **δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις**. Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων, γιατί με τη βοήθειά σας θα συμβάλλετε καθοριστικά στη διεκπεραίωση της έρευνάς μου.

Ατομικά στοιχεία

Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Ηλικία: _____

(παρακαλώ συμπληρώστε την ηλικία σας με έναν αριθμό)

Μορφωτικό επίπεδο:

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Υποχρεωτική Εκπαίδευση

Λύκειο

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές

Σχέση εργασίας με Δήμο:

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Μόνιμος υπάλληλος

Υπάλληλος με Σύμβαση Αορίστου Χρόνου

Υπάλληλος με Σύμβαση Ορισμένου Χρόνου

Άλλο _____

Έτη υπηρεσίας στο Δήμο: _____

(παρακαλώ συμπληρώστε τα έτη υπηρεσίας σας με έναν αριθμό)

Τρόπος πρόσληψης στο Δήμο:

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Α.Σ.Ε.Π. Συνέντευξη Διαγωνισμός Άλλο _____

1.Υπάρχει συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

2.Ποιες είναι οι σχέσεις του Δήμου με:

(παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας: 5=άριστες, 4=πολύ καλές, 3=καλές, 2=μέτριες, 1=άσχημες)

την Περιφέρεια;	5	4	3	2	1
την Αποκεντρωμένη Διοίκηση;	5	4	3	2	1
την Κυβέρνηση;	5	4	3	2	1
τα Κόμματα;	5	4	3	2	1
άλλους φορείς και οργανισμούς;	5	4	3	2	1
άλλους Δήμους;	5	4	3	2	1
τους εξωτερικούς συνεργάτες;	5	4	3	2	1

3.Ποιοι από τους παρακάτω δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας υπάρχουν στο Δήμο;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο/α κουτάκι/ια που αντιστοιχεί/ούν στην απάντησή σας)

α. Χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των δημοτών

β. Ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται

γ. Εφαρμογή νέων τεχνολογιών

δ. Κόστος διαχείρισης

ε. Ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών

στ. Άλλος _____

ζ. Κανένας

η. Δεν γνωρίζω

4.Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου βοηθάει στην αύξηση της αποδοτικότητά τους;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

5. Πόσο πιστεύετε ότι επηρεάζουν οι παρακάτω παράγοντες την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στο Δήμο;

(παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας: 5=πάρα πολύ, 4=πολύ, 3=αρκετά, 2=λίγο, 1=καθόλου)

Οι φυσικές συνθήκες εργασίας (φωτισμός, επαρκής αερισμός του χώρου, θερμοκρασία κ.λπ.)	5	4	3	2	1
Η ικανοποίηση ατομικών αναγκών και επιθυμιών των υπαλλήλων	5	4	3	2	1
Η συμπεριφορά του προϊσταμένου προς τους υπαλλήλους	5	4	3	2	1
Ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων	5	4	3	2	1
Ο σαφής καθορισμός των στόχων του Δήμου	5	4	3	2	1
Ο σαφής καθορισμός της πολιτικής του Δήμου	5	4	3	2	1
Οι κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων	5	4	3	2	1
Η επιρροή των συνδικαλιστικών οργάνων των υπαλλήλων	5	4	3	2	1

6. Υπάρχει καταμερισμός των εργασιών στο Δήμο;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

7. Υπάρχει ευχάριστο περιβάλλον εργασίας στο Δήμο;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

8. Νομίζετε ότι υπάρχει πνεύμα ανταγωνιστικότητας μεταξύ των υπαλλήλων του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

9. Κατά την εκτίμησή σας, ποιος είναι ο μέσος χρόνος ανταπόκρισης του Δήμου στα αιτήματα των δημοτών;

(παρακαλώ κυκλώστε την επιλογή σας αφού πρώτα αναγράψετε τον αντίστοιχο αριθμό μπροστά από αυτήν)

..... (λεπτά, ώρες, ημέρες, εβδομάδες, μήνες, έτη)

10. Γνωρίζετε τη νομοθεσία που διέπει τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

11. Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζει η πολυνομία την άσκηση του διοικητικού έργου στο Δήμο;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

12. Θεωρείτε ότι χρειάζεται αλλαγές το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο που διέπει την Τοπική Αυτοδιοίκηση;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

13. Θεωρείτε ότι υπάρχει έλλειψη προσωπικού στην υπηρεσία σας;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

14. Πιστεύετε ότι είναι σαφής ο καθορισμός των στόχων από τους προϊσταμένους σας;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

15. Νομίζετε ότι επιτυγχάνονται ικανοποιητικά οι στόχοι του προγραμματισμού στο Δήμο;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

16. Πόσο συχνά ελέγχεται από τον προϊστάμενό σας η πορεία υλοποίησης των στόχων του Δήμου;

(παρακαλώ κυκλώστε την επιλογή σας αφού πρώτα αναγράψετε τον αντίστοιχο αριθμό μπροστά από αυτήν)

..... (λεπτά, ώρες, ημέρες, εβδομάδες, μήνες, έτη)

17. Θεωρείτε ότι είναι σαφής ο διαχωρισμός των στόχων του Δήμου σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

18. Θεωρείτε ότι συνδέονται οι επιμέρους στόχοι του Δήμου με τη συνολική στρατηγική του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

19. Κατά την άποψή σας, πόσο αυστηρά είναι τα χρονοδιαγράμματα υλοποίησης των στόχων του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

20. Πόσο συχνά αναθεωρούνται οι στόχοι του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

21. Πόσο εφικτούς θα χαρακτηρίζατε τους στόχους του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

22. Κατά την άποψή σας, πόσο επηρεάζεται ο καθορισμός των στόχων του Δήμου από τον προϋπολογισμό του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

23. Πιστεύετε ότι είναι λειτουργικές οι υπάρχουσες διοικητικές δομές του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

24. Κατά τη γνώμη σας, ο Δήμος χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

25. Είστε ικανοποιημένος/η από την υλικοτεχνική υποδομή του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

26.α. Πόσο ωφέλιμη για το Δήμο θεωρείτε την τακτική της εκχώρησης ορισμένων δραστηριοτήτων και λειτουργιών του ή έστω ενός μέρους αυτών σε ιδιωτικές επιχειρήσεις;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

26.β. Δικαιολογήστε παρακαλώ σύντομα την παραπάνω απάντησή σας.

27. Κατά την άποψή σας, συνδέεται η αναδιάρθρωση των διοικητικών δομών του Δήμου με:

(παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας: 5=πάρα πολύ, 4=πολύ, 3=αρκετά, 2=λίγο, 1=καθόλου)

τους πόρους του Δήμου;	5	4	3	2	1
τις αρμοδιότητες του Δήμου;	5	4	3	2	1
το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων του Δήμου;	5	4	3	2	1
τη φιλοσοφία της πολιτικής ηγεσίας του Δήμου;	5	4	3	2	1
τις ανάγκες των υπαλλήλων του Δήμου;	5	4	3	2	1
τις ανάγκες των δημοτών του Δήμου;	5	4	3	2	1
το ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον του Δήμου;	5	4	3	2	1
το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του Δήμου;	5	4	3	2	1
το ευρύτερο πολιτικό περιβάλλον της χώρας;	5	4	3	2	1
το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας;	5	4	3	2	1
το τεχνολογικό περιβάλλον του Δήμου;	5	4	3	2	1
τις δημογραφικές συνθήκες στο Δήμο;	5	4	3	2	1
τις διεθνείς τάσεις και εξελίξεις στο χώρο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;	5	4	3	2	1

28. Πόσο χρονοβόρες θεωρείτε ότι είναι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στο Δήμο;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

29. Νομίζετε ότι ανταποκρίνεται η τρέχουσα οργανωτική δομή του Δήμου στην ανάγκη των δημοτών για παροχή ποιοτικών υπηρεσιών;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

30.α. Έχετε επιμορφωθεί σε θέματα σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης (Δημοσίου Management);

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

30.β. Η επιμόρφωση αυτή έγινε με πρωτοβουλία:

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Προσωπική Του Δήμου Άλλο _____

31. Θεωρείτε ότι υπάρχει αξιοποίηση από το Δήμο των ικανοτήτων του προσωπικού;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

32. Πιστεύετε ότι η θέση που κατέχετε στο Δήμο ανταποκρίνεται στο επίπεδο των προσόντων σας;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

33. Ποια από τα παρακάτω μέσα εκπαίδευσης του προσωπικού χρησιμοποιεί ο Δήμος;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο/α κουτάκι/ια που αντιστοιχεί/ούν στην απάντησή σας)

- Καθοδήγηση
- Παραδειγματισμός
- Εργασιακή ενημέρωση
- Πρακτική άσκηση
- Συμμετοχή σε επιτροπές
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- Εμπλουτισμός εργασίας
- Γραπτές εργασίες
- Σεμινάρια
- Συναντήσεις εργασίας
- Μελέτες περιπτώσεων
- Προσομοίωση
- Ομαδικές ασκήσεις
- Μάθηση εξ αποστάσεως
- Άλλο _____
- Κανένα

34. Εφαρμόζεται στο Δήμο:

(παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας: 5=πάρα πολύ, 4=πολύ, 3=αρκετά, 2=λίγο, 1=καθόλου)

εσωτερική κινητικότητα του προσωπικού του;	5	4	3	2	1
κινητικότητα του προσωπικού του σε άλλους Δήμους;	5	4	3	2	1

35. Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αυτοαξιολόγησης:

(παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας: 5=πάρα πολύ, 4=πολύ, 3=αρκετά, 2=λίγο, 1=καθόλου)

των δομών του Δήμου;	5	4	3	2	1
του προσωπικού του Δήμου;	5	4	3	2	1
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου;	5	4	3	2	1

36.Κρίνετε αποτελεσματικές τις διαδικασίες αξιολόγησης:

(παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας: 5=πάρα πολύ, 4=πολύ, 3=αρκετά, 2=λίγο, 1=καθόλου)

των δομών του Δήμου;	5	4	3	2	1
του προσωπικού του Δήμου;	5	4	3	2	1
των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δήμου;	5	4	3	2	1

37.Κατά τη γνώμη σας, δίνεται έμφαση στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών λειτουργιών στο Δήμο;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

38.Κατά την άποψή σας, ο Δήμος δίνει έμφαση στην ανάπτυξη της καινοτομίας;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

39.Πιστεύετε ότι αξιοποιούνται ικανοποιητικά όλοι οι πόροι (υλικοί, άυλοι, ανθρωπίνι) του Δήμου;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

40.Εφαρμόζονται στο Δήμο εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχων με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

41.Συνεργάζεται ο Δήμος με Πανεπιστήμια ή Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ή ερευνητικά κέντρα με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

42.Ποια από τα παρακάτω μέσα επιβράβευσης των υπαλλήλων χρησιμοποιεί ο προϊστάμενός σας;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο/α κουτάκι/ια που αντιστοιχεί/ούν στην απάντησή σας)

Τιμητική άδεια

Ιεραρχική ανέλιξη (προαγωγή)

Αύξηση μισθού

Ηθική αμοιβή (εύφημος μνημία, έπαινος, βραβείο)

Άλλο _____

Κανένα

43. Κατά τη γνώμη σας, τι είδους διοίκηση ασκεί ο προϊστάμενός σας;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Αυταρχική Δημοκρατική Αδιάφορη

44. Ο προϊστάμενός σας καθοδηγεί και βοηθάει τους υφισταμένους του κατά την άσκηση του διοικητικού έργου τους;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

45. Πιστεύετε ότι γνωρίζει η ηγεσία του Δήμου τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας;

(παρακαλώ βάλτε ένα χ στο κουτάκι που αντιστοιχεί στην απάντησή σας)

Πολύ Αρκετά Ούτε αρκετά ούτε λίγο Λίγο Καθόλου

46. Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις της ηγεσίας του Δήμου με:

(παρακαλώ κυκλώστε την απάντησή σας: 5=άριστες, 4=πολύ καλές, 3=καλές, 2=μέτριες, 1=άσχημες)

τους υπαλλήλους του Δήμου;	5	4	3	2	1
τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των υπαλλήλων του Δήμου;	5	4	3	2	1

47. Ποιο από τα παρακάτω χαρακτηριστικά ενός προϊσταμένου θεωρείτε πιο σημαντικό για να είναι περισσότερο αποτελεσματικός/ή;

(παρακαλώ σημειώστε με σειρά σημαντικότητας δίνοντας τον αντίστοιχο αριθμό 1 για το πιο σημαντικό, 2 για το λιγότερο σημαντικό, 3, 4 κ.λπ. – επιλέξτε τον κάθε αριθμό μία μόνο φορά)

Παρώθηση-παρακίνηση των υπαλλήλων

Διαχείριση των συγκρούσεων

Εξασφάλιση της επικοινωνίας

Διαμόρφωση ευνοϊκού κλίματος

Φροντίδα για την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων

Σας ευχαριστώ πολύ που συμπληρώσατε το ερωτηματολόγιο.

