



# ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. ΔΗΜΟΥ ΠΕΛΛΑΣ

του

Φιλίππου Αθανασόπουλου του Αθανασίου (Α.Μ.: mpm21035)

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του διπλώματος μεταπτυχιακών  
σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Σεπτέμβριος 2022

*Αφιερώνεται στην Κατερίνα,  
τη Μαρία και τη Θεοφανία*

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση για τις γνώσεις που μας μετέδωσαν απλόχερα και ιδιαίτερα, τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Δημήτριο Σουμπενιώτη, του οποίου η βοήθεια ήταν καταλυτική, ώστε να ολοκληρώσω την παρούσα εργασία.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι μια διεργασία η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη Διοίκηση ενός Οργανισμού καθώς οριοθετεί τις προτεραιότητες που υπάρχουν και προσδιορίζει με ποια μέσα μπορούν να υλοποιηθούν. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. του Δήμου Πέλλας είναι το θέμα το οποίο αναλύεται στην παρούσα διπλωματική εργασία και εκπονείται σε μια κρίσιμη χρονική περίοδο, λίγους μήνες πριν τις εθνικές εκλογές του 2023. Αυτή τη χρονική περίοδο, κατά την οποία η ενεργειακή κρίση έχει επιδράσει καταλυτικά τόσο στα νοικοκυριά όσο επιχειρήσεις και οργανισμούς, το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. του Δήμου Πέλλας πρέπει να μπορέσει να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα ούτως ώστε να υπάρξει η μικρότερη επίδραση από τις απειλές που υπάρχουν και να ενισχύσει τα αδύναμα σημεία του. Διαμέσου της μελέτης της επικρατούσας κατάστασης, της PEST analysis, της SWOT analysis και της ανάλυσης της ημιδομημένης συνέντευξης σε υπαλλήλους του οργανισμού, εντοπίστηκαν οι πυλώνες στους οποίους μπορεί να στηρίξει την ανάπτυξή τους ο οργανισμός και να προσφέρει καλύτερες συνθήκες τόσο για τους πολίτες που εξυπηρετεί όσο και για τους υπαλλήλους.

**Λέξεις κλειδιά:** Στρατηγικός Σχεδιασμός, Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Προστασίας και Προσχολικής Αγωγής Δήμου Πέλλας, ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α., στρατηγικός σχεδιασμός ανωτάτου επιπέδου, στρατηγικός σχεδιασμός κατωτάτου επιπέδου, εθνικά στρατηγικά σχέδια, Δήμος Πέλλας, εξατομικευμένη παροχή υπηρεσιών.

## **ABSTRACT**

Strategic Planning is a process that is inextricably linked to the Management of an Organization as it defines the priorities that exist and determines by what means they can be implemented. The Strategic Planning of KE.K.A.P.P.A. of the Municipality of Pella is the subject that is analyzed in this thesis and is prepared in a critical period of time, a few months before the national elections of 2023. In this period of time, in which the energy crisis has had a catalytic effect on households, businesses and organizations, the KE.K.A.P.P.A. of the Municipality of Pella must be able to adapt to the new situation so that there is the least impact from the existing threats and strengthen its weak points. Through the study of the prevailing situation, the PEST analysis, the SWOT analysis and the analysis of the semi-structured interview with employees of the organization, the pillars were identified on which the organization can support their development and offer better conditions both for the citizens it serves and for its employees.

**Key words:** Strategic Planning, Center for Social Solidarity, Protection and Preschool Education of the Municipality of Pella, KE.K.A.P.P.A., strategic planning at the highest level, strategic planning at the lowest level, national strategic plans, Municipality of Pella, personalized provision services.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....                                                                                   | 2  |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....                                                                                      | 3  |
| ABSTRACT .....                                                                                     | 4  |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....                                                                             | 7  |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....                                                                             | 8  |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....                                                                                      | 9  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγική και στρατηγικός σχεδιασμός.....                                             | 11 |
| 1.1 Η έννοια της στρατηγικής.....                                                                  | 11 |
| 1.2 Είδη στρατηγικής.....                                                                          | 12 |
| 1.3 Στρατηγικός σχεδιασμός ανώτατου επιπέδου.....                                                  | 14 |
| 1.4 Στρατηγικός σχεδιασμός μεσαίου επιπέδου.....                                                   | 17 |
| 1.5 Στρατηγικός σχεδιασμός κατώτατου επιπέδου.....                                                 | 19 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού.....                                                    | 21 |
| 2.1 Διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού.....                                                         | 21 |
| 2.2 Εργαλεία ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.....                                 | 21 |
| 2.2.1 PEST analysis.....                                                                           | 22 |
| 2.2.2 S.W.O.T. Analysis.....                                                                       | 23 |
| 2.2.3 Οριζόντιες εκθέσεις.....                                                                     | 25 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στρατηγικός Σχεδιασμός στον Δημόσιο Τομέα.....                                         | 26 |
| 3.1 Οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα.....                                                      | 26 |
| 3.2 Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στον δημόσιο τομέα και στους ΟΤΑ.....                          | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στρατηγικός Σχεδιασμός ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. Δήμου Πέλλας.....                                 | 29 |
| 4.1 Ιστορικά στοιχεία, γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά και διοικητική οργάνωση του Νομού Πέλλας..... | 29 |
| 4.2 ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. Δήμου Πέλλας.....                                                                | 34 |
| 4.3 Στρατηγικός σχεδιασμός ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.....                                                       | 48 |
| 4.3.1 Ανάλυση ημιδομημένων συνεντεύξεων υπαλλήλων του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.....                            | 49 |
| 4.3.2 Δυνατά σημεία του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.....                                                          | 52 |
| 4.3.3 Αδύναμα σημεία του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.....                                                         | 53 |
| 4.3.4 Ευκαιρίες.....                                                                               | 54 |
| 4.3.5 Απειλές.....                                                                                 | 55 |
| ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....                                                                      | 59 |

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....   | 70 |
| ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 72 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....                 | 73 |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1. Επιπτώσεις στη στρατηγική του οργανισμού που προκύπτουν από τον συνδυασμό των στοιχείων S.W.O.T..... | 24 |
| Πίνακας 2. Ηλικιακή κατανομή πληθυσμού Δήμου Πέλλας στην απογραφή του 2011.....                                 | 34 |
| Πίνακας 3. Περιγραφή του ρόλου του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. (Δήμος Πέλλας, 2015) .....                                     | 38 |
| Πίνακας 4. Εκτιμήσεις εσόδων 2015-19 για το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.....                                                   | 44 |
| Πίνακας 5. Πίνακας με τις εκτιμήσεις εξόδων 2015-19 για το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. ....                                   | 46 |
| Πίνακας 6. Στόχοι ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. βάσει του σχεδίου 2015-19 (Δήμος Πέλλας, 2015).....                             | 49 |
| Πίνακας 7. Δυνατά και αδύναμα σημεία του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. ....                                                     | 57 |
| Πίνακας 8. Ευκαιρίες και απειλές του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.....                                                          | 58 |
| Πίνακας 9. Άξονες βελτίωσης του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.....                                                               | 60 |



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Εικόνα 1. Πληθυσμιακή σύγκριση των Δήμων του Νομού Πέλλας μεταξύ 2011 και 2021 (ΕΛΣΤΑΤ, 2022)..... | 33 |
| Εικόνα 2. Δράσεις του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. ....                                                           | 37 |

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η σύνταξη ενός Στρατηγικού Σχεδίου για το Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης, Προστασίας και Προσχολικής Αγωγής (ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.) του Δήμου Πέλλας ούτως ώστε να μπορέσουν να αξιοποιηθούν τα θετικά του στοιχεία και να αμβλυνθούν τα προβλήματα τα οποία ενδέχεται να υπάρξουν μελλοντικά από τους υφιστάμενους κινδύνους. Για την εκπόνηση του εγχειρήματος αυτού, μελετώνται οι ιδιαιτερότητες του Δήμου Πέλλας έναντι άλλων Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου του Δήμου Πέλλας, εντοπίζοντας τις ομοιότητες και τις διαφορές που υπάρχουν ως προς τον τρόπο λειτουργίας του και τις ανάγκες που εξυπηρετεί. Τα σημεία αυτά εξετάζονται λαμβάνοντας υπόψη ως επί το πλείστον τον επιχειρησιακό σχεδιασμό που είχε γίνει για το Δήμο Πέλλας την περίοδο 2015-2019 καθώς και στοιχεία από τη Διαύγεια ούτως ώστε να γίνουν αντιληπτά τα δυνατά σημεία, οι αδυναμίες του οργανισμού, οι αναδυόμενες ευκαιρίες και οι απειλές που διαφαίνονται σε ένα περιβάλλον το οποίο επηρεάζεται άμεσα από την υπάρχουσα ενεργειακή κρίση η οποία δημιουργεί ένα αβέβαιο περιβάλλον για τον επερχόμενο χειμώνα του 2023. Έχοντας ως αφετηρία την τρέχουσα κατάσταση του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α., προκύπτουν μέσω της μελέτης τους οι πυλώνες στους οποίους μπορεί να στηριχθεί ο οργανισμός για να αναπτυχθεί περαιτέρω, να εξασφαλίσει επιπρόσθετους πόρους και να απαγκιστρωθεί από την εξάρτηση που έχει από την δημοτική αρχή και έτσι να έχει τη δυνατότητα να δραστηριοποιείται παραπάνω σε τοπικό επίπεδο.

Το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αφορά στους εννοιολογικούς προσδιορισμούς σχετικά με τη στρατηγική, καθώς και ανάλυση των κυριότερων ειδών στρατηγικής που εφαρμόζονται σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αναφερόμαστε στην έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού και περιγράφουμε το στρατηγικό σχεδιασμό ανωτάτου, μεσαίου και κατωτάτου επιπέδου. Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφονται τα μοντέλα στρατηγικού σχεδιασμού που εφαρμόζονται ως επί το πλείστον, ενώ το κεφάλαιο τρία επικεντρώνεται στον εφαρμοζόμενο στρατηγικό σχεδιασμό του δημοσίου τομέα, αναλύοντας τόσο τις ιδιαιτερότητές του, όσο και τις σύγχρονες τάσεις και τις προκλήσεις που αναδύονται. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή της ισχύουσας

κατάστασης στο Δήμο Πέλλας και το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α., μελετώντας το επιχειρησιακό πλάνο που έχει ακολουθηθεί ως τώρα και τις απαντήσεις στις ημιδομημένες συνεντεύξεις υπαλλήλων του φορέα. Με συγκερασμό των ευρημάτων, αναδεικνύονται οι μελλοντικές προσδοκίες, καθώς και οι δυνατότητες που υπάρχουν στο ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α., ενώ εξετάζονται και τα προβλήματα που ενδέχεται να υπάρξουν. Τα εργαλεία διερεύνησής που χρησιμοποιηθήκαν είναι η ανάλυση PEST (Political, Economical, Social, Technological), η ανάλυση οριζόντιων εκθέσεων ούτως ώστε να ιεραρχηθούν οι προτεραιότητες, καθώς και η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Σύμφωνα με τις διαπιστώσεις που προκύπτουν, υπάρχουν τέσσερις πυλώνες, οι οποίοι ενδεχομένως θα επιφέρουν οικονομική ευρωστία στον φορέα, ενώ στο τέλος γίνεται προσπάθεια να ιεραρχηθούν οι δράσεις και να οριστούν οι δείκτες παρακολούθησης που θα εξασφαλίσουν την επιτυχία του σχεδιασμού.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Στρατηγική και στρατηγικός σχεδιασμός

## 1.1 Η έννοια της στρατηγικής

Είναι γεγονός ότι για την έννοια της στρατηγικής έχουν γίνει πολλές και διαφορετικές προσεγγίσεις στο πέρασμα του χρόνου, καθώς πρόκειται για ένα ζήτημα με διαχρονικά μεγάλο ενδιαφέρον από τα στελέχη των οργανισμών, αλλά και ευρύτερα από τους ίδιους τους οργανισμούς. Ειδικότερα, η στρατηγική σύμφωνα με την προσέγγιση του Alfred D. Chandler (1962) μπορεί να προσδιοριστεί ως ο καθορισμός των μακροπρόθεσμων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και η εφαρμογή συγκεκριμένων δράσεων, αλλά και η κατανομή των αναγκαίων πόρων για την επίτευξη των σκοπών αυτών. Από την άλλη, σύμφωνα με τον Michael Porter (1985), η ανταγωνιστική στρατηγική που εφαρμόζει ένας οργανισμός συνδέεται με την διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων του και συνιστά μια συνειδητή επιλογή μιας διαφορετικής ομάδας από δραστηριότητες, έτσι ώστε να μπορέσει να δημιουργηθεί και εν συνεχεία να προσφερθεί ένα μείγμα αξίας. Αντίστοιχα, σύμφωνα με άλλες προσεγγίσεις η στρατηγική μπορεί να προσδιοριστεί ως η μακροπρόθεσμη κατεύθυνση των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού (Chandler, 1991).

Εφόσον ένας οργανισμός εφαρμόζει μια συγκεκριμένη στρατηγική μπορούν να δημιουργηθούν σημαντικά οφέλη. Ειδικότερα, μέσω της στρατηγικής, ένας οργανισμός έχει τη δυνατότητα να μην αποκλίνει από τους στόχους που έχει θέσει, ενώ συνάμα η στρατηγική δίνει απάντηση στο πώς ο εν λόγω οργανισμός μπορεί να φθάσει στο επιθυμητό αποτελέσματα, εφόσον έχει διαμορφωθεί και ακολουθείται συγκεκριμένο όραμα. Ουσιαστικά, εφαρμόζοντας συγκεκριμένη στρατηγική μπορεί να υπάρξει σχεδιασμός ανάλογων δράσεων και περιορίζονται οι ζημίες, ενώ μπορεί να βελτιστοποιηθεί και η πιθανότητα επιτυχίας. Ταυτόχρονα, μέσω της στρατηγικής, μπορεί να υπάρξει ενίσχυση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, καθώς μέσω της στρατηγικής διαμορφώνονται λογικά κριτήρια τα οποία και χρησιμεύουν στη λήψη ομόφωνων αποφάσεων. Σημαίνοντα ρόλο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων διαδραματίζει η έγκαιρη πληροφόρηση, καθώς σε περίπτωση που η πληροφορία που λαμβάνει ο λήπτης της απόφασης δεν είναι έγκυρη μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά

μεγάλα λάθη, τα οποία δύναται να πλήξουν και τη λειτουργία του ίδιου του οργανισμού (Charles & Gareth,2001).

Επιπροσθέτως, η στρατηγική μπορεί να βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό στον συντονισμό των δράσεων, τόσο τους δημόσιους, όσο και τους ιδιωτικούς οργανισμούς, Θα πρέπει να επισημανθεί ότι, σε συνδυασμό με τη δέσμευση της ηγεσίας, εφόσον δεν υπάρχει η κατάλληλη στρατηγική την οποία και πρέπει να ακολουθήσει το σύνολο του οργανισμού, τότε οι αποφάσεις που λαμβάνονται από αυτήν, μπορεί να είναι αντιφατικές και να οδηγούν σε χαμηλή ποιότητα αποτελεσμάτων. Ουσιαστικά, η στρατηγική συνιστά ένα κοινό σημείο αναφοράς όλων σε έναν οργανισμό και εκφράζει τα κριτήρια λήψης αποφάσεων, έτσι ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να εναρμονίζεται και να συντονίζεται υπό το πρίσμα ενός στρατηγικού στόχου. Περαιτέρω, η στρατηγική μπορεί να ορίσει την ταυτότητα του οργανισμού, καθώς συμβάλλει στη διατύπωση του οράματος, αλλά και της αποστολής. Κομβικής σημασίας θεωρείται και το γεγονός ότι η στρατηγική μπορεί να περιορίσει την αβεβαιότητα σε έναν οργανισμό και έτσι μπορούν να σχεδιαστούν και οι περαιτέρω ενέργειες, Μέσω ενός σαφούς στρατηγικού σχεδίου, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να σχεδιάσει τον τρόπο με τον οποίο θα μπορέσει να αντιδράσει σε ορισμένες συγκυρίες (Gerry & Kevan, 1999).

Τέλος, από τα πλέον σημαντικά οφέλη της στρατηγικής είναι ότι συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Κάθε οργανισμός ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται επιδιώκει να ξεχωρίσει έναντι των ανταγωνιστών του. Μέσω της στρατηγικής διαμορφώνεται η τρέχουσα ταυτότητα καθώς και οι δυνατότητες του οργανισμού, ενώ συνάμα εντοπίζονται οι διαφορές του οργανισμού από τους ανταγωνιστές του. Προκειμένου να διερευνηθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα, χρησιμοποιούνται εργαλεία διερεύνησης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος.

## **1.2 Είδη στρατηγικής**

Καθώς τα είδη στρατηγικής που μπορεί να εφαρμόσει ένας οργανισμός μπορεί να διαφέρουν, παρουσιάζονται τα πλέον σημαντικά.

### Προγραμματισμένη στρατηγική

Η συγκεκριμένη στρατηγική ακολουθείται από έναν οργανισμό και είναι σύμφωνη με τον αρχικό σχεδιασμό του, όταν δεν συμβαίνει κάποια αιφνίδια αλλαγή, είτε αυτή είναι θετική, είτε αρνητική που να αναγκάζει τον οργανισμό να προβεί σε αναπροσαρμογή των προτεραιοτήτων του. Ωστόσο, είναι αρκετά σπάνιο κάποιος οργανισμός να μπορεί να εφαρμόσει τη στρατηγική αυτή, καθώς η εν λόγω στρατηγική προϋποθέτει πως δεν θα υπάρξουν αλλαγές στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, αλλά και ότι οι προβλέψεις που αφορούν στους απρόβλεπτους παράγοντες που επιδρούν στη λειτουργία της θα είναι ακριβείς. Παρόλα αυτά δεν θα πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι έχουν αναπτυχθεί μέθοδοι προβλέψεων των καταστάσεων, οι οποίες όλο και βελτιώνονται στο πέρασμα του χρόνου (Γεωργόπουλος, 2006).

### Αναδυόμενη στρατηγική

Καθώς μεταβάλλονται οι καταστάσεις με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος ο οργανισμός, επικρατεί πολλές φορές αβεβαιότητα είτε πληροφορία που δεν θεωρείται έγκυρη είτε πληροφορία που η σωστή ερμηνεία αυτής συνδέεται με τη βάση της σωστής λήψης απόφασης. Ουσιαστικά, η αναδυόμενη στρατηγική συμβάλλει στην μετατροπή του αρνητικού περιβάλλοντος σε ευκαιρία για τον οργανισμό, είτε στην αναπροσαρμογή του αρνητικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να αδράξει ο οργανισμός μια ευκαιρία η οποία και δεν είχε προβλεφθεί στο αρχικό σχέδιο που αφορά στην στρατηγική. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε κάθε περίπτωση ο ανασχεδιασμός στηρίζεται στον αρχικό στόχο και απαιτείτε ευελιξίας, όπως επίσης και δυνατότητα μεγάλου εύρους κινήσεων από τη πλευρά της διοίκησης (Θερίου, 2005).

### Επιβαλλόμενη στρατηγική

Ορισμένοι οργανισμοί έχουν τη δυνατότητα να αποφασίζουν μόνοι τους για την στρατηγική που θα ακολουθήσουν, ορισμένοι άλλοι όμως, δεν διαθέτουν το αναγκαίο περιθώριο κινήσεων και επομένως θα πρέπει να ενταχθούν σε ένα γενικότερο πλαίσιο. Για παράδειγμα, η επιβαλλόμενη στρατηγική είναι αναγκαία στους οργανισμούς του

δημοσίου, καθώς το κράτος προβαίνει σε άμεσο έλεγχο των δραστηριοτήτων των κρατικών οργανισμών (Μπουραντάς, 2002).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι το εύρος, η πολυπλοκότητα, καθώς επίσης και οι επιπτώσεις που απορρέουν από τις αποφάσεις σε βάθος χρόνου συνδέονται άμεσα με το επίπεδο ιεραρχίας που τις λαμβάνει. Στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας λαμβάνονται αποφάσεις σε καθημερινή βάση, οι οποίες θεωρείται ότι λαμβάνονται γρήγορα και αντιμετωπίζουν επιτόπου διάφορες καταστάσεις. Ουσιαστικά, πρόκειται για λύσεις ρουτίνας που εμφανίζονται συχνά και αντιμετωπίζονται επί τόπου. Αντίστοιχα, στο μεσαίο επίπεδο διοίκησης, επιλύονται προβλήματα και αντιμετωπίζονται καταστάσεις που στο προηγούμενο επίπεδο δεν είχε καταστεί εφικτό κάτι τέτοιο. Τέλος, το ανώτατο επίπεδο διοίκησης λαμβάνει αποφάσεις για πιο σύνθετα και πολύπλοκα ζητήματα, ενώ χαρακτηριστικό αυτών των ζητημάτων είναι τα υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι σε επίπεδο διοίκησης – στρατηγικής συνεκτιμάται η στρατηγική του ανώτερου επιπέδου και έτσι οι περιορισμοί που τίθενται από τον σχεδιασμό ανώτατου επιπέδου αποτελούν, κατά κάποιο τρόπο, εξωτερικό περιβάλλον για τον αντίστοιχο σχεδιασμό μεσαίου, αλλά και κατώτατου επιπέδου.

### **1.3 Στρατηγικός σχεδιασμός ανώτατου επιπέδου**

Κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό ανώτατου επιπέδου, δίνεται έμφαση στη μελέτη όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, όπως για παράδειγμα μπορεί να είναι η γεωγραφική επέκταση αυτού, η δημιουργία και προώθηση νέων προϊόντων, η παροχή νέων υπηρεσιών προς νέες ομάδες στόχους, καθώς επίσης και η εξαγορά άλλων επιχειρήσεων, αλλά και ο τρόπος κατανομής των πόρων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά οι στρατηγικές που ακολουθούνται κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό ανώτατου επιπέδου.

#### Στρατηγικές συγκέντρωσης

Στις στρατηγικές συγκέντρωσης εντάσσεται η στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (καθετοποίηση), όπου η εν λόγω στρατηγική συμβάλλει στην

ενδυνάμωση της θέσης του οργανισμού, καθώς η επιχείρηση-οργανισμός λαμβάνει την απόφαση να κάνει ότι και ο προμηθευτής του, όποτε πρόκειται για καθετοποίηση προς τα πίσω, είτε να κάνει ότι ο πελάτης του, όποτε πρόκειται για καθετοποίηση προς τα εμπρός. Εφαρμόζοντας ένας οργανισμός την στρατηγική αυτή μπορεί και επιτυγχάνει ορισμένα πλεονεκτήματα, όπως είναι η προστασία της ποιότητας, η ανάληψη ευθύνης των επενδύσεων όταν οι προμηθευτές ή οι πελάτες διαπιστώνουν κάποιο ρίσκο, καθώς επίσης και η δημιουργία φραγμών εισόδου για ανταγωνιστές. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι μέσω της στρατηγικής καθετοποίησης προς τα πίσω μπορεί να υπάρξει σταθερή παραγωγή. Ωστόσο, η εν λόγω στρατηγική παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα, τα οποία συνδέονται με το υψηλό κόστος, με την περιορισμένη επιτυχία επίτευξης συνεργειών και με τις δυσκολίες εξόδου από τον κλάδο αν κάτι τέτοιο καταστεί αναγκαίο. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η σύγχρονη τάση στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς είναι να προτιμώνται μικρότερες και περισσότερο εύκολες ως προς τη διοίκηση επιχειρηματικές μονάδες (Παπαδάκης, 2002).

Σχετικά με την οριζόντια ολοκλήρωση, βασική στόχευση αποτελεί η απόκτηση μονοπωλιακής δύναμης και για το λόγο αυτό ο οργανισμός εστιάζει στην επέκταση της επιχείρησης προς νέες περιοχές. Ακόμη, στα πλαίσια της οριζόντιας ολοκλήρωσης, ο οργανισμός μπορεί να δίνει έμφαση στη διεθνοποίηση, είτε συγχώνευση ομοειδών επιχειρήσεων, αλλά ακόμη και στη διαφοροποίηση (Παπαδάκης, 1999).

### Στρατηγικές διαποίκισης

Η διαποίκιση δύναται να είναι συσχετισμένη ή ασυσχέτιστη. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη κατηγορία αφορά στην παραγωγή παράγωγου του αρχικού προϊόντος. Μέσω της συγκεκριμένης πρακτικής, μπορεί να υπάρξει αύξηση της δύναμης της επιχείρησης στην αγορά, καθώς αξιοποιεί την υφιστάμενη αλυσίδα αξίας με τρόπο περισσότερο παραγωγικό. Ταυτόχρονα, μέσω της συσχετισμένης διαποίκισης μπορεί να υπάρξει μετριασμός της εξάρτησης της επιχείρησης από μία μόνο δραστηριότητα, ενώ συνάμα περιορίζεται η εποχικότητα και ευνοούνται οι οικονομίες κλίμακας.

Από την άλλη, αναφορικά με την ασυσχέτιστη διαποίκιση, πρόκειται για την επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πέρα από τα όρια του κλάδου στον



οποίο ήδη αναπτύσσει δραστηριότητα η επιχείρηση. Είναι αρκετά σύνηθες, ασυσχέτιστη διαποικίλση να παρουσιάζουν μεγάλες οικονομικές οντότητες, κυρίως σε επίπεδα ομίλων (Παπακωνσταντίνου κ.α., 2011).

### Στρατηγικές σταθεροποίησης

Οι εν λόγω στρατηγικές εφαρμόζονται στους οργανισμούς στις περιπτώσεις όπου δεν επιδιώκεται να υπάρξει εμπλοκή του οργανισμού στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Οι στρατηγικές σταθεροποίησης μπορούν και αυτές με τη σειρά τους να κατηγοριοποιηθούν σε επιμέρους κατηγορίες. Πιο αναλυτικά, υπάρχει η στρατηγική καμίας αλλαγής, όπου ο οργανισμός εκτιμά ότι είναι ικανοποιημένος από τα αποτελέσματα που καταφέρνει και επιτυγχάνει έως τώρα και δεν επιθυμεί να προβεί σε οποιαδήποτε μεταβολή. Ουσιαστικά, στην περίπτωση αυτή, ο οργανισμός διατηρεί την αρχική στρατηγική του, ενώ αναγκαίο είναι για την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής να μην υπάρξει καμία μεταβολή στο εξωτερικό περιβάλλον, η τουλάχιστον καμία σοβαρή μεταβολή σ' αυτό. Αντίστοιχα, υπάρχει η στρατηγική συγκομιδής, όπου ο οργανισμός επιδιώκει σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο να προβεί σε μεγιστοποίηση των κερδών του, περιορίζοντας σε πολύ μεγάλο βαθμό το λειτουργικό κόστος του. Συνήθως, η εν λόγω στρατηγική εφαρμόζεται προκειμένου ο οργανισμός να μπορέσει να προετοιμαστεί για κάποια αλλαγή ή κάποια άλλη κίνηση (Παπαδάκης, 2007).

Ακόμη, υπάρχει το «στρατηγικό διάλειμμα», όπου ο οργανισμός δεν προβαίνει σε κινήσεις ανάπτυξης, καθώς αξιολογεί το εξωτερικό και εσωτερικό του περιβάλλον, ενώ συνάμα ο οργανισμός εστιάζει σε οποιαδήποτε μεταβολή των συγκυριών. Θα πρέπει να τονισθεί ότι η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται έπειτα από την περίοδο εφαρμογής στρατηγικών ανάπτυξης και απαιτείτε αναγκαίως χρόνος για τον έλεγχο και την προσαρμογή της εσωτερικής λειτουργίας. Τέλος, στα πλαίσια των στρατηγικών διαφοροποίησης υπάρχει η στρατηγική σύνεσης, όπου η ηγεσία του οργανισμού θεωρεί ότι αναμένονται εξελίξεις και διατηρεί την ίδια στρατηγική, είτε προβαίνει σε ενέργειες χωρίς μεγάλες ταχύτητες.

## Στρατηγικές υποχώρησης

Οι στρατηγικές αυτές εφαρμόζονται όταν μια επιχείρηση-οργανισμός επιχειρεί να υποχωρήσει από την επιχειρηματική δραστηριότητα που αναπτύσσει. Ειδικότερα, οι στρατηγικές αυτές μπορεί να αφορούν στην πώληση ενός τμήματος της επιχείρησης είτε μπορεί να είναι στρατηγικές αιχμαλωσίας, όπου ο οργανισμός έχει αναλάβει τη δέσμευση να παράγει μόνο για ένα πελάτη, είτε πρόκειται για προϊόντα είτε για υπηρεσίες. Στην περίπτωση αυτή, μια εταιρεία θεωρείται ότι εξαρτάται πλήρως από κάποια άλλη. Ακόμη, υπάρχει η στρατηγική turn around, όπου γίνεται αντιστροφή της υφιστάμενης κατάστασης, έτσι ώστε να επέλθει διάσωση. Η στρατηγική αυτή μπορεί να περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την πώληση θυγατρικής, είτε τη διατήρηση της αρχικής εταιρείας, όπως επίσης και ανάπτυξη μέσω εύρεσης επενδυτή, αλλά και εξυγίανση της αρχικής επιχείρησης. Τέλος, άλλες στρατηγικές υποχώρησης είναι η χρεοκοπία καθώς και η εκκαθάριση και αποπληρωμή χρεών και βαρών.

### **1.4 Στρατηγικός σχεδιασμός μεσαίου επιπέδου**

Αναφορικά με τις στρατηγικές μεσαίου επιπέδου, θα πρέπει να σημειωθεί ότι καλούνται και ανταγωνιστικές στρατηγικές οι οποίες υλοποιούνται σε επίπεδο Στρατηγικής Επιχειρηματικής Μονάδας (ΣΕΜ). Οι στρατηγικές αυτές δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη τεχνικών, μέσω των οποίων η επιχειρηματική μονάδα – οργανισμός θα μπορέσει να καταστεί ανταγωνιστική στον κλάδο όπου αναπτύσσει σχετική δραστηριότητα, αναδεικνύοντας τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει. Στην περίπτωση των επιχειρήσεων, μέσω των στρατηγικών αυτών αναδεικνύονται οι λόγοι για τους οποίους ο πελάτης θα επιλέξει την επιχείρηση είτε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες αυτής, ενώ σε επίπεδο δημοσίων οργανισμών, οι στρατηγικές αυτές μπορούν να συνδεθούν με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πολίτες από τις παρεχόμενες προς αυτούς υπηρεσίες (Πετρίδου, 2011).

Στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών στρατηγικών, είναι αναγκαίο να αξιολογηθούν οι πέντε δυνάμεις του Porter, οι οποίες αφορούν στη ρύθμιση του ανταγωνισμού στα πλαίσια λειτουργίας ενός κλάδου. Ειδικότερα, σύμφωνα με τις δυνάμεις του Porter, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να υπάρξει μείωση της

διαπραγματευτικής δύναμης των προμηθευτών, όπως επίσης και πως μπορεί να μειωθεί η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών. Ακόμη, διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να υπάρξει μείωση της διαπραγματευτικής δύναμης των ανταγωνιστών, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να μετριαστεί ο κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο και τέλος ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να μειωθεί η δύναμη των υποκατάστατων προϊόντων.

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει στη Judo strategy, η οποία έχει λάβει το όνομά της από την αντίστοιχη πολεμική τέχνη. Η στρατηγική αυτή επικεντρώνεται στην αναστροφή μιας κατάστασης υπέρ του οργανισμού, κάνοντας χρήση των πλεονεκτημάτων που διαθέτουν οι αντίπαλοι. Το όφελος αυτό μπορεί να δημιουργηθεί μέσω της επιλογής του χώρου και του χρόνου της αντίδρασης, αλλά και μέσω της σωστής αλληλουχίας κινήσεων. Μια ακόμη στρατηγική μπορεί να είναι ο συν-ανταγωνισμός, όπου ουσιαστικά γίνεται συνασπισμός δύο ανταγωνιστών του ίδιου κλάδου, έτσι ώστε να κερδίσουν μια ευνοϊκή ρύθμιση για το σύνολο του κλάδου. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι εταίροι παραμένουν ανταγωνιστές εντός του κλάδου, επιδιώκοντας να πετύχουν υψηλότερα μερίδια αγοράς. Κατά κάποιο τρόπο, οι εταιρείες του κλάδου πορεύονται με τη θεώρηση ότι για να κερδίσει κάποιος δεν είναι ανάγκη κάποιος άλλος να χάσει, αλλά μέσω της συνεργασίας μπορούν να επιτευχθούν αμοιβαία οφέλη (Τερζίδης, 2004).

Στα πλαίσια της στρατηγικής μεσαίου επιπέδου αναπτύσσεται η ηγεσία προϊόντος, όπου πρόκειται για την στρατηγική απόφαση που λαμβάνει μια εταιρεία, έτσι ώστε να παράγει προϊόντα δημιουργώντας την ανάγκη ύπαρξής τους. Η εν λόγω στρατηγική εφαρμόζεται κυρίως από επιχειρήσεις που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα καινοτομίας με αποτέλεσμα να μπορούν να παράγουν και αντίστοιχα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι εταιρείες αυτές διαθέτουν τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το οποίο προβαίνει στη διαρκή έρευνα νέων προϊόντων. Περαιτέρω, στην ίδια κατηγορία στρατηγικών εντάσσεται ανάπτυξη οικειότητας με τον πελάτη, όπου η επιχείρηση επιδιώκει μέσω της στρατηγικής αυτής να προσφέρει εξατομικευμένες υπηρεσίες προς τους πελάτες, ενώ συνάμα επιδιώκει να υπάρχει διαρκής βελτίωση των λειτουργιών της, οι οποίες και θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες των πελατών.

Αντίστοιχα, μια ακόμη δυνατότητα στρατηγικής είναι η επιχειρησιακή τελειότητα η οποία μπορεί να επιτευχθεί μέσω της πλήρους αντιστοίχισης της ποιότητας με την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Κατά την εφαρμογή της επιχειρησιακής τελειότητας, μπορεί και διασφαλίζεται η ποιοτική παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ περιορίζεται το περιττό κόστος το οποίο μπορεί να προκύψει από ζημίες. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι κατά την εφαρμογή της εν λόγω στρατηγικής, ο πελάτης υποκινείται από το χαμηλό κόστος των προϊόντων ή υπηρεσιών, από τη γρήγορη εξυπηρέτηση, καθώς επίσης και από την αξιοπιστία και αντοχή του προϊόντος. Κομβικής σημασίας παράμετρος για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής αυτής είναι η οργάνωση (Παπαδάκης, 2002).

Επιπροσθέτως, άλλες ανταγωνιστικές στρατηγικές μπορεί να είναι η ηγεσία κόστους, όπου η επιχείρηση – οργανισμός λαμβάνει την στρατηγική απόφαση να θέσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τη χαμηλή τιμή ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, έτσι ώστε αυτό να επιλέξει ο πελάτης και ουσιαστικά η εταιρεία καθίσταται ο παραγωγός με το χαμηλό κόστος. Ακόμη, μια επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθεί στην εφαρμογή στρατηγικής ποιοτικής διαφοροποίησης, όπου αναδεικνύεται ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η υψηλή ποιότητα του προϊόντος της, η οποία συνοδεύεται και από υψηλότερο κόστος κτήσης των προϊόντων. Ακόμη, υπάρχει η εστιασμένη ηγεσία κόστους, όπου η επιχείρηση – οργανισμός επιδιώκει να αναδείξει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος τη χαμηλή τιμή, ενώ συνάμα το προϊόν αυτό διοχετεύει σε επιλεγμένες γεωγραφικές περιοχές, αξιολογώντας κριτήρια όπως είναι το νεκρό σημείο το οποίο και επιτρέπει την παραγωγή του προϊόντος. Ξεχωριστό ενδιαφέρον παρουσιάζει και η στρατηγική εστιασμένης ποιοτικής διαφοροποίησης, όπου στρατηγική επιλογή της επιχείρησης συνιστά η παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών ιδιαίτερα υψηλής ποιότητας δίνοντας έμφαση σε έναν επιλεγμένο κομμάτι της αγοράς (Παπαδάκης, 1999).

## **1.5 Στρατηγικός σχεδιασμός κατώτατου επιπέδου**

Ο στρατηγικός σχεδιασμός κατώτατου επιπέδου αφορά στη λειτουργική στρατηγική που εφαρμόζεται σε μια εταιρεία – οργανισμό. Ουσιαστικά, η λειτουργική

στρατηγική σχετίζεται άμεσα με τον συντονισμό των πόρων και των επιμέρους ενεργειών, έτσι ώστε να εφαρμοστούν με επιτυχία τα στρατηγικά σχέδια μεσαίου και ανώτατου επιπέδου. Τόσο η κατεύθυνση που ακολουθείται, όσο και η δομή, αλλά και οι προτεραιότητες που τίθενται βρίσκονται σε σύμπνοια με τα ανώτατα επίπεδα διοίκησης. Αντίστοιχα, μέσω της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά και της διοίκησης διαδικασιών, επιδιώκεται να υπάρξει βελτιστοποίηση της απόδοσης, της αποτελεσματικότητας, καθώς επίσης και της αποδοτικότητας. Στο συγκεκριμένο επίπεδο διοίκησης λαμβάνονται και αποφάσεις που αφορούν άμεσα την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες, με την ικανοποίηση αυτή να μπορεί να αποτυπωθεί μέσω διεξαγωγής σχετικών μετρήσεων. Για να μπορέσει να υπάρξει βελτίωση των επιμέρους λειτουργιών ενός οργανισμού είναι αναγκαίο να υπάρχει ποσοτική αποτύπωση των παραμέτρων λειτουργίας, καθώς δεν μπορεί κάποιος να προβεί σε οποιαδήποτε βελτίωση όταν προηγουμένως δεν έχει πρόσφατα δεδομένα (Kotler & Keller, 2006).

Συνεκτιμώντας τα επιμέρους επίπεδα του στρατηγικού σχεδιασμού, διαπιστώνεται ότι υπάρχει και αντίστοιχη ιεραρχία και στους αντικειμενικούς στόχους που έχουν τεθεί. Επομένως, υπάρχουν οι αντικειμενικοί στόχοι που αφορούν στην στρατηγική της επιχείρησης – οργανισμού, οι υπο – στόχοι που αφορούν στην επιχειρησιακή στρατηγική, καθώς επίσης και οι υπο – στόχοι που συνδέονται με το λειτουργικό επίπεδο του οργανισμού. Οι αντικειμενικοί στόχοι ενός οργανισμού διαμορφώνονται είτε συγκεντρωτικά, δηλαδή από πάνω προς τα κάτω, είτε αποκεντρωτικά, δηλαδή από κάτω προς τα πάνω με ανάδραση, με τους στόχους αυτούς να βρίσκονται σε αρμονία μεταξύ τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Μοντέλο στρατηγικού σχεδιασμού**

### **2.1 Διαμόρφωση στρατηγικού σχεδιασμού**

Η διαμόρφωση της στρατηγικής ενός δημόσιου οργανισμού δύναται να γίνει με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους. Πιο συγκεκριμένα, ο πρώτος τρόπος αφορά στον συγκεντρωτικό τρόπο, όπου είναι αναγκαίο η ηγεσία να προβεί στη συγκέντρωση όλων των πληροφοριών και άλλου είδους στοιχείων που αφορούν στο σύνολο των επιμέρους τμημάτων της διοίκησης και στη συνέχεια να δοθούν οι κατευθυντήριες γραμμές, αλλά και να προσδιοριστούν οι αντικειμενικοί στόχοι. Περαιτέρω, ο δεύτερος τρόπος είναι ο αποκεντρωτικός τρόπος, όπου συμμετέχουν όλα τα επίπεδα διοίκησης, κάνοντας προτάσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητές που γνωρίζουν ότι έχει ο οργανισμός, αλλά και τις αντίστοιχες επιδόσεις που έχει καταφέρει να πετύχει κατά το παρελθόν. Θα πρέπει να επισημανθεί, ότι στις εισηγήσεις αυτές παρεμβαίνουν και τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης και αφού υπάρξει εναρμόνιση με το όραμα σχεδιάζεται η υλοποίηση αυτών. Ο τρίτος τρόπος είναι ένας συγκερασμός των δύο παραπάνω, όπου χαρακτηριστικό του τρόπου αυτού είναι η ανάπτυξη μιας διαρκούς επικοινωνίας, μέσω της οποίας μπορούν να εντοπιστούν τα σημεία όπου συγκλίνουν και αποκλίνουν οι απόψεις, ενώ υιοθετείται ένα κοινώς αποδεκτό σχέδιο δράσης. Εφαρμόζοντας τη συγκεκριμένη προσέγγιση περιορίζεται η αντίσταση στην αλλαγή, ενώ συνάμα υπάρχει και σχετική υποκίνηση προς το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Τέλος, ο τέταρτος τρόπος γίνεται μέσω της θέσπισης σχετικής επιτροπής προγραμματισμού, η οποία και αναλαμβάνει τον σχεδιασμό έπειτα από τη λήψη των σχετικών κατευθυντήριων οδηγιών από τη διοίκηση και κατόπιν συνεννόησης με τους επικεφαλής των τμημάτων του οργανισμού (Πετρίδου, 2011).

### **2.2 Εργαλεία ανάλυσης εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος**

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να γίνει αναφορά στην έννοια του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος αντίστοιχα και στη συνέχεια να παρουσιαστούν τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση αυτών. Πιο συγκεκριμένα, το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού περιλαμβάνει το ανθρώπινο

δυναμικό που στελεχώνει τον οργανισμό, τους υλικούς πόρους αυτού, όπως για παράδειγμα είναι ο εξοπλισμός, η υποδομή και οι εγκαταστάσεις που διαθέτει ο οργανισμός, αλλά και άυλους πόρους όπως είναι η φήμη και το κύρος που έχει αποκτήσει στο πέρασμα του χρόνου. Αντίστοιχα, στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να περιλαμβάνονται και τα συστήματα διοίκησης, όπου περιλαμβάνουν τον συντονισμό, καθώς και τη διαχείριση των ανωτέρω. Από την άλλη, το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει μια σειρά από άλλες μεταβλητές, όπως είναι οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές, το ίδιο το κράτος, καθώς επίσης και τα σωματεία εργαζομένων, αλλά και τα διάφορα επιμελητήρια τα οποία δύναται να εμπλέκονται στη λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το διευρυμένο εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να περιλαμβάνει δύο επίπεδα το μακρο – περιβάλλον, το οποίο θεωρείται και το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον και το μικρο – περιβάλλον, το οποίο αφορά στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον και επιδρά στη λειτουργία του οργανισμού (Τερζίδης, 2004).

### **2.2.1 PEST analysis**

Το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού μπορεί να αξιολογηθεί μέσω της ανάλυσης PEST, όπου αυτή επικεντρώνεται στην ανάλυση του πολιτικού – νομικού περιβάλλοντος, του οικονομικού περιβάλλοντος, του κοινωνικού – πολιτιστικού περιβάλλοντος καθώς και του τεχνολογικού περιβάλλοντος. Ουσιαστικά, μέσω της ανάλυσης αυτής εξετάζεται ο βαθμός επιρροής που δημιουργείται, καθώς και ο εντοπισμός των επιπτώσεων που επιφέρει στο άμεσο εξωτερικό περιβάλλον οποιαδήποτε μεταβολή συμβαίνει στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Ειδικότερα, στην πολιτική – νομική διάσταση του περιβάλλοντος λαμβάνονται υπόψη οι μεταβολές που αφορούν στη νομοθεσία που μπορεί να σχετίζεται με θέματα φορολογίας είτε με την προστασία του περιβάλλοντος είτε με την νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως επίσης και με αποφάσεις που προέρχονται από τις ρυθμιστικές αρχές. Ακόμη, μπορεί να αφορά κανονισμούς εμπορίου, ζητήματα εργατικής νομοθεσίας, αλλά και θέματα που άπτονται της σταθερότητας της Κυβέρνησης και της αντιμετώπισης ξένων επενδυτών. Αντίστοιχα, το οικονομικό περιβάλλον επικεντρώνεται στην μελέτη των μεταβολών του ΑΕΠ, όπως επίσης και στα επιτόκια των τραπεζών, αλλά και στον πληθωρισμό που επικρατεί σε μια χώρα.

Ιδιαίτερα σημαντικοί δείκτες θεωρούνται επίσης το κόστος ενέργειας, καθώς και το ποσοστό ανεργίας.

Αναφορικά με το κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον σ’ αυτό περιλαμβάνονται οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον τρόπο ζωής, ενώ συνεκτιμώνται παράμετροι όπως είναι οι μετακινήσεις των πληθυσμών, καθώς και η δράση που αναπτύσσουν οι ενώσεις καταναλωτών. Επιπροσθέτως, δίνεται έμφαση στην μελέτη εθνικών και θρησκευτικών παραγόντων, αλλά και στην επίδραση των δημογραφικών προτύπων, τα οποία μπορεί να αφορούν στη γήρανση του πληθυσμού, αλλά και την κατανομή αυτού, όπως και το προσδόκιμο ζωής. Ακόμη, στην ίδια κατηγορία μπορεί να μελετώνται παράγοντες όπως είναι η εμπιστοσύνη στη δημοσία διοίκηση. Τέλος, όσο αφορά στο τεχνολογικό περιβάλλον, αυτό μπορεί να περιλαμβάνει παραμέτρους όπως είναι τα εθνικά κονδύλια που δαπανώνται για έρευνα, όπως επίσης και η πρόοδος και μεταφορά τεχνολογίας, οι αυτοματισμοί και τα νέα πληροφοριακά συστήματα, καθώς επίσης και η σχετική νομοθεσία που αφορά στη διαχείριση της τεχνολογίας. Από την άλλη, το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει αυτούς που επηρεάζουν, αλλά και επηρεάζονται απευθείας από τη λειτουργία του οργανισμού, όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι ανταγωνιστές, η τοπική κοινωνία, οι πιστωτές, καθώς επίσης και η Κυβέρνηση, αλλά και οι ίδιοι οι μέτοχοι. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι μέσω της ανάλυσης PEST δίνεται η δυνατότητα οπτικοποίησης υπό τη μορφή πίνακα των στοιχείων, αλλά και των πιθανών επιπτώσεων που δύναται να προκαλέσουν στον υπό εξέταση οργανισμό (Γεωργόπουλος, 2006).

### **2.2.2 S.W.O.T. Analysis**

Η μέθοδος αυτή ανάλυσης του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λαμβάνει το όνομά της από τις Δυνάμεις (Strengths), τις Αδυναμίες (Weaknesses), τις Ευκαιρίες (Opportunities), καθώς επίσης και τις Απειλές (Threats). Ουσιαστικά, μια ανάλυση αυτού του είδους αποτελεί σύνοψη των δυνατών και αδύναμων σημείων των στρατηγικών ικανοτήτων, ενώ συνάμα μπορεί και εντοπίζει τους εξωτερικούς κινδύνους και τις απειλές, με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος ο οργανισμός. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι η ανάλυση της συγκεκριμένης κατηγορίας δεν υποκαθιστά



άλλες αναλύσεις, αλλά τις συμπληρώνει, επιχειρώντας να υπάρξει συσχέτιση μεταξύ των δυνάμεων και των αδυναμιών με τις ευκαιρίες και απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι σημαντικό κατά την ανάλυση αυτή να υπάρξει εστίαση στους πλέον σημαντικούς παράγοντες που επιδρούν στον οργανισμό που εξετάζεται (Παπαδάκης, 2002).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι επιπτώσεις που υπάρχουν στη στρατηγική του οργανισμού, οι οποίες προκύπτουν μέσω του συνδυασμού των στοιχείων S.W.O.T.

**Πίνακας 1. Επιπτώσεις στη στρατηγική του οργανισμού που προκύπτουν από τον συνδυασμό των στοιχείων S.W.O.T.**

|                               |                                                 |
|-------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Δυνάμεις και Ευκαιρίες</b> | <b>Εφαρμογής Επιθετικής Στρατηγικής</b>         |
|                               | • Ενεργοποίηση και αξιοποίηση ευκαιριών         |
|                               | • Πραγματοποίηση επενδύσεων                     |
|                               | • Ενδυνάμωση της θέσης που κατέχει η επιχείρηση |
|                               | • Επέκταση της επιχείρησης                      |
|                               | • Αξιοποίηση των δυνάμεων και των ευκαιριών     |
| <b>Ευκαιρίες και απειλές</b>  | <b>Βελτιωτική Στρατηγική</b>                    |
|                               | • Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων                  |
|                               | • Διεύρυνση                                     |
|                               | • Διείσδυση σε νέες αγορές                      |
|                               | • Διαμόρφωση νέων κατευθύνσεων                  |
|                               | • Διασφάλιση                                    |
|                               | <b>Επιφυλακτική Στρατηγική</b>                  |
|                               | • Παράκαμψη αδυναμιών                           |
|                               | • Προβολή αδυναμιών                             |

|                               |                                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------|
| <b>Δυνάμεις και αδυναμίες</b> | • Προσεκτικές αποφάσεις                      |
|                               | • Περιορισμοί και κόστη                      |
|                               | • Προετοιμασία έναντι των αδυναμιών          |
| <b>Αδυναμίες και απειλές</b>  | <b>Συντηρητική Στρατηγική</b>                |
|                               | • Αποφυγή απειλών                            |
|                               | • Αμυντική ανασυγκρότηση                     |
|                               | • Αποχώρηση από υφιστάμενες θέσεις           |
|                               | • Διαδικασίες αποεπένδυσης—<br>ρευστοποίησης |
|                               | • Αποχή από δραστηριότητες                   |

### 2.2.3 Οριζόντιες εκθέσεις

Περαιτέρω, μια ακόμη πρακτική για την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού είναι η μέθοδος των οριζόντιων εκθέσεων. Ουσιαστικά, η μέθοδος αυτή διαχωρίζει τις κρίσιμες στρατηγικές παραμέτρους και έτσι μπορεί να διαπιστωθεί η γενική κατεύθυνση των εξελίξεων. Κατά την εφαρμογή της μεθόδου αυτής επιδιώκεται να εντοπιστούν οι παράγοντες που επιδρούν στο άμεσο, αλλά και στο έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και θεωρείται ότι αποτελούν στρατηγικούς παράγοντες, οι οποίοι στη περίπτωση που συμβούν αναμένεται να αλλάξουν τη θέση του οργανισμού. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι είναι αναγκαίο οι στρατηγικοί παράγοντες να εξετάζονται σε συνάρτηση με την πιθανότητα να συμβούν, ενώ στο τέλος θα πρέπει να συμπληρωθούν όλες οι πιθανές επιπτώσεις που δημιουργούνται για τον οργανισμό. Συνεπώς, με βάση την αξιολόγηση αυτή μπορούν να προκύψουν τρεις διαφορετικές διαβαθμίσεις των στρατηγικών κινήσεων, οι οποίες είναι υψηλής, μέτριας και χαμηλής προτεραιότητας (Θερίου, 2005).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Στρατηγικός Σχεδιασμός στον Δημόσιο Τομέα**

### **3.1 Οι ιδιαιτερότητες του δημοσίου τομέα**

Είναι γεγονός ότι ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει διαφορές σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν ως στόχο την επίτευξη κέρδους. Αντίστοιχα, ο δημόσιος τομέας έχει ως αποστολή την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών προς τους πολίτες, δίνοντας έμφαση στην ισότητα και στις ίσες ευκαιρίες προς τους περισσότερο αδύναμους πολίτες. Ωστόσο, στον δημόσιο τομέα παρέχονται υπηρεσίες που έχουν μονοπωλιακό χαρακτήρα και δεν μπορούν να υπόκεινται σε ανταγωνισμό. Ακόμη, ο δημόσιος τομέας επιδιώκει να προβεί στην εκπλήρωση μιας κοινωνικής αποστολής και δεν έχει στόχο το οικονομικό όφελος, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου επιδιώκει να πετύχει οικονομικό κέρδος. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, οι πολίτες δεν έχουν πλήρη γνώση των σκοπιμοτήτων των αποφάσεων που λαμβάνει η δημόσια διοίκηση, ενώ αντίστοιχα, οι πελάτες μιας επιχείρησης γνωρίζουν με ακρίβεια την πολιτική που ακολουθεί, όπως επίσης και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που διαθέτει στην αγορά. Περαιτέρω, ο ιδιωτικός τομέας αποκομίζει έσοδα τα οποία προέρχονται από τους δικούς του πελάτες, οι οποίοι αποτελούν και το μερίδιο αγοράς αυτού, ενώ αντίστοιχα στον δημόσιο τομέα, ως χρηματοδότες θεωρείται το σύνολο του πληθυσμού μιας χώρας καθώς αυτοί καταβάλλουν τους φόρους, είτε άμεσα, είτε έμμεσα (Παπαδάκης, 2007).

Επιπροσθέτως, σκοπός του δημοσίου τομέα συνιστά η κάλυψη αναγκών που άπτονται του δημοσίου συμφέροντος, είναι δηλαδή συλλογικές, ενώ ο ιδιωτικός τομέας δίνει έμφαση στις εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών του. Στα πλαίσια της διαρκούς εξέλιξης της τεχνολογίας, αλλά και των σύγχρονων προκλήσεων, ο δημόσιος τομέας προβαίνει σε ενέργειες, έτσι ώστε να προσεγγίσει τις ανάγκες των πολιτών με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι στον δημόσιο τομέα δεν υπάρχει δυνατότητα εφαρμογής ενός διαφορετικού οργανογράμματος σε σχέση με αυτό που επιβάλλεται από την υφιστάμενη νομοθεσία, ενώ αντίστοιχα ο ιδιωτικός τομέας διαθέτει τη δυνατότητα να αλλάζει τη δομή του θέτοντας στο επίκεντρο τα

οφέλη που απορρέουν αφενός για τους πελάτες του, αφετέρου δε, για τους ίδιους τους μετόχους του. Κομβικής σημασίας θεωρείται και η ευελιξία που χαρακτηρίζει τη διοίκηση του ιδιωτικού τομέα, καθώς αυτή μπορεί να αντιδρά στις επιμέρους κρίσεις με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπη, προβαίνοντας στις αναγκαίες προσαρμογές του στρατηγικού σχεδιασμού της. Από την άλλη, οι δημόσιες υπηρεσίες θα πρέπει να ακολουθήσουν έναν συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος μάλιστα πολλές φορές δεν είναι γνωστός και συνδέεται άμεσα με ένα πολύπλοκο θεσμικό πλαίσιο από νόμους, διατάξεις και εγκυκλίους (Παπακωνσταντίνου κ.α., 2011).

Αντίστοιχα δεδομένα με τον δημόσιο τομέα αφορούν και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως και τους οργανισμούς που λειτουργούν υπό την εποπτεία τους. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση, ο τρόπος διάρθρωσης και λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης επιτρέπει μεγαλύτερη ενεργό συμμετοχή των πολιτών στη διοίκηση, ενώ χαρακτηριστικό είναι η εγγύτητα. Όπως και στον στενό δημόσιο τομέα, έτσι και στους ΟΤΑ, κομβικής σημασίας ζήτημα συνιστά η αδυναμία αξιοποίησης με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην υποκινούνται στα πλαίσια επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί. Ουσιαστικά, το απαρχαιωμένο θεσμικό πλαίσιο, σε συνδυασμό με τις προβληματικές μεθόδους διοίκησης των επιμέρους δομών του δημοσίου και των δομών της τοπικής αυτοδιοίκησης έχει ως αποτέλεσμα, να μην θεωρείται διόλου εύκολη διαδικασία η εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών, καθώς επίσης και η προώθηση της καινοτομίας. Δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και το γεγονός ότι στον δημόσιο τομέα και στους ΟΤΑ, διαχρονικό πρόβλημα συνιστά η απουσία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν και σχετικές υποδείξεις αλλά κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση των εργαζομένων και της απόδοσης που καταφέρνουν να πετύχουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους (Γεωργόπουλος, 2006).

### **3.2 Σύγχρονες τάσεις και προκλήσεις στον δημόσιο τομέα και στους ΟΤΑ**

Είναι γεγονός ότι στο πλαίσιο ενός διαρκώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει ποικίλες προκλήσεις, τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει με τρόπο που θεωρείται ωφέλιμος για τον ίδιο, αλλά και ευρύτερα για

το κοινωνικό σύνολο, θέτοντας στο επίκεντρο τον ίδιο τον πολίτη. Ειδικότερα, στα πλαίσια των προκλήσεων αυτών, η ελληνική δημόσια διοίκηση καθώς και οι ΟΤΑ έχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης εξωστρέφειας, αξιοποιώντας ευρωπαϊκούς, αλλά και εθνικούς πόρους. Για παράδειγμα, οι επιμέρους φορείς του δημοσίου έχουν τη δυνατότητα να προβούν στη μεταφορά τεχνογνωσίας και στην ανταλλαγή εμπειριών, ενώ αντίστοιχα μπορούν να λάβουν σχετική εκπαίδευση και ενημέρωση σχετικά με τα προγράμματα διοίκησης. Αντίστοιχα, μπορεί να υπάρξει εκτενής ενημέρωση, αλλά και κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού σε ζητήματα που αφορούν τις νέες τεχνολογίες.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι και η αξιοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων για τη χρηματοδότηση επιμέρους δράσεων και σχεδίων τόσο από τον δημόσιο τομέα, όσο και από την τοπική αυτοδιοίκηση και τους επιμέρους οργανισμούς αυτής. Παρά το γεγονός ότι εδώ και σαράντα και πλέον χρόνια υπάρχει δυνατότητα χρηματοδότησης από την Ευρωπαϊκή Ένωση, η παρούσα χρονική συγκυρία θεωρείται από τις πλέον ευνοϊκές, καθώς οι πόροι που πρόκειται να διοχετευθούν στο ελληνικό κράτος και στους ΟΤΑ κατά τη διάρκεια της προγραμματικής περιόδου 2021-2027 βρίσκονται σε πολύ υψηλά επίπεδα, λαμβάνοντας υπόψη και τους πόρους που προβλέπεται να προέλθουν από το Ταμείο Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας. Αντίστοιχα, θα πρέπει να αξιοποιηθούν από τους ΟΤΑ και οι Συμπράξεις Δημοσίου και Ιδιωτικού Τομέα, δίνοντας έμφαση σε ανάλογες δραστηριότητες όπου θα δημιουργούνταν οφέλη και για τις δύο εμπλεκόμενες πλευρές.

Από τις πλέον σημαντικές προκλήσεις που θα πρέπει να αξιοποιήσει με επιτυχή τρόπο ο δημόσιος τομέας και η τοπική αυτοδιοίκηση είναι η ευρεία ανάπτυξη της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Ιδίως μετά την πρόσφατη πανδημία που βρίσκεται σε εξέλιξη, το δημόσιο, αλλά και οι φορείς των ΟΤΑ βρέθηκαν να εφαρμόζουν πολλές ψηφιακές λύσεις σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, με τη διαδικασία αυτή να συνεχίζεται, ενώ προς την κατεύθυνση αυτή συμβάλλει και η εξεύρεση των κατάλληλων πόρων για περαιτέρω ενέργειες ψηφιακού μετασχηματισμού. Ωστόσο, είναι αναγκαίο κατά την εφαρμογή της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης να δοθεί έμφαση και στην απλούστευση των διαδικασιών, έτσι ώστε να αποτραπεί μια απλή ψηφιοποίηση της γραφειοκρατίας, αλλά και να μπορέσουν να

δημιουργηθούν πραγματικά οφέλη για τους πολίτες, αλλά και για τους ίδιους τους οργανισμούς.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι εδώ και περίπου μια δεκαετία και συγκεκριμένα από την ψήφιση του προγράμματος «Καλλικράτης» θεσπίστηκε υποχρέωση προς τους ΟΤΑ να υλοποιούν τα επιχειρησιακά τους προγράμματα, όπου τα προγράμματα αυτά ήταν πενταετούς διάρκειας και συγκεκριμένα αφορούσαν τον Στρατηγικό Σχεδιασμό, το Επιχειρησιακό Σχέδιο, καθώς επίσης και τους Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Στρατηγικός Σχεδιασμός ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. Δήμου Πέλλας**

### **4.1 Ιστορικά στοιχεία, γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά και διοικητική οργάνωση του Νομού Πέλλας**

Για να μπορεί κανείς να μελετήσει τον οργανισμό αυτό, ο οποίος δραστηριοποιείται εντός των πλαισίων του δήμου Πέλλας, είναι σημαντικό να γνωρίζει αρχικά κάποια στοιχεία σχετικά με την ιστορία της περιοχής, τα γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά της, καθώς και την διοικητική της οργάνωση, αφού όλα είναι παράγοντες που επιδρούν τόσο στην κατανομή του πληθυσμού όσο και στα οικονομικά των φορέων.

#### **Ιστορική αναδρομή**

Οι μαρτυρίες σχετικά με την Αρχαία Πέλλα η οποία αποτελούσε την πρωτεύουσα του κράτους των Μακεδόνων από τις αρχές ακόμα του 4<sup>ου</sup> αιώνα π.Χ., καθώς και της ευρύτερης περιοχής που περιλαμβάνει την «Πελλαία χώρα» δεν είναι πολλές. Για το λόγο αυτό, η ιστορική φυσιογνωμία που έχει η περιοχή μπορεί να αναπλάσσει μέσω της αρχαιολογικής σκαπάνης και των ερευνών που λαμβάνουν χώρα κατά τα τελευταία χρόνια με ιδιαίτερος έντονους ρυθμούς. Στην περιοχή, οι ανασκαφές

των αρχαιολόγων έφεραν στο φως προϊστορικούς οικισμούς από την νεολιθική εποχή, από την εποχή του Χαλκού και του Σιδήρου, γεγονός το οποίο μαρτυρά ότι, εντός της ευρύτερης αυτής περιοχής υπήρχε έντονη η ανθρώπινη παρουσία. Βάσει ιστορικών πηγών, η περιοχή που βρισκόταν η Πέλλα και τα παράλια του Θερμαϊκού κόλπου που είναι ανάμεσα στον ποταμό Αξιό και τον Αλιάκμονα καλούνταν Βοττιαία. Εικάζεται δε ότι οι πρώτοι κάτοικοι της περιοχής ήταν Κρήτες οι οποίοι αποίκισαν την περιοχή περί το 1400 π.Χ. και αργότερα εκτοπίστηκαν από τους Μακεδόνες, περί τον 6<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. Κατά την περίοδο αυτή ξεκίνησε η συγκρότηση των πρώτων πόλεων οι οποίες κατά τον 5<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. αναπτύχθηκαν και απέκτησαν αυτοτέλεια τόσο σε διοικητικό όσο και σε οικονομικό επίπεδο. Κάθε πόλη είχε τη «χώρα» και στην περίπτωση της Πέλλας, οι κάτοικοι της χώρας της καλούνταν «Πελλαίοι». Πρώτος ο Ηρόδοτος αναφέρεται στο όνομα Πέλλα κατά τον 5<sup>ο</sup> αιώνα π.Χ. και η πόλη αυτή έγινε πρωτεύουσα των Μακεδόνων κατά τη διάρκεια της βασιλείας του Αρχέλαου (413-399 π.Χ.) ο οποίος αναδιοργάνωσε τους Μακεδόνες και έβαλε τις βάσεις για την λαμπρή πορεία του Φιλίππου του Β, καθώς και του Μεγάλου Αλεξάνδρου. Κατά τη βασιλεία του Φιλίππου του Β, η Πέλλα έγινε κέντρο του Ελληνισμού και έφτασε σε πλήρη ακμή. Την περίοδο εκείνη και στα χρόνια του Μεγάλου Αλεξάνδρου, η ακτινοβολία της πόλης εξαπλώθηκε σε όλο τον τότε γνωστό κόσμο, ενώ μετά το θάνατό του, κατά την περίοδο των Ελληνιστικών Χρόνων, παρέμεινε πρωτεύουσα του Βασιλείου των Μακεδόνων μέχρι την κατάληψή της από τους Ρωμαίους όπου έχασε πλέον η πόλη τελείως την αίγλη της, ενώ πρωτεύουσα της Μακεδονίας ορίστηκε η Θεσσαλονίκη. Κατά το 30 π.Χ. ιδρύθηκε η Ρωμαϊκή Πέλλα από τον Οκταβιανό Αύγουστο και βρισκόταν στην περιοχή που βάσει της παράδοσης καλείται «Λουτρά του Μεγάλου Αλεξάνδρου». Η θέση αυτή διαλέχθηκε για λόγους παρόμοιους με τους οποίους η Πέλλα είχε γίνει πρωτεύουσα για το κράτος των Μακεδόνων, καθώς είχε μια θέση στρατηγικής σημασίας. Παρόλο που η Ρωμαϊκή Πέλλα (Colonia Pellensis) είχε νόμισμα δικό της και δική της οικονομία και διοίκηση, δεν κατόρθωσε να αποκτήσει την αίγλη που είχε η παλιά πρωτεύουσα. Μετά τις επιδρομές Ερούλων και Γότθων προς το τέλος του 3<sup>ου</sup> αιώνα μ.Χ., η πόλη συρρικνώνεται και καλείται πλέον Διοκλητιανούπολη καθώς αναδιοργανώθηκε από τον αυτοκράτορα Διοκλητιανό. Για αρκετούς αιώνες δεν αναφέρεται καθόλου το όνομα της Πέλλας, ενώ από τον 9<sup>ο</sup> αιώνα υπάρχει ταύτιση του ονόματός της με της Σλάνιτσας η οποία αποτελεί έδρα επισκοπής. Μετά την περίοδο της Τουρκοκρατίας, η επισκοπή Σλάνιτσας- Πέλλας συγχωνεύτηκε

με αυτή των Βοδενών-Εδέσσης, ενώ κατά την περίοδο του Μακεδονικού Αγώνα έπαιξαν σπουδαίο ρόλο κάτοικοι της περιοχής. Μετά τη Μικρασιατική καταστροφή, πληθώρα προσφύγων από Μικρά Ασία, Πόντο, Ανατολική Θράκη, Ανατολική Ρωμυλία και Καππαδοκία εγκαταστάθηκαν εκεί συνδράμοντας σημαντικά στην ανάπτυξη της πόλης, ενώ το 1936 αποκαταστάθηκε το ιστορικό της όνομα.

### **Γεωμορφολογικά χαρακτηριστικά**

Ο νομός Πέλλας καλύπτει το δυτικό κομμάτι της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας, ενώ στα δυτικά γειτνιάζει με την Περιφέρεια Δυτικής Μακεδονίας, καθώς συνορεύει με το νομό Φλωρίνης, ενώ στα βόρεια συνορεύει με την F.Y.R.O.M., ανατολικά με το νομό Κιλκίς και το νομό Θεσσαλονίκης, ενώ νοτίως συνορεύει με το νομό Ημαθίας. Η έκταση του νομού είναι 2.505,80 km<sup>2</sup> και το μεγαλύτερο ποσοστό της καλύπτεται από μεγάλα δάση, βοσκοτόπους, καθώς και καλλιεργήσιμη γη. Σε ποσοστό 45,35% η επιφάνεια του νομού είναι ορεινή, οι πεδινές καταλαμβάνουν το 40,64% και οι ημιορεινές το 14,02% της επιφάνειάς του νομού.

Το ανάγλυφο της περιοχής το οποίο είναι ιδιαίτερος έντονο οφείλεται στο ότι τα φυσικά όρια του Νομού καθορίζονται από ορεινούς όγκους οι οποίοι σχηματίζουν τόξο και πρόκειται για το όρος Πάικο (1.650m), το Πίνοβο (2.154m), το Βέρμιο (2.027m), τον Βόρας (2.524m) και το όρος Τζένα (2.182m). Δυτικά της πόλης της Έδεσσας εκτείνονται επίσης περιοχές οι οποίες είναι ορεινές και ημιορεινές, ενώ ο υπόλοιπος Νομός καλύπτεται από εκτάσεις οι οποίες είναι πεδινές, όπως είναι η περίπτωση της πεδιάδας στην Αριδαία που καταλαμβάνει το κύριο μέρος της επαρχίας Αλμωπίας, καθώς και οι πεδιάδες των Γιαννιτσών και της Έδεσσας στα νότια και ανατολικά τμήματα του Νομού. Βάσει του γεωφυσικού ανάγλυφου του Νομού Πέλλας, μπορεί κανείς να διακρίνει τρεις ζώνες:

- Την ορεινή ζώνη, η οποία απαρτίζεται από το όρος Βέρμιο, το όρος Πάικο και τα όρη Βόρας- Τζένα, δημιουργώντας το Ορεινό Τόξο Αριδαίας.
- Τη λοφώδη ημιορεινή η οποία έχει υψόμετρο ως τα 700m και απαρτίζεται από τα κατώτερα μέρη των Όρεων που προαναφέρθηκαν και από λόφους. Οι περιοχές οι οποίες συγκαταλέγονται στην περίπτωση αυτή είναι αυτές βορείως της Αριδαίας, ανάμεσα στις πεδιάδες της Αλμωπίας και των Γιαννιτσών νοτιοδυτικά από την Έδεσσα και ανάμεσα στις λίμνες Άγρα και Βεγορίτιδα.



- Η πεδινή ζώνη στην οποία συγκαταλέγονται όλες οι πεδινές εκτάσεις.

Όσο αφορά στο κλίμα του Νομού, αυτό είναι ηπειρωτικό, γεγονός το οποίο συνεπάγεται χαμηλές θερμοκρασίες κατά τη διάρκεια του χειμώνα με παγετό ενίοτε και αυξημένη θερμοκρασία κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού με μειωμένες βροχοπτώσεις. Οι άνεμοι οι οποίοι επικρατούν είναι κατά βάση νότιοι και βόρειοι με μικρή ένταση ως επί το πλείστον. Ένας εξ αυτών είναι ο Καρατζοβίτης, που δρα κυρίως στην Αλμωπία τοπικά και οφείλεται στη σημαντική διαφορά θερμοκρασίας ανάμεσα της πεδιάδας στην Αριδαία και του όρους Τζένα. Επιπλέον, η διαφορά που υπάρχει στη θερμοκρασία ανάμεσα στο όρος Τζένα και στην κοιλάδα του Αξιού, επιδρά στον σχηματισμό του ανέμου Βαρδάρη που πλήττει όλη την κοιλάδα, καθώς και περιοχές του νομού Θεσσαλονίκης.

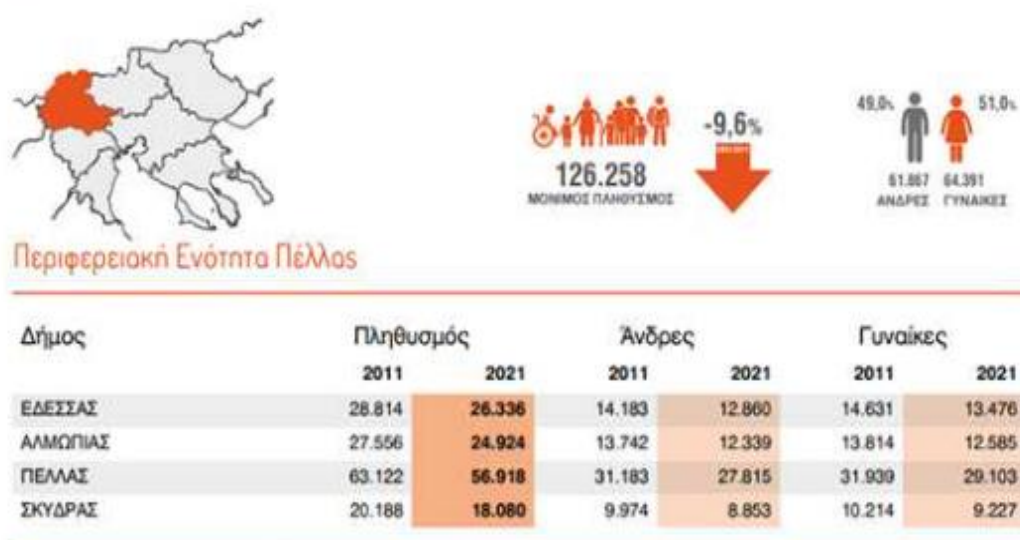
Σχετικά με το υδάτινο δυναμικό του Νομού, υπάρχουν πολλά ενδιαφέροντα στοιχεία, καθώς υπάρχουν πολλές πηγές και ποταμοί που έχουν αέναη υδροφορία, ενώ υπάρχουν και δύο λίμνες. Πολλές επιφανειακές και υπόγειες πηγές καλύπτουν τις ανάγκες του τοπικού πληθυσμού, ενώ όσο αφορά στη χρήση γης ένα τμήμα της καλλιεργείται, ένα άλλο είναι βοσκότοποι, ενώ μεγάλο τμήμα καλύπτεται από δάση.

Ο Νομός Πέλλας είναι τμήμα της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας με πρωτεύουσά του την Έδεσσα. Πριν να εφαρμοστεί ο νόμος «Καποδίστρια», υπήρχε διαχωρισμός του Νομού στις επαρχίες Εδέσσης, Αριδαίας και Γιαννιτσών, οι Δήμοι που υπήρχαν ήταν οι Εδέσσης, Αριδαίας, Κρύας Βρύσης, Σκύδρας, Γιαννιτσών και Πέλλας, ενώ υπήρχαν και 77 κοινότητες. Οι δήμοι που προέκυψαν στην πορεία ήταν οι Δήμοι Εδέσσης, Εξαπλατάνου, Αριδαίας, Κύρρου, Πέλλας, Κρύας Βρύσης, Σκύδρας, Γιαννιτσών και Μεγάλου Αλεξάνδρου, οι οποίοι αποτελούνται από 131 οικισμούς.

## **Ο Δήμος Πέλλας**

Αρχικά θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο Δήμος Πέλλας προήλθε έπειτα από συνένωση των πρώην Δήμων Γιαννιτσών, Πέλλας, Κρύας Βρύσης, Κύρρου, καθώς και Μεγάλου Αλεξάνδρου. Ο Δήμος Πέλλας είναι ο μεγαλύτερος Δήμος της Περιφερειακής Ενότητας Πέλλας, ενώ πανελλαδικά ανήκει στους μεγάλους Δήμους, έχοντας 63.122 κατοίκους, σύμφωνα με την απογραφή πληθυσμού του 2011. Πιο

συγκεκριμένα, βάσει της απογραφής αυτής, η Δημοτική Ενότητα Γιαννιτσών είχε 33.797 κατοίκους, η Δημοτική Ενότητα Κρύας Βρύσης 9.146, η Δημοτική Ενότητα Κύρρου 7.587, η Δημοτική Ενότητα Μεγάλου Αλεξάνδρου 7.333, καθώς επίσης και η Δημοτική Ενότητα Πέλλας με πληθυσμό που ανέρχεται σε 9.192 κατοίκους. Κατά την τελευταία απογραφή του 2021, ο πληθυσμός της περιοχής είχε ελαφρά μείωση, βάσει των προσωρινών στοιχείων της ΕΛΣΤΑΤ τα οποία παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα. Παρατηρείται σημαντική μείωση στον μόνιμο πληθυσμό τόσο του Νομού όσο και του Δήμου Πέλλας, γεγονός το οποίο επηρεάζει όλες τις υπηρεσίες και τους τοπικούς φορείς. Συγκεκριμένα, ο πληθυσμός του Δήμου Πέλλας από 63.122 το 2011, ανέρχεται πλέον σε 56.918 άτομα το 2021, ενώ, όσο αφορά στα ποσοστά ανδρών και γυναικών του Νομού, το 51% ήταν γυναίκες και το 49% άντρες.



Εικόνα 1. Πληθυσμιακή σύγκριση των Δήμων του Νομού Πέλλας μεταξύ 2011 και 2021 (ΕΛΣΤΑΤ, 2022)

Επιπλέον, ο Δήμος Πέλλας γειτνιάζει με το αστικό κέντρο της Θεσσαλονίκης, με αποτέλεσμα η γειτνίαση αυτή να μπορεί να λειτουργήσει ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον Δήμο, αλλά και για την πόλη των Γιαννιτσών. Ταυτόχρονα, το γεγονός ότι ο Δήμος Πέλλας γειτνιάζει με τις βαλκανικές χώρες στο βορρά, καθιστά τον Δήμο ιδιαίτερα δυναμικό κέντρο εξαγωγών αγροτικών προϊόντων, ακόμη και προϊόντων τα οποία δεν παράγονται στη περιοχή. Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει και στα αρχαία της Πέλλας, η οποία αποτελεί την γενέτειρα του Μ. Αλεξάνδρου όπως

έχει ήδη αναφερθεί, ενώ η περιοχή θεωρείται τεράστιας ιστορικής σημασίας, καθώς διαθέτει μνημεία και ανασκαφικά ευρήματα, τα οποία έχουν αποκτήσει παγκόσμιο πολιτιστικό ρόλο. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό του Δήμου Πέλλας είναι η εύφορη γη, καθώς εντός των ορίων του Δήμου υπάρχουν εδάφη με πολύ υψηλή γονιμότητα, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να παράγεται ένα μεγάλο πλήθος αγροτικών προϊόντων (Δήμος Πέλλας, 2015).

Πίνακας 2. Ηλικιακή κατανομή πληθυσμού Δήμου Πέλλας βάσει της απογραφής του 2011

|                                                    |                 |        |       |        |       |        |       |                 |
|----------------------------------------------------|-----------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|-----------------|
| <b>Έκταση (τ.χμ.):</b> 668.580                     |                 |        |       |        |       |        |       |                 |
| <b>Πραγματικός Πληθυσμός:</b>                      |                 |        |       |        |       |        |       |                 |
|                                                    | 1991            | 60,260 | 2001  | 65,497 | 2011  | 62.887 |       |                 |
| <b>Ηλικιακή κατανομή μόνιμου πληθυσμού (2011):</b> |                 |        |       |        |       |        |       |                 |
| Σύνολο                                             | 0-9             | 10-19  | 20-29 | 30-39  | 40-49 | 50-59  | 60-69 | 70 ετών και άνω |
| 63,122                                             | 6,835           | 6,733  | 6,468 | 8,849  | 9,278 | 8,098  | 6,749 | 10,112          |
| <b>ΔΗΜΟΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ</b>                          |                 |        |       |        |       |        |       |                 |
| <b>α/α</b>                                         | <b>Όνομασία</b> |        |       |        |       |        |       |                 |
| 1.                                                 | ΓΙΑΝΝΙΤΣΩΝ      |        |       |        |       |        |       |                 |
| 2.                                                 | ΚΡΥΑΣ ΒΡΥΣΗΣ    |        |       |        |       |        |       |                 |
| 3.                                                 | ΚΥΡΡΟΥ          |        |       |        |       |        |       |                 |
| 4.                                                 | Μ.ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ    |        |       |        |       |        |       |                 |
| 5.                                                 | ΠΕΛΛΑΣ          |        |       |        |       |        |       |                 |

## 4.2 ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. Δήμου Πέλλας

Το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. (Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Προστασίας Προσχολικής Αγωγής) του Δήμου Πέλλας αποτελεί αυτόνομο Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και λαμβάνει επιχορήγηση από τον Δήμο Πέλλας, διαθέτοντας όμως δικό του αυτόνομο Διοικητικό Συμβούλιο. Ο εν λόγω φορέας απαρτίζεται από τις Υπηρεσίες Παιδικής Φροντίδας και Παιδείας, όπου περιλαμβάνονται οι Παιδικοί Σταθμοί, από το Τμήμα Προστασίας Τρίτης Ηλικίας και Ευπαθών Κοινωνικών Ομάδων (Κ.Α.Π.Η.), καθώς επίσης και από τις υπηρεσίες υποστήριξης. Σκοπός του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. συνιστά η προστασία των ευπαθών κοινωνικών ομάδων, καθώς επίσης και η εκπόνηση πολιτικών για την αποφυγή των περιπτώσεων κοινωνικού αποκλεισμού, αλλά και για την κοινωνική επανένταξη. Ακόμη, ο φορέας είναι

υπεύθυνος για παροχές με σύγχρονες μεθόδους και αντιλήψεις εξωϊδρυματικής προστασίας στα ηλικιωμένα άτομα, όπως επίσης και για την προστασία και φροντίδα των βρεφών και παιδιών, προκειμένου οι γονείς να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων (ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. Δήμου Πέλλας, 2022).

Σχετικά με την διάρθρωση του οργανισμού, οι Υπηρεσίες Παιδικής Φροντίδας και Παιδείας αυτή είναι η ακόλουθη (ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. Δήμου Πέλλας, 2022):

- Α' Τμήμα Προσχολικής Αγωγής περιοχής Γιαννιτσών, όπου περιλαμβάνει τον 1<sup>ο</sup> Παιδικό Σταθμό Γιαννιτσών.
- Β' Τμήμα Προσχολικής Αγωγής περιοχής Γιαννιτσών, όπου περιλαμβάνει τον 3<sup>ο</sup> Παιδικό Σταθμό Γιαννιτσών και τον 6<sup>ο</sup> Παιδικό Σταθμό της περιοχής Εργατικών Κατοικιών Γιαννιτσών.
- Γ' Τμήμα Προσχολικής Αγωγής περιοχής Γιαννιτσών, το οποίο αποτελείται από τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Πενταπλατάνου και τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Αμπελιών.
- Τμήμα Προσχολικής Αγωγής περιοχής Πέλλας, όπου περιλαμβάνει τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Πέλλας, τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Νέας Πέλλας, καθώς επίσης και τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Αθύρων.
- Τμήμα Προσχολικής Αγωγής περιοχής Μεγάλου Αλεξάνδρου, το οποίο αποτελείται από τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Καρυώτισσας, τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Γαλατάδων, καθώς και τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Παλαιφύτου.
- Τμήμα Προσχολικής Αγωγής περιοχής Κρύας Βρύσης, όπου περιλαμβάνει τον 1<sup>ο</sup> και 2<sup>ο</sup> Παιδικό Σταθμό Κρύας Βρύσης και τον Παιδικό Σταθμό Εσωβάτων.
- Τμήμα Προσχολικής Αγωγής περιοχή Κύρρου, όπου περιλαμβάνει τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Μυλοτόπου, τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Αραβησσού, καθώς επίσης και τον Παιδικό Σταθμό περιοχής Αξού.

Σχετικά με το Τμήμα Προστασίας Τρίτης Ηλικίας και Ευπαθών Κοινωνικών Ομάδων αυτό αποτελείται από τις ακόλουθες δομές (ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. Δήμου Πέλλας, 2022):

- Γραφείο Υγειονομικής Υπηρεσίας Κ.Α.Π.Η..
- Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας Κ.Α.Π.Η. περιοχής Δημοτικής Ενότητας Πέλλας και Γιαννιτσών.
- Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας Κ.Α.Π.Η. περιοχής Δημοτικής Ενότητας Κύρρου, Μεγάλου Αλεξάνδρου και Κρύας Βρύσης.

Όσο αφορά στις Υπηρεσίες Υποστήριξης, αποτελούνται από τα ακόλουθα τμήματα:

- Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών, το οποίο περιλαμβάνει το Γραφείο Διοίκησης, το Γραφείο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, Μητρώων και διαδικασιών Προσωπικού, όπως επίσης και το Γραφείο Γραμματειακής Υποστήριξης και το Γραφείο Ιατρικής και Ψυχοκοινωνικής Στήριξης.
- Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών, το οποίο περιλαμβάνει το Γραφείο Προϋπολογισμού, Οικονομικής Πληροφόρησης, Λογιστηρίου και Αποθηκών, όπως και το Γραφείο Προμηθειών Υλικών, εξοπλισμού Υπηρεσιών, Εσόδων και Περιουσίας, αλλά και το Γραφείο Ταμείου.

Σχετικά με τις αρμοδιότητες των υπηρεσιών, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι αρμοδιότητες των Τμημάτων Προσχολικής Αγωγής αφορούν στην αποτελεσματική λειτουργία των Παιδικών Σταθμών του Δήμου, έτσι ώστε να μπορεί να γίνει υλοποίηση δράσεων και προγραμμάτων για παιδιά προσχολικής ηλικίας, αλλά και για την οικογένεια. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι για να μπορέσει να υπάρξει η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των κατοίκων των Δήμου Πέλλας, οι υπηρεσίες των Παιδικών και Βρεφονηπιακών Σταθμών παρέχονται από γεωγραφικά αποκεντρωμένες μονάδες (παραρτήματα), οι οποίες και λειτουργούν σε επίπεδο Γραφείου. Τρία ή και περισσότερα παραρτήματα συγκροτούν οργανική μονάδα επιπέδου Τμήματος, όπου το κάθε Τμήμα εξυπηρετεί μια συγκεκριμένη περιοχή της περιφέρειας τους Δήμου (ΦΕΚ 3407/2020).

#### ΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΚΕ.Κ.Α.Π.Α



ΕΥΠΑΘΕΙΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΑ ΟΜΑΔΕΣ



ΚΑΠΗ



ΠΑΙΔΙΚΟΙ ΣΤΑΘΜΟΙ

Εικόνα 2. Δράσεις του ΚΕ.Κ.Α.Π.Α.

Οι αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων περιλαμβάνουν την φροντίδα της σωστής ψυχοσωματικής υγείας και ψυχοκινητικής εξέλιξης των παιδιών, δίνοντας έμφαση στην πραγματοποίηση ατομικών προγραμμάτων, κύκλων παιδαγωγικών δραστηριοτήτων, αλλά και παιδαγωγικών εργαστηρίων και άλλων παιδαγωγικών εκδηλώσεων, λαμβάνοντας υπόψη τα διαθέσιμα επιστημονικά δεδομένα, καθώς επίσης και την ηλικία αυτών. Ακόμη, στις αρμοδιότητες αυτών περιλαμβάνεται η απασχόληση παιδιών, σύμφωνα με τους στόχους του προγράμματος που έχουν καθοριστεί, καθώς και η τήρηση βιβλίου ύλης για την καθημερινή διδασκαλία, λαμβάνοντας υπόψη τα προγράμματα του Υπουργείου Παιδείας. Ουσιαστικά, τα τμήματα αυτά αποκοπούν, εκτός από την πολύπλευρη ανάπτυξη των νηπίων και για τη φύλαξη και προστασία αυτών, ενώ προσφέρουν αγωγή, ψυχαγωγία, περιποίηση, φροντίδα και φαγητό στα βρέφη του σταθμού, συνεκτιμώντας τις αρχές της βρεφοκομικής, αλλά και τις οδηγίες που δίνονται από τον παιδίατρο. Ανά τακτά χρονικά διαστήματα παρέχεται ενημέρωση προς τους γονείς σχετικά με την γενική εξέλιξη του παιδιού τους, ενώ αναπτύσσεται συνεργασία με τους γονείς σε όλα τα θέματα που σχετίζονται με την εξέλιξη και τη ζωή των παιδιών, εντός του παιδικού σταθμού (ΦΕΚ 3407/2020).

Πίνακας 3. Περιγραφή του ρόλου του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. (Δήμος Πέλλας, 2015)

| Α/Α           | ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ                                                                                                                                                                              |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. | 1.Παροχή σύγχρονης προσχολικής αγωγής και φροντίδας στα φιλοξενούμενα νήπια και βρέφη και υλοποίηση δράσεων και προγραμμάτων για τα παιδιά προσχολικής ηλικίας και για την οικογένεια. |
|               | 2.Προστασία τρίτης ηλικίας και ευπαθών κοινωνικών ομάδων κι εφαρμογή ειδικών προγραμμάτων φροντίδας ατόμων τρίτης ηλικίας                                                              |

Επιπλέον, στο ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. δίνεται ιδιαίτερη μέριμνα για την διατροφή των νηπίων κατά τη διάρκεια της παραμονής τους εντός των παιδικών σταθμών, ενώ ιδιαίτερη έμφαση και προσοχή δίνεται στο να φυλάγονται οι χώροι αυτοί και τα προσωπικά αντικείμενα των παιδιών να διατηρούνται καθαροί για την υγειονομική τους ασφάλεια. Επιπλέον, τα τμήματα του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. έχουν ως αρμοδιότητά τους και το να μεταφέρουν κατά τρόπο ασφαλή τα παιδιά από τον παιδικό σταθμό στα σπίτια τους και το ανάποδο και αυτό ισχύει για όλα τα παραρτήματα. Για όλες τις παραπάνω δράσεις είναι αναγκαία η απασχόληση ανθρωπίνου δυναμικού το οποίο πρέπει να έχει εξειδίκευση σε διάφορους τομείς.

Όσο αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε επίπεδο Τμήματος, για την υλοποίηση των αρμοδιοτήτων αποτελείται από τις βασικές ειδικότητες του Νηπιαγωγού, του Βρεφονηπιοκόμου, του βοηθού Νηπιαγωγού – Βρεφονηπιοκόμου, του Μαγείρου, του Βοηθού Μαγείρου, του Προσωπικού Καθαριότητας – Βοηθητικών Εργασιών, καθώς επίσης και του Οδηγού του σχολικού λεωφορείου. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι όλες οι ειδικότητες λειτουργούν στα πλαίσια του Τμήματος και συνεργάζονται με το υπόλοιπο προσωπικό, αλλά και με το ανθρώπινο δυναμικό άλλων τμημάτων, έτσι ώστε να υπάρξει η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των παιδιών (ΦΕΚ 3407B'/2020).

Το άρθρο 2 του ΦΕΚ (3407/2020) αφορά στις αρμοδιότητες που έχουν οι υπηρεσίες του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α., καθώς και στις υπηρεσίες που σχετίζονται με την κοινωνική προστασία, την αλληλεγγύη και την παιδεία. Για να μπορούν να εξυπηρετούνται καλύτερα οι κάτοικοι του Δήμου, οι υπηρεσίες, τόσο των παιδικών σταθμών όσο και των βρεφονηπιακών, παρέχονται σε μονάδες οι οποίες είναι

γεωγραφικά απομονωμένες (ήτοι σε παραρτήματα). Τρία ή και παραπάνω από τα προαναφερθέντα παραρτήματα μαζί επιφέρουν τη δημιουργία μιας οργανικής μονάδας επιπέδου Τμήματος. Για το εκάστοτε Τμήμα, υπάρχει μια συγκεκριμένη περιοχή του Δήμου η οποία εξυπηρετείται από αυτό, ενώ τα Γραφεία που ανήκουν σε διοικητικό επίπεδο σε έκαστο Τμήμα, έχουν ως αρμοδιότητά τους την εξυπηρέτηση μιας υπο – περιοχής για κάθε Τμήμα.

Όσο αφορά στο Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης και Ημερήσιας Φροντίδας Παιδιών, αυτό προσφέρει απασχόληση για τα παιδιά εκτός του σχολικού ωραρίου, ούτως ώστε κατά το δυνατό, να αξιοποιηθεί ο ελεύθερος χρόνος που έχουν και επιπλέον να διευκολυνθούν οι εργαζόμενοι γονείς. Στο κέντρο αυτό, οι δραστηριότητες οι οποίες λαμβάνουν χώρα είναι είτε ατομικές είτε ομαδικές και έτσι οξύνεται τόσο η φαντασία όσο και το πνεύμα ομαδικότητας των παιδιών. Είναι επίσης πολύ σημαντικό η παροχή ημερήσιας ανοιχτής κοινωνικής μέριμνας σε παιδιά τα οποία το έχουν ανάγκη ή κινδυνεύουν (κακοποιημένα παιδιά, ή ορφανά, παιδιά από οικογένειες οι οποίες είναι δυσλειτουργικές, κ.ο.κ., παιδιά τα οποία είναι θύματα bullying, σωματικής ή και ψυχολογικής βίας). Εκτός από την υποστήριξη των παιδιών αυτών, στον οργανισμό προσφέρεται στήριξη και στα μέλη αυτών των οικογενειών και παράλληλα δίνεται και υλική βοήθεια. Βασικό όραμα του οργανισμού είναι η καταπολέμηση της παιδικής κακοποίησης, των διακρίσεων, του κοινωνικού αποκλεισμού παιδιών με ιδιαιτερότητες, του bullying, εξάλειψη της παραβατικής συμπεριφοράς ανηλίκων και στήριξη των παιδιών θυμάτων είτε οι θύτες είναι ενήλικες είτε είναι άλλα παιδιά. Για το σκοπό αυτό, γίνεται η προσπάθεια να δομούνται σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ των παιδιών, των οικογενειών τους και του Φορέα, ούτως ώστε να μπορέσει να υπάρξει παραγωγή ουσιαστικού έργου.

Ένας άλλος τομέας ο οποίος υπάρχει στον οργανισμό, είναι οι υπηρεσίες Υποστήριξης οι οποίες έχουν ως αρμοδιότητα το να συντονίζονται και να εφαρμόζονται οι διαδικασίες που είναι αναγκαίες για την διοίκηση του Ν.Π.Δ.Δ. και για την διαχείρισή του. Επιπλέον, οι υπηρεσίες αυτές εκτελούν τις οικονομικές πράξεις, διαχειρίζονται τα έσοδα και τα έξοδα, ενώ επιπλέον προσπαθούν να αξιοποιούν εποικοδομητικά την περιουσία που έχει ο οργανισμός. Μεταξύ των παραπάνω δραστηριοτήτων, συγκαταλέγονται επίσης οι αρμοδιότητες για προμήθεια του



απαραίτητου εξοπλισμού και υλικών για την ομαλή λειτουργία τόσο των γραφείων, όσο και των παιδικών σταθμών και των ΚΑΠΗ.

Όσο αφορά στο διοικητικό κομμάτι, σ' αυτό έχει αρμοδιότητα το Γραφείο Διοίκησης, το οποίο προσφέρει όλων των ειδών γραμματειακής και διοικητικής στήριξης προς τον Πρόεδρο, το Διοικητικό Συμβούλιο, και τον Αντιπρόεδρο του Ν.Π.Δ.Δ. και πιο συγκεκριμένα:

- «Μεριμνά για την οργάνωση των συνεδριάσεων του Διοικητικού Συμβουλίου, καθώς και την τήρηση των πρακτικών που προκύπτουν από αυτές.
- Διατηρεί αρχείο με τις αποφάσεις που λαμβάνει τόσο ο Πρόεδρος, όσο και το Διοικητικό Συμβούλιο συλλογικά.
- Παράγει, διεκπεραιώνει, διαχειρίζεται και αρχειοθετεί έγγραφα που έχουν σχέση με τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου και τις αρμοδιότητες του Προέδρου και του Αντιπροέδρου.
- Προγραμματίζει, οργανώνει και ρυθμίζει τις συναντήσεις του Προέδρου και του Αντιπροέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου.
- Διεξάγει και διεκπεραιώνει την προσωπική αλληλογραφία του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου και τηρεί το πρωτόκολλο και το αρχείο αυτής.
- Τηρεί αρχείο των κάθε είδους αποφάσεων του Δήμου προς χρήση του Διοικητικού Συμβουλίου και του Προέδρου του, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Προέδρου» (ΦΕΚ 3407/2020).

Όσο αφορά στο νέο προσωπικό το οποίο προσλαμβάνεται, αυτό αποτελεί αρμοδιότητα του Γραφείου ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, μητρώων και διαδικασιών προσωπικού. Συγκεκριμένα, βάσει του ΦΕΚ, το εν λόγω γραφείο:

- «Κάνει τον σχεδιασμό, την εισήγηση, τον συντονισμό και την εφαρμογή από διαδικασίες και εσωτερικούς κανονισμούς οι οποίοι ρυθμίζουν τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στο Νομικό Πρόσωπο και το υπαλληλικό του προσωπικό, εντός των πλαισίων πάντοτε των ρυθμίσεων που προβλέπονται από την Πολιτεία.
- Φροντίζει για να προσδιορίζονται οι απαραίτητες θέσεις εργασίας σε κάθε διοικητική ενότητα που έχει το Νομικό Πρόσωπο και αυτό γίνεται με τη συνεργασία με το Τμήμα Προγραμματισμού και Οργάνωσης, ενώ επιπλέον

μεριμνά για την επικαιροποίηση και την κατάρτιση των περιγραφών των αρμοδιοτήτων που συνδέονται με τις επιμέρους θέσεις.

- Παρακολουθεί με προσοχή να καλύπτονται οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται στις διάφορες διοικητικές ενότητες που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του Νομικού Προσώπου, στοχεύοντας τόσο στο να αξιοποιούνται στο έπακρο τα προσόντα που έχουν τα στελέχη, όσο και στο να καλύπτονται διαρκώς οι ανάγκες των υπηρεσιών.
- Κάνει εισηγήσεις, μετά από αιτήματα τα οποία υποβάλλονται κατά καιρούς από τους αρμόδιους Προϊστάμενους, έτσι ώστε να λάβουν χώρα οι απαραίτητες εσωτερικές μετακινήσεις στελεχών που μπορούν να επιφέρουν την αποτελεσματικότερη κάλυψη διαφόρων θέσεων εργασίας βάσει των προσόντων των υπαλλήλων.
- Γίνεται αξιολόγηση των προσόντων που έχουν τα νεοπροσληφθέντα στελέχη και έτσι διαμορφώνονται προτάσεις για τους προϊσταμένους σχετικά με τις θέσεις που θα μπορούσαν αυτά να καλύψουν κατά το βέλτιστο τρόπο.
- Μεριμνά για την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων στο Νομικό Πρόσωπο και την τήρηση των σχετικών στοιχείων. Εισηγείται και παρακολουθεί την υλοποίηση μέτρων επιπρόσθετης στήριξης του ανθρώπινου δυναμικού του Νομικού Προσώπου (π.χ. οργάνωση μετακινήσεων του προσωπικού στις εγκαταστάσεις του Ν.Π. κλπ.).
- Μεριμνά για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Νομικού Προσώπου με τον προσδιορισμό των αναγκών βελτίωσης των προσόντων και ικανοτήτων των εργαζομένων και την εισήγηση και την παρακολούθηση της υλοποίησης των συμφωνουμένων μέτρων βελτίωσης.
- Σχεδιάζει, εισηγείται και οργανώνει προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού του Νομικού Προσώπου. Παρακολουθεί την υλοποίηση των προγραμμάτων και μεριμνά για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών στην πράξη.
- Μεριμνά για την βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στο Νομικό Πρόσωπο με τον σχεδιασμό, την εισήγηση και την οργάνωση σχετικών προγραμμάτων (π.χ. εκδηλώσεις, ταξίδια κ.λπ.).

- Μεριμνά για την τήρηση των νομοθετικών και κανονιστικών διατάξεων που ισχύουν εκάστοτε και ρυθμίζουν τις σχέσεις του Νομικού Προσώπου με το προσωπικό του (π.χ. θέματα μισθολογικά, ωραρίου, αδειών, ασθενειών, υπερωριών, απολύσεων, διεκδικήσεων κ.λπ.).
- Μεριμνά για τη διενέργεια και ολοκλήρωση των διαδικασιών πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού για την κάλυψη συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με βάση τις νόμιμες διαδικασίες.
- Τηρεί τα Μητρώα του Προσωπικού στο οποίο καταγράφονται τα στοιχεία της ατομικής και οικογενειακής του κατάστασης, οι κάθε είδους μεταβολές στην εργασιακή του ζωή (προσλήψεις, απολύσεις, αλλαγές θέσεων εργασίας, αμοιβές, άδειες, απουσίες, αξιολογήσεις κ.λπ.) και τα προσόντα του.
- Σχεδιάζει και εισηγείται βελτιώσεις και παρακολουθεί την εφαρμογή όλων των διαδικασιών που σχετίζονται με την απασχόληση των εργαζομένων, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις (τήρηση ωραρίου, έγκριση και πραγματοποίηση υπερωριών κ.λπ.).
- Συγκεντρώνει τα στοιχεία απασχόλησης και τις μεταβολές των στοιχείων των εργαζομένων που επηρεάζουν τις αμοιβές τους και ενημερώνει έγκαιρα τις αρμόδιες οικονομικές υπηρεσίες, ώστε να προωθείται έγκαιρα η πληρωμή των εργαζομένων και η απόδοση των ασφαλιστικών εισφορών.
- Συνεργάζεται με τους Προϊσταμένους των επιμέρους διοικητικών ενοτήτων του Νομικού Προσώπου και τους ενημερώνει για τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται σε εργασιακά θέματα (διαχείριση παρουσιών, υπερωριών, βεβαιώσεων προς το προσωπικό κ.λπ.).
- Εκδίδει κάθε είδους βεβαιώσεις προς το προσωπικό για θέματα που άπτονται της απασχόλησής τους στο Νομικό Πρόσωπο» (ΦΕΚ 3407/2020).

Ακολούθως, αναφέρονται οι αρμοδιότητες τις οποίες έχει η γραμματεία του οργανισμού. Αναλυτικά, οι ευθύνες αυτές είναι οι ακόλουθες:

- «Μεριμνά για τη λειτουργία του Κεντρικού Πρωτοκόλλου του Νομικού Προσώπου και διεκπεραιώνει τα σχετικά έγγραφα σε συνεργασία με τις γραμματείες των επιμέρους υπηρεσιών.

- Παρέχει γραμματειακή υποστήριξη προς τη Διεύθυνση και τα Τμήματά της (τήρηση πρωτοκόλλου, διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση αλληλογραφίας, θέματα προσωπικού κ.λπ.).
- Μεριμνά για τη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου του Νομικού Προσώπου» (ΦΕΚ 3407/2020).

Σε κάθε τμήμα Προσχολικής Αγωγής, υπάρχει επίσης γραμματειακή υποστήριξη η οποία ασχολείται με τα τμήματα που δημιουργούνται και συγκεκριμένα:

- «Υποδέχεται, καταχωρεί και διαχειρίζεται τις αιτήσεις εγγραφής και επανεγγραφής βρεφών και νηπίων, εφαρμόζει τις αποφάσεις κατάταξης των παιδιών στα διάφορα τμήματα προσχολικής αγωγής ή διαγραφής αυτών και τηρεί τα σχετικά αρχεία.
- Προωθεί αιτήματα γονέων για μετακίνηση παιδιών από ένα τμήμα σε άλλο, αν υπάρχουν οι σχετικές προϋποθέσεις.
- Παρακολουθεί την τακτοποίηση οικονομικών συμμετοχών μηνιαίως και ενημερώνει τους γονείς που στερούν την πληρωμή των οικονομικών τους συμμετοχών.
- Δέχεται τις αιτήσεις μείωσης ή απαλλαγής οικονομικών συμμετοχών, εισηγείται σχετικά και ενημερώνει τους γονείς για το αποτέλεσμα της αίτησής τους.
- Εκδίδει βεβαιώσεις φιλοξενίας παιδιών.
- Μεριμνά για την φύλαξη και την καθαριότητα των κτιριακών εγκαταστάσεων της Διεύθυνσης και του εξοπλισμού τους» (ΦΕΚ 3407/2020).

| <b>ΚΕ.Κ.Α.Π.Α.</b>                  |                                                                                  |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΕΣΟΔΩΝ 2015 -2019</b> |                                                                                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| ΚΑΕ                                 | ΕΙΔΟΣ ΕΣΟΔΟΥ                                                                     | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             |
| 0                                   | <b>ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ</b>                                                             | 1.311.184        | 1.242.893        | 1.271.184        | 1.240.150        | 1.240.150        |
| 01                                  | ΠΡΟΣΟΔΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΚΙΝΗΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ                                               |                  |                  |                  |                  |                  |
| 02                                  | ΠΡΟΣΟΔΟΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΙΝΗΤΗ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑ                                                | 144              | 135              | 144              | 150              | 150              |
| 03                                  | ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΑΝΤΑΠΟΔΟΤΙΚΑ ΤΕΛΗ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ                                       |                  |                  |                  |                  |                  |
| 04                                  | ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΛΟΙΠΑ ΤΕΛΗ, ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ                            |                  |                  |                  |                  |                  |
| 05                                  | ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΕΙΣΦΟΡΕΣ                                                               |                  |                  |                  |                  |                  |
| 06                                  | ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ                                 | 1.240.000        | 1.242.758        | 1.271.040        | 1.240.000        | 1.240.000        |
| 04                                  | ΛΟΙΠΑ ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ                                                              | 71.040           |                  |                  |                  |                  |
| 1                                   | <b>ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΣΟΔΑ</b>                                                             | 555.385          | 758.754          | 1.000.103        | 1.350.100        | 1.350.100        |
| 11                                  | ΕΣΟΔΑ ΑΠΟ ΕΚΠΟΙΗΣΗ ΚΙΝΗΤΗΣ ΚΑΙ ΑΚΙΝΗΤΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ                               |                  |                  |                  |                  |                  |
| 12                                  | ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΨΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ                                    | 555.282          | 47.479           | 1.000.000        | 1.350.000        | 1.350.000        |
| 13                                  | ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ                                            |                  | 711.207          |                  |                  |                  |
| 14                                  | ΔΩΡΕΕΣ – ΚΛΗΡΟΝΟΜΙΕΣ – ΚΛΗΡΟΔΟΣΙΕΣ                                               |                  | 68               |                  |                  |                  |
| 15                                  | ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΙΣ – ΠΡΟΣΤΙΜΑ – ΠΑΡΑΒΟΛΑ                                               | 103              |                  | 103              | 100              | 100              |
| 16                                  | ΛΟΙΠΑ ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΣΟΔΑ                                                              |                  |                  |                  |                  |                  |
| 2                                   | <b>ΕΣΟΔΑ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΤΩΝ (ΠΟΕ) ΠΟΥ ΘΑ ΒΕΒΑΙΩΘΟΥΝ ΓΙΑ ΠΡΩΤΗ ΦΟΡΑ</b> | 385              | 0                | 385              | 0                | 0                |
| 21                                  | ΕΣΟΔΑ Π.Ο.Ε. ΤΑΚΤΙΚΑ                                                             | 385              |                  | 385              |                  |                  |
| 22                                  | ΕΣΟΔΑ Π.Ο.Ε. ΕΚΤΑΚΤΑ                                                             |                  |                  |                  |                  |                  |
| 3                                   | <b>ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΔΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΠΟΕ</b>                              | 4.188            | 304              | 4.000            | 4.000            | 4.000            |
| 31                                  | ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΑΠΟ ΔΑΝΕΙΑ                                                            |                  |                  |                  |                  |                  |
| 32                                  | ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ ΑΠΟ ΒΕΒΑΙΩΘΕΝΤΑ ΕΣΟΔΑ ΚΑΤΑ ΤΑ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΑ ΕΤΗ                 | 4.188            | 304              | 4.000            | 4.000            | 4.000            |
| 4                                   | <b>ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΡΙΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΩΝ</b>           | 644.909          | 661.297          | 653.112          | 610.000          | 610.000          |
| 41                                  | ΕΙΣΠΡΑΞΕΙΣ ΥΠΕΡ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΚΑΙ ΤΡΙΤΩΝ                                          | 565.109          | 603.974          | 610.912          | 610.000          | 610.000          |
| 42                                  | ΕΠΙΣΤΡΟΦΕΣ ΧΡΗΜΑΤΩΝ                                                              | 79.800           | 57.323           | 42.200           |                  |                  |
| 5                                   | <b>ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ</b>                                                        | 119.139          | 199.865          | 206.195          | 166.430          | 159.480          |
| 511                                 | ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΑΠΟ ΤΑΚΤΙΚΑ ΕΣΟΔΑ                                             | 14.999           | 66.277           | 93.633           | 93.000           | 68.000           |
| 512                                 | ΧΡΗΜΑΤΙΚΟ ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΑΠΟ ΕΚΤΑΚΤΑ ΕΣΟΔΑ                                             | 104.140          | 133.588          | 112.562          | 73.430           | 91.480           |
|                                     | <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΣΟΔΩΝ</b>                                                      | <b>2.635.190</b> | <b>2.863.112</b> | <b>3.134.979</b> | <b>3.370.680</b> | <b>3.363.730</b> |

Πίνακας 4. Εκτιμήσεις εσόδων 2015-19 για το ΚΕ.Κ.Α.Π.Α.

Όσο αφορά στις δράσεις του Τμήματος Οικονομικών Υπηρεσιών αυτές είναι οι ακόλουθες:

- «Φροντίζει να τηρείται αυστηρώς το σύστημα κατάρτισης για τους Προϋπολογισμούς του Ν.Π.Δ.Δ.
- Εργάζεται μαζί με τις αρμόδιες επιμέρους υπηρεσίες ούτως ώστε να παρέχονται οικονομικά στοιχεία, κατευθύνσεις και πρότυπα τα οποία θα επιτρέπουν να λάβει χώρα η κατάρτιση των προϋπολογισμών τους συναρτήσει των αντιστοίχων προγραμμάτων τους και του κόστους που έχουν.

- Συγκεντρώνει τους προϋπολογισμούς που έχουν οι επιμέρους υπηρεσίες και έτσι μπορεί και προβαίνει στην διαμόρφωση και την εισήγηση του συνολικού Προϋπολογισμού του Ν.Π.Δ.Δ. ούτως ώστε να εγκριθεί από τα όργανα τα οποία είναι αρμόδια.
- Μεριμνά ούτως ώστε να εκτελούνται οι Προϋπολογισμοί όπως είχαν συνταχθεί, επισημαίνει τυχόν αποκλίσεις σε αυτούς, ενώ μεριμνά επιπλέον και για την ερμηνεία των εν λόγω αποκλίσεων ούτως ώστε διορθωτικές ενέργειες να μπορέσουν να λάβουν χώρα.
- Βρίσκεται σε αгаστή συνεργασία μετά των υπολοίπων υπηρεσιών ούτως ώστε να τηρούνται οι διαδικασίες για την αμφίδρομη ενημέρωση και ροή των οικονομικών πληροφοριών οι οποίες έχουν σχέση τόσο με την εκτέλεση όσο και με την αναθεώρηση των προϋπολογισμών των υπηρεσιών.
- Μεριμνά για να συντάσσονται και να υποβάλλονται στα όργανα που είναι αρμόδια περιοδικά οικονομικά απολογιστικά στοιχεία, βάσει του εφαρμοζόμενου συστήματος οικονομικής πληροφόρησης.
- Παρακολουθεί στενά τόσο την κατάρτιση, όσο και την εξέλιξη όλων των ταμειακών προγραμμάτων που σχετίζονται με το Νομικό Πρόσωπο.
- Κάνει διεξοδική διερεύνηση σχετικά με τις ταμειακές ανάγκες και βάσει αυτών κάνει εισήγηση των καταλλήλων μεθόδων για την αντιμετώπισή τους.

Πίνακας 5. Πίνακας με τις εκτιμήσεις εξόδων 2015-19 για το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.

| <b>ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.</b>                |                                                                                                               |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ ΕΣΟΔΩΝ 2015 -2019</b> |                                                                                                               |                  |                  |                  |                  |                  |
| ΚΑΕ                                 | ΕΙΔΟΣ ΕΣΟΔΟΥ                                                                                                  | 2015             | 2016             | 2017             | 2018             | 2019             |
| <b>6</b>                            | <b>ΕΣΟΔΑ ΧΡΗΣΗΣ</b>                                                                                           | <b>1.790.124</b> | <b>1.924.227</b> | <b>2.215.887</b> | <b>2.431.200</b> | <b>2.406.200</b> |
| 60                                  | ΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΣΟΔΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                                                                                  | 1.505.459        | 1.596.620        | 1.594.786        | 1.650.000        | 1.650.000        |
| 61                                  | ΑΜΟΙΒΕΣ ΑΙΡΕΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΙΤΩΝ                                                                                    | 20.230           | 30.314           | 150.000          | 180.500          | 180.500          |
| 62                                  | ΠΑΡΟΧΕΣ ΤΡΙΤΩΝ                                                                                                | 121.862          | 125.375          | 195.000          | 215.000          | 205.000          |
| 63                                  | ΦΟΡΟΙ ΚΑΙ ΤΕΛΗ                                                                                                | 65               | 20               | 100              | 100              | 100              |
| 64                                  | ΛΟΙΠΑ ΓΕΝΙΚΑ ΕΣΟΔΑ                                                                                            | 46.115           | 73.191           | 150.881          | 195.000          | 190.000          |
| 65                                  | ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΠΙΣΤΗΣ                                                                   | 59               | 76               | 100              | 100              | 100              |
| 66                                  | ΔΑΠΑΝΕΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΑΣ ΑΝΑΛΩΣΙΜΩΝ                                                                                 | 45.621           | 62.510           | 125.020          | 190.500          | 180.500          |
| 67                                  | ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΓΙΑ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΕΙΣ ΕΙΣΟΔΗΜΑΤΩΝ ΣΕ ΤΡΙΤΟΥΣ ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΕΙΣ- ΠΑΡΟΧΕΣ - ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ - ΕΠΙΔΟΤΗΣΕΙΣ - ΔΩΡΕΕΣ |                  |                  |                  |                  |                  |
| 68                                  | ΛΟΙΠΑ ΕΣΟΔΑ                                                                                                   | 50.713           | 36.121           |                  |                  |                  |
| <b>7</b>                            | <b>ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ</b>                                                                                             | <b>3.091</b>     | <b>25.666</b>    | <b>55.400</b>    | <b>60.000</b>    | <b>55.000</b>    |
| 71                                  | ΑΓΟΡΕΣ ΚΤΙΡΙΩΝ, ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ ΠΑΓΙΩΝ                                                          | 3.091            | 25.666           | 55.400           | 60.000           | 55.000           |
| 73                                  | ΕΡΓΑ                                                                                                          |                  |                  |                  |                  |                  |
| 74                                  | ΜΕΛΕΤΕΣ, ΕΡΕΥΝΕΣ, ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ                                                   |                  |                  |                  |                  |                  |
| 75                                  | ΤΙΤΛΟΙ ΠΑΓΙΑΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ (ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ)                                                          |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>8</b>                            | <b>ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΠΟΣΕΩΝ, ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ</b>                                                              | <b>642.110</b>   | <b>707.024</b>   | <b>697.262</b>   | <b>720.000</b>   | <b>710.000</b>   |
| 81                                  | ΠΛΗΡΩΜΕΣ ΟΦΕΙΛΩΝ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΤΩΝ (ΠΟΕ)                                                           | 76.159           | 110.348          | 86.350           | 110.000          | 100.000          |
| 82                                  | ΛΟΙΠΕΣ ΑΠΟΔΟΣΕΙΣ                                                                                              | 565.951          | 596.676          | 610.912          | 610.000          | 610.000          |
| 85                                  | ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΜΗ ΕΙΣΠΡΑΞΗΣ ΕΙΣΠΡΑΚΤΩΝ ΥΠΟΛΟΙΠΩΝ ΒΕΒΑΙΩΘΕΝΤΩΝ ΚΑΤΑ ΤΑ ΠΑΡΕΛΘΟΝΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΕΤΗ                   | 0                | 0                |                  | 0                | 0                |
| <b>9</b>                            | <b>ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ</b>                                                                                            | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
|                                     | ΑΠΟΘΕΜΑΤΙΚΟ                                                                                                   | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
|                                     | <b>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΔΑΠΑΝΩΝ (6-7-8-9)</b>                                                                        | <b>2.435.325</b> | <b>2.656.917</b> | <b>2.968.549</b> | <b>3.211.200</b> | <b>3.171.200</b> |

- Φροντίζει να εφαρμόζονται οι αποφάσεις οι οποίες έχουν σχέση με την κάλυψη των ταμειακών αναγκών που έχει το Νομικό Πρόσωπο.
- Συνεργάζεται με τα τραπεζικά ιδρύματα και μεριμνά να αξιοποιείται η διαθέσιμη περιουσία του Νομικού Προσώπου.
- Διατηρεί το σύστημα λογιστικής απεικόνισης για τις οικονομικές πράξεις του Ν.Π.Δ.Δ. (Γενική και αναλυτική λογιστική).
- Είναι υπεύθυνο για τις λογιστικές διαδικασίες καθώς και για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων που προβλέπονται βάσει νόμου.
- Διατηρεί τα αρχεία όλων των παραστατικών που είναι αναγκαία για την ενημέρωση του συστήματος λογιστικής απεικόνισης των οικονομικών πράξεων του Ν.Π.Δ.Δ..
- Παρακολουθεί και φροντίζει να εκπληρώνονται όλες οι φορολογικές και ασφαλιστικές υποχρεώσεις του Νομικού Προσώπου.

- Παρακολουθεί και προβαίνει στον έλεγχο της λογιστικής συμφωνίας μεταξύ των δοσοληπτικών λογαριασμών με τράπεζες, προμηθευτές, πιστωτές και άλλους συναλλασσόμενους και του Νομικού Προσώπου, καθώς και των δοσοληπτικών λογαριασμών με το Δήμο.
- Προβαίνει στην έκδοση των λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων που συνδέονται με το λογιστικό σχέδιο το οποίο τηρείται (π.χ. ισολογισμοί και αποτελέσματα χρήσης), ενώ επιπλέον ενημερώνει σχετικά τα αρμόδια όργανα του Νομικού Προσώπου με βάση τις ισχύουσες διαδικασίες.
- Παρέχει κάθε είδους πληροφόρηση προς τα αρμόδια όργανα για την εξέλιξη των λογιστικών μεγεθών του Νομικού Προσώπου.
- Μεριμνά για την παροχή κάθε είδους στοιχείων που ζητούνται από Δημόσιες / Ελεγκτικές Υπηρεσίες σύμφωνα με τις διαδικασίες που ισχύουν εκάστοτε.
- Τηρεί ειδικά συστήματα λογιστικής και οικονομικής διαχείρισης Προγραμμάτων και Έργων στα οποία συμμετέχει το Νομικό Πρόσωπο και που χρηματοδοτούνται από το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων ή/και από ευρωπαϊκούς ή διεθνείς πόρους.
- Τηρεί αρχείο Παραστατικών Διαχείρισης των προηγούμενων προγραμμάτων και έργων σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στους ειδικούς κανονισμούς των φορέων από τους προέρχεται η σχετική χρηματοδότηση.
- Μεριμνά για την ετοιμασία των περιοδικών οικονομικών αναφορών που σχετίζονται με την πρόοδο των προηγούμενων προγραμμάτων και έργων.
- Τηρεί το αρχείο συμβάσεων για υπηρεσίες, έργα και προμήθειες που αναθέτει το Νομικό Πρόσωπο.
- Παραλαμβάνει και ελέγχει τα κάθε φύσης παραστατικά που απαιτούνται κατά περίπτωση για την πληρωμή των οφειλών του Νομικού Προσώπου στους αντίστοιχους δικαιούχους και ελέγχει την ύπαρξη των προϋποθέσεων για τη διενέργεια πληρωμών με βάση τις διατάξεις των αντιστοίχων συμβάσεων.
- Ελέγχει την πρόβλεψη των οφειλών στους αντίστοιχους κωδικούς του προϋπολογισμού του Νομικού Προσώπου και ελέγχει την επάρκειας των αντίστοιχων πιστώσεων.
- Μεριμνά για την έκδοση ενταλμάτων πληρωμής για τις οφειλές που έχει το Νομικό Πρόσωπο και εν συνεχεία τα αποστέλλει στο Ταμείο ούτως ώστε να λάβουν χώρα οι πληρωμές.



- Είναι αρμόδιο για να γίνεται η παραλαβή από τους προμηθευτές των υλικών παγίων που χρειάζονται (μηχανήματα ή εξοπλισμός) και των αναλώσιμων που είναι αναγκαία για την ομαλή λειτουργία του Ν.Π.Δ.Δ.
- Φροντίζει να ενημερώνονται τα διαχειριστικά βιβλία που τηρούνται στις αποθήκες (τόσο κατά ποσότητα όσο και κατά αξία) με τα εξαγόμενα και τα εισαγόμενα είδη, ενώ επιπλέον μεριμνά για την τήρηση των διεργασιών που προβλέπονται για τη χορήγηση ειδών τα οποία υπάρχουν σε απόθεμα εντός των αποθηκών του Ν.Π.Δ.Δ.
- Επιβλέπει τα αποθέματα που υπάρχουν στις αποθήκες και βάσει αυτών διατυπώνει εισηγήσεις όταν κριθεί αναγκαία η ανανέωσή τους.
- Βρίσκεται σε συνεργασία με τις υπηρεσίες οι οποίες χρησιμοποιούν υλικά των αποθηκών.
- Διατηρεί αρχείο με τα πάγια κινητά περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού (οχήματα, εξοπλισμός, μηχανήματα, συσκευές, κ.λπ.) και επιβλέπει να γίνεται η κατανομή των παγίων που υπάρχουν στις υπηρεσίες εντός του.
- Φροντίζει για να τηρούνται οι διαδικασίες των περιοδικών απογραφών για όλων των ειδών τα υλικά και του εξοπλισμού του Ν.Π.Δ.Δ.
- Μεριμνά για τη συγκέντρωση των στοιχείων μεταβολών, καθώς και των παροχών που καταβλήθηκαν ή των καταλογισθέντων ποσών που αντιστοιχούν προς τους υπαλλήλους του Ν.Π.Δ.Δ., που επιδρούν στην διαμόρφωση των μισθών και φροντίζει να εκδίδονται οι μισθολογικές καταστάσεις και να γίνεται πληρωμή των αμοιβών που αντιστοιχούν σε κάθε περίπτωση.
- Είναι αρμόδιο για να εκδίδονται βεβαιώσεις προς τους υπαλλήλους του Ν.Π.Δ.Δ. για τις αμοιβές του και να γίνεται ο υπολογισμός και η απόδοση των ασφαλιστικών τους εισφορών προς τα ασφαλιστικά τους ταμεία» (ΦΕΚ 3407/2020).

### **4.3 Στρατηγικός σχεδιασμός ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.**

Η βιώσιμη περαιτέρω κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη του Ν.Π.Δ.Δ. διαμέσου της αξιοποίησης των ιδιομορφιών της περιοχής, μπορεί να επιτευχθεί, αρκεί να ληφθεί υπόψη ο πολυδύναμος χαρακτήρας που έχει ο Δήμος. Έτσι, μπορούμε

να πούμε ότι τα κύρια σημεία στα οποία πρέπει να επικεντρωθεί το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. είναι τα ακόλουθα:

- Οργάνωση και προγραμματισμός περισσότερων δημοσίων δράσεων ούτως ώστε να γίνει ο φορέας πιο εξωστρεφής.
- Να λαμβάνουν χώρα συζητήσεις που να διέπονται από διαφάνεια και δημοκρατικότητα, ούτως ώστε να ακούγονται όλες οι προτάσεις και να λαμβάνεται στο τέλος η ορθότερη απόφαση σχετικά με το εκάστοτε ζήτημα.
- Ανάδειξη σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τοπικά ΜΜΕ τόσο της ταυτότητας του οργανισμού όσο και του έργου του, ούτως ώστε να μπορεί να γίνει προσέλκυση περισσότερων επενδυτών και χρηματοδοτών από την τοπική περιοχή ή και από αλλού.
- Προώθηση των καινοτομιών με ταυτόχρονο σεβασμό τόσο στις παραδόσεις όσο και στη διαφορετικότητα.

Πίνακας 6. Στόχοι ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. βάσει του σχεδίου 2015-19 (Δήμος Πέλλας, 2015)

| Μέτρο 2.1. | Υγεία και κοινωνική φροντίδα                                                                           |                         |                                                                                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Κωδ.       | Στόχος                                                                                                 | Αρμόδια Υπηρεσία        | Ενδεικτικές Κατηγορίες Δράσεων                                                                                                           |
| 2.1.1      | Ενίσχυση - αναβάθμιση υφισταμένων και δημιουργία νέων υποστηρικτικών υποδομών                          | Δ/ση Τεχνικών Υπηρεσιών | Συνεχιζόμενα και νέα έργα τεχνικών και κοινωνικών υποδομών                                                                               |
| 2.1.2      | Υπηρεσίες Πρόνοιας και υποστήριξης της καθημερινότητας του πολίτη, του ηλικιωμένου και της οικογένειας | ΚΕΚΑΠΠΑ<br>ΔΗΚΕΠΑΠ      | Δράσεις-Προγράμματα Κοινωνικής Προστασίας & Αλληλεγγύης                                                                                  |
| 2.1.3      | Παροχή φροντίδας και σύγχρονης προσχολικής αγωγής στα φιλοξενούμενα νήπια                              | ΚΕΚΑΠΠΑ                 | Δράσεις βελτίωσης της φροντίδας προσχολικής αγωγής και υλοποίηση προγραμμάτων για τα παιδιά προσχολικής ηλικίας και τις οικογένειές τους |
| 2.1.4      | Δημιουργία δομής για την παροχή φροντίδας σε βρέφη                                                     | ΚΕΚΑΠΠΑ                 | Δράσεις φροντίδας σε βρέφη και υλοποίηση προγραμμάτων για τα παιδιά προσχολικής ηλικίας και τις οικογένειές τους                         |

#### 4.3.1 Ανάλυση ημιδομημένων συνεντεύξεων υπαλλήλων του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.

Η ημιδομημένη συνέντευξη είναι μια τεχνική συλλογής δεδομένων που συμβάλλει στην ανάπτυξη της γνώσης που ευνοεί ποιοτικές και ερμηνευτικές

προσεγγίσεις που σχετίζονται ιδίως με τα παραδείγματα. Η διαδικασία της ποιοτικής έρευνας (Marshall & Rossman, 2006) είναι πράγματι ιδιαίτερα κατάλληλη για έρευνες που λαμβάνουν χώρα στον τομέα της υγείας (π.χ. διερεύνηση συμπεριφορών υγείας), στην εκπαίδευση, την κοινωνιολογία, την ανθρωπολογία, την ψυχολογία, το μάνατζμεντ, την κοινωνική εργασία, αλλά και για μελέτες όπου χρειάζεται συγκερασμός πολλών ειδικοτήτων.

Σε επιστημολογικό επίπεδο, η ποιοτική έρευνα αντιλαμβάνεται το αντικείμενο μελέτης με σφαιρικό, εγγύ, άμεσο και ερμηνευτικό τρόπο, ενώ στοχεύει στη διερεύνηση της γνώσης του υπό μελέτη φαινομένου. Σε μεθοδολογικό επίπεδο, η ποιοτική έρευνα αποτελεί μέρος μιας συνολικής λογικής ευνοώντας την περιγραφή των διαδικασιών παρά την εξήγηση των αιτιών. Είναι επομένως μια μέθοδος επαγωγική, με την έννοια ότι κάποιος αποκτά μια κατανόηση του φαινομένου σταδιακά, αναδρομική, αφού επαναλαμβάνονται τα ίδια βήματα όταν κρίνεται αναγκαίο, και ευέλικτη. Η επανάληψη των συνεντεύξεων, ενίοτε οδηγεί στην αναδιατύπωση των ερωτήσεων ή στην διατύπωση νέων ερωτήσεων, ανάλογα με τα ευρήματα που προκύπτουν.

Η συνέντευξη περιλαμβάνει μια δυναμική συνομιλία κατά την οποία ο ερευνητής και ο ερωτώμενος βρίσκονται σε αλληλεπίδραση που είναι πιθανό να δημιουργήσουν τρεις προκαταλήψεις: τις προκαταλήψεις που σχετίζονται με τη μέθοδο της έρευνας, τις προκαταλήψεις που σχετίζονται με την αντίστοιχη κοινωνική τους κατάσταση και τις προκαταλήψεις που συνδέονται με το πλαίσιο της έρευνας. Κατά τη διεξαγωγή της ημιδομημένης συνέντευξης λαμβάνονται υπόψη ορισμένα στοιχεία όπως είναι οι στόχοι της μελέτης, το εννοιολογικό πλαίσιο, τα ερευνητικά ερωτήματα, η επιλογή εμπειρικού υλικού κ.ο.κ. (Flick, 2007).

Μια ημιδομημένη συνέντευξη είναι επομένως μια συνομιλία που λαμβάνει χώρα γενικά μεταξύ δύο ατόμων. Είναι μια προνομιακή διαδικασία ακρόασης, ενσυναίσθησης, ανταλλαγής, αναγνώρισης της τεχνογνωσίας του συνεντευξιαζόμενου και του ερευνητή. Ο τελευταίος, έχοντας δημιουργήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τον πληροφοριοδότη του, θα συλλέξει μια ιστορία βασισμένη σε έναν οδηγό που δοκιμάστηκε προηγουμένως και κατασκευάστηκε μετά από διερευνητική έρευνα. Η ενσυναίσθηση στη συνέντευξη αντιπροσωπεύει ένα πραγματικό δίλημμα στο οποίο ο

συνδυασμός της ενσυναίσθησης και της «σωστής απόστασης» και εκείνου του σεβασμού και της κριτικής αίσθησης είναι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί. Ο ερευνητής πρέπει να υιοθετήσει μια αυστηρή και ηθική προσέγγιση (Hopf, 2004). Αυτό περιλαμβάνει την αποσαφήνιση και την εμβάθυνση της αρχικής του ερώτησης καθώς και των στόχων που σχεδιάζει να επιδιώξει, διασφαλίζοντας παράλληλα ότι γίνονται σεβαστά τα δικαιώματα και η αξιοπρέπεια των ατόμων που ερωτώνται. Θα μπορεί έτσι να βασιστεί στην παρουσίαση και επεξήγηση μιας επιστολής παρουσίας της έρευνας, καθώς και σε ένα έντυπο συγκατάθεσης κατόπιν ενημέρωσης στο οποίο αναλαμβάνει να εγγυηθεί και να σέβεται την ανωνυμία και την εμπιστευτικότητα των δεδομένων που συλλέγονται.

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις είναι λιγότερο επίσημες από τις δομημένες συνεντεύξεις. Η σειρά συζήτησης καθενός από τα θέματα μπορεί να διαφέρει μεταξύ των συνεντεύξεων, ανάλογα με την απάντηση σε μια ερώτηση «μεγάλης περιήγησης» που χρησιμοποιείται για την εστίαση της συζήτησης. Τα πλεονεκτήματα των ημιδομημένων συνεντεύξεων είναι παρόμοια με εκείνα των μη δομημένων (σε βάθος) συνεντεύξεων, καθώς είναι αλληλεπιδραστικές μεταξύ του συμμετέχοντος και του ερευνητή και αντικατοπτρίζουν την ανταλλαγή συνομιλιών παρόμοια με αυτή σε ένα πραγματικό περιβάλλον. Τα μειονεκτήματα είναι ο χρόνος που απαιτείται για τη διεξαγωγή τους και ο όγκος του υλικού που παράγεται για ανάλυση.

Η παρούσα μελέτη έλαβε χώρα τον Ιανουάριο του 2021 και η έρευνα επικεντρώθηκε στους παιδικούς σταθμούς, καθώς εξακολουθούσαν να λειτουργούν παρά τα μέτρα που είχαν ληφθεί για την αναστολή της εξάπλωσης της πανδημίας. Όσο αφορά στα ΚΑΠΗ, καθώς δεν λειτουργούσαν, δεν ήταν εφικτό να έρθει ο υποφαινόμενος σε επαφή με εργαζόμενους σε αυτά, συνεπώς η μελέτη δεν εστιάζει σε αυτές τις δομές. Οι ερωτήσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων αντλήθηκαν από τις σημειώσεις που είχε ο υποφαινόμενος από το μάθημα “Δημόσια Διοίκηση και Διακυβέρνηση” της αναπληρώτριας καθηγήτριας Βικτώριας – Μαρίας Μπέλλου. Οι ερωτήσεις οι οποίες τέθηκαν και μπορούν να βρεθούν στο Παράρτημα, είχαν άμεση συνάφεια με τη SWOT analysis του Κ.Ε.Κ.Α.Π.Π.Α. Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου οι οποίοι πρόθυμα συμμετείχαν στη συνέντευξη. Ιδιαίτερη μνεία στον πρόεδρο του

ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. Νικόλαο Βαλνάρη, στη διευθύντρια διοικητικών και οικονομικών υπηρεσιών Φωτεινή Γιαλαμπούκη, στην προϊσταμένη οικονομικών υπηρεσιών Μαρία Καρανάσου και την προϊσταμένη διοικητικών υπηρεσιών Ιωάννα Πιτιακούδη, για τη θετική συμβολή και βοήθειά τους στη διενέργεια των συνεντεύξεων.

#### **4.3.2 Δυνατά σημεία του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.**

Βάσει του συνδυασμού των ευρημάτων που προέκυψαν από τις ημιδομημένες συνεντεύξεις, εντοπίστηκαν τα ακόλουθα δυνατά σημεία του οργανισμού:

- Χρηματοδότηση μέσω των ευρωπαϊκών προγραμμάτων του ΕΣΠΑ και της ΕΕΤΑΑ. Τα προγράμματα ΕΣΠΑ συμβάλλουν καταλυτικά στην οικονομική ενδυνάμωση του οργανισμού. Επιπλέον, η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (ΕΕΤΑΑ) παρέχει οικονομική ενίσχυση για την βρεφική, παιδική και βρεφονηπιακή φροντίδα και περίθαλψη.
- Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων στο ΚΕ.Π.Α.Π.Π.Α. είναι ιδιαίτερος υψηλό, καθώς η πλειοψηφία των υπαλλήλων είναι πτυχιούχοι πανεπιστημίου, κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών και έτσι διαθέτουν υψηλή τεχνογνωσία και εξειδίκευση.
- Η πολύχρονη εμπειρία του προσωπικού. Οι υπάλληλοι του οργανισμού είναι στη μαζική τους πλειοψηφία μόνιμοι, με μεγάλη εργασιακή εμπειρία, γεγονός το οποίο τους δίνει την ευελιξία να κινούνται με τον κατάλληλο τρόπο αναλόγως με το εκάστοτε περιστατικό.
- Άρτια κτιριακή υποδομή. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις του οργανισμού είναι αρκούντως μεγάλες, ούτως ώστε να φιλοξενούνται όλα τα παιδιά τα οποία είναι εγγεγραμμένα στους βρεφονηπιακούς και παιδικούς σταθμούς και εάν χρειαστεί μπορούν να φιλοξενηθούν και ακόμα περισσότερα.
- Προτίμηση από τους πολίτες της περιοχής. Οι κάτοικοι του Δήμου Πέλλας αναγνωρίζουν το έργο και την ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. και έτσι δείχνουν την εμπιστοσύνη τους προτιμώντας τις δομές του για τα παιδιά τους έναντι άλλων.

- Βολική τοποθεσία. Οι δομές του οργανισμού είναι σε σημεία της πόλης τα οποία είναι κεντρικά, ούτως ώστε η πρόσβαση να είναι εφικτή για όλους τους κατοίκους είτε με τα πόδια είτε με αστική συγκοινωνία είτε με αυτοκίνητο.

Όσο αφορά στα μειονεκτήματα του οργανισμού και τα σημεία στα οποία πρέπει αυτός να βελτιωθεί, σύμφωνα με τους εργαζόμενους, αυτά είναι τα επόμενα:

#### **4.3.3 Αδύναμα σημεία του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.**

- Απουσία στρατηγικού οράματος από πλευράς ηγεσίας που να εμπνέει το προσωπικό. Οι εναλλαγές των προϊσταμένων οι οποίες λαμβάνουν χώρα δεν βοηθούν στο να μπορεί ο οργανισμός να διαμορφώσει μια σταθερή στρατηγική η οποία να μπορεί να τον εξελίξει και να εμπνεύσει τους υπαλλήλους.
- Μη ικανοποιητική διαχείριση των εσόδων και των εξόδων του οργανισμού, καθώς παρατηρείται ενίοτε ότι το προσωπικό οικονομικό συμφέρον επιδρά από διάφορα πολιτικά πρόσωπα, αδιαφορώντας για τις συνέπειες.
- Ελλιπής εξειδίκευση στον τομέα της διαχείρισης. Το προσωπικό, του οποίου η αρμοδιότητα είναι η οργάνωση και ο προγραμματισμός του οργανισμού έχει ελλειπείς γνώσεις δημόσιας διοίκησης, ενώ η απουσία αυτής της κατάρτισης παρατηρείται ακόμα και στα ανώτερα στελέχη.
- Έλλειψη προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού. Παρόλο που το προσωπικό όπως προαναφέρθηκε έχει υψηλό μορφωτικό επίπεδο, η απουσία προγραμμάτων συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης επιφέρει μια στασιμότητα στο γνωσιακό τους επίπεδο με αποτέλεσμα να μην μπορεί να συμβαδίζει το προσωπικό με τις τρέχουσες εξελίξεις τόσο σε τεχνολογικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο δημόσιας οργάνωσης.
- Μη αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού του οργανισμού. Αυτό είναι άμεση απόρροια της κακής διαχείρισης από πλευράς διοίκησης (ευνοϊκότερη μεταχείριση των «ημετέρων») κάτι το οποίο έχει ως αποτέλεσμα ένα τμήμα να είναι υπεράριθμο ενώ άλλο να πάσχει από έλλειψη ατόμων.
- Αδυναμία περάτωσης των πληρωμών εντός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος. Λόγω της προαναφερθείσας λανθασμένης κατανομής του

προσωπικού, πολλές φορές κάποια τμήματα έχουν εξαιρετικά αυξημένο φόρτο εργασίας ο οποίος επιφέρει καθυστερήσεις στις πληρωμές των προμηθευτών.

- Αντίσταση στις αλλαγές. Ορισμένοι υπάλληλοι, κυρίως αυτοί οι οποίοι είναι μεγαλύτερης ηλικίας, αρνούνται να εξοικειωθούν με την ψηφιοποίηση που έχει εισαχθεί στους δημόσιους οργανισμούς των τελευταίο καιρό και έτσι δεν μπορούν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα.
- Κατασπατάληση δημοσίων πόρων. Κάποιοι παιδικοί σταθμοί μπορεί να λειτουργούν ακόμα και με τρία μόνο παιδιά – βρέφη, ενώ βάσει του κανονισμού πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερα άτομα προσωπικό για τη λειτουργία τους.
- Αρνητικές γραφειοκρατικές πρακτικές. Η γραφειοκρατία είναι ένα ζήτημα που ταλανίζει εδώ και πάρα πολλά χρόνια το ελληνικό δημόσιο. Παρόλο που η «αναγκαστική» ψηφιοποίηση πολλών διαδικασιών έλαβε χώρα κατά την περίοδο της πανδημίας και διευκόλυνε πολλές συναλλαγές, συνεχίζει να υπάρχει καθυστέρηση πολλές φορές τόσο στις εγκρίσεις διαφόρων έργων όσο και στην εκτέλεση των διαγωνισμών.
- Κόστος συντήρησης. Παρόλο που υπάρχουν επαρκείς κτιριακές εγκαταστάσεις, αυτό δεν αναιρεί το γεγονός ότι για να λειτουργούν αυτές καταλλήλως και να πληρούν τα κριτήρια τα οποία προβλέπονται για παιδικούς σταθμούς, υπάρχει ένα υψηλό κόστος συντήρησης το οποίο ενίοτε είναι δύσκολο να καλυφθεί.
- Έλλειψη τεχνολογίας αιχμής. Ορισμένα τμήματα δεν έχουν επάρκεια σε ηλεκτρονικό εξοπλισμό και σε ΤΠΕ με αποτέλεσμα να υπάρχουν δυσκολίες κατά τη διενέργεια διαφόρων εργασιών.

Στη συνέχεια, αναφέρονται οι ευκαιρίες οι οποίες αναδύονται για τον οργανισμό και επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον του φορέα.

#### **4.3.4 Ευκαιρίες**

- Κατάλληλη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων. Η χρηματοδότηση των προγράμματα ΕΣΠΑ και ΕΕΤΑΑ δεν απορροφάται ικανοποιητικά από τον

οργανισμό και για να γίνει αυτό χρειάζεται περισσότερη μελέτη και αποφασιστικότητα από πλευράς διοίκησης.

- Επιλογή εξειδικευμένου προσωπικού. Διαμέσου της συμμετοχής του οργανισμού στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση (ΕΣΚ) και προσλαμβάνοντας προσωπικό το οποίο είναι κατάλληλο για τις υπάρχουσες θέσεις και με τεχνοκρατικά στοιχεία, μπορεί να υπάρξει θετικό πρόσημο σχετικά με την στοχοθεσία που έχει ο φορέας.
- Ανταλλαγή καλών πρακτικών. Η αμοιβαία συνεργασία μεταξύ του εν λόγω οργανισμού με άλλους αντίστοιχους και η διοργάνωση συναντήσεων και συσκέψεων με στόχο την ανταλλαγή απόψεων, καθώς και προβληματισμών με ζητήματα τα οποία ανακύπτουν, μπορεί να επιδράσει θετικά και να υιοθετηθούν τοιουτοτρόπως καλές πρακτικές. Ο κάθε οργανισμός μπορεί να εντοπίσει τα θετικά και τα αρνητικά του άλλου και μέσω του διαλόγου να εντοπιστούν τόσο τα αδύναμα σημεία όσο και τα δυνατά και να υπάρχει εξέλιξη.
- Αξιοποίηση ηλεκτρονικού εξοπλισμού. Επιτυγχάνοντας την αξιοποίηση του τεχνικού εξοπλισμού ο οποίος κρίνεται απαραίτητος, καθώς και των υφιστάμενων ηλεκτρονικών μέσων, υπάρχει η δυνατότητα να μοντελοποιηθούν οι διαδικασίες και διαμέσου της διαλειτουργικότητας που υφίσταται χάρη στα πληροφοριακά συστήματα, μπορεί να υπάρχει γρηγορότερη επικοινωνία και πιο αποδοτική λειτουργία εντός της υπηρεσίας.

Το τελευταίο τμήμα της παρούσας ενότητας αφορά στις απειλές που επηρεάζουν το εξωτερικό περιβάλλον του Ν.Π.Δ.Δ. και δεν μπορούν να ελεγχθούν από τον οργανισμό.

#### **4.3.5 Απειλές**

- “Σφιχτοί” προϋπολογισμοί. Οι ετήσιοι προϋπολογισμοί μειώνονται ολοένα και παραπάνω με αποτέλεσμα η οικονομική κατάσταση του οργανισμού να γίνεται συνεχώς και πιο δύσκολη. Επιπλέον, η αύξηση του κόστους της ενέργειας λόγω της κρίσης που έχει επέλθει με τον ρωσο – ουκρανικό πόλεμο που ξεκίνησε τον Φεβρουάριο του 2022, έχει ως αποτέλεσμα να δυσκολεύεται ο οργανισμός να



ανταπεξέλθει στις πληρωμές του, όχι μόνο στην ηλεκτρική ενέργεια, αλλά και γενικότερα στην αγορά αγαθών.

- Οικονομική συρρίκνωση. Παράλληλα με την αύξηση των εξόδων ένεκα της ενεργειακής κρίσης, το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. είδε σημαντική μείωση και των εσόδων του εξαιτίας της πανδημίας Covid-19 που ανάγκασε τον οργανισμό να κρατήσει κλειστές τις δομές του για ένα σημαντικό χρονικό διάστημα.
- Αλλαγές στη νομοθεσία. Πολλές φορές οι νομοθεσίες που σχετίζονται με τους κανονισμούς λειτουργίας τόσο των ΚΑΠΗ όσο και των παιδικών και βρεφονηπιακών σταθμών διαφοροποιούνται με αποτέλεσμα να υπάρχουν διακυμάνσεις στα άτομα τα οποία μπορούν να εξυπηρετούνται σε κάθε δομή. Έτσι είναι αναγκαία η συνεχής παρακολούθηση των σχετικών εγκυκλίων που καταφτάνουν ούτως ώστε να γίνονται οι ανάλογες προσαρμογές.
- Υπογεννητικότητα. Όπως δείχνουν τα πρώτα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για την απογραφή του 2021, ο πληθυσμός του Δήμου έχει μειωθεί σημαντικά, καθώς και ο αριθμός των γεννήσεων. Το γεγονός αυτό επιφέρει σημαντικές κοινωνικές αλλαγές καθώς υπάρχει γήρανση του πληθυσμού και απουσία εργατικού δυναμικού, γεγονός το οποίο επιδρά αρνητικά σε όλη την περιοχή και συνεπώς και στους οργανισμούς της.
- Ανάπτυξη ιδιωτικών παιδικών σταθμών. Τα διάφορα προγράμματα ΕΣΠΑ χρηματοδοτούν και την ιδιωτική πρωτοβουλία και έτσι δημιουργούνται ιδιωτικοί παιδικοί σταθμοί οι οποίοι προσφέρουν ανταγωνιστικές υπηρεσίες και θελκτικά πακέτα για τους γονείς, με αποτέλεσμα να περνάνε σε δεύτερη μοίρα οι δημόσιοι φορείς.
- Επίδραση της “οθόνης”. Η υπέρμετρη χρήση των υπολογιστών και των κινητών από παιδιά νηπιακής ηλικίας, μπορεί να επιφέρει διάφορα προβλήματα όπως είναι η διάσπαση προσοχής, η υπερκινητικότητα και η βίαιη συμπεριφορά. Έτσι, είναι δύσκολο σε αυτά τα παιδιά να συμμετέχουν σε ομαδικά προγράμματα, γεγονός το οποίο καθιστά αδήριτη ανάγκη την ύπαρξη ολοένα και περισσότερων ειδικών παιδαγωγών.

Τα παραπάνω δυνατά και αδύναμα σημεία του οργανισμού, μπορούν να συνοψιστούν στον παρακάτω πίνακα, βάσει του αν προέρχονται από το εσωτερικό του ή το εξωτερικό περιβάλλον.

Πίνακας 7. Δυνατά και αδύναμα σημεία του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.

|                                                                       | Δυνάμεις                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Αδυναμίες                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Εσωτερικό περιβάλλον</b><br/>(ελεγχόμενο από τον οργανισμό)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Παροχή διαφόρων μορφών χρηματοδότησης</li> <li>➤ Μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων</li> <li>➤ Έμπειροι υπάλληλοι που δραστηριοποιούνται εντός των δομών του</li> <li>➤ Πλήρης και άρτια κτιριακή υποδομή σε όλη την έκταση του δήμου</li> <li>➤ Υψηλό επίπεδο προτίμησης από πλευράς των πολιτών</li> <li>➤ Τοποθεσία σε κεντρικό σημείο</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Απουσία ύπαρξης στρατηγικού οράματος από πλευράς</li> <li>➤ Λανθασμένη οικονομική διαχείριση</li> <li>➤ Αδυναμία ορθής διαχείρισης των διαφόρων πόρων</li> <li>➤ Απουσία επιμόρφωσης του προσωπικού και επαγγελματικής εξέλιξης</li> <li>➤ Μη αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της υπηρεσίας</li> <li>➤ Έλλειψη δυνατότητας για καταβολή των οφειλών εγκαίρως</li> <li>➤ Έλλειψη προθυμίας από πλευράς των υπαλλήλων για προσαρμογή στα σύγχρονα δεδομένα και τις αλλαγές</li> <li>➤ Αλόγιστη σπατάλη των πόρων του φορέα από πολιτικούς της περιοχής.</li> </ul> |

|  |  |                                                                                                                                                                                        |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Κακές γραφειοκρατικές πρακτικές</li> <li>➤ Υψηλό κόστος συντήρησης των κτιρίων και των δομών</li> <li>➤ Απουσία τεχνολογίας αιχμής</li> </ul> |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Πίνακας 8. Ευκαιρίες και απειλές στο ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.

|                                                                                                    | Ευκαιρίες                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Απειλές                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Εξωτερικό περιβάλλον (παράγοντες οι οποίοι δεν εμπίπτουν στον έλεγχο του οργανισμού)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Αξιοποίηση ευρωπαϊκών προγραμμάτων που μπορούν να εξασφαλίσουν επιπλέον οικονομικούς πόρους.</li> <li>➤ Επιλογή εξειδικευμένου προσωπικού</li> <li>➤ Ανταλλαγή με άλλες υπηρεσίες απόψεων και καλών πρακτικών</li> <li>➤ Κατάλληλη χρήση και αξιοποίηση του ηλεκτρονικού εξοπλισμού</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Περιορισμένοι προϋπολογισμοί</li> <li>➤ Συρρίκνωση των εσόδων του οργανισμού</li> <li>➤ Διαφοροποιήσεις στη νομοθεσία</li> <li>➤ Συρρίκνωση του πληθυσμού της περιοχής λόγω υπογεννητικότητας</li> <li>➤ Επίδραση των ηλεκτρονικών συσκευών και του διαδικτύου στα παιδιά</li> <li>➤ Δημιουργία και ανάπτυξη δικτύου ιδιωτικών παιδικών σταθμών.</li> </ul> |

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε πρώτο επίπεδο, θα αναφερθούν τα μειονεκτήματα τα οποία υπήρξαν κατά τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας. Παρά το γεγονός ότι δοθήκαν οι απαντήσεις σε όλα τα ερωτήματα, γεγονός το οποίο έδωσε τη δυνατότητα να εντοπιστούν τα θετικά και τα αρνητικά του οργανισμού, πρέπει να επισημανθεί ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων ήταν φειδωλοί κατά τη διάρκεια των απαντήσεών τους. Επιπλέον, είναι αξιοσημείωτο ότι υπήρξε από τη μαζική πλειοψηφία τους μια έντονη προσπάθεια να εξωραϊστεί η πραγματικότητα και να αποκρύψουν τα φαύλα σημεία τα οποία υπάρχουν. Οι παραπλανητικές αυτές απαντήσεις οι οποίες δίνονταν, αφορούν κυρίως σε κάθε περίπτωση, στον τομέα στον οποίο απασχολούνταν ο εκάστοτε υπάλληλος. Το γεγονός αυτό, δυσχέραινε αρκετά την ανάλυση των ευρημάτων και συνδέεται ενδεχομένως με το φόβο των ατόμων σχετικά με την δημοσιοποίηση των στοιχείων τους, παρά τη σαφή διαβεβαίωση ότι η έρευνα ήταν ανώνυμη. Κατά τη διάρκεια συζητήσεων μαζί τους σε ιδιωτικό επίπεδο ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι υπήρχαν αρκετά αρνητικά σχόλια σχετικά με τις τακτικές της διοίκησης και για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαία μελλοντικά η διεξαγωγή και μιας μικτής έρευνας που θα περιλαμβάνει τόσο την ποιοτική όσο και την ποσοτική μελέτη.

Όσο αφορά στο μορφωτικό επίπεδο που έχει το προσωπικό του οργανισμού, όπως αναφέρεται και πιο πάνω, αυτό ήταν ιδιαίτερος υψηλό. Το γεγονός αυτό, τους δίνει τη δυνατότητα να κατανοούν καλύτερα τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να λειτουργεί η υπηρεσία και να είναι ευκολότερο να εκπαιδευτούν σε νέα προγράμματα. Οι υποδομές που υπάρχουν κρίθηκαν ότι είναι σε πολύ καλή τοποθεσία η οποία είναι προσβάσιμη από το σύνολο του πληθυσμού, ενώ από κτιριακής απόψεως είναι άρτιες. Για την εικόνα αυτή είναι ιδιαίτερος σημαντικό να επισημανθεί ότι συντελούν θετικά οι χρηματοδοτήσεις οι οποίες λαμβάνονται τόσο από τα ευρωπαϊκά προγράμματα ΕΣΠΑ, όσο και από την ΕΕΤΑΑ. Είναι απαραίτητο ωστόσο να εντοπιστούν τα σημεία τα οποία μπορούν να κάνουν το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α πιο αποτελεσματικό και με υπηρεσίες πιο αποδοτικές για τους πολίτες.

Στο παραπάνω ζήτημα, η απάντηση η οποία λήφθηκε από πολλούς εργαζόμενους του οργανισμού, ήταν ότι για να μπορέσει να αυξηθεί η

ανταγωνιστικότητά του, είναι απαραίτητη η μεγαλύτερη σταθερότητα ως προς τους πολιτικούς προϊσταμένους. Η εναλλαγή των ατόμων στη διοίκηση του οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα να ακολουθείται συνεχώς διαφορετική στρατηγική και να εφαρμόζονται διαφορετικά στυλ ηγεσίας, με αποτέλεσμα να επέρχεται τόσο η δυσαρέσκεια των εργαζομένων όσο και η πτώση στην επίδοσή τους. Επιπλέον, οι πολλές αλλαγές των προϊσταμένων καθιστούν δυσκολότερο τον αποτελεσματικό έλεγχο των οικονομικών και την οικοδόμηση σταθερών στρατηγικών για την ενίσχυση των εσόδων του.

Αξιοσημείωτο είναι επιπλέον ότι τα ανώτερα στελέχη του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες ως προς τη δημόσια διοίκηση, ενώ επιπλέον δεν υπάρχει συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού.

Σαν προτάσεις, ακολουθεί ένα σχέδιο δράσης για την ερχόμενη πενταετία για το ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. το οποίο μπορεί να αποτελέσει υπόδειγμα για την πορεία του οργανισμού. Βασικό μέλημά μας είναι οι επόμενες γενιές να έχουν έναν φορέα ο οποίος θα είναι εφοδιασμένος με τις κατάλληλες υποδομές, που θα έχει σωστή οργάνωση και προοπτικές για να εξυπηρετεί κατά το βέλτιστο τρόπο τους πολίτες του Δήμου που τον έχουν ανάγκη. Στον ακόλουθο πίνακα γίνεται συνοπτική παράθεση των πυλώνων και των γενικών στόχων του στρατηγικού σχεδιασμού.

**Πίνακας 9. Άξονες βελτίωσης του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.**

| <b>ΑΞΟΝΕΣ</b>                                                                     | <b>ΜΕΤΡΑ</b>                                                                            | <b>ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ</b>     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| <b>Άξονας 1.</b><br><b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ</b><br><b>ΤΟΠΙΚΕΣ</b><br><b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</b> | Συναντήσεις με τοπικούς επιχειρηματίες, καθώς και επιχειρηματίες πανελληνίου βεληνεκούς | Προσέλκυση χρηματοδότησης |
|                                                                                   | Ενημέρωση ιδιωτών σχετικά με την δράση του οργανισμού                                   | Προσέλκυση δωρεών         |

|                                                           |                                                               |                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                           | Οργάνωση δράσεων για ενημέρωση των δημοτών για τον οργανισμό. | Αύξηση αναγνωρισιμότητας                                                                               |
| <b>Άξονας 2.</b><br>ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΟ<br>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ<br>ΔΥΝΑΜΙΚΟ | Προσλήψεις τεχνοκρατών                                        | Απόκτηση εξειδικευμένου προσωπικού                                                                     |
|                                                           | Προσέλκυση εθελοντών                                          | Ενίσχυση της ενσυναίσθησης της τοπικής κοινωνίας                                                       |
|                                                           | Δημιουργία προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης             | Εξέλιξη του ήδη υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού                                                        |
| <b>Άξονας 3.</b><br>ΕΠΕΝΔΥΣΗ ΣΤΗΝ<br>ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ           | Αγορά επιπλέον τεχνικού εξοπλισμού                            | Ο οργανισμός μπορεί να συμβαδίζει με την τεχνολογία                                                    |
|                                                           | Εξασφάλιση καλής σύνδεσης στο διαδίκτυο για όλα τα κτίρια.    | Επιτυγχάνεται η ταχύτερη επικοινωνία και η ταχύτερη εύρεση των απαραίτητων πληροφοριών για κάθε δράση. |
|                                                           |                                                               |                                                                                                        |

|                                                          | Αναβάθμιση του υπάρχοντος εξοπλισμού | Παύση χρήσης αντικειμένων που είναι ξεπερασμένα.                                                         |
|----------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Άξονας 4.</b><br>ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ | Αξιολόγηση των υπαλλήλων             | Η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να φανεί κίνητρο για την προσωπική τους ανέλιξη                       |
|                                                          | Αξιολόγηση των προϊσταμένων          | Η αξιολόγηση των ηγετών μπορεί να επιφέρει την επιλογή του καταλλήλου ατόμου για την θέση της διοίκησης. |
|                                                          | Διενέργεια περισσότερων συνεδριάσεων | Με περισσότερες συνεδριάσεις ενισχύεται η δημοκρατικότητα.                                               |

Ένα από τα σημεία στα οποία αναφέρεται ως άνω ότι πρέπει να γίνει επένδυση για το Κ.Ε.Κ.Α.Π.Π.Α. είναι η επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων του. Πράγματι, το κύριο στοιχείο που αποτελεί το γενικό πλαίσιο των εκπαιδευτικών πολιτικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η δια βίου μάθηση. Στα κείμενα που αποτελούν τις εκπαιδευτικές πολιτικές της Ένωσης, η δια βίου μάθηση δεν είναι μόνο μια μορφή εκπαίδευσης και επαγγελματικής κατάρτισης, αλλά έχει επίσης την κατανόηση της δημιουργίας περιβαλλόντων μάθησης χωρίς διακοπή και καθοδήγησης των ατόμων στη συμμετοχή σε αυτά τα μαθησιακά περιβάλλοντα. Η Ευρωπαϊκή

Ένωση έκανε το πιο σημαντικό βήμα στη δια βίου μάθηση με τη διακήρυξη του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου το 1996 ως «Ευρωπαϊκό Έτος Δια Βίου Μάθησης». Με την ανακήρυξη του 1996 ως «Ευρωπαϊκό Έτος Δια Βίου Μάθησης», είχε ως στόχο την αύξηση της συμμετοχής των πολιτών στην επαγγελματική ζωή και τις δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων και την ικανότητά τους να προσαρμοστούν στις οικονομικές, τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές. Η Ευρωπαϊκή Ένωση δήλωσε ότι χρειαζόταν έναν ριζικό μετασχηματισμό ενόψει της ραγδαίας αλλαγής στον κόσμο στη συνάντηση κατά την οποία καθόρισε τους δεκαετείς στρατηγικούς της στόχους στη Λισαβόνα το 2000. Στο πλαίσιο αυτού του ριζικού μετασχηματισμού αναφέρθηκαν οι ανάγκες «δημιουργίας πληροφοριακών υποδομών», «ανάπτυξης οικονομικής μεταρρύθμισης», «κοινωνικής ευημερίας» και «εκσυγχρονισμού των εκπαιδευτικών συστημάτων» (European Commission, 2000). Τονίζοντας την αναγκαιότητα παροχής ευκαιριών εκπαίδευσης σε άτομα που ζουν στην Ευρώπη σε διαφορετικά στάδια της ζωής τους, δηλώθηκε ότι πρέπει να δημιουργηθούν κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για νέους, ενήλικες, άτομα που κινδυνεύουν να μείνουν άνεργα και άνεργους. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, με τη διακήρυξη του «Μνημονίου για τη Δια Βίου Μάθηση» στις 30 Οκτωβρίου 2000, όρισε τη δια βίου μάθηση ως μια ομπρέλα στην οποία θα πρέπει να συγκεντρωθούν όλα τα είδη εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η Επιτροπή οραματίστηκε τη δημιουργία μιας κοινωνίας στην οποία προσφέρονται ίσες ευκαιρίες σε όλους τους ανθρώπους για δια βίου μάθηση και οι υπηρεσίες εκπαίδευσης και κατάρτισης θα διευθετούνται σύμφωνα με τις απαιτήσεις των ατόμων (European Commission, 2000). Υπάρχουν έξι κύρια μηνύματα που περιέχονται στο Μνημόνιο Δια Βίου Μάθησης. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

1. Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για όλους,
2. Πραγματοποίηση περισσότερων επενδύσεων στο ανθρώπινο δυναμικό,
3. Ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων διδασκαλίας και μάθησης,
4. Ανάπτυξη της αξίας και της εκτίμησης της μάθησης,
5. Δια βίου μάθηση για όλους,
6. Κάνοντας τη μάθηση πιο κοντά στο σπίτι αυξάνοντας την προσβασιμότητα στις ευκαιρίες δια βίου μάθησης.



Στη νέα στρατηγική της που αναπτύχθηκε για το 2020, η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει συμπεριλάβει τις προτεραιότητες «γνώση και καινοτομία», «βιώσιμη οικονομία», «υψηλή απασχόληση και κοινωνική ένταξη» όσο αφορά στην εκπαίδευση και την κατάρτιση. Η Ευρωπαϊκή Ένωση αναπτύσσει στρατηγικές για τη συνεχή ενημέρωση και ανάπτυξη των συστημάτων δια βίου μάθησης, προκειμένου οι πολίτες της να συμμετέχουν ενεργά στην επαγγελματική ζωή, να προσαρμοστούν στις κοινωνικές αλλαγές και να έχουν εύκολη πρόσβαση στα απαιτούμενα προγράμματα κατάρτισης. Σύμφωνα με τις παραπάνω στρατηγικές της ΕΕ, είναι αναγκαίο για τον οργανισμό να επενδύσει στην επαγγελματική κατάρτιση των υπαλλήλων του και στην εξέλιξή τους, ούτως ώστε αυτός να λειτουργεί με τα πρότυπα τα οποία προάγονται από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα.

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, ο οργανισμός πρέπει να κάνει επαναπροσδιορισμό των ικανοτήτων των επιλεγόμενων διοικητών και να επιλέγονται ηγέτες κατάλληλοι για τη διοίκησή του. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται σε ορισμένες ανάγκες ενώ υπηρετούν στη διαδικασία διαχείρισης. Δεδομένου ότι δεν είναι πάντα δυνατό να έχουμε μια έγκυρη συμπεριφορά ηγέτη κατάλληλη για κάθε κατάσταση, οι ηγέτες αναμένεται να έχουν τουλάχιστον κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Ο ηγέτης πρέπει να έχει εντυπωσιακά χαρακτηριστικά που μπορούν να εντυπωσιάσουν τους οπαδούς. Χάρη σε αυτό το αποτέλεσμα, θα πρέπει να δημιουργήσει μια εξουσία στους οπαδούς. Ωστόσο, αυτή η εξουσία δεν πρέπει ποτέ να συνεπάγεται καταναγκασμό και, εάν είναι δυνατόν, θα πρέπει να δημιουργηθούν περιοχές όπου οι οπαδοί θα μπορούν να ενεργούν ελεύθερα και να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στον μηχανισμό λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, θα πρέπει να διαμορφωθεί μια πεποίθηση μεταξύ των οπαδών ότι ο ηγέτης έχει πραγματικά ηγετικά χαρακτηριστικά. Οι ηγέτες είναι οι σταθμοί παραγωγής ενέργειας των οπαδών τους και βοηθούν στη δημιουργία ενός πνεύματος ενότητας μέσα στον οργανισμό. Στις σχέσεις τους με τους οπαδούς τους, οι ηγέτες δημιουργούν έναν συναισθηματικό δεσμό μαζί τους, μεταξύ όλων των άλλων συνιστωσών, προκειμένου να επιτύχουν. Σύμφωνα με τους Ashforth & Humphrey (1995), η ηγεσία πρέπει απαραίτητα να περιλαμβάνει την πρόκληση ενός συγκεκριμένου συναισθήματος στους οπαδούς. Σύμφωνα με τους Conger & Kanungo (1987), αυτό ορίζεται ως μια μέθοδος πίεσης επιρροής που χρησιμοποιείται για την ενεργοποίηση των συναισθημάτων στους

οπαδούς. Το να είσαι αποτελεσματικός ηγέτης σχετίζεται άμεσα με την επιτυχία της διαδικασίας διαχείρισης. Ο ορισμός της αποτελεσματικής ηγεσίας στη βιβλιογραφία ποικίλλει από συγγραφέα σε συγγραφέα. Ο λόγος για τους διαφορετικούς ορισμούς είναι ότι η αποτελεσματικότητα καθορίζεται ανάλογα με το αποτέλεσμα (Yukl, 1989). Οι αποτελεσματικοί ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση να αλλάζουν τις βασικές αξίες, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των οπαδών τους προς την κατεύθυνση που θέλουν και να τους μετακινούν πέρα από τα ελάχιστα επίπεδα που ορίζει ο οργανισμός. Ως αποτέλεσμα, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε και να ενθαρρύνουμε την αποτελεσματική ηγεσία, καθώς η καλή ηγεσία θα προσφέρει καλή απόδοση στην εργασία. Από αυτή την άποψη, είναι προφανές ότι ο ηγέτης παίζει βασικό ρόλο στην οργάνωση. Ένας επιτυχημένος ηγέτης πρέπει να είναι σε εγρήγορση και υπομονετικός, να μπορεί να μοιράζεται την εξουσία του με τους οπαδούς του, να λαμβάνει υπόψη τις ιδέες των οπαδών του, να τους συμπεριλαμβάνει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και να είναι ανοιχτός στην αλλαγή. Προβάλλοντας ένα όραμα, θα πρέπει να είναι σε θέση να ενθουσιάζει τους οπαδούς του σύμφωνα με αυτό το όραμα. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των οπαδών του για να αυξήσει τα εργασιακά τους κίνητρα. Αυτή η εμπιστοσύνη δημιουργείται κυρίως όταν ο ηγέτης είναι ειλικρινής, ευγενικός, γνώστης και εργατικός. Με αυτόν τον τρόπο, οι οπαδοί υιοθετούν τους ηγέτες τους και τους παίρνουν ως οδηγούς προς την υλοποίηση των στόχων τους. Τα χαρακτηριστικά που διακρίνουν τον ηγέτη από τους οπαδούς του ως εξής:

- Είναι πιο έξυπνος από τους οπαδούς του κατά μέσο όρο.
- Η επικοινωνιακή του ικανότητα είναι καλύτερη από τους οπαδούς του.
- Είναι πιο επιτυχημένος από τους οπαδούς του στα καθήκοντα που αναλαμβάνει.
- Ενδιαφέρονται περισσότερο για στόχους παρά για ακόλουθους.

Αντίστοιχα, είναι δυνατόν να απαριθμήσουμε τα πιο βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης ως εξής. Σύμφωνα με μελέτες, ο ηγέτης πρέπει:

- Να είναι χαρισματικός.
- Να έχει αποστολή και όραμα.
- Να είναι ισχυρή και ανώτερη προσωπικότητα.

- Ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι καινοτόμος και δημιουργικός.
- Να είναι ενθουσιώδης και φιλόδοξος.
- Να χρησιμοποιεί καλά τεχνικές λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας.
- Να έχει αποτελεσματική ομιλία και ρητορική δύναμη.
- Να είναι ώριμος, ειλικρινής και αξιόπιστος.
- Να είναι εργατικός.
- Θα πρέπει να ξέρει πώς να μαθαίνει από τα λάθη λαμβάνοντας την εμπειρία ως αναφορά.
- Κάνοντας καλό χρονικό προγραμματισμό, θα πρέπει να το αποφασίσει και να το εφαρμόσει την κατάλληλη στιγμή.

Σύμφωνα με άλλους ερευνητές, ο ηγέτης:

- Δεν πρέπει να διστάζει να αναλάβει την ευθύνη.
- Πρέπει να είναι θαρραλέος, να μην φοβάται να ρισκάρει.
- Θα πρέπει να μπορεί να αναλαμβάνει τις θετικές και αρνητικές συνέπειες του οράματός του αναλύοντας καλά τις αποφάσεις του.
- Θα πρέπει πάντα να βελτιώνεται.
- Θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξει κατάλληλη συμπεριφορά και στυλ για διαφορετικές καταστάσεις.
- Δεν πρέπει να αποκλίνει από τους προκαθορισμένους στόχους.
- Πρέπει να προσπαθήσει να κρατήσει ζωντανό το ομαδικό πνεύμα.
- Πρέπει να επιλέγει και να χρησιμοποιεί σωστά τα εργαλεία παρακίνησης.
- Θα πρέπει να κάνει δίκαιο καταμερισμό εργασίας.

Επιπλέον, ένας ηγέτης θα πρέπει:

- Να δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης και επικοινωνιακές σχέσεις.
- Να μπορεί να λαμβάνει ισχυρές, γρήγορες και αποτελεσματικές αποφάσεις.
- Να μπορεί να συγκεντρώσει οπαδούς γύρω από έναν κοινό στόχο.

Τέλος, ένας ηγέτης:

- Θα πρέπει να έχει πρακτική ευφυΐα και αναλυτική ικανότητα.
- Πρέπει να έχει ικανότητα ενσυναίσθησης.
- Δεν πρέπει να φοβάται τις αλλαγές, πρέπει να είναι εφευρετικό.

- Πρέπει να έχει κοινωνική και συναισθηματική νοημοσύνη.
- Πρέπει να έχει αριθμητικές δεξιότητες και ικανότητα αφηρημένης σκέψης.
- Πρέπει να είναι σε θέση να παράγει αποτελεσματικές λύσεις σε προβλήματα.
- Πρέπει να είναι σε θέση να εντοπίζει ευκαιρίες.

Όλα τα παραπάνω, συνδυαζόμενα με τη σωστή κατανομή των εργασιών στον οργανισμό και την εξασφάλιση επιπλέον χρηματοδοτών, μπορούν να έχουν θεαματικά αποτελέσματα στην εξέλιξη του οργανισμού και έτσι να δημιουργηθεί ένας φορέας πρότυπο ο οποίος θα λειτουργεί με βάση τις προδιαγραφές της ΕΕ.

Ο ορισμός της δημόσιας χρηματοδότησης αναφέρεται στα χρήματα που ο δημόσιος τομέας επενδύει στην οικονομία. Διανέμεται από την κυβέρνηση με βάση την ανάλυσή της για την οικονομία. Εάν ένας συγκεκριμένος τομέας ή κλάδος στερείται παραγωγής, η κυβέρνηση μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο εισφοράς δημόσιων πόρων σε αυτόν τον τομέα ή βιομηχανία. Αντίθετα, εάν μια βιομηχανία που χρηματοδοτείται από το δημόσιο ανθίζει με ιδιωτικές επιχειρήσεις, η κυβέρνηση μπορεί να σταματήσει να διαθέσει δημόσιους πόρους σε αυτήν.

Η δημόσια χρηματοδότηση διαφέρει από την ιδιωτική στο ότι είναι χρήματα που προέρχονται από την κυβέρνηση, ενώ η ιδιωτική χρηματοδότηση αναφέρεται σε χρήματα που προέρχονται από ανεξάρτητα άτομα, εταιρείες και επιχειρήσεις. Ο δημόσιος και ο ιδιωτικός τομέας συνδυάζονται για να σχηματίσουν μια ισορροπημένη σχέση σε μια οικονομία. Οι περισσότεροι οικονομολόγοι προτιμούν την ιδιωτική χρηματοδότηση ως τον κινητήριο παράγοντα μιας οικονομίας. Αυτό οφείλεται στο πώς συμπεριφέρεται ο ιδιωτικός τομέας με βάση τις περισσότερες ανάγκες και επιθυμίες της οικονομίας. Όταν ο ιδιωτικός τομέας κινεί την οικονομία, σημαίνει ότι ικανοποιούνται οι περισσότερες απαιτήσεις των ατόμων. Η δημόσια χρηματοδότηση προορίζεται να είναι συμπληρωματική της ιδιωτικής χρηματοδότησης. Η κυβέρνηση θα πρέπει να διευκολύνει τη δραστηριότητα της ελεύθερης αγοράς μέσω του εργαλείου της δημόσιας χρηματοδότησης.

Υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που συνδέονται με την έννοια της δημόσιας χρηματοδότησης:

## Πλεονεκτήματα

- Διαθεσιμότητα: Δεδομένου ότι η κυβέρνηση είναι ο αποδέκτης όλων των χρημάτων των φορολογουμένων, έχει συνήθως μεγάλη χρηματοδότηση διαθέσιμη για να εισφέρει στην οικονομία.
- Τόνωση: Το ύψος της χρηματοδότησης που έχει συνήθως ο δημόσιος τομέας είναι αρκετό για να τονώσει την οικονομία σε περίπτωση κρίσης.
- Διαφάνεια: Όταν ο δημόσιος τομέας επενδύει τα κεφάλαιά του, οι κανονισμοί απαιτούν από αυτόν να είναι πλήρως διαφανής σχετικά με το πού, γιατί και πώς επενδύει τα κεφάλαια.

## Μειονεκτήματα

- Μεροληψία: Η κατανομή των δημόσιων πόρων μπορεί εύκολα να υπόκειται σε μεροληψία της κυβέρνησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματική κατανομή.
- Κατάχρηση εξουσίας: Ο δημόσιος τομέας μπορεί να κάνει κατάχρηση της εξουσίας του ως κυρίαρχης αρχής και να καταχραστεί τα κεφάλαια που έχει στη διάθεσή του. Αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει σοβαρές οικονομικές επιπτώσεις.
- Αργή κίνηση: Λόγω της γραφειοκρατίας, η κυβέρνηση φυσικά δεν κινείται τόσο γρήγορα ή άπταιστα όσο ο ιδιωτικός τομέας. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να αντιδράσει τόσο γρήγορα όσο η ελεύθερη αγορά, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αργή κατανομή των κεφαλαίων.

Στην περίπτωση του ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α., η κρατική χρηματοδότηση αποκλειστικά, τα προγράμματα ΕΣΠΑ, η ΕΕΤΑΑ και ο κρατικός προϋπολογισμός ενισχύουν σημαντικά το έργο και τη λειτουργία του. Ωστόσο, προτείνεται ο οργανισμός να απευθυνθεί και σε ιδρύματα και φορείς που χρηματοδοτούν την παιδεία και τον πολιτισμό, μέσω της διοργάνωσης διαφόρων εκδηλώσεων, τόσο από τους παιδικούς σταθμούς όσο και από τα ΚΑΠΗ. Έχει αποδειχθεί ότι ιδρύματα όπως το «Σταύρος Νιάρχος» είναι ενεργά στην χρηματοδότηση διαφόρων εκπαιδευτικών προγραμμάτων

και πολιτιστικών εκδηλώσεων, συνεπώς εκεί είναι ένας τομέας στον οποίο θα μπορούσε να επενδύσει ο οργανισμός.

Για να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω, είναι σημαντικό να υπάρξουν ηγέτες με όραμα οι οποίοι θα επιτύχουν αβαστή συνεργασία με το προσωπικό. Έτσι, η αρχή για την καλή στρατηγική του οργανισμού πρέπει να ξεκινήσει από τη σωστή επιλογή προϊσταμένων οι οποίοι θα παραμείνουν σταθεροί για αρκετό χρονικό διάστημα ούτως ώστε να επιτευχθεί το όραμα της επέκτασής του.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). Emotion in the Workplace: A Reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.  
<https://doi.org/10.1177/001872679504800201>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.
- Chandler, A. D. (1991). The functions of the HQ unit in the multibusiness firm, *Strategic Management Journal* 12 (2), 31-50.
- Charles, H. & Gareth, J. (2001). *Strategic Management, An Integrated Approach, Fifth Edition*, Houghton Mifflin Company.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *The Academy of Management Review*, 12(4), 637–647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Duhovnik J., Starbek M., Dwivedi S.N., Prasad B. (2003). Development of innovative products in a small and medium size enterprise, *International Journal of Computer Applications in Technology*, 17(4), 187-201.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. Sage Publications Ltd.  
<https://doi.org/10.4135/9781849208826>
- Gerry, J. & Kevan, S. (1999). *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases, Sixth Edition*, Prentice Hall.
- Hopf, C. (2004). "Qualitative Interviews: An Overview" in U. Flick, E.V. Kardorff, and I. Steinke (eds.), *A Companion to Qualitative Research*. London: SAGE. pp. 203-208
- Janssen, F. (2006). Do Managers' Characteristics Influence the Employment Growth of SMEs? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(3), 293-315.  
<https://doi.org/10.1080/08276331.2006.10593372>
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management. Prentice Hall*, 12th Edition.

Marshall, C. & Rossman, G. B. (2006). *Designing Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publication

Porter, M.E. (1985). Technology and competitive advantage, *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60-78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>

Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of management*, 15(2), 251-289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>



## ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Δήμος Πέλλας (2015). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Πέλλας Τεύχος Α' Φάσης «Στρατηγικός Σχεδιασμός»*. Γιαννιτσά: Δήμος Πέλλας.
- Θερίου, Ν. (2005). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων-2η Έκδοση*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α. Δήμου Πέλλας (2022). Διαθέσιμο στο: <https://kekappa.gr/gia-emas/> [Τελευταία πρόσβαση 1 Ιανουαρίου 2022].
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Παπαδάκης, Μ.Β. (1999). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2002). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης, Β. (2007). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική & Διεθνής εμπειρία. Τόμος Α: Θεωρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Παπακωνσταντίνου, Γ.Σ., Ανδρουτσόπουλος, Γ., Σμυρνής, Ν.Γ., Νικολόπουλος, Π.Ν. (2011). *Στρατηγικό μάνατζμεντ-Εφαρμογές μοντέλων στρατηγικής σε περίοδο οικονομικής κρίσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σοφία.
- Τερζίδης, Π.Κ. (2004). *Μάνατζμεντ: Στρατηγική προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.
- ΦΕΚ 3407/2020. *Αποφάσεις Αριθμ. 8016-Τροποποίηση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Νομικού Προσώπου με την επωνυμία: Κέντρο Κοινωνικής Αλληλεγγύης Προστασίας και Προσχολικής Αγωγής (ΚΕ.Κ.Α.Π.Π.Α.) Δήμου Πέλλας*.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Ερωτήσεις συνέντευξης:

#### α) Δυνατά σημεία

- Ποιά είναι τα πλεονεκτήματα που έχουμε;
- Ποιό είναι αυτό που κάνουμε καλά;
- Ποιοί από τους πόρους μας είναι μοναδικοί;
- Ποιό είναι το σημείο υπεροχής μας;

#### β) Αδύναμα σημεία

- Ποιά είναι τα μειονεκτήματά μας;
- Ποιά ικανότητα λείπει;
- Ποιά γνώση λείπει;
- Τί πρέπει να βελτιώσουμε;

#### γ) Ευκαιρίες

- Ποιές είναι οι “καλές” ευκαιρίες που προβάλλουν;
- Ποιές ευκαιρίες δημιουργούνται από την καινοτομία;
- Υπάρχουν τάσεις που μπορούμε να αξιοποιήσουμε;
- Ποιές νέες αγορές εντοπίζονται;

#### δ) Απειλές

- Ποιά εμπόδια αντιμετωπίζουμε;
- Ποιοί νόμοι και ποιοί ρυθμιστικοί κανόνες μπορούν να μας επηρεάσουν;
- Υπάρχουν μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον που αποτελούν απειλή;
- Πώς κινείται ο ανταγωνισμός;