



## ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το Σύστημα Διακυβέρνησης και Στρατηγικής Διοίκησης των Πρωτοβάθμιων  
ΟΤΑ ως πεδίο για την εφαρμογή μεθόδων διοίκησης μέσω αντικειμενικών  
στόχων στους Δήμους:

Από την λογική της διοίκησης λειτουργιών σε εκείνη της διοίκησης έργων.  
Εμπόδια και οφέλη.

**Βύρων Αθανίτης**  
**(Α.Μ. 2/2014)**

# ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - 1

Διερευνάται το πώς,



η εφαρμογή ενός συστήματος διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων (ΔμΣ) στους Δήμους θα οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα στους τομείς αρμοδιότητας των ΟΤΑ Α΄ Βαθμού,



εντός του πλαισίου του υφιστάμενου συστήματος διακυβέρνησης και στρατηγικής διοίκησης που έχει διαμορφωθεί συν τω χρόνω, κατόπιν της διοικητικής μεταρρύθμισης.

## ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - 2

Προσεγγίζοντας το θέμα από την θεωρητική του σκοπιά, παρουσιάζονται :



οι αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και της διοικητικής μεταρρύθμισης, της Στρατηγικής Διοίκησης και της Διοίκησης Έργων, του σύγχρονου μοντέλου Διακυβέρνησης και των θεσμών συμμετοχής στην Ε.Ε. και τους ΟΤΑ της χώρας,



ώστε να αποτυπωθεί το συγκεκριμένο πεδίο όπου παράγεται η πολιτική, λαμβάνονται οι αποφάσεις και αναπτύσσεται η δράση σε τοπικό επίπεδο.

## ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - 3

- Αναλύονται οι κανόνες και οι μέθοδοι εφαρμογής συστήματος διοίκησης μέσω στόχων.
- Επισημαίνονται τα προβλήματα, οι αδυναμίες και τα αδιέξοδα που οδήγησαν ως σήμερα σε αποτυχία, τόσο την διοικητική μεταρρύθμιση όσο και την εφαρμογή Διοίκησης μέσω Στόχων.
- Διατυπώνονται, τέλος, επί μέρους συμπεράσματα και προτείνονται μέθοδοι και λύσεις για το μέλλον.

## ΤΑ ΚΟΜΜΑΤΙΑ ΤΟΥ ΠΑΖΛ

- **ΝΕΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ**
- **ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**
- **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**
- **5ΕΤΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΩΝ ΔΗΜΩΝ, ΕΤΗΣΙΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ**
- **ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΠΡΩΤΟΒΑΘΜΙΩΝ ΟΤΑ. ΘΕΣΜΟΙ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΗΝ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ**
- **ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ**

# ΕΝΝΟΙΕΣ & ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

ΤΟΠΙΚΗ  
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ  
ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΟΛΙΤΩΝ  
ΣΥΜΕΤΟΧΙΚΗ  
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΚΡΑΤΟΣ  
ΕΕ  
ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ  
ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ

MANAGEMENT  
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ  
VS  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ  
ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

ΠΕΡΙΓΡΑΜΜΑΤΑ  
ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ &  
ΚΑΘΗΚΟΝΤΟΛΟΓΙΟ  
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (ΜΒΟ): ΤΙ ΕΙΝΑΙ;

ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΘΟΔΟΣ  
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ  
ΤΟΥ  
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΜΙΑ ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ  
ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΤΗΣ  
ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ, ΩΣΤΕ  
ΑΠΟ ΚΟΙΝΟΥ ΝΑ  
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΟΥΝ  
ΤΗΝ ΠΟΡΕΙΑ ΤΟΥ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

([www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com))

# MANAGEMENT

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

- Μια συγκροτημένη μεθοδολογία στην διαχείριση έργων και την δομημένη λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών (αρχικά των εργοστασίων) που καθιέρωσε ο Frederic Taylor, με την εργασία του: «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ».
- Ένα ιδιαίτερο σύνολο γνώσεων, συμπεριφορών και εργαλείων με εφαρμογή στην Βιομηχανική Παραγωγή αλλά και σε κάθε μορφής ομαδική δράση, όπως μελετήθηκε και προτάθηκε από τον Henry Fayol, με την εργασία του: «Γενικό και Βιομηχανικό Μάνατζμεντ».

Προγραμματισμός - Οργάνωση - Ηγεσία - Αξιολόγηση



## NEO ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Η απορρύθμιση του κεϋνσιανού κράτους πρόνοιας στην Ευρώπη, η επιρροή του μονεταρισμού καθώς και οι πολιτικές του εκσυγχρονισμού συνδυάστηκαν με την αξίωση για μια “μεταγραφειοκρατική” και «ευέλικτη» δημόσια διοίκηση.

(Μαρκαντωνάτου Μ., 2011)

Η διαδικασία επικράτησης ιδιωτικοοικονομικών κριτηρίων και η αναδιάρθρωση της διοίκησης εκ των εσω, θεωρήθηκε μονόδρομος για την επιβίωση της Δημόσιας Διοίκησης και περιγράφηκε ως “εκσυγχρονισμός μέσα από το Μάνατζμεντ”.

(McLaughlin – Muncie – Hughes, 2001)

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ - 1

- Μια διαδικασία που έχει ως σκοπό τον βέλτιστο συνδυασμό κεφαλαίου, πόρων και χρόνου, προκειμένου να υλοποιηθεί με τον καλύτερο δυνατό, ποιοτικά και ποσοτικά, τρόπο ένα έργο ώστε να αποβεί προσοδοφόρο για τους άμεσα ενδιαφερόμενους.

(Πολύζος Σ., 2011)

- Πραγματεύεται την "εφαρμογή γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες ενός έργου, ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του".

(Οδηγός Βασικών Γνώσεων στην Διοίκηση Έργων [PMBOK], 2006)

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ - 2

Πέρα από τη διαχείριση σε περιφερειακό επίπεδο και την υλοποίηση σε κάθε αυτοδιοικητικό βαθμό επιχειρησιακών αναπτυξιακών προγραμμάτων, οι νέες διαδικασίες που πλέον ακολουθούνται στο Δημόσιο, στα πλαίσια της Διοικητικής Μεταρρύθμισης και των υποχρεώσεων του Μνημονίου, επεκτείνουν προοδευτικά την χρήση εργαλείων Διοίκησης Έργου σε κάθε δράση της Δημόσιας Διοίκησης.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ – 3

### Διαφορά έργων και λειτουργιών - προγράμματα

#### Έργο:

μια χρονικά περιορισμένη προσπάθεια για την δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος ή υπηρεσίας.

#### Λειτουργία:

μια χρονικά συνεχής και επαναλαμβανόμενη προσπάθεια.

(Δημητριάδης Α., 2004)

#### Σχέση έργων και Προγραμμάτων:

Τα Προγράμματα

είναι σύνολα αλληλοσχετιζόμενων

έργων (ή και υπο-έργων), που

αποσκοπούν στην εκπλήρωση πολλών στόχων.

#### Βασικά στοιχεία στη Διοίκηση Έργων

Φυσικό Αντικείμενο - Πόροι

Χρονοδιαγράμματα - Προϋπολογισμός

# ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – 1

## Στρατηγικό Μάνατζμεντ

**Ορισμός** : το σύνολο των διοικητικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζουν την επίδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού και αποσκοπούν στην επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων, καθοδηγώντας τον οργανισμό εντός του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται.

(Γεωργόπουλος Ν., 2002)

### **5 βασικά καθήκοντα:**

- Περιγραφή της αποστολής
- Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού
- Κατάστρωση της στρατηγικής  
(στρατηγικό πλάνο)
- Εκτέλεση της στρατηγικής
- Έλεγχος – αξιολόγηση - αναπροσαρμογή

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ  
ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – 2  
Στρατηγική Διοίκηση – εργαλεία: η ανάλυση SWOT



(Εικόνα από <http://businessdoctor.gr/ανάλυση-swot>)

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ  
ΜΕΤΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ – 3  
Η αντίληψη για το κράτος

Μέσα από τις προτάσεις του Ν.Δ.Μ. και των μεταρρυθμιστών προωθήθηκε η επιδίωξη για ένα :

ΚΡΑΤΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΕΙΟ

Ενορχηστρωτή της δράσης

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΚΡΑΤΟΣ

**Περιορισμός**

- Του μεγέθους των Υπηρεσιών,
- Του αριθμού των Οργανισμών,
- Της συμμετοχής του Κράτους στο παραγόμενο προϊόν.

Η Πορεία των διεθνών εξελίξεων οδήγησε στην ανάγκη :

- Εξορθολογισμού της Δημόσιας Δαπάνης & λειτουργίας.
- Αναθεώρησης του Μονοπωλειακού χαρακτήρα των δράσεών του.
- Διατήρηση και εξέλιξη επιτελικών προνομίων και καθηκόντων.

# Στρατηγικά Επιχειρησιακά Προγράμματα και οικονομική στοχοθεσία των ΟΤΑ - 1

Εφαρμογή κανόνων  
Στρατηγικής Διοίκησης  
και Αρχών Διοίκησης  
Έργων

Επιχειρησιακός Σχεδιασμός  
τεσσάρων διοικητικών  
επιπέδων:  
Κοινοτικός  Εθνικός  
Περιφερειακός  Τοπικός

5ετή επιχειρησιακά  
προγράμματα  
Δήμων

Ολοκληρωμένος  
μεσοπρόθεσμος  
προγραμματισμός της τοπικής  
και οργανωτικής ανάπτυξης  
των Α' Βάθμιων ΟΤΑ (ΥΑ  
41179/23.10.2014)



Στρατηγικά Επιχειρησιακά Προγράμματα  
και οικονομική στοχοθεσία των ΟΤΑ – 2  
Οι 4 Άξονες της Περιόδου 2014 - 2019

**Έργα-Προγράμματα-Δράσεις:**

- «Περιβάλλον και ποιότητα ζωής».
- «Κοινωνική πολιτική, υγεία, παιδεία, πολιτισμός και αθλητισμός».
- «Τοπική οικονομία και απασχόληση».
- «Βελτίωση διοικητικής ικανότητας των Δήμων».

Εποπτικός  
ο ρόλος της Κεντρικής Διοίκησης  
(παρακολούθηση της αναπτυξιακής  
και λειτουργικής πορείας των ΟΤΑ,  
άρθρο 7, ΠΔ 185/2007).

## Στρατηγικά Επιχειρησιακά Προγράμματα και οικονομική στοχοθεσία των ΟΤΑ – 3

Θεσμοί συμμετοχής κατοίκων, φορέων και κοινωνίας πολιτών στην κατάρτιση των επιχ/κών προγραμμάτων των Δήμων και την αξιολόγηση αυτών

Στρατηγικός Σχεδιασμός  
Υποβάλλονται προτάσεις κατοίκων & φορέων στα τοπικά συμβούλια των δημοτικών κοινοτήτων που προωθούνται στην εκτελεστική επιτροπή.

Διαμόρφωση Στρατηγικού Σχεδίου από τις Υπηρεσίες και προώθηση στην Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης προς συζήτηση.

Τελική κατάρτιση του Σχεδίου και έγκριση από το Δ.Σ.

Αξιολόγηση Προγράμματος  
Τα τοπικά συμβούλια συνεργάζονται με τις Υπηρεσίες κατά την σύνταξη των εκθέσεων ενδιάμεσης και τελικής αξιολόγησης

# ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ : GOVERNANCE, ΜΙΑ ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ - 1

Επικράτηση της φιλελεύθερης λογικής μετά την κατάρρευση του σοσιαλιστικού μπλοκ

## Πορεία Ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης

Διαρκής αύξηση του προσδόκιμου ζωής και δαπανών για ασφάλιση, υγεία και πρόνοια.

## Παγκοσμιοποίηση

- Μετακίνηση βιομηχανικής παραγωγής, κεφαλαίων-τεχνολογίας σε τρίτες χώρες.
- θέματα ανταγωνιστικότητας
- αύξηση ελλειμμάτων
- περιβαλλοντική υποβάθμιση
- αδυναμία κρατών και Ένωσης για πειστικές απαντήσεις.

## **Κρίση του Πολιτικού Συστήματος**

- Έλλειμμα δημοκρατικής νομιμοποίησης
- Αποστασιοποίηση των πολιτών

- Αμφισβήτηση της αποτελεσματικής παρέμβασης των κρατών και της Ένωσης στα προβλήματα.
- Ανάδειξη των ΜΚΟ και άλλων, μη κρατικών, Οργανώσεων.

# ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ : GOVERNANCE, ΜΙΑ ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ – 2

Χαρακτηριστικά των νέων συστημάτων διακυβέρνησης.  
Επιδιώξεις και Εργαλεία παραγωγής ρυθμίσεων και πολιτικής

- ΠΛΟΥΡΑΛΙΣΜΟΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ
- ΠΡΩΤΟΚΑΘΕΔΡΙΑ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ
- ΜΕΤΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ
- ΑΛΛΑΓΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑΣ, ΕΥΕΛΙΞΙΑ, ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ
- ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗΣ ΜΑΘΗΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

## ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ

= Οριζόντια Ολοκλήρωση

= Κάθετη Ολοκλήρωση

## ΕΡΓΑΛΕΙΑ

= Αναλύσεις Επιπτώσεων

= Συστηματικές διαβουλεύσεις και συνεργασίες με τα Δίκτυα

= Hard Law (Υποχρεωτικές ρυθμίσεις)

= Soft Law (Ηπιες ρυθμίσεις)

# Η αντιδιαστολή: GOVERNMENT VS GOVERNANCE

([www.open.edu/openlearn/governance-citizenship-and-sustainability/content-section-3.1](http://www.open.edu/openlearn/governance-citizenship-and-sustainability/content-section-3.1))

Κυβέρνηση (Government)	Διακυβέρνηση (Governance)
Καθορισμένοι συμμετέχοντες, συνδεδεμένοι με το Κράτος	Κρατικοί και μη κρατικοί συμμετέχοντες, συμπεριλαμβανομένων και ΜΚΟ
Γραμμικό Μοντέλο	Δικτυακό Μοντέλο
Διοικητικές αποφάσεις από την κορυφή της ιεραρχίας (top – down)	Πολυ-επίπεδη διάρθρωση
Παραδοσιακοί θεσμοί και διαδικασίες	Εξελισσόμενες και συνεχώς βελτιούμενες διαδικασίες
Εκπροσώπηση – αντιπροσώπευση των πολιτών μέσω των εκλογών	Άμεση συμμετοχή πολιτών και οργανώσεων στο γίνεσθαι
Κυριαρχία μέσω της επιβολής της ισχύος πιθανό να είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί η ευρεία αποδοχή μιας απόφασης.	Η ισχύς είναι διασκορπισμένη ή δυσδιάκριτη. Η αποδοχή και η υποστήριξη των αποφάσεων από όλους, εδράζεται στην συμμετοχή τους κατά την διαμόρφωση των αποφάσεων αυτών.

# ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ Ε. Ε. ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α' ΒΑΘΜΙΑ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – 1 ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ, ΚΥΡΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

- Μεγαλύτερη συμμετοχή των μη θεσμικών συντελεστών στην χάραξη και εφαρμογή πολιτικών.
- Βελτίωση των πολιτικών, των ρυθμίσεων και των αποτελεσμάτων.
- Προώθηση των ευρωπαϊκών αρχών διακυβέρνησης στο διεθνές επίπεδο.
- Επαναπροσδιορισμός του ρόλου των θεσμικών Οργάνων στην διαμόρφωση των πολιτικών.

*(Ανακοίνωση της Επιτροπής «Ευρ. διακυβέρνηση: Βελτίωση της νομοθεσίας» - COM [2002] 275)*

ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ Ε. Ε. ΚΑΙ ΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α' ΒΑΘΜΙΑ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – 2  
Ευρωπαϊκή Διακυβέρνηση, Εργαλεία εφαρμογής ρυθμίσεων

ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ

Μόνο για δράσεις που απαιτούν άμεση, αυστηρή και ομοιόμορφη εφαρμογή σε όλα τα κράτη μέλη.

ΟΔΗΓΙΕΣ

Πλαίσιο για την θέσπιση νομικών ρυθμίσεων σε εθνικό επίπεδο

ΑΥΤΟΡΡΥΘΜΙΣΗ

Διαδικασία για την εθελοντική υιοθέτηση πρακτικών, κανόνων και δεοντολογίας από τους ίδιους τους δρώντες.

ΣΥΡΡΥΘΜΙΣΗ

Η εφαρμογή συμφωνιών εποπτεύεται από δραστήριους αναγνωρισμένους φορείς και Αρχές.

ΑΝΟΙΚΤΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

Διακρατικές συνέργειες για ρυθμίσεις σε τομείς εθνικής αρμοδιότητας (απασχόληση, παιδεία, κλπ)

# ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ Ε. Ε. ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α' ΒΑΘΜΙΑ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – 3

## Αυτοδιοικητικοί θεσμοί διαβούλευσης & συμμετοχής - α

Σύμφωνα με το πλαίσιο που καθόρισε ο Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων  
(Ν.3463/2006)

- Θεσμοθετήθηκαν τα τοπικά δημοψηφίσματα (είτε με Πρωτοβουλία του Δ.Σ. είτε με λαϊκή Πρωτοβουλία)
- Δομείται πλαίσιο οργανωμένης συμμετοχής των πολιτών στις τοπικές υποθέσεις για την διαμόρφωση των αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου:
  - Διαβούλευση των οργάνων με συλλογικούς φορείς και ομάδες του πληθυσμού.
  - Διαμόρφωση περιβάλλοντος κοινωνικού ελέγχου της τοπικής εξουσίας, με την υποβολή αναφορών, ερωτήσεων και προτάσεων στα Όργανα.
- Καθιερώθηκε η Χάρτα Δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του Δημότη
- Προβλέπεται Δημόσια συνεδρίαση Ετήσιου απολογισμού πεπραγμένων
- Προάγονται οι διεθνείς συνεργασίες (δίκτυα πόλεων και ενώσεων, διαπεριφερειακή συνεργασία, κλπ)



ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΚΑΙ ΤΗΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ Α' ΒΑΘΜΙΑ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ – 4  
Αυτοδιοικητικοί θεσμοί διαβούλευσης & συμμετοχής - β

Με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (Ν.3852/2010)

- Καθιέρωση της Επιτροπής Διαβούλευσης. Πρόκειται για συγκροτημένη, θεσμοποιημένη, ανοικτή συμμετοχή και ανταλλαγή επιχειρημάτων με εκπροσώπους της τοπικής κοινωνίας (τα μέλη της επιτροπής προέρχονται από τους παραγωγικούς φορείς, αλλά συμμετέχουν και απλοί πολίτες με κλήρωση από τους εκλογικούς καταλόγους).
- Θεσμός Συμπαραστάτη του Δημότη και της Επιχείρησης (διαμεσολάβηση για την καταπολέμηση της κακοδιοίκησης, την αμεροληψία των αρχών, τη βελτίωση της εξυπηρέτησης και την αποσυμφόρηση των Οργάνων).
- Συγκρότηση Συμβουλίων Ένταξης Μεταναστών (συμβουλευτικό Όργανο).

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (Δ.μ.Σ. - M.B.O.) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – 1

## 6 στοιχεία για αποτελεσματική ΔμΣ

(1) Δέσμευση όλων στο Πρόγραμμα.

(2) Σαφής, κατάλληλη και ρεαλιστική στοχοθεσία στο Υψηλό Διοικητικό Επίπεδο.

(3) Ξεκάθαρα καθήκοντα ενός εκαστου και εξειδικευμένοι ατομικοί στόχοι.

(4) Ο βαθμός συμμετοχής των εργαζόμενων στον καθορισμό των στόχων, επηρεάζει τον βαθμό επίτευξής των.

(5) Χρειάζεται σχετική αυτονομία στην δράση για την επίτευξη των στόχων.

(6) Τακτική ανασκόπηση της προόδου, με συναντήσεις διοίκησης – εργαζόμενων.

(Stoner J. Et al, 2000)

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  
(Δ.μ.Σ. - M.B.O.) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ - 2  
Στόχοι με “SMART” χαρακτηριστικά

Οι Στόχοι, για να είναι μετρήσιμοι, θα πρέπει να έχουν <SMART> χαρακτηριστικά:

- Specific (ειδικοί), εξειδικευμένοι για το συγκεκριμένο αντικείμενο δράσης
- Measurable (μετρήσιμοι), σχεδιασμένοι να μετρώνται και με συγκεκριμένο τρόπο.
- Achievable & agreed (εφικτοί & συμφωνημένοι).
- Realistic (ρεαλιστικοί).
- Time Constrained (προσδιορισμένοι χρονικά), με ανελαστικές προθεσμίες.

(Ραμματά Μαρία, Διοικητική Ενημέρωση – Τεύχος 39)

# ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (Δ.μ.Σ. - M.B.O.) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – 3

## Ο ρόλος των δεικτών μέτρησης (α)

**ΜΕΓΑΛΗ  
Η ΣΗΜΑΣΙΑ  
ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ  
ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ  
Μέσω αυτών:**

(Ammons D. - 1995, G.A.O. -  
1998, Mackay K. - 2004, Kaplan  
& Norton - 1992)

- Ανιχνεύονται εγκαίρως οι λειτουργικές ανεπάρκειες του Οργανισμού
- Ενισχύονται οι δυνατότητες ελέγχου και διορθωτικών κινήσεων (Εκθέσεις απολογισμού)
- Διευκολύνεται ο σχεδιασμός αναπτυξιακών πολιτικών και η ρεαλιστική κατάρτιση προϋπολογισμού.
- Κατανέμονται ορθά οι περιορισμένοι διαθέσιμοι πόροι στις σημαντικότερες δράσεις

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  
(Δ.μ.Σ. - M.B.O.) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – 4  
Ο ρόλος των δεικτών μέτρησης (β)  
ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΔΕΙΚΤΩΝ

Οι Αρχές που διέπουν τον στρατηγικό σχεδιασμό επηρεάζουν την επιλογή και διαμόρφωση των δεικτών μέτρησης απόδοσης – επίτευξης στόχων. Πρέπει, συνεπώς, να λαμβάνονται υπόψη:

- Η Οικονομικότητα  
(λελογισμένο κόστος χρησιμοποιούμενων εισροών)
- Η Αποδοτικότητα  
(μεγιστοποίηση αποτελέσματος δεδομένων πόρων)
- Η Αποτελεσματικότητα  
(επίτευξη των συγκεκριμένων τεθέντων στόχων)

[Rashid N., 1999]

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  
(Δ.μ.Σ. - M.B.O.) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – 5  
ΜΕΤΡΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ: Η Μέθοδος  
της ισορροπημένης Κάρτας (Balanced Score Card) - α

BSC

[Επιλογή του Ελληνικού Δημοσίου]

Δομείται σε 4 κύριες κάρτες  
“προσεγγίσεις εξισορρόπησης”

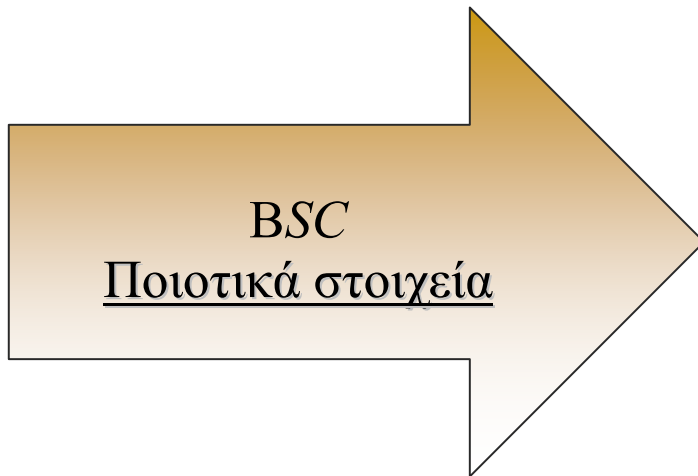
(Kaplan R. & Norton D., 1996,  
The Translating Strategy into action)

- Λογιστική & χρηματοοικονομική αποτίμηση
- Καταγραφή των διαδικασιών κάθε Διοικητικής Μονάδας
- Διαρκής επιμόρφωση και εκσυγχρονισμός
- Ανάλυση πελατειακής βάσης

'Τα οικονομικά δεδομένα είναι ανεπαρκή από μόνα τους για την καθοδήγηση και αξιολόγηση οργανισμών και εργαζόμενων, στην εποχή της γνώσης & της πληροφορίας'.

(Kaplan and Norton, 2001)

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  
(Δ.μ.Σ. - M.B.O.) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – 6  
Η Μέθοδος της ισορροπημένης Κάρτας (Balanced Score Card) - β



Συνεκτιμούνται με την μέθοδο αυτή και μη οικονομικά στοιχεία, όπως :

- η ικανοποίηση των πελατών πολιτών,
- οι ικανότητες και η ικανοποίηση των εργαζόμενων,
- η ικανότητα προσαρμογής της Οργάνωσης στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  
(Δ.μ.Σ. - M.B.O.) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – 7  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔμΣ (α)

- Ανταποκρίνεται στις αρχές της σύγχρονης Διακυβέρνησης (ως συμμετοχικό, συνεργατικό μοντέλο) και της Στρατηγικής Διοίκησης (επικεντρώνεται στους στόχους που υλοποιούν το όραμα της Οργάνωσης).
  - Οδηγεί στην αποσαφήνιση των οργανωτικών δομών, των αρμοδιοτήτων και ευθυνών.
  - Βελτιώνει τον συντονισμό πολιτικών, προγραμμάτων και δράσεων.
- 
- Επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τα καθήκοντά τους αλλά και τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχουν.
  - Καθιστά πιο αποτελεσματικές τις κύριες λειτουργίες του μανατζμεντ (προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, έλεγχος).



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ  
(Δ.μ.Σ. - M.B.O.) ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ – 8  
ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔμΣ (β)

- Βοηθά στην διασύνδεση στρατηγικών σκοπών και τιθέμενων στόχων.
  - Συμβάλλει σε μια στοχευμένη διαχείριση περιορισμένων πόρων.
  - Παρέχει ένα πεδίο αυτοπραγμάτωσης και προσωπικής ικανοποίησης για στελέχη και υπαλλήλους.
- 
- Ενισχύει την δημιουργία μιας αναγκαίας σήμερα κουλτούρας και τεχνογνωσίας ευελιξίας και αλλαγών.
  - Παρακινεί την οργάνωση σε μια λογική διαρκούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.
  - Διευκολύνει την ανατροφοδότηση των στοιχείων απόδοσης σε τακτική βάση και επιτρέπει την αναπροσαρμογή στόχων βάσει πραγματικών δεδομένων.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔμΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.  
Μια όψη της διοικητικής μεταρρύθμισης – 1

2001

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΟΛΙΤΕΙΑ

Εισάγονται στο Ελληνικό  
Δημόσιο έννοιες όπως:

η αποδοτικότητα,  
η αποτελεσματικότητα και  
η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

N. 2880/2001

(Μεταρρύθμιση και εκσυγχρονισμός  
στη Δ. Διοίκηση)

2004

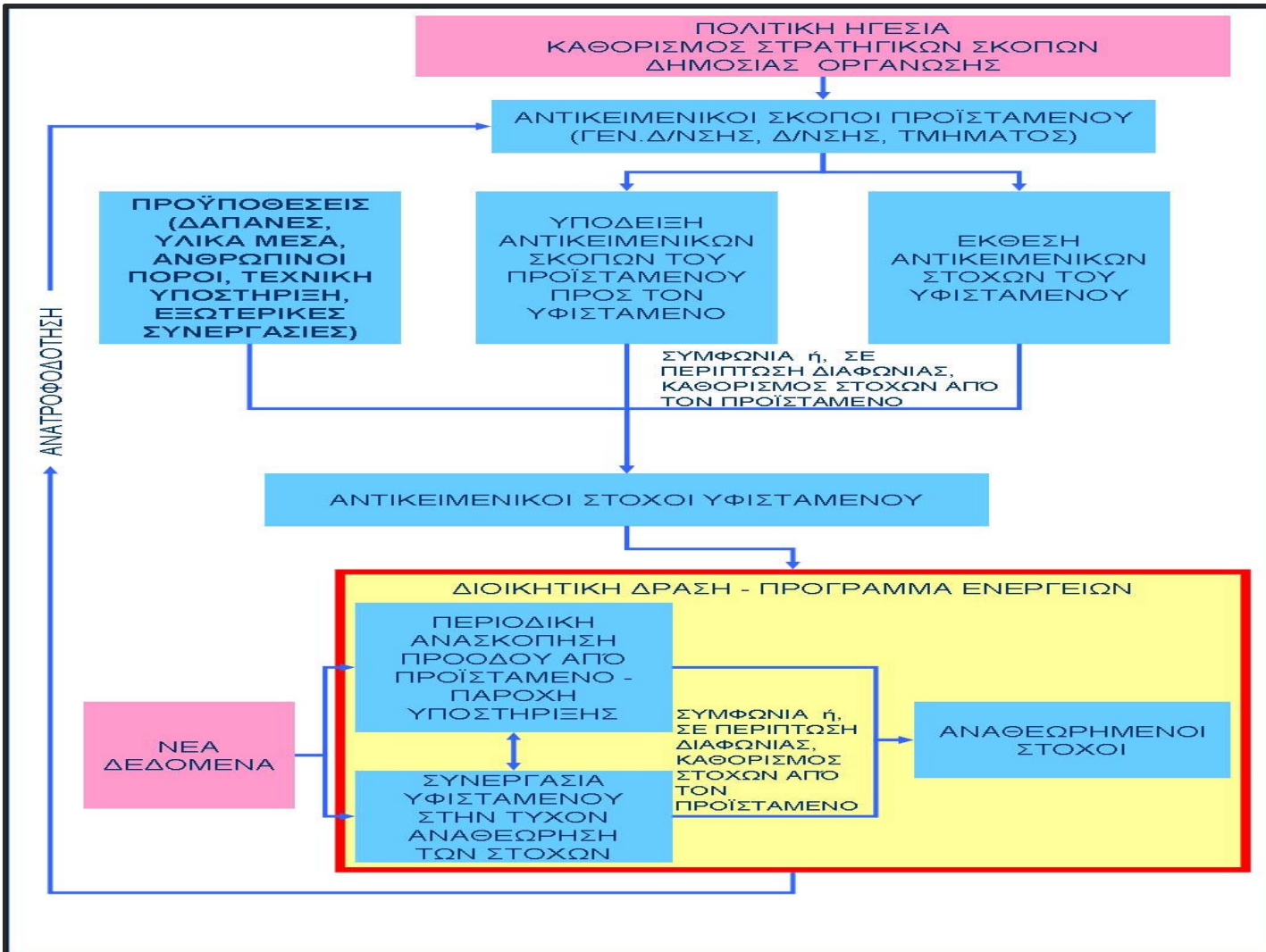
Θεσμοθετείται με τον νόμο 3230/2004 η  
ΔμΣ στον Δημόσιο Τομέα, με σκοπό την  
αποτελεσματική λειτουργία των Υπηρεσιών  
και την ανταπόκριση του ανθρώπινου  
δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα  
νέα πρότυπα διοίκησης.

Σημειωτέο ότι με τον Ν.3852/2010  
(Πρόγραμμα Καλλικράτης) οι ΟΤΑ  
εξαιρέθηκαν από το πεδίο εφαρμογής  
της στοχοθεσίας.

(άρθρο 267 παρ. 8)

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔμΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

Μια όψη της διοικητικής μεταρρύθμισης – 2  
Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ. αριθ. ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.26397/2005



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔμΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

Μια όψη της διοικητικής μεταρρύθμισης – 3

Προσπάθεια εφαρμογής χωρίς συνέχεια

Έγιναν ορισμένες πιλοτικές προσπάθειες στον στενό ή και τον ευρύτερο δημόσιο τομέα, που ατόνισαν.

Δεν υπήρξε ουσιαστική εφαρμογή του Συστήματος Στοχοθεσίας ως σήμερα.

Ο νόμος 3230/2004 συνεισέφερε, πάντως, στην αποσαφήνιση των στόχων της διοικητικής δράσης, που ως τότε ήταν αόριστοι.

Τα εργαλεία που εισήγαγε και η πιλοτική εμπειρία χρησιμοποιήθηκαν κατά την εφαρμογή παρεμφερών συστημάτων – στα πλαίσια υλοποίησης των ευρωπαϊκών επιχειρησιακών προγραμμάτων.

(Ασπρίδης Γ., 2013)

# ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔμΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

Μια όψη της διοικητικής μεταρρύθμισης – 4

Προσπάθεια εφαρμογής χωρίς συνέχεια: **Λόγοι αποτυχίας**

- Η αδυναμία της βάσης της διοικητικής πυραμίδας να κατανοήσει τη φιλοσοφία του συστήματος και τον ρόλο των εργαζόμενων
- Η δυσθυμία της Πολιτικής Ηγεσίας για τις συνθήκες ελέγχου, καθώς και για το μεγάλο διοικητικό / οικονομικό κόστος μιας ουσιαστικής εφαρμογής

(Ζερβόπουλος – Παλάσκας, 2011)

Οι υπαρξιακοί φόβοι των υψηλόβαθμων στελεχών και μειωμένη αντίληψη περί στρατηγικής διοίκησης .

Ελλείψεις στο νομικό πλαίσιο σχετικά με την ανάπτυξη και ενδυνάμωση – εκπαίδευση των υπαλλήλων, προκειμένου να δύνανται να καθορίσουν κατάλληλους στόχους.

**Ανυπαρξία περιγραμμάτων των θέσεων εργασίας (καθηκοντολογίου), που εκτός των άλλων δεν επιτρέπει την ανταπόκριση στις βασικές προϋποθέσεις και τα “SMART” κριτήρια καθορισμού στόχων ανά εργαζόμενο.**

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΔμΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.

Μια όψη της διοικητικής μεταρρύθμισης – 5

Γιατί εξαιρέθηκαν οι Δήμοι από την εφαρμογή στοχοθεσίας ;

**Οι μεγάλες μεταρρυθμιστικές αλλαγές** που επέφεραν οι διατάξεις του Κώδικα Δήμων (2006) και του Προγράμματος ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ (2010):

- Νέο Σύστημα Διακυβέρνησης
- Νέα Συλλογικά Όργανα
- Νέοι θεσμοί συμμετοχής πολιτών & φορέων
- Ανάλυση – μεταφορά πολλών αρμοδιοτήτων από Κεντρική Κυβέρνηση και Νομαρχίες

**Απαιτούν μια περίοδο προσαρμογής και αφομοίωσης**

### **Από την άλλη πλευρά:**

Οι πολυδιάστατες αρμοδιότητες των Δήμων  
(Ανάπτυξης, Περιβάλλοντος, Ποιότητας Ζωής και εύρυθμης λειτουργίας της πόλης, Απασχόλησης, Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού, Πολιτικής Προστασίας, και ορισμένες κρατικές σε τοπικό επίπεδο)

**Καθιστούν την διαδικασία καθορισμού στοχοθεσίας ένα σταυρόλεξο για επιδέξιους λύτες...**

# ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – 1

**Αναμόρφωση του Κράτους, εκσυγχρονισμός και διοικητική μεταρρύθμιση  
VS**

**Κομματοκρατία, πελατειακές σχέσεις, διαφθορά, διαπλοκή:**

Πώς λύνεται μια άλυτη εξίσωση;

Τρεις Δράσεις για τη Διείσδυση της κοινωνίας στα κέντρα λήψης αποφάσεων (α)

**Ειλικρινής και σε βάθος εφαρμογή  
των συμμετοχικών διαδικασιών  
κατά τον σχεδιασμό  
πολιτικών και τη λήψη αποφάσεων.  
Ενίσχυση των μηχανισμών εποπτείας,  
ελέγχου και διαφάνειας για την αποτροπή  
κατίσχυσης επίσημων και άτυπων  
Κέντρων Εξουσίας.**

**Πλήρης και συνεπής υιοθέτηση  
Αρχών και Μεθόδων  
καλής νομοθέτησης σε όλο  
τον Κύκλο Πολιτικής.**

**Ενίσχυση  
της αυτοτέλειας των ΟΤΑ.  
Ενεργοποίηση του ρόλου τους  
στο πλαίσιο των θεσμών  
συμμετοχικής δημοκρατίας  
και Στρατηγικού Σχεδιασμού.**

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – 2  
Αναμόρφωση του Κράτους, εκσυγχρονισμός και διοικητική μεταρρύθμιση  
VS  
Κομματοκρατία, πελατειακές σχέσεις, διαφθορά, διαπλοκή:

Πώς λύνεται μια άλυτη εξίσωση;  
Διείσδυση της κοινωνίας στα κέντρα λήψης αποφάσεων (β)

**3<sup>ος</sup> ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:**  
**Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΣΤΟ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ - 1**

- Όραμα: η ποιοτική ενεργοποίηση πολιτών και ομάδων, για την εμπάθυνση της συμμετοχικής δημοκρατίας,
- Σκοπός: η ανάδειξη ενός δυναμικού πλαισίου ελευθερίας, συνεργασίας, δικαιοσύνης, δημιουργικότητας, καινοτομίας, ανάπτυξης και προόδου, ιδίως για τους νέους,
- Κύριο Πεδίο δράσης: η Παιδεία, όπου και εδράζεται το πρόβλημα στρεβλής νοοτροπίας που ταλανίζει την κάθε γενιά και εγκλωβίζει τις επόμενες,
- Ειδικότερος Στόχος: όλοι οι νέοι άνθρωποι να δρουν εφεξής συνειδητά ως ενεργοί πολίτες.



## ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – 3

Αναμόρφωση του Κράτους, εκσυγχρονισμός και διοικητική μεταρρύθμιση  
VS

Κομματοκρατία, πελατειακές σχέσεις, διαφθορά, διαπλοκή:

Πώς λύνεται μια άλυτη εξίσωση;  
Διείσδυση της κοινωνίας στα κέντρα λήψης αποφάσεων (γ)

### 3<sup>ος</sup> ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ:

#### Η ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ ΣΤΟ ΤΟΠΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ - 2

- Σχέδιο: άμεση εφαρμογή μακροχρόνιου προγράμματος επιμορφωτικών εργαστηρίων στα σχολεία πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, με αντικείμενο τους θεσμούς συμμετοχής στα τοπικά θέματα,
- Μέθοδος: Προσομοίωση συνεδριάσεων των υφιστάμενων στους ΟΤΑ αρμοδίων οργάνων διαβούλευσης και συμμετοχής (Τοπικά Συμβούλια, Συμβούλια Γειτονιάς, Επιτροπή Διαβούλευσης, Συμβούλιο Ένταξης Μεταναστών, κλπ).
- Πρόγραμμα: Κύκλος 10 εργαστηρίων κατ' έτος για κάθε τάξη, με τη συμμετοχή μαθητών 2 – 3 τμημάτων μαζί.

( Χρηματοδότηση: ΕΣΠΑ )

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – 4

Η μέθοδος Διοίκησης μέσω αντικειμενικών Στόχων ως εργαλείο της Στρατηγικής Διοίκησης εντός του Συστήματος Διακυβέρνησης των Πρωτοβάθμιων ΟΤΑ – Ελλείψεις & προαπαιτούμενα

Όσο αναβάλλεται ο σχεδιασμός των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας και η σύνταξη καθηκοντολογίου των υπαλλήλων των Δήμων, δεν είναι δυνατή η εφαρμογή συστήματος ΔμΣ στο επίπεδο των εργαζόμενων.

Η έγκαιρη υλοποίηση Έργων και Προγραμμάτων σκοντάφτει στην γραφειοκρατική οργάνωση και τις συναρμοδιότητες

Απλούστευση διαδικασιών

Καλές Πρακτικές

Κωδικοποίηση και απλοποίηση Νομοθεσίας

### ΑΛΛΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

- Πολιτική βούληση, επιμονή & συνέπεια στην εφαρμογή
- Υποστήριξη από την Ιεραρχία
- Ενίσχυση του ρόλου των Τμημάτων Εκπαίδευσης (επάρκεια των προγραμμάτων κατάρτισης)
- Πιλοτική χωρική εφαρμογή με σαφή στόχο & χρονικό ορίζοντα.

**ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – 5**  
**Η εφαρμογή Συστήματος ΔμΣ στους Πρωτοβάθμιων ΟΤΑ (α)**  
**Προτεινόμενες οργανωσιακές αλλαγές με αναφορά στη Διοίκηση Έργων**

**ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟ ΠΛΕΓΜΑ  
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ**

- Επιτελικές
- Επιτελικές - Υποστηρικτικές
- Λειτουργικές
- Τεχνικές

**ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΔΡΑΣΗ  
ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑΣ  
& ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ**

**Όσο πιο “λειτουργική” είναι μια αρμοδιότητα,  
τόσο η στοχοθεσία θα αποτυπώνεται &  
θα μετριέται με στατιστικά δεδομένα,  
αλλά και βάσει της Γνώμης  
των συναλλασσόμενων πολιτών  
(ερωτηματολόγια)**

**Όπου κυριαρχεί η λογική  
της Διοίκησης Έργων,  
η στοχοθεσία θα αποτυπώνεται  
σε εξατομικευμένα πακέτα εργασίας,  
εξειδικευμένο προϋπολογισμό και  
αυστηρά χρονοδιαγράμματα.**

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – 6  
Η εφαρμογή Συστήματος ΔμΣ στους Πρωτοβάθμιων ΟΤΑ (β)  
Προτεινόμενες οργανωσιακές αλλαγές με αναφορά στη Διοίκηση Έργων

⇒ Μια νέα οργανωσιακή λογική, θα βοηθούσε στον απεγκλωβισμό των δομών που υλοποιούν Έργα και Προγράμματα από τις αγκυλώσεις ιεραρχιών “λειτουργικού” τύπου των συναρμόδιων Υπηρεσιών (εντός & εκτός φορέα).

Για παράδειγμα :

**ΔΟΜΗΣΗ ΔΥΟ ΤΥΠΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ**

- **Στελέχη Ομάδων Έργων**
- **Στελέχη λειτουργικής δράσης και Υποστήριξης του φορέα, των Δ/σεων, των πολιτών.**

- ◆ Αποτελεσματική υλοποίηση έργων.
- ◆ Άρση των φαινομένων επικάλυψης αρμοδιοτήτων και υπηρεσιακών Σιλό.

Κατανομή καθηκόντων κατ' έτος (στα στελέχη Ομάδων Έργων), ενόψει και της στοχοθεσίας, από τις επιτελικές Υπηρεσίες και την Διοίκηση

## Με άλλα λόγια...

Το κεντρικό ζήτημα, είτε μιλάμε για το μέλλον της χώρας και της Δημόσιας Διοίκησης είτε για την εφαρμογή συστήματος στοχοθεσίας στους ΟΤΑ, ήταν και παραμένει:

- η μεταρρύθμιση του κράτους, η τήρηση κανόνων στην αγορά και η αφύπνιση της κοινωνίας υπό υγιείς όρους και προϋποθέσεις δημοκρατίας, συμμετοχής και δικαιοσύνης.

Τ Ε Λ Ο Σ

Σας ευχαριστώ