



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική Εργασία

**Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ**

της

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΤΣΑΚΙΡΟΓΛΟΥ

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος Τσιότρας

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

Απρίλιος 2023

στη μνήμη των γονιών μου,
Κωνσταντίνο και Παναγιώτα

Ευχαριστίες

Πρώτα από όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Τσιότρα Γεώργιο, για τις γνώσεις και την πολύτιμη βοήθεια που μου προσέφερε κατά τη διάρκεια εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας, καθώς και για την υπομονή και την αμέριστη συμπαράστασή του.

Επίσης, θερμές ευχαριστίες σε όλους τους καθηγητές του προγράμματος «ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση» για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν κατά τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών, καθώς και στο διοικητικό προσωπικό του προγράμματος για τη συνεργασία του.

Ευχαριστώ πολύ τον σύζυγό μου, Δημήτρη, τα παιδιά μου, Αλέξανδρο και Κωνσταντίνο, και τις αδερφές μου, Σεβαστή και Γεωργία. Χωρίς τη βοήθεια και τη διαρκή στήριξη τους, θα ήταν αδύνατη η ολοκλήρωση αυτού του «ταξιδιού».

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τις συναδέλφους μου, Ιωάννα, Πένη και Ζωή, για την συμπαράστασή τους.

Περίληψη

Η Λιτή διοίκηση είναι μια καινοτόμος διαδικασία που γίνεται όλο και περισσότερο μέρος του λεξιλογίου του δημοσίου τομέα. Καθώς ο αγωνίζεται να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση για υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με στενούς προϋπολογισμούς, σταδιακά οι δημόσιοι οργανισμοί υιοθετούν την λιτή διοίκηση για να «κάνουν περισσότερα με λιγότερα», δημιουργώντας αξία για τον πολίτη και εξαλείφοντας κάθε περιττή σπατάλη. Η παρούσα έρευνα διεξήχθη με αφορμή την έλλειψη σχετικών ερευνών στην ελληνική βιβλιογραφία. Έχει ως στόχο την εκτίμηση του επιπέδου γνώσης και κατανόησης της έννοιας της λιτής διοίκησης από τους δημοτικούς υπαλλήλους και το βαθμό εφαρμογής της στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού (Δήμοι). Ήταν μια ποσοτική έρευνα και χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια για τη συλλογή στοιχείων. Οι συμμετέχοντες ήταν υπάλληλοι Δήμων από διάφορους Νομούς της Ελλάδας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι περισσότεροι δημοτικοί υπάλληλοι δεν γνωρίζουν τι σημαίνει λιτή διοίκηση, και δεν υπάρχει Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού που να διοικείται ολοκληρωμένα με τον λιτό τρόπο. Ωστόσο, βρέθηκε ότι χρησιμοποιούνται εργαλεία και διαδικασίες της λιτής διοίκησης, αποσπασματικά από κάποιες δημοτικές υπηρεσίες, με ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Λέξεις κλειδιά: λιτή διοίκηση, λιτή σκέψη, δημόσια διοίκηση, Δήμοι, σπατάλη

Abstract

Lean management is an innovative process that is increasingly becoming part of the public sector vocabulary. As it struggles to meet the growing demand for high-quality services on tight budgets, public organizations are gradually adopting lean management to "do more with less", creating value for the citizen and eliminating all unnecessary waste. The aim of this research is to assess the level of knowledge and understanding of the concept of lean management by the employees and the degree of its implementation in Local Government Organizations of the first degree (Municipalities). It was a quantitative survey and questionnaires were used to collect data. The participants were Municipal employees from various Prefectures of Greece. The results of the survey showed that most municipal employees do not know what lean management means, and there is no Greek municipality that is completely managed in a lean way. However, it was found that lean management tools and procedures are being used piecemeal by some municipal services, with satisfactory results.

Key words: lean management, lean thinking, public administration, Municipalities, waste

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	iii
Περίληψη.....	iv
Abstract.....	v
Κατάλογος Εικονογραφήσεων.....	viii
Εισαγωγή.....	1
Κεφάλαιο 1 ^ο . Λιτή Διοίκηση.....	3
1.1. Γενικά.....	3
1.2. Ορισμός.....	4
1.3. Η έννοια της σπατάλης.....	6
1.3.1. Muda (Σπατάλη)	6
1.3.2. Mura (Ανομοιομορφία)	9
1.3.3. Muri (Υπερφόρτωση)	9
1.4. Αρχές της Λιτής Διοίκησης.....	9
1.5. Εργαλεία της Λιτής Διοίκησης.....	14
Κεφάλαιο 2 ^ο . Λιτή Διοίκηση στον Δημόσιο Τομέα.....	20
2.1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	20
2.2. Η σπατάλη στη Δημόσια Διοίκηση.....	25
2.2.1. Ορισμός.....	25
2.2.2. Η σπατάλη στη Δημόσια Διοίκηση.....	25
2.3. Μελέτες Περίπτωσης (Case Studies)	27
2.4. Κριτική και κενά του Lean.....	30
Κεφάλαιο 3 ^ο . Λιτή Διοίκηση και Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	31
3.1. Γενικά.....	31
3.2. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α΄ Βαθμού (Δήμοι).....	34
3.2.1. Ορισμός.....	34
3.2.2. Διάκριση ΟΤΑ Α΄βαθμού.....	36
3.2.3. Οργανογράμματα ΟΤΑ Α΄ βαθμού.....	37
Κεφάλαιο 4 ^ο . Μεθοδολογία Έρευνας.....	42
4.1. Σχεδιασμός Έρευνας	42
4.2. Αποτελέσματα Έρευνας	43
4.3. Ανάλυση Αποτελεσμάτων	60
Κεφάλαιο 5 ^ο . Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις.....	62
5.1. Συζήτηση – Συμπεράσματα.....	62
5.2. Περιορισμοί – Προτάσεις.....	63

Βιβλιογραφία.....	65
Παράρτημα Α.....	71
Παράρτημα Β.....	76

Πίνακας Εικονογραφήσεων

1. Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.1.: Εργαλεία λιτής διοίκησης.....	16
Πίνακας 2.1.: Τύποι σπατάλης στη δημόσια διοίκηση.....	26
Πίνακας 2.2.: Είδος σπατάλης και παραδείγματα.....	26

2. Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1.1: Το 4 P μοντέλο της Toyota.....	5
Εικόνα 1.2: Οι πέντε βασικές αρχές της Λιτής Διοίκησης.....	13
Εικόνα 1.3: Αρχές Διαχείρισης του Συστήματος Λιτής Διοίκησης.....	14
Εικόνα 1.4: Εργαλεία του Συστήματος Λιτής Διοίκησης.....	15
Εικόνα 1.5: Εργαλεία και πρακτικές της λιτής παραγωγής.....	15
Εικόνα 2.1. Πεδία έμφασης εφαρμογής Λιτής Διοίκησης.....	23

3. Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 4.1. Φύλο.....	44
Γράφημα 4.2. Ηλικία.....	44
Γράφημα 4.3. Μορφωτικό Επίπεδο.....	45
Γράφημα 4.4. Προϋπηρεσία.....	45
Γράφημα 4.5. Αριθμός Υπηρετούντων Υπαλλήλων ΟΤΑ Α' βαθμού.....	46
Γράφημα 4.6. Υπηρεσία που εργάζεστε.....	46
Γράφημα 4.7. Θέση Εργαζομένου στον Δήμο.....	47
Γράφημα 4.8. Γνωρίζετε τι σημαίνει λιτή διοίκηση (lean management).....	48
Γράφημα 4.9. Τι πιστεύετε ότι είναι η λιτή διοίκηση (lean management).....	48
Γράφημα 4.10. Σε ποιο βαθμό υπάρχει πρότυπη διαδικασία της εργασίας σας.....	49
Γράφημα 4.11. Σε ποιο βαθμό ο τρόπος εργασίας είναι ευέλικτος και παρέχει τη δυνατότητα κάλυψης των διαφορετικών αναγκών των πολιτών.....	50
Γράφημα 4.12. Σε ποιο βαθμό αντιμετωπίζετε τις ανάγκες των πολιτών και παράγεται η υπηρεσία στον σωστό χρόνο.....	50
Γράφημα 4.13. Σε ποιο βαθμό εργάζεστε για την παραγωγή ροής στις διαδικασίες σας.....	51

Γράφημα 4.14. Σε ποιο βαθμό έχετε καταγράψει τις κύριες διαδικασίες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες αυτών.....	52
Γράφημα 4.15. Σε ποιο βαθμό έχουν συμμετάσχει οι υπάλληλοι στην καταγραφή των διαδικασιών.....	52
Γράφημα 4.16. Σε ποιο βαθμό δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να αλλάζουν κάτι που δεν τους αρέσει.....	53
Γράφημα 4.17. Σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους υπαλλήλους να τροποποιούν και να επηρεάζουν την εργασία τους	54
Γράφημα 4.18. Σε ποιο βαθμό παρέχεται στους υπαλλήλους συνεχής εκπαίδευση στην καθημερινή εργασία τους.	54
Γράφημα 4.19. Σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους υπαλλήλους να αποφασίζουν μόνοι τους χωρίς τη συμβουλή των ανωτέρων.....	55
Γράφημα 4.20. Σε ποιο βαθμό οι υπάλληλοι αναφέρουν τα λάθη τους.....	55
Γράφημα 4.21. Σε ποιο βαθμό υπάρχει συνεργασία με όλα τα τμήματα	56
Γράφημα 4.22. Σε ποιο βαθμό λαμβάνετε το λάθος που συμβαίνει στην εργασία ως μια ευκαιρία για βελτίωση των ήδη υπάρχουσών διαδικασιών.....	57
Γράφημα 4.23. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ενδιαφέρον για την υπηρεσία και την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη της.	57
Γράφημα 4.24. Σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και εφαρμόζονται νέες βελτιωμένες διαδικασίες.....	58
Γράφημα 4.25. Σε ποιο βαθμό αναπτύσσετε πρακτικές που έχουν ως στόχο την εξάλειψη της σπάταλης	58
Γράφημα 4.26. Σε ποιο βαθμό έχουν εξασφαλιστεί οι διαδικασίες που ακολουθείτε, μέσω πιστοποιήσεων (πχ. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, κλπ)	59
Γράφημα 4.27. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε εργαλεία για να επιλύσετε προβλήματα στην ρίζα τους (root cause analysis)	59

*“If you can't describe what you are doing as a process,
you don't know what you're doing.”*

-W. Edwards Deming

Εισαγωγή

Ο όρος Λιτή (Lean) είναι μια συναρπαστική φράση του μάρκετινγκ που περιγράφει μια ολιστική και βιώσιμη προσέγγιση που χρησιμοποιεί λιγότερα από τα πάντα για να προσφέρει περισσότερα. Η λιτή διοίκηση (lean management) είναι μια επιχειρηματική στρατηγική που βασίζεται στην ικανοποίηση του πελάτη παρέχοντας ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες που είναι ακριβώς ό,τι χρειάζεται ο πελάτης, όταν ο πελάτης τα χρειάζεται, στην απαιτούμενη ποσότητα, στη σωστή τιμή, χρησιμοποιώντας τα ελάχιστα υλικά, εξοπλισμό, χώρο, εργασία και χρόνο. Οι 'lean' πρακτικές επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να μειώσει τους κύκλους ανάπτυξής του, να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας με χαμηλότερο κόστος και να χρησιμοποιεί τους πόρους του πιο αποτελεσματικά (Sayer and Williams, 2007).

Αν και ο όρος Lean έχει συνδεθεί πιο άμεσα με τη βιομηχανία και τις διαδικασίες παραγωγής, οι 'lean' πρακτικές καλύπτουν το σύνολο της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας όλες τις πτυχές των λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένων εσωτερικών λειτουργιών, δικτύων των προμηθευτών και την αλυσίδα αξίας πελάτη (Sayer και Williams, 2007).

Η συζήτηση για το lean γίνεται όλο και περισσότερο μέρος του λεξιλογίου στον δημόσιο τομέα, ο οποίος αγωνίζεται να ανταποκριθεί στην αυξανόμενη ζήτηση για υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει στενούς προϋπολογισμούς και δυσκολίες στην προσέλκυση καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, όλο και περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί υιοθετούν το lean για να «κάνουν περισσότερα με λιγότερα», δηλαδή δημιουργώντας περισσότερη αξία για τον πολίτη (πελάτη) εξαλείφοντας τις περιττές σπατάλες (Pedersen and Huniche, 2011).

Τα δημόσια ιδρύματα (θεσμοί) βρίσκονται σε περιβάλλοντα σημαντικά διαφορετικά από αυτά των ιδιωτικών οργανισμών, που ασχολούνται με διαφορετικά συμφέροντα και ανταποκρίνονται σε συγκεκριμένες απαιτήσεις. Οι κυβερνήσεις πρέπει να ικανοποιήσουν: εξωτερικές απαιτήσεις (όπως διαφάνεια, ακεραιότητα, λογοδοσία και υποδειγματικότητα)· εσωτερικές απαιτήσεις (όπως εσωτερικοί στόχοι, πολιτικοί στόχοι και εκείνοι που σχετίζονται με πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς)· εξαρτημένες απαιτήσεις (όπως προϋπολογισμοί και πολιτικές και πολιτιστικές ιδιαιτερότητες)· και διαδικαστικές απαιτήσεις (όπως κανόνες, διαδικασίες και ειδικοί νόμοι). Αυτές οι καταστάσεις απεικονίζουν ορισμένες από τις περιστάσεις που δεν αντιμετωπίζονται

συνήθως με τέτοια αυστηρότητα από ιδιωτικούς οργανισμούς (Lukrafka, Silva, and Echeveste, 2020).

Η έλλειψη σχετικών ερευνών πάνω στο πεδίο διερεύνησης και ανάδειξης ικανής προσέγγισης και εφαρμογής της λιτής διοίκησης (lean management) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση γενικά, και στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α' Βαθμού (Δήμοι) ειδικότερα, καθιστά την συγκεκριμένη εργασία ξεχωριστή και αναγκαία.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εκτίμηση του επιπέδου γνώσης και κατανόησης της έννοιας της λιτής διοίκησης από τους δημοτικούς υπαλλήλους και ο βαθμός εφαρμογής της στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση των αρχών και των εργαλείων της λιτής παραγωγής (lean production) στην εφαρμογή της σε επιχειρηματικό επίπεδο, παγκοσμίως.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη σχετική βιβλιογραφία για εφαρμογή της λιτής διοίκησης (lean management) στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, και ειδικότερα σε δήμους ανά τον κόσμο.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται η υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' βαθμού και τη σχετική νομοθεσία που χρησιμοποιήθηκε για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα σχετικά συμπεράσματα και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1^ο. Λιτή Διοίκηση

1.1. Γενικά

Οι απαρχές της λιτής σκέψης (lean thinking) βρίσκονται στους χώρους των εργοστασίων των Ιαπώνων κατασκευαστών και, ειδικότερα, στις καινοτομίες της Toyota Motor Corporation. Αυτές οι καινοτομίες, που ήταν αποτέλεσμα της έλλειψης πόρων και του έντονου εγχώριου ανταγωνισμού στην ιαπωνική αγορά αυτοκινήτων, περιλάμβαναν το σύστημα παραγωγής just-in-time (JIT), τη μέθοδο kanban, την παραγωγή έλξης (pull), το σεβασμό προς τους εργαζόμενους και υψηλά επίπεδα επίλυσης προβλημάτων από τους εργαζόμενους/αυτοματοποιημένη επίλυση σφαλμάτων (Hines, Holweg, and Rich, 2004).

Η λιτή αυτή προσέγγιση σχεδιασμού και διοίκησης λειτουργιών επικεντρώθηκε στην εξάλειψη της σπατάλης και του πλεονάσματος από την τακτική ροή προϊόντος στην Toyota (οι «επτά σπατάλες» της Toyota) και παρουσίασε ένα εναλλακτικό μοντέλο αντί της υψηλού κεφαλαίου μαζικής παραγωγής (με τα μεγάλα μεγέθη παρτίδων, τα ειδικά αγαθά και την «κρυμμένη σπατάλη») (Hines, Holweg, and Rich, 2004).

Καθώς ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος έφτασε στο τέλος του, ο Taiichi Ohno, πρώην εκτελεστικός αντιπρόεδρος της Toyota, έλαβε το καθήκον να αναπτύξει ένα αποτελεσματικό σύστημα παραγωγής για την κατασκευή αυτοκινήτων στην Ιαπωνία. Μαθαίνοντας πολλά από τις γραμμές συναρμολόγησης του Henry Ford, ιδρυτή της μαζικής παραγωγής (mass production), και προσαρμόζοντας μια διαδικασία παραγωγής για να ταιριάζει στις ανάγκες των ιαπωνικών αγορών, που απαιτούσαν χαμηλότερους όγκους αυτοκινήτων, ο Ohno πρωτοστάτησε και ανέπτυξε το παγκοσμίου φήμης σύστημα παραγωγής Toyota (TPS), γνωστό και ως λιτή κατασκευή (lean manufacturing) και πλέον χρησιμοποιείται σε όλο τον κόσμο (Womack et al., 1990). Η μεθοδολογία σχεδιάστηκε για να διατηρεί μια συνεχή ροή προϊόντων στα εργοστάσια προκειμένου να προσαρμόζεται ευέλικτα στις αλλαγές της ζήτησης. Η βάση μιας τέτοιας ροής ονομάστηκε παραγωγή just-in-time (JIT), όπου, μέσω συστηματικών τεχνικών σχεδιασμένων για την ελαχιστοποίηση του περιττού και του αποθέματος, βελτιώνεται η ποιότητα και η παραγωγικότητα και το κόστος μειώνεται. (Womack et al., 1990)

Ο στόχος της λιτής διοίκησης είναι η εξάλειψη της σπατάλης σε κάθε τομέα παραγωγής συμπεριλαμβανομένου τις σχέσεις με τους πελάτες, το σχεδιασμό προϊόντων, τα δίκτυα προμηθευτών και τη διαχείριση εργοστασίων. Οι Womack και Jones (2003) περιγράφουν τη λιτή σκέψη ως το «αντίδοτο» στη muda, τον ιαπωνικό όρο για τη σπατάλη. Ως σπατάλη ορίζεται οτιδήποτε για το οποίο ο πελάτης δεν είναι διατεθειμένος να πληρώσει.

Στόχος της λιτής διοίκησης είναι να ενσωματώσει λιγότερη ανθρώπινη προσπάθεια, λιγότερο απόθεμα, λιγότερο χρόνο για την ανάπτυξη προϊόντων και λιγότερο χώρο προκειμένου να ανταποκριθεί σε μεγάλο βαθμό στη ζήτηση των πελατών, ενώ παράγει προϊόντα κορυφαίας ποιότητας με τον πιο αποτελεσματικό και οικονομικό τρόπο (Womack and Jones, 2003)

Η λιτή διοίκηση, εάν εφαρμοστεί σωστά, έχει ως αποτέλεσμα την ικανότητα ενός οργανισμού να μαθαίνει. Τα λάθη στον οργανισμό δεν επαναλαμβάνονται γενικά γιατί αυτό από μόνο του είναι μια μορφή σπατάλης που η λιτή φιλοσοφία επιδιώκει να εξαλείψει (Robinson, 1990). Η λιτή εργαλειοθήκη χρησιμοποιείται για να εξαλείψει οτιδήποτε δεν προσθέτει αξία σε μια διαδικασία.

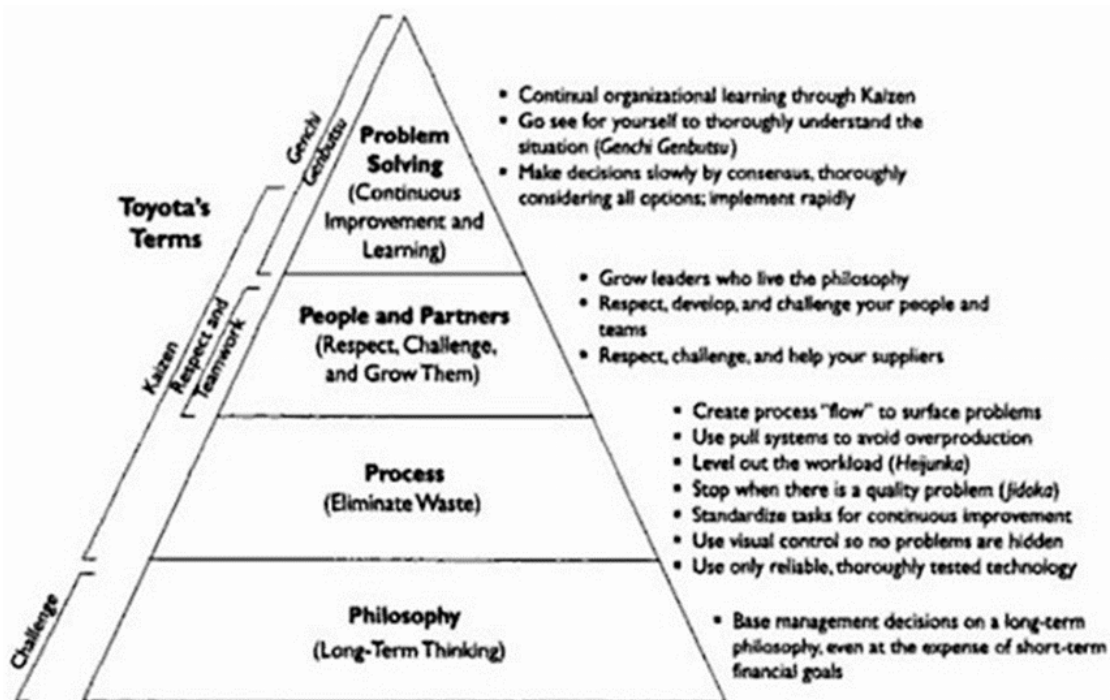
Ωστόσο, το ενδιαφέρον της δυτικής κατασκευαστικής κοινότητας για τη λιτή σκέψη ήταν περιορισμένο μέχρι να επισημανθούν οι επιχειρησιακές διαφορές μεταξύ της Toyota και των άλλων αυτοκινητοβιομηχανιών από το βιβλίο *The Machine that Changed the World*, το οποίο επινόησε επίσης τον όρο “lean production” (ή “lean manufacturing”) (Womack et al., 1990).

Η εξερεύνηση του επιχειρηματικού μοντέλου, η υποδομή και οι πρακτικές που υποστηρίζουν την λιτή παραγωγή (lean production), προώθησε ξεκάθαρα μια θεωρία «μεταβίβασης» και την ικανότητα της μη αυτοκινητοβιομηχανίας και μη ιαπωνικής αντιγραφής που βασίστηκε στην υπόθεση ότι τα επιχειρησιακά προβλήματα και οι τεχνολογίες ήταν «παγκόσμια προβλήματα» που αντιμετώπιζε η διοίκηση (Womack, Jones, and Roos, 1990).

1.2. Ορισμός

Ο όρος 'lean' (Λιτή) εισήχθη στο λεξικό της διοίκησης επιχειρήσεων μέσω ενός ερευνητή του Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης (MIT), ονομαζόμενο Jonh Krafcik, ο οποίος εργαζόταν στο πρόγραμμα International Motor Vehicle Programme (IMVP) (Liker, 2004), μια πενταετή ερευνητική πρωτοβουλία του Ινστιτούτου Τεχνολογίας της Μασαχουσέτης (MIT), η οποία ξεκίνησε το 1985 (Stone, 2012).

Ο Krafcik χρησιμοποίησε τον όρο για να περιγράψει το σύστημα παραγωγής της εταιρείας Toyota (Toyota Production System – TPS). Ο όρος 'lean' επιλέχθηκε για να συλλάβει την ουσία ενός συστήματος TPS που απαιτεί λιγότερους πόρους σε σχέση με ένα τυπικό σύστημα παραγωγής του δυτικού κόσμου (Liker, 2004). (Εικόνα 1.1)



Εικόνα 1.1: Το 4 P μοντέλο της Toyota
Liker, 2004

Η λιτή διοίκηση (lean production ή lean manufacturing) είναι ένα ευέλικτο σύστημα παραγωγής που χρησιμοποιεί λιγότερα από όλα σε σύγκριση με την μαζική παραγωγή (mass production) – λιγότερη ανθρώπινη προσπάθεια στο εργοστάσιο, το ήμισυ του χώρου παραγωγής, το ήμισυ της επένδυσης σε εργαλεία, τις μισές ώρες εργασίες για την παραγωγή νέου προϊόντος στον μισό χρόνο. Επίσης, απαιτεί πολύ λιγότερο χώρο για τη

διατήρηση του απαραίτητου αποθέματος, έχει αποτελέσματα με λιγότερες ατέλειες, και παράγεται μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων (Womack, Jones, and Roos, 1990).

1.3. Η έννοια της σπατάλης

Η λιτή σκέψη είναι μια πιο γενική φιλοσοφία ή πλαίσιο και έχει τη δυνατότητα να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε σύστημα ή διαδικασία προκειμένου να εντοπίσει κρίσιμους τομείς βελτίωσης και τελικά να επιφέρει βελτιώσεις. Οι αρχές της λιτής περιλαμβάνουν την εξάλειψη της σπατάλης και τη διασφάλιση ροών αξίας (Sayer and Williams, 2007). Θεμελιώδης για την επιτυχή εφαρμογή της λιτής διοίκησης είναι ο προσδιορισμός της αξίας, η κατανόηση της ροής και ο χαρακτηρισμός της σπατάλης.

Η σπατάλη στη λιτή διοίκηση περιγράφεται από τα τρία M: muda (σπατάλη), mura (ανομοιομορφία των προϊόντων ή υπηρεσιών) και muri (υπερφόρτωση) (Sayer and Williams, 2007).

1.3.1. Muda (Σπατάλη)

Σπατάλη είναι οτιδήποτε δεν προσθέτει αξία στον πελάτη. Ως οδηγός, εντοπίστηκαν επτά μορφές σπατάλης από τον Shigeo Shingo ως μέρος του συστήματος παραγωγής της Toyota (Hines et al, 2011):

1. Υπερπαραγωγή - Παράγεται πάρα πολύ προϊόν ή πολύ σύντομα, με αποτέλεσμα χαμηλή ροή στις πληροφορίες ή τα προϊόντα και υπερβολικό απόθεμα

Η υπερπαραγωγή θεωρείται ως η πιο σοβαρή σπατάλη, καθώς αποθαρρύνει την ομαλή ροή αγαθών ή υπηρεσιών και είναι πιθανό να εμποδίσει την ποιότητα και την παραγωγικότητα. Αυτή η υπερπαραγωγή τείνει επίσης να οδηγεί σε υπερβολικούς αρχικούς χρόνους και αποθήκευσης. Ως αποτέλεσμα, τα ελαττώματα ενδέχεται να μην ανιχνεύονται έγκαιρα, τα προϊόντα μπορεί να αλλοιωθούν και να δημιουργηθούν τεχνητές πιέσεις στον ρυθμό εργασίας. Επιπλέον, η υπερπαραγωγή οδηγεί σε υπερβολικά αποθέματα σε εξέλιξη. Το σύστημα pull ή kanban χρησιμοποιήθηκε από την Toyota ως τρόπος να ξεπεραστεί αυτό το πρόβλημα (Hines & Rich, 1997).

2. Αναμονή – αναμονή ή καθυστέρηση - Μεγάλες περιόδους αδράνειας για άτομα, πληροφορίες ή αγαθά, με αποτέλεσμα χαμηλή ροή και μεγάλους χρόνους παράδοσης.

Όταν ο χρόνος χρησιμοποιείται αναποτελεσματικά, τότε γίνεται η σπατάλη της αναμονής. Σε ένα εργοστασιακό περιβάλλον, αυτή η σπατάλη εμφανίζεται κάθε φορά που τα αγαθά δεν κινούνται ή δεν επεξεργάζονται. Αυτή η σπατάλη επηρεάζει τόσο τα αγαθά όσο και τους εργαζομένους, ξοδεύοντας χρόνο περιμένοντας. Η ιδανική κατάσταση θα πρέπει να είναι η απουσία χρόνου αναμονής με συνακόλουθη ταχύτερη ροή αγαθών. Ο χρόνος αναμονής των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για εκπαίδευση, συντήρηση ή δραστηριότητες kaizen και δεν θα πρέπει να οδηγεί σε υπερπαραγωγή (Hines & Rich, 1997).

3. Μεταφορά – μέσα μεταφοράς - Υπερβολική κίνηση ανθρώπων, πληροφοριών ή αγαθών που έχουν ως αποτέλεσμα τη σπατάλη χρόνου, προσπάθειας και κόστους.

Η τρίτη σπατάλη, η μεταφορά, περιλαμβάνει τη μετακίνηση εμπορευμάτων. Σε ακραίο βαθμό, οποιαδήποτε μετακίνηση στο εργοστάσιο θα μπορούσε να θεωρηθεί ως σπατάλη και έτσι συνήθως επιδιώκεται η ελαχιστοποίηση της μεταφοράς παρά η πλήρης απομάκρυνση. Επιπλέον, ο διπλός χειρισμός και οι υπερβολικές κινήσεις είναι πιθανό να προκαλέσουν ζημιά και μείωση της επικοινωνίας μεταξύ των διαδικασιών ανάλογη με το χρόνο που χρειάζεται για να ανατροφοδοτήσει κανείς αναφορές κακής ποιότητας και να λάβει διορθωτικά μέτρα (Hines & Rich, 1997).

4. Υπερβολική ή ακατάλληλη επεξεργασία ή υπερεπεξεργασία - Εκτέλεση διαδικασιών χρησιμοποιώντας λάθος σετ εργαλείων, διαδικασίες ή συστήματα, συχνά όταν μια απλούστερη προσέγγιση μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική. (Sayer and Williams, 2007)

Η ακατάλληλη επεξεργασία εμφανίζεται σε καταστάσεις όπου βρίσκονται υπερβολικά πολύπλοκες λύσεις σε απλές διαδικασίες, όπως η χρήση ενός μεγάλου άκαμπτου μηχανήματος αντί για πολλά μικρά ευέλικτα. Η υπερβολική πολυπλοκότητα γενικά αποθαρρύνει την ανάληψη ευθύνης και ενθαρρύνει τους εργαζομένους να κάνουν υπερπαραγωγή για να ανακτήσουν τη μεγάλη επένδυση στα πολύπλοκα μηχανήματα (Hines & Rich, 1997). Μια τέτοια προσέγγιση ενθαρρύνει την κακή διάταξη, που οδηγεί

σε υπερβολικές μεταφορές και κακή επικοινωνία. Το ιδανικό, λοιπόν, είναι να υπάρχει το μικρότερο δυνατό μηχάνημα, ικανό να παράγει την απαιτούμενη ποιότητα, που βρίσκεται δίπλα σε προηγούμενες και επόμενες εργασίες (Hines & Rich, 1997).

5. Περιττή απογραφή - Υπερβολική αποθήκευση και καθυστέρηση στις πληροφορίες ή προϊόντα, με αποτέλεσμα υπερβολικό κόστος και κακή εξυπηρέτηση πελατών.

Το περιττό απόθεμα τείνει να αυξάνει τον χρόνο παράδοσης, αποτρέποντας τον γρήγορο εντοπισμό προβλημάτων και επεκτείνοντας τον χώρο, αποθαρρύνοντας την επικοινωνία. Έτσι, τα προβλήματα κρύβονται από το απόθεμα. Για να διορθωθούν αυτά τα προβλήματα, πρέπει πρώτα να βρεθούν. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο με τη μείωση του αποθέματος. Επιπλέον, τα περιττά αποθέματα δημιουργούν σημαντικό κόστος αποθήκευσης και, ως εκ τούτου, μειώνουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού ή της ροής αξίας όπου υπάρχουν (Hines & Rich, 1997).

6. Περιττή Κίνηση – κινητικότητα - Κακή οργάνωση του χώρου εργασίας, με αποτέλεσμα κακή εργονομία, π.χ. υπερβολική κάμψη ή τέντωμα και αντικείμενα που χάνονται συχνά.

Οι περιττές κινήσεις περιλαμβάνουν την εργονομία της παραγωγής όπου οι χειριστές πρέπει να τεντώνονται, να λυγίζουν και να σηκώνονται όταν αυτές οι ενέργειες θα μπορούσαν να αποφευχθούν. Τέτοιες σπατάλες είναι κουραστικές για τους εργαζόμενους και είναι πιθανό να οδηγήσουν σε χαμηλή παραγωγικότητα και, συχνά, σε προβλήματα ποιότητας (Hines & Rich, 1997).

7. Ελαττώματα – διόρθωση, επισκευή, απόρριψη - Συχνά λάθη στα έγγραφα, προβλήματα ποιότητας προϊόντος ή κακή απόδοση παράδοσης.

Η βασική σπατάλη είναι αυτή των ελαττωμάτων καθώς πρόκειται για άμεσο κόστος. Η φιλοσοφία της Toyota είναι ότι τα ελαττώματα θα πρέπει να θεωρούνται ως ευκαιρίες βελτίωσης και όχι ως κάτι που ανταλλάσσεται με αυτό που είναι τελικά κακή διαχείριση. Έτσι τα ελαττώματα δεσμεύονται για άμεση δραστηριότητα kaizen (Hines & Rich, 1997).

1.3.2. Mura (Ανομοιομορφία)

Η λέξη Mura μεταφράζεται ως ανομοιομορφία ή ποικιλία. Είναι μια παραλλαγή σε μια διαδικασία - όταν οι δραστηριότητες δεν εξελίσσονται ομαλά ή με συνέπεια. Πρόκειται για σπατάλη που προκαλείται από διακύμανση στην ποιότητα, το κόστος ή την παράδοση (Sayer & Williams, 2007).

1.3.3. Muri (Υπερφόρτωση)

Είναι η περιττή ή αδικαιολόγητη επιβάρυνση ανθρώπων, εξοπλισμού ή συστημάτων από απαιτήσεις που υπερβαίνουν τη χωρητικότητα. Ισχύει για το πώς σχεδιάζονται οι εργασίες και οι εργασίες (Sayer & Williams, 2007).

Οι οργανισμοί που εφαρμόζουν, αλλά συχνά αποτυγχάνουν να διατηρήσουν λιτά συστήματα, συνήθως επικεντρώνονται μόνο στην αντιμετώπιση της σπατάλης (muda) (Hines et al, 2011).

Στους τομείς της μεταποίησης και της παραγωγής, η υποκείμενη φύση της σπατάλης είναι γενικά καλά κατανοητή και συνήθως ορατή. Ωστόσο, η σπατάλη στο πλαίσιο της διαχείρισης πληροφοριών είναι λιγότερο σαφής και γενικά όχι τόσο ορατή. Ως εκ τούτου, πριν από την εφαρμογή λιτών αρχών στις διαδικασίες που σχετίζονται με τη διαχείριση πληροφοριών, είναι πρώτα απαραίτητο να αναπτυχθεί μια κατανόηση των μορφών σπατάλης και να χαρακτηριστούν οι τύποι σπατάλης που υπάρχουν στο συνολικό σύστημα διαχείρισης πληροφοριών και την υποδομή (Hicks, 2007).

1.4. Αρχές της λιτής διοίκησης

Το Lean είναι ένα σύνολο αρχών και τεχνικών που ωθούν τους οργανισμούς να προσθέτουν συνεχώς αξία στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχουν ενισχύοντας τα βήματα της διαδικασίας που είναι απαραίτητα, συναφή και πολύτιμα, εξαλείφοντας ταυτόχρονα κάθε μορφή σπατάλης (Womack and Jones, 2003). Οι λιτές αρχές περιλαμβάνουν:

A. Προσδιορισμός της αξίας του πελάτη – Για τι είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν;

Η αξία μπορεί να οριστεί μόνο από τον τελικό πελάτη. Και έχει νόημα μόνο όταν εκφράζεται όσον αφορά ένα συγκεκριμένο προϊόν (ένα αγαθό ή μια υπηρεσία και συχνά και τα δύο ταυτόχρονα) που καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη σε συγκεκριμένη τιμή σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή (Womack and Jones, 2003).

Το προϊόν πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες του πελάτη τόσο σε συγκεκριμένο χρόνο όσο και σε συγκεκριμένη τιμή (Emiliani, 1998).

B. Προσδιορισμός της «ροής αξίας» («value stream”) – κατανόηση όλων των δραστηριοτήτων και εξάλειψη όσων δεν προσθέτουν αξία.

Προκειμένου να εντοπίσει τη σπατάλη και τις αναποτελεσματικές διαδικασίες, η λιτή διοίκηση εστιάζει την προσοχή της στις ροές αξίας (value stream). Η ροή αξίας είναι μια ακολουθία διαδικασιών που μετατρέπουν ένα προϊόν (ή υπηρεσία) στην τελική του κατάσταση στην οποία παραδίδεται στον πελάτη. Η προσέγγιση της λιτής παραγωγής εντοπίζει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στη ζήτηση προϊόντων, χρησιμοποιεί αυτές τις πληροφορίες για να εντοπίσει και να επιλύσει τις ανεπάρκειες σε επίπεδο ροής αξίας και επαναλαμβάνει αυτή τη διαδικασία με συνεχή τρόπο για να βελτιώσει περαιτέρω τα αποτελέσματα (Thornton and Nath, 2015).

Η χαρτογράφηση ροής αξίας (value stream mapping) είναι η φυσική αναπαράσταση των διαδικασιών που απαιτούνται για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές, βελτιώνοντας έτσι την κατανόηση των δραστηριοτήτων προστιθέμενης και μη προστιθέμενης αξίας καθώς και του τρόπου με τον οποίο οι εισροές μετατρέπονται σε εκροές και είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί εύκολα να μεταφερθεί σε οποιοδήποτε οργανωτικό περιβάλλον. Είναι μια διαδικασία για τη σύνδεση της λιτής με προτάσεις βελτίωσης της ποιότητας για την παροχή του μεγαλύτερου συνολικού οφέλους σε έναν οργανισμό. (Thornton and Nath, 2015)

Η αναγνώριση της ροής αξίας σε ατομικές ή ομαδικές συμπεριφορές σημαίνει να κατανοήσουμε τι κάνουν οι άνθρωποι και γιατί το κάνουν. Οι συμπεριφορές συνήθως συνδέονται στενά με τις λειτουργίες που επιτελούν οι άνθρωποι και περιλαμβάνουν τις εργασιακές και μη εργασιακές πιέσεις που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι κατά την

εκτέλεση των δραστηριοτήτων τους (Emiliani, 1998). Η προσεκτική παρατήρηση θα αποκαλύψει ότι ορισμένες συμπεριφορές σαφώς προσθέτουν αξία, ορισμένες συμπεριφορές δεν προσθέτουν αξία αλλά είναι αναπόφευκτες και ορισμένες συμπεριφορές δεν προσθέτουν αξία και μπορούν να εξαλειφθούν. Οι συμπεριφορές και οι αντιλήψεις που ενσωματώνονται στις λειτουργίες που εκτελούν οι άνθρωποι είναι πρωταρχικός παράγοντας για τον καθορισμό του εάν προσθέτουν αξία ή τους επιτρέπεται να προσθέτουν αξία σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία (Emiliani, 1998).

Γ. Βελτιστοποίηση της ροής της διαδικασίας (flow) - για την ελαχιστοποίηση διακοπών κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

Η λιτή διοίκηση εστιάζει στην ταχύτητα και στα πιο ορατά προβλήματα στις διαδικασίες όπως στο απόθεμα, στη ροή υλικού και στην ασφάλεια. Επαναπροσδιορίζει την εργασία των λειτουργιών, των τμημάτων, και των επιχειρήσεων ώστε να μπορούν να συμβάλλουν θετικά στη δημιουργία αξίας και να ανταποκριθούν στις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων σε κάθε σημείο κατά μήκος του ρεύματος ώστε να είναι προς το συμφέρον τους να κάνουν τη ροή αξίας (Womack and Jones, 2003).

Η ροή σε ένα πλαίσιο συμπεριφοράς σημαίνει να συμπεριφέρεσαι με τρόπο που ελαχιστοποιεί ή εξαλείφει τις καθυστερήσεις ή τις διακοπές στην εργασία που εκτελείται από άλλους. Οι συνήθεις πρακτικές που προκαλούν καθυστερήσεις περιλαμβάνουν αντιφατικές ή μπερδεμένες λέξεις ή ενέργειες που εκφράζονται από διευθυντές ή συναδέλφους. Οποιαδήποτε μορφή ασυνεπούς συμπεριφοράς θα δημιουργήσει ουρές που απειλούν την ανταπόκριση στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες (Emiliani, 1998). Η αδυναμία ενός διευθυντή να «διαβαστεί» είναι ίσως η πιο προφανής μορφή σπατάλης που μπορεί να προκαλέσει τεράστια σύγχυση και καθυστερήσεις, καθώς οι εργαζόμενοι ξοδεύουν χρόνο προσπαθώντας να καταλάβουν τι πραγματικά λέγεται. Με απλά λόγια, οι μη λιτές συμπεριφορές που συνήθως εκδηλώνονται από τους διευθυντές ή τους υπαλλήλους προκαλούν εκτεταμένη απογοήτευση και μειώνουν τη δέσμευση, τη συμμετοχή και τη συνεργασία. Όπως και στην παραγωγή αποθέματος και ουράς αναμονής, οι μη λιτές συμπεριφορές είναι διαισθητικές και εξαλείφουν τη ροή μεταξύ των εργαζομένων, ενώ οι λιτές συμπεριφορές είναι αντίθετες και διευκολύνουν ένα σαφέστερο νόημα και κατεύθυνση (Emiliani, 1998).

Δ. Χρησιμοποιώντας την τεχνική του "pull" (σύστημα έλξης) - σύμφωνα με τη ζήτηση των πελατών, παραδώστε μόνο αυτό που πραγματικά ζητείται

Η παραγωγή προϊόντων μόνο όταν λαμβάνονται παραγγελίες αποφεύγει τη δαπανηρή συσσώρευση αποθέματος, με αποτέλεσμα ένα περιουσιακό στοιχείο σε μετρητά και όχι σε ένα περιουσιακό στοιχείο αποθέματος. (Thornton and Nath, 2015)

Το πρώτο ορατό αποτέλεσμα της μετατροπής από τμήματα και παρτίδες σε ομάδες προϊόντος και ροή είναι ότι ο χρόνος που απαιτείται για να περάσει από την ιδέα στην παραγωγή, από την πώληση στην παράδοση, και από την πρώτη ύλη στον πελάτη, μειώνεται δραματικά. Όταν εισάγεται η ροή (flow), τα προϊόντα που χρειάζονται χρόνια για να σχεδιαστούν γίνονται σε μήνες, παραγγελίες που χρειάζονται ημέρες για να διεκπεραιωθούν ολοκληρώνονται σε ώρες, και οι εβδομάδες ή οι μήνες του χρόνου διεκπεραίωσης για τη συμβατική φυσική παραγωγή μειώνονται σε λεπτά ή ημέρες. (Womack and Jones, 2003)

Οι μικρότεροι χρόνοι κύκλου στη διαδικασία παραγωγής έχουν ως αποτέλεσμα πιο ευτυχισμένους πελάτες με την απόκτηση του προϊόντος στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα. Τα οφέλη ενός συστήματος έλξης περιλαμβάνουν μείωση του κόστους διατήρησης αποθεμάτων, μειωμένη εγγραφή μείωση του κόστους για ευπαθή είδη και αυξημένη ικανότητα έλξης προϊόντων γρήγορα μέσω της αλυσίδας εφοδιασμού με βάση την απρόβλεπτη ζήτηση των πελατών (Thornton and Nath, 2015).

Ε. Προσπαθώντας για την τελειότητα - στόχος μηδενικής σπατάλης, συνεχής προσπάθεια βελτίωσης των διαδικασιών

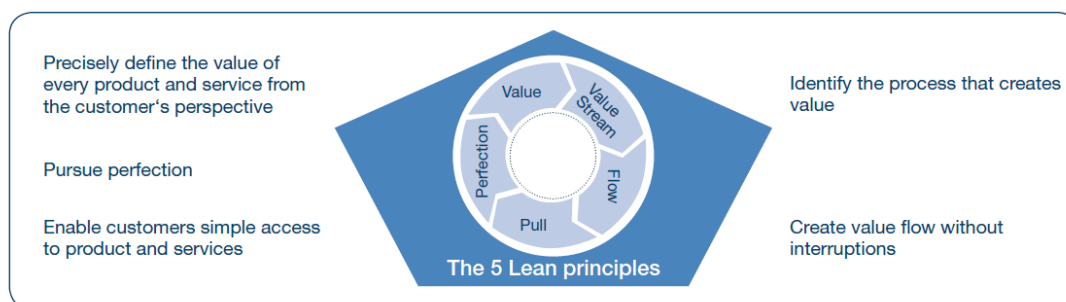
Η λιτή φιλοσοφία ως προς την εξάλειψη της σπατάλης επικεντρώνεται κυρίως στην εξάλειψη των εμποδίων στη ροή. Σπατάλη είναι οποιαδήποτε δραστηριότητα που δεν προσθέτει αξία στην τελική παραγωγή. Λαμβάνει πολλές μορφές, με τις πιο συνηθισμένες να είναι η υπερπαραγωγή, ο χρόνος διακοπής (αναμονή), η περιττή μεταφορά, η υπερβολική επεξεργασία, το υπερβολικό απόθεμα, η περιττή μετακίνηση και τα ελαττώματα (Thornton and Nath, 2015).

Οι οργανισμοί που επιδιώκουν τη λιτή προσέγγιση πρέπει να χρησιμοποιούν διαφορετικά μέτρα απόδοσης για να παρακολουθούν τη μείωση της σπατάλης και, τελικά, την αξία

της εφαρμογής της λιτής διοίκησης. Οι εταιρείες που εφαρμόζουν αποτελεσματικά τη λιτή χρησιμοποιούν τα σωστά εργαλεία και μεθόδους, υιοθετούν το μάντρα «εργάσου πιο έξυπνα, όχι πιο σκληρά» και συνεχώς αναζητούν εργαλεία που να διευκολύνουν τη ζωή τους. (Thornton and Nath, 2015)

Εάν μια επιχείρηση μπορεί να κάνει καλά τα πρώτα τέσσερα βήματα, τότε όλες οι δραστηριότητες γίνονται διαφανείς. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να εντοπίζουν και να εξαλείφουν ευκολότερα τη σπατάλη και να επικεντρώνονται στη βελτίωση των δραστηριοτήτων που δημιουργούν αξία (Emiliani, 1998). Τα πρώτα τέσσερα βήματα αλληλοεπιδρούν σε έναν «ενάρετο κύκλο» που επιτρέπει την αναζήτηση της τελειότητας. Η έννοια της τελειότητας στη λιτή παραγωγή σημαίνει ότι υπάρχουν ατελείωτες ευκαιρίες για τη βελτίωση της χρήσης όλων των τύπων περιουσιακών στοιχείων.

Η συστηματική εξάλειψη της σπατάλης θα μειώσει το κόστος λειτουργίας της εκτεταμένης επιχείρησης και θα εκπληρώσει την επιθυμία του τελικού πελάτη για μέγιστη αξία στη χαμηλότερη τιμή. Ενώ η τελειότητα δεν θα επιτευχθεί ποτέ, η επιδίωξή της είναι ένας στόχος που αξίζει, επειδή βοηθά στη διατήρηση της συνεχούς επαγρύπνησης ενάντια στις σπάταλες πρακτικές (Emiliani, 1998). (Εικόνα 1.2)



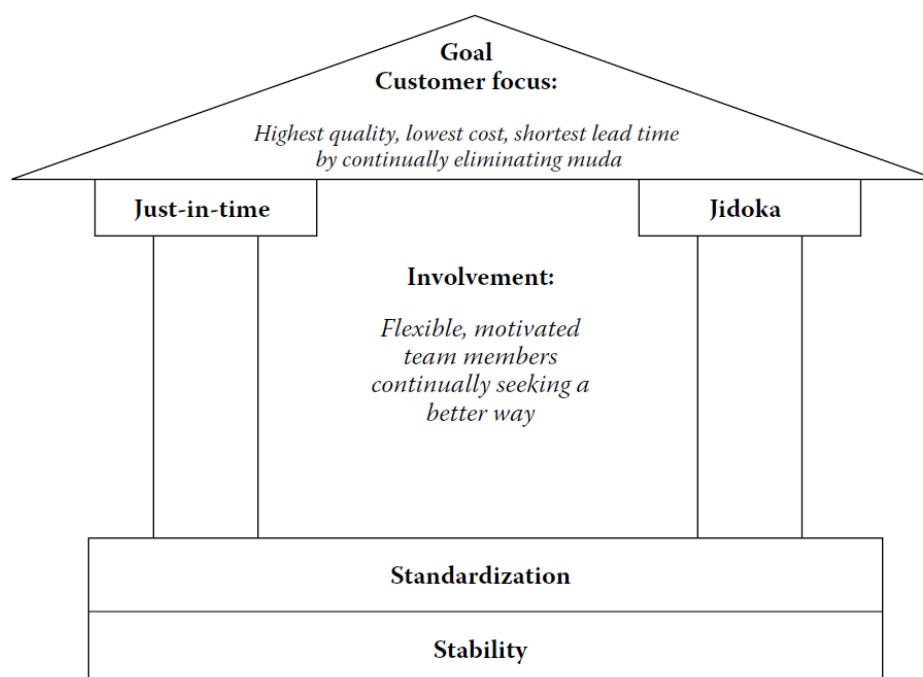
Εικόνα 1.2: Οι πέντε βασικές αρχές της Λιτής Διοίκησης
Πηγή: Goldenbaum-Gaber and Rizenbach, 2013

Οι εταιρείες που αξιοποιούν στο έπακρο τις πρακτικές λιτής διοίκησης είναι αυτές που φροντίζουν να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι στη χρήση αυτών των πρακτικών καθώς και στη βελτίωση της ασφάλειας της εργασίας τους. Ωστόσο, το ίδιο δεν ισχύει για την ωφέλεια του συστήματος απόδοσης. Ο συνδυασμός λιτής διοίκησης με πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μειώνει το απόθεμα και ενισχύει την παραγωγικότητα μόνο (Bonavia and Marin-Garcia, 2011).

1.5. Εργαλεία της Λιτής Διοίκησης

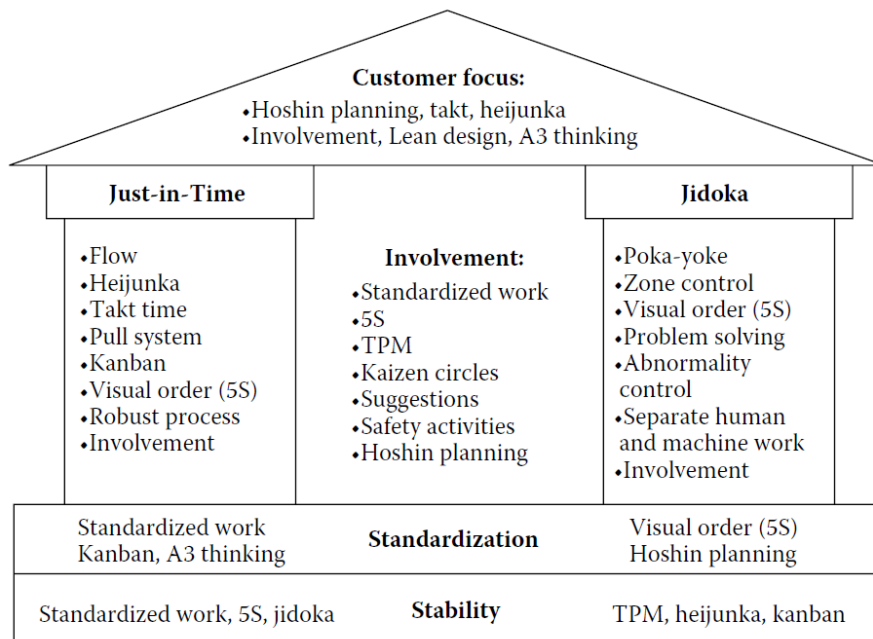
Ο Liker (2004) υποστηρίζει ότι το Lean δεν είναι μόνο ένα σύστημα παραγωγής, αλλά και ένα σύνολο αρχών διαχείρισης. Αυτά συχνά απεικονίζονται ως ναός (Εικόνα 2.3).

Το θεμέλιο του συστήματος Lean είναι η σταθερότητα και η τυποποίηση. Οι τοίχοι είναι έγκαιρη παράδοση εξαρτημάτων προϊόντων και jidoka, ή αυτοματισμός με ανθρώπινο μυαλό. Ο στόχος (η οροφή) του συστήματος είναι η εστίαση στον πελάτη: να προσφέρει την υψηλότερη ποιότητα στον πελάτη, με το χαμηλότερο κόστος, στον συντομότερο χρόνο παράδοσης. Η καρδιά του συστήματος είναι η συμμετοχή: ευέλικτα, με κίνητρα μέλη της ομάδας που αναζητούν συνεχώς έναν καλύτερο τρόπο παραγωγής (Pascal, 2015). (Εικόνα 1.3)



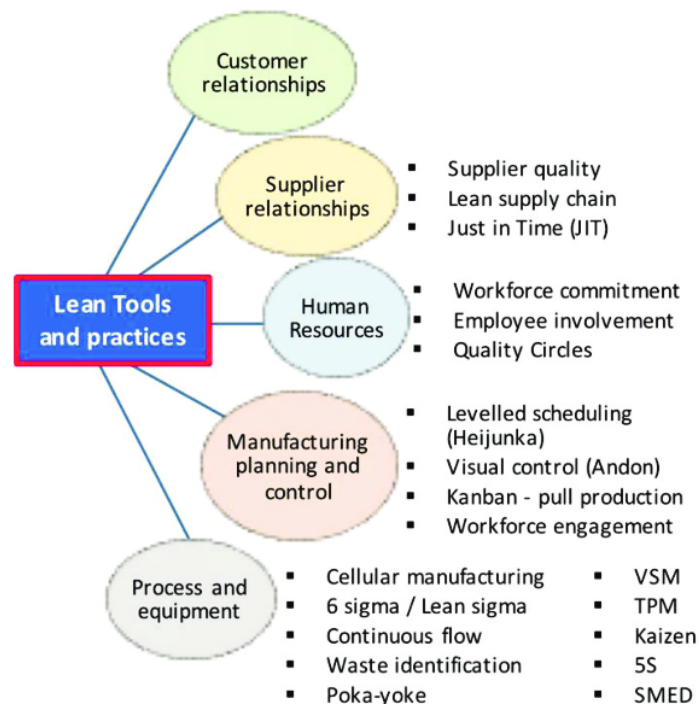
Εικόνα 1.3: Αρχές Διαχείρισης του Συστήματος Λιτής Διοίκησης
Πηγή: Pascal, 2015, σελ. 26

Πιο αναλυτικά, η επίτευξη αυτών των αρχών διαχείρισης απαιτεί μια σειρά από εργαλεία και πρακτικές, όπως αυτά απεικονίζονται στην Εικόνα 1.4.



Εικόνα 1.4: Εργαλεία του Συστήματος Λιτής Διοίκησης
Πηγή: Pascal, 2015, σελ. 26

Τα λιτά εργαλεία και οι διαδικασίες μπορούν επίσης να ταξινομηθούν ανά κατηγορία εστίασης. Οι πρακτικές και τα εργαλεία λιτής παραγωγής που φαίνονται στην Εικόνα 1.5 έχουν τονιστεί από τους περισσότερους ερευνητές. Προφανώς η λίστα δεν είναι εξαντλητική, αλλά η εστίαση σε αυτές εμφανίζεται στις περισσότερες ακαδημαϊκές πηγές (Salonitis and Tsinopoulos, 2016).



Εικόνα 1.5: Εργαλεία και πρακτικές της λιτής παραγωγής
Πηγή: Salonitis and Tsinopoulos, 2016

Τα πιο σημαντικά εργαλεία λιτής διοίκησης, με μια σύντομη περιγραφή του τρόπου με τον οποίο κάθε εργαλείο μπορεί να βελτιώσει τη μεταποιητική δραστηριότητα περιγράφονται στον Πίνακα 1.1 (Begam and Swamynathan, 2013).

Πίνακας 1.1: Εργαλεία λιτής διοίκησης

ΕΡΓΑΛΕΙΟ	Τί είναι;	Πώς λειτουργεί;
Kaizen (Continuous Improvement)	Μια στρατηγική όπου οι εργαζόμενοι συνεργάζονται προληπτικά για να επιτύχουν τακτικές, σταδιακές βελτιώσεις στη διαδικασία παραγωγής.	Συνδυάζει τα συλλογικά ταλέντα μιας εταιρείας για να δημιουργήσει μια μηχανή για τη συνεχή εξάλειψη της σπατάλης από τις διαδικασίες παραγωγής.
Just-In-Time (JIT)	Προωθεί τα τμήματα της παραγωγής με βάση τη ζήτηση των πελατών αντί να προωθούνται τα τμήματα παραγωγής με βάση την προβλεπόμενη ζήτηση. Βασίζεται σε πολλά lean εργαλεία, όπως Continuous Flow, Heijunka, Kanban	Ιδιαίτερα αποτελεσματικό στη μείωση των επιπέδων αποθεμάτων. Βελτιώνει τις ταμειακές ροές και μειώνει τις απαιτήσεις χώρου.
5S	Οργανώνει τον χώρο εργασίας <ul style="list-style-type: none"> • Seiri - Sort (απομακρύνεται ότι δεν χρειάζεται) • Seiton - Set In Order (οργανώνονται τα υπολειπόμενα αντικείμενα) • Seiso - Shine (καθαρισμός και έλεγχος του χώρου εργασίας) • Seiketsu - Standardize (γραπτές πρότυπες διαδικασίες για τα παραπάνω) • Shitsuke - Sustain (τακτικός έλεγχος των προτύπων) 	Απομακρύνει τη σπατάλη που προκύπτει από τον ελλιπώς οργανωμένο χώρο εργασίας (π.χ. χαμένος χρόνος για την αναζήτηση ενός εργαλείου)
Jidoka (Automation)	Σχεδιασμός εξοπλισμού για μερική αυτοματοποίηση της διαδικασίας παραγωγής (η μερική αυτοματοποίηση είναι συνήθως πολύ λιγότερο δαπανηρή από την πλήρη αυτοματοποίηση) και να σταματά αυτόματα όταν εντοπίζονται ελαττώματα.	Μετά το Jidoka, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακολουθούν πολλαπλούς σταθμούς εργασίας (μείωση του κόστους εργασίας) και πολλά προβλήματα ποιότητας μπορούν να εντοπιστούν άμεσα (βελτίωση της ποιότητας).

Andon	Σύστημα οπτικής ανάδρασης για το χώρο εργασίας που υποδεικνύει την κατάσταση παραγωγής, ειδοποιεί όταν κάποιος χρειάζεται βοήθεια και εξουσιοδοτεί τους χειριστές να σταματήσουν την διαδικασία παραγωγής.	Λειτουργεί σε πραγματικό χρόνο ως εργαλείο επικοινωνίας για τον χώρο εργασίας, που εφιστά άμεσα την προσοχή σε προβλήματα όπως εμφανίζονται – έτσι μπορούν να αντιμετωπιστούν άμεσα
Continuous Flow	Παραγωγή όπου η εργασία βρίσκεται σε εξέλιξη και ρέει ομαλά χωρίς καθόλου (ή ελάχιστες) διακοπές μεταξύ των σταδίων της.	Εξαλείφει πολλές μορφές σπατάλης (π.χ. απόθεμα, χρόνος αναμονής και μεταφορά).
Kanban (Pull System)	Μια μέθοδος ρύθμισης της ροής των αγαθών τόσο εντός του εργοστασίου όσο και με εξωτερικούς προμηθευτές και πελάτες. Βασίζεται στην αυτόματη αναπλήρωση μέσω καρτών σήματος που υποδεικνύουν πότε απαιτούνται περισσότερα αγαθά.	Εξαλείφει τη σπατάλη από την απογραφή και την υπερπαραγωγή. Εξαλείφει την ανάγκη για φυσικά αποθέματα (αντίθετα βασίζεται σε κάρτες σήματος για να υποδείξει πότε πρέπει να παραγγελθούν περισσότερα αγαθά).
PDCA(Plan, Do, Check, Act)	Επαναλαμβανόμενη μεθοδολογία για την εφαρμογή βελτιώσεων: <ul style="list-style-type: none"> • Plan (θέσπιση σχεδίου και αναμενόμενα αποτελέσματα) • Do (εφαρμογή σχεδίου) • Check (επαλήθευση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων που επιτεύχθηκαν) • Act (έλεγχος και αξιολόγηση, κάντε το ξανά) 	Εφαρμόζει μια επιστημονική προσέγγιση για βελτιώσεις: <ul style="list-style-type: none"> • Σχεδίαση (αναπτύξτε μια υπόθεση) • Εκτέλεση (εκτέλεση πειράματος) • Έλεγχος (αξιολόγηση αποτελεσμάτων) • Ενέργεια (βελτίωση του πειράματος, προσπάθεια ξανά)
Heijunka (Level scheduling)	Μια μορφή προγραμματισμού παραγωγής που κατασκευάζεται σκόπιμα σε πολύ μικρότερες παρτίδες με αλληλουχία (ανάμιξη) παραλλαγών προϊόντων εντός της ίδιας διαδικασίας.	Μειώνει τους χρόνους παράδοσης (καθώς κάθε προϊόν ή παραλλαγή κατασκευάζεται πιο συχνά) και το απόθεμα
Gemba (The Real Place)	Μια φιλοσοφία που υπενθυμίζει στον εργαζόμενο να βγαίνει από το γραφείο του και να περνάει χρόνο στο χώρο του εργοστασίου – το μέρος όπου εμφανίζεται η πραγματική δράση.	Πρωθυε τη βαθιά και ενδελεχή κατανόηση των πραγματικών ζητημάτων κατασκευής – με παρατήρηση από πρώτο χέρι και

		συνομιλώντας με τους υπαλλήλους του χώρου παραγωγής του εργοστασίου.
Root Cause Analysis	Μια μεθοδολογία επίλυσης προβλημάτων που εστιάζει στην επίλυση του υποκείμενου προβλήματος αντί να εφαρμόζει γρήγορες λύσεις που αντιμετωπίζουν μόνο άμεσα συμπτώματα του προβλήματος. Μια κοινή προσέγγιση είναι να ρωτάτε το γιατί πέντε φορές – κάθε φορά να γίνεται ένα βήμα πιο κοντά στην ανακάλυψη του αληθινού υποκείμενου προβλήματος.	Βοηθά στη διασφάλιση της πραγματικής εξάλειψης ενός προβλήματος με την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών στη «πρωταρχική αιτία» του προβλήματος.
Standardized Work	Προτυποποίηση διαδικασιών της παραγωγής που αποτυπώνουν τις βέλτιστες πρακτικές (συμπεριλαμβανομένου του χρόνου για την ολοκλήρωση κάθε εργασίας). Πρέπει να είναι "ευέλικτη" η προτυποποίηση ώστε να είναι εύκολο να αλλάξει.	Εξαλείφει τη σπατάλη εφαρμόζοντας με συνέπεια βέλτιστες πρακτικές. Σχηματίζει μια βάση για μελλοντικές δραστηριότητες βελτίωσης.
Takt Time	Ο ρυθμός παραγωγής (π.χ. κατασκευή ενός τεμαχίου κάθε 34 δευτερόλεπτα) που ευθυγραμμίζει την παραγωγή με τη ζήτηση των πελατών. Υπολογίζεται ως προγραμματισμένος χρόνος παραγωγής / ζήτηση πελατών.	Παρέχει μια απλή, συνεπή και ευκολονόητη μέθοδο που δίνει τον ρυθμό στην παραγωγή. Επεκτείνεται εύκολα για να παρέχει έναν στόχο απόδοσης για το χώρο εργασίας (Πραγματικά κομμάτια / Τεμάχια στόχου).
Total Productive Maintenance (TPM)	Μια ολιστική προσέγγιση στη συντήρηση που εστιάζει στην πρόληψη και την αποτρεπτική συντήρηση για τη μεγιστοποίηση του χρόνου λειτουργίας του εξοπλισμού. Το TPM θολώνει τη διάκριση μεταξύ συντήρησης και της παραγωγής δίνοντας μεγάλη έμφαση στην εμπύχωση των χειριστών ώστε να διατηρήσουν τον εξοπλισμό τους.	Δημιουργεί μια κοινή ευθύνη για τον εξοπλισμό και ενθαρρύνει τη μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στο εργοστάσιο. Στο κατάλληλο περιβάλλον, αυτό μπορεί να είναι πολύ αποτελεσματικό για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.
Value Stream Mapping	Ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την οπτική χαρτογράφηση της ροής της παραγωγής. Παρουσιάζει τη σύγχρονη και τη μελλοντική	Εκθέτει τη σπατάλη στις υπάρχουσες διαδικασίες και παρέχει έναν οδηγό

	κατάσταση των διαδικασιών με τρόπο ώστε να επισημαίνονται η ευκαιρίες για βελτίωση	βελτίωσης της μελλοντικής κατάστασης.
Poka-Yoke (Error Proofing)	Ανίχνευση και πρόληψη σφαλμάτων σχεδιασμού στις παραγωγικές διαδικασίες με στόχο την επίτευξη μηδενικών ελαττωμάτων.	Είναι δύσκολο (και ακριβό) να βρεθούν όλα τα ελαττώματα μέσω της επιθεώρησης, και η διόρθωση των ελαττωμάτων συνήθως γίνεται σημαντικά πιο ακριβή σε κάθε στάδιο της παραγωγής.
KPI (Key Performance Indicator)	Μετρήσεις σχεδιασμένες να παρακολουθούν και να ενθαρρύνουν την πρόοδο προς τους κρίσιμους στόχους του οργανισμού. Τα ισχυρά προωθούμενα KPI μπορεί να είναι εξαιρετικά ισχυροί οδηγοί συμπεριφοράς – επομένως είναι σημαντικό να επιλέξετε προσεκτικά KPI που θα οδηγήσουν την επιθυμητή συμπεριφορά.	Οι καλύτεροι KPI παραγωγής: <ul style="list-style-type: none"> • Είναι ευθυγραμμισμένοι με στρατηγικούς στόχους ανώτατου επιπέδου (βοηθώντας έτσι στην επίτευξη αυτών των στόχων) • Είναι αποτελεσματικά στην έκθεση και τον ποσοτικό προσδιορισμό των αποβλήτων • Επηρεάζονται εύκολα από τους υπαλλήλους του εργοστασίου (έτσι μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελέσματα)
Bottleneck Analysis	Προσδιορίζει ποιο μέρος της διαδικασίας παραγωγής περιορίζει τη συνολική απόδοση και βελτιώνει την απόδοση αυτού του μέρους της διαδικασίας	Βελτιώνει την απόδοση ενισχύοντας τους πιο αδύναμους συνδέσμους στην διαδικασία της επεξεργασίας

Πηγή: Begam and Swamynathan, 2013

Κεφάλαιο 2°. Λιτή Διοίκηση στον Δημόσιο Τομέα

2.1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Ο δημόσιος τομέας αποτελείται από κοινά χρηματοδοτούμενα ιδρύματα που παρέχουν στην κοινωνία βασικές υπηρεσίες. Ο ορισμός του δημόσιου τομέα διαφέρει μεταξύ των χωρών, αλλά συνήθως περιλαμβάνονται ιδρύματα όπως η υγειονομική περίθαλψη, η εκπαίδευση, η κοινωνική πρόνοια και η αστυνομία.

Παραδοσιακά, τρεις διαστάσεις θεωρούνται σημαντικές κατά τη διαφοροποίηση του δημόσιου τομέα από τον ιδιωτικό τομέα (Boyne, 2002). Πρώτον, οι φορείς του δημόσιου τομέα ανήκουν συνήθως συλλογικά σε μέλη μιας κοινωνίας και όχι σε μετόχους. Δεύτερον, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα χρηματοδοτούνται κυρίως από φόρους και όχι από αμοιβές πελατών. Τρίτον, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα ελέγχονται από πολιτικές δυνάμεις και όχι από δυνάμεις της αγοράς. Πρόσφατα, έχει δοθεί μεγάλη έμφαση στη βελτίωση του δημόσιου τομέα, όσον αφορά την εστίαση στον πελάτη, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας (Radnor and Osborne, 2013). Ωστόσο, αυτές οι έννοιες δεν είναι πάντα εύκολο να ερμηνευθούν στον δημόσιο τομέα.

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο αγωνίζονται ενάντια στην κλιμάκωση του κόστους που σχετίζεται με τη διαχείριση και τη συντήρηση του κράτους, αντιμετωπίζοντας οικονομική λιτότητα και χρηματοπιστωτική αναταραχή. Οι μειώσεις του προϋπολογισμού και οι προσδοκίες των πολιτών φέρνουν άμεσες προκλήσεις στους ηγέτες του δημόσιου τομέα (Leslie and Canwell, 2010). Η παροχή δημόσιων υπηρεσιών έχει αποτελέσει αντικείμενο έντονων συζητήσεων και προγραμμάτων μεταρρυθμίσεων, με στόχο την αναζήτηση αποτελεσματικότητας και τη μείωση των περιττών δαπανών. Σε απάντηση, οι δημόσιοι διαχειριστές στρέφουν την προσοχή τους σε νέους τρόπους επανεξέτασης των διαδικασιών για την επίτευξη βελτιώσεων σε κρίσιμα μέτρα απόδοσης όπως το κόστος, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και η ταχύτητα. (Lukrafka, Silva, & Echeveste, 2020)

Πέρα από τις παραπάνω διαφορές, υπάρχει ένας πολιτικός ενθουσιασμός που ενθαρρύνει τις κυβερνήσεις να αναζητήσουν μεθόδους και πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα που θα κάνουν τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών πιο αποτελεσματική. Ένα τέτοιο

παράδειγμα είναι η υιοθέτηση πρακτικών Λιτής Διοίκησης (δανεισμένες από τη μεταποιητική βιομηχανία) από δημόσιους οργανισμούς. (Lukrafka, Silva, & Echeveste, 2020)

Η προσαρμογή των τεχνικών λιτής παραγωγής στις δημόσιες υπηρεσίες θεωρείται ολοένα και περισσότερο από πολιτικούς, ανώτερους δημόσιους υπαλλήλους και συμβούλους διοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου ως μια καινοτόμο λύση διαχείρισης σε ένα ερώτημα που έχει κυριαρχήσει στη χάραξη πολιτικής του δημόσιου τομέα - πώς να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών ενώ ταυτόχρονα να μειωθεί το κόστος εργασίας (Bhatia and Drew, 2007· Radnor and Boaden, 2008). Η άποψη αυτή υποστηρίζεται από την πεποίθηση ότι τα πρότυπα χρήσης του προσωπικού και οι εργασιακές πρακτικές είναι εγγενώς αναποτελεσματικά και ότι μόνο η χρήση λιτών πρακτικών μπορεί να τα μετατρέψει προς το καλύτερο. Υποστηρίζεται επίσης ότι ενώ η εισαγωγή του lean μπορεί να οδηγήσει σε περικοπή θέσεων εργασίας, οι «επιζώντες» αυτής της διαδικασίας μπορεί να βιώσουν πιο ανταποδοτικές θέσεις εργασίας με μεγαλύτερη αυτονομία και ανάπτυξη δεξιοτήτων (Bhatia and Drew, 2007· Radnor and Boaden, 2008).

Η λιτή διακυβέρνηση μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σύνολο εργαλείων, μια προσέγγιση για μείωση του κόστους και βελτίωση των υπηρεσιών, ενός συστήματος και μιας φιλοσοφίας βασισμένη σε μια μικρότερη κυβέρνηση που κάνει χρήση των υφιστάμενων δυνατοτήτων της κοινωνίας ώστε να φτάσει στις δημόσιες αξίες (Janssen and Estevez, 2013). Η υποκείμενη υπόθεση είναι ότι τα κοινωνικά προβλήματα μπορούν να λυθούν μόνο σε συνεργασία με την κοινωνία. Η λιτή-κυβέρνηση έχει να κάνει με μια μικρότερη κυβέρνηση που κάνει χρήση των δυνατοτήτων, της ευφυΐας και των πόρων του κοινού. Με αυτόν τον τρόπο, επιτρέπει την ύπαρξη μιας μικρότερης κυβέρνησης που είναι σε θέση να επιλύει καλύτερα τα κοινωνικά προβλήματα. Επομένως, η λιτή κυβέρνηση θέλει να κάνει περισσότερα με λιγότερα (Janssen & Estevez, 2013).

Οι διαδικτυακές πλατφόρμες αποτελούν βασικό στρατηγικό στοιχείο για τις κυβερνήσεις, καθώς παρέχουν έναν τρόπο ελέγχου της διεπαφής με το κοινό και μπορεί να τους επιτρέψει να ασκήσουν κάποιο επίπεδο ελέγχου. Αν και μέχρι πρόσφατα οι πλατφόρμες δεν ήταν αναγνωρισμένα μέσα για την επικοινωνία με τους πολίτες, σήμερα γίνονται μια σημαντική στρατηγική για τις κυβερνήσεις ώστε να συνδέονται με διάφορες ομάδες και να ενσωματώνουν χρήστες, πληροφορίες και υπηρεσίες με άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Janssen & Estevez, 2013). Ένας κρίσιμος παράγοντας είναι να γίνουν οι

κυβερνητικές πλατφόρμες αρκετά ελκυστικές για να εγγραφούν χρήστες και στη συνέχεια να παραμείνουν. Αυτό απαιτεί ότι όχι μόνο η κυβέρνηση, αλλά και το κοινό θα επωφεληθούν από τη χρήση τους (Janssen & Estevez, 2013).

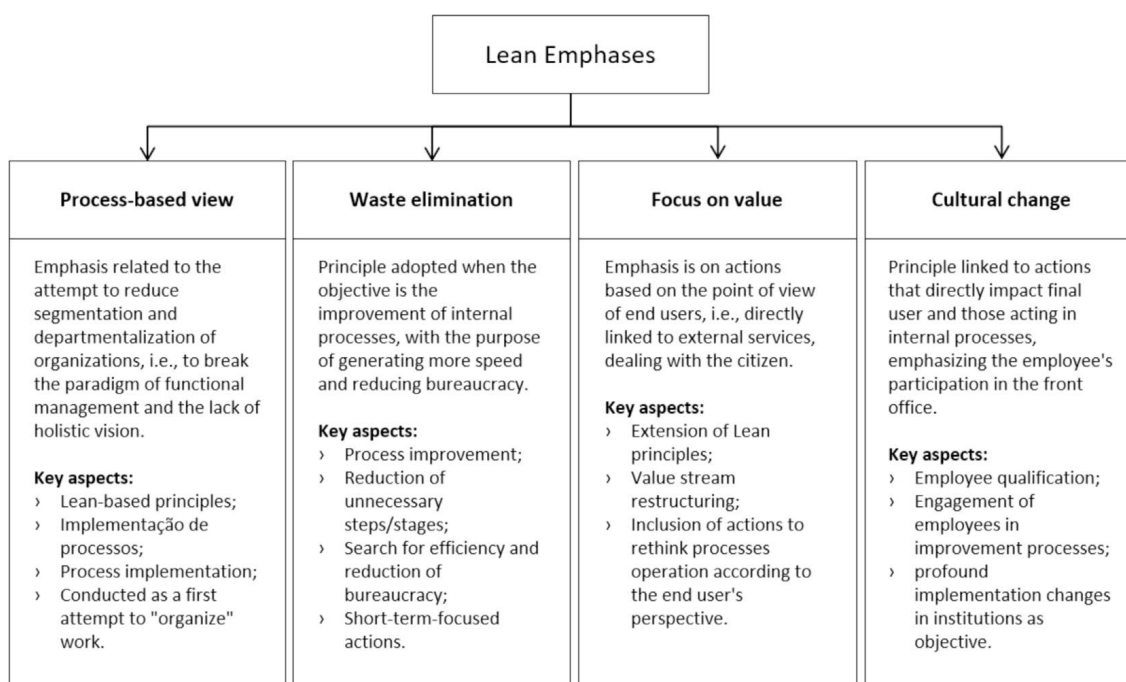
Η πολυπλοκότητα των κρατικών λειτουργιών μπορεί να κάνει τη διαδικασία καθορισμού των επιθυμητών αποτελεσμάτων λιγότερο απλή από ό,τι στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι κυβερνητικοί μανάτζερ δεν μπορούν πάντα να προσδιορίσουν τον πελάτη, πολύ λιγότερο να γνωρίζουν ακριβώς σε τι βρίσκεται ο πελάτης πραγματικά προστιθέμενη αξία (Krings, Levine and Wall, 2006).

Ο όρος πελάτης είναι προβληματικός στο δημόσιο τομέα, τόσο εννοιολογικά όσο και ως ιδέα. Το πιο σημαντικό, δεν υπάρχει σαφής ορισμός του ποιος είναι πελάτης στο δημόσιο τομέα (Fountain, 2001). Για παράδειγμα, στην υγειονομική περίθαλψη δεν είναι μόνο ο ασθενής πελάτης, αλλά και μέλη της οικογένειας, φροντιστές, υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων, τοπικές κοινότητες και φορολογούμενοι. Η ίδια συζήτηση προκύπτει και σε άλλους τομείς του του δημόσιου τομέα. Ωστόσο, ο Alford (2002) προτείνει μια τυπολογία που αποτελείται από δύο κατηγορίες πελατών: Πολίτες και πελάτες. Οι πολίτες είναι η συλλογική κοινωνία που ορίζει τι πρέπει να κάνουν οι δημόσιοι οργανισμοί, εκφράζονται μέσω της πολιτικής εκπροσώπησης, η οποία μπορεί να συγκριθεί με ιδιώτες πελάτες που εκφράζουν προτιμήσεις αγαθών ή υπηρεσιών που παρέχονται. Οι πελάτες, από την άλλη πλευρά, λαμβάνουν απευθείας τις υπηρεσίες, επομένως αλληλοεπιδρούν με τους παρόχους υπηρεσιών (Drotz, 2014).

Μια σημαντική αρχή στο δημόσιο τομέα είναι ότι ο οργανισμός δεν έχει τη δυνατότητα να ικανοποιεί πάντα τις ανάγκες του πελάτη αφού υπάρχουν πολιτικές αποφάσεις που ρυθμίζουν το επίπεδο της υπηρεσίας. Οι ιδέες της ισότητας και της δικαιοσύνης στη μεταχείριση είναι πολύ σημαντικές στον δημόσιο τομέα (Drotz, 2014).

Πιο πρόσφατα, ορισμένα κυβερνητικά ιδρύματα στράφηκαν στο Lean καθώς η μεθοδολογία υποστηρίζει την αύξηση της αποτελεσματικότητας εστιάζοντας σε δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας. Ωστόσο, η λιτή εφαρμογή στο δημόσιο τομέα επιβάλλει ορισμένες προκλήσεις, όπως η μεταφορά μιας μεθοδολογίας που δημιουργήθηκε για την επίτευξη στόχων που αφορούν το κέρδος σε ένα εντελώς διαφορετικό περιβάλλον σχετικά με μια δημόσια οντότητα και τον σκοπό της (Radnor, 2010).

Οι Radnor και Walley (2008) υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή λιτής διοίκησης σε κυβερνητικούς οργανισμούς απαιτεί τη σωστή κατανόηση των πιθανών δυναμικοτήτων της, άποψη που βασίζεται στη διαδικασία, στην εξάλειψη της σπατάλης, στην εστίαση στην αξία και στην πολιτισμική αλλαγή. Αυτή η έμφαση στοχεύει στον χαρακτηρισμό και την ταξινόμηση των κυβερνητικών πρωτοβουλιών. Στην εικόνα 2.1 παρουσιάζονται βασικές πτυχές που σχετίζονται με τα τέσσερα σημεία στα οποία δίνεται έμφαση και που αφορούν τις λιτές πρακτικές στη δημόσια υπηρεσία. Η ταξινόμηση υποστηρίζει την οριοθέτηση του τρόπου με τον οποίο τα δημόσια ιδρύματα υιοθετούν τη μεθοδολογία.



Εικόνα 2.1. Πεδία έμφασης εφαρμογής Λιτής Διοίκησης

Πηγή: Lukrafka, Silva, & Echeveste, 2020

Οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόσουν ολοκληρωμένα λιτή διοίκηση (πραγματική λιτή διοίκηση – real Lean) ή να υιοθετήσουν μεμονωμένες πρακτικές (ψευδή λιτή διοίκηση – false lean). Η πρώτη έννοια σχετίζεται με μακροπρόθεσμο σχεδιασμό και γενικά επιφέρει βαθύτερες αλλαγές στους θεσμούς, που απαιτούν άμεση συμμετοχή οντοτήτων υψηλού επιπέδου. Από την άλλη πλευρά, η τελευταία ιδέα εστιάζει στην εξάλειψη της σπατάλης και στη βελτίωση της ποιότητας, με μεγάλη έμφαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα (Lukrafka, Silva, & Echeveste, 2020).

Πρόσφατα, η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία για τη διαχείριση λειτουργιών έχει συμπεριλάβει άρθρα που επικεντρώνονται στη μεταφορά της «λιτής» σκέψης ή της έννοιας του kaizen

από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα. Στην Ισπανία, τα τελευταία 15 χρόνια, ορισμένα τοπικά συμβούλια ακολούθησαν πρωτοβουλίες βελτίωσης μερικές φορές κάτω από την ομπρέλα «παγκόσμιων προγραμμάτων ποιότητας» προσπαθώντας να υποστηρίξουν τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και των υπηρεσιών τους (Suarez Barraza, Smith and Dahlgaard-Park, 2009).

Ο Peter Drucker αναφέρει ότι «δεν υπάρχει τίποτα τόσο άχρηστο από το να το κάνεις αποτελεσματικά κάτι που δεν πρέπει να γίνει καθόλου». Η ουσία του ζητήματος δεν βρίσκεται μόνο στη συνεχή εξέταση των θεμάτων αποτελεσματικότητας, αλλά στην αποτελεσματικότητα των μέτρων και στην αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Γιατί πρέπει ένας οργανισμός να νοιάζεται εάν επεξεργάζεται τα αιτήματα με αυξημένη ταχύτητα, εάν τα αιτήματα θα μπορούσαν να διεκπεραιωθούν αλλού ή/και οι ψηφοφόροι διαμαρτύρονται για την ποιότητα της διαδικασίας; Δεν αρκεί να σκεφτόμαστε το κόστος — ο αληθινός δρόμος προς την αξία είναι μέσω ενός συνδυασμού κόστους, ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών (Mungovan, 2009).

Ο στόχος πίσω από τη λιτή σκέψη είναι να βελτιώσει τις διαδικασίες εξαλείφοντας τη «σπατάλη». Για παράδειγμα, στην υγειονομική περίθαλψη, η σπατάλη μπορεί να σημαίνει λάθη, αναμονή, λάθος πληροφορίες κ.λπ. Αυτό επιτυγχάνεται με τον προσδιορισμό των βημάτων σε κάθε διαδικασία που προσθέτουν αξία και εκείνων που δεν προσθέτουν αξία (Tsasis and Bruce-Barret, 2008). Αφαιρώντας τα τμήματα της διαδικασίας που δεν προσθέτουν αξία, δημιουργείται ένα σύστημα στο οποίο κάθε βήμα συμβάλλει στη βελτιωμένη απόδοση. Στην βιομηχανία, η βελτιωμένη απόδοση μπορεί να περιλαμβάνει αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη ποιότητα προϊόντος ή/και μείωση κόστους. Στην υγειονομική περίθαλψη, η βελτιωμένη απόδοση δεν εστιάζει σε ένα προϊόν καθαυτό· ωστόσο η ιδέα είναι η ίδια (Tsasis & Bruce-Barret, 2008).

2.2. Η σπατάλη στην Δημόσια Διοίκηση

2.2.1. Ορισμός

Σύμφωνα με τον ορισμό του διαδικτυακού λεξικού του Merriam-Webster, το ουσιαστικό «σπατάλη» αναφέρεται σε: απώλεια κάτι πολύτιμου που συμβαίνει επειδή χρησιμοποιείται πάρα πολύ από αυτό ή επειδή χρησιμοποιείται με τρόπο που δεν είναι απαραίτητος ή αποτελεσματικός· μια ενέργεια ή χρήση που έχει ως αποτέλεσμα την περιττή απώλεια κάτι πολύτιμου. μια κατάσταση κατά την οποία κάτι πολύτιμο δεν χρησιμοποιείται ή χρησιμοποιείται με τρόπο που δεν είναι κατάλληλος ή αποτελεσματικός (Thurer, Tomasevic and Stevenson, 2017).

Έτσι, στην ετυμολογική του σημασία, η σπατάλη είναι κάτι πολύτιμο –όπως ενέργεια, υλικό ή χρόνος– που χάνεται, δηλαδή κάτι που χάνει την αξία του. Αυτό έχει δύο θεμελιώδεις επιπτώσεις. Πρώτον, ότι πρέπει να υπάρχει κάποιο εμπόρευμα που εκτιμάται. Και, δεύτερον, ότι η σπατάλη σχετίζεται με απώλεια αυτού του πολύτιμου αγαθού. Ως εκ τούτου, η μείωση της σπατάλης δεν προσθέτει αξία – διατηρεί μόνο την τρέχουσα αξία ενός εμπορεύματος, σταματώντας τη διάβρωσή του. Η προσθήκη αξίας συνεπάγεται την αναδιάταξη των αποθηκευμένων πόρων. Η μείωση της σπατάλης μπορεί να απελευθερώσει χωρητικότητα και να μειώσει το κόστος. Ωστόσο, το εάν η απελευθερωμένη χωρητικότητα χρησιμοποιείται για να προστεθεί αξία στο προϊόν ή εάν η εξοικονόμηση κόστους μετακυλίεται στον πελάτη με τη μορφή χαμηλότερων τιμών είναι μια διαχειριστική απόφαση και ανεξάρτητη από τη μείωση της σπατάλης (Thurer, Tomasevic and Stevenson, 2017).

2.2.2. Η σπατάλη στην Δημόσια Διοίκηση

Η εφαρμογή της λιτής διοίκησης αφαιρεί οκτώ είδη σπατάλης: Μεταφορά, Απόθεμα, Περιττή Κίνηση, Αναμονή, Υπερεπεξεργασία, Υπερπαραγωγή, Ελαττώματα και Ταλέντο. Βελτιώνει την απόδοση σε ποιότητα, παρουσιάζονται λιγότερα σφάλματα στις διαδικασίες, τα επίπεδα αποθέματος είναι χαμηλότερα και απαιτείται μικρότερος χώρος, παρατηρείται υψηλότερη απόδοση και μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, βελτιωμένο ηθικό και συμμετοχή των εργαζομένων, υψηλότερα κέρδη και πολλά άλλα (Kadarova and Demecko, 2016).

Αρκετοί τύποι σπατάλης είναι συνηθισμένοι για τη δημόσια διοίκηση, βλέπε Πίνακα 2.1 και Πίνακα 2.2.

Πίνακας 2.1: Τύποι σπατάλης στη δημόσια διοίκηση

Σπατάλη	Παραδείγματα περιβάλλοντος Δημοσίου Τομέα
Ελαττώματα	Σφάλματα δεδομένων, Πληροφορίες που λείπουν
Υπερπαραγωγή	Μη απαραίτητες αναφορές, Περιττή εργασία
Αναμονή	Περιττοί κύκλοι έγκρισης
Κίνηση	Ταξίδια σε απομακρυσμένο εκτυπωτή ή αρχεία
Πολυπλοκότητα	Περιττά βήματα διαδικασίας
Μετακίνηση στοιχείων	Αναφορά δρομολόγησης, Αποθήκευση Αρχείων

Πηγή: Mungovan, 2009

Πίνακας 2.2: Είδος σπατάλης και παραδείγματα

Είδος σπατάλης	Συγκεκριμένη περιοχή/ές
Σπατάλη στη διαδικασία	Στρατηγική σπατάλη, σπατάλη μη ισορροπημένης ροής, σπατάλη τυποποίησης, σπατάλη αξιοπιστίας, σπατάλη ελέγχου και οριακή σπατάλη
Σπατάλη στην πληροφόρηση	Σπατάλη μετάφρασης, σπατάλη πληροφοριών που λείπουν, σπατάλη άσχετων πληροφοριών και σπατάλη ανακριβών πληροφοριών
Σπατάλη στην εργασία	Σπατάλη επεξεργασίας, σπατάλη κίνησης και σπατάλη αναμονής
Ανθρώπινη ενεργειακή σπατάλη	Έλλειψη σαφούς εστίασης, αναποτελεσματικά δομική σπατάλη, σπατάλη λόγω έλλειψη ιδιοκτησίας, αναποτελεσματικός έλεγχος ποιοτικής σπατάλης, παραπειστική σπατάλη, σπατάλη λόγω ακατάλληλων αναθέσεων και σπατάλη ευθυγράμμισης στόχων

Πηγή: Fletcher, 2018

Αυτή τη στιγμή οι δημόσιοι οργανισμοί αντιμετωπίζουν τουλάχιστον πέντε βασικές προκλήσεις: οικονομικά ζητήματα, τη δημιουργία μιας πραγματικά ριζοσπαστικής κυβέρνησης, την ικανοποίηση των αυξημένων προσδοκιών των ψηφοφόρων, τη

διαχείριση της μετάβασης του εργατικού δυναμικού και την ελαχιστοποίηση του κινδύνου εφαρμογής νέων τεχνολογιών (Kadarova and Demecko, 2016).

2.3. Μελέτες Περίπτωσης (Case Studies)

Από ιστορική σκοπιά, οι πρωτοβουλίες Lean εμφανίστηκαν για πρώτη φορά στις υπηρεσίες υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου το 2001 και στις ΗΠΑ το 2002. Τα προγράμματα Lean στη συνέχεια «κυκλοφόρησαν» τόσο στην Εθνική Υπηρεσία Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου (NHS) όσο και σε ορισμένες κυβερνητικές υπηρεσίες του Ηνωμένου Βασιλείου, όπως το HM Revenues and Customs, το HM Court Services και το Department of Work and Pensions – και με την Εθνική Υπηρεσία Ελέγχου να αναπτύσσει ένα πλαίσιο ωριμότητας για την αξιολόγηση της εφαρμογής και του αντίκτυπου τέτοιων προγραμμάτων Lean (Radnor & Osborne, 2013).

Από τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι οι πρώτες έρευνες εφαρμογής λιτής διοίκησης είχαν κάποια επιτυχία στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης. Για παράδειγμα, οι Jones και Mitchell (2006) περιγράφουν ένα πρόγραμμα επανασχεδιασμού επιχειρηματικής διαδικασίας στην Εθνική Υπηρεσία Υγείας του Ηνωμένου Βασιλείου που μείωσε διαδοχικούς χρόνους στην ενδοκρινολογία και την αιματολογία, αυξάνοντας την παραγωγικότητα του προσωπικού και βελτιώνοντας τη χρήση περιουσιακών στοιχείων, όπως καταλύματα και εξοπλισμός.

Το Jobcentre Plus είναι μια κυβερνητική υπηρεσία που υποστηρίζει ενήλικα άτομα να «μεταβούν» από την πρόνοια στην εργασία και να βοηθήσει τους εργοδότες να καλύψουν κενές θέσεις. Ένα γραφείο Jobcentre Plus στο Βόρειο Λονδίνο ξεκίνησε πιλοτικά τις λιτές προσεγγίσεις για τη βελτίωση της διαδικασίας κατά τη διάρκεια του 2007, προκειμένου να επιτευχθούν κεντρικά επιβεβλημένοι στόχοι για μειωμένες δαπάνες. Οι τεχνικές χαρτογράφησης ροής αξίας χρησιμοποιήθηκαν για τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών των συνεντεύξεων μεγάλου αριθμού αιτούντων παροχών και αιτούντων εργασία. Το Jobcentre Plus ισχυρίστηκε ότι εξισορρόπησε τη «φωνή του πελάτη» με τις ανάγκες της επιχείρησης, αντιμετωπίζοντας άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως κυβερνητικούς υπουργούς και τοπικούς συμβούλους, ως πελάτες των οποίων οι ανάγκες λήφθηκαν υπόψη (Masters, 2009).

Η Βασιλική Υπηρεσία Δημοσίων Εσόδων & Τελωνείων (Her Majesty's Revenue and Customs - HMRC) του Ηνωμένου Βασιλείου εντόπισε την ανάγκη βελτίωσης των διαδικασιών της λόγω του σημαντικού αντίκτυπου που είχαν τα σφάλματα στο ίδιο το τμήμα και στους μεμονωμένους φορολογούμενους (Masters, 2009). Κατά συνέπεια, ξεκίνησαν ένα εθνικό πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας (που ονομάστηκε Pacesetter) και περιλάμβανε την εφαρμογή της λιτής σκέψης σε κέντρα PAYE και κέντρα αυτό-αξιολόγησης σε όλο το Ηνωμένο Βασίλειο. Σε συνεργασία με τη Unipart, η HMRC ανέπτυξε τη δική της ομάδα ειδικών λιτής, έτσι ώστε τα οφέλη του έργου να διατηρηθούν και να βελτιώνονται διαρκώς.

Το Warwick Business School (WBS) ερεύνησε έναν αριθμό οργανισμών του δημόσιου τομέα (κυρίως στη Σκωτία) και ερεύνησε οκτώ τοποθεσίες περιπτώσιολογικής μελέτης και τρεις πιλοτικές μελέτες για να αξιολογήσει την εφαρμογή της λιτής προσέγγισης στον δημόσιο τομέα της Σκωτίας (Radnor et al., 2006). Η WBS διαπίστωσε ότι οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί η Toyota θα μπορούσαν να εφαρμοστούν σε υπηρεσίες του δημόσιου τομέα της Σκωτίας με δυνητικά ευεργετικές επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων, στην ικανοποίηση των πελατών και στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας (Radnor et al., 2006). Η έρευνα έδειξε ότι το Lean ταιριάζει καλύτερα σε οργανισμούς με μεγάλο όγκο συναλλαγών που επιτρέπουν μεγαλύτερη τυποποίηση και ολοκλήρωση, υποστηριζόμενη από μια δομή διοίκησης που επιτρέπει την ενδυνάμωση και τη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού.

Τα στοιχεία από τα πειράματα των Erridge και Murray (1998) υποδηλώνουν ότι παρόμοια πλεονεκτήματα με αυτά στη μεταποιητική βιομηχανία μπορούν αν επιτευχθούν με την εφαρμογή λιτών παροχών στην τοπική κυβέρνηση, συμπεριλαμβανομένης της μείωσης των αποθεμάτων, καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, βελτίωση κόστους, μείωση στην επιθεώρηση και καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές και τους πελάτες. Τα πειράματα στο Δημοτικό Συμβούλιο του Μπέλφαστ προσθέτουν στα ήδη αυξανόμενα εμπειρικά στοιχεία ότι η λιτή διοίκηση εφαρμόζεται όλο και περισσότερο και επιτυγχάνει θετικά αποτελέσματα.

Η μελέτη περίπτωσης των Waterman και McCue (2012), δείχνουν ότι, με το σωστό σύνολο των προαπαιτούμενων, υπάρχει δυνατότητα η λιτή διοίκηση να εφαρμοστεί στις δημόσιες συμβάσεις. Είναι, για παράδειγμα, απολύτως εφικτό να αναλύσει τις τρέχουσες

διαδικασίες ως προς την αξία και να εντοπίσει πού υπάρχει εμφανή σπατάλη στη διαδικασία.

Ακόμη, τα στοιχεία από έρευνα των Jaaron και Backhouse (2010) υποδεικνύουν ότι η χρήση λιτών συστημάτων παραγωγής στα τμήματα δημόσιων υπηρεσιών έχει ισχυρή σχέση με το επίπεδο μιας ενεργούς δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής. Συνάγεται το συμπέρασμα ότι η ικανότητα των εργαζομένων πρώτης γραμμής να ελέγχουν την εργασία και να συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων αποτελεί βασικό παράγοντα για την προσθήκη αξίας στα τμήματα εξυπηρέτησης και τους υπαλλήλους τους.

Τέλος, η έρευνα των Poddighe, Lombrano και Ianniello (2011), έδειξε ότι η εισαγωγή της υπηρεσίας μιας στάσης (one-stop shop) ανταποκρίνεται στην ανάγκη συγκράτησης των δαπανών. Καθώς οι προϋπολογισμοί βρίσκονται συχνά στην κορυφή της ατζέντας σε εθνικό επίπεδο, αλλά θεωρούνται κρίσιμος περιορισμός σε τοπικό επίπεδο, η εισαγωγή της υπηρεσίας μιας στάσης που βασίζεται στην προσέγγιση της λιτής διοίκησης πλαισιώνει μια πολιτική που αποσκοπεί στην εξοικονόμηση ως μια ευκαιρία για καινοτομία στις υπηρεσίες. Η περίπτωση βελτίωσε την ποιότητα των υπηρεσιών (η οποία είναι βασική προτεραιότητα για τους χρήστες υπηρεσιών) και, τέλος, διευκόλυνε την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και ενός συστήματος αμοιβής απόδοσης. Κατά συνέπεια, μπορεί να υποστηριχθεί ότι η μεταρρύθμιση που εμπνέεται από τη λιτή διοίκηση έχει δημιουργήσει ένα παράθυρο ευκαιρίας για ένα ευρύτερο φάσμα καινοτομιών.

Συμπερασματικά, οι μεθοδολογίες λιτής είναι πρακτικές του ιδιωτικού τομέα που εφαρμόζονται στη νέα δημόσια διοίκηση για τη μείωση του κόστους, της σπατάλης και των προϋπολογισμών, για την αύξηση της αποδοτικότητας και της οικονομίας σε επίπεδο δημόσιου τομέα, πολιτικά και νομοθετικά, για τη βελτίωση της πελατοκεντρικότητας και την τόνωση της οικονομικής ανάπτυξης και καινοτομίας (Caiado et al, 2020). Η εφαρμογή τους στον δημόσιο τομέα έχει δείξει ότι αυτές οι μεθοδολογίες αυξάνουν την εταιρική ευθύνη, μειώνουν τον χρόνο συλλογής δεδομένων στις επιχειρήσεις, μειώνουν την απαίτηση πόρων και αυξάνουν την ποιότητα των πληροφοριών για την παρακολούθηση της συμμόρφωσης των κυβερνήσεων, βελτιώνουν την ολοκλήρωση της εφοδιαστικής αλυσίδας, παρέχοντας νέες μορφές απασχόλησης και συστήματα ανταμοιβής και οδηγεί σε διοίκηση και εσωτερικό εκσυγχρονισμό. Επιπλέον, η εφαρμογή

τους μπορεί να προωθήσει την οργάνωση και την αλληλουχία των διαδικασιών εργασίας, εξοικονομώντας χώρο και πόρους, μειώνοντας το χρόνο ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών για εξυπηρέτηση, βελτιώνοντας γενικά τις δημόσιες υπηρεσίες που προσφέρονται στην κοινότητα (Caiado et al, 2020).

Τέλος, από την ανάλυση περιπτώσιολογικών μελετών, παρατηρήθηκε ότι αυτές οι μεθοδολογίες μπορούν να βοηθήσουν το Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού ενός δημόσιου οργανισμού να μειώσει τον κύκλο του χρόνου επιλογής και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, διατηρώντας την απόδοσή του και υιοθετώντας ένα καθορισμένο μοτίβο κατά την ακρόαση του πολίτη (πελάτη) (Caiado et al, 2020).

2.4 Κριτικές και κενά του Lean

Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας για το Lean είναι θετικό όσον αφορά τα αποτελέσματα που μπορούν να επιτευχθούν. Ωστόσο, υπήρξαν αρκετοί τομείς στους οποίους ασκήθηκε κριτική και εντοπίστηκαν κενά (Hines, Taylor and Walsh, 2018).

Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- Σύγχυση σχετικά με το τι σημαίνει στην πραγματικότητα ο όρος Lean
- Έλλειψη τυποποιημένης διαδικασίας υλοποίησης
- Εάν το Lean μπορεί να εφαρμοστεί σε περιβάλλοντα χαμηλού όγκου υψηλής ποικιλίας
- Υπερβολική εστίαση στο επιχειρησιακό έναντι του στρατηγικού επιπέδου
- Εταιρείες που χρησιμοποιούν μια αποσπασματική προσέγγιση εργαλείων
- Έλλειψη ή ανεπάρκεια μιας συνεκτικής θεωρίας
- Η δυνατότητα μεταφοράς του Lean
- Οι αρνητικές επιπτώσεις στο εργατικό δυναμικό
- Ο ρόλος των ανθρώπων που λείπει στην προσέγγιση Lean
- Η βιωσιμότητα του Lean

Κεφάλαιο 3^ο. Λιτή Διοίκηση και Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης

3.1. Γενικά

Τα τελευταία χρόνια, έχει γίνει μεγάλη συζήτηση σχετικά με το πώς και σε ποιο βαθμό η έννοια Lean μπορεί να προσαρμοστεί και να εφαρμοστεί με επιτυχία σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, όπως οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης α' βαθμού (Madsen, Risvik and Stenheim, 2017).

Η εφαρμογή της πρακτικής της λιτής διοίκησης στο δημόσιο τομέα, ειδικά στην τοπική αυτοδιοίκηση, έχει κερδίσει την προσοχή καθώς κατάφερε να ξεπεράσει την κριτική που δέχθηκε σχετικά με την κακή απόδοση των οργανισμών και την κακή παροχή υπηρεσιών. Οι πρακτικές της λιτής διοίκησης έχουν γίνει μια από τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται για την αύξηση της απόδοσης και έχουν κερδίσει περισσότερη προσοχή από τους δημόσιους τομείς (Bakar et al, 2017).

Οι δήμοι γενικά παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες ξεκινώντας από την έκδοση διαφόρων πιστοποιητικών και αδειών, την είσπραξη φόρων και τελών, την πραγματοποίηση πληρωμών, την κατανομή επιδοτήσεων, την εξέταση αιτημάτων και την απάντηση σε πολίτες κ.λπ. Από όλες τις κρατικές υπηρεσίες, αυτές που παρέχονται από την τοπική αυτοδιοίκηση επηρεάζουν πιο άμεσα την καθημερινή ζωή των ατόμων (Sikander, 2015).

Οι τοπικές κυβερνήσεις δεσμεύονται συνεχώς να φέρνουν καινοτομίες στις διοικητικές υπηρεσίες με τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, με την εγκατάσταση σύγχρονων συστημάτων και προηγμένων μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης, με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων σε όλες τις βαθμίδες της τοπικής αυτοδιοίκησης. Σε πολλές περιπτώσεις, απαιτούνται αλλαγές που θα βελτιώσουν τις διαδικασίες, αλλά πριν ξεκινήσει η αλλαγή του μοντέλου δημόσιας διαχείρισης, είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί η ποιότητα των ήδη παρεχόμενων υπηρεσιών στο δήμο. Η μέτρηση της απόδοσης θεωρείται εργαλείο για τη βελτίωση του δημόσιου προϋπολογισμού, την προώθηση ενός καλύτερου συστήματος αναφοράς και τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διαχείρισης (Greiling, 2005).

Η μέτρηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών και της αναγκαιότητας για αλλαγή, μπορεί να βοηθήσει, καλύτερα από οποιονδήποτε άλλον, τους ίδιους τους δημόσιους υπαλλήλους που εργάζονται στο δήμο. Είναι άνθρωποι που αποτελούν μέρος του συστήματος επικοινωνίας και ενημέρωσης, περνούν όλη την ώρα επικοινωνώντας με τους πολίτες (πελάτες) χρησιμοποιώντας συσκευές που είναι διαθέσιμες, ακούγοντας τα αιτήματα και τα παράπονά τους, δεχόμενοι πιέσεις ή/και προνόμια από τους ανωτέρους τους (Zefaj, 2017). Γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο να αξιολογούν τις επιδόσεις στη δημοτική πολιτική διοίκηση και οι αξιολογήσεις τους βοηθούν περισσότερο στον εντοπισμό ελαττωμάτων στο σύστημα. Προτιμάται όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι που εκτελούν καθήκοντα και παράγουν υπηρεσίες για τους πολίτες να συμμετέχουν στη διαδικασία βελτίωσης των διοικητικών υπηρεσιών (Zefaj, 2017).

Η επιτυχής προσαρμογή των αρχών λιτής παραγωγής θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη συγκεκριμένες διαδικασίες στη δημοτική διοίκηση: τη σημασία της πληροφόρησης, μεγάλος αριθμός σταδίων μεταφοράς πληροφοριών, οριζόντια φύση των διαδικασιών, σημαντική μεταβλητότητα εργασιών, έλλειψη σαφούς κινήτρου για επιτάχυνση της παροχής υπηρεσιών, έμμεσα κέρδη και απώλειες, πολλά check-out, χαμηλή ποιότητα επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και συντηρητισμός απέναντι στις αλλαγές. Η εφαρμογή αυτής της έννοιας στη δημοτική διοίκηση θα πρέπει να περιλαμβάνει την έμφαση σε σπατάλη τυπική για γραφεία και τη βελτιστοποίηση των διαδικασιών παροχής διοικητικών υπηρεσιών και διαδικασιών υποστήριξης (Minakova and Koroleva, 2019).

Η εφαρμογή λιτών αρχών από τις τοπικές αρχές θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα της δημοτικής διοίκησης, θα βελτιώσει την ποιότητα των δημοτικών υπηρεσιών, θα εξαλείψει τη σπατάλη πόρων, θα αυξήσει τους δημοτικούς υπαλλήλους ενός νέου είδους – δημιουργικού, που θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της ποιότητας ζωής του πληθυσμού (Minakova & Koroleva, 2019).

Τα εμπειρικά αποτελέσματα που βρέθηκαν στις τρεις περιπτώσιολογικές μελέτες των Barraza-Suarez, Smith και Dahlgaard-Park (2009), δείχνουν ότι τα τρία τοπικά συμβούλια που ερεύνησαν μπόρεσαν να επιτύχουν κάποιες σημαντικές βελτιώσεις στις διαδικασίες εργασίας και στις δημόσιες υπηρεσίες τους, στους ακόλουθους τομείς: στην οργάνωση και τάξη στους χώρους εργασίας τους, στην εξοικονόμηση χώρου και πόρων, στη μείωση χρόνου ανταπόκρισης σε αιτήματα εξυπηρέτησης από τους πολίτες και στη γενικότερη βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών που προσφέρονται στην κοινότητα.

Επίσης, οι νορβηγικοί δήμοι, σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης των Madsen, Risvik και Stenheim (2017), χρησιμοποιούν τη λιτή με διαφορετικούς τρόπους και χρησιμοποιούν διαφορετικούς τύπους εργαλείων και τεχνικών λιτής διοίκησης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η λιτή διοίκηση δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί. Αναφέρονται προκλήσεις που σχετίζονται με την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διοικητική δέσμευση ή την οργανωτική αντίσταση. Οι περισσότεροι δήμοι αναφέρουν ότι έχουν εφαρμόσει τη λιτή σε χαμηλό ή μέτριο βαθμό, γεγονός που υποδηλώνει ότι η διαδικασία "Lean-ification" θεωρείται ότι είναι ένα μακρύ ταξίδι.

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι διαχειριστές των δήμων να αφιερώνουν αρκετό χρόνο και πόρους στο έργο υλοποίησης της λιτής διοίκησης. Για παράδειγμα, η λιτή διοίκηση δεν πρέπει να θεωρείται ως πανάκεια που θα λύσει άμεσα όλα τα προβλήματα που σχετίζονται με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Αντίθετα, οι διαχειριστές πρέπει να προετοιμάσουν το δήμο για το γεγονός ότι το «Λιτό ταξίδι» μπορεί να μην είναι ομαλό και γραμμικό όπως απεικονίζεται σε σχολικά βιβλία ή παρουσιάσεις από συμβούλους λιτής και γκουρού (Madsen, Risvik and Stenheim, 2017).

Η έρευνα των Randor et al (2006) διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα της Σκωτίας εφάρμοσαν διαφορετικά το Lean από την βιομηχανία για να καλύψουν τις διαφορετικές ανάγκες τους. Η χρήση της λιτής διοίκησης στον δημόσιο τομέα της Σκωτίας δημιούργησε μια σειρά από αποτελέσματα. Αυτά περιλάμβαναν βελτίωση στους χρόνους αναμονής των πελατών, στην εξυπηρέτηση, στην απόδοση, στους χρόνους επεξεργασίας, στη ροή πελατών και στην ποιότητα, πετυχαίνοντας περισσότερα με λιγότερα, δημιουργώντας μια καλύτερη κατανόηση της διαδικασίας, καλύτερη ομαδική εργασία, αυξημένη ικανοποίηση και εμπιστοσύνη του προσωπικού και ενσωματώνοντας μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης.

Διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν την πιθανή επιτυχία του Lean. Αυτά περιλαμβάνουν τη δέσμευση της διοίκησης και τη δέσμευση του προσωπικού, την οργανωτική ετοιμότητα και την ικανότητα για αλλαγή, την ομαδική εργασία και μια ολοκληρωμένη προσέγγιση του συστήματος για την κατανόηση και ανταπόκριση στις ανάγκες του πελάτη. Τα αποτελέσματα της λιτής διοίκησης δεν μπορούν να διατηρηθούν μακροπρόθεσμα εκτός εάν η συνεχής βελτίωση γίνει αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας του οργανισμού και δημιουργείται μια σαφής σύνδεση μεταξύ των λιτών βελτιώσεων και της συνολικής στρατηγικής ενός οργανισμού (Randor et al, 2006).

3.2. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) Α΄ Βαθμού (Δήμοι)

3.2.1. Ορισμός

Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια παρουσιάζεται μια αύξηση ενδιαφέροντος για την εφαρμογή της λιτής σκέψης στον δημόσιο τομέα. Προγράμματα επιμόρφωσης, σύμβουλοι επιχειρήσεων ακόμα και ερευνητικά προγράμματα δημιουργήθηκαν προκειμένου να μελετηθεί περαιτέρω η εφαρμογή της λιτής σκέψης σε δημόσιους οργανισμούς, όπως νοσοκομεία.

Στην ελληνική πραγματικότητα η μετάβαση προς τη Λιτή Διοίκηση φαίνεται να υλοποιείται μέσα από το νόμο 3230/2004 (ΦΕΚ Α 44/11.02.2004) «*Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*». Στη συνέχεια ψηφίστηκε ο πιο πρόσφατος νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ Α33/27-02-2016) «*Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις*».

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι θεσμός στη διοικητική διαίρεση του κράτους και είναι κατοχυρωμένη στο Σύνταγμα. **Δήμος** ονομάζεται το νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου που αποτελεί πρωτοβάθμιο ΟΤΑ και λειτουργεί ως αυτοδιοικητική οντότητα.

Σύμφωνα με το άρθρο 102 του Συντάγματος της Ελλάδας (ΦΕΚ Α΄ 211/24-12-2019), ορίζεται ότι:

«1. Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού. Υπέρ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης συντρέχει τεκμήριο αρμοδιότητας για τη διοίκηση των τοπικών υποθέσεων. Νόμος καθορίζει το εύρος και τις κατηγορίες των τοπικών υποθέσεων, καθώς και την κατανομή τους στους επί μέρους βαθμούς. Με νόμο μπορεί να ανατίθεται στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης η άσκηση αρμοδιοτήτων που συνιστούν αποστολή του Κράτους.

2. Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια. Οι αρχές τους εκλέγονται με καθολική και μυστική ψηφοφορία, όπως νόμος ορίζει.»

Κύριος σκοπός της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων από αντιπροσωπευτικά όργανα (ΟΤΑ) της τοπικής κοινωνίας. Η αναγκαιότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι μεγάλη και η ευθύνη της μεγαλύτερη, διότι επιφορτίζεται με τις υπηρεσίες της Κεντρικής Διοίκησης και γι' αυτό το λόγο, ο Δημόσιος Τομέας της οφείλει πολλά.

Με το Βασιλικό Διάταγμα της 27ης Δεκεμβρίου του 1833 η Ελλάδα διαιρείται σε 45 Επαρχίες, 10 Νομούς και δήμους. Το 1912 ο Ελευθέριος Βενιζέλος με το πρόγραμμα ΔΝΖ 1912 «Περί Δήμων και Κοινοτήτων» πραγματοποίησε ριζική αναδιάρθρωση στο θέμα της τοπικής αυτοδιοίκησης. Το 1997 και την εφαρμογή του Ν. 2539/97 (Πρόγραμμα «Καποδίστριας») επέβαλε τη μαζική συνένωση πρωτοβάθμιων Ο.Τ.Α. για τη δημιουργία περισσότερων καθώς και νέων μεγαλύτερων δήμων, με λίγες εξαιρέσεις ανά περιπτώσεις. Ένα νέο κύμα συνενώσεων και δημιουργία ευρύτερων δήμων έλαβε χώρα το 2011, όταν τέθηκαν σε ισχύ οι σχετικές διατάξεις του «Καλλικράτη». Το 2019 με το Πρόγραμμα Κλεισθένης Ι, οι δήμοι κατηγοριοποιούνται και δίδεται μεγαλύτερη αυτονομία στους δήμους.

Οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις των 332 Δήμων της Ελλάδας καθορίζονται σύμφωνα με το άρθρο 75 του Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα (νόμος 3463/2006), και αφορούν, κυρίως, τους τομείς Ανάπτυξης, Περιβάλλοντος, Ποιότητας Ζωής και Εύρυθμης Λειτουργίας των Πόλεων και των Οικισμών, δ) Απασχόλησης, ε) Κοινωνικής Προστασίας και Αλληλεγγύης, στ) Παιδείας, πολιτισμού και αθλητισμού, ζ) Πολιτικής Προστασίας, και η) Αγροτικής Ανάπτυξης – Κτηνοτροφία – Αλιεία.

Επίσης, οι Δήμοι ασκούν, σε τοπικό επίπεδο, κρατικού χαρακτήρα αρμοδιότητες, οι οποίες τους έχουν ανατεθεί για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών, σύμφωνα με τη σχετική νομοθεσία, μεταξύ των οποίων είναι και οι ακόλουθες:

Η τήρηση του δημοτολογίου και του μητρώου αρρένων, η έκδοση των σχετικών πιστοποιητικών που απορρέουν από αυτό, καθώς και η τήρηση των υποχρεώσεων που απορρέουν από την κείμενη νομοθεσία για τη δημιουργία και τήρηση του Εθνικού Δημοτολογίου, η τήρηση των ληξιαρχικών βιβλίων, στα οποία καταχωρούνται τα ληξιαρχικά γεγονότα που συμβαίνουν στην περιφέρειά τους και η έκδοση αποσπασμάτων των ληξιαρχικών πράξεων, η τήρηση αρχείων επίσημων εγγράφων και η έκδοση αντιγράφων, η περιοδική ενημέρωση των δημοσίων υπηρεσιών για τις μεταβολές

προσωπικής κατάστασης, που προκύπτουν από τα τηρούμενα στοιχεία, η τήρηση των υποχρεώσεων που προκύπτουν από την ισχύουσα εκλογική νομοθεσία, η τήρηση των υποχρεώσεων που προκύπτουν από την ισχύουσα νομοθεσία περί ιθαγένειας και αλλοδαπών και μετανάστευσης, η χορήγηση βεβαίωσης μόνιμης κατοικίας, η χορήγηση (από το δημοτικό συμβούλιο) αδειών ίδρυσης υπεραγορών λιανικού εμπορίου, η χορήγηση (με απόφαση δημοτικού συμβουλίου) άδειας άσκησης υπαίθριου πλανόδιου εμπορίου και ο καθορισμός του ανώτατου αριθμού των αδειών αυτών στο δήμο, καθώς και η συγκρότηση (με απόφαση δημάρχου) της Επιτροπής Υπαίθριου Πλανόδιου Εμπορίου, η έγκριση (με απόφαση δημοτικού συμβουλίου) της λειτουργίας Κυριακάτικων Αγορών, καθώς και η χορήγηση άδειας συμμετοχής στις αγορές αυτές, κ.α.

3.2.2. Διάκριση ΟΤΑ Α' Βαθμού (Δήμοι)

Οι δήμοι διακρίνονται σε:

α) Δήμους Μητροπολιτικών Κέντρων.

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται όλοι οι δήμοι των Περιφερειακών Ενοτήτων Κεντρικού, Βόρειου, Νότιου και Δυτικού Τομέα Αθηνών και της Περιφερειακής Ενότητας Πειραιώς της Περιφέρειας Αττικής, καθώς και οι Δήμοι Θεσσαλονίκης, Αμπελοκήπων – Μενεμένης, Καλαμαριάς, Κορδελιού – Ευόσμου, Νεάπολης – Συκεών, Παύλου Μελά και Πυλαίας – «Χορτιάτη της Περιφερειακής Ενότητας Θεσσαλονίκης.

β) Μεγάλους Ηπειρωτικού Δήμους και Δήμους Πρωτεύουσες Νομών.

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται όλοι οι ηπειρωτικοί δήμοι, καθώς και οι δήμοι της Περιφέρειας Κρήτης και της Περιφερειακής Ενότητας Ευβοίας, με πληθυσμό άνω των 25.000 κατοίκων, με βάση τα στοιχεία μόνιμου πληθυσμού της τελευταίας απογραφής της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής, καθώς και οι δήμοι που αποτελούν πρωτεύουσα νομού, περιλαμβανομένων και των νησιωτικών νομών.

γ) Μεσαίους Ηπειρωτικούς Δήμους.

Στην κατηγορία αυτοί υπάγονται όλοι οι ηπειρωτικοί δήμοι, καθώς και οι δήμοι της Περιφέρειας Κρήτης και της Περιφερειακής Ενότητας Ευβοίας, με πληθυσμό άνω των 10.000 και έως 25.000 κατοίκων, με βάση τα στοιχεία μόνιμου πληθυσμού της τελευταίας απογραφής της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής.

δ) *Μικρούς Ηπειρωτικούς και Μικρούς Ορεινούς Δήμους.*

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται όλοι οι ηπειρωτικοί δήμοι, καθώς και οι δήμοι της Περιφέρειας Κρήτης με πληθυσμό κάτω των 10.000 κατοίκων, με βάση τα στοιχεία μόνιμου πληθυσμού της τελευταίας απογραφής της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής.

ε) *Μεγάλους και Μεσαίους Νησιωτικούς Δήμους.* Στην κατηγορία αυτή υπάγονται όλοι οι νησιωτικοί δήμοι με πληθυσμό άνω των 3.500 κατοίκων, με βάση τα στοιχεία μόνιμου πληθυσμού της τελευταίας απογραφής της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής.

στ) *Μικρούς Νησιωτικούς Δήμους.* Στην κατηγορία αυτή υπάγονται όλοι οι νησιωτικοί δήμοι, με πληθυσμό έως 3.500 κατοίκους, βάσει της τελευταίας απογραφής της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής.

(άρθρο 2 του Ν. 4555/2018 (ΦΕΚ Α' 133/19-07-2019)- Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»)

Τα έσοδα προέρχονται από τον κρατικό προϋπολογισμό, τα έσοδα από ακίνητα και τους καθιερωμένους φόρους και τέλη. Σύμφωνα με τον νόμο, το κράτος χρηματοδοτεί ΟΤΑ πρώτου επιπέδου βάσει σταθερού τύπου: 20% του φόρου εισοδήματος των νομικών προσώπων, 50% των τελών κυκλοφορίας και 3% του φόρου ακίνητης περιουσίας. Έσοδα προέρχονται από πηγές όπως δημοπρασίες, ενοίκια και πρόστιμα. Οι τοπικές αρχές μπορούν επίσης να συμμετάσχουν σε επιχειρηματικές δραστηριότητες που περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα πιθανών εταιρικών σχέσεων.

3.2.3. Οργανογράμματα ΟΤΑ Α' Βαθμού (Δήμοι)

Σύμφωνα με τις οδηγίες του Υπουργείου Εσωτερικών και τα υποδείγματα πρότυπων Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας, η διάρθρωση των υπηρεσιών ενός Μεσαίου Δήμου έχει ως εξής:

Διάρθρωση Κεντρικών Υπηρεσιών

Οι Κεντρικές Υπηρεσίες είναι εγκατεστημένες στην έδρα του Δήμου και περιλαμβάνουν τις παρακάτω οργανικές μονάδες ομαδοποιημένες σε ενότητες συναφούς σκοπού και αντικειμένου:

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΑΓΟΜΕΝΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΑΡΧΟ

1. Γενικός Γραμματέας
2. Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
3. Νομική Υπηρεσία
4. Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας
5. Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας
6. Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Προστασίας
7. Αυτοτελές Τμήμα Υπηρεσίας Δόμησης
8. Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου
9. Αυτοτελές Τμήμα Προώθησης, Προβολής και Οικονομικής Ανάπτυξης
10. Αυτοτελές Τμήμα Βιομηχανίας και Εμπορίου.

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ ΚΑΙ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

A) Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

- α) Γραφείο Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων
- β) Γραφείο Δημοτικής Κατάστασης και Ληξιαρχείου
- γ) Γραφείο Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικής Μέριμνας

B) Τμήμα Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας, Πολιτισμού και Αθλητισμού που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία :

- α) Γραφείο Κοινωνικής Πολιτικής και Ισότητας των Φύλων
- β) Γραφείο Παιδείας και Δια Βίου Μάθησης, Πολιτισμού και Αθλητισμού

Γ) Τμήμα Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ)

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ που περιλαμβάνει ειδικότερα τις παρακάτω διοικητικές ενότητες:

A) Τμήμα Προϋπολογισμού & Λογιστηρίου που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία :

- α) Γραφείο Προϋπολογισμού
- β) Γραφείο Λογιστηρίου

B) Τμήμα Εσόδων

Γ) Τμήμα Περιουσίας

Δ) Τμήμα Ταμειακής Υπηρεσίας που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία :

- α) Γραφείο Εισπράξεων

β) Γραφείο Πληρωμών

Ε) Τμήμα Προμηθειών και Διενέργειας Διαγωνισμών που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία :

α) Γραφείο Προμηθειών

β) Γραφείο Διενέργειας Διαγωνισμών

ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ, ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

1. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ & ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ η οποία θα περιλαμβάνει τα παρακάτω τμήματα:

Α) Τμήμα Λειτουργίας και Διαχείρισης Υποδομών που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

α) Γραφείο Λειτουργίας και Διαχείρισης Υποδομών Ύδρευσης και Αποχέτευσης

β) Γραφείο Λειτουργίας και Διαχείρισης Υποδομών, Ηλεκτροφωτισμού και λοιπών Ηλεκτρολογικών Εγκαταστάσεων

γ) Γραφείο Διαχείρισης & Λειτουργίας Οχημάτων – Μηχανημάτων και λοιπών Εγκαταστάσεων (αποθηκών – παιδικών χαρών – σήμανσης οδών – αστικού και λοιπού εξοπλισμού)

Β) Τμήμα Περιβάλλοντος που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

α) Γραφείο Προστασίας Περιβάλλοντος

β) Γραφείο Προστασίας και Προαγωγής της Δημόσιας Υγείας

γ) Γραφείο Διαχείρισης Εγκαταστάσεων Αντλησης και Επεξεργασίας Λυμάτων

Γ) Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών και Ποιότητας Ζωής που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία :

α) Γραφείο Τεχνικών Έργων

β) Γραφείο Μεταφορών & Επικοινωνιών

γ) Γραφείο Προσβασιμότητας Ατόμων με Αναπηρία

δ) Γραφείο Σύνταξης Μελετών

Δ) Τμήμα Συγχρηματοδοτούμενων Δράσεων – Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων & Εξοικονόμησης Ενέργειας που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία :

α) Γραφείο Συγχρηματοδοτούμενων και Επιδοτούμενων Δράσεων

β) Γραφείο Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων & Διακρατικών Συνεργασιών

γ) Γραφείο Εξοικονόμησης Ενέργειας

Ε) Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία:

α) Γραφείο Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Οργάνωσης

β) Γραφείο Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών

2. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΠΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΑΣΙΝΟΥ η οποία θα περιλαμβάνει τα παρακάτω τμήματα:

A) Τμήμα Πρωτογενούς Παραγωγής, Δασών & Διαχείρισης Αδέσποτων που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία :

α) Γραφείο Φυτικής, Ζωικής Παραγωγής & Αλιείας

β) Γραφείο Διαχείρισης Αδέσποτων Ζώων

γ) Γραφείο Δασών & Δασικών Θεμάτων

B) Τμήμα Καθαριότητας Ανακύκλωσης & Πρασίνου που περιλαμβάνει ειδικότερα τα παρακάτω γραφεία :

α) Γραφείο Καθαριότητας & Ανακύκλωσης

β) Γραφείο Διαχείρισης Πρασίνου

γ) Γραφείο Διαχείρισης Κοιμητηρίων

ΔΙΑΦΘΩΣΗ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες του Δήμου είναι εγκατεστημένες στην έδρα δημοτικών ενοτήτων, εξυπηρετούν τις τοπικές κοινότητες της ενότητας και περιλαμβάνουν υπηρεσίες οι οποίες υπάγονται διοικητικά σε αντίστοιχες Διευθύνσεις ή Τμήματα των Κεντρικών Υπηρεσιών του Δήμου:

1. Γραφείο ΚΕΠ

2. Γραφείο Διοικητικών Θεμάτων και Εξυπηρέτησης του Πολίτη

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας εργασίας και προκειμένου για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου της έρευνας, χρησιμοποιήθηκαν τα κάτωθι πρότυπα Οργανογράμματα Εσωτερικής Υπηρεσίας όπως αυτά έχουν αναρτηθεί από την Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.):

1. ΟΕΥ ΠΡΟΤΥΠΟ 1: ΜΕΓΑΛΟΙ περιφερειακοί ηπειρωτικοί δήμοι, δήμοι Κρήτης και λοιποί δήμοι νησιά

2. ΟΕΥ ΠΡΟΤΥΠΟ 2: ΜΕΣΑΙΟΙ ΠΡΟΣ ΜΕΓΑΛΟΙ περιφερειακοί ηπειρωτικοί δήμοι, δήμοι Κρήτης και λοιποί δήμοι νησιά

3. ΟΕΥ ΠΡΟΤΥΠΟ 3: ΜΙΚΡΟΙ ΠΡΟΣ ΜΕΣΑΙΟΙ περιφερειακοί ηπειρωτικοί δήμοι, δήμοι Κρήτης και λοιποί δήμοι νησιά

4. ΟΕΥ ΠΡΟΤΥΠΟ 4: ΜΙΚΡΟΙ (ορεινοί και αγροτικοί) περιφερειακοί ηπειρωτικοί δήμοι, δήμοι Κρήτης και λοιποί δήμοι νησιά

Μεταξύ άλλων, η διαφοροποίηση στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας ενός μικρού ή μεσαίου δήμου από αυτόν ενός μεγάλου είναι κυρίως στη διάρθρωση των υπηρεσιών του, όπου τα τμήματα μπορεί να γίνουν διευθύνσεις και τα γραφεία μπορεί να γίνουν τμήματα.

Κεφάλαιο 4°. Μεθοδολογία Έρευνας

4.1. Σχεδιασμός έρευνας

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το θεμελιώδες στοιχείο σε κάθε δειγματοληπτική έρευνα, αλλά και στα πειράματα, στις έρευνες πεδίου και σε άλλες δραστηριότητες που χρειάζονται για τη συγκέντρωση πληροφοριών, στοιχείων και δεδομένων (Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016).

Η μορφή ενός ερωτηματολογίου είναι επίσης πολύ σημαντική για το είδος και τη διατύπωση των ερωτήσεων που αυτό περιλαμβάνει. Ένα ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι οργανωμένο, σαφές, σύντομο, και να εμπεριέχει τις αναγκαίες οδηγίες και υποδείξεις (Χαλικιάς και Σαμαντά, 2016).

Για τις ανάγκες της έρευνας συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο 27 κλειστών ερωτήσεων, με την εφαρμογή της Google, δίνοντας τη δυνατότητα συμπλήρωσής του on line και ανώνυμα (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α). Ο υπερσύνδεσμος του ερωτηματολογίου, https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc4gZ09x00wP_Rd0zZhFmQCZQZZ6b8nexjTYuLd4uyxMnbyVw/viewform?vc=0&c=0&w=1&flr=0, στάλθηκε με ηλεκτρονικό μήνυμα (e-mail) σε τριακόσιες ενενήντα εννέα (399) ηλεκτρονικές διευθύνσεις Δήμων της ελληνικής επικράτειας, όπως αυτές έχουν καταχωρηθεί στο επίσημο αρχείο του Υπουργείου Εσωτερικών (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β). Από αυτά τα μηνύματα, ογδόντα ένα (81) μηνύματα δεν παραλήφθηκαν καθώς δεν ήταν πλέον ενεργή η ηλεκτρονική διεύθυνση παραλήπτη.

Ο ανωτέρω σύνδεσμος παρέμεινε ενεργός για σχεδόν ένα μήνα, ήτοι από 26/05/2022 έως και 25/06/2022, και απαντήθηκαν τριακόσια τρία (303) ερωτηματολόγια.

Οι συμμετέχοντες έπρεπε να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου υποχρεωτικά, έτσι ώστε να μην υπάρχουν ελλιπώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια.

Το ερωτηματολόγιο είναι χωρισμένο σε τρία διακριτά μέρη.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για τη συλλογή δημογραφικών πληροφοριών (E1 έως E3) καθώς και για την υπηρεσιακή κατάσταση των συμμετεχόντων (E4 έως E7).

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη γενική γνώση και αντίληψη της έννοιας λιτή διοίκηση από τους συμμετέχοντες (E8- E9) (Salonitis, 2015). Στην ερώτηση E8 χρησιμοποιήθηκε διχοτομική κλίμακα (Ζαφειρόπουλος 2015, σελ. 104), δηλ. η απάντηση στην ερώτηση ήταν μία από δύο δυνατές τιμές, ή Ναι ή Όχι.

Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις που αποσκοπούν στη συλλογή πληροφοριών σχετικά με το βαθμό εφαρμογής της λιτής διοίκησης στους ΟΤΑ που υπηρετούν οι συμμετέχοντες, σε σχέση με τις διαδικασίες της υπηρεσίας τους (E10 έως E15), τη συμπεριφορά τους και την ελευθερία λήψης αποφάσεων (E16 έως E21), καθώς και με το επίπεδο προσπαθειών βελτίωσης της υπάρχουσας κατάστασης (E22 έως E27) (Andersson and Sjoblom, 2011).

Σε αυτές τις ερωτήσεις (E10 έως E27) χρησιμοποιήθηκε κλίμακα τύπου Likert (Ζαφειρόπουλος 2015, σελ. 109). Οι κλίμακες αυτές είναι κλίμακες διάταξης, δηλαδή οι τιμές τους παρουσιάζουν διάταξη – κλιμάκωση από το ελάχιστο προς το πάρα πολύ και μετρούν ποιότητα, σημαντικότητα, ενδιαφέρον, ικανοποίηση, συχνότητα, το βαθμό που κάτι ισχύει κ.α. (Ζαφειρόπουλος, 2015, σελ. 112). Στην παρούσα έρευνα η κλίμακα τύπου Likert χρησιμοποιήθηκε για να μετρήσει το βαθμού που κάτι ισχύει με την εξής κλιμάκωση: Καθόλου – Λίγο – Αρκετά – Πολύ – Πάρα πολύ.

Τα αποτελέσματα συλλέχθηκαν σε αρχείο excel και αναλύθηκαν με το πρόγραμμα SPSS.

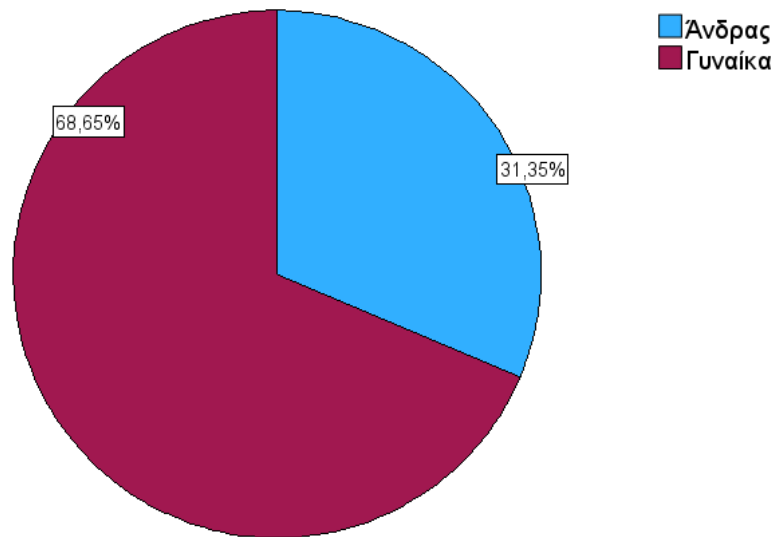
4.2. Αποτελέσματα έρευνας

✓ Δημογραφικά Στοιχεία

Φύλο

Από τους 303 δημοτικούς υπαλλήλους που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, το 68,6% (N=208) είναι γυναίκες και το 31,4% (N=95) είναι άντρες.

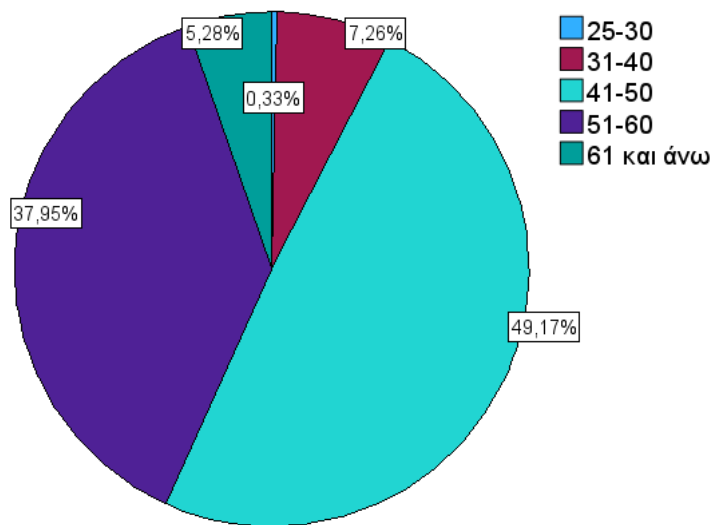
(Γράφημα 4.1.)



Γράφημα 4.1. Φύλο

Ηλικία

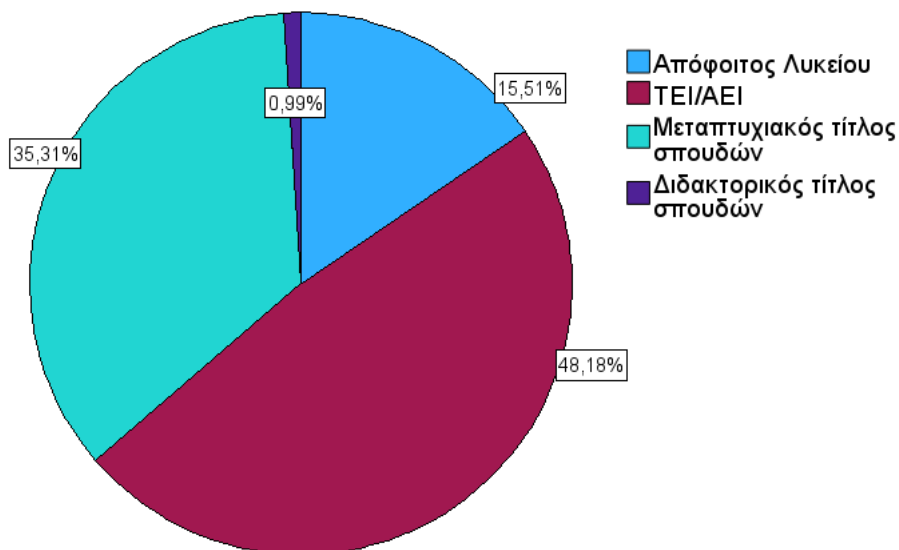
Το 49,2% (N=149) των υπαλλήλων ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 41-50χρ ενώ 38,0% (N=115) ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία των 51-60χρ. (Γράφημα 4.2.)



Γράφημα 4.2. Ηλικία

Μορφωτικό Επίπεδο

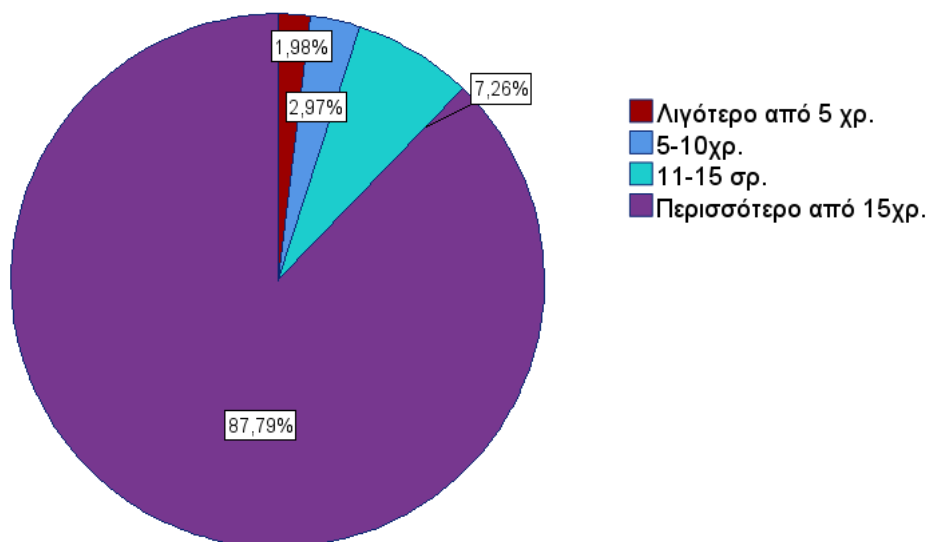
Από τα στοιχεία του μορφωτικού επιπέδου των υπαλλήλων προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και/ή μεταπτυχιακού τίτλου (48,2%, N=146 και 35,3%, N=107 αντίστοιχα). (Γράφημα 4.3.)



Γράφημα 4.3. Μορφωτικό Επίπεδο

Προϋπηρεσία

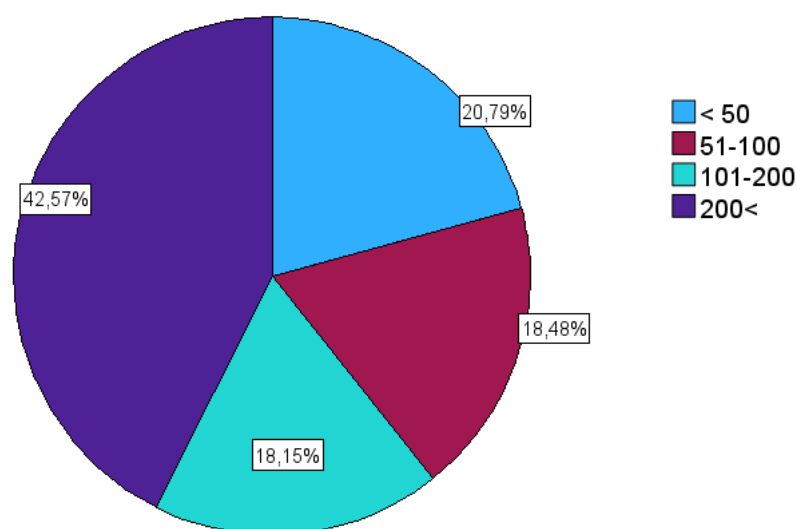
Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους έχουν προϋπηρεσία περισσότερα από δεκαπέντε χρόνια (87,8%, N=266). (Γράφημα 4.4.)



Γράφημα 4.4. Προϋπηρεσία

Αριθμός Υπαλλήλων ΟΤΑ Α' βαθμού

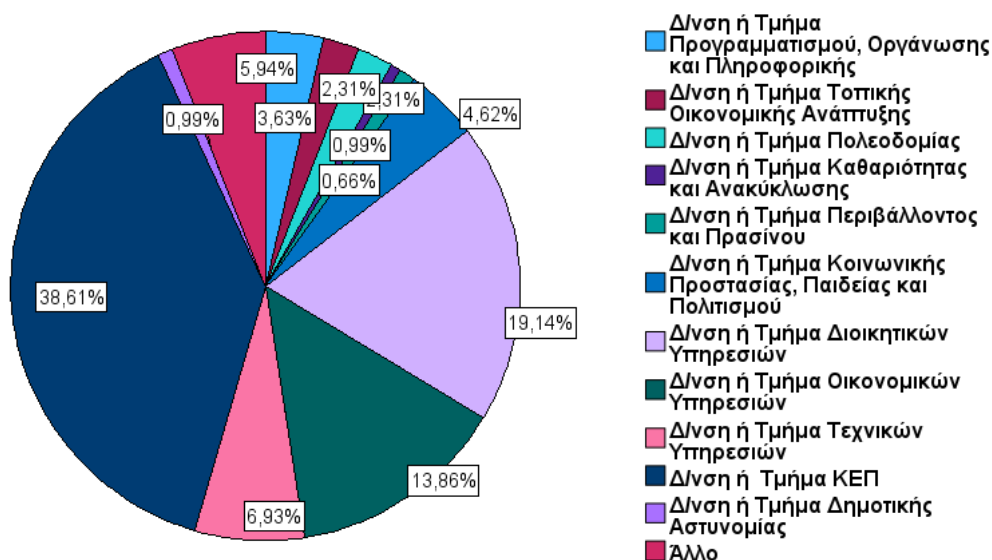
Οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται σε δήμους με περισσότερους από 200 υπαλλήλους (42,6%, N=129). (Γράφημα 4.5.)



Γράφημα 4.5. Αριθμός Υπηρετούντων Υπαλλήλων ΟΤΑ Α' βαθμού

Υπηρεσία στην οποία ανήκει ο υπάλληλος

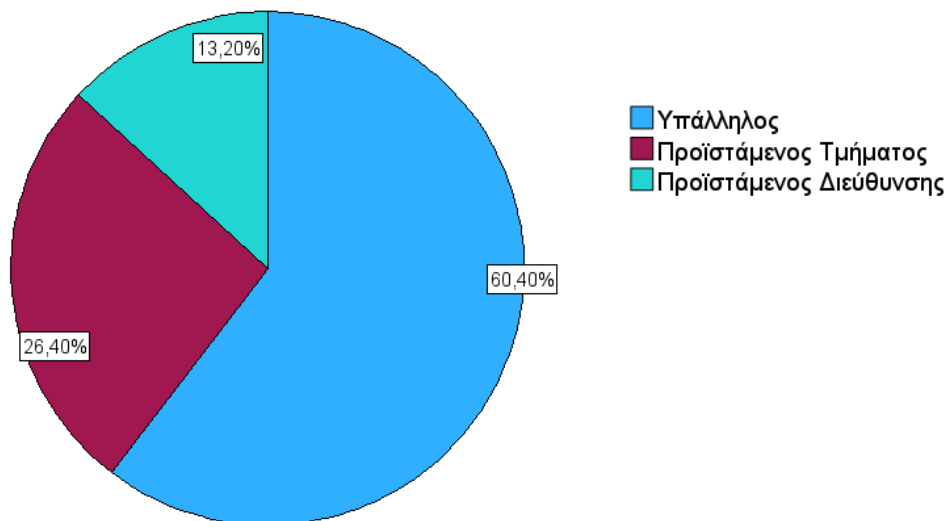
Η συμμετοχή των δημοτικών υπαλλήλων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ανά υπηρεσία περιγράφεται στον Γράφημα 4.6.



Γράφημα 4.6. Υπηρεσία που εργάζεστε

Θέση που κατέχει στον Δήμο

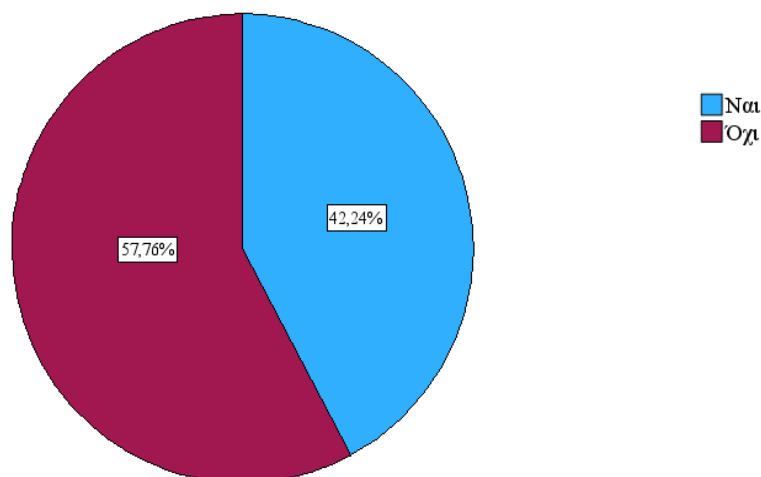
Τέλος, το 60,4% (N=183) των απαντήσεων προήλθαν από υπαλλήλους, το 26,4% (N=80) από προϊσταμένους τμήματος και το 13,2% (N=40) από προϊσταμένους διεύθυνσης ΟΤΑ Α' βαθμού. (Γράφημα 4.7.)



Γράφημα 4.7. Θέση Εργαζομένου στον Δήμο

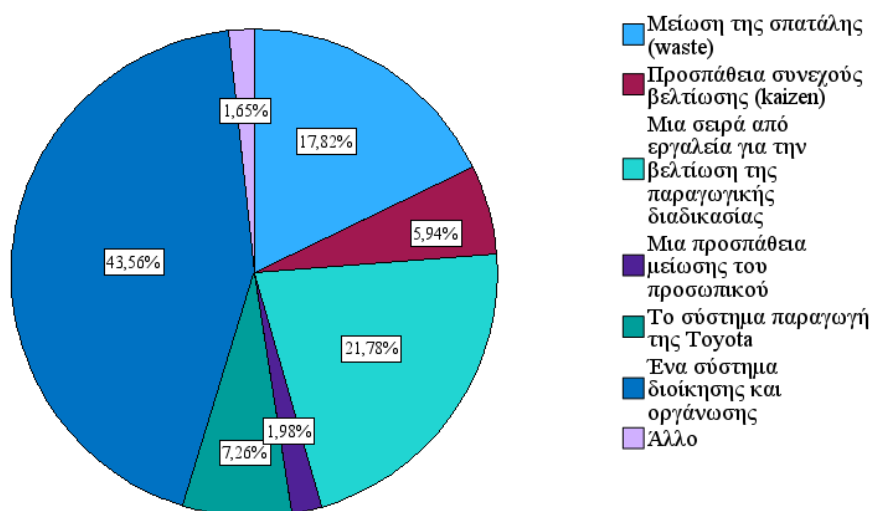
✓ Γνώση Λιτής Διοίκησης

Στο δεύτερο μέρος, από την ερώτηση 8 προκύπτει ότι το ποσοστό συμμετεχόντων που γνωρίζει την έννοια της λιτής διοίκησης (lean management) ανέρχεται στο 42,2% (N=128) ενώ το ποσοστό αυτών που δεν γνωρίζουν την έννοια της λιτής διοίκησης είναι ίσο με 57,8% (N=175). (Γράφημα 4.8.)



Γράφημα 4.8. Γνωρίζετε τι σημαίνει λιτή διοίκηση (lean management)

Στην ερώτηση 9, «Τι πιστεύεται ότι είναι η λιτή διοίκηση (lean management);», το 43,6% (N=132) απάντησε ένα σύστημα διοίκησης και οργάνωσης, ενώ το 21,8% (N=66) θεωρούν ότι είναι μια σειρά από εργαλεία για την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας. Το 17,8% (N=54) θεωρεί ότι διαδικασία μείωσης της σπατάλης (waste), ενώ μόλις το 2% (N=6) θεωρεί ότι είναι μια προσπάθεια μείωσης του προσωπικού. (Γράφημα 4.9.)



Γράφημα 4.9. Τι πιστεύετε ότι είναι η λιτή διοίκηση (lean management)

✓ Εργαλεία και Διαδικασίες

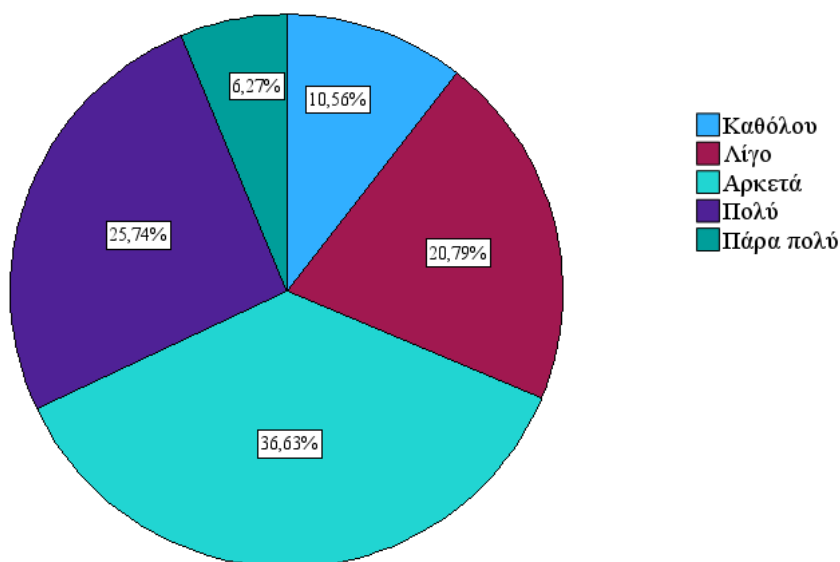
Το τρίτο μέρος με τη σειρά του χωρίζεται σε τέσσερα υπομέρη.

1. Προτυποποίηση Διαδικασιών

Χωρίς πρότυπα είναι δύσκολο να ελεγχθούν και να βελτιστοποιηθούν οι διαδικασίες εντός του οργανισμού (Womack and Jones, 2003). Ωστόσο, η τυποποίηση των υπηρεσιών είναι κάτι που είναι δύσκολο να εφαρμοστεί (Andersson & Sjoblom, 2011) και είναι δύσκολο να κατανοηθεί η σχέση μεταξύ τυποποίησης και ευελιξίας (Maleyeff, 2006). Αυτό είναι το παράδοξο της λιτής: πώς να τυποποιηθούν οι διαδικασίες σε μεγάλο βαθμό ώστε να μην επηρεαστεί η ευελιξία. Υπάρχει ανάγκη ευελιξίας επειδή υπάρχει μεγάλη μεταβλητότητα στις απαιτήσεις των πολιτών.

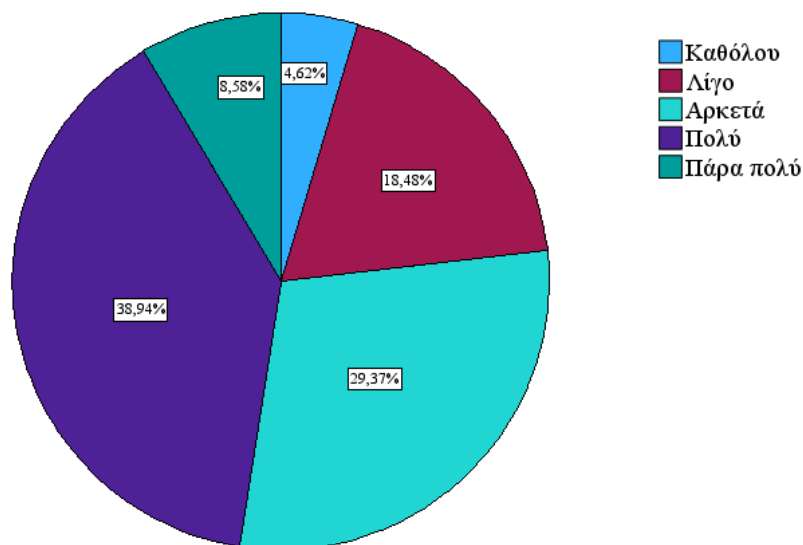
Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 10, 11 και 12, τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Στην ερώτηση 10, σε ποιο βαθμό υπάρχει πρότυπη διαδικασία της εργασίας σας, το 36,6% (N=111) απάντησε *Αρκετά*, το 25,7% (N= 78) απάντησε *Πολύ*, ενώ μόλις το 6,3% (N= 19) απάντησε *Πάρα πολύ*. (Γράφημα 4.10)



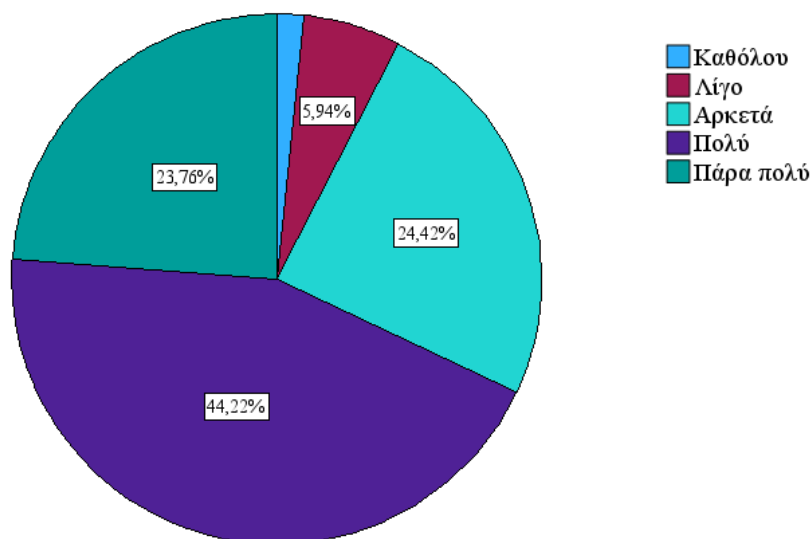
Γράφημα 4.10. Σε ποιο βαθμό υπάρχει πρότυπη διαδικασία της εργασίας σας

Στην ερώτηση 11, σε ποιο βαθμό ο τρόπος εργασίας είναι ευέλικτος και παρέχει τη δυνατότητα κάλυψης των διαφορετικών αναγκών των πολιτών, το 38,9% (N=118) απάντησε *Πολύ*, το 29,4% (N= 89) απάντησε *Αρκετά*, ενώ μόλις το 4,6% (N= 14) απάντησε *Καθόλου*. (Γράφημα 4.11)



Γράφημα 4.11. Σε ποιο βαθμό ο τρόπος εργασίας είναι ευέλικτος και παρέχει τη δυνατότητα κάλυψης των διαφορετικών αναγκών των πολιτών

Στην ερώτηση 12, σε ποιο βαθμό αντιμετωπίζετε τις ανάγκες των πολιτών και παράγεται η υπηρεσία στον σωστό χρόνο, το 44,2% (N=134) απάντησε *Πολύ*, το 24,4% (N= 74) απάντησε *Αρκετά*, ενώ μόλις το 1,7% (N= 5) απάντησε *Καθόλου*. (Γράφημα 4.12)



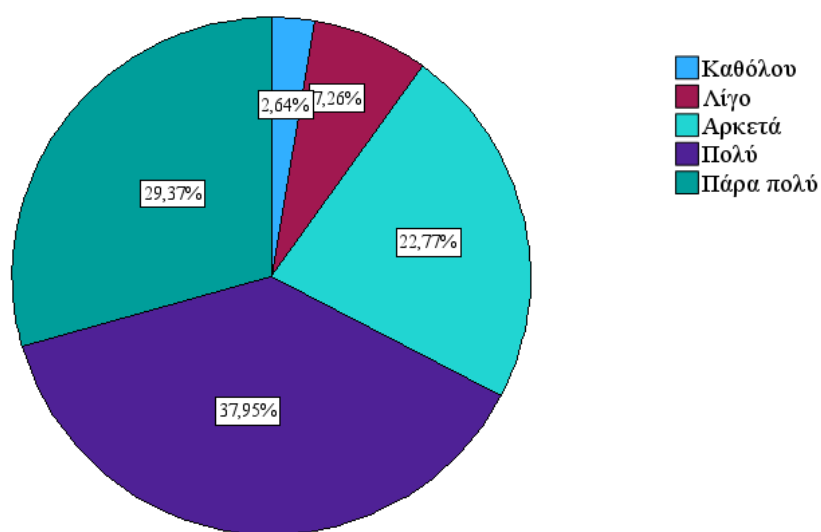
Γράφημα 4.12. Σε ποιο βαθμό αντιμετωπίζετε τις ανάγκες των πολιτών και παράγεται η υπηρεσία στον σωστό χρόνο

2. Διαδικασίες και Σύστημα

Η καταγραφή των διαφορετικών διαδικασιών σε ένα σύστημα είναι κρίσιμο στοιχείο του λιτού τρόπου σκέψης (Womack et al, 2003). Είναι σημαντική η κατανόηση του τρόπου που όλα τα διαφορετικά μέρη συνδέονται μεταξύ τους και πως επηρεάζουν την αξία για τον πελάτη (πολίτη). Οι κύριες διαδικασίες είναι οι διαδικασίες που προσφέρουν αξία στον πελάτη. Οι υποστηρικτικές διαδικασίες είναι αυτές που υποστηρίζουν την κύρια διαδικασία και είναι απαραίτητες για τη διατήρηση ολόκληρου του συστήματος. (Liker, 2004· Womack and Jones, 2003)

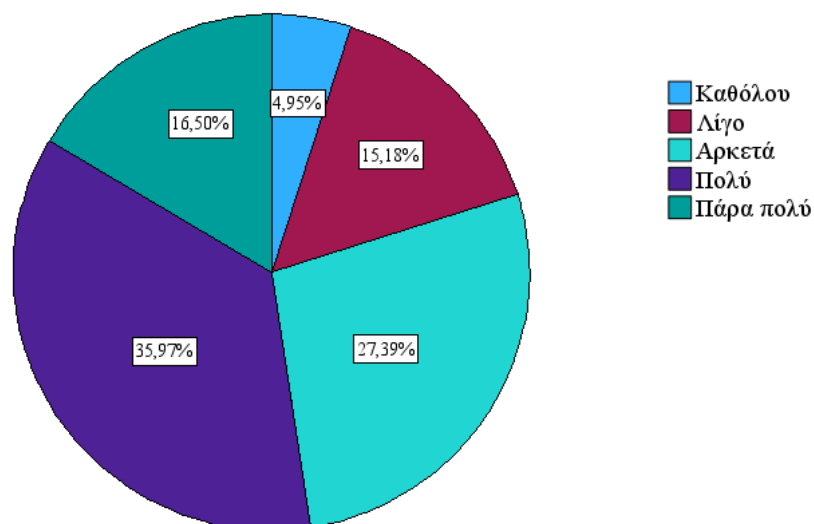
Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 13, 14 και 15, τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Στην ερώτηση 13, σε ποιο βαθμό εργάζεστε για την παραγωγή ροής στις διαδικασίες σας, το 38,0% (N=115) απάντησε *Πολύ*, το 29,4% (N= 89) απάντησε *Πάρα Πολύ*, ενώ μόλις το 2,6% (N= 8) απάντησε *Καθόλου*. (Γράφημα 4.13)



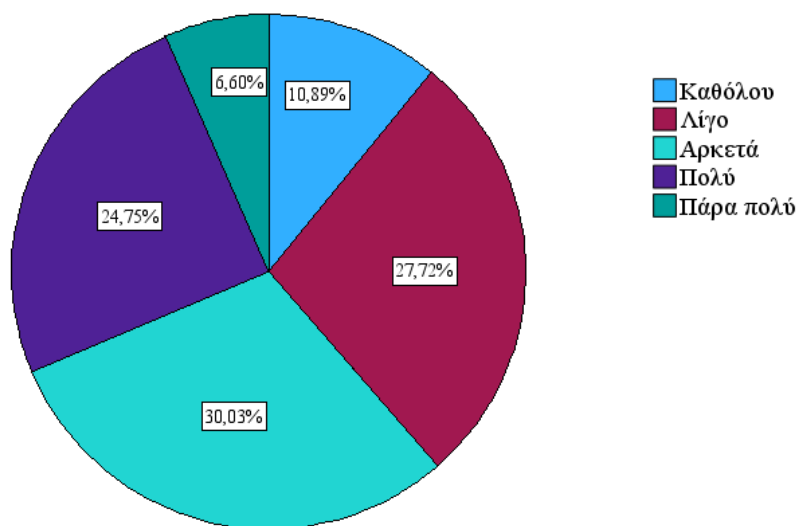
Γράφημα 4.13. Σε ποιο βαθμό εργάζεστε για την παραγωγή ροής στις διαδικασίες σας

Στην ερώτηση 14, σε ποιο βαθμό έχετε καταγράψει τις κύριες διαδικασίες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες αυτών, το 36,0% (N=109) απάντησε *Πολύ*, το 27,4% (N= 83) απάντησε *Αρκετά*, ενώ μόλις το 5,0% (N= 15) απάντησε *Καθόλου*. (Γράφημα 4.14)



Γράφημα 4.14. Σε ποιο βαθμό έχετε καταγράψει τις κύριες διαδικασίες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες αυτών

Στην ερώτηση 15, σε ποιο βαθμό έχουν συμμετάσχει οι υπάλληλοι στην καταγραφή των διαδικασιών, το 30,0% (N=91) απάντησε *Αρκετά*, το 27,7% (N= 84) απάντησε *Λίγο*, ενώ μόλις το 6,6% (N= 20) απάντησε *Πολύ*. (Γράφημα 4.15)



Γράφημα 4.15. Σε ποιο βαθμό έχουν συμμετάσχει οι υπάλληλοι στην καταγραφή των διαδικασιών

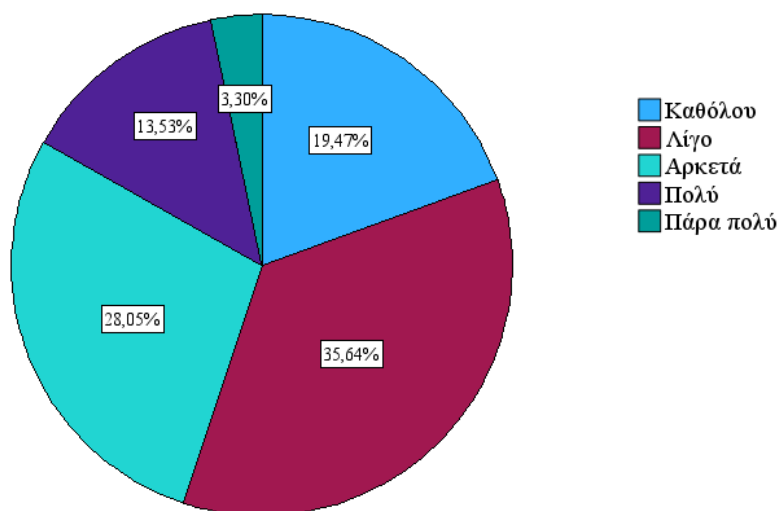
3. Υπάλληλοι

Το κλειδί για πιο αποτελεσματική εργασία είναι η εκμετάλλευση των εγγενών δυνάμεων και της δημιουργικότητας των εργαζομένων με συστηματικό τρόπο. Οι εργαζόμενοι έχουν την ικανότητα, μπορούν να μάθουν πώς να σκέφτονται ανεξάρτητα, έχουν την ικανότητα να βλέπουν τις καταστάσεις από διαφορετική οπτική γωνία και έχουν μια ανοιχτόμυαλη προσέγγιση. (Andersson & Sjoblom, 2011)

Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλύτερα τις διαδικασίες και επομένως είναι αυτοί που είναι οι καταλληλότεροι για να υποβάλουν προτάσεις βελτίωσης και η πρότασή τους πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη (Womack, Jones and Roos, 1990).

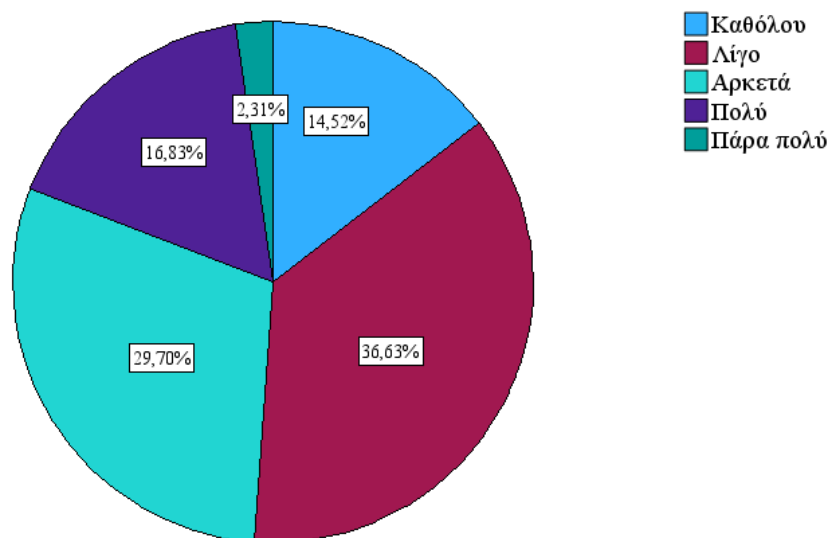
Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 16, 17, 18, 19, 20 και 21 τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Στην ερώτηση 16, σε ποιο βαθμό δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να αλλάζουν κάτι που δεν τους αρέσει, το 35,6% (N=108) απάντησε *Λίγο*, το 29,1% (N= 85) απάντησε *Αρκετά*, ενώ μόλις το 3,3% (N= 10) απάντησε *Πάρα Πολύ*. (Γράφημα 4.16)



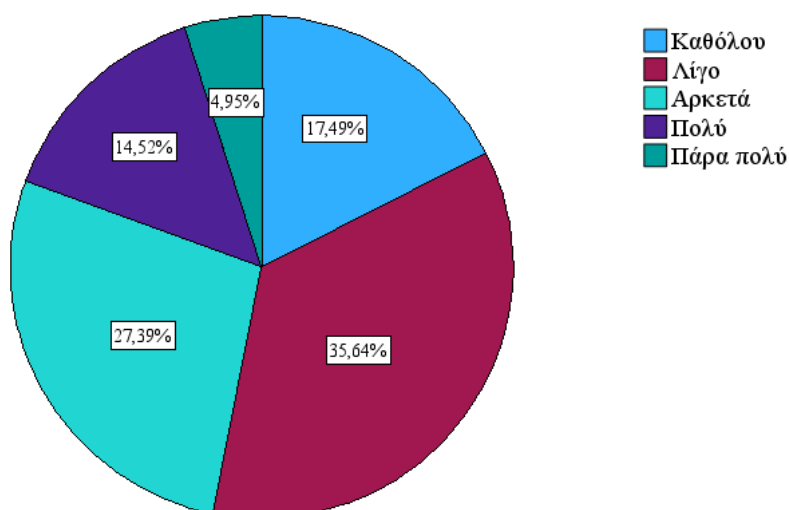
Γράφημα 4.16. Σε ποιο βαθμό δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να αλλάζουν κάτι που δεν τους αρέσει

Στην ερώτηση 17, σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους υπαλλήλους να τροποποιούν και να επηρεάζουν την εργασία τους, το 36,6% (N=111) απάντησε *Λίγο*, το 29,7% (N= 90) απάντησε *Αρκετά*, ενώ μόλις το 2,3% (N= 7) απάντησε *Πάρα Πολύ*. (Γράφημα 4.17)



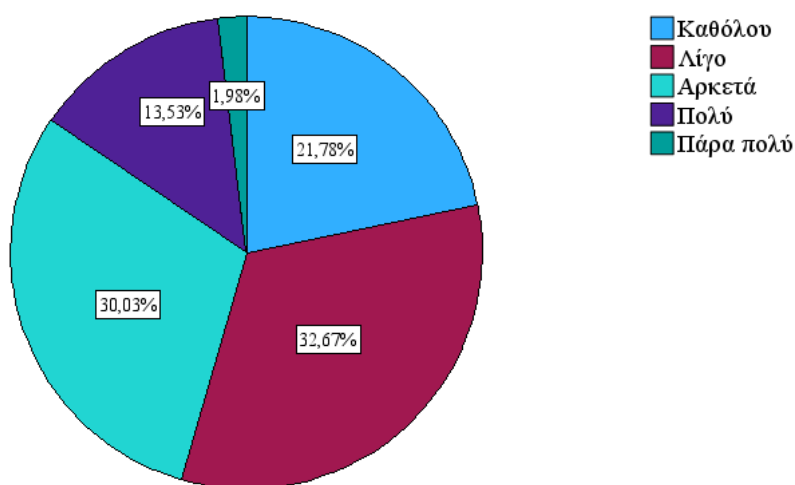
Γράφημα 4.17. Σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους υπαλλήλους να τροποποιούν και να επηρεάζουν την εργασία τους

Στην ερώτηση 18, σε ποιο βαθμό παρέχεται στους υπαλλήλους συνεχής εκπαίδευση στην καθημερινή εργασία τους, το 35,6% (N=108) απάντησε *Λίγο*, το 27,4% (N= 83) απάντησε *Αρκετά*, ενώ μόλις το 5,0% (N= 15) απάντησε *Πάρα Πολύ*. (Γράφημα 4.18)



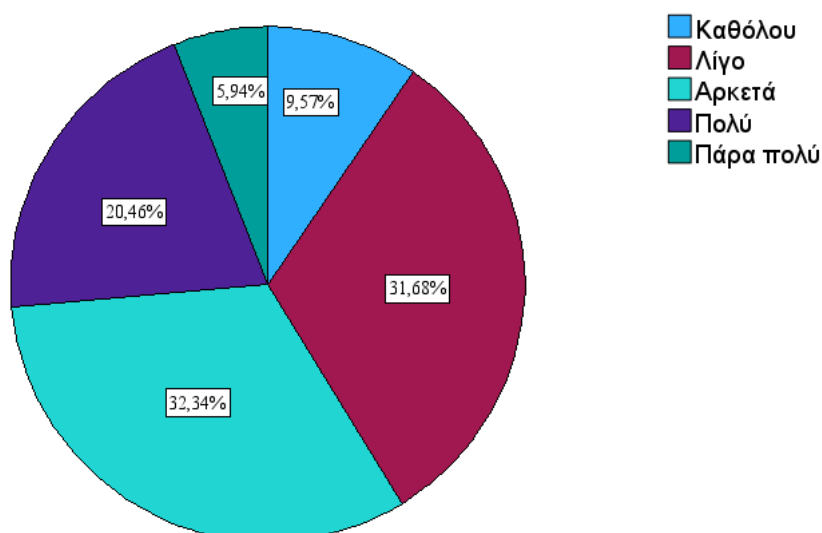
Γράφημα 4.18. Σε ποιο βαθμό παρέχεται στους υπαλλήλους συνεχής εκπαίδευση στην καθημερινή εργασία τους.

Στην ερώτηση 19, σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους υπαλλήλους να αποφασίζουν μόνοι τους χωρίς τη συμβουλή των ανωτέρων, το 32,7% (N=99) απάντησε *Λίγο*, το 30,0% (N= 91) απάντησε *Αρκετά*, ενώ μόλις το 2,0% (N= 6) απάντησε *Πάρα Πολύ*. (Γράφημα 4.19)



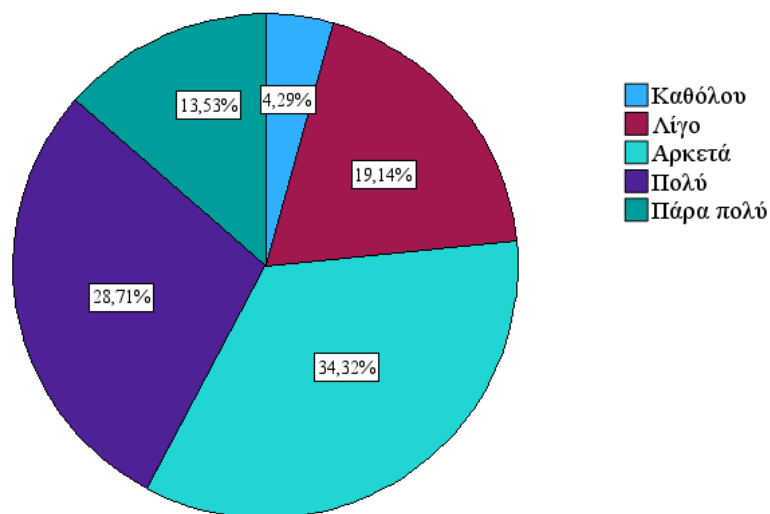
Γράφημα 4.19. Σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους υπαλλήλους να αποφασίζουν μόνοι τους χωρίς τη συμβουλή των ανωτέρων

Στην ερώτηση 20, σε ποιο βαθμό οι υπάλληλοι αναφέρουν τα λάθη τους, το 32,3% (N= 98) απάντησε *Αρκετά*, το 31,7% (N=96) απάντησε *Λίγο*, ενώ το 5,9% (N= 18) απάντησε *Πάρα Πολύ*. (Γράφημα 4.20)



Γράφημα 4.20. Σε ποιο βαθμό οι υπάλληλοι αναφέρουν τα λάθη τους

Στην ερώτηση 21, σε ποιο βαθμό υπάρχει συνεργασία με όλα τα τμήματα, το 34,3% (N=104) απάντησε *Αρκετά*, το 28,7% (N= 87) απάντησε *Πολύ*, ενώ μόλις το 4,3% (N= 13) απάντησε *Καθόλου*. (Γράφημα 4.21)



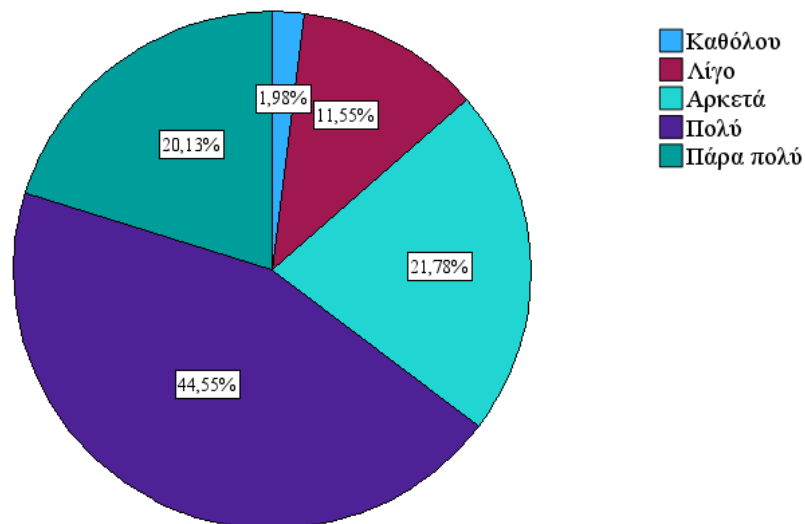
Γράφημα 4.21. Σε ποιο βαθμό υπάρχει συνεργασία με όλα τα τμήματα.

4. Συνεχής Βελτίωση (σε σχέση με την εργασία)

Η δημιουργία μιας οργανωσιακής μάθησης αφορά την ανάπτυξη μιας κουλτούρας για τις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών όπου όλοι επιθυμούν και προσπαθούν να κάνουν βελτιώσεις και να δημιουργήσουν μια θετική στάση απέναντι στη μάθηση (Womack and Jones, 2003). Μέσα από ένα ανοιχτό και ασφαλές περιβάλλον, τα προβλήματα μπορούν να συζητηθούν και να εντοπιστούν, ώστε τα ίδια λάθη να αποφευχθούν στο μέλλον. Αυτό ωθεί επίσης τους υπαλλήλους να κάνουν προτάσεις για αλλαγές και βελτιώσεις. (Liker, 2004· Womack and Jones, 2003).

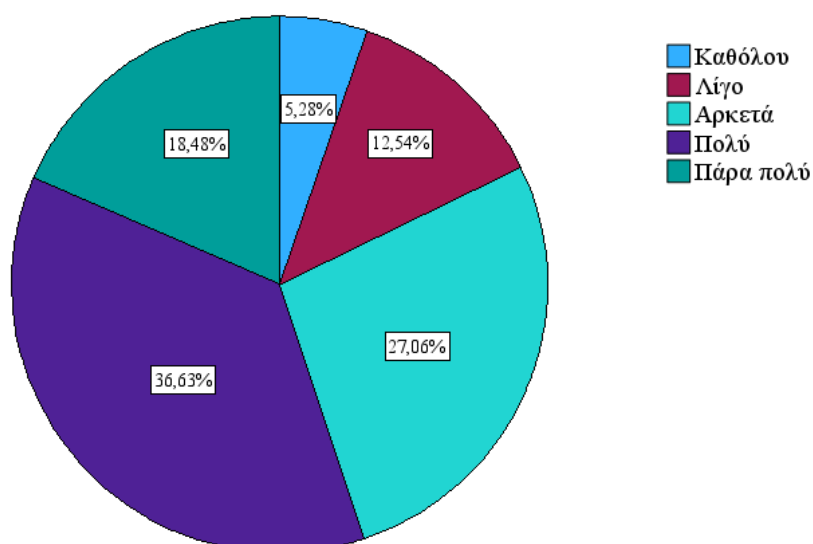
Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 22, 23, 24, 25, 26 και 27, τα αποτελέσματα είναι τα εξής:

Στην ερώτηση 22, σε ποιο βαθμό λαμβάνετε το λάθος που συμβαίνει στην εργασία ως μια ευκαιρία για βελτίωση των ήδη υπάρχουσών διαδικασιών, το 44,6% (N=135) απάντησε *Πολύ*, το 21,8% (N= 66) απάντησε *Αρκετά*, ενώ μόλις το 2,0% (N= 6) απάντησε *Καθόλου*. (Γράφημα 4.22)



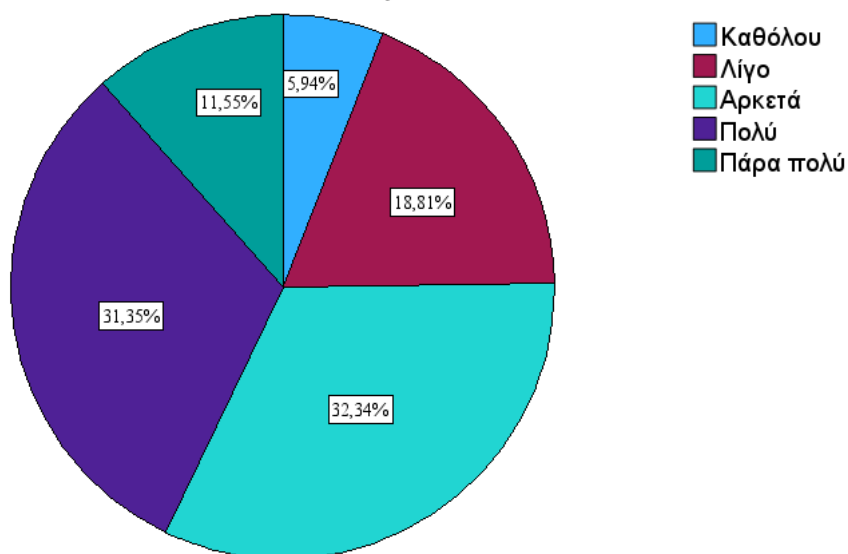
Γράφημα 4.22. Σε ποιο βαθμό λαμβάνετε το λάθος που συμβαίνει στην εργασία ως μια ευκαιρία για βελτίωση των ήδη υπάρχουσών διαδικασιών

Στην ερώτηση 23, σε ποιο βαθμό υπάρχει ενδιαφέρον για την υπηρεσία και την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη της, το 36,6% (N=111) απάντησε *Πολύ*, το 27,1% (N= 82) απάντησε *Αρκετά*, ενώ μόλις το 5,3% (N= 16) απάντησε *Καθόλου*. (Γράφημα 4.23)



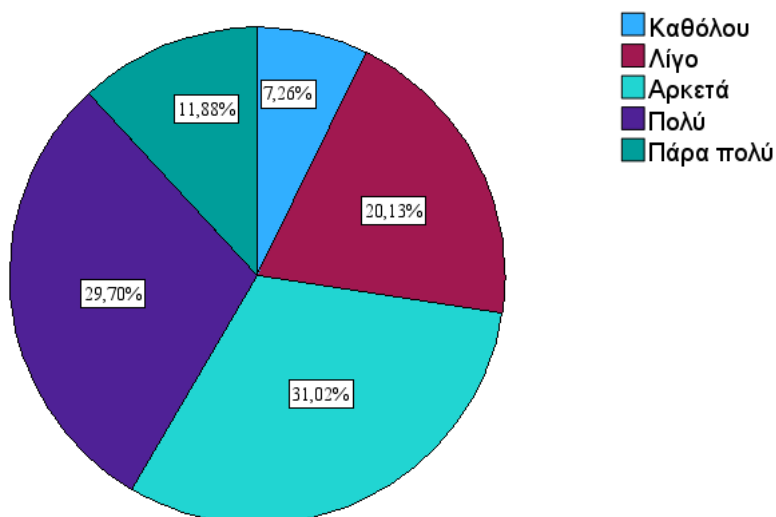
Γράφημα 4.23. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ενδιαφέρον για την υπηρεσία και την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη της.

Στην ερώτηση 24, σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και εφαρμόζονται νέες βελτιωμένες διαδικασίες, το 32,3% (N=98) απάντησε *Αρκετά*, το 31,4% (N= 95) απάντησε *Πολύ*, ενώ μόλις το 5,9% (N= 18) απάντησε *Καθόλου*. (Γράφημα 4.24)



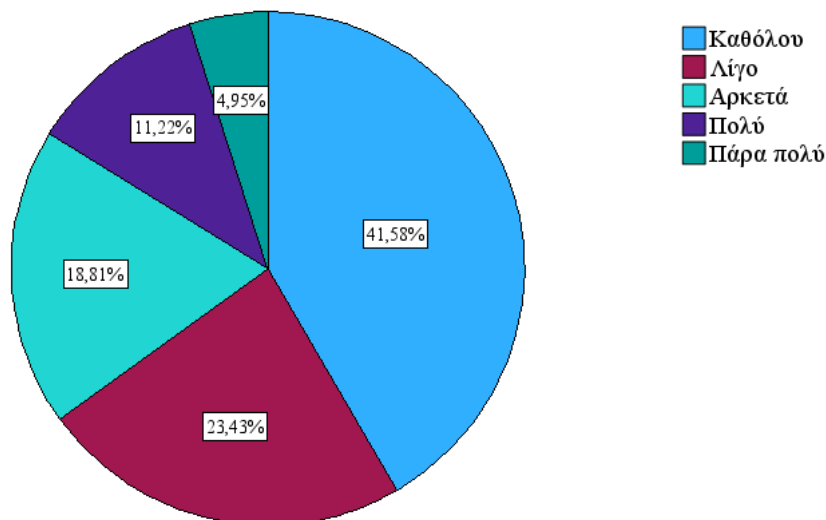
Γράφημα 4.24. Σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και εφαρμόζονται νέες βελτιωμένες διαδικασίες

Στην ερώτηση 25, σε ποιο βαθμό αναπτύσσετε πρακτικές που έχουν ως στόχο την εξάλειψη της σπάταλης, το 31,0% (N=94) απάντησε *Αρκετά*, το 29,7% (N= 90) απάντησε *Πολύ*, ενώ μόλις το 7,3% (N= 22) απάντησε *Καθόλου*. (Γράφημα 4.25)



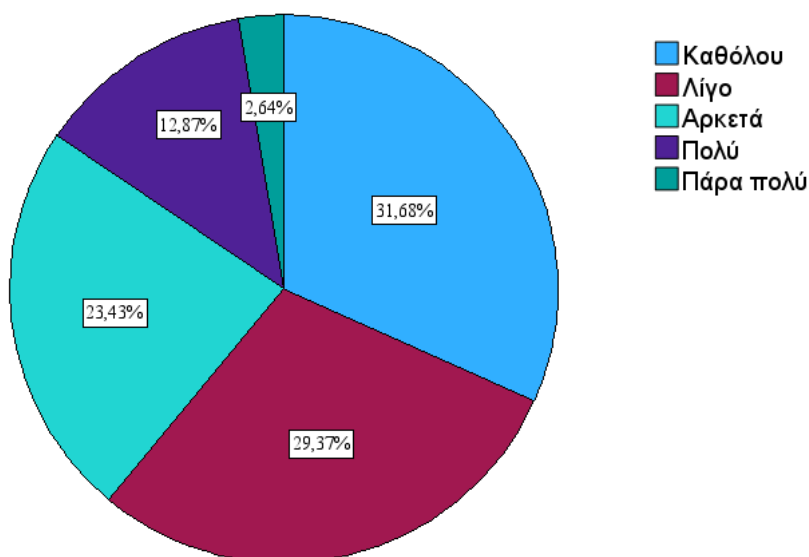
Γράφημα 4.25. Σε ποιο βαθμό αναπτύσσετε πρακτικές που έχουν ως στόχο την εξάλειψη της σπάταλης

Στην ερώτηση 26, σε ποιο βαθμό έχουν εξασφαλιστεί οι διαδικασίες που ακολουθείτε, μέσω πιστοποιήσεων (πχ. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, κλπ), το 41,6% (N=126) απάντησε *Καθόλου*, το 23,4% (N= 71) απάντησε *Λίγο*, ενώ μόλις το 5,0% (N= 15) απάντησε *Πάρα Πολύ*. (Γράφημα 4.26)



Γράφημα 4.26. Σε ποιο βαθμό έχουν εξασφαλιστεί οι διαδικασίες που ακολουθείτε, μέσω πιστοποιήσεων (πχ. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, κλπ)

Στην ερώτηση 27, σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε εργαλεία για να επιλύσετε προβλήματα στην ρίζα τους (root cause analysis), το 31,7% (N=96) απάντησε *Καθόλου*, το 29,4% (N= 89) απάντησε *Λίγο*, ενώ μόλις το 2,6% (N= 8) απάντησε *Πάρα πολύ*. (Γράφημα 4.27)



Γράφημα 4.27. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε εργαλεία για να επιλύσετε προβλήματα στην ρίζα τους (root cause analysis)

4.3. Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Για τον έλεγχο σημαντικότητας και προκειμένου να εξάγουμε αξιόπιστα συμπεράσματα που αφορούν τον πληθυσμό, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος χ^2 .

Ο έλεγχος χ^2 αφορά τη διαπίστωση της ύπαρξης στατιστικής εξάρτησης ή ανεξαρτησίας δύο διακριτών μεταβλητών. Κατά τον έλεγχο χ^2 , ελέγχεται η μηδενική υπόθεση ότι οι δύο μεταβλητές είναι στατιστικά ανεξάρτητες μεταξύ τους έναντι της εναλλακτικής ότι οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες. Ένα η στάθμη σημαντικότητας του ελέγχου [Asymp.Sig (2-sided)] είναι $p < 0,05$ απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση της ανεξαρτησίας. Εάν το p είναι μεγαλύτερο ή ίσο του 0,05, δεν μπορούμε να απορρίψουμε την μηδενική υπόθεση (Ζαφειρόπουλος, 2015, σελ.229-230).

Στην παρούσα έρευνα, μετά από τον έλεγχο χ^2 , βρέθηκαν τα κάτωθι:

Με την έννοια της λιτής διοίκησης είναι περισσότερο εξοικειωμένοι οι εργαζόμενοι σε θέση ευθύνης του ΟΤΑ, χωρίς ωστόσο να υπάρχει άμεση εξάρτηση της θέσης με την γνώση αυτή καθαυτή.

Ωστόσο, η αντίληψη ότι η λιτή διοίκηση είναι ένα σύστημα διοίκησης και οργάνωσης που εστιάζει στη μείωση της σπατάλης στον οργανισμό εμφανίζεται να εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων.

Στις ερωτήσεις που αφορούν την προτυποποίηση των διαδικασιών, και σε σχέση με τις διευθύνσεις και τα τμήματα των ΟΤΑ, υπάρχει έντονη διαφοροποίηση της Διεύθυνσης/Τμήμα ΚΕΠ, όπως είναι αναμενόμενο καθώς είναι η μοναδική Υπηρεσία εντός των ΟΤΑ που σχεδόν όλες οι αρμοδιότητες της έχουν ενσωματωθεί σε ψηφιακές διαδικασίες.

Όσο περισσότερους υπαλλήλους έχει ένας Δήμος, τόσο περισσότερο ευέλικτος είναι ο τρόπος εργασίας των υπαλλήλων του, παρέχοντας ταυτόχρονα τη δυνατότητα κάλυψης των διαφορετικών αναγκών των πολιτών και παράγοντας την υπηρεσία που ζητείται στον σωστό χρόνο.

Η καταγραφή των κύριων και υποστηρικτών διαδικασιών φαίνεται να είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται από όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, ενώ η παραγωγή ροής στις διαδικασίες είναι ένας βασικός στόχος κυρίως των Διευθύνσεων/Τμημάτων Διοικητικών Υπηρεσιών, Οικονομικών Υπηρεσιών και ΚΕΠ των ΟΤΑ.

Οι μεγαλύτερες διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των συμμετεχόντων εμφανίζονται στις ερωτήσεις που αφορούν τους υπαλλήλους. Όσο πιο χαμηλά στην ιεραρχία είναι ο συμμετέχοντας υπάλληλος τόσο πιο λίγο μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο εργασίας του ώστε να βελτιωθεί ή να αλλάξει κάτι. Παρόλα αυτά, από τις συσχετίσεις προκύπτει ότι η συνεχής εκπαίδευση στην καθημερινή εργασία παρέχεται σε όλες τις βαθμίδες εργαζομένων.

Μεγάλο ποσοστό των συμμετεχόντων υπαλλήλων ανέφερε ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.

Τέλος, σε όλες τις διευθύνσεις των ΟΤΑ, με οποιοδήποτε συνολικό αριθμό υπαλλήλων, τα λάθη της εργασίας αποτελούν ευκαιρία για τη βελτίωση των ήδη υπάρχουσών διαδικασιών, χωρίς ωστόσο να χρησιμοποιούνται εργαλεία για την επίλυση των προβλημάτων που πιθανόν προκαλούν αυτά τα λάθη, στη ρίζα τους (root cause analysis).

Κεφάλαιο 5°. Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις

5.1. Συζήτηση – Συμπεράσματα

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας συντάχθηκε ένα ερωτηματολόγιο είκοσι επτά κλειστών ερωτήσεων και στάλθηκε ηλεκτρονικά στις κεντρικές υπηρεσίες των τριακοσίων τριάντα δύο δήμων της ελληνικής επικράτειας. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν ανέρχονται στις τριακόσιες τρεις.

Σκοπός της έρευνας ήταν η εκτίμηση του επιπέδου γνώσης και κατανόηση της έννοιας της λιτής διοίκησης και ο βαθμός εφαρμογής της από τους υπαλλήλους των ΟΤΑ.

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε ότι η έννοια της λιτής διοίκησης δεν είναι άγνωστη στους υπαλλήλους των ΟΤΑ, χωρίς ωστόσο να είναι και διαδεδομένη. Κυρίως υπάλληλοι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού τίτλου απάντησαν θετικά, αντιστοιχώντας την έννοια της λιτής διοίκησης με ένα σύστημα διοίκησης και οργάνωσης με στόχο τη μείωση της σπατάλης.

Γενικά, εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό πρακτικές λιτής διοίκησης στους ΟΤΑ, όπως είναι οι καταγραφή κύριων και υποστηρικτικών διαδικασιών, η προτυποποίηση, η εργασία στο σωστό χρόνο και η δημιουργία αξίας για τον πολίτη, η συνεργασία των τμημάτων και η βελτίωση μέσω των λαθών.

Ωστόσο, η εφαρμογή αυτών των πρακτικών δεν γίνεται στα πλαίσια μιας ευρύτερης εφαρμογής λιτής διοίκησης στους ΟΤΑ. Συνήθως προκύπτει από νομοθετικές ρυθμίσεις, κανόνες καλής συμπεριφοράς του υπαλλήλου και προσωπική προσπάθεια. Όσο πιο χαμηλά στην ιεραρχική βαθμίδα βρίσκεται ο υπάλληλος, τόσο πιο μικρή συμβολή έχει στη βελτίωση και προτυποποίηση των διαδικασιών του ΟΤΑ.

Στη λιτή διοίκηση, οι υπάλληλοι είναι σημαντικοί. Πρέπει να αισθάνονται ενδυναμωμένοι και αφοσιωμένοι (Andersson & Sjoblom, 2011). Πρέπει, επίσης, να γίνεται προσπάθεια αναβάθμισης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους, γεγονός που απαιτεί εστίαση στην μακροχρόνια απασχόληση, την καθημερινή κατάρτιση και τα εκπαιδευτικά συστήματα αξιολόγησης (Womack et al, 2003).

Τέλος, από την έρευνα προκύπτει ότι παρόλο που υπάρχουν ενδείξεις βελτίωσης μέσω διόρθωσης των λαθών των υπαλλήλων των ΟΤΑ, δεν χρησιμοποιείται κάποιο εργαλείο για την επίλυση των προβλημάτων που τα προκαλούν στη ρίζα τους (root cause analysis). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση των πιθανοτήτων να επαναληφθούν τα λάθη στο μέλλον, και να δημιουργηθούν ανεπίλυτα προβλήματα.

5.2. Περιορισμοί – Προτάσεις

Η έρευνα ήταν ανώνυμη και παραλήφθηκε επαρκής αριθμός απαντήσεων ώστε να θεωρηθεί αντικειμενική και αξιόπιστη. Ωστόσο, το δείγμα των συμμετεχόντων υπαλλήλων ήταν μικρό σε σχέση με το σύνολο των δημοτικών υπαλλήλων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού, στην Ελλάδα.

Επίσης, στην παρούσα έρευνα συμμετείχε πολύ μικρό δείγμα από υπηρεσίες όπως η Δημοτική Αστυνομία, η Υπηρεσία Καθαριότητας & Ανακύκλωσης και η Υπηρεσία Περιβάλλοντος & Πρασίνου. Επειδή σε αυτές τις υπηρεσίες, οι υπάλληλοι γραφείου περιορίζονται σε δυο-τρία άτομα ενώ οι υπόλοιποι εργάζονται σε εξωτερική υπηρεσία, η πρόσβαση σε υπηρεσιακό ηλεκτρονικό υπολογιστή είναι δύσκολη, ώστε να μπορούν να συμπληρώσουν το on-line ερωτηματολόγιο που στάλθηκε υπηρεσιακά.

Επιπλέον, επειδή το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στις κεντρικές υπηρεσίες των ΟΤΑ, όπως είναι το Γραφείο Δημάρχου και το Πρωτόκολλο, εναπόκειται στην διακριτική ευχέρεια του αρμόδιου υπαλλήλου να προωθήσει το ερωτηματολόγιο στους λοιπούς.

Κατά τη διάρκεια της παρούσας έρευνας, εκφράστηκε έντονο ενδιαφέρον από συμμετέχοντες που θέλησαν να ενημερωθούν περισσότερο για την λιτή διοίκηση, καθώς και πως η εφαρμογή της μπορεί να βελτιώσει την υπάρχουσα κατάσταση.

Η λιτή διοίκηση είναι μια έννοια πολύπλοκη και πολύπλευρη, και υπάρχουν στοιχεία της τα οποία στην παρούσα έρευνα πολύ πιθανόν δεν αναφέρθηκαν καθόλου, εξαιτίας του γεγονότος ότι ο ορισμός της είναι ασαφής (Hines et al, 2011).

Ωστόσο, αυτή η έρευνα μπορεί να αποτελέσει την απαρχή για μελλοντικές έρευνες, με περισσότερη εξειδίκευση στο αντικείμενο. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να μελετήσουν το βαθμό εφαρμογής λιτής διοίκησης σε συγκεκριμένες υπηρεσίες στο

σύνολο των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού, στην Ελλάδα, καθώς επίσης και να γίνουν μελέτες περίπτωσης συγκεκριμένων Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού, ειδικότερα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Alford, J. (2002), "Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective", *Public Administration Review*, 62 (3), pp. 337–346. doi:10.1111/1540-6210.00183.
- Andersson, O. and Sjoblom, E. (2011), *Lean in Swedish municipalities*, Bachelor Thesis, University of Gothenburg
- Bakar, N. A. A., Mat, T. Z. T., Fahmi, F. M. and Urus, S. T. (2017), "Lean management practises and its effect on Malaysian Local Government performance", *Asia - Pasific Management Accounting Journal*, 12(2), pp. 79-104.
- Begam, S. M., and Swamynathan, R. (2013), "Lean Management Tools and Techniques: A Literature Review for Manufacturing Firms and Employees", *International Journal of Research in Management Sciences*, 1 (2), pp.11-17.
- Bhatia, N. and J. Drew (2007), 'Applying Lean Production to the Public Sector', *McKinsey Quarterly*. Προσπελάστηκε στις 27 Ιανουαρίου 2021, Διαθέσιμο στο: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/applying-lean-production-to-the-public-sector#/>
- Bonavia, T. and Marin-Garcia, J. A. (2011), "Integrating human resource management into lean production and their impact on organizational performance", *International Journal of Manpower*, 32 (8), pp. 923-938.
- Box, R. C. (1999), "Running Government Like a Business: Implications fro Public Administration Theory and Practice", *American Review of Public Administration*, 29 (1), pp.19-43.
- Boyne, G. A. (2002), "Public and private management: what's the difference?", *Journal of Management Studies*, 39 (1), pp.97-122.
- Caiado, R. G. G., Carocha, D. M., Goulart, A. K., & Tortorella, G. L. (2020), Critical successes factors-based taxonomy for Lean Public Management: a systematic review", *Production*, 30 (4): e20200030. doi: 10.1590/0103-6513.20200030
- Drotz, E. (2014), *Lean in the Public Sector: Possibilities and Limitations*, Thesis No. 1677, Linkoping University.
- Emiliani, M. L. (1998), "Lean behaviors", *Management Decision*, 36(9), pp. 615-631.

- Erridge, A. and Murray, J. G. (1998), "The application of lean supply in local government: The Belfast experiments", *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 4 (4), p.p. 207-221.
- Fletcher, J. (2018), "Opportunities for lean six sigma in public sector municipalities", *International Journal of Lean Six Sigma*, 9 (1), pp. 256-267. doi: 10.1108/IJLSS-07-2017-0086.
- Fountain, J. E. (2001), "Paradoxes of public sector customer service", *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 14 (1), pp. 55–73. doi:10.1111/0952-1895.00151
- Goldenbaum-Gaber, D. and Rizenbach, R. (2013), "Implementing the Lean Approach in a Financial Organization", *TEFEN TRIBUNE*, Winter issue, pp.5-10.
- Greiling, D. (2005), "Performance measurement in the public sector: the German experience", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (7), pp. 551-567.
- Hicks, B. J. (2007), "Lean information management: Understanding and eliminating waste", *International Journal of Information Management*, 27 (4), p.p. 233-249.
- Hines, P., Found, P., Griffiths, G. and Harrison, R. (2011), *Staying Lean: Thriving, not Just Surviving*, New York: CRC Press. (2nd ed.)
- Hines, P., and Rich, N., 1997. "The seven value stream mapping tools". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 17 No.1, p.p.46-64.
- Hines, P., Holweg, M. and Rich, N. (2004), "Learning to evolve. A review of contemporary lean thinking", *International Journal of Operations & Production Management*, 24 (10), pp. 994-1011.
- Hines, P., Taylor, D. and Walsh, A. (2018), "The lean journey: have we got it wrong?", *Total Quality Management*, 31(3-4), pp. 389-406. doi:10.1080/14783363.2018.1429258
- Jaaron, A. and Backhouse, C., (2010), "Lean manufacturing in public services: prospects for value creation", *First International Conference*, 17-19 February 2010, IEES 2010, Geneva, Switzerland.
- Janssen, M. and Estevez, E. (2013), "Lean government and platform-based governance - Doing more with less", *Government Information Quarterly*, 30 (S1), pp. S1-S8.
- Jones, D. and Mitchell, A. (2006), *Lean thinking for the NHS, Report by the NHS Confederation*. Προσπελάστηκε στις 23 Οκτωβρίου 2022, Διαθέσιμο στο: <https://www.leanuk.org/wp-content/uploads/2020/03/Lean-Thinking-in-the-NHS-Daniel-T-Jones-and-Alan-Mitchell.pdf>

- Kadarova, J. and Demecko, M. (2016). "New approaches in Lean Management", *3rd Global Conference on Business, Economics, Management and Tourism*, 26-28 November 2015, Rome, Italy. doi: 10.1016/S2212-5671(16)30234-9
- Krings, D., Levine, D. and Wall, T. (2006), "Cover Story: The use of "lean" in Local Government", *Public Management*, September, pp. 12-17.
- Leslie, K. and Canwell, A. (2010). "Leadership at all levels: Leading public sector organizations in an age of austerity", *European Management Journal*, 28(4), pp.297-305.
- Liker, J. K. and Morgan, J. M. (2006), "The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development", *Academy of Management Perspectives*, 20 (2), pp. 5-20. doi: 10.5465/AMP.2006.20591002
- Liker, J.K. (2004), *The Toyota Way: 14 principles from the world's greatest manufacturer*, New York: McGraw - Hill
- Lukrafka, T. O., Silva, D. S. and Echeveste, M. (2020), "A geographic picture of Lean adoption in the public sector: Cases, approaches, and a refreshed agenda", *European Management Journal*, 38, pp. 506-517. doi: 10.1016/j.emj.2020.02.004
- Madsen, D. O., Risvik, S. and Stenheim, T. (2017), "The diffusion of Lean in the Norwegian municipality sector: An exploratory survey", *Cogent Business & Management*, 4:1411067. doi: 10.1080/23311975.2017.1411067
- Maleyeff, J. (2006), "Exploration of internal service systems using lean principles", *Management Decision*, 44 (5), pp. 674-689. doi: 10.1108/00251740610668914.
- Masters, K. I. A. (2009), *From New Public Management to Lean thinking: understanding and managing 'potentially avoidable failure induced demand'*, Ph.D. Thesis, University of Sussex.
- Minakova, A., Ya. and Koroleva, E. N. (2019), "Lean Management implementation at municipal level: opportunities, conditions, barriers", *17th International Scientific Conference "Problems of Enterprise Development: Theory and Practice"*, 26-27 November 2018, Samara, Russia. doi: 10.1051/shsconf/20196202003.
- Mungovan, P. (2009), "Lean Performance Management for Public Sector", *Oracle White Paper*, August 2009.
- Pascal, D. (2015), *Lean Production Simplified*, New York: CRC Press. (3rd ed.)
- Pedersen, E. R. G. and Huniche, M. (2011), "Negotiating Lean. The fluidity and solidity of new management technologies in the Danish public sector", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 (6), pp. 550-566, doi: 10.1108/17410401111150742.

- Poddighe, F., Lombrano, A. and Ianniello M. (2011), "Lean production and one-stop shop for municipal services", *Public Administration & Management*, 16 (1), pp.1-20.
- Radnor, Z. (2010), "Transferring lean into government", *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(3), pp. 11-428.
- Radnor, Z. and Boaden, R. (2008), "Editorial: Lean in public services - Panacea or paradox?", *Public Money & Management*, 28 (1), pp. 3-7.
- Radnor, Z. and Osborne, S. P. (2013), "Lean: a failed theory for public services?", *Public Management Review*, 15 (2), pp. 265-287. doi: 10.1080/14719037.2012.748820
- Radnor, Z. and Walley, P. (2008), "Learning to walk before we try to run: Adapting lean for the public sector", *Public Money & Management*, 28(1), pp.13-20.
- Radnor, Z., Walley, P., Stephens, A. and Bucci, G. (2006), *Evaluation of the Lean approach to business management and its use in the public sector*, Scottish Executive Social Research.
- Salonitis, K. (2015), *Change management for lean implementation*, Master thesis, Hellenic Open University.
- Salonitis, K. and Tsinopoulos, C. (2016). "Drivers and Barriers of Lean Implementation in the Greek Manufacturing Sector", *Procedia CIRP*, 57, pp. 189–194. doi: 10.1016/j.procir.2016.11.033
- Sayer, N.J. and Williams, B. (2007), *Lean for Dummies*, Hoboken NJ: Wiley Publishing Inc.
- Sikander, T. (2015), "A theoretical framework of Local Government", *International Journal of Humanities and Social Science*, 5 [6(1)], pp.171-176.
- Stone, K.B. (2012), "Four decades of lean: a systematic literature review", *International Journal of Lean Six Sigma*, 3 (2), pp.112-132.
- Suarez Barraza, M.F., Smith, T. and Dahlgaard-Park, S.M. (2009), "Lean-kaizen public service: an empirical approach to Spanish local governments", *The TQM Journal*, 21 (2), pp. 143-67.
- Thornton, K. and Nath, N. (2015). *Lean in New Zealand: Understanding the link between Accounting and Strategy*, Paper for NZMAC, Massey University.
- Thurer, M., Tomasevic, I., and Stevenson, M., 2017. "On the meaning of 'Waste': review and definition", *Production Planning & Control*, 18 (3), p.p.244-255.
- Tsasis, P. and Bruce-Barret, C. (2008), "Organizational change through Lean Thinking", *Health Services Management Research*, 21(3), pp. 192-198. doi: 10.1258/hsmr.2007.007023

- Waterman, J. and McCue, C. (2012), "Lean thinking within public sector purchasing department: the case of the U.K. public service", *Journal of Public Procurement*, 12 (4), pp. 505-527.
- Womack, J., Jones, D. and Roos, D. (1990), *The machine that changed the world*, New York: Macmillan Publishing Company
- Womack, J.P. and Jones, D.T. (2003), *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*, New York: Free Press
- Zefaj, E. (2017), "Lean Six Sigma based administration municipal services versus current ones: measuring the gap from civil servants perspective", *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8 (1), pp. 359-365.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία*., Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ. (2η εκδ.)
- Τασιοπούλου, Σ. (2022), *Η ανάπτυξη κουλτούρας Lean Management (Λιτής Διοίκησης). Η περίπτωση της Περιφέρειας Αττικής*, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Χαλικιάς, Μ. και Σαμαντά, Ε. (2016), *Εισαγωγή στη μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης επιστημονικών εργασιών*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

Νομοθεσία

Σύνταγμα της Ελλάδας

Νόμος περί συστάσεως των Δήμων (27.12.1833, ΦΕΚ 3/10-1-1834)

Νόμος ΔΝΖ (υπ' αριθ. 4057) (ΦΕΚ Α' 58/14-02-1912) "Περί συστάσεως δήμων και κοινοτήτων"

Νόμος 2539/1997 (ΦΕΚ Α' 244/04-12-1997) "Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης"

Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ Α' 44/11.02.2004) "Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις".

Νόμος 3463/2006 (ΦΕΚ Α' 114/08-06-2006) "Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων"

Νόμος 3852/2010 (ΦΕΚ Α' 87/07-06-2010) "Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης"

Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33/27-02-2016) "Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης,

προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις".

Νόμος 4555/2018 (ΦΕΚ Α' 133/19-07-2018) "Μεταρρύθμιση του θεσμικού πλαισίου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Εμβάθυνση της Δημοκρατίας Ενίσχυση της Συμμετοχής Βελτίωση της οικονομικής και αναπτυξιακής λειτουργίας των Ο.Τ.Α. [Πρόγραμμα «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι»] Ρυθμίσεις για τον εκσυγχρονισμό του πλαισίου οργάνωσης και λειτουργίας των ΦΟΔΣΑ Ρυθμίσεις για την αποτελεσματικότερη, ταχύτερη και ενιαία άσκηση των αρμοδιοτήτων σχετικά με την απονομή ιθαγένειας και την πολιτογράφηση Λοιπές διατάξεις αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών και άλλες διατάξεις"

Πρότυποι ΟΕΥ Δήμων, Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.. Προσπελάστηκε στις 20 Μαΐου 2022, Διαθέσιμο στο: https://www.eetaa.gr/index.php?tag=kal_oev

Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί χρησιμοποιείται ως ερευνητικό εργαλείο στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΛΙΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ», για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη «Δημόσια Διοίκηση», του Τμήματος Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου αυτού είναι η εκτίμηση του επιπέδου γνώσης και κατανόησης της έννοιας της λιτής διοίκησης (lean management) και ο βαθμός εφαρμογής της από τους υπαλλήλους, στους ΟΤΑ Α' βαθμού. Η συμβολή σας στην επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, εμπιστευτικό και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αυστηρά και μόνο στα πλαίσια της στατιστικής ανάλυσης της έρευνας. Ο χρόνος συμπλήρωσης είναι 5 λεπτά.

Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία, μπορείτε να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση etsakiroglou@gmail.com

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για το χρόνο και την πολύτιμη βοήθειά σας

Με εκτίμηση

Τσακίρογλου Ελευθερία

Δήμος Αμυνταίου

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία:

- 18-25
- 25-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60

- 61 και άνω
3. Μορφωτικό επίπεδο:
- Απόφοιτος Λυκείου
 - ΤΕΙ/ΑΕΙ
 - Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών
 - Διδακτορικός τίτλος σπουδών
4. Προϋπηρεσία:
- Λιγότερο από 5 χρ.
 - 5-10χρ.
 - 11-15χρ.
 - Περισσότερο από 15χρ.
5. Εργάζεστε σε ΟΤΑ Α' βαθμού με
- < 50 υπαλλήλους
 - 51-100 υπαλλήλους
 - 101-200 υπαλλήλους
 - 200< υπαλλήλους
6. Υπηρεσία στην οποία ανήκετε:
- Δ/νση ή Τμήμα Προγραμματισμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής
 - Δ/νση ή Τμήμα Τοπικής Οικονομικής Ανάπτυξης
 - Δ/νση ή Τμήμα Πολεοδομίας
 - Δ/νση ή Τμήμα Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
 - Δ/νση ή Τμήμα Περιβάλλοντος και Πρασίνου
 - Δ/νση ή Τμήμα Κοινωνικής Προστασίας, Παιδείας και Πολιτισμού
 - Δ/νση ή Τμήμα Διοικητικών Υπηρεσιών
 - Δ/νση ή Τμήμα Οικονομικών Υπηρεσιών
 - Δ/νση ή Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών
 - Δ/νση ή Τμήμα ΚΕΠ
 - Δ/νση ή Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας
 - Νομική Υπηρεσία
 - Άλλο:

7. Θέση που κατέχετε στον οργανισμό:

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Προϊστάμενος Διεύθυνσης

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

8. Γνωρίζεται τι σημαίνει λιτή διοίκηση (lean management);

- Ναι
- Όχι

9. Τι πιστεύετε ότι είναι η λιτή διοίκηση (lean management);

- Μείωση της σπατάλης (waste)
- Προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης (kaizen)
- Μια σειρά από εργαλεία για την βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας
- Μια προσπάθεια μείωσης του προσωπικού
- Το σύστημα παραγωγή της Toyota
- Ένα σύστημα διοίκησης και οργάνωσης
- Άλλο

ΤΡΙΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

10. Σε ποιο βαθμό υπάρχει πρότυπη διαδικασία της εργασίας σας

- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

11. Σε ποιο βαθμό ο τρόπος εργασίας είναι ευέλικτος και παρέχει τη δυνατότητα κάλυψης των διαφορετικών αναγκών των πολιτών

- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

12. Σε ποιο βαθμό αντιμετωπίζετε τις ανάγκες των πολιτών και παράγεται η υπηρεσία στον σωστό χρόνο

- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑ

13. Σε ποιο βαθμό εργάζεστε για την παραγωγή ροής στις διαδικασίες σας
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
14. Σε ποιο βαθμό έχετε καταγράψει τις κύριες διαδικασίες και τις υποστηρικτικές διαδικασίες αυτών
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
15. Σε ποιο βαθμό έχουν συμμετάσχει οι υπάλληλοι στην καταγραφή των διαδικασιών
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

16. Σε ποιο βαθμό δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να αλλάζουν κάτι που δεν τους αρέσει.
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
17. Σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους υπαλλήλους να τροποποιούν και να επηρεάζουν την εργασία τους.
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
18. Σε ποιο βαθμό παρέχεται στους υπαλλήλους συνεχής εκπαίδευση στην καθημερινή εργασία τους.
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
19. Σε ποιο βαθμό επιτρέπεται στους υπαλλήλους να αποφασίζουν μόνοι τους χωρίς τη συμβουλή των ανωτέρων.
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
20. Σε ποιο βαθμό οι υπάλληλοι αναφέρουν τα λάθη τους.
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
21. Σε ποιο βαθμό υπάρχει συνεργασία με όλα τα τμήματα.
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ (σε σχέση με την εργασία)

22. Σε ποιο βαθμό λαμβάνετε το λάθος που συμβαίνει στην εργασία ως μια ευκαιρία για βελτίωση των ήδη υπάρχουσών διαδικασιών
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
23. Σε ποιο βαθμό υπάρχει ενδιαφέρον για την υπηρεσία και την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη της.
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
24. Σε ποιο βαθμό αναπτύσσονται και εφαρμόζονται νέες βελτιωμένες διαδικασίες
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
25. Σε ποιο βαθμό αναπτύσσετε πρακτικές που έχουν ως στόχο την εξάλειψη της σπάταλης?
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
26. Σε ποιο βαθμό έχουν εξασφαλιστεί οι διαδικασίες που ακολουθείτε, μέσω πιστοποιήσεων (πχ. ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, κλπ)
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ
27. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε εργαλεία για να επιλύσετε προβλήματα στην ρίζα τους (root cause analysis)
- Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα Πολύ

Παράρτημα Β. Δήμοι – email

Δήμος	e-mail
Αβδήρων	info@avdera.gr
Αγαθονησίου	k.agathonisiou@kep.gov.gr - agathon@otenet.gr
Αγιάς	mayordagias@0559.syzefxis.gov.gr - info@dimosagias.gr - dagias@0559.syzefxis.gov.gr
Αγίας Βαρβάρας	grdim@agiavarvara.gr
Αγίας Παρασκευής	dimosagiasparaskevis@agiaparaskevi.gr
Αγίου Βασιλείου	dimoslam@otenet.gr
Αγίου Δημητρίου	dad-may@dad.gr
Αγίου Ευστρατίου	aistratis@altecnet.gr
Αγίου Νικολάου	grafdim@yahoo.gr
Αγιων Αναργύρων - Καματερού	agiianargirinas@0087.syzefxis.gov.gr
Αγκιστρίου	kagistri@otenet.gr
Αγράφων	info@agrafa.gr, mayor@agrafa.gr
Αγρινίου	dimarxos@agrinio.gr - dhmarxos2@agrinio.gr
Αθηναίων	mayor@cityofathens.gr
Αιγιάλεω	egaleo@egaleo.gr
Αιγιαλείας	admin@aigialeia.gov.gr
Αίγινας	grafeiodimarxou@aeginadimos.gr - dimarxos@aeginadimos.gr
Ακτιου - Βόνιτσας	anact@otenet.gr
Αλεξάνδρειας	info@alexandria.gr
Αλεξανδρούπολης	dimarxos@alexpolis.gr - dimos@alexpolis.gr
Αλιάρτου - Θεσπιέων	aliartos@otenet.gr - d.aliartou@kep.gov.gr
Αλίμου	info@alimos.gr
Αλμυρού	gram.dhmarxou@almiros.gr
Αλμωπίας	syzefxis@0598.syzefxis.gov.gr
Αλοννήσου	dimosalo@otenet.gr
Αμαρίου	info@amario.com.gr
Αμαρουσίου	dimarxos@maroussi.gr
Αμοργού	amorgos@aigaio.gr
Αμπελοκήπων - Μενεμένης	info@ampelokipi-menemeni.gr
Αμυνταίου	dimarxos@amyntaio.gr
Αμφίκλειας - Ελάτειας	info@dimos-amfiklias-elatias.gr
Αμφιλοχίας	dimamfil@otenet.gr
Αμφίπολης	info@dimos-amfipolis.gr
Ανατολικής Μάνης	dimarxos@1315.syzefxis.gov.gr
Ανατολικής Σάμου	news@vathi.gr
Ανάφης	k-anafis@otenet.gr
Ανδραβίδας - Κυλλήνης	dlehena@yahoo.gr - eviextr@yahoo.gr
Ανδρίτσαινας - Κρεστένων	dkresten@otenet.gr
Ανδρου	dimos@andros.gr
Αντιπάρου	k.antiparou@kep.gov.gr

Δήμος	e-mail
Ανωγείων	info@anogeia.gr - mayor@anogeia.gr
Αποκορώνου	info@apokoronas.gov.gr
Αργιθέας	d.argitheas@kep.gov.gr
Αργοστολίου	dimarxos_arg@kefallonia.gov.gr
Αργους - Μυκηνών	dimos@argos.gr
Άργους Ορεστικού	info@argosorestiko.gr
Αριστοτέλη	dhmstaka@otenet.gr
Αρριανών	filyra@0924.syzefxis.gov.gr
Αρταίων	dimos@arta.gr
Αρχαίας Ολυμπίας	dolympia@otenet.gr
Αρχανών - Αστερουσίων	info@0470.syzefxis.gov.gr
Ασπροπύργου	grafeiodimarxou@aspropyrgos.gr astypalaia@astypalaia.gr - dimitrios.nikolakis@1291.syzefxis.gov.gr - v.giannikaki@1291.syzefxis.gov.gr
Αστυπάλαιας	grdhm1@acharnes.gr
Αχαρνών	info@vvv.gov.gr
Βάρης - Βούλας - Βουλιαγμένης	grammatia@velvento.gr
Βελβεντού	masouri@vochas.gov.gr - atse@vochas.gov.gr
Βέλου - Βόχας	dimosverias@veria.gr
Βέροιας	dviannos@otenet.gr
Βιάννου	dnigr622@otenet.gr
Βισαλτίας	dimos_siatista@yahoo.gr
Βοΐου	dimos@dimosvolvis.gr
Βόλβης	g.d.dioikht@volos-city.gr - p.skotiniotis@volos-city.gr
Βόλου	info@1354.syzefxis.gov.gr
Βόρειας Κέρκυρας	astros01@otenet.gr
Βόρειας Κυνουρίας	info@pramanta.gr
Βορείων Τζουμέρκων	noni@vrilissia.gr - pressoffice@vrilissia.gr
Βριλησσιών	dimarxos@dimosbyrona.gr
Βύρωνος	info@galatsi.gr - grafeiotypougalsi@0111.syzefxis.gov.gr
Γαλατσίου	dimos@gavdos.gr
Γαύδου	dgk1@otenet.gr
Γεωργίου Καραϊσκάκη	grammateia@0114.syzefxis.gov.gr
Γλυφάδας	gortyna@in.gr
Γόρτυνας	ddimitsa@otenet.gr
Γορτυνίας	dimosgrevenon@0641.syzefxis.gov.gr
Γρεβενών	dafni05@otenet.gr
Δάφνης - Υμηττού	sindos@echedoros.gr
Δέλτα	dimarxos@delphi.gov.gr - k.mihalopoulou@delphi.gov.gr
Δελφών	dimosdes@otenet.gr
Δεσκάτης	mayor@didymoteicho.gr
Διδυμοτείχου	secretary@agstefanos.gr
Διονύσου	dimos@dion-olympos.gr
Δίου - Ολύμπου	messapia@otenet.gr - dirfil@otenet.gr
Διρφύων - Μεσσαπίων	info@daa.gov.gr
Διστόμου - Αράχοβας - Αντίκυρας	info@domokos.gr
Δομοκού	

Δήμος	e-mail
Δοξάτου	dimarxos@doxato.gr
Δράμας	dhmos-dramas@dra.forthnet.gr
Δυτικής Αχαΐας	mayor@dimosdymaion.gov.gr
Δυτικής Λέσβου	grafeiodimarxou@mwlesvos.gr
Δυτικής Μάνης	info@dimosdytikismanis.gr
Δυτικής Σάμου	dimosdytikissamou@gmail.com
Δωδώνης	info@1239.syzefxis.gov.gr
Δωρίδος	lidoriki@otenet.gr
Εδεσσης	info@edessa.gr - mayor@edessa.gr
Ελασσόνας	dimoselassonas@hol.gr
Ελαφονήσου	dimos@elafonisos.gov.gr - web@elafonisos.gov.gr
Ελευσίνας	vbistiolas@elefsina.gr
Ελληνικού - Αργυρούπολης	kortzidis@elliniko.gr - info@elliniko.gr
Εμμανουήλ Παππά	dimarxosep@0670.syzefxis.gov.gr
Εορδαίας	grdhmar@ptolemaida.gr
Επιδαύρου	dimasc@otenet.gr
Ερέτριας	eretriad@otenet.gr
Ερμιονίδας	m.ermionidas@gmail.com
Ερυμάνθου	difarron@otenet.gr
Ευρώτα	info@eurota.gr
Ζαγοράς - Μουρεσίου	d.zagoras@kep.gov.gr
Ζαγορίου	d.zagoriou@1376.syzefxis.gov.gr
Ζακύνθου	info@1280.syzefxis.gov.gr
Ζαχάρως	dzaxarol@otenet.gr
Ζηρού	info@dimoszirou.gr - syzefxis@1535.syzefxis.gov.gr
Ζίτσας	zitsa@zitsa.gov.gr
Ζωγράφου	dhmarxos@zografou.gr - gramds@zografou.gr
Ηγουμενίτσας	info@igoumenitsa.gr
Ηλιδας	info@amaliada.gr
Ηλιούπολεως	info@ilioupoli.gr
Ηρακλείας	info@dimosiraklias.gr
Ηρακλείου	info@heraklion.gr
Ηρακλείου Αττικής	dimiraklio@iraklio.gr - mayor@iraklio.gr
Ηρωικής Νήσου Κάσου	dimkasos@otenet.gr
Ηρωικής Νήσου Ψαρών	psara2@otenet.gr
Ηρωικής Πόλεως Νάουσας	info@naoussa.gr
Θάσου	dimos@thassos.gr
Θερμαϊκού	press@thermaikos.gr
Θέρμης	info@dimosthermis.gr
Θέρμου	dthermo@otenet.gr
Θεσσαλονίκης	mayor@thessaloniki.gr - info@thessaloniki.gr
Θηβαίων	dimosthivas@thiva.gr
Θήρας	dimarxos@1353.syzefxis.gov.gr
Ιάσμου	politis@iasmos.gr
Ιεράπετρας	dimos@ierapetra.gov.gr (Αιτήματα πολιτών) - info@ierapetra.gov.gr (Δημοτικός Ιστοχώρος)
Ιεράς Πόλης Μεσολογγίου	syzefxis@1426.syzefxis.gov.gr
Ιητών	info@dimosios.gr
Ιθάκης	d_ithakii@otenet.gr

Δήμος	e-mail
Ικαρίας	dak2@otenet.gr
Ιλίου	ilion@ilion.gr
Ιστιαίας - Αιδηψού	info@dimosistiaiasaidipsou.gr - istaid@0694.syzefxis.gov.gr
Ιωαννιτών	mayor@ioannina.gr
Καβάλας	mayor@dkavalas.gr
Καισαριανής	dimos@kessariani.gr
Καλαβρύτων	dimos.kalavriton@1363.syzefxis.gov.gr
Καλαμαριάς	pliroforiki@kalamaria.gr
Καλαμάτας	info@kalamata.gr - protokolo@kalamata.gr
Καλλιθέας	dimarxos@kallithea.gr
Καλυμνίων	mok@kalymnos.gr, kalymnos@klm.forthnet.gr,
Καμένων Βούρλων	info@mwlos.gr
Καντάνου - Σελίνου	info@kantanouselinou.gr
Καρδίτσας	municipality@dimoskarditsas.gov.gr
Καρπάθου	dimoskarpathou@gmail.com
Καρπενησίου	contact@karpenissi.gr
Καρύστου	dkaristos@hol.gr
Κασσάνδρας	otakas1@otenet.gr
Καστοριάς	dkast1@otenet.gr
Κατερίνης	katerini@hol.gr
Κάτω Νευροκοπίου	dhmneur@otenet.gr
Κέας	kea@kea.gr - info@kea.gr - protok@kea.gr
Κεντρικής Κέρκυρας και Διαποντίων Νήσων	info@corfu.gov.gr mayor@corfu.gov.gr
Κεντρικών Τζουμέρκων	www.dhmosktzoumerkwn.gr
Κερατσινίου - Δραπετσώνας	gram.dim@keratsini.gr
Κηφισιάς	dkifisia@otenet.gr
Κιλελέρ	dimoskileler@kileler.gov.gr - dimarxoskileler@kileler.gov.gr
Κιλκίς	info@dhmoskilkis.gr
Κιμώλου	k.kimolou@kep.gov.gr
Κισσάμου	dkisamou@gmail.com
Κοζάνης	dimarkoz@otenet.gr - dhmos@kozanh.gr
Κομοτηνής	gdkomot@otenet.gr
Κόνιτσας	info@konitsa.gr
Κορδελιού - Ευόσμου	dimos@kordelio-evosmos.gr
Κορινθίων	mail@korinthos.gr
Κορυδαλλού	korydallos@korydallos.gr
Κρωπίας	koropi@hol.gr
Κυθήρων	kythira@otenet.gr
Κύθνου	dkithnou@otenet.gr
Κύμης - Αλιβερίου	dimos.kimis-aliveriou@0902.syzefxis.gov.gr
Κω	kos_mayor@kos.gr
Λαγκαδά	lagadas@otenet.gr
Λαμιέων	info@lamia-city.gr
Λαρισαίων	protokolo@larissa-dimos.gr - dhmar@larissa-dimos.gr
Λαυρεωτικής	dhmarxos@lavrio.gr
Λεβαδέων	gdimarxou@livadia.gr - grtypou@livadia.gr

Δήμος	e-mail
Λειψών	dlipson@otenet.gr
Λέρου	dimler66@otenet.gr
Λευκάδας	info@dimoslefkadas.gr - info@lefkada.gov.gr
Λήμνου	dlimnou@gmail.com
Ληξουρίου	dimoslixouriou@gmail.com
Λίμνης Πλαστήρα	plastiras@hol.gr
Λοκρών	ataldim@otenet.gr
Λουτρακίου - Περαιχώρας - Αγ. Θεοδώρων	info@1412.syzefxis.gov.gr - info@loutraki.gr
Λυκόβρυσης - Πεύκης	likovrisi@likovrisi.gr
Μακρακώμης	info@dimosmakrakomis.gov.gr
Μαλεβιζίου	malevizi@malevizi.gr
Μάνδρας - Ειδυλλίας	gramdim@mandras-eydyllias.gr
Μαντουδίου - Λίμνης - Αγίας Άννας	elimnion@otenet.gr
Μαραθώνος	info@marathon.gr
Μαρκοπούλου Μεσογαίας	webmaster@markopoulo.gr
Μαρωνείας - Σαπών	gd.maroneias-sapon@0873.syzefxis.gov.gr
Μεγαλόπολης	info@megalopoli.gr
Μεγανησίου	contact@meganisi.gr
Μεγαρέων	dhmegara@otenet.gr
Μεγίστης	d.megistis@kep.gov.gr
Μεσσήνης	messini@otenet.gr
Μεταμορφώσεως	webmaster@metamorfossi.gr - mayor@metamorfossi.gr
Μετεώρων	info@dimosmeteoron.com
Μετσόβου	dmetsovou@1429.syzefxis.gov.gr - dimos3@otenet.gr
Μήλου	milos@milos.gr - d.milou@kep.gov.gr
Μινώα Πεδιάδας	minoia@minoapediadas.gr
Μονεμβασίας	monemvasia@monemvasia.gr
Μοσχάτου - Ταύρου	xypeteon@otenet.gr , info@0144.syzefxis.gov.gr
Μουζακίου	dimos@mouzaki.gr
Μύκης	info@dimosmykis.gr
Μυκόνου	dmykonou@otenet.gr
Μυλοποτάμου	Perama1@otenet.gr dimarxos@0456.syzefxis.gov.gr
Μυτιλήνης	grafeiotypou@mytilene.gr
Νάξου & Μικρών Κυκλάδων	naxos@1442.syzefxis.gov.gr
Ναυπακτίας	info@nafpaktos.gr
Ναυπλιέων	nafpldim@otenet.gr
Νεάπολης - Συκεών	dimos.neapolis-sykeon@n3.syzefxis.gov.gr
Νέας Ζίχνης	n-zixni@otenet.gr
Νέας Ιωνίας	protocol@neaionia.gr
Νέας Προποντίδας	mayor@nea-propontida.gr
Νέας Σμύρνης	dnsmyrni@hellasnet.gr
Νέας Φιλαδέλφειας - Νέας Χαλκηδόνας	neafiladelfeia@neafiladelfeia.gr
Νεμέας	nemeaota@otenet.gr
Νεστορίου	nestokep@otenet.gr

Δήμος	e-mail
Νέστου	dhmoxrys@otenet.gr
Νίκαιας - Αγίου Ι. Ρέντη	info@polisnikaia.gr
Νικολάου Σκουφά	dimos@nskoufas.gr
Νισύρου	nisyros2@otenet.gr
Νότιας Κέρκυρας	info@1406.syzefxis.gov.gr
Νότιας Κυνουρίας	info@notiakynouria.gov.gr
Νοτίου Πηλίου	argalast@otenet.gr
Ξάνθης	dimos@cityofxanthi.gr
Ξηρομέρου	dastakou@otenet.gr
Ξυλοκάστρου - Ευρωστίνης	info@xylokastro.gov.gr
Οινουσσών	oinouses@0814.syzefxis.gov.gr
Οιχαλίας	meligala@otenet.gr - dimosoichalias@dimosoichalias.gr
Ορεστιάδας	mayor@orestiada.gr
Οροπεδίου Λασιθίου	info@oropediadolas.gr
Ορχομενού	info@orchomenos.gr
Παγγαίου	info@dimospaggaiou.gr
Παιανίας	paiania_mayor@paiania.gr
Παιονίας	info@municipalityofpaionia.gr
Παλαιού Φαλήρου	secretary.dpf@palaiofaliro.gr-dimarxos.dpf@palaiofaliro.gr-tmdioikitiko.dpf@palaiofaliro.gr
Παλαμά	info@palamascity.gr
Παλλήνης	info@gerakas.gr - press@gerakas.gr
Παξών	info@paxi.gr
Παπάγου - Χολαργού	dimarxos@holargos.gr
Παρανεστίου	paranest@otenet.gr
Πάργας	info@dimospargas.gr
Πάρου	info@paros.gr
Πάτμου	info@patmos.gov.gr
Πατρέων	mayor@patras.gr
Παύλου Μελά	dpm@pavlosmelas.gr
Πειραιώς	mayor@pireasnet.gr , webmaster@pireasnet.gr
Πέλλας	dimos@giannitsa.gr
Πεντέλης	info@penteli.gov.gr, mainprotocol@penteli.gov.gr
Περάματος	grdimper@otenet.gr
Περιστερίου	mayor@peristeri.gr
Πετροπόλεως	petroupoli@petroupoli.gov.gr , dioikitiko@petroupoli.gov.gr
Πηνειού	dimospineiou@1312.syzefxis.gov.gr
Πλατανιά	dimos@platanias.gr
Πολυγύρου	info@polygyros.gr
Πόρου	dimporu1@otenet.gr
Πρέβεζας	contact@1485.syzefxis.gov.gr
Πρεσπών	prespa@otenet.gr
Προσοτσάνης	info@prosotsani.gr
Πύδνας - Κολινδρού	aiginio@otenet.gr
Πυλαίας - Χορτιάτη	dimarhos.panorama@pilea-hortiatis.gr
Πύλης	dpilis@otenet.gr
Πύλου - Νέστορος	pylos@otenet.gr
Πύργου	dpyrgou@yahoo.gr
Πωγωνίου	dkalpaki@otenet.gr , dimospogoniou@pogoni.gr

Δήμος	e-mail
Ραφήνας - Πικερμίου	grafeio-dimarxou@0164.syzefxis.gov.gr
Ρεθύμνης	dimos@rethymno.gr
Ρήγα Φεραίου	d.r.feraiou@0922.syzefgxis.gov.gr
Ρόδου	rho-city@otenet.gr
Σαλαμίνας	mayor@salamina.gov.gr info@salamina.gov.gr
Σάμης	dimos@sami.gov.gr
Σαμοθράκης	dim@samothraki.gr
Σαρωνικού	dkalivia@otenet.gr
Σερβίων	dservion@otenet.gr
Σερίφου	d.serifou@kep.gov.gr dimoser@otenet.gr
Σερρών	mayor@serres.gr
Σητείας	info@sitia.gr
Σιθωνίας	dimarxos@dimossithonias.gr protokolo@dimossithonias.gr
Σικίνου	dimos@sikinos.gr
Σικυωνίων	d-sikyona@otenet.gr
Σιντικής	info@sidiki.gr
Σίφνου	info@sifnos.gr
Σκιάθου	dimos@n-skiathos.gr
Σκοπέλου	protok@skopelos.gov.gr
Σκύδρας	d_skydras@skydra.gov.gr muskydra@otenet.gr
Σκύρου	dimoskirou@0888.syzefxis.gov.gr
Σουλίου	info@paramythia.gr
Σουφλίου	dim@0890.syzefxis.gov.gr
Σοφάδων	info@sofades.gr
Σπάρτης	dimspart@otenet.gr
Σπάτων - Αρτέμιδος	dimoss1@otenet.gr
Σπετσών	dspetson@hol.gr
Στυλίδας	dimarchos-stylidas@stylida.gr, info@stylida.gr
Σύμης	dimosymis@yahoo.gr
Σύρου - Ερμούπολης	gdekavalas@gmail.com
Σφακίων	sfakia-d@otenet.gr
Τανάγρας	tanagra@tanagra.gr
Τεμπών	makrixor@otenet.gr, info@dimostempon.gr, poleodomia@dimostempon.gr
Τήλου	dimtilos@otenet.gr
Τήνου	dtinou@thn.forthnet.gr
Τοπείρου	info@topeiros.gr
Τρικκαίων	dim_trik@otenet.gr
Τρίπολης	dioiktri@otenet.gr
Τριφυλίας	dimtrifylias@1391.syzefxis.gov.gr
Τροιζηνίας - Μεθάνων	dhmostr@otenet.gr
Τυρνάβου	dimos@tirnavos.gr
Υδρας	dimosydr@otenet.gr
Φαιστού	dmiron@otenet.gr
Φαρκαδόνας	dimosfarkadonas@yahoo.gr
Φαρσάλων	mayor@dimosfarsalon.gr
Φιλιατών	info@filiates.gr

Δήμος	e-mail
Φιλοθέης - Ψυχικού	psychiko@otenet.gr - dimarxos@0177.syzefxis.gov.gr
Φλώρινας	dhmosflo@line.gr
Φολεγάνδρου	k.folegandrou@kep.gov.gr
Φούρνων Κορσεών	fournoi@otenet.gr
Φυλής	contcenter@fyli.gr - dhmosfylis@fyli.gr
Χαϊδαρίου	protokollo@haidari.gr
Χαλανδρίου	press@halandri.gr - mayor@halandri.gr
Χαλκηδόνος	dimos.xalk@n3.syzefxis.gov.gr
Χάλκης	dhalkis@yahoo.com
Χαλκιδέων	contact@0932.syzefxis.gov.gr
Χανίων	dimos@chania.gr - mayor@chania.gr
Χερσονήσου	dimos@hersonisos.gr - dimarxos@hersonisos.gr
Χίου	d.xios7@otenet.gr
Ωραιοκάστρου	info@oraiokastro.gr
Ωρωπού	info@oropos.gov.gr

Πηγή: Υπουργείο Εσωτερικών (<https://www.ypes.gr/dimoi-email/>)