

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ
ΔΗΜΟ ΦΑΡΣΑΛΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΘΩΜΑΣ ΑΝΩΓΙΤΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΥΣΤΑΘΙΟΣ ΒΕΛΙΣΣΑΡΙΟΥ

ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Δημόσια Διοίκηση και τοπική Αυτοδιοίκηση» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Ο Δηλών

Θωμάς Ανωγίτης

Ευχαριστίες

Η διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ευστάθιο Βελισσαρίου, για την πολύτιμη καθοδήγησή του και για τη συνεργασία μας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Ανάπτυξης του Δήμου Φαρσάλων κα Παρασκευή Μπαλαμπάνη για τις συμβουλές και τις πληροφορίες που μου παρείχε για την εκπόνηση της εργασίας. Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την στήριξη τους.

Περιεχόμενα

Κατάλογος Πινάκων	6
Κατάλογος γραφημάτων	7
Κατάλογος εικόνων	7
Συντομογραφίες	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : ΘΕΩΡΗΤΙΚΉ ΠΡΟΣΈΓΓΙΣΗ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ...	12
1.1 Θεωρητική προσέγγιση της ποιότητας.....	12
1.2 Θεωρητική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	12
1.2.1 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....	13
1.2.2 Σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	14
1.3 Θεωρητική προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης	14
1.3.1 Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της αξιολόγησης.....	14
1.3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	16
1.4 Θεσμικό πλαίσιο - Αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)	21
2.1 Δομή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	21
2.2 Σκοπός Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	22
2.3 Οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του ΚΠΑ	22
2.4 Αρχές αριστείας που ενσωματώθηκαν στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	23
2.5 Διαδικασία εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης.....	25
2.6 Παρουσίαση κριτηρίων και υπό-κριτηρίων του ΚΠΑ	29
2.6.1 Κριτήριο 1 ^ο : Ηγεσία	29
2.6.2 Κριτήριο 2 ^ο : Στρατηγική και σχεδιασμός	30
2.6.3 Κριτήριο 3 ^ο : Ανθρώπινο Δυναμικό.....	32

2.6.4 Κριτήριο 4 ^ο : Συνεργασίες και πόροι	33
2.6.5 Κριτήριο 5 ^ο : Διαδικασίες	35
2.6.6 Κριτήριο 6: Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη/πελάτη.....	36
2.6.7 Κριτήριο 7: Αποτελέσματα του προσωπικού.....	36
2.6.8 Κριτήριο 8: Αποτελέσματα Κοινωνικής Ευθύνης	37
2.6.9 Κριτήριο 9: Βασικά αποτελέσματα απόδοσης.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΦΑΡΣΑΛΩΝ.....	39
3.1 Εισαγωγικά στοιχεία	39
3.1.1 Γεωγραφική Θέση	39
3.1.2 Διοικητική Δομή - Δημογραφικά δεδομένα.....	39
3.2 Εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου Φαρσάλων.....	42
3.2.1. Οργανωτική δομή.....	42
3.2.2 Αρμοδιότητες διευθύνσεων του Δήμου	42
3.2.3 Αρμοδιότητες υπηρεσιών που υπάγονται απευθείας στο δήμαρχο	44
3.2.4 Επιτροπές του Δήμου Φαρσάλων	45
3.2.5 Αρμοδιότητες επιτροπών βασικής οργάνωσης και λειτουργίας του Δήμου	45
3.2.6 Λοιπές Επιτροπές	46
3.2.7 Νομικά πρόσωπα του Δήμου	47
3.2.8 Παρουσίαση νομικών προσώπων του Δήμου	47
3.2.9 Βασικές υπηρεσίες που λειτουργούν στην πόλη των Φαρσάλων.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	50
4.1 Σκοπός της έρευνας.....	50
4.2 Ερωτηματολόγιο	50
4.3 Δείγμα και διεξαγωγή της έρευνας	51
4.4 Διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων	51
4.5 Δυσκολίες κατά τη διεξαγωγή της έρευνας	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	53
5.1 Δημογραφικά δεδομένα	53
5.2 Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών.....	57
5.3 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.....	62
5.4 Ανάλυση δεδομένων ως προς τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση	66
5.4.1 Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών.....	66
5.4.2 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.....	68
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	70
6.1 Συμπεράσματα	70
6. 2 Προτάσεις.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	74
Ελληνική Βιβλιογραφία	74
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	75
Νομικό πλαίσιο	76
Διαδικτυακές πηγές.....	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	77
Α΄ Ερωτηματολόγιο έρευνας	77
Β΄ Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου Φαρσάλων.....	80
Γ΄ Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας ΔΕΥΑ Φαρσάλων	81

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 3.1: Ηλικιακή κατανομή (Δήμος Φαρσάλων με στοιχεία από ΕΛ.ΣΤΑΤ.)	39
Πίνακας 3.2: Μόνιμος Πληθυσμός κατά φύλο και οικογενειακή κατάσταση (www.statistics.gr)	40
Πίνακας 3.3: Μόνιμος Πληθυσμός, κατά φύλο και κατάσταση ασχολίας (www.statistics.gr)	40
Πίνακας 3.4: Απασχολούμενοι κατά επάγγελμα (www.statistics.gr)	41
Πίνακας 3.5: Απασχολούμενοι κατά επίπεδο εκπαίδευσης (www.statistics.gr)	41
Πίνακας 3.6: Άνεργοι κατά επίπεδο εκπαίδευσης (www.statistics.gr)	41
Πίνακας 5.1: Κάτοικοι και δημότες Δήμου Φαρσάλων	53
Πίνακας 5.2: Φύλο	53
Πίνακας 5.3: Ηλικία.....	54
Πίνακας 5.4: Επίπεδο εκπαίδευσης.....	55
Πίνακας 5.5: Επάγγελμα	56
Πίνακας 5.6: Δείκτης αξιοπιστίας.....	57
Πίνακας 5.7: Κατανομή συχνοτήτων - μεταχείριση των υποθέσεων	57
Πίνακας 5.8: Κατανομή συχνοτήτων - αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων	58
Πίνακας 5.9: Κατανομή συχνοτήτων - προληπτικές ενέργειες για τις ανάγκες των δημοτών	58
Πίνακας 5.10: Κατανομή συχνοτήτων - συμμετοχή πολιτών στο σχεδιασμό παροχής υπηρεσιών	59
Πίνακας 5.11: Κατανομή συχνοτήτων - προσβασιμότητα στους χώρους του Δήμου	59
Πίνακας 5.12: Κατανομή συχνοτήτων - ευκολία πρόσβασης στις υπηρεσίες που παρέχει ο Δήμος.....	60
Πίνακας 5.13: Κατανομή συχνοτήτων – ποιότητα πληροφοριών που παρέχει ο Δήμος	60
Πίνακας 5.14: Κατανομή συχνοτήτων – αξιοπιστία συμβουλων που παρέχει ο Δήμος	61
Πίνακας 5.15: Κατανομή συχνοτήτων - παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πολιτών	61
Πίνακας 5.16: Δείκτης αξιοπιστίας.....	62
Πίνακας 5.17: Κατανομή συχνοτήτων – συμβολή του Δήμου στη βελτίωση της ποιότητας ζωής.....	62
Πίνακας 5.18: Κατανομή συχνοτήτων - δημόσια εικόνα του Δήμου	63
Πίνακας 5.19: Κατανομή συχνοτήτων – επιρροή του Δήμου στην κοινωνία και την οικονομία.....	63
Πίνακας 5.20: Κατανομή συχνοτήτων - υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από το Δήμο	64
Πίνακας 5.21: Κατανομή συχνοτήτων – συμβολή του Δήμου στην προστασία του περιβάλλοντος.....	64
Πίνακας 5.22: Κατανομή συχνοτήτων – διαφάνεια στη λειτουργία του Δήμου	65
Πίνακας 5.23: Κατανομή συχνοτήτων – κάλυψη των θεμάτων του Δήμου από τα Μ.Μ.Ε.....	65
Πίνακας 5.24: Κατανομή συχνοτήτων - αντιμετώπιση των προβλημάτων αδύναμων ομάδων του πληθυσμού	66
Πίνακας 5.25: Αποτελέσματα μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών.....	67
Πίνακας 5.26 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία.....	69

Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 5.1: Φύλο	53
Γράφημα 5.2: Ηλικία	54
Γράφημα 5.3: Επίπεδο εκπαίδευσης	55
Γράφημα 5.4: Επάγγελμα	56

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 2.1: Δομή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης	21
Εικόνα 2.2 Αρχές αριστείας	23
Εικόνα 2.3 Διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ	25
Εικόνα 3.1 Οργανόγραμμα Δήμου Φαρσάλων	42
Εικόνα 3.2 Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Φαρσάλων	48

Συντομογραφίες

EFQM - European Foundation for Quality Management

EIPA - European Institute of Public Administration

ΔΟΠ - Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

ΚΕΠ - Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών

ΚΠΑ - Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

ΝΠΙΔΔ - Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

ΝΠΙΔ - Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου

ΤΠΕ - Τεχνολογία Πληροφοριών Και Επικοινωνία

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνήσει την αντίληψη των πολιτών του Δήμου Φαρσάλων για τα αποτελέσματα και την απόδοση των υπηρεσιών που παράγει ο Δήμος Φαρσάλων, καθώς επίσης και σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Μέσω της έρευνας εντοπίζονται οι τομείς που παρουσιάζουν τις περισσότερες παθογένειες ώστε να καταπολεμηθούν και να βελτιωθεί η λειτουργία του Δήμου. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν παρέχουν στην διοίκηση του Δήμου ένα πλαίσιο κατευθύνσεων για τη βελτίωση των δομών αλλά και των διαδικασιών, ώστε να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Δήμου. Τα κύρια συμπεράσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας είναι ότι η γενική εικόνα για το βαθμό ικανοποίησης των δημοτών από τη λειτουργία και τη δράση του Δήμου Φαρσάλων κυμαίνεται σε ικανοποιητικό έως υψηλό επίπεδο. Η ικανοποίηση των δημοτών είναι υψηλότερη σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση των υποθέσεων τους από Δήμο, τις δράσεις του Δήμου για τις αδύναμες ομάδες του πληθυσμού, τη διαφάνεια στον τρόπο λειτουργίας του Δήμου, την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. και τη συμβολή του Δήμου στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών. Αντίθετα, χαμηλότερη ικανοποίηση παρατηρήθηκε σε τομείς που αφορούν προληπτικές ενέργειες για τις ανάγκες των πολιτών, στη συμμετοχή δημοτών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει ο Δήμος, όπως επίσης και στις επικοινωνιακές δράσεις του Δήμου.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Δημόσιος τομέας, Δημόσια Διοίκηση, Τοπική Αυτοδιοίκηση, αξιολόγηση, ποιότητα

ABSTRACT

The purpose of the dissertation was to investigate the perception of the citizens of the Municipality of Farsala about the results and performance of the services produced by the Municipality of Farsala, as well as the extent to which it meets their needs and expectations. The research identifies the areas that present the most weaknesses in order to improve the operation of the Municipality. The resulting conclusions provide the administration of the Municipality with a framework of guidelines for the improvement of structures and procedures, in order to increase the degree of satisfaction of citizens with the services offered by the Municipality. The main conclusions that emerged from the survey are that in general the degree of satisfaction of citizens with the operation and actions of the Municipality of Farsala ranges from satisfactory to high. The satisfaction of the citizens is higher in terms of the service of their cases by the Municipality, the actions of the Municipality for the weak groups of the local population, the transparency in the way of operation of the Municipality, the support of the disabled and the contribution of the Municipality in improving the quality of life of citizens. On the contrary, lower satisfaction was observed in questions oriented to preventive actions for the needs of the citizens, in the participation of citizens in the planning and the improvement of the services provided by the Municipality, as well as in the communication actions of the Municipality.

Key words: Total Quality Management, Common Assessment Framework, Public Sector, Public Administration, Local Government, assessment, quality

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο δημόσιος τομέας έχει την ανάγκη χρήσης σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων διοίκησης, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικά και να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις πολυσύνθετες συνθήκες που επικρατούν.

Η ανάγκη καθιέρωσης ενός νέου συστήματος διοίκησης το οποίο θα αξιοποιεί σύγχρονα εργαλεία και μέσα είναι απαραίτητη. Ένα σημαντικό εργαλείο για τη μέτρηση και αξιολόγηση της παραγωγικότητας ενός δημόσιου οργανισμού είναι το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.). Το Κ.Π.Α είναι ένα εργαλείο για τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των Δημοσίων Οργανώσεων. Η αρχική ιδέα για την δημιουργία του προέκυψε από το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020). Το Κ.Π.Α. είναι σχεδιασμένο ώστε να μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε δημόσια οργάνωση τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η χρήση του αποσκοπεί στην αξιολόγηση των προϋποθέσεων και των αποτελεσμάτων της λειτουργίας των δημοσίων οργανώσεων που θα το χρησιμοποιήσουν. Το Κ.Π.Α. αποτελείται από εννέα κριτήρια, το καθένα από τα οποία αναφέρεται στους βασικούς τομείς μιας οργάνωσης (Ηγεσία, Στρατηγική και Προγραμματισμός, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι, Διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών, Αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πολίτη/πελάτη, Αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία, Κύρια Αποτελέσματα). Καθένα από τα εννέα κριτήρια υποδιαιρείται σε υπό-κριτήρια (συνολικά είναι είκοσι οκτώ) ώστε να πραγματοποιείται αναλυτική αξιολόγηση της υπηρεσίας που τη διενεργεί (Υπουργείο Εσωτερικών, 2017).

Η έρευνα απευθύνεται στους πολίτες που κατοικούν στο Δήμο Φαρσάλων με σκοπό να διερευνήσει την αντίληψη τους για τα αποτελέσματα και την απόδοση των υπηρεσιών του Δήμου, όπως επίσης και σε ποιο βαθμό ο Δήμος ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Μέσω της έρευνας εντοπίζονται οι τομείς που παρουσιάζουν τις περισσότερες παθογένειες ώστε να καταπολεμηθούν και να βελτιωθεί η λειτουργία του Δήμου. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν παρέχουν στην διοίκηση του Δήμου ένα πλαίσιο κατευθύνσεων για τη βελτίωση των δομών αλλά και των διαδικασιών, ώστε να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Δήμου.

Η μεθοδολογία της έρευνας στηρίζεται στην ανάλυση δεδομένων τα οποία συγκεντρώθηκαν από τη συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου από τους κατοίκους του Δήμου Φαρσάλων. Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS Statistics.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται θεωρητική επισκόπηση των εννοιών της ποιότητας, της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της έννοιας της αξιολόγησης. Στο δεύτερο γίνεται παρουσίαση του μοντέλου του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται το πεδίο εφαρμογής της έρευνας, το οποίο είναι ο Δήμος Φαρσάλων. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, ενώ στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας, καθώς και προτάσεις για βελτίωση της κατάστασης που αποτυπώθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1.1 Θεωρητική προσέγγιση της ποιότητας

Είναι δύσκολο να δοθεί ένας ορισμός για την ποιότητα, καθώς αυτή δεν αποτελεί μια μονοδιάστατη έννοια. Για να γίνει αντιληπτή η έννοια της ποιότητας παρατίθενται μερικές από τις πιο κοινά αποδεκτές θεωρητικές προσεγγίσεις σημαντικών θεωρητικών της ΔΟΠ.

Ποιότητα ορίζεται ως ένας προσδοκώμενος βαθμός τυποποίησης και αξιοπιστίας με χαμηλό κόστος και προσαρμοσμένη σε συγκεκριμένη αγορά (Deming, 1982). Ο Crosby (1979) όρισε την ποιότητα ως «συμμόρφωση στις απαιτήσεις». Οι Juran και Godfrey (1998) ορίζουν την ποιότητα ως «τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών». Οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις αντιλήφθηκαν ότι ο ορισμός της ποιότητας ως «ο βαθμός συμμόρφωσης σε ένα πρότυπο» είναι πεπερασμένος και άρχισαν να υιοθετούν ένα νέο ορισμό της ποιότητας ως «ικανοποίηση του χρήστη» (Wayne, 1983).

Σύμφωνα με το Διεθνή Οργανισμό Τυποποίησης (ISO 8402, 1986) η ποιότητα ορίζεται ως «το σύνολο των γνωρισμάτων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας τα οποία έχουν σχέση με την ικανότητα του να ικανοποιεί μία ορισμένη ή σιωπηρή ανάγκη». Κοινό χαρακτηριστικό των παραπάνω θεωρητικών προσεγγίσεων της ποιότητας αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών.

1.2 Θεωρητική προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας πρωτοεμφανίστηκε στην Ιαπωνία κατά τη δεκαετία του 1950 από τον W. E. Deming του οποίου οι τεχνικές εστίαζαν στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων. Παρόλο που προέλευση του όρου (ΔΟΠ) δεν είναι σαφής, η έννοια προέρχεται από το βιβλίο Total Quality Control του Feigenbaum (1961). Η έννοια αυτή αναπτύχθηκε εξαιτίας του διεθνή ανταγωνισμού των ιαπωνικών και των δυτικών επιχειρήσεων μεταξύ των δεκαετιών του 1960 και του 1980 (Martínez - Lorente, Dewhurst, & Dale, 1998). Αρχικά, ο γενικά αποδεκτός όρος για τη ΔΟΠ ήταν ότι αποτελεί το σύνολο των ενεργειών ενός οργανισμού με στόχο τη διαρκή βελτίωση της ικανότητας του να παρέχει υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες και πρωτοεμφανίστηκε στον κλάδο της βιομηχανίας. Στη συνέχεια έγινε αντιληπτό ότι

προκειμένου ένας οργανισμός να είναι ανταγωνιστικός σε διεθνές επίπεδο, οφείλει να αντιμετωπίζει τη διαχείριση της ποιότητας σαν μια ολιστική, περιεκτική και συνεκτική διαδικασία που περιλαμβάνει το σύνολο του δυναμικού. Τη δεκαετία του 1980 οι έννοιες και οι πρακτικές της ΔΟΠ υιοθετήθηκαν από τον τομέα παροχής υπηρεσιών (Nasim, Sikander and Tian, 2020). Ο Tobin (1990) όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μία καθολική προσπάθεια έτσι ώστε να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη συνεχή βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Η ερμηνεία του Feigenbaum (1991) για τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι η επιρροή του ελέγχου της ποιότητας στο σύνολο του οργανισμού. Ο Sallis (2014) δήλωσε ότι «το σύνολο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας υπαγορεύει ότι όλα και όλοι στον οργανισμό συμμετέχουν στην επιχείρηση συνεχούς βελτίωσης». Ο Witcher (1990) όρισε τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως:

- Διοίκηση: Υπάρχει η πλήρης δέσμευση των ανώτερων στελεχών.
- Ολική: Συμμετοχή στη διαδικασία βελτίωσης (εργαζόμενοι, προμηθευτές, πελάτες).
- Ποιότητα: Οι απαιτήσεις των πελατών ικανοποιούνται πλήρως.

Η Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως το σύνολο των ενεργειών και πρακτικών που εφαρμόζει ένας οργανισμός, με σκοπό την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών, αξιοποιώντας παράλληλα όλο το δυναμικό του οργανισμού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Τσιότρας, 2002).

Σύμφωνα με τους ορισμούς γίνεται αντιληπτό ότι το μοντέλο διοίκησης της ΔΟΠ αποτελεί μια συνεχόμενη και διαρκή διαδικασία βελτίωσης της λειτουργίας σε όλες τις παραγωγικές ή διοικητικές διεργασίες, η οποία διενεργείται από το σύνολο του οργανισμού ο οποίος την εφαρμόζει, με σκοπό την απόλυτη ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών.

1.2.1 Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Οι βασικές αρχές της ΔΟΠ που μπορεί να εφαρμόσει ένας οργανισμός είναι (Williams, 1997):

- ❖ προσανατολισμός στον πελάτη
- ❖ συνεχής βελτίωση
- ❖ συμμετοχή των εργαζομένων
- ❖ διαχείριση αποθεμάτων και προμηθευτών

1.2.2 Σκοπός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Ο πραγματικός σκοπός της ΔΟΠ είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Τα βήματα για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός είναι (Evans & Lindsay, 2005):

- ❖ μείωση του κόστους
- ❖ βελτίωση της ποιότητας της επιχείρησης
- ❖ αύξηση της παραγωγικότητας με παράλληλη βελτίωση της ποιότητας
- ❖ αύξηση του μεριδίου της αγοράς από την επιχείρηση
- ❖ επιχειρησιακή ανάπτυξη
- ❖ αξιολόγηση και επαναπροσδιορισμός των αναγκών των πελατών

1.3 Θεωρητική προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης

1.3.1 Θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της αξιολόγησης

Εννοιολογικά η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί ως η «εκτίμηση της απόδοσης ή της αξίας με βάση συγκεκριμένα κριτήρια» (Μπαμπινιώτης, 2005). Κατά συνέπεια, για τη διενέργεια μιας αξιολόγησης πρέπει πιο πριν να έχουν καθοριστεί τα κριτήρια πάνω στα οποία θα στηριχτεί η αξιολόγηση. Η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού εξετάζει την απόδοση του προσωπικού με κριτήριο την εκπλήρωση των υποχρεώσεων των θέσεων που καταλαμβάνουν σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό (Δήμου, 2003). Επίσης, η αξιολόγηση ορίζεται και ως η διαδικασία αποτίμησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού, ώστε να προωθεί την ατομική βελτίωση και επιμόρφωση. Η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην αποτύπωση της απόδοσης, της ατομικής εξέλιξης και των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς 2003). Επιπλέον, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως η διαδικασία με την οποία ελέγχεται η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού στα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Η απόδοση έχει δυο όψεις, από την πλευρά του οργανισμού ή της επιχείρησης δίνεται βαρύτητα στην ποιότητα, την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα, ενώ από την άλλη πλευρά σε ατομικό επίπεδο η απόδοση είναι ένα σύνολο δράσεων οι οποίες είναι το αντικείμενο προς αξιολόγηση (Ζαβλανός, 2002).

Η διαδικασία της αξιολόγησης ενισχύει την υποκίνηση και την ατομική υπευθυνότητα του ανθρώπινου δυναμικού, βοηθά στη σωστή τοποθέτηση του κάθε εργαζομένου με κριτήριο τις ικανότητες τους, εντοπίζει τις ανάγκες για επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, βοηθά στον εντοπισμό και στην επίλυση προβλημάτων, βελτιώνει

τη λήψη αποφάσεων για την ατομική ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (προαγωγές, αυξήσεις μισθών κ.α.), διευκολύνει τον προσδιορισμό των ατομικών στόχων, βελτιώνει τις σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού και προωθεί την αξιοκρατία και το αίσθημα δικαιοσύνης (Τερζίδης και Κ.Τζωρτζάκης 2004).

Οι παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας αξιολόγησης είναι η σαφήνεια της διαδικασίας και η επίτευξη συναίνεσης ανάμεσα στα μέρη που θα λάβουν μέρος σε αυτήν (αξιολογητές και αξιολογούμενοι), πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στα χαρακτηριστικά του οργανισμού ή της επιχείρησης που τη διεξάγει, να επικεντρώνεται στους στόχους και στα αποτελέσματα, να διεξάγεται με αντικειμενικότητα και αξιοπιστία, όπως επίσης σημαντικός παράγοντας είναι και ο περιορισμός του κόστους διαχείρισης της διαδικασίας. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

Επίσης, προκειμένου να είναι αποτελεσματική μια αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται στη δικαιοσύνη, την αντικειμενικότητα, τη σαφήνεια, την απλότητα, την ευελιξία, στη συναίνεση των συμμετεχόντων για τη διαδικασία και να έχει προσαρμοστεί στις ανάγκες του οργανισμού που τη διεξάγει (Ζαβλανός, 2002).

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας για την αξιολόγηση είναι η συχνότητα διεξαγωγής της. Σε περίπτωση που εκτελείται περισσότερο συχνά απ ό τι χρειάζεται, υπάρχει το ενδεχόμενο να δημιουργηθεί δυσαρέσκεια και πίεση. Αντίθετα, αν η αξιολόγηση διεξάγεται σπάνια, δεν υπάρχει η δυνατότητα να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα σε κατάλληλο χρόνο ώστε να αντιμετωπιστούν, με αποτέλεσμα μειωμένη απόδοση από τον οργανισμό. Συνεπώς, η αξιολόγηση είναι σημαντικό να διεξάγεται συστηματικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα, να είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες και τους στόχους του οργανισμού, όπως επίσης και στις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Χυτήρης και Άννινος, 2015).

Στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού το ερώτημα που τίθεται για το χρονικό πλαίσιο διεξαγωγής της είναι αν είναι προτιμότερο να έχει σταθερά χρονικά διαστήματα (π.χ. κάθε έτος) ή μεταβαλλόμενα (π.χ. να διεξάγεται μετά από την ολοκλήρωση ενός έργου ή μετά την ολοκλήρωση ενός διακριτού σημείου μιας εργασίας). Η αξιολόγηση σε μεταβαλλόμενα χρονικά διαστήματα είναι πιο δίκαιη και αποτελεσματική καθώς παρέχει πιο ξεκάθαρα δεδομένα για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).

Η αξιολόγηση έχει δυο μορφές διεξαγωγής, την αυτό-αξιολόγηση και την εξωτερική αξιολόγηση. Η αυτό-αξιολόγηση διεξάγεται από τον ίδιο τον οργανισμό, ενώ στην εξωτερική αξιολόγηση ο ενδιαφερόμενος οργανισμός αξιολογείται από κάποιον οργανισμό από το εξωτερικό του περιβάλλον. Το θετικό της αυτό-αξιολόγησης είναι ότι είναι μια εσωτερική διαδικασία με την οποία εντοπίζονται τα προβλήματα του οργανισμού και αναλαμβάνονται δράσεις για την αντιμετώπιση τους με μέσα και διαδικασίες που είναι αποδεκτά από τον οργανισμό, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας. Η μεγαλύτερη δυσκολία στην εφαρμογή της αυτό-αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα των μετρήσεων κατά τη διεξαγωγή της, καθώς πρέπει να διαθέτει ανθρώπινο δυναμικό με ικανότητες και εμπειρία που να μπορεί να σχεδιάσει τη διαδικασία και στη συνέχεια να εφαρμόσει τα απαραίτητα μετρά βελτίωσης (Δερβιτσιώτης, 2005).

Είναι σημαντικό για την αξιολόγηση να αντιμετωπίζεται ως μια διαδικασία η οποία είναι εναρμονισμένη με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού που τη διεξάγει, καθώς είναι ευκολότερο να καθοριστούν οι ατομικοί στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού οι οποίοι συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, ενώ παράλληλα βοηθά στον προγραμματισμό και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, με την αξιολόγηση της απόδοσης γνωστοποιούνται στο ανθρώπινο δυναμικό οι απαιτήσεις του οργανισμού και παρέχεται ενημέρωση για την ατομική τους απόδοση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

1.3.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

Αξιολόγηση σύμφωνα με τη διοίκηση μέσω στόχων

Η διοίκηση μέσω στόχων στηρίζεται στον καθορισμό συγκεκριμένων ατομικών στόχων για κάθε εργαζόμενο σύμφωνα με τον οποίο θα αξιολογηθεί και στη συμμετοχή κατά τη διαδικασία θέσπισης των στόχων με σκοπό τη συναίνεση, την παρακίνηση και τη δέσμευση για την υλοποίηση των στόχων (Μπουραντάς 2002). Ο κάθε στόχος θα πρέπει να είναι συγκεκριμένος, μετρήσιμος, συμφωνημένος, ρεαλιστικός και υλοποιήσιμος σε καθορισμένο χρονικό πλαίσιο (Drucker, 1954). Η αξιολόγηση μέσω στόχων εφαρμόζεται ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα. Στην αρχή καθορίζονται οι γενικοί στόχοι σε επίπεδο οργανισμού. Στη συνέχεια καθορίζονται οι επιμέρους στόχοι για κάθε τμήμα. Στο επόμενο βήμα, οι υπεύθυνοι των τμημάτων ενημερώνουν τους υφιστάμενους τους για του στόχους του τμήματος τους και οι υφιστάμενοι προτείνουν δράσεις και ενέργειες για την υλοποίηση των στόχων του τμήματος. Έπειτα καθορίζονται οι ατομικοί στόχοι για κάθε

εργαζόμενο. Στο επόμενο βήμα οι υπεύθυνοι των τμημάτων ελέγχουν το βαθμό επίτευξης των ατομικών στόχων που τεθήκαν με βάση την απόδοση των υφιστάμενων τους. Στη συνέχεια οι υπεύθυνοι των τμημάτων αξιολογούν τους υφισταμένους τους και τους ενημερώνουν για την απόδοση τους (Dessler, 2012).

Αξιολόγηση 360 μοιρών

Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι ότι η συλλογή των δεδομένων της αξιολόγησης προέρχεται από πολλές πηγές. Τα δεδομένα προέρχονται από συναδέλφους του αξιολογούμενου από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες (προϊστάμενοι, υφιστάμενοι ισόβαθμοι), οι όποιοι παρατηρούν από διαφορετική οπτική γωνία και με διαφορετικά κριτήρια την απόδοση του αξιολογούμενου συναδέλφου τους (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Τα δεδομένα συλλέγονται με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου το οποίο περιέχει ερωτήσεις με θέματα όπως ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες κ. λπ. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα και μετά την επεξεργασία των δεδομένων ο προϊστάμενος του αξιολογούμενου των ενημερώνει για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Κανελλόπουλος, 2002).

Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με την κατάταξη των αξιολογούμενων σε κατηγορίες. Σε κάθε κατηγορία κατατάσσεται ένα ποσοστό των αξιολογούμενων με κριτήριο την εργασιακή απόδοση. Στην υψηλότερη κατηγορία εντάσσεται το πέντε τοις εκατό των αξιολογούμενων (εξάίρετος), στην αμέσως επομένη το είκοσι τοις εκατό (ικανοποιητικός), στην τρίτη κατηγορία εντάσσεται το πενήντα τοις εκατό (μέτριος), στην επομένη κατηγορία εντάσσεται το είκοσι τοις εκατό (κάτω του μετρίου) και στην τελευταία κατηγορία εντάσσεται το εναπομείναν πέντε τοις εκατό (απαράδεκτος) των αξιολογούμενων (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτη, 2008). Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι αποτρέπει τον αξιολογητή να κρίνει τους αξιολογούμενους καθολικά (είτε αυστηρά, είτε με επιείκεια) και να ακυρώσει με αυτό τον τρόπο την ουσία της αξιολόγησης. Ωστόσο, το αρνητικό αυτής την μεθόδου είναι ότι ενδεχόμενος να αδικεί κάποιους από τους αξιολογούμενους κατατάσσοντας σε χαμηλότερες κατηγορίες (Χατζηπαντελή 1999).

1.4 Θεσμικό πλαίσιο - Αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα

Τα τελευταία χρόνια έγινε προσπάθεια βελτίωσης της διαδικασίας της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Η προσπάθεια αυτή, επικεντρώθηκε στη διασφάλιση της διαδικασίας της αξιολόγησης, στηριζόμενη στις αρχές της διαφάνειας, της αξιοκρατίας και της αντικειμενικότητας. Οι τροποποιήσεις στη διαδικασία της αξιολόγησης προσδοκούν, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα (Μαυρομούστακου, 2016).

Το πιο σύγχρονο πλαίσιο βελτίωσης της απόδοσης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων ξεκίνησε με την εφαρμογή του νόμου 3230/2004, με το οποίο εισάγεται στο δημόσιο τομέα η διοίκηση μέσω στόχων. Με τη διοίκηση μέσω στόχων, επιδιώκεται η βελτίωση της λειτουργίας του δημόσιου τομέα με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων διοίκησης. Οι στόχοι που τίθενται αφορούν τις απαραίτητες επιδιώξεις και επιδόσεις στο σύνολο μιας υπηρεσίας, με υπευθύνους για την επίτευξή τους να είναι οι προϊστάμενοι. Η μέθοδος καθορισμού των στόχων είναι top – down (από πάνω προς τα κάτω), όπου καθορίζονται οι στόχοι και στη συνέχεια ενημερώνεται όλη η υπηρεσία. Η φάση της υλοποίησης των αποτελεσμάτων εφαρμόζεται αντίστροφα, με τη μέθοδο bottom up (από κάτω προς τα πάνω), καθώς το προσωπικό επιτυγχάνει τους ατομικούς στόχους και κατ' επέκταση επιτυγχάνονται και οι συνολικοί στόχοι της υπηρεσίας (εισηγητική έκθεση του Ν. 3230/2004).

Ειδικότερα, οι στρατηγικοί στόχοι, καθορίζονται σε επίπεδο υπουργείου και σε κάθε βήμα κατεβαίνοντας τα ιεραρχικά επίπεδα, εξειδικεύονται και γίνονται σαφείς προς τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σημαντική είναι η επίτευξη συναίνεσης μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων για τους στόχους που τέθηκαν, το χρονοδιάγραμμα, τους όρους και τα κριτήρια υλοποίησης τους, καθώς και τη διαδικασία της αξιολόγησης. Οι προϊστάμενοι επιβλέπουν και διευκολύνουν τις δράσεις επίτευξης των στόχων που τέθηκαν, διεξάγουν περιοδικές αξιολογήσεις όπως και την τελική αξιολόγηση, σε συνεργασία με τους υφιστάμενους, εξετάζοντας την απόκλιση των αποτελεσμάτων από τους στόχους που τέθηκαν και παρεμβαίνουν με διορθωτικές ενέργειες. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζουν τα κριτήρια για την αντικειμενική αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου, καθώς κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένα καθήκοντα για την επίτευξη του κάθε στόχου (εισηγητική έκθεση του Ν. 3230/2004). Με την ψήφιση του νομού 3852/2010 (Καλλικράτης), η διοίκηση μέσω στόχων για τους ΟΤΑ διαφοροποιείται, καθώς είναι υποχρεωμένοι να καταρτίζουν επιχειρησιακά προγράμματα κάθε πέντε έτη (Στογγάρη & Τσέκος, 2016).

Ο νόμος 4250/2014 περιέχει άρθρα που βελτιώνουν τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα και την καθιστούν πιο ουσιαστική, μιας και ο τρόπος που διενεργούνται ως αυτό το σημείο ακύρωνε τη σημασία της αξιολόγησης. Εισάγεται η συγκριτική αξιολόγηση και η ποσόστωση στη βαθμολόγηση του προσωπικού, καταπολεμώντας έτσι το φαινόμενο της υψηλής βαθμολόγησης στο σύνολο του προσωπικού. Οι τροποποιήσεις αυτές έχουν μεταβατικό χαρακτήρα (αιτιολογική έκθεση του Ν. 4250/2014).

Με το νόμο 4275/2014 επιδιώκεται η τροποποίηση του συστήματος επιλογής προϊσταμένων, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και την αντικειμενικότητα στην επιλογή του προσωπικού. Το σύστημα μοριοδότησης των τυπικών προσόντων για την επιλογή προϊσταμένων αντικαθίσταται από ένα πιο σύνθετο σύστημα προάγοντας τις παραπάνω αρχές. Με το νέο σύστημα επιλογής τα τυπικά προσόντα δεν μοριοδοτούνται, ωστόσο θεωρούνται προϋπόθεση ανάλογος πάντα με τις θέσεις ευθύνης, ενώ παράλληλα μοριοδοτούμενα κριτήρια είναι τόσο η δομημένη συνέντευξη, όσο και η γραπτή εξέταση (αιτιολογική έκθεση του Ν. 4275/2014).

Με το νόμο 4369/2016 τροποποιούνται, μεταξύ άλλων, τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Επίσης, οι αλλαγές αφορούν τους αξιολογητές και καθορίζεται το περιεχόμενο της έκθεσης αξιολόγησης. Τα κριτήρια που εισάγονται είναι:

- γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- αποτελεσματικότητα

Τα κριτήρια εστιάζουν περισσότερο σε δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση των εργασιών και λιγότερο στα τυπικά προσόντα. Η έκθεση αξιολόγησης, θα πρέπει να αποτελείται κατ' ελάχιστο από τους τίτλους σπουδών, μια συνοπτική έκθεση των δράσεων του κάθε εργαζόμενου από την υπηρεσία του και άλλη μια έκθεση που θα συντάξει ο ίδιος, τα αποτελέσματα της συμβουλευτικής συνέντευξης μεταξύ αξιολογητή - αξιολογούμενου και την τελική βαθμολογία. Η τελική βαθμολογία είναι ο μέσος όρος του πρώτου και του δεύτερου αξιολογητή. Σε περίπτωση που η βαθμολογική απόκλιση των αξιολογητών είναι μεγαλύτερη των είκοσι τεσσάρων μονάδων, η τελική βαθμολογία καθορίζεται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Μια ακόμα σημαντική αλλαγή είναι η ειδική τεκμηρίωση με πραγματικά στοιχεία, που απαιτείται για τις άριστες βαθμολογίες

(από 90 και πάνω) και η εκ νέου αξιολόγηση για την επικύρωση της βαθμολογίας από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Από την άλλη πλευρά, βαθμολογίες χαμηλότερες του εξήντα, πρέπει να τεκμηριώνονται και αυτές με πραγματικά στοιχεία (πχ πειθαρχικές ποινές), καθώς σε περίπτωση μη επαρκούς τεκμηρίωσης ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα ένστασης στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (Ν. 4369/2016).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΟΙΝΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΚΠΑ)

Η ανάπτυξη του ΚΠΑ ξεκίνησε το 2000 με την εφαρμογή της πρώτης έκδοσής του. Μέσα σ' αυτά τα είκοσι χρόνια αναθεωρήθηκε πέντε φορές, με την τελευταία έκδοσή του να πραγματοποιείται το 2020. Η τελευταία αναθεώρηση σχεδιάστηκε με γνώμονα την ψηφιοποίηση, την ευελιξία, τη βιωσιμότητα και την πολυμορφία. Σκοπός του ΚΠΑ είναι να βοηθήσει τις δημόσιες οργανώσεις να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Παρόλο που αναπτύχθηκε σε ευρωπαϊκό πλαίσιο, μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε δημόσια οργάνωση σε όλο τον κόσμο και είναι εμπνευσμένο από το Μοντέλο Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για τη Διοίκηση Ποιότητας (EFQM). Το ΚΠΑ είναι εύκολο στη χρήση του και διατίθεται δωρεάν στους οργανισμούς που επιθυμούν την εφαρμογή του. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020). Μέχρι τον Νοέμβριο του 2020 έχουν καταγράψει 4.160 οργανισμοί (εντός και εκτός Ε.Ε.) που το εφαρμόζουν και έχει συμπεριληφθεί στις μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διοίκησης πολλών χωρών της Ε.Ε (www.eipa.eu). Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης είναι ένα εργαλείο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας για την αυτο-αξιολόγηση, στηρίζεται στις θεμελιώδεις αρχές της αριστείας και προωθεί τη συνεχή βελτίωση της λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020)

2.1 Δομή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης



Εικόνα 2.1: Δομή Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020)

Αρχικά, το ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια και είκοσι οκτώ υπο-κριτήρια. Τα κριτήρια προσδιορίζουν τα βασικά στοιχεία που στηρίζεται η ανάλυση της οργάνωσης.

Τα κριτήρια 1 έως 5 σχετίζονται με τις διαχειριστικές πρακτικές μιας οργάνωσης, τις προϋποθέσεις. Με τα κριτήρια αυτά αξιολογείται η δράση της οργάνωσης και πως προσεγγίζει τους στόχους της για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Τα κριτήρια 6 έως 9 εξετάζουν τα αποτελέσματα στους τομείς των πολιτών/πελατών, του ανθρώπινου δυναμικού, της κοινωνικής ευθύνης και των βασικών επιδόσεων, τα οποία αξιολογούνται βάσει των μετρήσεων της αντίληψης για την οργάνωση και την απόδοση. Μέσω των υπο-κριτηρίων, καθορίζονται τα ζητήματα που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση και υποδεικνύουν τους τομείς που χρήζουν εξέτασης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.2 Σκοπός Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης

Η λειτουργία του ΚΠΑ ως εργαλείο μιας πλήρους διαδικασίας βελτίωσης ενός οργανισμού, στοχεύει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Αξιοποιώντας το ΚΠΑ (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020):

- καλλιεργείται κουλτούρα αριστείας
- εφαρμόζεται σταδιακά ο κύκλος ΠΕΕΑ (προγραμματισμός, εκτέλεση, έλεγχος, ανάδραση)
- επιτυγχάνεται, μέσω της διαδικασίας της αυτό-αξιολόγησης, ένας ολοκληρωμένος έλεγχος του δημόσιου οργανισμού
- εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα και οι τομείς που επιδέχονται βελτίωσης
- καθορίζονται οι δράσεις βελτίωσης

2.3 Οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή του ΚΠΑ.

Το ΚΠΑ είναι σχεδιασμένο για να διευκολύνει τη διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Χρησιμοποιεί κοινή γλώσσα, παρέχοντας τη δυνατότητα στο προσωπικό και στα διευθυντικά στελέχη να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά. Η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, μέσω της αυτο-αξιολόγησης, συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της δημόσιας οργάνωσης. Η βελτίωση που προκύπτει, βασίζεται σε αποδεικτικά στοιχεία, ενθαρρύνοντας τις δημόσιες οργανώσεις να συλλέγουν και να επεξεργάζονται πληροφορίες και δεδομένα. Παρέχεται δωρεάν από το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πόρων CAF και το δίκτυο των Εθνικών Εκπροσώπων ΚΠΑ και από το 2009 υπάρχει δυνατότητα υπάρχει η δυνατότητα παροχής οδηγιών από εξωτερικούς αξιολογητές για την περαιτέρω ανάπτυξη της δημόσιας οργάνωσης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.4 Αρχές αριστείας που ενσωματώθηκαν στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης



Εικόνα 2.2 Αρχές αριστείας (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020)

Το ΚΠΑ υιοθετεί τις θεμελιώδεις αρχές της αριστείας, όπως αυτές ορίστηκαν από το Ευρωπαϊκό Ίδρυμα Ποιοτικής Διοίκησης. Εφαρμόζοντάς τες στο δημόσιο τομέα, επιδιώκεται η βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων οργανισμών, διαφοροποιώντας τη δημόσια οργάνωση από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό πρότυπο. Με την εφαρμογή του ΚΠΑ, επιδιώκεται η αξιολόγηση και η διαχείριση της απόδοσης, ώστε να βελτιωθεί η δημόσια οργάνωση και να λειτουργεί στο πλαίσιο της χρηστής διακυβέρνησης.

Προσανατολισμός στα αποτελέσματα

Οι υπηρεσίες που παράγονται επιτυγχάνουν τους στόχους και κατ' επέκταση ικανοποιούν τι προσδοκίες όσων συναλλάσσονται με τον οργανισμό τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό του περιβάλλον (αρχές, πολίτες/πελάτες, ανθρώπινο δυναμικό).

Εστίαση στον πολίτη/πελάτη

Ενθαρρύνεται η συμμετοχή των πολιτών και του προσωπικού στην ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, όπως επίσης και στη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων ενός οργανισμού, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες και οι προσδοκίες τους.

Ηγεσία και σταθερότητα σκοπού

Η ηγεσία ορίζει την αποστολή, το όραμα και τις αξίες και διασφαλίζει τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να φέρει εις πέρας τους στόχους της οργάνωσης.

Διαχείριση διαδικασιών και δεδομένων

Η διαχείριση των πόρων και οι δραστηριότητες αντιμετωπίζονται ως ενιαία διαδικασία και οι αποφάσεις στηρίζονται στην ανάλυση των δεδομένων και των πληροφοριών.

Ανάπτυξη και συμμετοχή του προσωπικού

Για να επιτευχθεί η πλήρης αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, το εσωτερικό περιβάλλον πρέπει να διέπεται από ένα σύστημα κοινών αξιών, εμπιστοσύνης, διαφάνειας και αναγνώρισης.

Συνεχής μάθηση, καινοτομία και βελτίωση

Η συνεχής μάθηση αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία ευκαιριών καινοτομίας και βελτίωσης. Συνεπώς, πρέπει να είναι μόνιμος στόχος της δημόσιας οργάνωσης.

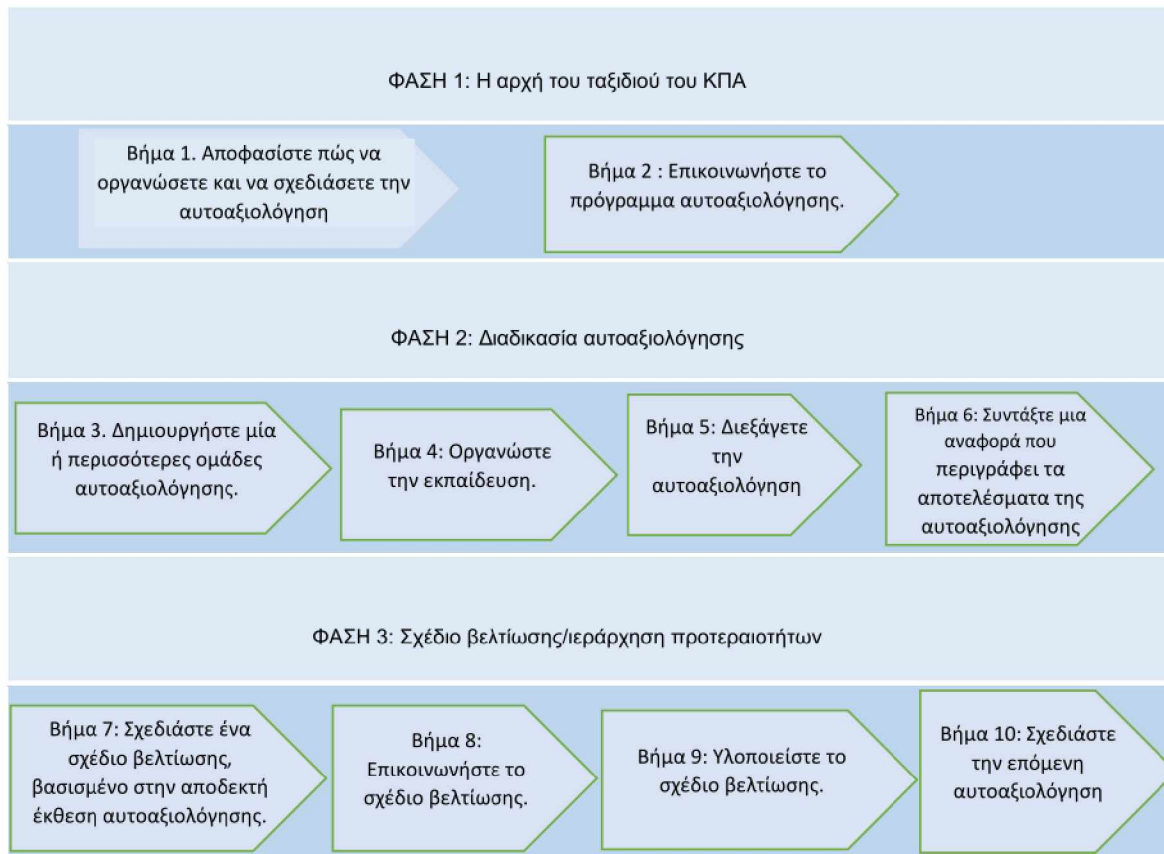
Ανάπτυξη συνεργασιών

Για να επίτευξη των στόχων της, η δημόσια οργάνωση πρέπει να αναπτύσσει συνεργασίες με εταίρους από το εξωτερικό περιβάλλον, με όρους που θα είναι ευνοϊκοί και για τα δυο μέρη.

Κοινωνική ευθύνη

Οι δημόσιοι οργανισμοί οφείλουν να λειτουργούν με σεβασμό προς το περιβάλλον, να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να ικανοποιούν την τοπική και παγκόσμια κοινότητα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.5 Διαδικασία εφαρμογής Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης



Εικόνα 2.3 Διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020)

Η διαδικασία εφαρμογής του ΚΠΑ χωρίζεται σε τρεις φάσεις. Κάθε φάση αποτελείται από κατευθυντήριες γραμμές και για την ολοκλήρωση της εφαρμογής απαιτούνται δέκα βήματα. Σημαντικοί παράμετροι για την μέθοδο εφαρμογής του ΚΠΑ είναι το μέγεθος, η κουλτούρα και η εμπειρία στα εργαλεία διοίκησης ολικής ποιότητας του οργανισμού που θα το εφαρμόσει. Η διαδικασία των δέκα βημάτων, είναι ουσιαστικά ένας οδηγός εφαρμογής που μπορεί να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού.

Πρώτη Φάση: Έναρξη διαδικασίας εφαρμογής του ΚΠΑ

Ο προγραμματισμός και η οργάνωση της διαδικασίας, καθώς και το υψηλό επίπεδο δέσμευσης της διοίκησης και του προσωπικού, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για μια επιτυχημένη αξιολόγηση. Η δέσμευση επιτυγχάνεται μέσω διαβούλευσης, διασφαλίζοντας τη διαφάνεια, την αποδοχή των αποτελεσμάτων και τις βελτιώσεις που θα προωθηθούν μετά την αξιολόγηση.

Μετά τον προγραμματισμό καταρτίζεται το σχέδιο επικοινωνίας. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει προσπάθειες επικοινωνίας που στοχεύουν σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη

του έργου, με ιδιαίτερη έμφαση στα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό της οργάνωσης. Ο τρόπος που θα γνωστοποιηθεί ο σκοπός και οι δραστηριότητες της αξιολόγησης στο προσωπικό, είναι καθοριστικός για να επιτευχθεί η δέσμευση του προσωπικού. Η επικοινωνιακή πολιτική θα πρέπει να τονίζει τα οφέλη που θα προκύψουν από την επιτυχή διαδικασία αξιολόγησης για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη (προσωπικό, πολίτες/πελάτες) (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Δεύτερη φάση: Διαδικασία αξιολόγησης

Το τρίτο βήμα ξεκινά με τη διαμόρφωση ομάδας ή ομάδων αξιολόγησης. Η ομάδα πρέπει να αντιπροσωπεύει σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση και για να συμβεί αυτό, τα άτομα που θα επιλεγούν είναι προτιμότερο να εργάζονται σε διαφορετικούς τομείς, διαφορετικές λειτουργίες, να έχουν διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας και να εργάζονται σε διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας εντός της οργάνωσης. Η ομάδα που θα συγκροτηθεί, θα έχει ως στόχο την λεπτομερή καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης εντός της οργάνωσης. Το μέγεθος της ομάδας πρέπει να αποτελείται από τουλάχιστον πέντε άτομα και να μην υπερβαίνει τα είκοσι, ωστόσο μια ομάδα περίπου δέκα ατόμων θεωρείται ιδανικότερη. Σε περίπτωση μεγάλων και σύνθετων οργανώσεων είναι προτιμότερο να δημιουργηθούν περισσότερες από μια ομάδες οι οποίες θα συνεργάζονται. Τα κριτήρια επιλογής των συμμετεχόντων είναι οι γνώσεις τους για την οργάνωση και οι προσωπικές δεξιότητες (αναλυτικές και επικοινωνιακές δεξιότητες) και όχι απαραίτητα οι επαγγελματικές τους δεξιότητες. Στη συνέχεια, σημαντική είναι η επιλογή του προέδρου της ομάδας, ο οποίος θα είναι άτομο κοινής αποδοχής από όλα τα μέλη της, ώστε να έχει τη δυνατότητα να οργανώνει τις συζητήσεις και να επιτρέπει στα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν στη διαδικασία της αξιολόγησης. Επίσης, ουσιαστική θεωρείται και η γραμματειακή υποστήριξη της ομάδας, η οποία συμβάλλει στην ομαλή διεξαγωγή συνεδριάσεων και στην υποστήριξη μέσω ΤΠΕ. Σε αυτό σημείο μια σημαντική παράμετρος που πρέπει να αποσαφηνιστεί, είναι αν η ομάδα πρέπει να περιλαμβάνει ανώτερα στελέχη της οργάνωσης. Το πλεονέκτημα της συμμετοχής στελεχών της ανώτερης διοίκησης, είναι η παροχή επιπλέον πληροφοριών, οι οποίες θα οδηγήσουν στη λήψη πιο αποτελεσματικών μελλοντικών δράσεων μετά την αξιολόγηση, καθώς επίσης και η ολοκληρωμένη εκπροσώπηση του οργανισμού. Αντίθετα, το μειονέκτημα της συμμετοχής στελεχών της ανώτερης διοίκησης, ενδέχεται να περιορίσει τις ενέργειες των υπολοίπων μελών της ομάδας, όπως για παράδειγμα να αισθανθούν ότι δεν εμποδίζονται και να μην είναι σε θέση να εκφραστούν ελεύθερα. Κατά συνέπεια, η συμμετοχή των

στελεχών εξαρτάται από την κουλτούρα και την παράδοση του οργανισμού (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο επόμενο βήμα επιχειρείται η ενημέρωση και η κατανόηση των εννοιών της ΔΟΠ και του ΚΠΑ από το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης που εμπλέκεται στην αξιολόγηση. Γίνεται παρουσίασή του, αναλύεται ο σκοπός και η διαδικασία της αξιολόγησης προκειμένου να εξοικειωθούν τα μέλη της ομάδας με τις αρχές και τη λειτουργία της ΔΟΠ. Μέσω της διαδικασίας αυτής, εκτός από την επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, επιδιώκεται και η επίτευξη συναίνεσης σε ότι αφορά τον τρόπο αξιολόγησης, τα πλεονεκτήματα, τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση και τον τρόπο βαθμολόγησης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στη συνέχεια, διενεργείται η αξιολόγηση η οποία στηρίζεται σε έγγραφα και πληροφορίες που παρέχει ο επικεφαλής της αξιολόγησης, τις γνώσεις και την εμπειρία τους ως εργαζόμενοι εντός της οργάνωσης. Αξιολογούν με ακρίβεια την οργάνωση με τη βοήθεια των κριτηρίων και των υπο-κριτηρίων του ΚΠΑ και εντοπίζουν τα πλεονεκτήματα και τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, ο επικεφαλής έχει το ρόλο του συντονιστή, διευκολύνοντας την όλη διαδικασία. Μετά την ατομική αξιολόγηση πραγματοποιείται συνάντηση των μελών της ομάδας και στο πλαίσιο της συναίνεσης καθορίζονται τα πλεονεκτήματα και οι τομείς που χρήζουν βελτίωσης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο επόμενο βήμα συντάσσεται η έκθεση αξιολόγησης η οποία περιλαμβάνει τα δυνατά και αδύναμα σημεία με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν, καθώς επίσης και ιδέες για τη βελτίωση του οργανισμού. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη χρήση της έκθεσης ως βάση για μελλοντικές δράσεις βελτίωσης, είναι η έγκριση και η δέσμευση της διοίκησης για την υλοποίησή της (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Τρίτη φάση: Σχέδιο βελτιωτικών δράσεων

Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης αναδεικνύονται οι τομείς που χρήζουν βελτίωσης, καθώς αποτελεί το βασικό μέσο παροχής πληροφοριών της υφιστάμενης κατάστασης εντός του οργανισμού. Η κατάρτιση του σχεδίου βελτίωσης στηρίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης, με σκοπό την αναβάθμιση της λειτουργίας του οργανισμού βασισμένη στις εξής αρχές:

- είναι ένα ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης που αποσκοπεί στην συνολική αναβάθμιση της λειτουργίας του οργανισμού

- τα δεδομένα και τα στοιχεία στα οποία βασίζεται το σχέδιο δράσης προκύπτουν από την αξιολόγηση και αποτελούν την άποψη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού
- οφείλει να επενδύει στους δυνατούς τομείς και να αντιμετωπίζει τις αδυναμίες με προτάσεις και δράσεις που οδηγούν στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού

Στη συνέχεια, γίνεται ιεράρχηση των ενεργειών που θα αναλάβει ο οργανισμός για να βελτιώσει τη λειτουργία και τις επιδόσεις του. Προκειμένου να διευκολυνθεί η ιεράρχηση, η διοίκηση καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις όπως «που θέλουμε να είμαστε σε δύο χρόνια σύμφωνα με το γενικό όραμα και τη στρατηγική της οργάνωσης;» και «ποιες δράσεις πρέπει να αναληφθούν για την επίτευξη αυτών των στόχων (στρατηγική/ορισμός καθηκόντων)»; Ακόμα, η διοίκηση με την ομάδα αξιολόγησης, επεξεργάζονται τις ιδέες που καταγράφηκαν στην έκθεση αξιολόγησης και τις ομαδοποιούν κατά θεματική ενότητα. Το επόμενο βήμα είναι να εντοπιστούν οι τομείς που χρειάζονται βελτίωση και σύμφωνα με τις ιδέες που προτάθηκαν, να καθοριστούν οι δράσεις που θα βελτιώσουν τη λειτουργία της οργάνωσης. Έπειτα, γίνεται ιεράρχηση των δράσεων (ιδανικά με βάση τη βαθμολογία που προέκυψε από την αξιολόγηση), υπολογίζεται ο αντίκτυπος των επιπτώσεων, εξετάζεται το κατά πόσο είναι εφαρμόσιμες, ορίζεται το χρονοδιάγραμμα και καθορίζονται οι αναγκαίοι πόροι για την υλοποίησή τους. Στα θετικά του σχεδίου δράσης που θα προκύψει είναι, ότι κάποια ζητήματα θα αντιμετωπιστούν άμεσα και γρήγορα, κάτι το οποίο ενισχύει την αξιοπιστία του σχεδίου και δίνει κίνητρο στο ανθρώπινο δυναμικό για τη συνέχιση των δράσεων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο επόμενο βήμα γίνεται επικοινωνιακή προώθηση του σχεδίου που καταρτίστηκε για τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού στο ανθρώπινο δυναμικό. Η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας της διαδικασίας αξιολόγησης και των δράσεων που έπονται αυτής. Τα σημεία κλειδιά για τη σωστή επικοινωνία είναι ο χρόνος πληροφόρησης, η επάρκεια των πληροφοριών που παρέχονται και τα μέσα με τα οποία γίνεται η πληροφόρηση. Τα σημαντικότερα δεδομένα που πρέπει να κοινοποιηθούν είναι τα αποτελέσματα και τα κύρια πορίσματα της αξιολόγησης, οι τομείς που χρήζουν βελτίωσης και οι ενέργειες που επιλέχθηκαν για τη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού. Επίσης, το ανθρώπινο δυναμικό ενημερώνεται όχι μόνο για τα τμήματα που δε λειτουργούν αποδοτικά, αλλά και για τα τμήματα του οργανισμού έχουν αποδοτική λειτουργία. Με τον τρόπο αυτό, προωθείται η κουλτούρα αλλαγής και βελτίωσης της λειτουργίας ενός οργανισμού (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο ένατο βήμα, τίθεται σε εφαρμογή το σχέδιο που επιλέχθηκε στο έβδομο βήμα. Οι βασικές αρχές της εφαρμογής του σχεδίου είναι η συνέπεια, η διαρκής παρακολούθηση και η αξιολόγησή του. Είναι σημαντικό να τηρούνται οι προθεσμίες, να ορίζονται υπεύθυνοι των δράσεων και να υπάρχουν εναλλακτικές προσεγγίσεις για τις πολύπλοκες ενέργειες, όπου αυτές απαιτούνται. Μέσω της παρακολούθησης, είναι εφικτή η προσαρμογή των δράσεων, διαπιστώνεται η πρόοδος που επιτυγχάνεται και αποτυπώνεται η γενική απήχησή της. Ένα χρήσιμο εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης και τη διαχείριση των δράσεων, είναι ο κύκλος ΠΕΕΑ, ώστε οι δράσεις να ενσωματωθούν στις διαδικασίες του οργανισμού (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Το δέκατο βήμα είναι ουσιαστικά ο σχεδιασμός της επομένης αξιολόγησης, η οποία θα στηρίζεται στα αποτελέσματα που προέκυψαν στην προηγούμενη αξιολόγηση, εφαρμόζοντας τον κύκλο ΠΕΕΑ. Με την ένταξη του ΚΠΑ σε μια οργάνωση, διευκολύνεται η διαδικασία του προγραμματισμού και ο καθορισμός των στόχων, καθώς χρησιμεύει στην αποτύπωση της προόδου που επιτυγχάνεται μέσω του σχεδίου δράσης που εφαρμόζεται (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.6 Παρουσίαση κριτηρίων και υπό-κριτηρίων του ΚΠΑ

Κριτήρια προϋποθέσεων

Τα πέντε πρώτα κριτήρια αναφέρονται στις διοικητικές πρακτικές της οργάνωσης ή αλλιώς προϋποθέσεις. Με αυτά τα κριτήρια αξιολογείται ο τρόπος δράσης και προσέγγισης των καθηκόντων ενός οργανισμού, ώστε να επιτύχει τους στόχους του.

2.6.1 Κριτήριο 1^ο: Ηγεσία

Το πρώτο κριτήριο είναι η ηγεσία, το οποίο εξετάζεται από τέσσερα υπο-κριτήρια. Η ηγεσία ενός οργανισμού αποτελεί το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό και την πολιτική ηγεσία. Στο κριτήριο αυτό, αξιολογούνται τα πρόσωπα της ηγεσίας ενός οργανισμού ως προς την άσκηση των καθηκόντων τους, για τη διατήρηση της σαφήνειας και της συνοχής του σκοπού του οργανισμού, δημιουργώντας παράλληλα κατάλληλες συνθήκες εργασίας, υποστήριξης και καθοδήγησης του προσωπικού (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 1.1 εξετάζεται η ηγεσία για τον τρόπο που καθοδηγεί τον οργανισμό και κατά πόσο διοικεί σύμφωνα με την αποστολή, το όραμα και τις αξίες του. Ειδικότερα εξετάζεται το κατά πόσο προάγει και εντάσσει τις παραπάνω αρχές στην

λειτουργία του οργανισμού, οδηγώντας τον σε μακροπρόθεσμη επιτυχία. Είναι σημαντικό για έναν οργανισμό να προωθεί τη δημοκρατία, το κράτος δικαίου, να εστιάζει στους πολίτες, να προασπίζει τη διαφορετικότητα και την ισότητα, να καταπολεμά τη διαφθορά, να προωθεί δηλαδή αξίες που αφορούν την κοινωνία (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 1.2 εξετάζεται η ηγεσία για την απόδοση και τη βελτίωση του οργανισμού. Μέσω αυτού του υπο-κριτηρίου εξετάζεται η ηγεσία για τη δομή της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, την κατανομή των αρμοδιοτήτων, πως μετράται η απόδοση του οργανισμού και εάν εφαρμόζεται η στρατηγική για τις εκροές και τα αποτελέσματα. Επίσης αξιολογούνται οι προσπάθειες για συνεχή βελτίωση, όπως επίσης και η χρήση καινοτόμων μεθόδων και πρακτικών, η μάθηση και η δεοντολογική συμπεριφορά (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 1.3 εξετάζεται η ηγεσία για τις ενέργειες που σχετίζονται με την υποκίνηση και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται το επίπεδο παρακίνησης της ηγεσίας προς το ανθρώπινο δυναμικό και το κατά πόσο εναρμονίζεται με τις αρχές και τις αξίες του οργανισμού για την επίτευξη των στόχων. Επίσης σημαντικοί τομείς εξέτασης είναι η διαφάνεια, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία και η παροχή κινήτρων στο προσωπικό για την απόδοσή του (ίσες ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη και μάθηση, επιβράβευση) (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 1.4 αξιολογούνται οι ενέργειες της ηγεσίας για τη διαχείριση των σχέσεων που αφορούν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη που συναλλάσσεται ένας οργανισμός. Η ηγεσία της οργάνωσης έρχεται σε επαφή με την πολιτική ηγεσία και ταυτόχρονα θέτει στόχους σε διοικητικό επίπεδο. Ουσιαστικά διαχειρίζεται τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας σε συνάρτηση με τη διοικητική οργάνωση για την οποία είναι υπεύθυνη (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.6.2 Κριτήριο 2^ο: Στρατηγική και σχεδιασμός

Για την επίτευξη της αποστολής και του οράματος είναι απαραίτητη η χάραξη στρατηγικής από την οργάνωση. Η στρατηγική περιλαμβάνει σαφείς στόχους με βάση τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών και την ιεράρχηση των δράσεων, συνυπολογίζοντας τους πόρους που υπάρχουν. Με τη στρατηγική καθορίζονται τα σχέδια, τα προγράμματα και η επιχειρησιακή δράση ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι. Σημαντικοί παράγοντες κατά την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ο έλεγχος, ο

συντονισμός, η προσπάθεια εκσυγχρονισμού και η χρήση καινοτόμων μεθόδων, βελτιστοποιώντας τη λειτουργία του οργανισμού (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 2.1 αξιολογούνται οι δράσεις της οργάνωσης για τον εντοπισμό των αναγκών και των επιθυμιών, όχι μόνο από το εσωτερικό περιβάλλον, αλλά και από τις πληροφορίες που συλλέγονται από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Ο κύκλος ΠΕΕΑ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για τη χάραξη και την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού, βοηθώντας στη συλλογή αξιόπιστων πληροφοριών σε ότι αφορά την υφιστάμενη και τη μελλοντική κατάσταση σε επίπεδο αναγκών, τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Η συλλογή πληροφοριών ενισχύει την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού με δεδομένα τα οποία συνεισφέρουν στη βελτίωση του οργανισμού. Επίσης με τη χρήση του κύκλου ΠΕΕΑ σε τακτά χρονικά διαστήματα, συλλέγονται νέα δεδομένα τα οποία αποτυπώνουν τις μεταβολές των αναγκών και την ικανοποίηση των προσδοκιών των εμπλεκόμενων μερών. Οι στόχοι και οι προϋποθέσεις που απαιτούνται για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων, πρέπει να βασίζονται στην ανάλυση και τη διαχείριση κινδύνων, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την αποτελεσματική εφαρμογή και παρακολούθησή τους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 2.2 εξετάζεται κατά πόσο η στρατηγική που χαρακτήρισε είναι εναρμονισμένη με τις δημόσιες πολιτικές, τις ανάγκες όσων συναλλάσσονται με τον οργανισμό και του οράματος της ηγεσίας, αξιοποιώντας τις πληροφορίες που διαθέτει. Με την επιλεγμένη στρατηγική, η διοίκηση οφείλει να ορίζει σαφείς και μετρήσιμους στόχους σε ότι αφορά τις εκροές και τα αποτελέσματα που παράγει, όπως επίσης να ορίζει και τον τρόπο επίτευξής τους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 2.3 εξετάζεται η ενημέρωση και η επικοινωνία που παρέχει η οργάνωση στο προσωπικό της κατά την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού. Ο οργανισμός οφείλει να ενημερώνει τα εμπλεκόμενα μέρη για τη στρατηγική που επιλέχθηκε, ώστε να είναι όλοι ενήμεροι για τους στόχους που έχουν τεθεί και να εργάζονται για την επίτευξή τους. Επιπλέον η οργάνωση οφείλει να καθορίζει τις κατάλληλες διαδικασίες διαχείρισης των δράσεων και να παρεμβαίνει όπου κρίνεται απαραίτητο, με σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 2.4 εξετάζεται η προσαρμοστικότητα και η δυνατότητα της οργάνωσης να εφαρμόζει καινοτόμες πρακτικές και να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πολιτών/πελατών, βελτιώνοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και ελαχιστοποιώντας το κόστος. Η καινοτομία μπορεί να επιτευχθεί με νέες μεθόδους και διαδικασίες για την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών, με νέες μεθόδους διαχείρισης των προγραμμάτων εργασίας και με την παροχή καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών με αυξημένη προστιθέμενη αξία για τους πολίτες/πελάτες (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.6.3 Κριτήριο 3^ο: Ανθρώπινο Δυναμικό

Ο πιο καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία ενός δημόσιου οργανισμού είναι το ανθρώπινο δυναμικό του, καθώς μέσω αυτού παράγονται οι υπηρεσίες που παρέχει. Επόμενος είναι σημαντικό να γίνεται σωστή και πλήρης αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να λειτουργεί αποδοτικά ένας οργανισμός. Η αξιοποίηση επιτυγχάνεται με την δέσμευση, την παροχή κινήτρων, την ανάπτυξη και διατήρηση του. Σημαντικοί τομείς για την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο σεβασμός, η δικαιοσύνη, ο ειλικρινής διάλογος, η πολιτική ουδετερότητα, η ανταμοιβή, η αναγνώριση και η παροχή ασφαλών συνθηκών εργασίας. Η ικανοποίηση του προσωπικού οδηγεί στην ικανοποίηση των πωλητών/πελατών. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 3.1 αξιολογούνται οι ενέργειες του οργανισμού που αφορούν τη διαχείριση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, εξετάζεται κατά πόσο ο οργανισμός αναπτύσσει, βελτιώνει και αξιοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό σε συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους τους οποίους ορίζει. Ερευνά πως η οργάνωση προσελκύει και διατηρεί το κατάλληλο προσωπικό, ώστε να παρέχει αγαθά και υπηρεσίες, τα οποία ανταποκρίνονται στους στόχους που έχουν οριστεί και καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών/πελατών. Επιπλέον, εξετάζονται οι ανάγκες για πρόσληψη προσωπικού, καθώς επίσης και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε ότι αφορά τις προσλήψεις, την εξέλιξη, τις προαγωγές, τις αμοιβές, τις επιβραβεύσεις, την αναγνώριση της αξίας και την κατανομή των αρμοδιοτήτων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 3.2 εξετάζεται η δράση του οργανισμού για την ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Εξετάζεται το πλάνο ανάπτυξης των ικανοτήτων, η χρήση καινοτόμων μεθόδων κατάρτισης και ο διάλογος μεταξύ ηγεσίας και προσωπικού

για τις αποδόσεις που επιτυγχάνουν. Απώτερος σκοπός είναι να βελτιωθεί η εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού με την ανάληψη σημαντικότερων ευθυνών και πρωτοβουλιών από το προσωπικό ώστε να παρέχει ποιοτικότερα αγαθά και υπηρεσίες (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 3.3 αξιολογούνται οι ενέργειες του οργανισμού για τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και δράσεων που αφορούν τις αρμοδιότητες τους. Η διοίκηση μαζί με το προσωπικό πρέπει να συνεργάζονται για τη βελτίωση της οργάνωσης και μέσω του διαλόγου να δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών και υπηρεσιών. Η συμμετοχή του προσωπικού προωθείται μέσα από συμβουλευτικές επιτροπές και μέσω της καθημερινής επικοινωνίας με τη διοίκηση. Επιπλέον, η αξιολόγηση της ηγεσίας από το προσωπικό παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες για την καταγραφή και βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.6.4 Κριτήριο 4^ο: Συνεργασίες και πόροι

Η διαχείριση των οικονομικών πόρων, της γνώσης, της τεχνολογίας και των υποδομών ενός δημόσιου οργανισμού πρέπει να γίνεται με σύνεση και διαφάνεια, προκειμένου να αξιοποιούνται σωστά για την επίτευξη των στόχων του. Οι εξωτερικές συνεργασίες (με άλλους οργανισμούς, εκπαιδευτικά ιδρύματα, εταιρείες ιδιωτικού τομέα, κ λπ.) παρέχουν τεχνογνωσία και προωθούν την εξωστρέφεια. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 4.1 αξιολογούνται οι διαδικασίες για την ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος που θα βοηθήσουν τον οργανισμό επιτύχει τους στόχους του. Οι εξωτερικές συνεργασίες συνάπτονται όχι μόνο με δημοσίους ή ιδιωτικούς φορείς, αλλά ακόμα και με μη κυβερνητικούς οργανισμούς (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 4.2 αξιολογούνται οι ενέργειες για ανάπτυξη συνεργασιών ανάμεσα σε έναν δημόσιο οργανισμό και σε ομάδες πολιτών. Η ανάπτυξη τέτοιων συνεργασιών είναι επωφελείς και για τα δυο μέρη. Από τη μια πλευρά, οι οργανισμοί λαμβάνουν έγκυρες πληροφορίες ώστε να κάνουν βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση για τη βελτίωση των υπηρεσιών που παράγουν. Από την άλλη πλευρά, οι κοινωνικές ομάδες γνωστοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους μέσω παραπόνων, ιδεών ή προτάσεων. Με τον τρόπο αυτό οι πολίτες συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε

ζητήματα που τους αφορούν και κατά συνέπεια οι υπηρεσίες που προκύπτουν ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις επιθυμίες τους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020)

Στο υπο-κριτήριο 4.3 αξιολογούνται τα οικονομικά δεδομένα του οργανισμού. Η συνετή κατάρτιση των προϋπολογισμών, ο εσωτερικός έλεγχος και η συστηματική παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας των χρηματοοικονομικών αποφάσεων είναι δείγμα υπεύθυνης δημοσιονομικής διαχείρισης η οποία καθιστά την οργάνωση ικανή να επιτυγχάνει τους στόχους της (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 4.4 αξιολογούνται οι ενέργειες για τη διαχείριση και τη διάθεση της γνώσης προς το εσωτερικό και τη διάθεση της πληροφορίας προς το εξωτερικό περιβάλλον. Προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού, είναι απαραίτητη η διάδοση της γνώσης στο ανθρώπινο δυναμικό σε κατάλληλο χρόνο για να ανταποκρίνεται στα καθήκοντα του. Επίσης, εξετάζεται το πλαίσιο που παρέχει πρόσβαση σε ανοικτά δεδομένα σε ενδιαφερομένους φορείς και πολίτες. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 4.5 εξετάζεται η διαχείριση της τεχνολογίας προς όφελος του οργανισμού. Η αποτελεσματική χρήση των ΤΠΕ καθώς και άλλων τεχνολογικών πολιτικών, είναι πολύτιμα εργαλεία για την βιωσιμότητα και την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού. Η οργάνωση πρέπει να ορίζει που και πως θα χρησιμοποιεί τις ΤΠΕ, για ποιες δράσεις και για ποιες υπηρεσίες. Για να αξιοποιηθούν πλήρως οι παραπάνω τεχνολογίες είναι σημαντική η καταγραφή των αναγκών, των ικανοτήτων, των προσδοκιών και των προτάσεων των πολιτών και του προσωπικού της οργάνωσης. Επίσης σημαντική είναι η διάθεση ανοικτών δεδομένων προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, χωρίς όμως να παραβιάζεται η νομοθεσία περί προστασίας των προσωπικών δεδομένων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 4.5 εξετάζεται η διαχείριση των υποδομών (κτίρια, εγκαταστάσεις εξοπλισμός) που διαθέτει μια οργάνωση. Η διαχείριση πρέπει να είναι αποδοτική, αποτελεσματική και βιώσιμη, εξυπηρετώντας παράλληλα τις ανάγκες των πολιτών και διασφαλίζοντας ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον για το προσωπικό. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.6.5 Κριτήριο 5^ο: Διαδικασίες

Η δημόσια οργάνωση στηρίζεται σε ένα σύνολο διαδικασιών κάθε μια από τις οποίες αποτελείται από δράσεις προκείμενου να παράγει υπηρεσίες και αποτελέσματα για την κοινωνία. Οι διαδικασίες διακρίνονται στις βασικές, τις διοικητικές και τις υποστηρικτικές. Στο πέμπτο κριτήριο αξιολογούνται κυρίως οι βασικές διαδικασίες που αφορούν την εκπλήρωση της αποστολής και της στρατηγικής της οργάνωσης. Οι βασικές διαδικασίες πρέπει να διενεργούνται για την παροχή υπηρεσιών και αποτελεσμάτων, ικανοποιώντας τις προσδοκίες των πολιτών, ενώ παράλληλα εναρμονίζονται με την αποστολή και τη στρατηγική της οργάνωσης. Η βελτίωση των διαδικασιών με τη συμμετοχή των πολιτών προσφέρει αποδοτικότερες και αποτελεσματικότερες υπηρεσίες σε τομείς όπως η τεχνολογία, η οικονομία και το περιβάλλον (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 5.1 εξετάζεται η απόδοση των διαδικασιών για την επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων. Ειδικότερα εξετάζεται η συμβολή των διαδικασιών στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Για τη βελτίωση της ποιότητας απαιτείται τόσο η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και η συμμετοχή των εξωτερικών ενδιαφερόμενων στις διαδικασίες σχεδιασμού, διαχείρισης και καινοτομίας. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών πρέπει να βασίζεται στις ανάγκες των πολιτών και να πραγματοποιείται αξιολόγηση σε τακτά χρονικά διαστήματα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 5.2 εξετάζεται η ανάπτυξη και η παράδοση των υπηρεσιών προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών τους. Για να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών που παράγονται, απαιτείται η συμμετοχή των όσων συναλλάσσονται με τον οργανισμό. Η πληροφόρηση που παρέχουν συνδράμει στην προσπάθεια για έναν πιο αποδοτικό, αποτελεσματικό και καινοτόμο δημόσιο τομέα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 5.3 εξετάζεται ο συντονισμός των διαδικασιών της οργάνωσης και οι συνεργασίες μεταξύ του οργανισμού και των εξωτερικών συνεργατών της για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Το πόσο αποτελεσματικά λειτουργεί ένας οργανισμός συνδέεται με τις συνεργασίες που αναπτύσσει με φορείς από το εξωτερικό περιβάλλον. Η επιτυχημένη διαχείριση των διαδικασιών και των συνεργασιών συντελεί στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας για τους πολίτες. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Κριτήρια αποτελεσμάτων

Με τα κριτήρια έξι έως εννέα αξιολογούνται τα αποτελέσματα που παράγει ένας οργανισμός. Εξετάζεται η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού, των πολιτών και της κοινωνίας για τα αποτελέσματα που παράγει η οργάνωση (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.6.6 Κριτήριο 6: Αποτελέσματα με επίκεντρο τον πολίτη/πελάτη

Για αποτυπωθεί ακριβέστερα η σχέση της δημόσιας διοίκησης με το σύνολο των ατόμων της κοινωνίας που δραστηριοποιείται χρησιμοποιείται ο σύνθετος όρος του πολίτη/πελάτη. Πολίτης επειδή είναι μέλος μιας δημοκρατικής κοινωνίας στην οποία έχει δικαιώματα και υποχρεώσεις, ενώ παράλληλα είναι πελάτης επειδή είναι ο αποδέκτης υπηρεσιών και εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του προς τη δημόσια διοίκηση. Στο κριτήριο έξι αξιολογούνται τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση σε συνάρτηση με την ικανοποίηση των πολιτών/πελατών (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 6.1 μετράται η αντίληψη των πολιτών συλλέγοντας δεδομένα μέσω ερευνών για την απόδοση του οργανισμού. Οι έρευνες αυτές στοχεύουν είτε σε συγκεκριμένες ομάδες είτε στο γενικό πληθυσμό της περιοχής δράσης. Τα δεδομένα που συλλέγονται αφορούν τη δημόσια εικόνα του οργανισμού, το επίπεδο προσβασιμότητας στις υπηρεσίες, τις επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού, το επίπεδο συμμετοχής των πολιτών, τη διαφάνεια, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών, την καινοτομία, την ευελιξία και την ψηφιοποίηση του οργανισμού (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 6.2 εξετάζεται η απόδοση της οργάνωσης με τη χρήση δεικτών απόδοσης της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Ειδικότερα, γίνεται χρήση δεικτών απόδοσης όπως χρόνος ο διεκπεραίωσης των υποθέσεων, η διάρκεια αναμονής και ο αριθμός παραπόνων προκειμένου να αξιολογηθεί η ποιότητα των υπηρεσιών, η προσβασιμότητα, η διαφάνεια, η συμμετοχή των πολιτών και η καινοτομία της οργάνωσης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.6.7 Κριτήριο 7: Αποτελέσματα του προσωπικού

Σε αυτό το κριτήριο εξετάζονται τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τις αρμοδιότητες, τα κίνητρα, την ικανοποίηση, την αντίληψη και την απόδοση του. Προκειμένου να γίνει πιο ακριβής αποτύπωση των αποτελεσμάτων γίνεται διαχωρισμός σε δυο κατηγορίες. Στη μια κατηγορία καταγράφεται άμεσα η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης για τα αποτελέσματα που

επιτυγχάνει μέσω ερωτηματολογίων συνεντεύξεων κ. λπ. Στη δεύτερη κατηγορία χρησιμοποιούνται όλα τα αποτελέσματα της οργάνωσης για την καταγραφή και τη βελτίωση της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς επίσης και για τη μέτρηση της απόδοσης του (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 7.1 μετράται η αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για τις εργασιακές συνθήκες και τα κίνητρα που του παρέχει ο οργανισμός ώστε να επιτυγχάνει τη μέγιστη απόδοση στις καθημερινές εργασίες. Ο οργανισμός πρέπει να αξιοποιεί μεθοδικά την αντίληψη του ανθρώπινου δυναμικού για τις συνθήκες και τα κίνητρα όπως επίσης και για τις παραγόμενες υπηρεσίες του (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 7.2 μετρούνται οι επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού με τη χρήση εσωτερικών δεικτών απόδοσης, οι οποίοι αποτυπώνουν τα αποτελέσματα και τη συνολική εικόνα του (επιδόσεις, δεξιότητες, συμμετοχή κ. λπ.) στην οργάνωση. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται με τη χρήση δεδομένων συμπεριφοράς όπως αναρρωτικές άδειες, εναλλαγή αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, υποβολή παραπόνων ή προτάσεων για τη χρήση καινοτόμων πρακτικών κ. α. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.6.8 Κριτήριο 8: Αποτελέσματα Κοινωνικής Ευθύνης

Κάθε δημόσιος οργανισμός έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών και προσδοκιών των πολιτών που εμπίπτουν στην αρμοδιότητα του. Παράλληλα, πρέπει να δρουν με υπευθυνότητα ώστε να προωθούν την αειφόρο ανάπτυξη (στην οικονομία, στην κοινωνία και το περιβάλλον) στην περιοχή ευθύνης τους. Στο πλαίσιο αυτό, οι δημόσιοι οργανισμοί συντελούν στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος και των φυσικών πόρων, στην αντιμετώπιση των διακρίσεων στην εργασία, στην τήρηση της δεοντολογίας και στην τοπική ανάπτυξη. Η κοινωνική ευθύνη αντικατοπτρίζει τη θέληση ενός οργανισμού να εντάξει τις κοινωνικές και περιβαλλοντικές συνέπειες στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, καθώς επίσης και η δυνατότητα να αντιμετωπίσει τις επιπτώσεις των αποφάσεων και των δράσεων του (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 8.1 μετράται η αντίληψη της κοινωνίας για την κοινωνική ευθύνη της οργάνωσης. Η μέτρηση της αντίληψης μπορεί να διεξαχθεί με διάφορους τρόπους (έρευνες, εκθέσεις, κ. α.) και τα αποτελέσματα που προκύπτουν καταδεικνύουν την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που αφορούν την κοινωνία και το περιβάλλον. Ειδικότερα, αποτυπώνεται η άποψη των πολιτών για τη διαφάνεια, την ποιότητα ζωής, την

ποιότητα της δημοκρατίας, τη δεοντολογία της οργάνωσης και την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών ζητημάτων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 8.2 μετράται η απόδοση της κοινωνικής ευθύνης του οργανισμού. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν βοηθούν στον έλεγχο, την κατανόηση, την πρόβλεψη και τη βελτίωση των επιδόσεων του σε αυτόν τον τομέα. Τα αντικείμενα που εξετάζονται είναι η δεοντολογία της οργάνωσης, η διαχείριση των κινδύνων που αφορούν τη δημόσια υγεία, η διαχείριση της γνώσης, οι δράσεις της οργάνωσης για τη βιωσιμότητα των φυσικών πόρων και τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

2.6.9 Κριτήριο 9: Βασικά αποτελέσματα απόδοσης

Στο κριτήριο αυτό εξετάζεται η απόδοση ενός οργανισμού στους τομείς που έχει ορίσει ως βασικούς άξονες. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν πρέπει να είναι μετρήσιμα και να καταδεικνύουν το επίπεδο επιτυχίας της οργάνωσης σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Ειδικότερα, αποτυπώνεται η αποτελεσματικότητα των πολιτικών και των διαδικασιών για την επίτευξη των σκοπών και των στόχων, όπως αυτοί ορίζονται στην αποστολή, στο όραμα και στο στρατηγικό σχεδιασμό της οργάνωσης. Τα κύρια αποτελέσματα χωρίζονται σε επιμέρους κατηγορίες, τα εξωτερικά και τα εσωτερικά αποτελέσματα. Τα εξωτερικά αποτελέσματα αφορούν τις εκροές και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η οργάνωση για τα εξωτερικά εμπλεκόμενα μέρη, ενώ τα εσωτερικά αφορούν το επίπεδο αποτελεσματικότητας, το ανθρώπινο δυναμικό, τις συνεργασίες, τους πόρους, τις διαδικασίες και τη βελτίωση της οργάνωσης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 9.1 εξετάζεται η αποτελεσματικότητα των εκροών μιας οργάνωσης και το κατά πόσο ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης, σε συνδυασμό με την αποστολή, το όραμα και τις μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο τομέα. Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων για το εξωτερικό περιβάλλον βοηθά την οργάνωση να εντοπίσει τα αδύναμα σημεία και να τα βελτιώσει. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

Στο υπο-κριτήριο 9.2 εξετάζεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διαδικασιών, οι οικονομικές μετρήσεις της οργάνωσης, όπως επίσης και όλες οι δραστηριότητες που αφορούν την εσωτερική λειτουργία μιας οργάνωσης (τήρηση προϋπολογισμού, ορθή χρήση πόρων, εσωτερικοί έλεγχοι κ. α.) (Υπουργείο Εσωτερικών, 2020).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΦΑΡΣΑΛΩΝ

3.1 Εισαγωγικά στοιχεία

3.1.1 Γεωγραφική Θέση

Ο Δήμος Φαρσάλων βρίσκεται στο νότιο μέρος της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας. Συνορεύει ανατολικά με την Περιφερειακή Ενότητα Μαγνησίας, δυτικά με τις Περιφερειακές Ενότητες Τρικάλων και Καρδίτσας, βόρεια-βορειοανατολικά με το Δήμο Κιλελέρ της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας και νότια με την Περιφερειακή Ενότητα Φθιώτιδας (www.farsala.gr).

3.1.2 Διοικητική Δομή - Δημογραφικά δεδομένα

Ο Καλλικρατικός Δήμος Φαρσάλων προέκυψε από τη συνένωση των Καποδιστριακών Δήμων Ενιπέα, Φαρσάλων, Πολυδάμαντα και Ναρθακίου. Διοικητικά αποτελείται από εικοσιοκτώ Κοινότητες από τις οποίες (σύμφωνα με την οδηγία 75/268/ΕΟΚ) οι δύο είναι χαρακτηρισμένες ως ορεινές, οι πέντε ως μειονεκτικές και οι υπόλοιπες είκοσι μια είναι χαρακτηρισμένες ως δυναμικές. Ο πληθυσμός του Δήμου, σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ για το 2011, αγγίζει τους 22.149 νόμιμους κατοίκους και 18.545 μόνιμους κατοίκους, ενώ η πόλη των Φαρσάλων έχει 11.702 νόμιμους και 9.982 μόνιμους κατοίκους. Ο Δήμος Φαρσάλων καταλαμβάνει συνολική έκταση 739.737 τετραγωνικών χιλιομέτρων και αποτελείται από τις δημοτικές ενότητες Ενιπέα, Ναρθακίου, Πολυδάμαντα και Φαρσάλων. Η πρωτεύουσα του Δήμου είναι η πόλη των Φαρσάλων (www.farsala.gr).

Η κατανομή πληθυσμού του Δήμου Φαρσάλων κατά ομάδες ηλικιών συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα:

0-9	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70 και άνω	Σύνολο
1731	1884	1690	2216	2629	2373	2232	3790	18545

Πίνακας 3.1: Ηλικιακή κατανομή (Δήμος Φαρσάλων με στοιχεία από ΕΛ.ΣΤΑΤ.)

Η κατανομή του μόνιμου πληθυσμού του Δήμου Φαρσάλων κατά φύλο και οικογενειακή κατάσταση συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Οικογενειακή κατάσταση	Άρρενες	Θήλεις
Άγαμοι/ες	3.694	2.656
Έγγαμοι/ες, με σύμφωνο συμβίωσης και σε διάσταση	5.120	5.026
Χήροι/ες και χήροι/ες από σύμφωνο συμβίωσης	317	1.457
Διαζευγμένοι/ες και διαζευγμένοι/ες από σύμφωνο συμβίωσης	146	129
Σύνολο	9.277	9.268

Πίνακας 3.2: Μόνιμος Πληθυσμός κατά φύλο και οικογενειακή κατάσταση (www.statistics.gr)

Ο οικονομικά ενεργός πληθυσμός του Δήμου Φαρσάλων ανέρχεται σε 6.591 άτομα, εκ των οποίων οι 5.489 είναι απασχολούμενοι, ενώ οι άνεργοι ανέρχονται σε 1.102 άτομα. Ο οικονομικά μη ενεργός πληθυσμός ανέρχεται σε 11.954 άτομα. Η κατανομή του μόνιμου πληθυσμού σύμφωνα με το φύλο και την κατάσταση ασχολίας απεικονίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Φύλο	Απασχολούμενοι	Άνεργοι	Οικονομικά ενεργοί (σύνολο)
Άρρενες	3.902	660	
Θήλεις	1.587	442	
Σύνολο	5.489	1.102	
Οικονομικά μη ενεργοί			
Φύλο			
Άρρενες			4.715
Θήλεις			7.239
Σύνολο			11.954

Πίνακας 3.3: Μόνιμος Πληθυσμός, κατά φύλο και κατάσταση ασχολίας (www.statistics.gr)

Η κατανομή του απασχολούμενου πληθυσμού κατά επάγγελμα συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Ανώτερα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη	221
Επαγγελματίες	581
Τεχνικοί και ασκούντες συναφή επαγγέλματα	254
Υπάλληλοι γραφείου	165
Απασχολούμενοι στην παροχή υπηρεσιών και πωλητές	819
Ειδικευμένοι γεωργοί, κτηνοτρόφοι, δασοκόμοι και αλιείς	1.961
Ειδικευμένοι τεχνίτες και ασκούντες συναφή επαγγέλματα	548
Χειριστές βιομηχανικών εγκαταστάσεων, μηχανημάτων και εξοπλισμού και συναρμολογητές	335
Ανειδίκευτοι εργάτες, χειρωνάκτες και μικροεπαγγελματίες	605
Σύνολο	5.489

Πίνακας 3.4: Απασχολούμενοι κατά επάγγελμα (www.statistics.gr)

Η κατανομή του απασχολούμενου πληθυσμού σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης συνοψίζεται στον παρακάτω πίνακα:

Κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου / Πτυχιούχοι Παν/μίου - Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ, ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών	1.001
Πτυχιούχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολλέγια κλπ.) / Απόφοιτοι Λυκείου (Γενικού, Εκκλησιαστικού, Επαγγελματικού κλπ.)	1.998
Απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχοι Επαγγελματικών Σχολών	979
Απόφοιτοι Δημοτικού / Άλλη περίπτωση	1.511
Σύνολο	5.489

Πίνακας 3.5: Απασχολούμενοι κατά επίπεδο εκπαίδευσης (www.statistics.gr)

Στον παρακάτω πίνακα απεικονίζεται η κατανομή του άνεργου πληθυσμού σύμφωνα με το επίπεδο εκπαίδευσης:

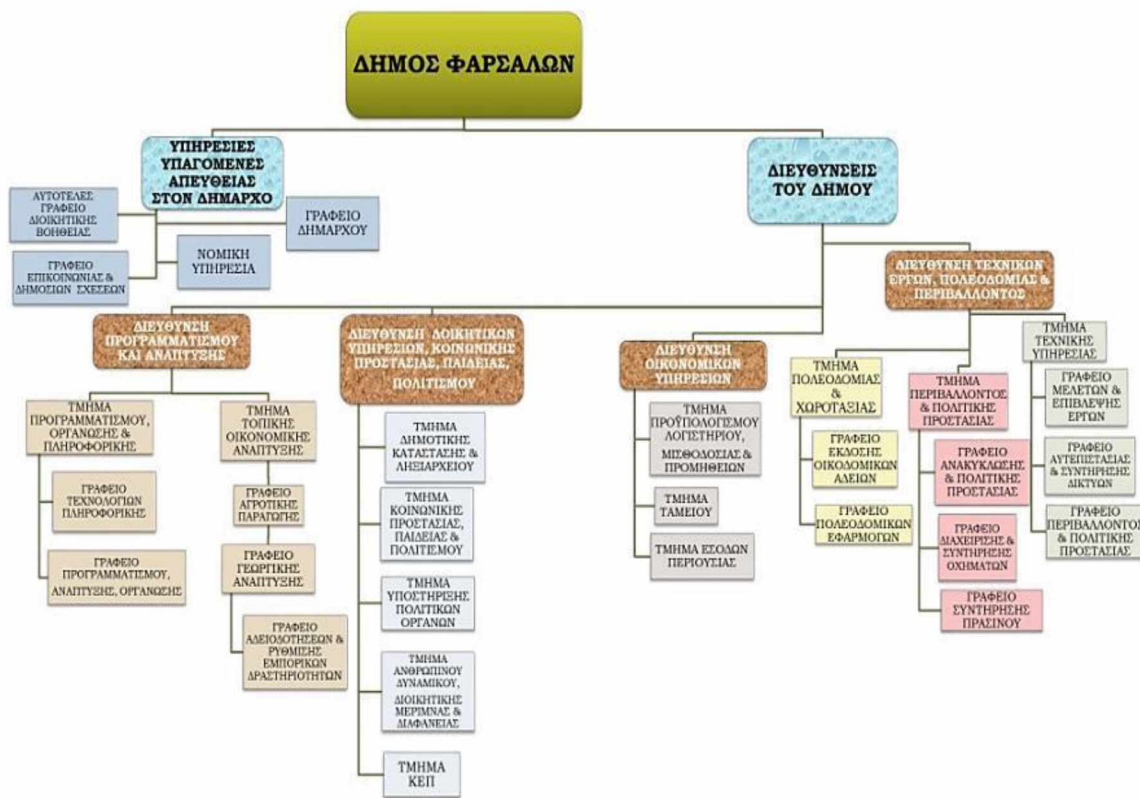
Κάτοχοι διδακτορικού ή μεταπτυχιακού τίτλου / Πτυχιούχοι Παν/μίου - Πολυτεχνείου, ΑΤΕΙ, ΑΣΠΑΙΤΕ, ανώτερων επαγγελματικών και ισότιμων σχολών	235
Πτυχιούχοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ, Κολλέγια κλπ.) / Απόφοιτοι Λυκείου (Γενικού, Εκκλησιαστικού, Επαγγελματικού κλπ.)	477
Απόφοιτοι τριτάξιου Γυμνασίου και πτυχιούχοι Επαγγελματικών Σχολών	176
Απόφοιτοι Δημοτικού / Άλλη περίπτωση	214
Σύνολο	1.102

Πίνακας 3.6: Άνεργοι κατά επίπεδο εκπαίδευσης (www.statistics.gr)

3.2 Εσωτερικό περιβάλλον του Δήμου Φαρσάλων

3.2.1. Οργανωτική δομή

Η οργανωτική δομή του Δήμου απεικονίζεται στο οργανόγραμμα και στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.), ο οποίος εγκρίθηκε με το ΦΕΚ 1913/τ.Β΄/30-08-2011. Το συνολικό ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου Φαρσάλων είναι ογδόντα επτά εργαζόμενοι εκ των οποίων οι σαράντα έξι ασκούν διοικητικές αρμοδιότητες. Από αυτούς οι είκοσι τέσσερις είναι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (20 ΠΕ, 4 ΤΕ) και οι υπόλοιποι είκοσι δυο είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Από τους σαράντα ένα υπαλλήλους που δεν ασκούν διοικητικές αρμοδιότητες, οι δεκαεπτά είναι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι είκοσι τέσσερις υποχρεωτικής εκπαίδευσης (Δήμος Φαρσάλων, 2015).



Εικόνα 3.1 Οργανόγραμμα Δήμου Φαρσάλων (www.farsala.gr)

3.2.2 Αρμοδιότητες διευθύνσεων του Δήμου

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Ανάπτυξης

Η διεύθυνση αυτή παρέχει υποστήριξη στα όργανα διοίκησης, στις υπηρεσίες και στα νομικά πρόσωπα του Δήμου σε ζητήματα που αφορούν διαδικασίες σύνταξης,

παρακολούθησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων επιχειρησιακών δράσεων, την επίβλεψη της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών του Δήμου για την επίτευξη των στόχων, το σχεδιασμό και την επίβλεψη εσωτερικών διαδικασιών για τη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Παράλληλα η διεύθυνση είναι αρμόδια για πολιτικές ισότητας των φύλων, την προώθηση της απασχόλησης, την προστασία των καταναλωτών, την ανάπτυξη του τουρισμού και την ανάπτυξη συστημάτων ΤΠΕ. Επιπρόσθετα, ένα σκέλος αρμοδιοτήτων αφορά την οικονομική δραστηριότητα, την υποστήριξη και βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής, την επίβλεψη και τον έλεγχο των εμπορικών δραστηριοτήτων (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών

Οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης είναι η αποτελεσματική εφαρμογή των οικονομικών προγραμμάτων, η λογιστική απεικόνιση των οικονομικών πράξεων και η διαχείριση των εσόδων και των δαπανών, η αξιοποίηση της περιουσίας του Δήμου και η διενέργεια πάσης φύσεως προμηθειών για τις ανάγκες και τις δράσεις του Δήμου (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών- Πολεοδομίας, Περιβάλλοντος

Οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης αφορούν την προετοιμασία και επίβλεψη όλων των τεχνικών έργων του Δήμου, τη βελτίωση και την ασφάλεια του οδικού δικτύου και των μεταφορών. Επίσης, είναι αρμόδια για όλες τις πολεοδομικές υποθέσεις (έκδοση αδειών, έλεγχο αυθαιρέτων κ.α.), τη διαχείριση και προστασία του πράσινου και των αθλητικών εγκαταστάσεων, της αποκομιδής των απορριμμάτων και των ανακυκλώσιμων υλικών, τη λειτουργία των κοιμητηρίων και των δημοτικών σφαγείων (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Διοικητικών Υπηρεσιών Κοινωνικής Προστασίας Παιδείας και Πολιτισμού

Οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης αφορούν την τη δημοτική κατάσταση και τα ληξιαρχικά γεγονότα των δημοτών, τη σχεδίαση και το συντονισμό πολιτικών, συστημάτων και διαδικασιών για τη βελτίωση των υπηρεσιών διοικητικής υποστήριξης που παρέχει ο Δήμος στις υπηρεσίες του, όπως επίσης είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρωπισμού δυναμικού. Παράλληλα, οι αρμοδιότητες της διεύθυνσης επεκτείνονται στην σχεδίαση και εφαρμογή της κοινωνικής πολιτικής και την προάσπιση της δημόσιας υγείας, την επίλυση ζητημάτων που αφορούν τις δυο βαθμίδες

εκπαίδευσης (πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια), την ανάδειξη της Δια Βίου Μάθησης, καθώς και ενέργειες που αφορούν τον πολιτισμό, αθλητισμό και τη νέα γενιά (www.farsala.gr).

3.2.3 Αρμοδιότητες υπηρεσιών που υπάγονται απευθείας στο δήμαρχο

Γραφείο Δημάρχου

Το γραφείου Δημάρχου είναι αρμόδιο για την παροχή διοικητικής και γραμματειακής υποστήριξης του Δημάρχου (καθορισμός συναντήσεων, διεκπεραίωση αλληλογραφίας, τήρηση αρχείου), καθώς επίσης και για την παροχή διοικητικής και γραμματειακής υποστήριξης των ειδικών συμβούλων και συνεργατών του Δημάρχου (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων

Το γραφείο αυτό είναι αρμόδιο για την σχεδίαση της επικοινωνιακής πολιτικής με σκοπό την προώθηση της αποστολής και των στόχων του Δήμου, τη διοργάνωση εκδηλώσεων, την κατάρτιση προγραμμάτων ενημέρωσης των δημοτών για θέματα που αφορούν το δήμο, τη διαχείριση των δημοσίων σχέσεων, καθώς επίσης και για την επιμέλεια ενημερωτικών εκδόσεων του Δήμου (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Νομική Υπηρεσία

Η νομική υπηρεσία είναι αρμόδια για την παροχή νομικής υποστήριξης προς τα όργανα και τις υπηρεσίες του Δήμου για τη διασφάλιση της νομιμότητας και των συμφερόντων του. Πιο συγκεκριμένα, παρέχει νομικές συμβουλές και γνωμοδοτήσεις, επιβλέπει την εφαρμογή της νομοθεσίας που αφορούν έργα και προμήθειες υλικών ή υπηρεσιών, παρέχει νομική εκπροσώπηση σε δικαστικές υποθέσεις και τηρεί αρχείο νομικών εγγράφων και πληροφοριών (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας

Η αρμοδιότητα του γραφείου είναι η παροχή διοικητικής βοήθειας σε δημότες που έχουν αποδεδειγμένη αδυναμία πρόσβασης στις υπηρεσίες του Δήμου ή στα ΚΕΠ. Πιο συγκεκριμένα, σχεδιάζει και εφαρμόζει διαδικασίες για να διευκολύνει την πρόσβαση των συγκεκριμένων δημοτών στις υπηρεσίες και τα Κ.Ε.Π. του Δήμου για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους, με τη μεσολάβηση των υπαλλήλων του Δήμου και δικτύου εθελοντών (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

3.2.4 Επιτροπές του Δήμου Φαρσάλων

Οι επιτροπές που συστάθηκαν για τη βασική οργάνωση και λειτουργία του Δήμου είναι (Δήμος Φαρσάλων, 2015):

- Η Εκτελεστική Επιτροπή
- Η Οικονομική Επιτροπή
- Η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής
- Η Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης

Οι επιτροπές και οι ομάδες εργασίας που συστάθηκαν για την επεξεργασία και εισήγηση υποθέσεων που αφορούν το Δήμο είναι (Δήμος Φαρσάλων, 2015):

- Επιτροπή διαχείρισης Κοινωνικού Παντοπωλείου
- Δημοτική επιτροπή Παιδείας
- Συντονιστικό Τοπικό Όργανο Γραφείου Πολιτικής Προστασίας
- Επιτροπή φιλικού διακανονισμού
- Επιτροπή φροντίδας και επιμέλειας αδέσποτων ζώων

3.2.5 Αρμοδιότητες επιτροπών βασικής οργάνωσης και λειτουργίας του Δήμου

Αρμοδιότητες Εκτελεστικής Επιτροπής

Η εκτελεστική επιτροπή αποτελείται από το Δήμαρχο (ο οποίος είναι και πρόεδρος της επιτροπής) και από τους Αντιδημάρχους. Είναι συλλογικό, συντονιστικό και εκτελεστικό όργανο το οποίο επιβλέπει την εκτέλεση της δημοτικής πολιτικής και του επιχειρησιακού σχεδίου (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Οικονομικής Επιτροπής

Η Οικονομική Επιτροπή αποτελείται από μέλη δημοτικών παρατάξεων (δημοτικοί σύμβουλοι) και πρόεδρος είναι είτε ο Δήμαρχος, είτε κάποιος από τους Αντιδημάρχους ορισμένος από το Δήμαρχο. Οι αρμοδιότητες της είναι η επίβλεψη και ο έλεγχος της οικονομικής λειτουργίας του Δήμου. Η συγκρότηση της επιτροπής γίνεται με απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου (Υπουργείο Εσωτερικών, 2010b) (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Επιτροπής Ποιότητας Ζωής

Η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής αποτελείται από μέλη δημοτικών παρατάξεων (δημοτικοί σύμβουλοι) και πρόεδρος είναι είτε ο Δήμαρχος, είτε κάποιος από τους Αντιδημάρχους ορισμένος από το Δήμαρχο. Είναι αποφασιστικό και εισηγητικό όργανο, με αρμοδιότητες που αφορούν την ποιότητα ζωής, την πολεοδομία, τη χωροταξία και τη διασφάλιση της προστασίας του περιβάλλοντος. Η συγκρότηση της επιτροπής γίνεται με

απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου (Υπουργείο Εσωτερικών, 2010a) (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Δημοτικής Επιτροπής Διαβούλευσης

Οι αρμοδιότητες της επιτροπής έχουν συμβουλευτικό χαρακτήρα και η μέγιστη διάρκεια της θητείας της είναι τα δύομιση έτη. Η επιτροπή συγκροτείται με απόφαση Δημοτικού Συμβουλίου. Τα μέλη που την απαρτίζουν είναι διάφοροι φορείς της τοπικής κοινωνίας, όπως εμπορικοί σύλλογοι και οργανώσεις, επιστημονικοί σύλλογοι και φορείς, οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών, εργαζόμενοι και νομικά του πρόσωπα του Δήμου, σύλλογοι γονέων κ.α. (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

3.2.6 Λοιπές Επιτροπές

Αρμοδιότητες Επιτροπής Διαχείρισης Κοινωνικού Παντοπωλείου

Οι αρμοδιότητες της επιτροπής είναι η παροχή ειδών πρώτης ανάγκης (σίτιση και ένδυση) και η διοργάνωση συσσιτίων για τους απόρους και τους άστεγους δημότες. Αποτελείται από 5 μέλη τα οποία υποβάλουν κάθε έξι μήνες έκθεση πεπραγμένων και διαχειριστικό απολογισμό στην οικονομική επιτροπή (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Δημοτικής Επιτροπής Παιδείας

Η επιτροπή αποτελείται από πέντε μέλη και οι αρμοδιότητες της είναι εισηγητικού χαρακτήρα για θέματα που αφορούν την οργάνωση και λειτουργία των μονάδων πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η επιτροπή εισηγείται στο Δήμαρχο και στο Δημοτικό Συμβούλιο για την οικονομική διαχείριση, τις λειτουργικές ανάγκες και για θέματα που αφορούν τις υποδομές των σχολικών μονάδων (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Συντονιστικού Τοπικού Οργάνου του Γραφείου Πολιτικής Προστασίας του Δήμου

Οι αρμοδιότητες του οργάνου είναι η προστασία των δημοτών και η αποκατάσταση από πάσης φύσεως καταστροφών που προκαλούν συνθήκες εκτάκτων αναγκών εν καιρώ ειρήνης (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Επιτροπής Φιλικού Διακανονισμού

Οι αρμοδιότητες είναι η εξωδικαστική επίλυση διαφορών μεταξύ προμηθευτών και καταναλωτών ή ενώσεων καταναλωτών, όπως επίσης η τήρηση αρχείων των

πορισμάτων και του μητρώου καταναλωτών». Η επιτροπή αποτελείται από τρία μέλη και η διάρκεια της θητείας της είναι τα δυο έτη (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Αρμοδιότητες Επιτροπής Φροντίδας και Επιμέλειας Αδέσποτων Ζώων

Οι αρμοδιότητες της επιτροπής είναι η διαχείριση και η φροντίδα των αδέσποτων ζώων που βρίσκονται στο δήμο. Η επιτροπή αποτελείται από έναν κτηνίατρο, έναν εκπαιδευτή σκύλων, έναν εκπρόσωπο του Δήμου και δύο μέλη φιλοζωικών σωματείων που δραστηριοποιούνται εντός του Δήμου (σύνολο πέντε μέλη) (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

3.2.7 Νομικά πρόσωπα του Δήμου

Τα νομικά πρόσωπα που συστάθηκαν από το Δήμο για την υποστήριξη των δράσεων του είναι (Δήμος Φαρσάλων, 2015):

- Οργανισμός Πολιτισμού Αθλητισμού Κοινωνικής Προστασίας Αλληλεγγύης Δήμου Φαρσάλων (Ο.Π.Α.Κ.Π.Α. Δ.Φ. - Ν.Π.Δ.Δ.)
- Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Φαρσάλων (ΔΗ.ΚΕ.ΦΑ. - Ν.Π.Ι.Δ.)
- Δημοτική Επιχείρηση Ύδρευσης Αποχέτευσης Φαρσάλων (Δ.Ε.Υ.Α.Φ. - Ν.Π.Ι.Δ.)
- Σχολική Επιτροπή Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Ν.Π.Δ.Δ.)
- Σχολική Επιτροπή Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Ν.Π.Δ.Δ.)

3.2.8 Παρουσίαση νομικών προσώπων του Δήμου

Οργανισμός Πολιτισμού Αθλητισμού Κοινωνικής Προστασίας Αλληλεγγύης Δήμου Φαρσάλων (Ο.Π.Α.Κ.Π.Α. Δ.Φ.)

Ο Ο.Π.Α.Κ.Π.Α. Δ.Φ. συστάθηκε το 2011 για την κάλυψη των αναγκών του διευρυμένου Δήμου Φαρσάλων. Η έδρα του βρίσκεται στα Φάρσαλα και ο σκοπός του οργανισμού είναι η διάδοση της μουσικής γνώσης, η πολιτιστική, αθλητική και κοινωνική ανάπτυξη του Δήμου. Το διοικητικό συμβούλιο του οργανισμού αποτελείται από εννέα μέλη, εκ των οποίων οι έξι είναι δημοτικοί σύμβουλοι και οι τρεις είναι δημότες. Η χρηματοδότηση του οργανισμού προκύπτει κυρίως από το Δήμο και δευτερεύοντος από ίδια έσοδα του οργανισμού (τροφεία, έκτακτα έσοδα) (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Δημοτική Κοινωφελής Επιχείρηση Φαρσάλων - ΔΗ.Κ.Ε.ΦΑ.

Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης αποτελείται από εννέα μέλη τα οποία ορίζονται από το δημοτικό συμβούλιο. Ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ορίζεται επίσης από το δημοτικό συμβούλιο. Η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την παροχή υπηρεσιών κοινής ωφέλειας στους τομείς υγείας - πρόνοιας, κοινωνικής πολιτικής και περιβάλλοντος σύμφωνα με τις αρχές της επικουρικότητας και της

εγγύτητας, με στόχο την κοινωνική προστασία και τη βελτίωση της ποιότητας ζωής (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

Δημοτική επιχείρηση ύδρευσης αποχέτευσης Φαρσάλων - Δ.Ε.Υ.Α.Φ.

Το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης αποτελείται από εννέα μέλη τα οποία ορίζονται από το δημοτικό συμβούλιο. Ο πρόεδρος και ο αντιπρόεδρος του διοικητικού συμβουλίου ορίζεται επίσης από το δημοτικό συμβούλιο. Η επιχείρηση είναι υπεύθυνη για την παροχή ύδρευσης, αποχέτευσης και επεξεργασίας αστικών υγρών αποβλήτων. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση είναι αρμόδια για τη διασφάλιση πόσιμου νερού επαρκούς ποσότητας και ποιότητας για την κάλυψη των αναγκών του δικτύου του Δήμου, την επεξεργασία των λημμάτων και την απόρριψη τους, καθώς επίσης και για την ομαλή απορροή των ομβρίων υδάτων με στόχο την αντιλημμυρική προστασία του Δήμου (Δήμος Φαρσάλων, 2015).



Εικόνα 3.2 Οργανόγραμμα Δ.Ε.Υ.Α. Φαρσάλων (Δήμος Φαρσάλων, 2015)

Σχολικές Επιτροπές Δήμου Φαρσάλων

Οι δυο σχολικές επιτροπές, της πρωτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης διοικούνται από διοικητικά συμβούλια εννέα μελών το καθένα, τα μέλη των οποίων ορίζονται από το δημοτικό συμβούλιο. Οι επιτροπές παρέχουν διοικητική στήριξη για τη λειτουργία των σχολικών μονάδων της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, οι επιτροπές ασκούν οικονομική διαχείριση

(έσοδα κυλικίων-πληρωμές εξόδων εγκαταστάσεων κ. λπ.), είναι υπεύθυνες για την κατάσταση των σχολικών εγκαταστάσεων και για τον εξοπλισμό που διαθέτουν (επισκευή, συντήρηση), εισηγούνται στις διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης αντίστοιχα για προμήθειες του απαραίτητου εξοπλισμού για τις σχολικές μονάδες και αναλαμβάνουν οποιαδήποτε δράση κρίνουν ότι θα διευκολύνει τη λειτουργία των σχολικών μονάδων που υπάγονται στον τομέα ευθύνης τους (Δήμος Φαρσάλων, 2015).

2.2.9 Βασικές υπηρεσίες που λειτουργούν στην πόλη των Φαρσάλων

Πέραν των υπηρεσιών που παρέχει ο Δήμος, για την εξυπηρέτηση των αναγκών των κατοίκων του Δήμου Φαρσάλων υπάρχουν υποκαταστήματα και κλιμάκια υπηρεσιών του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα. Στην πόλη των Φαρσάλων λειτουργούν: ειρηνοδικείο, κέντρο υγείας, κτηνιατρείο, αστυνομικό τμήμα, πυροσβεστικό κλιμάκιο, τράπεζες, Δ.Ε.Η., Ι.Κ.Α., Τ.Ο.Ε.Β., Ε.Λ.Τ.Α. (Δήμος Φαρσάλων, 2015)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σκοπός της έρευνας

Η ερευνά απευθύνεται στους πολίτες που κατοικούν στο Δήμο Φαρσάλων με σκοπό να διερευνήσει την αντίληψη τους για τα αποτελέσματα και την απόδοση των υπηρεσιών του Δήμου, όπως επίσης και σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Ειδικότερα, ερευνάται η αντίληψη των πολιτών για την εικόνα της οργάνωσης, την τοπική οικονομία, την προσβασιμότητας στις υπηρεσίες, την ποιότητας ζωής εντός του Δήμου, τις επιδόσεις του ανθρώπινου δυναμικού, τη διαφάνεια, την ποιότητα των υπηρεσιών, το επίπεδο ψηφιοποίησης των υπηρεσιών, το χρόνο διεκπεραίωσης των υποθέσεων, την προστασία του περιβάλλοντος και την προάσπιση των αδύναμων ομάδων του πληθυσμού. Μέσω της έρευνας εντοπίζονται οι τομείς που παρουσιάζουν τις περισσότερες παθογένειες ώστε να καταπολεμηθούν και να βελτιωθεί η λειτουργία του Δήμου.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν παρέχουν στην διοίκηση του Δήμου ένα πλαίσιο κατευθύνσεων για τη βελτίωση των δομών αλλά και των διαδικασιών, ώστε να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πολιτών από τις προσφερόμενες υπηρεσίες του Δήμου.

4.2 Ερωτηματολόγιο

Το εργαλείο που επιλέχθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι με τη μορφή δομημένου ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις κλειστού τύπου που επιλέχθηκαν από τον οδηγό εφαρμογής του Κ.Π.Α. έκδοσης 2017.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις δημογραφικού περιεχομένου, το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις του κριτηρίου έξι που αφορούν τα αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών, ενώ το τρίτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις του κριτηρίου οκτώ που αφορούν τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία. Μέσω αυτών των ερωτήσεων εξετάζεται η αντίληψη των πολιτών για τα αποτελέσματα και την απόδοση των υπηρεσιών του Δήμου, όπως επίσης και ο βαθμός που οι παραγόμενες υπηρεσίες ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Η δομή του ερωτηματολογίου έχει καταρτιστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι εύκολη και απλή η συμπλήρωση του από το τους πολίτες που αποτελούν το δείγμα της έρευνας και ο χρόνος συμπλήρωσης να μην υπερβαίνει τα δεκαπέντε λεπτά. Η γλώσσα γραφής του ερωτηματολογίου είναι όσο το δυνατόν πιο απλή και οι λέξεις που χρησιμοποιούνται δεν προκαλούν θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις, οι οποίες ενδεχομένως θα επηρέαζαν την αξιοπιστία των απαντήσεων.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η επεξεργασία και η κωδικοποίηση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε κλίμακα έξι απαντήσεων όπου κατευθύνεται από το χαμηλότερο προς το υψηλότερο ως εξής:

Καθόλου	0
Πολύ Λίγο	1
Λίγο	2
Πολύ	3
Πάρα Πολύ	4
Απόλυτα	5

4.3 Δείγμα και διεξαγωγή της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 122 άτομα, τα οποία προέρχονται από το μόνιμο πληθυσμό του Δήμου Φαρσάλων (18.545 άτομα). Η επιλογή έγινε με κριτήρια όπως την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης και την επαγγελματική ιδιότητα, προκειμένου να είναι αντιπροσωπευτικό και να καλύπτει όσο το δυνατόν μεγαλύτερο εύρος του πληθυσμού που εξυπηρετείται από το Δήμο Φαρσάλων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τις αρχές του Δεκεμβρίου του 2020, έως τα τέλη του Ιανουαρίου του 2021 μέσω αποστολής του ερωτηματολογίου σε λογαριασμούς e – mail με τη χρήση της εφαρμογής google forms. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιλέχθηκε για την αποφυγή μετάδοσης της νόσου covid 19 που προκαλεί ο κορωνοϊός SARS-Cov-2.

4.4 Διαδικασία ανάλυσης των αποτελεσμάτων

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS Statistics, όπου με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής πραγματοποιήθηκε η συγκέντρωση, ταξινόμηση και παρουσίαση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα (Χαλικιάς *et al.*, 2015). Ο δείκτης αξιοπιστίας που χρησιμοποιήθηκε είναι ο Cronbach's alpha.

4.5 Δυσκολίες κατά τη διεξαγωγή της έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας οι σημαντικότερες δυσκολίες ήταν η απαγόρευση κυκλοφορίας (lockdown) που περιόρισε σημαντικά την επιλογή του δείγματος και η επιφυλακτικότητα των πολιτών εξαιτίας της πανδημίας που προκάλεσε ο κορωνοϊός SARS-Cov-2. Εξαιτίας των δυσκολιών αυτών επιλέχτηκε η διεξαγωγή της έρευνας να πραγματοποιηθεί μέσω αποστολής του ερωτηματολογίου σε λογαριασμούς e – mail, προκειμένου να μειωθεί ο κίνδυνος διασποράς του ιού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Δημογραφικά δεδομένα

Στην ενότητα 5.1 γίνεται παρουσίαση των δημογραφικών δεδομένων που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας

Είστε κάτοικος του Δήμου Φαρσάλων;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	122	100,0	100,0	100,0

Είστε Δημότης του Δήμου Φαρσάλων;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	122	100,0	100,0	100,0

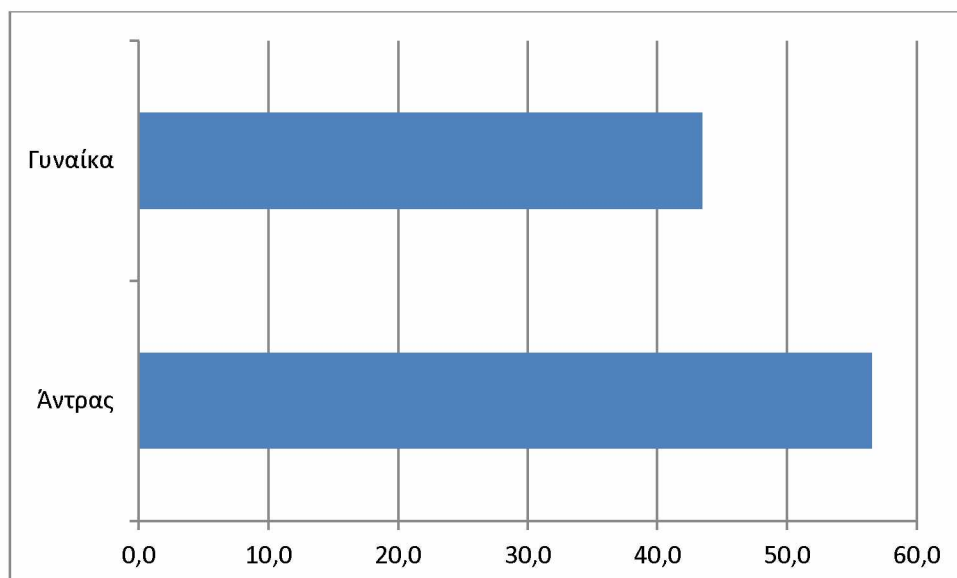
Πίνακας 5.1: Κάτοικοι και δημότες Δήμου Φαρσάλων

Όπως προκύπτει από τον πίνακα 5.1, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από κατοίκους και δημότες του Δήμου Φαρσάλων με συνολικό αριθμό 122 άτομα.

Φύλο				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άντρας	69	56,6	56,6	56,6
Γυναίκα	53	43,4	43,4	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.2: Φύλο

Το 56,6 % των ερωτηθέντων είναι άντρες και το 43,4% είναι γυναίκες.

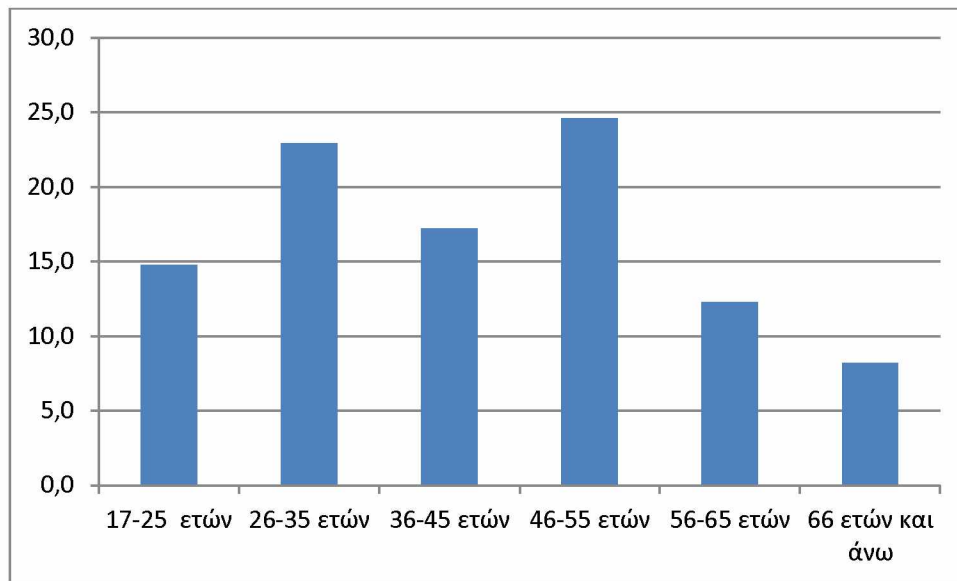


Γράφημα 5.1: Φύλο

Ηλικία				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
17-25 ετών	18	14,8	14,8	14,8
26-35 ετών	28	23,0	23,0	37,7
36-45 ετών	21	17,2	17,2	54,9
46-55 ετών	30	24,6	24,6	79,5
56-65 ετών	15	12,3	12,3	91,8
66 ετών και άνω	10	8,2	8,2	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.3: Ηλικία

Το 14,8% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 17-25 ετών, το 23,0% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 26-35 ετών, το 17,2% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών, το 24,6% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών, το 12,3% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 56-65 ετών και το 8,2% των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 66 ετών και άνω.

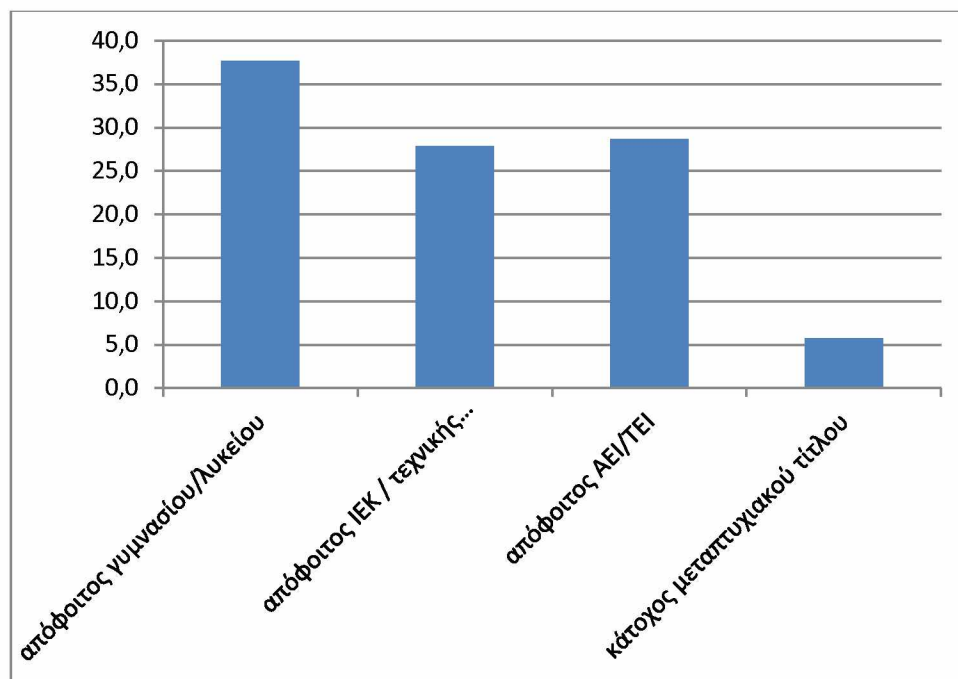


Γράφημα 5.2: Ηλικία

Επίπεδο εκπαίδευσης				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
απόφοιτος γυμνασίου/λυκείου	46	37,7	37,7	37,7
απόφοιτος ΙΕΚ / τεχνικής εκπαίδευσης	34	27,9	27,9	65,6
απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	35	28,7	28,7	94,3
κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	7	5,7	5,7	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.4: Επίπεδο εκπαίδευσης

Το 37,7% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι γυμνασίου/λυκείου, το 27,9% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ΙΕΚ/τεχνικής εκπαίδευσης, το 28,7% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 5,7% των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών.

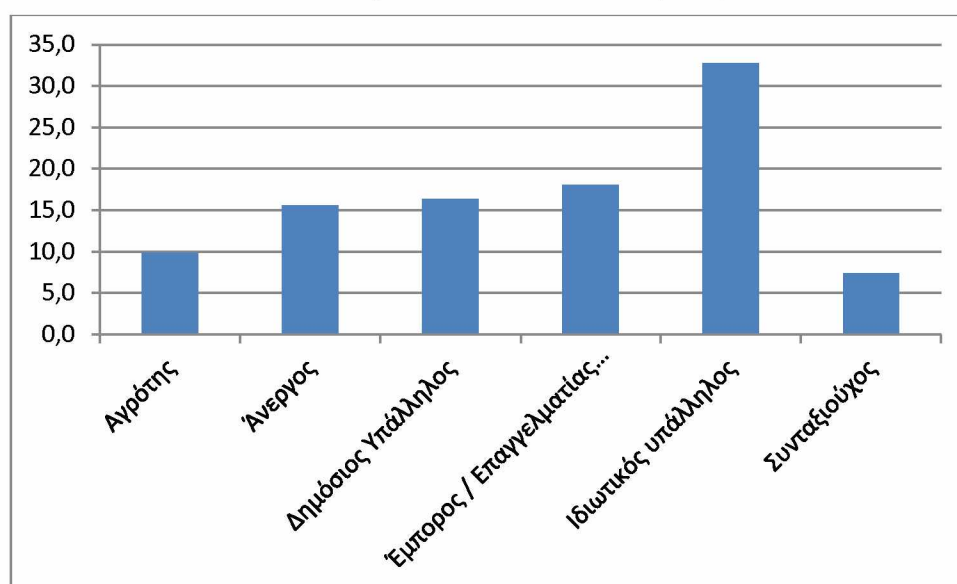


Γράφημα 5.3: Επίπεδο εκπαίδευσης

Επάγγελμα				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Αγρότης	12	9,8	9,8	9,8
Άνεργος	19	15,6	15,6	25,4
Δημόσιος Υπάλληλος	20	16,4	16,4	41,8
Έμπορος / Επαγγελματίας / Επιχειρηματίας	22	18,0	18,0	59,8
Ιδιωτικός υπάλληλος	40	32,8	32,8	92,6
Συνταξιούχος	9	7,4	7,4	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.5: Επάγγελμα

Το 9,8% των ερωτηθέντων είναι κατ' επάγγελμα αγρότες, το 15,6% των ερωτηθέντων είναι άνεργοι, το 16,4% των ερωτηθέντων είναι δημόσιοι υπάλληλοι, το 18% των ερωτηθέντων είναι έμποροι / επαγγελματίες / επιχειρηματίες, το 32,8% των ερωτηθέντων είναι ιδιωτικοί υπάλληλοι και το 7,4% των ερωτηθέντων είναι συνταξιούχοι.



Γράφημα 5.4: Επάγγελμα

Το δείγμα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικό ως προς το φύλο, την επαγγελματική ιδιότητα και το επίπεδο εκπαίδευσης του πληθυσμού. Το δείγμα δεν είναι τόσο αντιπροσωπευτικό ως προς την ηλικιακή κατανομή εξαιτίας του τρόπου διεξαγωγής της έρευνας και της ελλιπούς συμμετοχής από την υψηλότερη ηλικιακή ομάδα του πληθυσμού.

5.2 Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών

Στην ενότητα 5.2 παρουσιάζονται ο δείκτης αξιοπιστίας, οι πίνακες συχνοτήτων και τα ποσοστά κάθε επιλογής των ερωτηθέντων για τα αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των ερωτηθέντων από το Δήμο Φαρσάλων. Παρόλο που η κλίμακα κυμαινόταν από 0 (Καθόλου) έως 5 (Απόλυτα) δεν καταγράφηκε καμία τιμή μηδέν στις απαντήσεις.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,877	9

Πίνακας 5.6: Δείκτης αξιοπιστίας

Στον πίνακα 5.6 εμφανίζεται ο δείκτης αξιοπιστίας άλφα του Cronbach για την ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορά την ικανοποίηση των δημοτών από της υπηρεσίες του Δήμου Φαρσάλων. Η τιμή ,877 που εμφανίζεται θεωρείται υψηλή (George and Mallery, 2003).

Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από το Δήμο Φαρσάλων ως φιλική και δίκαιη;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3,3	3,3	3,3
2	14	11,5	11,5	14,8
3	36	29,5	29,5	44,3
4	55	45,1	45,1	89,3
5	13	10,7	10,7	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.7: Κατανομή συχνοτήτων - μεταχείριση των υποθέσεων

Στην ερώτηση για το βαθμό ικανοποίησης από τη μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από το Δήμο, το 45,1% των ερωτηθέντων δήλωσε «πάρα πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ» με ποσοστό 29,5%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 11,5%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 10,7% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 3,3%.

Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα του Δήμου Φαρσάλων ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	19	15,6	15,6	15,6
3	60	49,2	49,2	64,8
4	39	32,0	32,0	96,7
5	4	3,3	3,3	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.8: Κατανομή συχνοτήτων - αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων

Στην ερώτηση για το βαθμό ικανοποίησης από τη δραστηριότητα του Δήμου για την αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών, το 49,2% των ερωτηθέντων δήλωσε «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πάρα πολύ» με ποσοστό το 32,0%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 15,6% και η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 3,3%.

Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες του Δήμου Φαρσάλων για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	7,4	7,4	7,4
2	25	20,5	20,5	27,9
3	60	49,2	49,2	77,0
4	25	20,5	20,5	97,5
5	3	2,5	2,5	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.9: Κατανομή συχνοτήτων - προληπτικές ενέργειες για τις ανάγκες των δημοτών

Στην ερώτηση για το βαθμό ικανοποίησης από τις προληπτικές ενέργειες του Δήμου για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται, το 49,2% των ερωτηθέντων δήλωσε «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν ανάμεσα στις επιλογές «πάρα πολύ» και «λίγο» με ποσοστό 20,5%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 7,4% και η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 2,5%.

Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	9,0	9,0	9,0
2	37	30,3	30,3	39,3
3	52	42,6	42,6	82,0
4	15	12,3	12,3	94,3
5	7	5,7	5,7	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.10: Κατανομή συχνοτήτων - συμμετοχή πολιτών στο σχεδιασμό παροχής υπηρεσιών

Στην ερώτηση για τη συμμετοχή των πολιτών στο σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους, το 42,6% των ερωτηθέντων δήλωσαν «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό το 30,3%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πάρα πολύ» με ποσοστό 12,3%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 9% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 5,7%.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης του Δήμου Φαρσάλων; (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	12,3	12,3	12,3
2	24	19,7	19,7	32,0
3	44	36,1	36,1	68,0
4	28	23,0	23,0	91,0
5	11	9,0	9,0	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.11: Κατανομή συχνοτήτων - προσβασιμότητα στους χώρους του Δήμου

Στην ερώτηση για την ευκολία πρόσβασης στους χώρους στέγασης του Δήμου, το 36,1% των ερωτηθέντων δήλωσαν «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πάρα πολύ» με ποσοστό 23%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 19,7%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 12,3% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 9%.

Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες του Δήμου Φαρσάλων που τους παρέχονται; (Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες μιας στάσης ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου)				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	8,2	8,2	8,2
2	32	26,2	26,2	34,4
3	31	25,4	25,4	59,8
4	34	27,9	27,9	87,7
5	15	12,3	12,3	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.12: Κατανομή συχνότητας - ευκολία πρόσβασης στις υπηρεσίες που παρέχει ο Δήμος

Στην ερώτηση για την ευκολία πρόσβασης των πολιτών στις υπηρεσίες που παρέχει ο Δήμος, το 27,9% των ερωτηθέντων δήλωσαν «πάρα πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 26,2%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ» με ποσοστό 25,4%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 12,3%, και η Πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 8,2%.

Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει ο Δήμος Φαρσάλων (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4,1	4,1	4,1
2	11	9,0	9,0	13,1
3	41	33,6	33,6	46,7
4	52	42,6	42,6	89,3
5	13	10,7	10,7	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.13: Κατανομή συχνότητας – ποιότητα πληροφοριών που παρέχει ο Δήμος

Στην ερώτηση για τις πληροφορίες που παρέχει ο Δήμος στους πολίτες για διοικητικές υποθέσεις των δημοτών το 42,6% των ερωτηθέντων δήλωσε «πάρα πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ» με ποσοστό 33,6%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 10,7%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 9% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 4,1%.

Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει ο Δήμος Φαρσάλων προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	6,6	6,6	6,6
2	11	9,0	9,0	15,6
3	45	36,9	36,9	52,5
4	48	39,3	39,3	91,8
5	10	8,2	8,2	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.14: Κατανομή συχνοτήτων – αξιοπιστία συμβουλών που παρέχει ο Δήμος

Στην ερώτηση για την αξιοπιστία των συμβουλών που παρέχει ο Δήμος για την διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών, το 39,3% των ερωτηθέντων δήλωσε «πάρα πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ» με ποσοστό 36,9%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 8,2%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 9% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 6,6%.

Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται ο Δήμος Φαρσάλων στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κ.τ.λ;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	8,2	8,2	8,2
2	19	15,6	15,6	23,8
3	53	43,4	43,4	67,2
4	31	25,4	25,4	92,6
5	9	7,4	7,4	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.15: Κατανομή συχνοτήτων - παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένες στις ανάγκες των πολιτών

Στην ερώτηση για την ανταπόκριση του Δήμου στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών, το 43,4% των ερωτηθέντων δήλωσε «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πάρα πολύ» με ποσοστό 25,4%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 15,6%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 7,4% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 8,2%.

5.3 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Στην ενότητα 5.3 παρουσιάζονται ο δείκτης αξιοπιστίας, οι πίνακες συχνοτήτων και τα ποσοστά κάθε επιλογής των ερωτηθέντων για τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία. Παρόλο που η κλίμακα κυμαινόταν από 0 (Καθόλου) έως 5 (Απόλυτα) δεν σημειώθηκε καμία απάντηση με μηδέν, ούτε σε αυτή την ενότητα των ερωτήσεων.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,891	8

Πίνακας 5.16: Δείκτης αξιοπιστίας

Στον πίνακα 5.16 εμφανίζεται ο δείκτης αξιοπιστίας άλφα του Cronbach για την ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορά τη μέτρηση της ικανοποίησης των δημοτών από τα αποτελέσματα που παράγει ο Δήμος Φαρσάλων. Η τιμή ,891 που εμφανίζεται θεωρείται υψηλή (George and Mallery, 2003).

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία του Δήμου Φαρσάλων συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	4,9	4,9	4,9
2	27	22,1	22,1	27,0
3	41	33,6	33,6	60,7
4	32	26,2	26,2	86,9
5	16	13,1	13,1	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.17: Κατανομή συχνοτήτων – συμβολή του Δήμου στη βελτίωση της ποιότητας ζωής

Στην ερώτηση για την συμβολή του Δήμου στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών, το 33,6% των ερωτηθέντων δήλωσε «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πάρα πολύ» με ποσοστό 26,2%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 22,1%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 13,1% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 4,9%.

Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα του Δήμου Φαρσάλων ως θετική;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	16	13,1	13,1	13,1
2	20	16,4	16,4	29,5
3	41	33,6	33,6	63,1
4	31	25,4	25,4	88,5
5	14	11,5	11,5	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.18: Κατανομή συχνοτήτων - δημόσια εικόνα του Δήμου

Στο ερώτημα για το αν κρίνεται ως θετική η δημόσια εικόνα του Δήμου, το 33,6% των ερωτηθέντων δήλωσε «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πάρα πολύ» με ποσοστό 25,4%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 16,4%, ενώ η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 13,1% και πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 11,5%.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζει θετικά η λειτουργία του Δήμου Φαρσάλων, την ευρύτερη κοινωνία και οικονομία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	7,4	7,4	7,4
2	27	22,1	22,1	29,5
3	35	28,7	28,7	58,2
4	37	30,3	30,3	88,5
5	14	11,5	11,5	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.19: Κατανομή συχνοτήτων – επιρροή του Δήμου στην κοινωνία και την οικονομία

Στην ερώτηση για το αν επηρεάζει θετικά η λειτουργία του Δήμου την ευρύτερη κοινωνία και οικονομία της περιοχής, το 30,3% των ερωτηθέντων δήλωσε «πάρα πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ» με ποσοστό 28,7%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 22,1%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 11,5% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 7,4%.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από το Δήμο Φαρσάλων;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	7,4	7,4	7,4
2	23	18,9	18,9	26,2
3	38	31,1	31,1	57,4
4	40	32,8	32,8	90,2
5	12	9,8	9,8	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.20: Κατανομή συχνοτήτων - υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από το Δήμο

Στην ερώτηση για την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από το Δήμο, το 32,8% των ερωτηθέντων δήλωσε «πάρα πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ» με ποσοστό 31,1%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 18,9%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 9,8% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 7,4%.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία του Δήμου Φαρσάλων, για την προστασία του περιβάλλοντος; (προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	11,5	11,5	11,5
2	20	16,4	16,4	27,9
3	44	36,1	36,1	63,9
4	28	23,0	23,0	86,9
5	16	13,1	13,1	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.21: Κατανομή συχνοτήτων – συμβολή του Δήμου στην προστασία του περιβάλλοντος

Στην ερώτηση για το βαθμό ικανοποίησης από τη λειτουργία του Δήμου σε ότι αφορά την προστασία του περιβάλλοντος, το 36,1% των ερωτηθέντων δήλωσε «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πάρα πολύ» με ποσοστό 23%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 16,4%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 13,1% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 11,5%.

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία του Δήμου Φαρσάλων είναι ανοικτή σε τρίτους και διαφανής;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	6,6	6,6	6,6
2	11	9,0	9,0	15,6
3	51	41,8	41,8	57,4
4	40	32,8	32,8	90,2
5	12	9,8	9,8	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.22: Κατανομή συχνοτήτων – διαφάνεια στη λειτουργία του Δήμου

Στην ερώτηση για το βαθμό ικανοποίησης από τη διαφάνεια στη λειτουργία του Δήμου, το 41,8% των ερωτηθέντων δήλωσε «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πάρα πολύ» με ποσοστό 32,8%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 9,8%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 9% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 6.6%.

Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κάλυψη των θεμάτων του Δήμου Φαρσάλων από τα Μ.Μ.Ε.;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	9,8	9,8	9,8
2	23	18,9	18,9	28,7
3	42	34,4	34,4	63,1
4	34	27,9	27,9	91,0
5	11	9,0	9,0	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.23: Κατανομή συχνοτήτων – κάλυψη των θεμάτων του Δήμου από τα Μ.Μ.Ε.

Στην ερώτηση για το βαθμό ικανοποίησης από την κάλυψη των θεμάτων του Δήμου από τα Μ.Μ.Ε, το 34,4% των ερωτηθέντων δήλωσε «πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πάρα πολύ» με ποσοστό 27,9%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 18,9%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 9,8% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 9%

Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει ο Δήμος Φαρσάλων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	9,8	9,8	9,8
2	16	13,1	13,1	23,0
3	38	31,1	31,1	54,1
4	43	35,2	35,2	89,3
5	13	10,7	10,7	100,0
Total	122	100,0	100,0	

Πίνακας 5.24: Κατανομή συχνοτήτων - αντιμετώπιση των προβλημάτων αδύναμων ομάδων του πληθυσμού

Στην ερώτηση για το βαθμό ικανοποίησης από τις προσπάθειες που καταβάλλει ο Δήμος Φαρσάλων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αδύναμων ομάδων του πληθυσμού, το 35,2% των ερωτηθέντων δήλωσε «πάρα πολύ». Η δεύτερη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ» με ποσοστό 31,1%, η τρίτη προτίμηση ήταν η επιλογή «λίγο» με ποσοστό 13,1%, η τέταρτη προτίμηση ήταν η επιλογή «απόλυτα» με ποσοστό 10,7% και η πέμπτη προτίμηση ήταν η επιλογή «πολύ λίγο» με ποσοστό 9,8%.

5.4 Ανάλυση δεδομένων ως προς τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση

Στην ενότητα 4.5 γίνεται ανάλυση των δεδομένων με τη χρήση μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης, καθώς επίσης και με την ελάχιστη και μέγιστη τιμή σε κάθε ερώτηση.

5.4.1 Αποτελέσματα των μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών

Ερώτηση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από το Δήμο Φαρσάλων ως φιλική και δίκαιη;	122	1	5	3,48	,947
Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Οργάνωσης του Δήμου Φαρσάλων ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;	122	2	5	3,23	,747
Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες του Δήμου Φαρσάλων για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;	122	1	5	2,90	,895

Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)	122	1	5	2,75	,982
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης του Δήμου Φαρσάλων; (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)	122	1	5	2,97	1,135
Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες του Δήμου Φαρσάλων που τους παρέχονται; (Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες μιας στάσης ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου)	122	1	5	3,10	1,167
Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει ο Δήμος Φαρσάλων (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;	122	1	5	3,47	,946
Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει ο Δήμος Φαρσάλων προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;	122	1	5	3,34	,984
Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται η οργάνωση στην παροχή υπηρεσιών του Δήμου Φαρσάλων σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κ.τ.λ.;	122	1	5	3,08	1,017

Πίνακας 5.25: Αποτελέσματα μετρήσεων της ικανοποίησης των πολιτών

Στις ερωτήσεις για την ικανοποίηση των πολιτών, η μέγιστη μέση τιμή που καταγράφηκε ήταν 3,48 με τυπική απόκλιση ,947 και η ελάχιστη μέση τιμή 2,75 με τυπική απόκλιση ,982. Οι τιμές είναι αρκετά υψηλές και υποδηλώνουν μεγάλο, έως πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες και από τις δράσεις που αναλαμβάνει ο Δήμος.

Ειδικότερα, η μεγαλύτερη μέση τιμή καταγράφηκε στην ερώτηση για τη μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από το Δήμο (μ. τ: 3,48 - τ.α.: ,947), η δεύτερη

μεγαλύτερη για το επίπεδο πληροφόρησης που παρέχει ο Δήμος στους πολίτες για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν (μ. τ: 3,47 - τ. α.: ,946) και η τρίτη μεγαλύτερη για τις συμβουλές που παρέχει ο Δήμος προς τους πολίτες για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων που τους αφορούν (μ. τ: 3,34 - τ. α.: ,984). Στη συνέχεια ακολουθούν η ευελιξία του Δήμου για την αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών (μ.τ.3,23 – τ. α.: ,747), η ευκολία πρόσβασης των πολιτών στις υπηρεσίες του Δήμου (μ.τ.3,10 – τ. α.: 1,167) και η παροχή υπηρεσιών του Δήμου Φαρσάλων σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κ.τ.λ (μ. τ. 3,08 – τ. α.: 1,017).

Από την άλλη πλευρά, οι χαμηλότερες τιμές της ενότητας παρατηρήθηκαν στις ερωτήσεις για την πρόσβαση στους χώρους στέγασης του Δήμου Φαρσάλων (μ. τ: 2,97- τ. α.: 1,135), την ικανοποίηση από τις προληπτικές ενέργειες του Δήμου για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται (μ. τ: 2,90- τ. α.: ,895) και τη συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών (μ. τ: 2,75- τ. α.: ,982).

5.4.2 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Ερώτηση	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία του Δήμου Φαρσάλων συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	122	1	5	3,20	1,083
Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα του Δήμου Φαρσάλων ως θετική;	122	1	5	3,06	1,187
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζει θετικά η λειτουργία του Δήμου Φαρσάλων, την ευρύτερη κοινωνία και οικονομία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	122	1	5	3,16	1,123
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από το Δήμο Φαρσάλων;	122	1	5	3,19	1,086

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία του Δήμου Φαρσάλων, για την προστασία του περιβάλλοντος; (προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).	122	1	5	3,10	1,174
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία του Δήμου Φαρσάλων είναι ανοικτή σε τρίτους και διαφανής;	122	1	5	3,30	0,995
Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κάλυψη των θεμάτων του Δήμου Φαρσάλων από τα Μ.Μ.Ε.;	122	1	5	3,07	1,107
Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει ο Δήμος Φαρσάλων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	122	1	5	3,24	1,121

Πίνακας 5.26 Αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία

Στις ερωτήσεις για τα αποτελέσματα που παράγει ο Δήμος σε σχέση με την κοινωνία, η μέγιστη μέση τιμή που καταγράφηκε ήταν 3,30 (με τυπική απόκλιση 0,995) και η ελάχιστη μέση τιμή 3,06 (με τυπική απόκλιση 1,187). Οι τιμές και σε αυτή την ενότητα είναι πολύ υψηλές υποδηλώνοντας πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποίησης των πολιτών από τη λειτουργία του Δήμου.

Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις που παρατηρούνται οι υψηλότερες τιμές αφορούν το πόσο διάφανης και ανοικτή σε τρίτους είναι η λειτουργία του Δήμου Φαρσάλων (μ. τ: 3,30 - τ. α.: ,995), τις προσπάθειες που καταβάλλει ο Δήμος Φαρσάλων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των αδύναμων ομάδων πληθυσμού (μ. τ: 3,24 - τ. α.: 1,121), τη συμβολή του Δήμου στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών (μ. τ: 3,20 - τ. α.: 1,083) και την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. (μ. τ: 3,19 - τ. α.: 1,086). Στη συνέχεια ακολουθούν οι ερωτήσεις για το βαθμό που επηρεάζει θετικά η λειτουργία του Δήμου την κοινωνία και την οικονομία (μ. τ. 3,16 τ. α. 1,123), το βαθμό ικανοποίησης από τη λειτουργία του Δήμου σε ότι αφορά την προστασία του περιβάλλοντος (μ. τ. 3,10 τ. α.: 1,174), την κάλυψη των θεμάτων του Δήμου από τα Μ.Μ.Ε. (μ. τ.: 3,07 – τ. α.: 1,107), και η χαμηλότερη μέση τιμή καταγράφηκε για τη δημόσια εικόνα του Δήμου (μ. τ. 3,06 τ. α.: 1,187).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συμπεράσματα

Όπως προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, η γενική εικόνα για το βαθμό ικανοποίησης των δημοτών από τη λειτουργία και τη δράση του Δήμου Φαρσάλων κυμαίνεται σε ικανοποιητικό έως υψηλό επίπεδο.

Πιο συγκεκριμένα, στην ενότητα των ερωτήσεων που αφορούν το βαθμό ικανοποίησης των δημοτών από τις υπηρεσίες και τις υποδομές του Δήμου, ο βαθμός ικανοποίησης είναι υψηλότερος σε τομείς όπως η μεταχείριση των υποθέσεων των δημοτών από το Δήμο με μέση τιμή 3,48, η πληροφόρηση που παρέχει ο Δήμος στους δημότες για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν με μέση τιμή 3,47 και οι συμβουλές που παρέχει ο Δήμος προς τους δημότες για τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους με μέση τιμή 3,34. Ακολούθησαν η ευελιξία του Δήμου στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών με μέση τιμή 3,23, η ευκολία πρόσβασης των πολιτών στις υπηρεσίες που παρέχει ο Δήμος (υπηρεσίες μιας στάσης, ηλεκτρονική εξυπηρέτηση μέσω διαδικτύου) με μέση τιμή 3,10, η παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κ.τ.λ. με μέση τιμή 3,08, και η πρόσβαση στους χώρους στέγασης του Δήμου Φαρσάλων με μέση τιμή 2,97. Από την άλλη πλευρά, στην ίδια ενότητα παρατηρήθηκε χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης σε τομείς όπως οι προληπτικές ενέργειες του Δήμου για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται με μέση τιμή 2,90 και η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών με μέση τιμή 2,75.

Συνεπώς, σε αυτή την ενότητα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι η ικανοποίηση των δημοτών είναι υψηλότερη σε ότι αφορά την εξυπηρέτηση των υποθέσεων τους από το Δήμο. Επομένως, γίνεται αντιληπτό ότι οι υπηρεσίες του Δήμου λειτουργούν αποτελεσματικά, το ανθρώπινο δυναμικό αντιμετωπίζει τις υποθέσεις των δημοτών με κατάλληλο τρόπο και σε όσο το δυνατόν πιο σύντομο χρονικό διάστημα. Αντίθετα, χαμηλότερη ικανοποίηση παρατηρήθηκε σε ερωτήσεις με προσανατολισμό σε προληπτικές ενέργειες για τις ανάγκες των πολιτών και στη συμμετοχή δημοτών στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει ο Δήμος. Κατά συνέπεια, συμπεραίνεται ότι ο Δήμος λειτουργεί καλύτερα σε επίπεδο διαχείρισης και αντιμετώπισης των υποθέσεων, παρά σε επίπεδο πρόληψης και βελτίωσης των διαδικασιών για την αντιμετώπιση των υποθέσεων των δημοτών.

Στην ενότητα για τα αποτελέσματα σχετικά με την κοινωνία παρατηρήθηκε παρόμοιος βαθμός ικανοποίησης με την προηγούμενη ενότητα. Ειδικότερα, ο βαθμός ικανοποίησης είναι υψηλότερος σε τομείς όπως η διαφάνεια στον τρόπο λειτουργίας του Δήμου με μέση τιμή 3,30, οι δράσεις του Δήμου για τις αδύναμες ομάδες του πληθυσμού με μέση τιμή 3,24, η συμβολή του Δήμου στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των δημοτών με μέση τιμή 3,20, η υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α με μέση τιμή 3,19, η λειτουργία του Δήμου για την τοπική κοινωνία και οικονομία με μέση τιμή 3,16. Ελαφρώς χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης των δημοτών παρατηρήθηκε σε τομείς όπως η λειτουργία του Δήμου σε ότι αφορά την προστασία του περιβάλλοντος με μέση τιμή 3,10, την κάλυψη των θεμάτων του Δήμου από τα Μ.Μ.Ε με μέση τιμή 3,07 και η δημόσια εικόνα του Δήμου με μέση τιμή 3,06.

Επομένως, μέσα από αυτή την ενότητα των ερωτήσεων προκύπτει ότι ο Δήμος συμπαραστέκεται στις αδύναμες ομάδες του πληθυσμού, λειτουργεί αποτελεσματικά με διαφανείς διαδικασίες και προσπαθεί να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που εμφανίζονται στην τοπική κοινωνία. Ωστόσο, εντοπίζεται ελάχιστα χαμηλότερος βαθμός ικανοποίησης στο επικοινωνιακό κομμάτι του Δήμου.

Επιπλέον, από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι ο Δήμος Φαρσάλων λειτουργεί αποτελεσματικά, στο πλαίσιο όμως ενός γραφειοκρατικού οργανισμού, εστιάζοντας περισσότερο στην αντιμετώπιση των αναγκών και λιγότερο στις προσδοκίες των δημοτών. Κάτι τέτοιο ενδεχομένως να μην είναι αρκετό σε μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα. Παρόλο που η ικανοποίηση των δημοτών είναι αρκετά υψηλή, η ηγεσία του Δήμου δεν πρέπει να επαναπαυτεί, καθώς οι ανάγκες και οι προσδοκίες των δημοτών και της κοινωνίας μεταβάλλονται συνεχώς.

6. 2 Προτάσεις

Το Κ.Π.Α. είναι ένα εργαλείο με τη χρήση του οποίου ο Δήμος μπορεί να ξεκινήσει να εισάγει αρχές και αξίες τις Δ.Ο.Π., προκειμένου να ανταπεξέρχεται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των δημοτών, καθώς επίσης και στις προκλήσεις της εποχής.

Στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσε να αναπτύξει μορφές επικοινωνίας με την κοινωνία που δραστηριοποιείται διεξάγοντας έρευνες στοχεύοντας σε συγκεκριμένα ζητήματα ώστε να καταγράφει τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, να αναλύει τα δεδομένα που προκύπτουν και να αναλαμβάνει τις κατάλληλες δράσεις. Ένα τέτοιο

μοντέλο δράσης μπορεί να καταρτιστεί και να υλοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της δημοτικής περιόδου.

Προκειμένου να γίνει κατανοητό το μοντέλο ας υποθέσουμε ότι ξεκινά να εφαρμόζεται για πρώτη φορά στην αρχή μιας δημοτικής περιόδου. Το πρώτο εξάμηνο της θητείας η εκλεγμένη δημοτική αρχή θα πρέπει να σχεδιάσει και να διεξάγει μια δειγματοληπτική έρευνα σύμφωνα με τις αρχές και τις αξίες του ΚΠΑ για σημαντικά ζητήματα που αφορούν τους δημότες και εντάσσονται στην αρμοδιότητα του Δήμου. Η έρευνα μπορεί να επικεντρώνεται για παράδειγμα στη μέτρηση της αντίληψης των δημοτών για τη συμβολή του Δήμου στην ανάπτυξη της οικονομίας, στη βελτίωση της ποιότητας ζωής, την προστασία του περιβάλλοντος, το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχει (ποιότητα, ακρίβεια, χρόνος διεκπεραίωσης), την ευκολία πρόσβασης στις υπηρεσίες (είτε μέσω φυσικής παρουσίας, είτε μέσω διαδικτύου). Ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα προκύπτουν από την έρευνα θα καταρτίζεται σχέδιο δράσης και θα υλοποιείται μέχρι το προτελευταίο εξάμηνο της θητείας. Το τελευταίο εξάμηνο της θητείας θα διεξάγεται εκ νέου έρευνα η οποία θα αποτυπώνει την πρόοδο ή τις αστοχίες που προέκυψαν. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται ότι θα υπάρχουν δεδομένα για να καταρτιστεί σχέδιο δράσης στην επόμενη περίοδο και αντίστοιχα στο τέλος της δεύτερης περιόδου να διεξάγεται έρευνα και να υπάρχουν δεδομένα και για την μεθεπομένη δημοτική περίοδο έτσι ώστε να υπέχει συστηματική καταγραφή των αναγκών και των προσδοκιών των δημοτών.

Παράλληλα με αυτή διαδικασία μπορεί να διεξάγεται και μια αξιολόγηση μικρότερης κλίμακας. Μετά την διεκπεραίωση των υποθέσεων τους, οι δημότες που εξυπηρετήθηκαν από το Δήμο θα έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τις υπηρεσίες που τους παρασχεθήκαν και ενδεχομένως να προτείνουν δράσεις βελτιώσεις με τη συμπλήρωση ενός τυποποιημένου εντύπου, ώστε να εξετάζεται η γνώμη των δημοτών άμεσα για τις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών. Η αξιολόγηση θα μπορεί να διεξάγεται και ηλεκτρονικά μέσω της ιστοσελίδας του Δήμου στο διαδίκτυο. Με τη χρήση του μοντέλου αυτού αναπτύσσεται η προληπτική ικανότητα του Δήμου και ενεργοποιείται η συμμετοχή των δημοτών με μια τυποποιημένη διαδικασία στο σχεδιασμό και τη βελτίωση των υπηρεσιών αυξάνοντας την ικανοποίησή τους.

Όσον αφορά τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας του Δήμου, θα μπορούσε να αυξηθεί τις δημοσιεύσεις στις τοπικές εφημερίδες και στις τοπικές ιστοσελίδες. Το περιεχόμενο των δημοσιεύσεων θα περιλαμβάνει τις ενέργειες και τις πρωτοβουλίες που

αναλαμβάνει ο Δήμος για τη βελτίωση της τοπικής οικονομίας και της ποιότητας ζωής των δημοτών. Επιπλέον, μπορούν να αξιοποιηθούν και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την προβολή και την επικοινωνία με τους δημότες.

Για να βελτιώσει περαιτέρω τη λειτουργία του, ο Δήμος θα μπορούσε να αναπτύξει δράσεις ευαισθητοποίησης των δημοτών για την προστασία του περιβάλλοντος (ανακύκλωση, ανθρωπογενής κλιματική αλλαγή, μείωση εκπομπών άνθρακα), ενεργειακή αναβάθμιση όλων των εγκαταστάσεων του, αξιοποιώντας χρηματοδοτικά εργαλεία από πόρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντος μπορούν να περιλαμβάνουν ημερίδες και σεμινάρια με δωρεάν συμμετοχή για τους δημότες και να διοργανώνονται σε συνεργασία με τους τοπικούς φορείς της περιοχής, όπως επίσης μπορούν να προγραμματίζονται επισκέψεις περιβαλλοντολόγων στις σχολικές μονάδες του Δήμου με σκοπό την ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των μαθητών.

Το μεγαλύτερο όφελος που θα μπορούσε να προκύψει από την παρούσα εργασία θα ήταν η υιοθέτηση της εφαρμογής του Κ.Π.Α. από το Δήμο Φαρσάλων σε τακτική βάση, ώστε να λειτουργεί αποτελεσματικότερα αξιοποιώντας σύγχρονες μεθόδους και πρακτικές, καθώς επίσης μέσω της συνεχούς βελτίωσης των διαδικασιών και των υπηρεσιών ο Δήμος θα παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στην τοπική κοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management ανθρωπίνων πόρων: θεωρία & πράξη*. Αθήνα: Προπομπός.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (2005). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Δήμος Φαρσάλων (2015). *Επιχειρησιακό πρόγραμμα α΄ φάση Στρατηγικό Σχέδιο 2015-2019*. Φάρσαλα.
- Δήμου, Ν. (2003). *Διοίκηση Προσωπικού (Γενικές Αρχές)*. Αθήνα: Ελλην.
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Μαυρομούστακος, Η. (2016). *Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων*. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Μπαμπινιώτης, Γ. (2005). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας*. Αθήνα: Κέντρο λεξικολογίας.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Μπένου.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003): *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.
- Στογγάρη, Α., & Τσέκος, Θ. (2016). Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης. *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, 21-62.
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Rosili.
- Τσιότρας, Γ. (2002). *Βελτίωση Ποιότητας*. Αθήνα: Μπένου.
- Υπουργείο Εσωτερικών (2010α). *Σχέδιο Κανονισμού Λειτουργίας Επιτροπής Ποιοτητας ζωής*.
- Υπουργείο Εσωτερικών (2010β). *Σχέδιο Κανονισμού Λειτουργίας Οικονομικής Επιτροπής*.
- Υπουργείο Εσωτερικών (2017). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης |Οδηγός Εφαρμογής*. Ε΄ Έκδοση. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Υπουργείο Εσωτερικών (2020). *Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (ΚΠΑ)*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

- Χαλικιάς, Μ. *et al.* (2015). *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή Στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS Statistics*, Αθήνα: Κάλλιπος.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Α. και Άννινος, Α. (2015). *Διοίκηση Και Ποιότητα Υπηρεσιών*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free*. NY: McGraw – Hill.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. MIT Press, Cambridge.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές Έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*, New York: Perennial Library
- Evans J. & Lindsay W. (2005). *The Management and control of quality*. Mason: South Western Publishing.
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*, NY: McGraw – Hill.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- ISO 8402, (1986). *Quality Vocabulary*, International Standard Organization Geneva.
- Juran, J. & Godfrey, A. (1998) *Juran's Quality Control Handbook*. NY: McGraw – Hill.
- Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). “Total quality management: Origins and evolution of the term”, *The TQM Magazine*, 10(5), pp. 378–386.
- Nasim, K., Sikander, A. & Tian, X. (2020). “Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic literature review”, *Higher Education Quarterly*, 74(1), pp. 75–97.
- Sallis, E. (2014). *Total quality management in education*. London: Routledge.
- Tobin, L. M. (1990). “The New Quality Landscape: Total Quality Management”, *Journal of System Management*, 41(11), pp. 10 – 14.
- Wayve, S. R. (1983). “Quality Control Circle and Company Wide Quality Control”, *Quality Progress*, 16 (10), pp. 14 – 17.
- Williams, N. (1997). “ISO 9000 as a route to TQM in small to medium sized enterprises: Snake or ladder?”, *The TQM Magazine*, 9(1), pp. 8-13.
- Witcher, B.J. (1990). “Total Marketing: Total Quality and Marketing Concept”. *The Quarterly Review of Marketing*, 12, pp. 55-61.

Νομικό πλαίσιο

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3230 ΦΕΚ Α' 44/11.2.2004

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4250 ΦΕΚ Α' 74/26.3.2014

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4275 ΦΕΚ Α 149/15.7.2014

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4369 ΦΕΚ Α' 33/27.2.2016

Διαδικτυακές πηγές

<http://www.farsala.gr/2012-04-09-13-09-40/thesi-dimou-farsalon> (ημ/νια πρόσβασης 29-12-2020)

<http://www.farsala.gr/2012-04-09-13-09-40/yphresies/item/3494> (ημ/νια πρόσβασης 29-12-2020)

<http://www.farsala.gr/2012-04-09-13-09-40/organogramma> (ημ/νια πρόσβασης 3-1-2021)

<https://www.statistics.gr/2011-census-pop-hous> (ημ/νια πρόσβασης 29-12-2020)

<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM03/> (ημ/νια πρόσβασης 27-1-2021)

<https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SAM04/> (ημ/νια πρόσβασης 27-1-2021)

<https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/> (ημ/νια πρόσβασης 28-1-2021)

εισηγητική έκθεση του Ν. 3230/2004

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/K-APODOTIKOT-EIS.pdf> (ημ/νια πρόσβασης 28/1/2021)

αιτιολογική έκθεση του Ν. 4250 /2014

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/d-alpdh-eis.pdf> (ημ/νια πρόσβασης 28/1/2021)

αιτιολογική έκθεση του Ν. 4275/2014

<https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/t-troypal-eis.pdf> (ημ/νια πρόσβασης 28/1/2021)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Α' Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο στοχεύει στη συλλογή δεδομένων στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας για την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Απευθύνεται στους πολίτες του Δήμου Φαρσάλων με σκοπό να διερευνήσει την αντίληψη τους για τα αποτελέσματα και την απόδοση της δημόσιας οργάνωσης, όπως επίσης και σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.

Διευκρινίζεται πως το παρόν ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα, οι πληροφορίες που παρέχονται είναι άκρως εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Για τους λόγους αυτούς η σημασία της ειλικρινούς συμμετοχής των συμμετεχόντων είναι μεγάλη. Σημειώνεται, επιπλέον, πως δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1^Η			
Παρακαλώ συμπληρώστε με ένα X το αντίστοιχο τετράγωνο			
A/A	Δημογραφικά στοιχεία	Απάντηση	
1	Φύλο	Άντρας	<input type="checkbox"/>
		Γυναίκα	<input type="checkbox"/>
2	Ηλικία	έως 25 ετών	<input type="checkbox"/>
		26-35 ετών	<input type="checkbox"/>
		36-45 ετών	<input type="checkbox"/>
		46-55 ετών	<input type="checkbox"/>
		άνω των 55 ετών	<input type="checkbox"/>
3	Επίπεδο εκπαίδευσης	απόφοιτος γυμνασίου/λυκείου	<input type="checkbox"/>
		απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>
		κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	<input type="checkbox"/>
		κάτοχος διδακτορικού τίτλου	<input type="checkbox"/>
ΕΝΟΤΗΤΑ 2^Η			
(Παρακαλώ συμπληρώστε με ένα X το αντίστοιχο τετράγωνο)			
A/A	Ερώτηση	Απάντηση	
		Καθόλου	0
		Πολύ Λίγο	1
		Λίγο	2
		Πολύ	3
Πάρα Πολύ	4		

		Απόλυτα				5	
1	Σε ποιο βαθμό κρίνετε την μεταχείριση των υποθέσεων των πολιτών από τη Δημόσια Οργάνωση ως φιλική και δίκαιη;	0	1	2	3	4	5
2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δραστηριότητα της Δημόσιας Οργάνωσης ευέλικτη στην αντιμετώπιση μεμονωμένων προβλημάτων των πολιτών;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό είστε ικανοποιημένοι από τις προληπτικές ενέργειες της Δημόσιας Οργάνωσης για να ανταποκριθεί στις ανάγκες των πολιτών με τους οποίους συναλλάσσεται;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ότι η συμμετοχή των πολιτών στον σχεδιασμό της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών συμβάλλει στην ποιοτική αναβάθμισή τους; (π.χ. λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες τους;)	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε εύκολη την πρόσβαση στους χώρους στέγασης της Δημόσιας Οργάνωσης; (με τα ΜΜΜ, χώροι στάθμευσης, χώροι αναμονής πολιτών, ειδικές προβλέψεις Α.Μ.Ε.Α.)	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό είναι εύκολη η πρόσβαση των πολιτών στις υπηρεσίες που τους παρέχονται; (Π.χ. παρέχονται υπηρεσίες μιας στάσης ή παρέχονται υπηρεσίες με μεθόδους ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου)	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ποιοτικές, επίκαιρες και έγκυρες οι πληροφορίες που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση (με κάθε διαθέσιμο μέσο) στους πολίτες, για διοικητικές υποθέσεις που τους αφορούν;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνετε αξιόπιστες τις συμβουλές που παρέχει η Δημόσια Οργάνωση προς τους πολίτες, στο πλαίσιο της διαδικασίας διεκπεραίωσης υποθέσεων που τους αφορούν;	0	1	2	3	4	5
9	Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται ο Δήμος Φαρσάλων στην παροχή υπηρεσιών σύμφωνα με τις εκάστοτε διαφορετικές ανάγκες των πολιτών σε σχέση με το φύλο, την ηλικία κ.τ.λ.;	0	1	2	3	4	5
ΕΝΟΤΗΤΑ 3^H (Παρακαλώ συμπληρώστε με ένα X το αντίστοιχο τετράγωνο)							
A/A	Ερώτηση	Απάντηση					
		Καθόλου					0
		Πολύ Λίγο					1
		Λίγο					2
		Πολύ					3
		Πάρα Πολύ					4
		Απόλυτα					5
1	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής των πολιτών της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5

2	Σε ποιο βαθμό κρίνετε τη δημόσια εικόνα της Δημόσιας Οργάνωσης ως θετική;	0	1	2	3	4	5
3	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζει θετικά η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, την ευρύτερη κοινωνία και οικονομία της περιοχής εντός της οποίας δραστηριοποιείται;	0	1	2	3	4	5
4	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική την υποστήριξη των Α.Μ.Ε.Α. από τη Δημόσια Οργάνωση;	0	1	2	3	4	5
5	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ικανοποιητική τη λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης, για την προστασία του περιβάλλοντος; (προσπάθειες εξοικονόμησης ενέργειας, χρήση εναλλακτικών πηγών ενέργειας, διαχείριση αποβλήτων, συμμόρφωση σε περιβαλλοντικές προδιαγραφές, κ.τ.λ.).	0	1	2	3	4	5
6	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η λειτουργία της Δημόσιας Οργάνωσης είναι ανοικτή σε τρίτους και διαφανής;	0	1	2	3	4	5
7	Σε ποιο βαθμό κρίνετε ικανοποιητική την κάλυψη των θεμάτων της Δημόσιας Οργάνωσης από τα Μ.Μ.Ε.;	0	1	2	3	4	5
8	Σε ποιο βαθμό κρίνονται ως ικανοποιητικές οι προσπάθειες που καταβάλλει η Δημόσια Οργάνωση για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μειονεκτούντων ομάδων πληθυσμού;	0	1	2	3	4	5

(Υπουργείο Εσωτερικών, 2017)



26071

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αρ. Φύλλου 1913

30 Αυγούστου 2011

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. οικ. 15673/935/08
Έγκριση Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας Δήμου
Φαρσάλων.

Η ΠΕΡΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ - ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις των άρθρων 1, 63, 94, 95, 97, 98, 214, 224, 254, 257, 258, 266, 280 και 283 του Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010).
2. Τις διατάξεις των άρθρων 6 και 9 του Ν. 2503/97 «Διακρίση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοί/ση και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 107/Α/97).
3. Τις διατάξεις του άρθρου 8 παρ. Α παρ. 4ββ του Προεδρικού Διατάγματος 138/2010 «Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διακρίσης Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδος» (ΦΕΚ 231/Τ.Α/27-12-2010).
4. Τις διατάξεις των άρθρων 10, 67, 161, 162, 163, 165 του Ν.3594/2007 (ΦΕΚ 143/Τ.Α./2007) «Κύρωση του Κώδικα καθορισμού Δημοτικών και Κοινωνικών Υπαλλήλων» όπως συμπληρώθηκε με τις διατάξεις της παρ. 1 του άρθρου 38 του Ν. 3801/2009 (ΦΕΚ 163/04-09-2009) Ε' 1.
5. Τις διατάξεις των Π.Δ. 37.α/1987, 22.8/0, 50/2001, 34.7/2003, 44/2005, 116/2006 και 146/2007 και Π.Δ. 19/2011.
6. Τις διατάξεις του άρθρου 34 του Ν. 2190/94 (ΦΕΚ 28/Α/03-03-1994) «Διορισμό ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων Διοργ.».
7. Τις διατάξεις του Ν. 3839/2010 (ΦΕΚ 51 Α' /29.3.2010) και οι διατάξεις του άρθρου 51 του Ν. 3905/2010 (ΦΕΚ 219 Α').
8. Τις διατάξεις των άρθρων 11 και 18 παρ. 2 του Ν.2539/1997 (ΦΕΚ 24/Α/04-12-1997) «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τομικής Αυτοδιοίκησης» όπως αντικαταστάθηκαν με τις διατάξεις του άρθρου 13 του Ν. 2672/1998 (ΦΕΚ 290/Α'/29-12-1998) «Οικονομικοί Πόροι της Νομικής Αυτοί/σης και άλλες διατάξεις όπως τροποποιήθηκε και ισχύει».
9. Τις διατάξεις του άρθρου 90 της Κωδικοποίησης της Νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα Κυβερνητικά Όργανα που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του Π.Δ/τος 632/005 (ΦΕΚ 98Α).
10. Τις διατάξεις του Ν. 3274/2004 (ΦΕΚ 195/Α'/19.10.2004) «Οργάνωση και Λειτουργία των Οργανισμών Τομικής Αυτοί/σης Πρώτου και Δευτέρου Βαθμού».
11. Τον Οδηγό Προσαρμογής των προτύπων σχέδίων Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας των Νέων Δήμων της Ελληνικής Εταιρίας Τομικής Αντιπλήξης και Αυτοί/σης (Ε.Ε.Τ.Α.Δ.-Α.Ε.).
12. Την υπ αριθμ. οικ. 2990/19904/25-2-2011 απόφαση της Γενικής Γραμματείας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδος περί αμεταβίβησης δικαιώματος υποβολής της Γενικής Γραμματείας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδος στον Πρόλοτ/μενο της Γενικής Διεύθυνσης Εσωτερικής Λειτουργίας και στους Πρόλοτ/μαίους Διευθύνσεων και Τμημάτων της ανωτέρω Γενικής Διεύθυνσης» (ΦΕΚ 385/Β/11-3-2011).
13. Την υπ αριθμ. 03/03-06-2011 απόφαση της Επταεταρικής Επιτροπής του Δήμου Φαρσάλων με την οποία σχηματίσθηκε το Διοικητικό Συμβούλιο του σχεδίου του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Φαρσάλων.
14. Την υπ αριθμ. 172/2011 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Φαρσάλων περί «Έγκρισης Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Φαρσάλων».
15. Το υπ αριθμ. 12795/7745/21-07-2011 έγγραφο μας.
16. Το υπ αριθμ. 10/27-06-2011 πρακτικό του Υπουργικού Συμβουλίου Υπαλλήλων ΟΤΑ Ν. Αφάρως στο οποίο περιλαμβάνεται η υπ αριθμ. 22/30-06-2011 γνωμοδότηση υπέρ της ψήφισης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Φαρσάλων, απορριπτικού Εγκρίσαμε την υπ αριθμ. 172/2011 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Φαρσάλων με την οποία ηγήστηκε ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Φαρσάλων το περιεχόμενο του οποίου έχει ως εξής:

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΔΗΜΟΥ ΦΑΡΣΑΛΩΝ

ΜΕΡΟΣ 1
ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ



ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

14 Οκτωβρίου 2020

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αρ. Φύλλου 4511

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθμ. 169259

Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Φαρσάλων Ν. Λάρισας.

Ο ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ - ΣΤΕΡΕΑΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τα άρθρα 6 και 7 του ν. 1069/1980 «Περί κινήτρων δια την ίδρυσιν Επιχειρήσεων Ύδρευσεως και Αποχετεύσεως» (Α' 191).
2. Τον ν. 2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων Διεύθυνσης» (Α' 28).
3. Τα άρθρα 6 και 9 του ν. 2503/1997 «Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις» (Α' 97).
4. Το άρθρο 11 και την παρ. 2 του άρθρου 18 του ν. 2539/1997 «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης» (Α' 24), όπως αντικαταστάθηκαν με τις όμοιες του άρθρου 13 του ν. 2672/1998 «Οικονομικοί Πόροι της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης και άλλες διατάξεις, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει» (Α' 290).
5. Τον ν. 3274/2004 «Οργάνωση και λειτουργία των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού» (Α' 195).
6. Την παρ. 1 του άρθρου 280 και το άρθρο 283 του ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - "Πρόγραμμα Καλλικράτης"» (Α' 87).
7. Τον ν. 3839/2010 (Α' 51) και το άρθρο 51 του ν. 3905/2010 (Α' 219).
8. Τα άρθρα 28 και 28Α του ν. 4325/2015 «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις» (Α' 47), όπως το τελευταίο προστέθηκε με το άρθρο 24 του ν. 4368/2016 «Μέτρα για την επιτάχυνση του κυβερνητικού έργου και άλλες διατάξεις» (Α' 21).

9. Τον ν. 4354/2015 «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων» (Α' 176).

10. Του άρθρου 90 του π.δ. 63/2005 «Κωδικοποίηση της νομοθεσίας για την Κυβέρνηση και τα κυβερνητικά όργανα (Α' 98), το οποίο διατηρήθηκε σε ισχύ με την παρ. 22 του άρθρου 119 του ν. 4622/2019 (Α' 133).

11. Τα π.δ. 37α/1987, 22/1990, 50/2001, 347/2003, 44/2005, 116/2006, 146/2007 και 19/2011.

12. Το π.δ. 138/2010 «Οργανισμός της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας» (Α' 231).

13. Την υπ' αρ. 13917/15.5.2017 απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών περί διορισμού Συντονιστή στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση Θεσσαλίας - Στερεάς Ελλάδας (Υ.Ο.Δ.Δ. 250).

14. Την υπό στοιχεία οικ. 6983/85785/1.6.2017 απόφαση περί παροχής εξουσιοδότησης υπογραφής πράξεων και εγγράφων «Με εντολή Συντονιστή» του Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης Θεσσαλίας-Στερεάς Ελλάδας (Α.Δ.Θ.-Στ.Ε.) στον Προϊστάμενο ή στην Προϊσταμένη της Γενικής Διευθύνσεως Εσωτερικής Λειτουργίας και στους Προϊσταμένους ή στις Προϊσταμένες Διευθύνσεων και Τμημάτων της ανωτέρω Γενικής Διευθύνσεως» (Β' 2002).

15. Την υπ' αρ. 41/2020 (6ΔΣΘΡ3Ω-Η46) απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Φαρσάλων αναφορικά με την εξ ολοκλήρου τροποποίηση του ΟΕΥ της ΔΕΥΑ Φαρσάλων.

16. Την υπ' αρ. 120/2020 (ΩΝΗΗΩΗ0-Κ9Θ) απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Φαρσάλων, με την οποία εγκρίθηκε η υπ' αρ. 41/2020 (6ΔΣΘΡ3Ω-Η46) απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης Φαρσάλων.

17. Την υπ' αρ. 696/18-9-2020 οικονομική βεβαίωση της ΔΕΥΑ Φαρσάλων, αποφασίζουμε:

Εγκρίνουμε την υπ' αρ. 41/13-8-2020 (6ΔΣΘΡ3Ω-Η46) απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου της Δημοτικής Επιχείρησης Ύδρευσης Αποχέτευσης (Δ.Ε.Υ.Α) Φαρσάλων Ν. Λάρισας, περί τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) της ΔΕΥΑ Φαρσάλων ως εξής:

<http://deyafarsalon.gr/wp-content/uploads/2020/12/%CE%9F%CE%95%CE%A5-%CE%A6%CE%95%CE%9A-%CE%92-4511-14-10-2020.pdf>