

ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΚΕ΄ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΣΕΙΡΑ
ΤΕΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

Συγκριτική παρουσίαση της οργανωτικής δομής του Δήμου Πειραιά και του Δήμου Aberdeen (Ην. Βασίλειο) στη βάση της οργανωσιακής θεωρίας

ΤΜ. ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗΣ: Αναπτυξιακών και Περιφερειακών Πολιτικών

Επιβλέπουσα:

Δρ. Κονδύλω Τερζή

Σπουδάστρια:

Μαρία Γιαννακοπούλου

ΑΘΗΝΑ - 2018

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την επιβλέπουσά μου Δρ. Κ. Τερζή για την πολύτιμη βοήθειά της στην εκπόνηση της τελικής μου εργασίας και την άριστη συνεργασία μας.

Θα ήθελα επίσης να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο Διευθυντικό Στέλεχος του Δήμου Πειραιά που ευγενικά μας παραχώρησε συνέντευξη και μας παρείχε σημαντικές πληροφορίες για τον φορέα.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς τους δικούς μου ανθρώπους που με στηρίζουν σε κάθε μου προσπάθεια.

Πρόλογος

Η Οργανωτική Θεωρία βρίσκει εφαρμογή σε κάθε συλλογικό μόρφωμα, εξελίσσεται συνέχεια καθώς οι συνθήκες μεταβάλλονται και προτείνει και εκείνη με τη σειρά της βέλτιστους κανόνες οργάνωσης και λειτουργίας κάθε είδους οργανισμού. Αν και σχετικά νέα, οι μελετητές της και η βιβλιογραφία της είναι πλέον πολυάριθμοι. Μας παρέχει τα εργαλεία να μελετήσουμε τους οργανισμούς, να ανακαλύψουμε τα τρωτά τους σημεία και να προτείνουμε τις αποδοτικότερες λύσεις. Τα προγράμματα «Καλλικράτης» και «Κλεισθένης», αποτέλεσαν σταθμό στην εξελικτική πορεία της Ελληνικής Τ.Α.. Προκάλεσαν οργανωτικές, διοικητικές και χωροταξικές αλλαγές, μεγάλου εύρους. Από την άλλη πλευρά η Ευρωπαϊκή Αυτοδιοικητική εμπειρία είναι πλούσια και προσφέρει καινοτόμες ιδέες και εναλλακτικές λύσεις που μπορούν να εμπλουτίσουν το οπλοστάσιο της Ελληνικής Αυτοδιοίκησης.

Περιεχόμενα

Πίνακας Εικονογραφήσεων & Πινάκων	5
Εικόνες	5
Πίνακες	5
Δήλωση Πνευματικής Ιδιοκτησίας.....	6
Πίνακας Συντιμήσεων - Συντομογραφιών	7
Περίληψη	8
Abstract.....	9
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	13
1.1 Οργάνωση – Οργανωτική Μονάδα.....	13
1.1.1 Βασικές Αρχές της Οργάνωσης	14
1.2 Οργανωσιακή Δομή	15
1.2.1 Μοντέλα Οργανωσιακών Δομών	16
1.2.2. Οργανική και Μηχανιστική Δομή.....	21
1.2.2 Σχεδιασμός Τμημάτων & Οργανωτικές Δομές.....	22
1.2.3 Σύγχρονες Τάσεις της Οργανωσιακής Δομής	30
1.3 Οργανωσιακός Σχεδιασμός.....	30
1.3.1 Δομικές Διαστάσεις.....	31
1.3.2 Περιγραφικές Διαστάσεις.....	32
1.4 Αποτελεσματικότητα / Αποδοτικότητα της Οργάνωσης.....	33
Κεφάλαιο 2 - Μεθοδολογία.....	36
2.1 Μεθοδολογία της έρευνας	36
2.2 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου	37
Κεφάλαιο 3 - Δήμος Πειραιά	39
3.1 Ιστορική Αναδρομή – Δημογραφικά Στοιχεία	39
3.2 Αποστολή Δήμου Πειραιά	40
3.3 Στρατηγικοί Στόχοι.....	40
3.4 Οργανωσιακός Σχεδιασμός Δήμου Πειραιά.....	41
3.4.1 Δομικές Διαστάσεις.....	41
3.4.2 Περιγραφικές Διαστάσεις.....	46
3.5 Οργανωτική Δομή Δήμου Πειραιά	48
3.5.1. Οργανόγραμμα Υπηρεσιών.....	49
3.5.2 Ομαδοποίηση Τμημάτων	56

3.6 S.W.O.T. Ανάλυση Δήμου Πειραιά	56
Κεφάλαιο 4 - Δήμος Aberdeen.....	58
4.1 Ιστορική Αναδρομή – Δημογραφικά Στοιχεία	58
4.1.1 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη Σκωτία.....	58
4.2 Αποστολή Δήμου Αμπερντίν	60
4.3 Στρατηγικοί Στόχοι Δήμου Αμπερντίν	60
4.4. Οργανωσιακός Σχεδιασμός.....	61
4.4.1 Δομικές Διαστάσεις.....	61
4.4.2 Περιγραφικές Διαστάσεις.....	63
4.5 Οργανωτική Δομή Δήμου Αμπερντίν	64
4.5.1 Το Σύστημα Διοίκησης του Δήμου Aberdeen	64
4.5.2 Οργανόγραμμα Υπηρεσιών του Δήμου Aberdeen.....	66
4.5.3 Ομαδοποίηση Τμημάτων	69
4.6 S.W.O.T. Ανάλυση Δήμου Αμπερντίν	70
Κεφάλαιο 5 – Σύγκριση/Συμπεράσματα	72
5.1 Σύγκριση Οργανισμών με βάση την Οργανωσιακή Θεωρία.....	72
5.1.1 Σύγκριση Οργανωσιακών Δομών	72
5.1.2 Σύγκριση με βάση τον Οργανωσιακό Σχεδιασμό	74
5.1.3 Αποτελεσματικότητα/Αποδοτικότητα των Οργανισμών	75
5.2 Σύγκριση με βάση τη S.W.O.T. ανάλυση.....	75
5.3 Συμπεράσματα - Προτάσεις.....	77
Βιβλιογραφία.....	81
Παραρτήματα	85

Πίνακας Εικονογραφήσεων & Πινάκων

Εικόνες

Εικόνα 1: Η Οργάνωση ως Κοινωνικοτεχνικό Σύστημα	18
Εικόνα 2: Μηχανιστική και Οργανική Οργάνωση	21
Εικόνα 3: Δομή με βάση τις λειτουργίες	23
Εικόνα 4: Δομή σύμφωνα με το προϊόν	24
Εικόνα 5: Γεωγραφική Δομή	25
Εικόνα 6: Δομή τύπου Μήτρας	26
Εικόνα 7: Υβριδική Δομή	27
Εικόνα 8: Οριζόντια Δομή	28
Εικόνα 9: Αρθρωτή Δομή	29
Εικόνα 10: Αλληλεπιδρώσες περιγραφικές και δομικές διαστάσεις του οργανισμού	31
Εικόνα 11: Μοντέλο αξιών αποτελεσματικότητας	35
Εικόνα 12: Η ιεραρχία της εξουσίας στην Τ.Α. - Δήμος Πειραιά	42
Εικόνα 13: Απασχολούμενο Προσωπικό Δήμου Πειραιά	43
Εικόνα 14: Οργανόγραμμα υπηρεσιών Δήμου Πειραιά	55
Εικόνα 15: Έγγραφο Τεκμηρίωση Δήμου Αμπερντίν	61
Εικόνα 16: Η ιεραρχία της εξουσίας - Δήμος Αμπερντίν	62
Εικόνα 17: Εκλεκτορικά Τμήματα Αμπερντίν	65
Εικόνα 18: Οργανόγραμμα Υπηρεσιών Δήμου Αμπερντίν	68

Πίνακες

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Δομής με βάση τις λειτουργίες	23
Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Δομής με βάση το προϊόν	24
Πίνακας 3: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Γεωγραφικής Δομής	25
Πίνακας 4: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Δομής τύπου Μήτρας	26
Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Υβριδικής Δομής	27
Πίνακας 6: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Οριζόντιας Δομής	28
Πίνακας 7: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Αρθρωτής Δομής	29
Πίνακας 8: Άμεσο - Έμμεσο προσωπικό Δήμου Πειραιά	45
Πίνακας 9: S.W.O.T. Ανάλυση Δήμου Πειραιά	57
Πίνακας 10: Η Διοικητική οργάνωση της Τ.Α. στην Αγγλία	59
Πίνακας 11: Η Διοικητική οργάνωση στις Σκωτία, Ουαλία και Β. Ιρλανδία	59
Πίνακας 12: Επιτροπές Δήμου Αμπερντίν	66
Πίνακας 13: S.W.O.T. Ανάλυση Δήμου Αμπερντίν	71

ΕΣΔΔΑ, Μαρία Γιαννακοπούλου, ©, 2018 - Με την επιφύλαξη παντός δικαιώματος
(ΚΕ' Εκπαιδευτική Σειρά).

Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας, δεν παραβιάζει καθ' οιονδήποτε τρόπο πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής.»

Αθήνα, 12/ 12 /2018

Πίνακας Συντμήσεων - Συντομογραφιών

Ο.Χ.Ε.	Ολοκληρωμένη Χωρική Επένδυση
Τ.Α.	Τοπική Αυτοδιοίκηση
Ο.Ε.Υ.	Οργανισμός Εσωτερικής Λειτουργίας
Π.Δ.	Προεδρικό Διάταγμα
S.W.O.T.	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
Ο.Λ.Π.	Οργανισμός Λιμένος Πειραιά
Β.Α.Α.	Βιώσιμη Αστική Ανάπτυξη
Φ.Ε.Κ.	Φύλλο Εφημερίδας Κυβέρνησης
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Τ.Ε.	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Υ.Ε	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
ΒΙ.ΠΑ.	Βιομηχανικό Πάρκο
Κ.Δ.Κ.	Κώδικας Δήμων και Κοινοτήτων
Η.Β.	Ηνωμένο Βασίλειο
Τ.Π.Ε.	Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών
Ο.Τ.Α.	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Δ/ση	Διεύθυνση
Δ/ντής	Διευθυντής
Ε.Κ.Κ.Ε.	Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών
ΕΛ.ΣΤΑΤ.	Ελληνική Στατιστική Αρχή
Τ.Ο.Μ.	Target Operating Model

Περίληψη

Αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση και σύγκριση των οργανωτικών δομών των Δήμων Πειραιά και Αμπερντίν με βάση τις αρχές της Οργανωσιακής Θεωρίας με σκοπό την ανάδειξη των σημείων εκείνων που υπερέχει και υστερεί κάθε εξεταζόμενος Δήμος οργανωτικά. Το ζητούμενο είναι να προκύψει ένα εξαγόμενο αποτέλεσμα σχετικά με το κατά πόσο κάθε μελετώμενος Δήμος κατανέμει και χρησιμοποιεί σωστά τους πόρους του για να πετύχει τους στόχους του, σε σχέση με το εξωτερικό του περιβάλλον και τις κοινωνικές και μακροοικονομικές συνθήκες που επικρατούν. Η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε βασίστηκε στην έρευνα αρχειακού υλικού μέσω διαδικτύου (έρευνες, άρθρα, συνεντεύξεις, επίσημα στοιχεία των Δήμων), την έρευνα πρωτογενών και δευτερογενών πηγών (βιβλιογραφία, αναφορές, έρευνες, στατιστικά στοιχεία), τη συλλογή και μελέτη ελληνικών και βρετανικών νομοθετημάτων και την ημι-κατευθυνόμενη συνέντευξη. Η παρούσα εργασία προσδοκά να αναδείξει «καλές πρακτικές», προκύπτουσες από τη σύγκριση των μελετώμενων Δήμων που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τους Ελληνικούς Ο.Τ.Α., με στόχο να αυξήσουν τη δομική και λειτουργική τους αποτελεσματικότητα.

Λέξεις – Κλειδιά: Οργανωσιακή Θεωρία, Οργανωσιακός Σχεδιασμός, Ο.Τ.Α., Δήμος Πειραιά, Δήμος Aberdeen, Καλές Πρακτικές

Abstract

The subject of this thesis is to analyze and compare the organizational structure of Peiraius and Aberdeen's Municipality from an Organisational Theory perspective. The purpose is to highlight the main points that every Municipality under study, prevails or is at disadvantage, from an organizational point of view, so to produce a result on how each Municipality uses its resources to produce an outcome, related to the it's external socio – political environment and the macroeconomic context. To achieve this goal we applied a certain research methodology, comprising research on archive material over the Internet (surveys, articles, interviews, official data of the Municipalities), research on primary and secondary sources (bibliography, references, surveys, statistics), the collection and study of greek and british legislation and the semi-directed interview. This thesis expects to highlight, from the comparison of the under study organizations, “good practices”, that can be used from the Greek local authorities, intending to improve their structural and functional effectiveness.

Key – Words: Organizational Theory, Organizational Design, Local Authorities, Municipality of Peiraeus, Municipality of Aberdeen, Good Practices

Εισαγωγή

Τα σύγχρονα κράτη λειτουργούν με βάση το αποκεντρωτικό σύστημα, εκχωρώντας όλο και περισσότερη εξουσία και αρμοδιότητες στους οργανισμούς Τ.Α., οι οποίοι αποκτούν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια και κατορθώνουν να αναδειχθούν σε αξιόλογους δρώντες στο σύστημα διακυβέρνησης μιας χώρας, αλλά ταυτόχρονα αποκτούν και διεθνή αίγλη, προβαίνοντας σε πρωτοτυπίες και βραβευμένες πρακτικές, εξυπηρετώντας το συμφέρον των δημοτών τους.

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να αναδείξει τη σημασία της εφαρμογής των αρχών της οργανωσιακής θεωρίας σε ένα οργανισμό και δη δημόσιο (οργανισμοί Τ.Α. – Δήμοι), το πως μετασηματίζονται αυτές οι αρχές ώστε να χρησιμοποιηθούν προς όφελος του οργανισμού, στη διαδικασία κατάρτισης του σχεδιασμού της δομής του, αλλά και κατά πόσο αυτή (οργανωτική δομή) στην εφαρμογή της καθίσταται αποτελεσματική και αποδοτική, σε σχέση και με τις προκλήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος του φορέα.

Με βάση αυτή την προβληματική, στην παρούσα εργασία θα παρουσιαστούν δύο οργανισμοί Τ.Α., ένας Ελληνικός και ένας Βρετανικός, με σκοπό αρχικά να γίνει αναλυτική παρουσίαση των οργανωτικών τους δομών με βάση τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής θεωρίας και στη συνέχεια να ακολουθήσει σύγκριση αυτών των οργανισμών ως προς τα οργανωτικά τους στοιχεία αλλά και το κατά πόσο αυτά απαντούν στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες του εξωτερικού τους περιβάλλοντος, όσο και με τις ιδιαιτερότητες αλλά και την αποστολή κάθε Δήμου.

Οι συγκεκριμένοι Δήμοι έχουν επιλεγεί στρατηγικά, καθόσον μοιράζονται κοινά χαρακτηριστικά. Πρόκειται για Δήμους με παραπλήσιους πληθυσμούς, που αποτελούν σημαντικά λιμάνια στην ευρύτερη περιοχή δραστηριοποίησής τους και η οικονομία τους στηρίζεται κατά κύριο λόγο σε εισοδήματα από αυτόν τον κλάδο δραστηριότητας. Ταυτόχρονα όμως προέρχονται από δύο εντελώς διαφορετικά δικαϊκά και διακυβερνητικά συστήματα (Ελληνικό και Βρετανικό).

Οι λύσεις σε θεωρητικό επίπεδο υπάρχουν αλλά εφαρμόζονται στην πράξη; Αποτελεί υλικό προς σκέψη η σύγκριση ενός Ο.Τ.Α. της Ελλάδας με έναν αντίστοιχο Βρετανικό που ανήκει σε ένα εντελώς διαφορετικό σύστημα διακυβέρνησης και προέρχεται από εντελώς διαφορετικές κοινωνικο-οικονομικο-πολιτιστικές συνθήκες και συνισταμένες με σκοπό την επίλυση των οργανωτικών προβλημάτων που διαχρονικά εμφανίζουν οι

ελληνικοί φορείς Τ.Α.; Μπορούν να προκύψουν από τη σύγκριση αυτή καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από τις Ελληνικές Τ.Α., κατά το σχεδιασμό της οργανωτικής τους δομής αλλά και του τρόπου πραγματικής λειτουργίας τους, ώστε να πολλαπλασιάσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους;

Σε αυτά τα ερωτήματα φιλοδοξεί να απαντήσει η παρούσα εργασία, βάσει των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν σχετικά με δύο παρεμφερείς αλλά και διαμετρικά αντίθετους Ευρωπαϊκούς Ο.Τ.Α..

Αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια περιεκτική βιβλιογραφική ανασκόπηση της Οργανωσιακής Θεωρίας, των εννοιών της οργάνωσης, της οργανωσιακής δομής και των θεωρητικών μοντέλων που έχουν επικρατήσει στην Οργανωσιακή Θεωρία, των διαστάσεων του οργανωσιακού σχεδιασμού, και των εννοιών της αποδοτικότητας/αποτελεσματικότητας των οργανισμών.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία βάσει της οποίας εκπονήθηκε η παρούσα εργασία.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η πρώτη υπό μελέτη περίπτωση, ο Δήμος Πειραιά. Αναφέρονται τα δημογραφικά/ιστορικά στοιχεία του Δήμου, η αποστολή και οι στρατηγικοί του στόχοι, στη συνέχεια αναλύεται ο οργανωσιακός σχεδιασμός του Δήμου (δομικές – περιγραφικές διαστάσεις). Ακολουθεί η οργανωτική δομή του Δήμου, όπου αποτυπώνεται το οργανόγραμμά του και σχολιάζεται η τμηματοποίηση των υπηρεσιών του. Τέλος με το εργαλείο της S.W.O.T. ανάλυσης, συγκεντρώνονται τα εσωτερικά (δυνάμεις και αδυναμίες), αλλά και τα εξωτερικά (ευκαιρίες, απειλές) χαρακτηριστικά του.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η δεύτερη υπό μελέτη περίπτωση, ο Δήμος Αμπερντίν. Αναφέρονται τα δημογραφικά/ιστορικά στοιχεία του Δήμου, καθώς και το σύστημα Τ.Α. της Σκωτίας, η αποστολή και οι στρατηγικοί στόχοι του Δήμου. Στη συνέχεια αναλύεται ο οργανωσιακός σχεδιασμός του (δομικές – περιγραφικές διαστάσεις). Ακολουθεί η παρουσίαση της οργανωτικής δομής του Δήμου, όπου αποτυπώνεται το οργανόγραμμά του και σχολιάζεται η τμηματοποίηση των υπηρεσιών του. Τέλος αποτυπώνονται τα εσωτερικά και εξωτερικά χαρακτηριστικά του Δήμου με τη βοήθεια της S.W.O.T. ανάλυσης.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο, γίνεται σύγκριση των δύο οργανισμών με βάση την οργανωτική τους δομή και τον οργανωτικό τους σχεδιασμό, ενώ συγκρίνονται και με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από τη S.W.O.T ανάλυση. Τέλος παρατίθενται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.

Κεφάλαιο 1 - Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1 Οργάνωση – Οργανωτική Μονάδα

Οργάνωση από την άποψη της επιστήμης της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών, καλείται η διαδικασία ταξινόμησης και χρησιμοποίησης όλων των δραστηριοτήτων και πηγών του οργανισμού που είναι απαραίτητες για την εκπλήρωση των σκοπών του. Πρόκειται για μια διαδικασία που ακολουθεί τα εξής λογικά βήματα (Ζαβλανός, 1998):

- Κατανόηση των στόχων και των σχεδίων του οργανισμού
- Προσδιορισμός καθηκόντων
- Εντοπισμός μέσων – πηγών για την εκτέλεση των καθηκόντων
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Σύμφωνα με τον ορισμό του Δ. Μπουραντά, τα βασικά στοιχεία που απαρτίζουν την οργάνωση είναι οι άνθρωποι, οι σκοποί, η διαίρεση της εργασίας (δομές, συστήματα, σχέδια), τα σύνορα και η χρονική διάρκεια (Μπουραντάς, 2002).

Η οργάνωση μπορεί να χαρακτηριστεί είτε τυπική είτε άτυπη.

Με τον όρο **τυπική** οργάνωση εννοούμε την λειτουργία και διάρθρωση του οργανισμού, όπως αυτή εμφανίζεται στο οργανόγραμμά του. Η οργάνωση διαρθρώνει την ιεραρχία της και δομεί τις θέσεις εργασίας βάσει νόμων και κανονισμών στους οποίους στηρίζει τη λειτουργία της. Οι αρχές της τυπικής οργάνωσης είναι υποχρεωτικές και πρέπει να τηρούνται από όλους, με αυστηρότητα και χωρίς υποκειμενισμούς. Τέλος, παρά το γεγονός ότι με την προηγούμενη περιγραφή η τυπική οργάνωση φαντάζει στατική στην πραγματικότητα δεν είναι, αλλά αντίθετα διακρίνεται για την ελαστικότητά της, αφού συνεχώς προσαρμόζει τις αρχές της σύμφωνα με τους εκάστοτε σκοπούς του οργανισμού και τις συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον. Για το λόγο αυτό θα πρέπει η προσαρμογή των αρχών της τυπικής οργάνωσης στις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, να αποτελεί στόχο της ανώτατης ιεραρχίας του οργανισμού και να τις βελτιώνει.

Η **άτυπη** οργάνωση αναφέρεται στην επικοινωνία και στις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα μέλη του οργανισμού. Υπάρχει περίπτωση στο οργανόγραμμα ενός οργανισμού να εμφανίζονται πρόσωπα ή ομάδες χωρίς θέση στην ιεραρχία και καμία αρμοδιότητα. Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες ή στόχους μεταξύ των μελών τους. Οι δεσμοί που αναπτύσσονται μπορεί να εξελιχθούν

σε ισχυρότερους και πιο ουσιαστικούς από αυτούς της τυπικής. Τέτοιες ομάδες μπορεί να είναι οι συνεργάτες, που συζητούν ενδιαφέροντα θέματα και γενικά αλληλοβοηθούνται σε διάφορες εργασίες. Η τυπική και άτυπη οργάνωση αλληλοσυμπληρώνονται αφού η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει παράλληλα με την τυπική και επηρεάζει την λειτουργική δομή του οργανισμού ζώη και την πορεία της. Η διοίκηση του οργανισμού θα πρέπει να προωθεί τις σχέσεις αυτές διότι λειτουργούν θετικά στην αποτελεσματικότητα των μελών τους και βοηθούν στην κατανόηση των στόχων της οργάνωσης αλλά και των προβλημάτων στην ανώτατη ιεραρχία του οργανισμού.

1.1.1 Βασικές Αρχές της Οργάνωσης

Σύμφωνα με τη θεωρία υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές που διέπουν τη λειτουργία της οργάνωσης και αυτές είναι (Ζαβλανός, 1998):

- **Ενότητα εντολής.** Ένας υφιστάμενος πρέπει να δίνει αναφορά μόνο σε ένα ανώτερο στον οποίο και είναι υπόλογος.
- **Μοναδικότητα του σκοπού.** Είναι η αρχική συμφωνία για το είδος της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί.
- **Διαίρεση της εργασίας.** Αμέσως μετά τον προσδιορισμό του είδους της εργασίας που πρέπει να εκτελεστεί, αποφασίζεται ποιός θα εκτελέσει την εργασία, πόση εξουσία θα έχει κάθε θέση εργασίας. Με τον όρο «διαίρεση» νοούμε τον καταμερισμό της συνολικής εργασίας σε πολλά άτομα υπό μορφή κατανεμημένων μικρότερων έργων.
- **Κλιμάκωση της εξουσίας.** Η εξουσία και η υπευθυνότητα πρέπει να κλιμακώνονται από πάνω προς τα κάτω ακολουθώντας μια σαφή και συνεχή γραμμή.
- **Εύρος ελέγχου.** Είναι ο αριθμός των υφισταμένων που ένας προϊστάμενος μπορεί να έχει υπό την επίβλεψή του.
- **Οργανόγραμμα.** Είναι η οπτική αναπαράσταση ενός φάσματος δραστηριοτήτων και διαδικασιών που συμβαίνουν στον Οργανισμό. Δείχνει τα διάφορα τμήματα του Οργανισμού, τον τρόπο με τον οποίο είναι συνδεδεμένα και τη θέση του κάθε τμήματος εντός του συνόλου (Μπουραντάς, 2002).
- **Περιγραφή εργασιών.** Είναι η αναλυτική παρουσίαση και περιγραφή των ευθυνών και των εξουσιών κάθε θέσης εργασίας.

1.2 Οργανωσιακή Δομή

Η δομή αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός οργανώνει τους ανθρώπινους πόρους, ώστε να εκπληρώνει του σκοπούς του (Ζαβλανός, 1998).

Σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά (2002), η οργανωσιακή δομή καθορίζει τις επίσημες σχέσεις αναφοράς (σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων) καθώς και τον αριθμό των επιπέδων της ιεραρχίας και την έκταση του ελέγχου που διαθέτουν τα στελέχη του οργανισμού. Επίσης προσδιορίζει την ομαδοποίηση των ατόμων σε τμήματα και των τμημάτων στο σύνολο του οργανισμού και περιλαμβάνει το σχεδιασμό συστημάτων για τη διασφάλιση αποτελεσματικής επικοινωνίας, συντονισμού και ενοποίησης των προσπαθειών των διαφόρων τμημάτων (Μπουραντάς, 2002).

Η οργανωσιακή δομή αντικατοπτρίζεται στο οργανόγραμμα ενός Οργανισμού. Οργανόγραμμα είναι η γραφική απεικόνιση ενός φάσματος δραστηριοτήτων και διαδικασιών που συμβαίνουν στον Οργανισμό. Πρόκειται για τη δομική μορφολογία του Οργανισμού όπου αποτυπώνονται τα διάφορα τμήματά του, ο τρόπος με τον οποίο είναι συνδεδεμένα και η θέση του κάθε τμήματος εντός του συνόλου (Μιχαλόπουλος, 1994).

Οι βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής δομής είναι (Μπουραντάς, 2002):

- Η **συγκέντρωση**, που εκφράζει το βαθμό κατά τον οποίο η εξουσία σε έναν οργανισμό συγκεντρώνεται στα ανώτατα ιεραρχικά όργανα.
- Η **τυπικότητα**, εκφράσει το βαθμό στον οποίο υπάρχουν στην οργάνωση τυπικοί – γραπτοί κανόνες.
- Η **τυποποίηση**, εκφράζει το βαθμό στον οποίο λειτουργίες και συμπεριφορές στην οργάνωση είναι τυποποιημένες.
- Η **εξειδίκευση**, εκφράζει το βαθμό διαίρεσης του συνολικού έργου. Όσο μεγαλύτερη εξειδίκευση υπάρχει σε έναν οργανισμό, αυτό σημαίνει ότι η κάθε θέση εργασίας περιορίζεται σε ένα μικρό και συχνά επαναλαμβανόμενο αριθμό καθηκόντων.
- Η **πολυπλοκότητα**, εκφράζει πρώτον τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων κάθε οργανισμού, δεύτερον τον αριθμό των τμημάτων ή εξειδικευμένων θέσεων ενός

οργανισμού και τρίτον το εύρος της γεωγραφικής διασποράς των δραστηριοτήτων της οργάνωσης.

1.2.1 Μοντέλα Οργανωσιακών Δομών

Η Οργανωτική Θεωρία είναι το πεδίο εκείνο της επιστήμης που περιλαμβάνει τη γνώση και τη μεθοδολογία της κοινωνικής οργάνωσης ως ολότητα. Πρόκειται για μια μακροθεώρηση των οργανώσεων (Μπουραντάς, 2002). Προσπαθεί να περιγράψει κανονιστικά μοντέλα που βλέπουν την οργάνωση σαν σύνολο. Με τις θεωρίες οργάνωσης μπορούμε να κατανοήσουμε τον σκοπό για τον οποίο δημιουργούνται και υπάρχουν οι οργανισμοί, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν (Μάντζαρης, 2003). Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε στις διάφορες απόψεις σχεδιασμού της δομής μιας οργάνωσης που έχουν επικρατήσει στη θεωρία. Δύο είναι οι επικρατούσες απόψεις στη βιβλιογραφία, η κλασική και η ενδεχομενική. Η κλασική διατείνεται ότι υπάρχει καλύτερος τρόπος σχεδιασμού ενός οργανισμού, ανεξάρτητα από τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον. Αντίθετα η ενδεχομενική άποψη υποστηρίζει ότι δε μπορεί να υπάρχει ο καλύτερος τρόπος οργάνωσης αφού ένας οργανισμός εξαρτάται άμεσα από τις αλλαγές στο περιβάλλον (Ζαβλανός, 1998). Αναλυτικότερα:

1. Η **κλασική άποψη** συνδέεται άμεσα με την ιδέα της ιδανικής γραφειοκρατίας αλλά και του επιστημονικού μανάτζμεντ. Πατέρας του επιστημονικού μανάτζμεντ θεωρείται ο F. Taylor, ο οποίος προσπάθησε να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικότερα τον άνθρωπο στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Οι βασικές αρχές αυτές της θεωρίας ήταν πρώτον η διεξοδική παρατήρηση και περιγραφή κάθε εργασίας, τη συνεχή καταγραφή των δεξιοτήτων των εργατών, ακολουθεί η επιλογή του πιο κατάλληλου εργάτη για την κάθε εργασία και τέλος ο καταμερισμός των εργασιών (Taylor, 1911). Πρόκειται για μια θεωρία που επηρέασε σε μεγάλο βαθμό τον οργανωτικό σχεδιασμό και έδινε περισσότερη σημασία στην απόδοση παρά στον άνθρωπο. Ο Max Weber θεωρείται ο εμπνευστής του γραφειοκρατικού μοντέλου. Στη θεωρία του προσπαθεί να αποτυπώσει μια σειρά αρχών που διέπουν τις οργανώσεις και εξασφαλίζουν την ορθολογική και κατ' αποτέλεσμα αποδοτική λειτουργία της οργάνωσης. Οι βασικές αρχές που διέπουν το μοντέλο αυτό του Weber είναι (Μπουραντάς, 2002):

- Η **εξειδίκευση** πρέπει να αποτελεί βασική παράμετρο της οργάνωσης, έτσι ώστε η κάθε θέση εργασίας να αντιστοιχεί σε ένα ειδικευμένο γι' αυτό προσωπικό, με σαφώς καθορισμένες εξουσίες και καθήκοντα.
- Ένα σύστημα **τυποποιημένων κανόνων** που να εξασφαλίζει την εκτέλεση των λειτουργιών και των εργασιών του οργανισμού.
- Η ύπαρξη **ιεραρχίας** αποτελεί επίσης απαραίτητο στοιχείο του γραφειοκρατικού μοντέλου, υπό την έννοια ότι κάθε κατώτερη θέση θα αναφέρεται και θα εποπτεύεται από την αμέσως ανώτερή της θέση.
- Η **απρόσωπη διοίκηση** με βάση τους κανονισμούς και την τυποποίηση του οργανισμού, αποτελεί επίσης κομβικό σημείο του μοντέλου.
- Η **τυπικότητα της οργάνωσης**, με την έννοια ότι όλοι οι κανόνες και οι διαδικασίες γίνονται εγγράφως γεγονός που εξασφαλίζει την «οργανωτική μνήμη» του οργανισμού.
- Η **τεχνική – επαγγελματική αρτιότητα** είναι το μόνο κριτήριο για τη διατήρηση του ανθρωπίνου δυναμικού στον οργανισμό, ώστε να προστατεύονται από αυθαιρεσίες της διοίκησης αλλά και πελατειακές σχέσεις.

Αναμφισβήτητα στο γραφειοκρατικό μοντέλο διακρίνουμε πολλά πλεονεκτήματα, αφού ο καταμερισμός της εργασίας, το σύστημα κανόνων και προτύπων λειτουργίας, η ιεραρχία και το κριτήριο της επαγγελματικής ικανότητας των εργαζομένων συμβάλλουν θετικά στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Από την άλλη, όμως, όπως και σε κάθε θεωρητική κατασκευή, υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Η αυστηρή τήρηση των κανόνων δημιουργεί δυσκαμψία με αποτέλεσμα να μειώνει το βαθμό ευελιξίας της οργάνωσης σε ένα περιβάλλον δυναμικό και πολύπλοκο. Τέλος, η αδιαφορία για τις ανάγκες των εργαζομένων (αποκύημα της απρόσωπης διοίκησης) μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσής τους. Η έννοια της γραφειοκρατίας, έχει προσλάβει πλέον αρνητική χροιά, αφού συχνά συνδέεται με δυσκαμψία, υποαπασχόληση πόρων αλλά και έλλειψη ορθολογισμού (Μπουραντάς, 2002).

2. Ο W. Bennis (1966), θεωρεί, ότι η γραφειοκρατική δομή στην οποία παραπέμπει η κλασική άποψη, δε θα είναι εφαρμόσιμη στο μέλλον διότι η ραγδαία εξελισσόμενη τεχνολογία διαμορφώνει ένα ασταθές περιβάλλον, τα άτομα θα αποκτούν ολοένα και περισσότερη γνώση άρα θα θέλουν να ενεργούν αυτόνομα, το έργο του οργανισμού θα είναι γίνει πολυπλοκότερο και τέλος η δομή του οργανισμού θα είναι προσωρινή γιατί το περιβάλλον θα είναι διαρκώς μεταλασσόμενο (Bennis, 1966). Η **ενδεχομενική**

άποψη έρχεται να συνεχίσει ακριβώς αυτή τη σκέψη του Bennis. Σύμφωνα με την άποψη αυτή δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος να οργανωθεί ένας οργανισμός, αλλά υπάρχουν κάποιες μορφές σχεδιασμού που μπορούν να θεωρηθούν οι πιο αποτελεσματικές σε ορισμένες περιστάσεις (Kast & Rosenzweig, 1973). Το κλειδί σε αυτή την περίπτωση βρίσκεται στην κατανόηση και ανάλυση των κρίσιμων μεταβλητών που εμφανίζονται σε μια δεδομένη κατάσταση. Με την ενδεχομενική προσέγγιση το περιβάλλον, τα εσωτερικά υποσυστήματα, αλλά και η ίδια η οργάνωση θεωρούνται μοναδικά και αντικείμενα ξεχωριστής ανάλυσης. Οι αρχές οργάνωσης / διοίκησης διαφοροποιούνται ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται η οργάνωση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1991). Στην ενδεχομενική άποψη εντάσσονται και τα συμπεριφορικά μοντέλα, που δίνουν μεγάλη έμφαση στον κοινωνικό και ψυχολογικό παράγοντα παρά στον ορθολογισμό (Μπουραντάς, 2002). Το κοινωνικοτεχνικό μοντέλο του Tavistock Institute και το Σύστημα 4 του Likert αποτελούν εκφράσεις των συμπεριφορικών αυτών μοντέλων. Σύμφωνα με το κοινωνικοτεχνικό μοντέλο του Tavistock Institute, θα πρέπει να δίνεται βαρύτητα όχι μόνο στα τεχνικά χαρακτηριστικά της οργάνωσης, αλλά και στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων. Ο κατάλληλος συνδυασμός μεταξύ αυτών των δύο διαστάσεων θα πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη του οργανισμού. Παρακάτω δίνεται μια σχηματική απεικόνιση του κοινωνικοτεχνικού μοντέλου.

Εικόνα 1: Η Οργάνωση ως Κοινωνικοτεχνικό Σύστημα



Πηγή: Μπουραντάς, 2002

Οι έρευνες του Likert στο Πανεπιστήμιο του Michigan απέδειξαν ότι το γραφειοκρατικό μοντέλο δεν ήταν αποδοτικό και ότι επιχειρήσεις που έδιναν μικρότερη σημασία στο φερμαλισμό και άρα είχαν μεγαλύτερη ευελιξία, ήταν πιο

αποτελεσματικές (Likert, 1967). Το σύστημα 4 του Likert χρησιμοποιώντας ως κριτήρια την ηγεσία, την παρακίνηση, την επικοινωνία, τον έλεγχο και την επίτευξη των στόχων, προσπάθησε να δημιουργήσει έναν τύπο οργανωτικής δομής και να ελέγξει την αποτελεσματικότητά της. Περιέγραψε τέσσερις τύπους οργανωτικών δομών με βάση τα κριτήρια της ηγεσίας, της παρακίνησης, της αλληλεπίδρασης της επικοινωνίας, της λήψης αποφάσεων, της στοχοθεσίας του ελέγχου και της επίτευξης των στόχων. Τα χαρακτηριστικά αυτών των συστημάτων παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Το Σύστημα 1 του Likert ουσιαστικά ταυτίζεται με το ιδανικό γραφειοκρατικό μοντέλο, ενώ το Σύστημα 4 αποτελεί ένα ανθρωποκεντρικό μοντέλο που βασίζεται στην ενεργοποίηση και τον αυτοέλεγχο των ατόμων, το οποίο ο Likert θεωρεί και το πλέον αποτελεσματικό. Η προσέγγιση αυτή του Likert δίνει ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα, καταλήγοντας όμως στην πρόταση ενός ακόμα κανονιστικού μοντέλου που αγνοεί τις ιδιαιτερότητες της οργάνωσης και του εξωτερικού περιβάλλοντος (Μπουραντάς, 2002).

3. Η **συστημική άποψη**, δημιουργήθηκε από την ανάγκη για μια ολιστική προσέγγιση των οργανώσεων, που θα προσπαθούσε να ερμηνεύσει συνθετικά και συνολικά την πραγματικότητα. Η θεώρηση αυτή οδήγησε στη χρησιμοποίηση της έννοιας του συστήματος. Σαν σύστημα μπορούμε να ορίσουμε ένα σύνολο στοιχείων ή μερών τα οποία συνδεόμενα μεταξύ τους και αλληλεπιδρώντας σχηματίζουν μια ολότητα (Μπουραντάς, 2002). Στη συστημική θεώρηση των οργανώσεων περιλαμβάνονται οι εξής ιδέες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1991):

- Τα συστήματα χωρίζονται σε κλειστά και ανοικτά. Ανοικτό θεωρείται όταν ανταλλάσσει πληροφορίες, ενέργεια ή ύλη με το περιβάλλον του. Κλειστό θεωρείται όταν δεν έχει τέτοιες αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον του.
- Κάθε σύστημα έχει σύνορα που το διαχωρίζουν από το περιβάλλον του, τα οποία μπορεί να είναι κάπως ασαφή αλλά δεν είναι ούτε άκαμπτα ούτε αδιαπέραστα.
- Τα κλειστά φυσικά συστήματα εξαιτίας της έλλειψης εισαγωγής ενέργειας από το περιβάλλον τους υπόκεινται στην εντροπία, την τάση δηλ. να εξαντλούνται.
- Όλα τα συστήματα είναι υποσυστήματα κάποιου μεγαλύτερου και έχουν υποσυστήματα.

- Τα ανοικτά συστήματα και ιδιαίτερα τα κοινωνικά, τείνουν να διευρύνουν τα σύνορά τους δημιουργώντας νέα υποσυστήματα.
- Τα ανοικτά συστήματα είναι σε θέση να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με διαφορετικούς τρόπους.
- Σε ένα κοινωνικό σύστημα οι ίδιοι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν με διαφορετικά εισαγόμενα στοιχεία και με τη χρησιμοποίηση διαφορετικών μεθόδων γιατί δεν υπάρχει μόνο ένας καλύτερος τρόπος.

Στη συστημική θεώρηση των οργανώσεων οι μάνατζερς προκειμένου να πάρουν αποφάσεις πρέπει πρώτα να αξιολογήσουν τις πιθανές επιπτώσεις σε όλους τους τομείς ενός οργανισμού. Η έννοια της αλληλεπίδρασης που εισήγαγε η θεωρία των συστημάτων σημαίνει ότι η ανώτατη ιεραρχία δεν μπορεί να χειρισθεί ένα πρόβλημα, στοιχείο ή φαινόμενο χωρίς να δώσει προσοχή στις επιπτώσεις που θα έχει ένας συγκεκριμένος χειρισμός σε ολόκληρο το τμήμα, στα συνεργαζόμενα τμήματα ή σε ολόκληρη την οργάνωση και στις διάφορες διαδικασίες. Η έννοια επίσης της αναπληροφόρησης (feedback) αποτελεί τη βάση της επιβίωσής του.

4. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πρόκειται για μια θεωρία που δημιουργήθηκε από τον Edward Deming τη δεκαετία του 1950, όταν η Αμερικανική Κυβέρνηση τον έστειλε στην Ιαπωνία για να βοηθήσει στην ανασυγκρότηση της χώρας. Την εποχή εκείνη, η ποιότητα των γιαπωνέζικων προϊόντων ήταν πτωχή γεγονός που έθετε εμπόδια στην αναπτυξιακή πορεία της χώρας. Τις απόψεις του Deming, ανέπτυξαν περαιτέρω οι Ιάπωνες συνθέτοντας τελικά τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Πρόκειται για ένα σύστημα διοίκησης που βασίζεται στην προνοητικότητα, στην πρόβλεψη καταστάσεων και την επί τόπου διόρθωση. Με αυτό τον τρόπο μειώνουν τις δαπάνες αντιμετώπισης μιας κατάστασης λάθους. Η ευθύνη για την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων εκχωρείται σε ιεραρχικά κατώτερα εργασιακά στρώματα, (εργάτες εργοστασίου), τα οποία συμμετέχουν στους λεγόμενους «κύκλους συνεργασίας» με στελέχη της επιχείρησης. Συναντώνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, και συζητούν νέες ιδέες και διαδικασίες που θα συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων (Κόγκας, 2015).

1.2.2. Οργανική και Μηχανιστική Δομή

Οι Burns και Stalker (1969), μελέτησαν είκοσι βιομηχανίες της Αγγλίας, ερευνώντας την ύπαρξη πιθανής σχέσης μεταξύ των χαρακτηριστικών του περιβάλλοντος και των διαφόρων διοικητικών ενεργειών που αφορούσαν τον προγραμματισμό, το συντονισμό και τον έλεγχο των οργανισμών. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο σχεδιασμός ενός οργανισμού και οι διοικητικές λειτουργίες του συνδέονται άρρηκτα με την περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Έτσι διατύπωσαν τη γνώμη ότι υπάρχουν δύο συστήματα οργάνωσης και διοίκησης, που σχετίζονται με το πόσο σταθερό είναι το εξωτερικό περιβάλλον και αυτά είναι το μηχανιστικό και το οργανικό. Το μηχανιστικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό εξουσίας, μεγάλο βαθμό εξειδίκευσης, πολλούς κανόνες και κάθετες γραμμές επικοινωνίας, προσιδιάζοντας αρκετά στο γραφειοκρατικό μοντέλο. Το οργανικό από την άλλη παρουσιάζει αποκέντρωση εξουσίας και περισσότερη οριζόντια επικοινωνία. Επίσης χαρακτηρίζεται από λίγους κανόνες και ανταποκρίνεται καλά σε ένα ασταθές περιβάλλον. Με άλλα λόγια σε ένα σταθερό περιβάλλον ευδοκیمی η μηχανιστική δομή ενώ σε ένα ασταθές η οργανική (Ζαβλανός, 1998). Παρακάτω αποτυπώνεται σχηματικά η διαφοροποίηση των δύο δομών.

Εικόνα 2: Μηχανιστική και Οργανική Οργάνωση

ΜΗΧΑΝΙΣΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ		ΟΡΓΑΝΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ
υψηλή	διαίρεση εργασίας	χαμηλή
πολλά διαφορετικά τμήματα και θέσεις	εξειδίκευση	λίγα τμήματα και λίγες διαφορετικές θέσεις
πολλά	ιεραρχικά επίπεδα	λίγα
στενό	εύρος διοίκησης	ευρύ
συγκεντρωμένη	εξουσία	αποκεντρωμένη
ισχυρή	τυποποίηση	ασθενής
τυπικές διαδικασίες, τυποποίηση λειτουργιών και αποτελεσμάτων, ιεραρχία, περιγραφή θέσεων	συντονισμός	αμοιβαία προσαρμογή, ομάδες, αυτοέλεγχος
κάθετες	σχέσεις	οριζόντιες
ο προϊστάμενος	επίλυση συγκρούσεων	αμοιβαία αλληλεπίδραση, επικοινωνία
μέσα	προσανατολισμός μελών	στόχοι
οδηγίες, εντολές, διαταγές κυρίως κάθετα	περιεχόμενο επικοινωνίας	συμβουλές, πληροφορίες, κάθετα και οριζόντια
από τη θέση στην οργάνωση	κύρος	από τη συμβολή στα αποτελέσματα

Συνοψίζοντας τον παραπάνω πίνακα θα λέγαμε ότι η μηχανιστική μορφή οργάνωσης θεωρείται κατάλληλη όταν το περιβάλλον είναι σχετικά σταθερό και επικρατούν συνθήκες βεβαιότητας, οι στόχοι είναι καθορισμένοι με ακρίβεια και σαφήνεια, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι σχετικά απλή και σταθερή οι εργασίες αποτελούνται από σταθερά όμοιες επαναλαμβανόμενες ενέργειες, η διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να προγραμματισθεί ενώ ο συντονισμός και έλεγχος των διαδικασιών τείνουν να δημιουργήσουν μια συμπαγή ιεραρχική δομή. Από την άλλη μεριά η οργανική μορφή οργάνωσης θεωρείται κατάλληλη όταν οι συνθήκες περιβάλλοντος είναι σχετικά αβέβαιες και γρήγορα εξελισσόμενες, οι στόχοι είναι ποικίλοι και υπόκεινται σε αλλαγές, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι πολύπλοκη και αναπτύσσεται σχετικά σύντομα, οι εργασίες δεν είναι σταθερά επαναλαμβανόμενες, αλλά απαιτούν δημιουργικότητα και ανανέωση, ο συντονισμός και έλεγχος πραγματοποιούνται μέσω της διαδικασίας λήψης αποφάσεων η οποία επιτρέπει αμοιβαίες προσαρμογές.

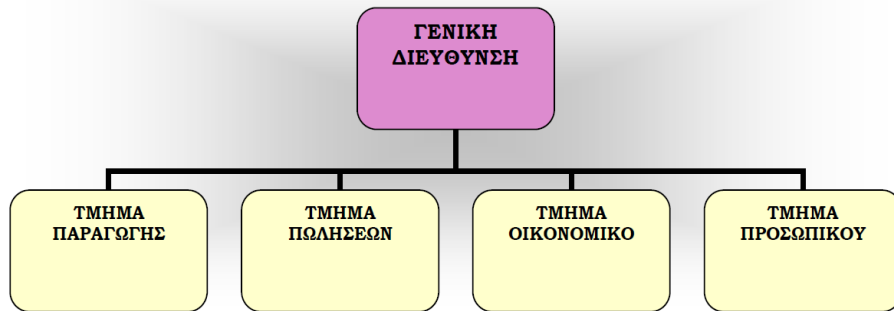
1.2.2 Σχεδιασμός Τμημάτων & Οργανωτικές Δομές

Σε κάθε μορφή οργάνωσης πρέπει να αποφασιστεί και να επιλεγεί η κατάλληλη δομή. Η δομή αναφέρεται στις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις διάφορες πηγές του συστήματος διοίκησης (Ζαβλανός, 1998). Η οργανωτική δομή είναι κομβικής σημασίας καθώς έχει άμεση επίδραση στο βαθμό ικανοποίησης των μελών της οργάνωσης (Μιχαλόπουλος, 1994). Η κλασσική μέθοδος θέσπισης αυτών των σχέσεων είναι η δημιουργία τμημάτων. Τμηματοποίηση είναι η ομαδοποίηση πηγών και δραστηριοτήτων ώστε να πραγματοποιηθεί το οργανωτικό έργο (Ζαβλανός, 1998). Στη συνέχεια θα αναφέρουμε τα διάφορα είδη οργανωτικής δομής που έχουν επικρατήσει στη θεωρία.

1. Λειτουργική Δομή (by function).

Στη λειτουργική δομή η κατανομή των ατόμων σε τμήματα γίνεται ανάλογα με τα καθήκοντα που εκτελούν ή τη λειτουργία που παράγουν. Η τμηματοποίηση αυτή θεωρείται και η πιο διαδεδομένη, ενώ είναι επίσης οικονομική και αποδοτική (Ζαβλανός, 1998). Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μια ενδεικτική λειτουργική δομή.

Εικόνα 3: Δομή με βάση τις λειτουργίες



Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της λειτουργικής δομής.

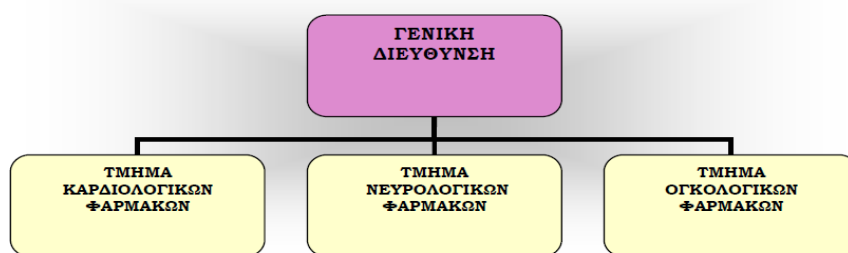
Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Δομής με βάση τις λειτουργίες

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Αποδοτική χρήση πόρων & δυνατότητα επιτυχίας οικονομικών κλίμακας • Έμφαση στην εξειδίκευση • Προώθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων • Παροχή ενιαίας κατεύθυνσης από την κορυφή της ιεραρχίας • Υψηλής ποιότητας επίλυση τεχνικών προβλημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Αργή ανταπόκριση στις εξωτερικές αλλαγές & την καινοτομία • Η συγκέντρωση των αποφάσεων στην κορυφή της ιεραρχίας δημιουργεί καθυστέρηση • Η ευθύνη για τα προβλήματα είναι δύσκολο να εντοπιστεί • Περιορισμένη οπτική των στόχων της οργάνωσης από τους εργαζομένους • Έλλιπής έμφαση στην εκπαίδευση των εργαζομένων

2. Δομή σύμφωνα με το προϊόν (by product).

Στην περίπτωση αυτής της δομής η τμηματοποίηση γίνεται με βάση το κάθε παραγόμενο προϊόν. Κάθε ανεξάρτητη μονάδα της δομής αναλαμβάνει το σχεδιασμό, την παραγωγή και το μάρκετινγκ του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μια ενδεικτική δομή με βάση το προϊόν.

Εικόνα 4: Δομή σύμφωνα με το προϊόν



Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δομής με βάση το προϊόν.

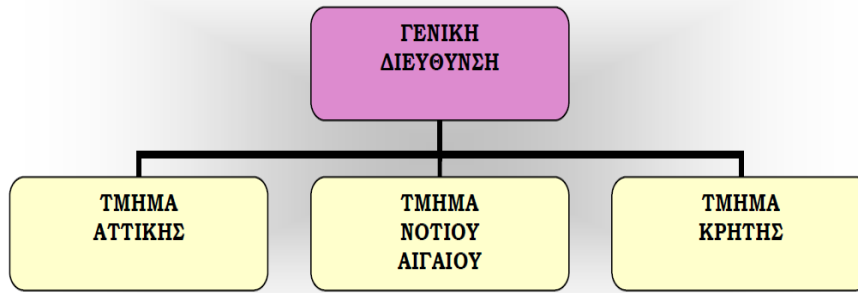
Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Δομής με βάση το προϊόν

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματικός συντονισμός αποφάσεων & ενεργειών που αφορούν το ίδιο προϊόν Αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων Καλύτερη γνώση, παρακολούθηση & προσαρμογή στις εξελίξεις της αγοράς Ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων μεταξύ των τμημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> Λιγότερο αποτελεσματική αξιοποίηση πόρων λόγω επανάληψης Μεγαλύτερο διοικητικό κόστος, καθώς κάθε τμήμα απασχολεί δικούς του ειδικούς Δυσκολία συντονισμού και εστίαση των στελεχών στη δραστηριότητα του τμήματος

3. Γεωγραφική Δομή (by geography).

Η Γεωγραφική Δομή στηρίζεται στο κριτήριο του τόπου όπου λαμβάνουν χώρα οι δραστηριότητες (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τη δομή αυτή κάθε τμήμα του οργανισμού περιλαμβάνει όλες τις θέσεις εργασίας ή δραστηριότητας που λαμβάνουν χώρα σε μια γεωγραφική περιοχή. Είναι μια δομή που χρησιμοποιείται από οργανισμούς μεγάλου μεγέθους που έχουν δραστηριότητες γεωγραφικά διασκορπισμένες. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας δομής παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα.

Εικόνα 5: Γεωγραφική Δομή



Στο παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της γεωγραφικής δομής.

Πίνακας 3: Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Γεωγραφικής Δομής

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Συντονισμός των δραστηριοτήτων που αφορούν σε μια περιοχή • Εστίαση στην κάθε περιοχή, καλύτερη γνώση & παρακολούθηση τοπικών υποθέσεων • Εξοικονόμηση πόρων λόγω μείωσης του κόστους μεταφοράς • Αποκέντρωση των αποφάσεων • Υψηλής ποιότητας επίλυση τεχνικών προβλημάτων 	<ul style="list-style-type: none"> • Σε κάθε τμήμα παροχής υπάρχουν όλες οι λειτουργίες με αποτέλεσμα την απασχόληση περισσότερων ειδικών • Τεχνικής φύσεως προβλήματα ελέγχου από την ανώτερη διοίκηση • Ενδεχόμενη σύγκρουση μεταξύ των σκοπών της περιοχής και των σκοπών του οργανισμού • Περιορισμένη οπτική των στόχων της οργάνωσης από τους εργαζομένους

4. Δομή Μήτρας (Matrix Structure).

Η δομή αυτή χαρακτηρίζεται από δύο διαστάσεις, δηλαδή την ταυτόχρονη τμηματοποίηση κατά λειτουργία και με βάση το προϊόν. Πρόκειται για μια δομή που αναπτύχθηκε με σκοπό να βελτιώσει την οριζόντια επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών (Daft, 2011). Σε μια δομή Μήτρας, ο λειτουργικός μάνατζερ και αυτός των τμημάτων κατά προϊόν ή έργο είναι υπόλογοι στο μάνατζερ της μήτρας του οποίου το έργο είναι να συντονίζει τις δύο προαναφερθείσες κατηγορίες μάνατζερ (Ζαβλανός, 1998). Επομένως, ο κάθε εργαζόμενος αναφέρεται σε δύο προϊστάμενους, σε αυτόν του

προϊόντος ή της λειτουργίας και σε αυτόν της μήτρας, όπως αποτυπώνεται γραφικά και στο παρακάτω σχήμα.

Εικόνα 6: Δομή τύπου Μήτρας



Πηγή: Johnson, Scholes & Whittington, 2011

Στον παρακάτω πίνακα γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της δομής τύπου μήτρας.

Πίνακας 4: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Δομής τύπου Μήτρας

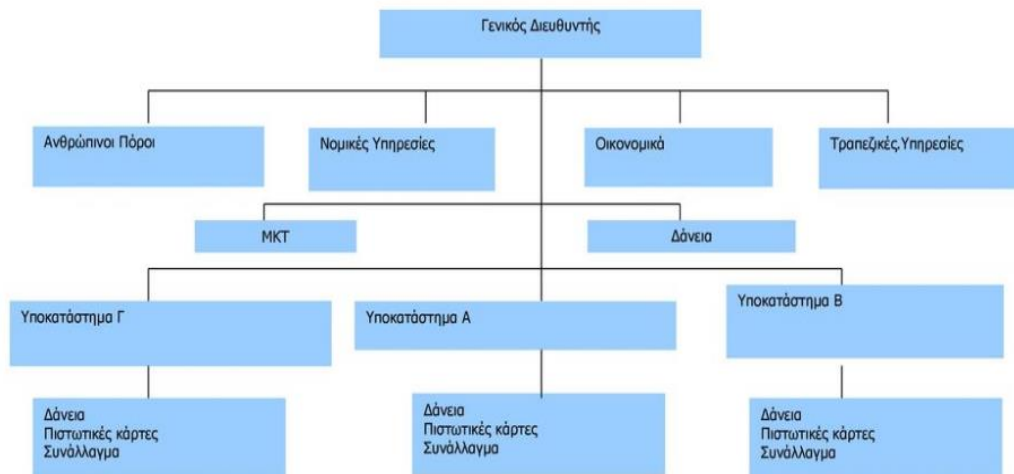
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> Αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων από ότι στις δομές ιεραρχίας Ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις αλλαγές του περιβάλλοντος Ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων, καθώς αυτοί χρησιμοποιούνται σε περισσότερες ομάδες έργου με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους Αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων 	<ul style="list-style-type: none"> Ο κάθε εργαζόμενος αναφέρεται και διοικείται από δύο προϊσταμένους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται αβεβαιότητες και συγχύσεις Υψηλό διοικητικό κόστος από τον αυξημένο απαιτούμενο αριθμό διοικητικών στελεχών Ενίσχυση εκπαίδευσης των εργαζομένων προκειμένου να λειτουργούν με δύο προϊσταμένους Απώλειες χρόνου λόγω συχνών συναντήσεων και συναντήσεων αφιερωμένων στην επίλυση συγκρούσεων

5. Υβριδική Δομή (Hybrid Structure)

Στον τρόπο αυτό τμηματοποίησης δεν υπάρχει μόνο μια δομή αλλά ένας οργανισμός χρησιμοποιεί πολλά είδη τμηματοποίησης, με σκοπό την αύξηση των δυνατοτήτων της

οργάνωσης και τη μείωση των αδυναμιών των επιμέρους δομών (Ζαβλανός, 1998). Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται μια απεικόνιση της υβριδικής δομής.

Εικόνα 7: Υβριδική Δομή



Πηγή: Μπουραντά, 2017

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της υβριδικής δομής παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Υβριδικής Δομής

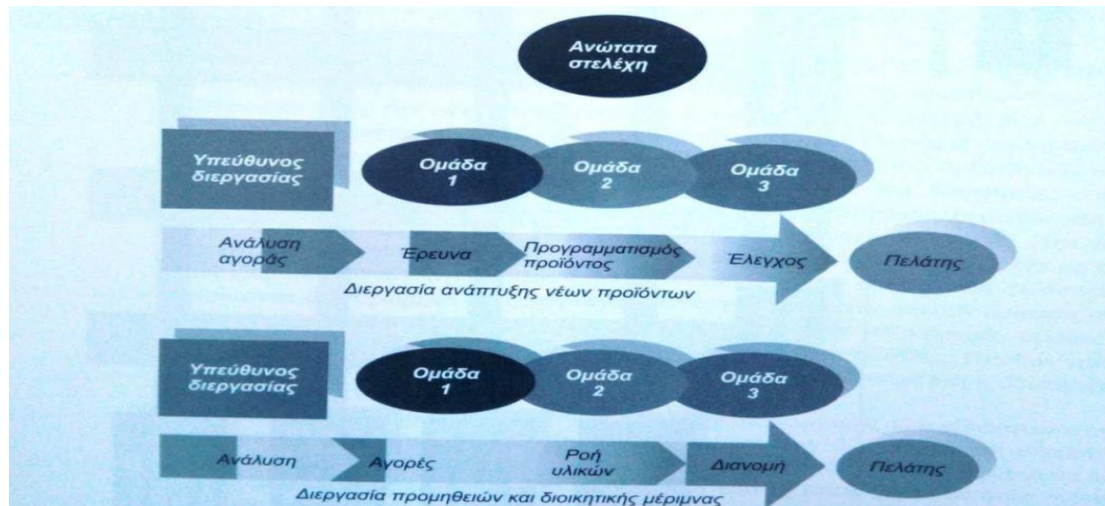
Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Σε κάθε τμήμα μπορούν να εφαρμοστούν διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με τις ανάγκες • Επιτυγχάνεται καλύτερη αποτελεσματικότητα 	<ul style="list-style-type: none"> • Πιθανές συγκρούσεις αρμοδιοτήτων • Υψηλό διοικητικό κόστος λόγω της πολυπλοκότητας των δομών

6. Οριζόντια Δομή

Κατά την οριζόντια δομή οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από βασικές διεργασίες. Ο τρόπος εκτέλεσης των καθηκόντων τους αντί να εστιάζεται σε στενές εργασιακές

αρμοδιότητες διαρθρωμένες σε ξεχωριστά λειτουργικά τμήματα, δίνουν έμφαση στις βασικές διεργασίες που διασχίζουν οριζόντια τον οργανισμό. Συγκροτούνται ομάδες εργαζομένων που εργάζονται από κοινού για να εξυπηρετούν τον οργανωτικό σκοπό (Daft, 2011). Ακολουθεί σχηματική αποτύπωση της δομής αυτής.

Εικόνα 8: Οριζόντια Δομή



Πηγή: Daft, 2011

Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της Οριζόντιας Δομής.

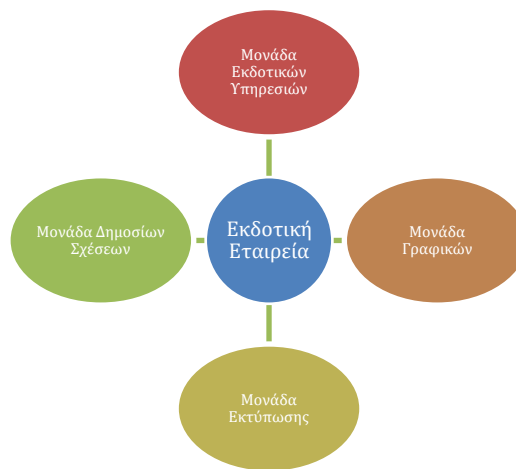
Πίνακας 6: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Οριζόντιας Δομής

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Ευελιξία και τη γρήγορη ανταπόκριση στις αλλαγές των αναγκών των πελατών • Κάθε εργαζόμενος/η έχει ευρύτερη άποψη για τους στόχους του οργανισμού • Εστίαση της προσοχής στην ομαδική εργασία • Βελτίωση της ποιότητας εργασιακής ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> • Ο προσδιορισμός των βασικών διαδικασιών είναι χρονοβόρος • Απαιτούνται αλλαγές στην κουλτούρα • Απαιτείται σημαντική εκπαίδευση των εργαζομένων • Μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη στην σε βάθος ανάπτυξη δεξιοτήτων

7. Άρθρωτή δομή (Modular Structure)

Η αρθρωτή δομή επεκτείνει την έννοια του οριζόντιου συντονισμού και της συνεργασίας. Με την αρθρωτή δομή, ο οργανισμός αναθέτει υπεργολαβικά πολλές ή τις περισσότερες από τις βασικές διεργασίες της σε ξεχωριστές εταιρείες. Ο οργανισμός είναι μικρός και ευέλικτος και συντονίζει τις δραστηριότητές των εξωτερικών εταιρειών (Daft, 2011).

Εικόνα 9: Άρθρωτή Δομή



Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικά πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αρθρωτής δομής.

Πίνακας 7: Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα Άρθρωτής Δομής

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> • Μικροί οργανισμοί αντλούν ταλέντο και πόρους σε παγκόσμια κλίμακα • Επιτρέπει στον οργανισμό να αποκτήσει μεγάλη εμβέλεια χωρίς να προβεί σε μεγάλες επενδύσεις • Ευελιξία στις αλλαγές • Μείωση διοικητικών βαρών 	<ul style="list-style-type: none"> • Μειωμένος έλεγχος • Απαιτείται πολύς χρόνος για τη διαχείριση των σχέσεων με τους εταίρους και την αντιμετώπιση πιθανών διενέξεων • Κίνδυνος αποτυχίας εάν κάποιος από τους εταίρους δεν ανταποκριθεί στις υποσχέσεις του • Χαμηλή αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση

1.2.3 Σύγχρονες Τάσεις της Οργανωσιακής Δομής

Όπως είναι γνωστό σήμερα δίνεται μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη – αποδέκτη των υπηρεσιών. Επομένως ιδιαίτερα διαδεδομένες είναι οι δομές που χρησιμοποιούν την τμηματοποίηση με βάση τους πελάτες. Αρκετά διαδεδομένη επίσης είναι και η χρήση των ομάδων για την επίλυση των προβλημάτων του οργανισμού. Η αξιοποίηση των ομάδων είναι κομβικής σημασίας σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον που δημιουργεί προβλήματα η λύση των οποίων απαιτεί πληθώρα δεξιοτήτων (Ζαβλανός, 1998).

Μια άλλη σύγχρονη τάση είναι οι επίπεδες, απλές δομές. Πρόκειται για δομές με λίγα ιεραρχικά επίπεδα, αυξημένο εύρος διοικητικής εποπτείας και ανάληψη ευθύνης από τους ίδιους τους εργαζομένους, αφού καταργείται το ιεραρχικά επίπεδο των προϊσταμένων. Σχετική με τη προηγούμενη τάση είναι και οι ευέλικτες δομές, στις οποίες υπάρχει υψηλή δυνατότητα εναλλαγής ρόλων και ευθυνοτήτων μεταξύ των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2002).

Τέλος οι αποκεντρωμένες δομές προωθούν την αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων. Ειδικότερα στους οργανισμούς με μεγάλο μέγεθος, τα κατώτερα ιεραρχικά στελέχη είναι πιο κοντά στους τελικούς δέκτες της υπηρεσίας και άρα γνωρίζουν καλύτερα τα προβλήματα και τις επιμέρους ανάγκες του οργανισμού (Robbins, 2000).

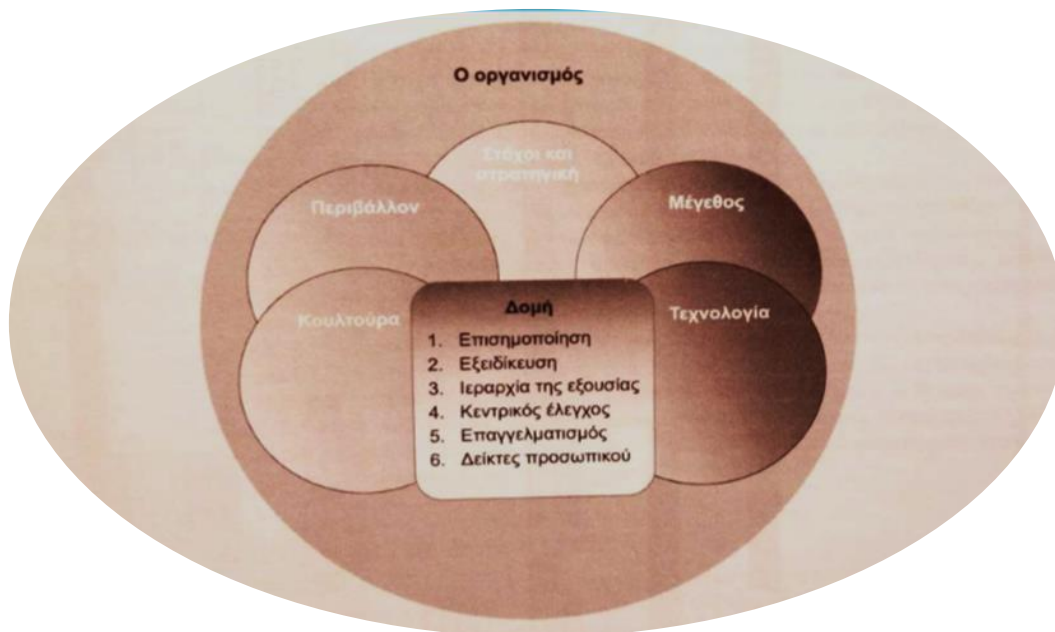
1.3 Οργανωσιακός Σχεδιασμός

Η ολότητα και η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης δεν εξασφαλίζεται μόνο από τα μέρη που τη συνθέτουν, στα οποία έγινε αναφορά σε προηγούμενα κεφάλαια, αλλά συγχρόνως απαιτείται ο σαφής καθορισμός των ρόλων κάθε μέρους και η σχέση των μερών μεταξύ τους. Ο σχεδιασμός των μερών και της διάρθρωσης της οργάνωσης αποτελούν ένα σημαντικό κεφάλαιο της οργανωτικής θεωρίας και διακρίνονται με τον όρο «οργανωσιακός σχεδιασμός» (Μπουραντάς, 2002).

Σύμφωνα με τον Daft (2011) οι διαστάσεις ενός οργανισμού μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες στις δομικές και τις περιγραφικές διαστάσεις. Οι δομικές διαστάσεις

περιγράφουν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού, ενώ οι περιγραφικές χαρακτηρίζουν ολόκληρο τον οργανισμό. Οι περιγραφικές διαστάσεις δηλαδή αντιπροσωπεύουν και το περιβάλλον και τον ίδιο τον οργανισμό. Οι διαστάσεις αυτές αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, όπως αναπαριστά και το παρακάτω σχήμα (Daft, 2011).

Εικόνα 10: Αλληλεπιδρώσες περιγραφικές και δομικές διαστάσεις του σχεδιασμού του οργανισμού



Πηγή: Daft, 2011

Παρακάτω παρατίθενται τα επιμέρους χαρακτηριστικά των δύο αυτών διαστάσεων (Daft, 2011).

1.3.1 ΔΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Στις δομικές διαστάσεις περιλαμβάνονται η επισημοποίηση, η εξειδίκευση, η ιεραρχία της εξουσίας, ο κεντρικός έλεγχος, ο επαγγελματισμός και οι δείκτες προσωπικού. Αναλυτικότερα:

Η *επισημοποίηση* έχει σχέση με την ποσότητα γραπτής τεκμηρίωσης που διαθέτει ο οργανισμός. Η τεκμηρίωση περιλαμβάνει περιγραφές εργασιακών καθηκόντων, ρυθμιστικούς κανόνες και εγχειρίδια πολιτικής. Συχνά η τεκμηρίωση μετριέται με το πλήθος των σελίδων γραπτής τεκμηρίωσης ενός οργανισμού. Για παράδειγμα οι

δημόσιοι φορείς έχουν υψηλό βαθμό επισημοποίησης σε σχέση με μια μικρή οικογενειακή επιχείρηση.

Η *εξειδίκευση*, είναι ο βαθμός στον οποίο τα καθήκοντα του οργανισμού κατανέμονται σε επιμέρους εργασίες. Μερικές φορές η εξειδίκευση αναφέρεται και ως «καταμερισμός εργασίας».

Η *ιεραρχία της εξουσίας* περιγράφει ποιος δίνει αναφορά σε ποιόν, καθώς και την έκταση ελέγχου που έχει κάθε προϊστάμενος. Η ιεραρχία απεικονίζεται σε ένα οργανόγραμμα με κάθετες γραμμές και έχει σχέση με την έκταση του ελέγχου. Όταν η έκταση ελέγχου είναι μικρή η ιεραρχία είναι υψηλή, ενώ όταν είναι ευρεία, η ιεραρχία της εξουσίας είναι μικρότερη.

Ο *κεντρικός έλεγχος* αναφέρεται στο επίπεδο της ιεραρχίας που έχει την εξουσία να παίρνει κάποια απόφαση. Όταν οι αποφάσεις λαμβάνονται σε ανώτερο επίπεδο, ο οργανισμός είναι κεντρικά ελεγχόμενος. Αντίθετα όταν εκχωρείται σε χαμηλότερο επίπεδο η λήψη των αποφάσεων, τότε ο οργανισμός είναι αποκεντρωμένος.

Ο *επαγγελματισμός* αναφέρεται στο επίπεδο επίσημης μόρφωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων. Ο επαγγελματισμός θεωρείται υψηλός όταν απαιτείται από τους εργαζόμενους μεγάλη περίοδος εκπαίδευσης για να αναλάβουν θέση εργασίας στον οργανισμό. Ο επαγγελματισμός μετριέται με το μέσο αριθμό ετών εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Οι *δείκτες προσωπικού* αφορούν την κατανομή των εργαζομένων στις διάφορες λειτουργίες και τμήματα του οργανισμού. Στους δείκτες προσωπικού περιλαμβάνονται, ο δείκτης διοικητικού προσωπικού, ο δείκτης υπαλλήλων γραφείου, ο δείκτης επιστημονικού προσωπικού και ο δείκτης έμμεσου προς άμεσο εργατικό δυναμικό. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται διαιρώντας τον αριθμό των εργαζομένων μια κατηγορίας με το συνολικό αριθμό των εργαζομένων του οργανισμού.

1.3.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Τις περιγραφικές διαστάσεις απαρτίζουν οι έννοιες του μεγέθους, της τεχνολογίας, του περιβάλλοντος, οι στόχοι και η στρατηγική του οργανισμού καθώς και η κουλτούρα.

Το *μέγεθος* αντικατοπτρίζει τον όγκο του οργανισμού, δηλαδή το συνολικό αριθμό των απασχολούμενου προσωπικού.

Η *τεχνολογία* αναφέρεται στα εργαλεία, τις τεχνικές και τις ενέργειες που χρησιμοποιούνται για το μετασχηματισμό των εισροών σε εκροές. Περιλαμβάνει πράγματα όπως η χρήση Τ.Π.Ε, και η χρήση internet για την εκτέλεση της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Το *περιβάλλον* αφορά όλα τα στοιχεία που βρίσκονται εκτός του οργανισμού, όπως το κράτος, οι πελάτες, οι προμηθευτές, η χρηματοοικονομική κοινότητα αλλά και οι άλλοι οργανισμοί.

Οι *στόχοι και η στρατηγική* του οργανισμού ορίζουν το σκοπό του οργανισμού και τους τρόπους που χρησιμοποιεί και τον κάνουν να ξεχωρίζει. Συνήθως οι στόχοι είναι καταγεγραμμένοι στην ιδρυτική πράξη του οργανισμού. Η στρατηγική από την άλλη είναι το σχέδιο δράσης που καταστρώνει κάθε οργανισμός που περιλαμβάνει την κατανομή των πόρων και των διεργασιών του ώστε να επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Η *κουλτούρα* του οργανισμού αναφέρεται στο σύνολο των βασικών αξιών, πεποιθήσεων, αντιλήψεων και προτύπων που αναγνωρίζουν οι εργαζόμενοι. Αποτελούν ενδεχομένως κανόνες δεοντολογίας που βοηθούν να διατηρείται η ενότητα μεταξύ των μελών του οργανισμού και να εξασφαλίζεται ο συντονισμός και η αποδοτικότητά τους. Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι άγραφη.

Οι διαστάσεις που περιγράφηκαν παραπάνω εξασφαλίζουν μια βάση για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών ενός οργανισμού ενώ μας παρέχουν ταυτόχρονα πολύτιμες πληροφορίες γι' αυτόν. Σε επόμενα κεφάλαια θα γίνει μια πρακτική εφαρμογή των χαρακτηριστικών αυτών σε πραγματικούς οργανισμούς, με σκοπό να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα γι' αυτούς.

1.4 Αποτελεσματικότητα / Αποδοτικότητα της Οργάνωσης

Ένας οργανισμός θεωρείται ότι έχει οργανωθεί σωστά όταν έχει την ικανότητα να να χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους του με τέτοιο τρόπο ώστε να εκπληρώνει τους σκοπούς του και να διατηρεί υψηλό και αποδοτικό το επίπεδο της λειτουργίας του (Ζαβλανός, 1998). Στη θεωρία έχουν αναπτυχθεί δύο έννοιες μέτρησης του βαθμού επίτευξης των στόχων ενός οργανισμού, η έννοια της αποτελεσματικότητας και η έννοια της αποδοτικότητας. Η αποτελεσματικότητα έχει σχέση με το βαθμό που ο

οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του και η αποδοτικότητα αφορά τις εσωτερικές του διεργασίες και εκφράζει τα κόστη/θυσίες του οργανισμού που απαιτούνται για να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του (Μπουραντάς, 2002). Η αποδοτικότητα είναι μετρήσιμη με δείκτες στους οποίους στον αριθμητή θέτουμε τις εκροές (παραγόμενα αποτελέσματα) και στον παρονομαστή θέτουμε τις εισροές δηλαδή τα κόστη – θυσίες που απαιτήθηκαν.

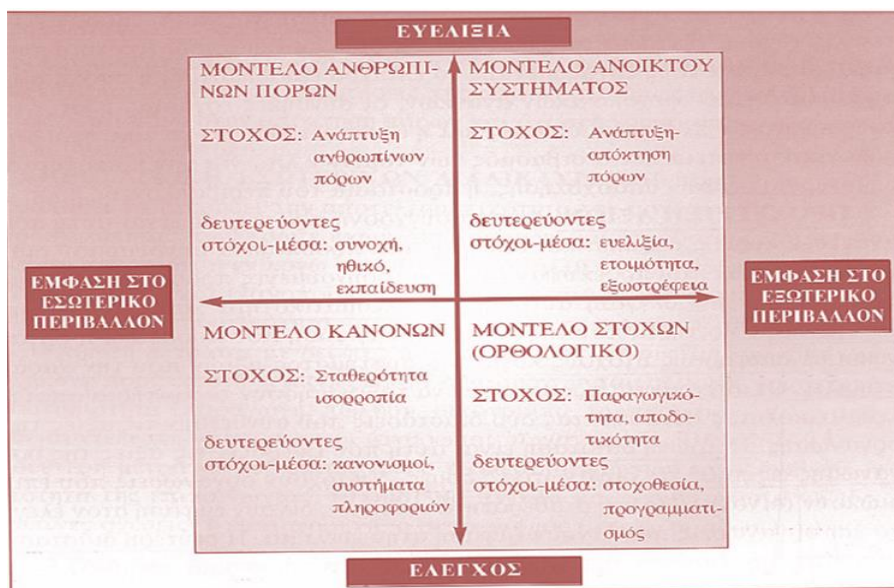
Ενώ η μέτρηση της αποδοτικότητας γίνεται με μαθηματικό τρόπο και είναι σχετικά ευκολότερη, η αποτελεσματικότητα είναι δυσκολότερη να μετρηθεί καθώς έχει να κάνει με ένα σύνολο πραγμάτων που έχουν σχέση με τους στόχους της οργάνωσης.

Έχουν αναπτυχθεί κάποιες θεωρήσεις που βοηθούν στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των οργανώσεων και οι οποίες παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω (Μπουραντάς, 2002):

- **Προσέγγιση πόρων/εισροών.** Η λογική αυτής της προσέγγισης συνίσταται στο ότι η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας οργάνωσης απαιτεί σπάνιους πόρους (ανθρώπους, κεφάλαια, τεχνολογία κ.α.) και η αποτελεσματικότητα μιας οργάνωσης σχετίζεται με την ικανότητά της να εκμεταλλευτεί το περιβάλλον της να αποκτήσει αυτούς τους σπάνιους πόρους.
- **Προσέγγιση εσωτερικών διαδικασιών.** Η προσέγγιση αυτή δίνει ιδιαίτερη έμφαση στα μέλη της οργάνωσης και το κατά πόσο αξιοποιεί τις ικανότητές τους για να επιτύχει τους σκοπούς της.
- **Προσέγγιση στόχων.** Όπως φανερώνει και η ονομασία της, αυτή η λογική έχει σχέση με το κατά πόσο ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους που έχει θέσει.
- **Προσέγγιση ομάδων συμφερόντων.** Η λογική σε αυτή την προσέγγιση είναι ότι οι οργανώσεις πρέπει να εξυπηρετούν τα συμφέροντα κάποιων ομάδων είτε μέσα είτε έξω από αυτήν (πελάτες, προμηθευτές, κυβέρνηση, κοινότητα, κ.α.) για να θεωρείται επιτυχημένη. Επομένως η αποτελεσματικότητά της έχει σχέση με το βαθμό ικανοποίησής τους.
- **Προσέγγιση αξιών.** Πρόκειται για μια αρκετά σύγχρονη προσέγγιση που αναπτύχθηκε από τον Quinn και αποτελεί στην ουσία ένα συγκερασμό όλων των παραπάνω προσεγγίσεων (Quinn, et al., 1991). Σύμφωνα με αυτή η αποτελεσματικότητα της οργάνωσης εκτιμάται με κριτήρια που εκφράζουν την έμφαση που δίνει ο οργανισμός στους στόχους του σύμφωνα με το σύστημα

αξιών που τον διακατέχει. Οι συγγραφείς προσπαθώντας να κατηγοριοποιήσουν τα κριτήρια αποτελεσματικότητας έχουν καταλήξει σε δύο διαστάσεις. Η πρώτη διάσταση έχει σχέση με το αξιακό σύστημα του οργανισμού που δίνει έμφαση στην οργανωτική του δομή (ιεραρχική ή ευέλικτη) και η δεύτερη έχει σχέση με το αν δίνει σημασία στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του (εσωστρεφής ή εξωστρέφης οργανισμός). Στο παρακάτω σχήμα αποτυπώνεται η παραπάνω ταξινόμηση των κριτηρίων αποτελεσματικότητας σε σχέση με τις προαναφερόμενες διαστάσεις.

Εικόνα 11: Μοντέλο αξιών αποτελεσματικότητας



Πηγή: Μπουραντάς, 2002

Κεφάλαιο 2 - Μεθοδολογία

2.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Με το όρο μεθοδολογία της έρευνας εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από ένα ειδικό, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Στην ερευνητική αυτή διαδικασία χρησιμοποιείται ο ορθολογισμός αλλά και άλλες τεχνικές οι οποίες είναι συνυφασμένες με τη διερεύνηση ενός ζητήματος (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Οι σχεδιαζόμενες έρευνες, μπορούν να ταξινομηθούν, βάσει του κυρίως ζητούμενου που θέτουν ως στόχο τους, σε (ΕΚΚΕ, 1997):

- **Διερευνητικές**, όταν ο πρωταρχικός σκοπός είναι η ανίχνευση ενός ερευνητικού πεδίου για να προσδιορισθεί επακριβώς το ζητούμενο και να διερευνηθεί περαιτέρω.
- **Περιγραφικές**, όταν βασικός στόχος είναι η αποτύπωση των χαρακτηριστικών μιας δεδομένης κατάστασης σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Άλλη κατηγοριοποίηση είναι η **μελέτη περίπτωσης** που είναι η έρευνα με τη μορφή της πλήρους πληροφόρησης, ανάλυσης και τεκμηρίωσης συγκεκριμένου γεγονότος, φαινομένου ή συμβάντος (Bell, 1997). Σε κάθε μορφή έρευνας απαιτείται η συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών που θ' αποτελέσουν το βασικό υλικό (πρωτογενές και δευτερογενές) της έρευνας με περαιτέρω επεξεργασία και αναλύσεις.

Πιθανή πηγή πληροφόρησης είναι οι βιβλιογραφικές πηγές, οι οποίες περιλαμβάνουν στατιστικά στοιχεία που έχουν συλλεχθεί, δημοσιευμένα άρθρα και αναλύσεις έπ' αυτών, καθώς και βιβλιογραφικό υλικό που αναφέρεται στο συναφές επιστημονικό πεδίο - θέμα, που μελετάται. Επίσης πηγή πληροφόρησης είναι η διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών, όπου με διάφορες τεχνικές και μεθόδους (προγραμματισμένη συμμετοχική συστηματική παρατήρηση, βιογραφική προσέγγιση, συνεντεύξεις διερεύνησης εις βάθος κλπ) συλλέγονται πληροφορίες ποιοτικού περιεχομένου προς αξιολογική επεξεργασία και ανάλυση. Χαρακτηριστικό γνώρισμα των ποιοτικών ερευνών είναι ότι παρέχουν τη δυνατότητα εμβάθυνσης και εκλέπτυνσης ποικίλων διαστάσεων των κοινωνικών φαινομένων (ΕΚΚΕ, 1997). Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο: α) ανοικτές ή μη κατευθυνόμενες συνεντεύξεις β) ημικατευθυνόμενες συνεντεύξεις γ) συμμετοχική παρατήρηση δ) αφηγήσεις ζωής ε) ιστορίες ζωής μπορούν δε να χρησιμοποιηθούν χωριστά ή σε συνδυασμό. Μια ακόμη τεχνική είναι η ανάλυση

περιεχομένου η οποία στηρίζεται στην αξιοποίηση γραπτών τεκμηρίων (βιογραφιών, ημερολογίων, αρθρογραφίας ημερήσιου τύπου, κ.ά.).

2.2 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Η παρούσα εργασία αποτελεί μελέτη περίπτωσης από την άποψη ότι περιγράφονται και αναλύονται συγκεκριμένοι οργανισμοί, σύμφωνα με το θεωρητικό πλαίσιο που προαναφέρθηκε, μελετώνται σε βάθος και συγκρίνονται μεταξύ τους ως προς συγκεκριμένα και προκαθορισμένα κριτήρια, με σκοπό να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα.

Η μελέτη περίπτωσης ακολουθεί το δικό της ερευνητικό σχεδιασμό (Yin, 2009). Αρχικά προσδιορίζεται η περίπτωση και η μονάδα ανάλυσης (unit of analysis), τα «θέματα» και οι υπό εξέταση ερωτήσεις, ακολουθεί η συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων, η συγγραφή της αξιολογικής έκθεσης ή αναφοράς. Για τη συλλογή δεδομένων χρησιμοποιείται η παρατήρηση, η συνέντευξη, η μελέτη αρχειακού υλικού, οι ομάδες εστίασης, η χρήση διαφόρων ειδών δοκιμασιών, το ερωτηματολόγιο και η εξέταση πολιτιστικών αντικειμένων που εμφανίζονται στο φυσικό περιβάλλον της περίπτωσης.

Για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας ακολουθήθηκε η εξής ερευνητική διαδικασία:

Αρχικά προσδιορίστηκε η μελέτη περίπτωσης (Δήμοι Πειραιά και Αμπερντίν). Έπειτα οριοθετήθηκαν τα ερευνητικά ζητήματα και θέματα προς ανάλυση. Στη συνέχεια έγινε η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων. Στη συγκεκριμένη εργασία πραγματοποιήθηκε συλλογή και μελέτη πρωτογενούς και δευτερογενούς υλικού (ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, εγκυκλοπαιδικές πηγές, έρευνες, στατιστικά/δημογραφικά στοιχεία, αρχειακό υλικό, επίσημα δημοσιεύματα, δημοσιευμένες συνεντεύξεις στελεχών των Δήμων, αναφορές, ετήσιες εκθέσεις, αποφάσεις/πρακτικά δημοτικού συμβουλίου, γνωμοδοτήσεις Επιτροπών, κείμενα ανάπτυξης Στρατηγικών, διαδικτυακές πληροφορίες από τις επίσημες ιστοσελίδες των μελετώμενων Δήμων), καθώς και η συλλογή και εξέταση ελληνικής και βρετανικής νομοθεσίας. Τέλος πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με Διευθυντικό Στέλεχος του Δήμου Πειραιά, που έλαβε χώρα την 23-11-2018 στα γραφεία του Δήμου, αρχικά με τη μορφή ελεύθερης - αδόμητης συνέντευξης η οποία συνέντευξη συνεχίστηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου βάσει δομημένων

ερωτήσεων (βλ. Παράρτημα). Η συνέντευξη αυτή απέδωσε πολύτιμα ποιοτικά δεδομένα και χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση S.W.O.T. ανάλυσης, αλλά και για τη διατύπωση προτάσεων βελτίωσης. Όσον αφορά το Δήμο Αμπερντίν η χιλιομετρική απόσταση και το περιορισμένο χρονικό διάστημα συγγραφής της εργασίας, κατέστησε εξαιρετικά δυσχερές την εξασφάλιση συνέντευξης. Θα απαιτούνταν ενδεχομένως μεγαλύτερο χρονικό περιθώριο, ώστε να γινόταν προσπάθεια προσέγγισης του Δήμου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή βιντεοσυνομιλίας.

Κεφάλαιο 3 - Δήμος Πειραιά

3.1 Ιστορική Αναδρομή – Δημογραφικά Στοιχεία

Ο Δήμος Πειραιά είναι Δήμος της Περιφέρειας Αττικής, έδρα της Περιφερειακής Ενότητας Πειραιώς. Βρίσκεται στην καρδιά της περιφερειακής ενότητας του Πειραιά. Με βάση την απογραφή του 2011 έχει μόνιμο πληθυσμό 163.688 κατοίκους¹, γεγονός που τον καθιστά ως τον τέταρτο μεγαλύτερο σε πληθυσμό Δήμο της χώρας μετά τις συγχωνεύσεις που προκάλεσε το Πρόγραμμα Καλλικράτης, ενώ η έκταση του Δήμου είναι 10,865 τ.χμ..

Ο Δήμος Πειραιώς ιδρύθηκε το 1835 και αποτέλεσε έναν από τους Δήμους στους οποίους διαιρέθηκε αρχικά η Αττική. Τα αρχικά όρια του Δήμου διατηρήθηκαν σχεδόν αμετάβλητα για περίπου έναν αιώνα. Το 1925 αποσπάστηκε από τον Δήμο ο οικισμός Νέο Φάληρο που ορίστηκε έδρα της Κοινότητας Νέου Φαλήρου. Το 1931 αποσπάστηκε ο οικισμός Κουτσικάρι από τον Δήμο Αθηναίων και εντάχθηκε στον Δήμο Πειραιώς. Τα επόμενα χρόνια πραγματοποιήθηκαν αποσπάσεις οικισμών από τον Δήμο Πειραιώς και σύσταση νέων δήμων. Το 1933 αποσπάστηκε ο οικισμός Νέα Κοκκινιά που ορίστηκε έδρα του Δήμου Νέας Κοκκινιάς (μετέπειτα Δήμος Νίκαιας). Την ίδια χρονιά αποσπάστηκε επίσης το Πέραμα που ορίστηκε έδρα της Κοινότητας Περάματος. Στην Κοινότητα Περάματος εντάχθηκε επίσης ο οικισμός Νέο Ικόνιο. Την επόμενη χρονιά αποσπάστηκε ο οικισμός Κουτσικάρι που ορίστηκε έδρα της Κοινότητας Κορυδαλλού και την ίδια χρονιά αποσπάστηκε ο οικισμός Ταμπούρια που ορίστηκε έδρα του νεοσύστατου Δήμου Ταμπουρίων. Στον Δήμο Ταμπουρίων εντάχθηκαν επίσης οι οικισμοί Αμφιάλη, Ανάληψη, Ανάσταση, Ευγενία και Άγιος Γεώργιος Κερατσινίου. Το 1950 αποσπάστηκε ο οικισμός Δραπετσώνα και ορίστηκε έδρα της Κοινότητας Δραπετσώνας. Το 1968 επανήλθε στον Δήμο Πειραιά το Νέο Φάληρο καθώς ο Δήμος Νέου Φαλήρου καταργήθηκε. Έκτοτε ο Δήμος παρέμεινε αμετάβλητος με το Πρόγραμμα Καλλικράτης (ν. 3852/2010) (Δήμος Πειραιά, 2018).

Ο Δήμος Πειραιά χωρίζεται σε 5 διαμερίσματα (δημοτικές κοινότητες).

- **Α' Δημοτική Κοινότητα:** Πειραιϊκή, Χατζηκυριάκειο, Καλλίπολη, Πηγάδα, Υδραϊκά, Φρεαττύδα, Βρυώνη

¹ Ελληνική Απογραφή 2011 - Μόνιμος Πληθυσμός, ΕΛΣΤΑΤ

- **Β' Δημοτική Κοινότητα:** Πασαλιμάνι (Ζέα), Τρούμπα, Τερψιθέα, Κέντρο, Αγορά, Ηλεκτρικός (Λεμονάδικα), Γούβα του Βαβούλα, Καστέλλα - Προφήτης Ηλίας, Μικρολίμανο
- **Γ' Δημοτική Κοινότητα:** Νέο Φάληρο, ΣΕΦ, Μυρτιδιώτισσα
- **Δ' Δημοτική Κοινότητα:** Καμίνια, Απόλλωνας, Παλαιά Κοκκινιά
- **Ε' Δημοτική Κοινότητα:** Ταμπούρια, Μανιάτικα, Αγία Σοφία, Παπαστράτειο, Άγιος Διονύσιος - Βούρλα, Κοπή

3.2 Αποστολή Δήμου Πειραιά

Σύμφωνα με το Πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2015-2019 του Δήμου Πειραιά (Δήμος Πειραιά, 2015) αποστολή του Δήμου είναι:

«Ο Δήμος να υπηρετεί με αξιόπιστο και φιλικό τρόπο τους πολίτες, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα, άμεσα και σύντομα, με εντιμότητα και με όρους απόλυτης διαφάνειας, εισάγοντας νέες πρωτοποριακές υπηρεσίες με το μικρότερο δυνατό κόστος τόσο για αυτόν, όσο και για τους πολίτες, χρησιμοποιώντας ολόένα και περισσότερο τις τεχνολογίες αιχμής και επενδύοντας σε διαρκή βάση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του».

3.3 Στρατηγικοί Στόχοι

Στο Πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2015-2019 του Δήμου Πειραιά (Δήμος Πειραιά, 2015) τίθενται οι εξής Στρατηγικοί Στόχοι:

- Η προστασία και αναβάθμιση του φυσικού και δομημένου περιβάλλοντος της περιοχής του Δήμου
- Η βελτίωση της κοινωνικής και οικονομικής ευημερίας των κατοίκων
- Η βελτίωση της καθημερινότητας των δημοτών
- Η δημιουργία ενός ισχυρού Δήμου, που θα βρίσκεται διαρκώς κοντά στον πολίτη και ιδιαίτερα στον πολίτη που έχει μεγαλύτερη ανάγκη
- Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της πόλης

- Η αξιοποίηση του επιχειρηματικού δυναμικού της πόλης, μέσα από την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, η οποία μπορεί να αναδειχθεί σε βασικό πυλώνα της νέας δημοτικής αναπτυξιακής πολιτικής.

3.4 Οργανωσιακός Σχεδιασμός Δήμου Πειραιά

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο (βλ. Ενότητες 1.4.1, 1.4.2), για να αποτιμηθεί ο οργανωσιακός σχεδιασμός ενός οργανισμού, είναι χρήσιμο να διαθέτουμε τα στοιχεία των παρακάτω διαστάσεων του:

3.4.1 Δομικές Διαστάσεις.

- **Επισημοποίηση.** Η αρχή της νομιμότητας διέπει το σύνολο της ελληνικής έννομης τάξης και συνίσταται στη θετική διάσταση του να πράττει ότι προβλέπεται από τους νόμους και να απόσχει από κάθετι δεν προβλέπεται ρητά. Στη βάση της αρχής αυτής οργανώνονται και λειτουργούν και οι Ο.Τ.Α., και με αφετηρία γραπτούς κανόνες, (νομοθετικά και κανονιστικά κείμενα) αλλά και από διατάξεις ήπιου δικαίου. Συγκεκριμένα η οργάνωση και λειτουργία του εξεταζόμενου Δήμου στηρίζεται στην εξής γραπτή τεκμηρίωση: το Σύνταγμα, τον Κ.Δ.Κ., τον Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και τους Ο.Ε.Υ όπως ισχύουν κάθε φορά. Επομένως ο βαθμός επισημοποίησης χαρακτηρίζεται υψηλός.
- **Εξειδίκευση.** Η εξειδίκευση αφορά τον καταμερισμό των εργασιών που λαμβάνει χώρα στα πλαίσια ενός οργανισμού. Από το οργανόγραμμα του Δήμου Πειραιά προκύπτει ότι η εξειδίκευση έργου είναι εκτενής καθώς οι υπάλληλοι κάθε τμήματος επιτελούν ένα μικρό μόνο φάσμα εργασιακών καθηκόντων. Αρκεί να παρατηρήσει κανείς τη δομή του οργανογράμματος του εξεταζόμενου Δήμου, για να διαπιστώσει το πόσο εξειδικευμένα ομαδοποιούνται οι λειτουργίες του σε μονάδες. Αυτή η στενή ως προς τις αρμοδιότητες, αλλά ευρεία, ως προς την ποσότητα, ομαδοποίηση, (δομικός πληθωρισμός) μπορεί να αποδοθεί προφανώς τόσο στην έκταση, όσο και στον πληθυσμό του Δήμου, παράμετροι που γεννούν την ανάγκη αυξημένων και σαφώς καταμερισμένων σχημάτων. Η βασική εξήγηση της υπερκατάτμησης θα πρέπει, εν τούτοις, να αναζητηθεί στην επιταγή του άρθρου 97 του Προγράμματος Καλλικράτης (Ν. 3852/2010), δυνάμει της οποίας οι Δήμοι θα έπρεπε να συμπεριλάβουν στους Ο.Ε.Υ. τους ένα μεγάλο αριθμό υπηρεσιακών μονάδων.

- **Ιεραρχία της εξουσίας.** Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο οργανισμός ακολουθεί τη γραφειοκρατική δομή ως επί το πλείστον (με κάποιες οριζόντιες διεργασίες). Στα γραφειοκρατικά σχήματα, το εύρος της διοίκησης, δηλαδή ο αριθμός των εργαζομένων που δίνει αναφορά σε κάποιον προϊστάμενο, είναι μικρό και γι' αυτό γίνεται λόγος για υψηλή ιεραρχία (Μπουραντάς, 2002). Εν προκειμένω, τα στάδια της ιεραρχίας φαίνεται να είναι αρκετά. Συγκεκριμένα, Υπάρχουν δύο Γενικές Διευθύνσεις, στις οποίες υπάγονται από 11 και 9 διευθύνσεις αντίστοιχα, οι οποίες αποτελούνται από 6 – 7 κατά μέσο όρο τμήματα. Η ιεραρχία της εξουσίας όπως άλλωστε και σε ολόκληρη τη δημόσια διοίκηση δομείται σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα. Κάθε υπάλληλος τμήματος αναφέρεται στον Προϊστάμενο τμήματος, αυτός στο Διευθυντή, αυτός στο Γενικό Διευθυντή και τέλος στο Δήμαρχο ή το Γενικό Γραμματέα, αν του έχει εκχωρηθεί η σχετική αρμοδιότητα. Το παρακάτω σχήμα αποτυπώνει αυτή την ιεραρχία.

Εικόνα 12: Η ιεραρχία της εξουσίας στην Τ.Α. - Δήμος Πειραιά



- **Κεντρικός Έλεγχος.** Η γραφειοκρατική δομή, λόγω της πυραμιδοειδούς μορφής της, χαρακτηρίζεται από τη συγκέντρωση της εξουσίας λήψης αποφάσεων στην κορυφή. Αυτός ο συγκεντρωτισμός οδηγεί, αφενός, σε ταχύτερες και πιο ποιοτικές αποφάσεις και αφετέρου σε μείωση των συγκρούσεων. Απόλυτος επικεφαλής όλων, το αιρετό, νομιμα εκλεγμένο όργανο, ενώ οι κατώτεροι ιεραρχικά υπάλληλοι αποτελούν απλά, εκτελεστικά όργανα χωρίς μεγάλα περιθώρια πρωτοβουλίας. Το σχήμα αυτό ακολουθεί, βάσει νομοθεσίας, και ο εξεταζόμενος Δήμος, στην κορυφή της ιεραρχίας αλλά

και του ελέγχου είναι ο Δήμαρχος, ο οποίος έχει την πλήρη αρμοδιότητα ελέγχου όλου του μορφώματος του Δήμου.

- **Επαγγελματισμός.** Η συγκεκριμένη διάσταση αφορά το επίπεδο της επίσημης μόρφωσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων ενός οργανισμού. Με βάση τα στοιχεία του ιστοτόπου του Δήμου Πειραιά επικαιροποιημένα την 25-10-2018 στην κατηγορία ΠΕ απασχολούνται 192 υπάλληλοι² ³, στην κατηγορία ΔΕ απασχολούνται 533 υπάλληλοι, στην κατηγορία ΤΕ εργάζονται 262 υπάλληλοι και στην κατηγορία ΥΕ απασχολούνται 267 υπάλληλοι. Όπως βλέπουμε ο Δήμος απαρτίζεται ως επί το πλείστον από προσωπικό Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης το οποίο καταλαμβάνει το 42% του συνολικού απασχολούμενου προσωπικού, ενώ το προσωπικό ΠΕ καταλαμβάνει μόλις το 15% του συνολικού απασχολούμενου προσωπικού. Στο παρακάτω διάγραμμα απεικονίζεται σχηματικά το προσωπικό του Δήμου ανάλογα με το επίπεδο κατάρτισής του (κυρίως ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδό του, εφόσον δεν έχουμε ποιοτικά στοιχεία ως προς την επαγγελματική τους κατάρτιση).

Εικόνα 13: Απασχολούμενο Προσωπικό Δήμου Πειραιά



² <http://piraeus.gov.gr/wp-content/uploads/2018/10/%CE%93%CE%95%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%94%CE%99%CE%95%CE%A5%CE%98%CE%A5%CE%9D%CE%A3%CE%97-%CE%94%CE%99%CE%9F%CE%99%CE%9A%CE%97%CE%A4%CE%99%CE%9A%CE%A9%CE%9D-%CE%A5%CE%A0%CE%97%CE%A1%CE%95%CE%A3%CE%99%CE%A9%CE%9D-25-10-2018.pdf>

³ <http://piraeus.gov.gr/wp-content/uploads/2018/10/%CE%93%CE%95%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%97-%CE%94%CE%99%CE%95%CE%A5%CE%98%CE%A5%CE%9D%CE%A3%CE%97-%CE%A4%CE%95%CE%A7%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%A9%CE%9D-%CE%A5%CE%A0%CE%97%CE%A1%CE%95%CE%A3%CE%99%CE%A9%CE%9D-25-10-2018.pdf>

Επομένως ο οργανισμός δε χαρακτηρίζεται από υψηλό επαγγελματισμό από την άποψη της επίσημης μόρφωσης και κατάρτισης των υπαλλήλων, καθώς το μικρότερο ποσοστό αποτελεί το προσωπικό ειδικότητας ΠΕ. Στην πραγματικότητα φυσικά αυτή η εικόνα που προκύπτει από τα στοιχεία που έχουμε στη διάθεσή μας μπορεί να απέχει.

- **Δείκτες Προσωπικού.** Οι δείκτες αυτοί ταξινομούνται στους παρακάτω επιμέρους δείκτες σύμφωνα με τη θεωρία.
 - **Δείκτης Διοικητικού Προσωπικού.** Ως Διοικητικό Προσωπικό θεωρούμε ότι ανήκουν οι απασχολούμενοι κλάδου ΠΕ Διοικητικό Οικονομικό⁴. Έτσι ο δείκτης διαμορφώνεται στο 4,22% επί του συνολικού απασχολούμενου προσωπικού.
 - **Δείκτης υπαλλήλων γραφείου.** Η συγκεκριμένη κατηγορία δεν προβλέπεται στο Π.Δ. 50/2001 (Προσοντολόγιο) και επομένως για την ανεύρεσή του θα εντάξουμε στην κατηγορία αυτή το προσωπικό ειδικότητας ΔΕ Διοικητικού – Λογιστικού (151 υπάλληλοι), ΔΕ προσωπικού Η/Υ (χειριστών) (9 υπάλληλοι), ΤΕ Διοικητικού – Λογιστικού (21 υπάλληλοι), ΔΕ Υπαλλήλων Γραφείου (7 υπάλληλοι), ΔΕ Τηλεφωνητριών (3 υπάλληλοι) και ΔΕ Διεκπεραίωσης Υποθέσεων Πολιτών (12 υπάλληλοι). Επομένως ο ανωτέρω δείκτης διαμορφώνεται στο 16%.
 - **Δείκτης επιστημονικού προσωπικού.** Σύμφωνα με το άρθρο 2 του Π.Δ. 50/2001, το επιστημονικό προσωπικό για να χαρακτηριστεί έτσι διαθέτει αυξημένα τυπικά προσόντα δηλαδή Πτυχίο ή Δίπλωμα ΑΕΙ, Διδακτορικό δίπλωμα, μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών ή αντίστοιχη εμπειρία τουλάχιστον τεσσάρων ετών στο ζητούμενο επιστημονικό κλάδο. Επομένως για να υπολογίσουμε το δείκτη αυτό θα χρησιμοποιήσουμε το προσωπικό της ειδικότητας ΠΕ Αρχιτεκτόνων – Μηχανικών (16 υπάλληλοι), ΠΕ Πολιτικών Μηχανικών (7 υπάλληλοι), ΠΕ Μηχανολόγων, Μηχανικών ηλεκτρολόγων, Μηχανικών μηχανολόγων, Ηλεκτρολόγων Μηχανικών (4 υπάλληλοι), ΠΕ Γεωπόνων (6 υπάλληλοι), ΠΕ Μηχανικών Χωροταξίας Πολεοδομίας – Περιφερειακής Ανάπτυξης (1 υπάλληλος), ΠΕ Χημικών Μηχανικών (7 υπάλληλοι), ΠΕ Τοπογράφων Μηχανικών (15 υπάλληλοι), ΠΕ Εφόρων

⁴ Άρθρο 4 Π.Δ. 50/2001 Φ.Ε.Κ. 39Α, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει

Βιβλιοθηκών – Πινακοθηκών (11 υπάλληλοι), ΤΕ Τεχνολόγων – Μηχανολόγων Μηχανικών (21 υπάλληλοι), ΤΕ Κοινωνικών Λειτουργών (19 υπάλληλοι). Ο δείκτης διαμορφώνεται στο 8,5% επί του συνόλου του απασχολούμενου προσωπικού.

- **Δείκτης έμμεσου προς άμεσο εργατικό προσωπικό.** Για την ανεύρεση του άμεσου και έμμεσου προσωπικού του εξεταζόμενου οργανισμού, θα χρησιμοποιήσουμε την εννοιολόγηση του Steven Bragg (Bragg, 2018), καθώς ο εν λόγω διαχωρισμός προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα και δεν ορίζεται στο προσοντολόγιο. Έτσι σύμφωνα με τον ορισμό του Bragg, άμεσο είναι το εργατικό δυναμικό που εμπλέκεται στην παραγωγική διαδικασία ενώ έμμεσο καλείται αυτό που δεν εμπλέκεται σε αυτή και τελεί υποστηρικτικό – επιβοηθητικό έργο. Επομένως όσον αφορά το μελετώμενο οργανισμό θα λάβουμε υπόψη τις εξής κατηγορίες για το άμεσο και έμμεσο προσωπικό για τον προσδιορισμό του δείκτη, όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 8: Άμεσο - Έμμεσο προσωπικό Δήμου Πειραιά

Άμεσο Προσωπικό	Έμμεσο Προσωπικό
ΔΕ Τεχνιτών (50 υπάλληλοι)	Υπόλοιπο προσωπικό όπως αναφέρθηκε στους προηγούμενους δείκτες (Διοικητικό Προσωπικό, Επιστημονικό Προσωπικό, Υπάλληλοι Γραφείου)
ΔΕ Ηλεκτρολόγων (24 υπάλληλοι)	
ΔΕ Μηχανοτεχνιτών Αυτ/των (9 υπάλληλοι)	
ΥΕ Προσωπικού Καθαριότητας (116 υπάλληλοι)	
ΥΕ Βοηθητικού Προσωπικού (19 υπάλληλοι)	
ΥΠ Εργατών Καθαριότητας (32 υπάλληλοι)	
ΥΕ Επιστατών Καθαριότητας (21 υπάλληλοι)	
ΥΕ Θυρωρών – Κλητήτων (20 υπάλληλοι)	
ΥΕ Φυλάκων (31 υπάλληλοι)	
Σύνολο: 25,67%	

Επομένως ο δείκτης έμμεσου προς άμεσο εργατικό δυναμικό διαμορφώνεται στο 1,11.

3.4.2 Περιγραφικές Διαστάσεις

- **Μέγεθος.** Το μέγεθος του Δήμου ως οργανισμού υπολογίζεται από τον αριθμό των εργαζομένων σε αυτόν. Σύμφωνα με τα στοιχεία που αντλήσαμε από την επίσημη ιστοσελίδα του Δήμου Πειραιά επικαιροποιημένα την 25-10-2018 εργάζονται 1425 υπάλληλοι.
- **Τεχνολογία.** Αναφορικά με την τεχνολογική διάσταση, η οποία περιλαμβάνει ενέργειες, εργαλεία και τεχνικές που χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την παραγωγή των εκροών του, θα αναφέρουμε αρχικά ότι στον επίσημο κατάλογο προσωπικού που έχει αναρτήσει ο Δήμος στην επίσημη ιστοσελίδα του υπάρχουν μόνο 7 άτομα και στις δύο Γενικές Διευθύνσεις, με ειδικότητα ΠΕ Πληροφορικής, επομένως εδώ εντοπίζεται ήδη μια πρώτη έλλειψη από πλευράς ικανοτήτων προσωπικού. Στη συνέχεια θα εστιάσουμε στο κομμάτι της ηλεκτρονικοποίησης και δη στο βαθμό που ο εξεταζόμενος Δήμος χρησιμοποιεί ΤΠΕ για την εξυπηρέτηση των Δημοτών του. Από την επίσημη ιστοσελίδα του Δήμου Πειραιά, από την πιλοτική ιστοσελίδα του Δήμου, αλλά και από τη συνολική παρουσία του Δήμου στο διαδίκτυο, δεν φαίνεται ο Δήμος να κάνει ιδιαίτερη χρήση των ΤΠΕ. Το επίπεδο ηλεκτρονικοποίησης των υπηρεσιών του είναι εξαιρετικά χαμηλό, αφού μέσα από την επίσημη ιστοσελίδα ο δημότης, ή ο επισκέπτης δε μπορεί παρά να ενημερωθεί για το Δήμο και τα επίσημα έγγραφα που εκδίδει που αφορούν τη δομή και τη διοίκησή του, τους ενεργούς διαγωνισμούς και τις προκηρύξεις και να επικοινωνήσει με αυτόν αλλά και με το δήμαρχο. Δε μπορεί όμως να πραγματοποιήσει καμία συναλλαγή, ούτε να διαδράσει αν το επιθυμεί με υπάλληλο του Δήμου. Στην παρακάτω εικόνα παρουσιάζεται η αρχική σελίδα του Δήμου, όπως είναι διαμορφωμένη σήμερα.
- **Περιβάλλον.** Στη διάσταση αυτή περιλαμβάνεται οτιδήποτε βρίσκεται εκτός του οργανισμού όπως το κράτος, ο βιομηχανικός κλάδος, οι πελάτες, αλλά και οι υπόλοιποι οργανισμοί. Στο Δήμο Πειραιά, καθώς είναι το σημαντικότερο βιομηχανικό κέντρο της χώρας και το μεγαλύτερο εμπορικό κέντρο της ελληνικής οικονομίας, ενώ διαθέτει τον μεγαλύτερο λιμένα της Ευρώπης και τον τρίτο στον κόσμο σε επιβατική κίνηση, συνδέοντας ακτοποϊκά την πρωτεύουσα με τα νησιά του Αιγαίου, είναι εγκατεστημένες αρκετές επιχειρήσεις που σχετίζονται με τη ναυτιλία, τις λιμενικές υπηρεσίες αλλά και

το τουρισμό. Υπάρχει επίσης το ΒΙ.ΠΑ. Σχιστού – Περάματος, στο οποίο είναι σήμερα εγκατεστημένες 82 παραγωγικές μονάδες υψηλής τεχνολογίας. Στην παρούσα χρονική στιγμή παρατηρείται λόγω της οικονομικής συγκυρίας της χώρας συρρίκνωση του αριθμού των επιχειρήσεων και των απασχολούμενων στο σύνολο των κλάδων συμπεριλαμβανομένης της βιομηχανίας και της βιοτεχνίας. Οι κεντρικές κρατικές υπηρεσίες είναι ως επί το πλείστον εγκατεστημένες στο Δήμο Αθηναίων, εκτός από την Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αιγαίου. Στο Δήμο βρίσκεται επίσης και το Πανεπιστήμιο Πειραιά, που αποτελεί πόλο έλξης πολλών φοιτητών τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό. Οι δημότες του Πειραιά αποτελούν επίσης το περιβάλλον του Δήμου αλλά και οι μόνιμοι κάτοικοι μη δημότες καθώς και οι επισκέπτες – τουρίστες των οποίων ο πληθυσμός έχει αυξηθεί ραγδαία τα τελευταία χρόνια.

- **Στόχοι/Στρατηγική.** Το Όραμα της Στρατηγικής του Δήμου Πειραιά για τα έτη 2015 - 2019 διατυπώνεται ως εξής: «Ο Πειραιάς να γίνει κέντρο της Ναυτιλίας και του Εμπορίου όλης της Μεσογείου και τόπος προορισμού για τον τουρισμό. Μια πόλη – πρότυπο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και την Ποιότητα Ζωής των Πολιτών, ανάκτηση της χαμένης αίγλης. Λίκνο Πολιτισμικής Δημιουργίας. Ο Δήμος Πειραιά να είναι υπόδειγμα Δημόσιας Διοίκησης, ασκούμενη με σεβασμό στον πολίτη, διαφάνεια σε κάθε διαδικασία, με κοινωνική αλληλεγγύη, συμμετοχή όλων των δυνάμεων και αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων» (Δήμος Πειραιά, 2015).
- **Κουλτούρα.** Η οργάνωση αποτελεί ένα κοινό χώρο όπου καλλιεργούνται εντυπώσεις, αξίες, νοήματα, συμβολισμοί και πεποιθήσεις, τις οποίες ως ένα βαθμό ενστερνίζονται όλα τα μέλη της. Η σύνθεση όλων αυτών διαμορφώνει την οργανωσιακή κουλτούρα (organizational culture) της οργάνωσης (Schein, 2004). Η κουλτούρα μπορεί να χαρακτηριστεί ως το μικροκλίμα ενός οργανισμού, αποτελεί μηχανισμό σύνδεσης των μελών του και μεταδίδεται στους υπαλλήλους του, μέσα από τις ιστορίες του παρελθόντος, τις τελετουργίες (τελετές, ετήσιες συναντήσεις), τα υλικά σύμβολα και τη γλώσσα/συγκεκριμένη ορολογία (Hellriegel, et al., 1998). Στα γραφειοκρατικά σχήματα, στο οποίο εντάσσεται και ο εξεταζόμενος Δήμος, η οργανωσιακή κουλτούρα εμφορείται από την τυπολατρία, τον έλεγχο, τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα (Cameron & Quinn, 2006). Επιπλέον η κουλτούρα του φορέα διαμορφώνεται έντονα από το συνδικαλισμό που διαπνέει όλη τη λειτουργία και δομή του αλλά

και το πελατειακό σύστημα αν και ιδιαίτερα περιορισμένο σε σχέση με το παρελθόν⁵.

3.5 Οργανωτική Δομή Δήμου Πειραιά

Σύμφωνα με το Μέρος Α' του ν. 3852/2010 Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης, «Οι δήμοι και οι περιφέρειες συγκροτούν τον πρώτο και δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης και ως έκφραση της λαϊκής κυριαρχίας αποτελούν θεμελιώδη θεσμό του δημόσιου βίου των Ελλήνων, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας που κυρώθηκε με το ν. 1850/1989 (ΦΕΚ 144 Α')». Στο άρθρο δε 1 παρ. 1 του παραπάνω νόμου αναφέρεται: «Οι δήμοι είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και αποτελούν τον πρώτο βαθμό Τ.Α.».

Η παραπάνω νομοθεσία προσδιορίζει τον τρόπο διακυβέρνησης των δήμων εν συνόλω, τον τρόπο εκλογής των οργάνων τους, δίνει δηλαδή τις κατευθυντήριες γραμμές, αλλά αφήνει την ευελιξία στον κάθε επί μέρους Δήμο να οργανώσει την εσωτερική του λειτουργία σύμφωνα με τις ανάγκες του⁶. Έτσι σύμφωνα με το άρθρο 7 παρ. 1 του ν. 3852/2010 «Ο Δήμος διοικείται από το δημοτικό συμβούλιο, την οικονομική επιτροπή, την επιτροπή ποιότητας ζωής, την εκτελεστική επιτροπή και τον δήμαρχο». Επομένως από αυτή τη διακήρυξη προκύπτει μια πρώτη εικόνα της δομής της ιεραρχίας του Δήμου, ή καλύτερα της διοίκησης. Επίσης στο άρθρο 59 παράγραφος 1 αναφέρεται: «Το δήμαρχο επικουρούν οι αντιδήμαρχοι. Αντιδήμαρχοι είναι οι σύμβουλοι της πλειοψηφίας που ορίζει ο δήμαρχος και στους οποίους μεταβιβάζει την άσκηση αρμοδιοτήτων καθ' ύλην και κατά τόπο.....», προσθέτοντας άλλο ένα στοιχείο στο σύστημα οργάνωσης και διοίκησης των δήμων.

Αναφέραμε προηγουμένως ότι ο νόμος θέτει τις γενικές αρχές διακυβέρνησης των δήμων αφήνοντας μετά την ελευθερία σε κάθε Δήμο ξεχωριστά να δομήσει την

⁵ Σύμφωνα με τη συνέντευξη που μας παραχώρησε Διευθυντικό Στέλεχος του Δήμου Πειραιά

⁶ Σύμφωνα με το άρθρο 6 Ευρωπαϊκού Χάρτη Τ.Α. «οι ΟΤΑ πρέπει να είναι σε θέση να καθορίζουν οι ίδιοι τις εσωτερικές διοικητικές δομές τις οποίες επιθυμούν να διαθέτουν, προκειμένου να τις προσαρμόζουν στις ειδικές ανάγκες τους και να διασφαλίζεται μια αποτελεσματική διαχείριση»

εσωτερική οργάνωσή του, σύμφωνα τόσο με τις βασικές κατευθυντήριες αρχές όσο και με τις ανάγκες του.

Η εσωτερική οργάνωση και λειτουργία των δήμων προσδιορίζεται περαιτέρω με προεδρικά διατάγματα (Ο.Ε.Υ.). Το πιο πρόσφατο προεδρικό διάταγμα σύμφωνα με το οποίο οργανώνονται εσωτερικά οι υπηρεσίες του Δήμου Πειραιά και βάσει του οποίου θα δομήσουμε και το οργανόγραμμα των υπηρεσιών του αλλά θα αντλήσουμε και πολύτιμα στοιχεία είναι αυτό της 21-3-2018 (υπ' αριθμ. 11767/4346 απόφαση του Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης Αττικής, ΦΕΚ Β'/996/21-3-2018). Οι Ο.Ε.Υ., εκδίδονται κατά κανόνα κάθε έτος και τροποποιούνται ανάλογα με τις συνθήκες που έχουν προκύψει αλλά και τις ανάγκες του εκάστοτε Δήμου.

3.5.1. Οργανόγραμμα Υπηρεσιών

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο:

1. Στην κορυφή της ιεραρχίας του Δήμου Πειραιά βρίσκεται το Δημοτικό Συμβούλιο, η Οικονομική Επιτροπή, η Επιτροπή Ποιότητας Ζωής, η Εκτελεστική Επιτροπή και ο Δήμαρχος.

2. Το Δήμαρχο επικουρούν οι Αντιδήμαρχοι και ο Γενικός Γραμματέας.

3. Στον Δήμαρχο και το Γενικό Γραμματέα Υπάγονται απ' ευθείας οι εξής υπηρεσίες:

- Γραφείο Δημάρχου
- Γραφείο Γενικού Γραμματέα
- Γραφείο Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου
- Γραφεία Αντιδημάρχων
- Αυτοτελές Τμήμα Διαφάνειας και Διαδικτυακής Πύλης
- Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου και Διασφάλισης Ποιότητας
- Γραφείο Πολιτικής Προστασίας και Διαχείρισης Κρίσεων
- Γραφεία Δημοτικών Παρατάξεων
- Νομική Υπηρεσία
- Αυτοτελές Τμήμα Διαχείρισης Δράσεων ΟΧΕ/ΒΑΑ

4. Δύο Γενικές Διευθύνσεις υπαγόμενες απ' ευθείας στο Δήμαρχο και το Γενικό Γραμματέα:

α) **Γενική Διεύθυνση Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών** αποτελούμενη από τις κάτωθι Διευθύνσεις:

- Διεύθυνση Διοίκησης
 - ✓ Τμήμα αποθήκης υλικών
 - ✓ Τμήμα δημοτικού συμβουλίου
 - ✓ Τμήμα δημοτικών κοινοτήτων και δημοτικών νομικών προσώπων
 - ✓ Τμήμα διοικητικού
 - ✓ Τμήμα επιτροπής ποιότητας ζωής
 - ✓ Τμήμα οικονομικής επιτροπής
 - ✓ Τμήμα πρωτοκόλλου-διεκπεραίωσης και γενικού αρχείου
 - ✓ Τμήμα φυλάκων και καθαριστριών
- Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Κατάρτισης
 - ✓ Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης
 - ✓ Τμήμα εκπαίδευσης και κατάρτισης
 - ✓ Τμήμα επιθεώρησης εργασίας προσωπικού
 - ✓ Τμήμα μισθοδοσίας
 - ✓ Τμήμα μόνιμου προσωπικού
 - ✓ Τμήμα προσωπικού ιδιωτικού δικαίου
- Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών
 - ✓ Τμήμα κεντρικού ΚΕΠ
 - ✓ Τμήματα ΚΕΠ γ' δημοτικής κοινότητας
 - ✓ Τμήματα ΚΕΠ δ' δημοτικής κοινότητας
 - ✓ Τμήματα ΚΕΠ ε' δημοτικής κοινότητας
- Διεύθυνση Βρεφονηπιακών Σταθμών
 - ✓ Τμήμα 10ου βρεφονηπιακού σταθμού
 - ✓ Τμήμα 11ου βρεφονηπιακού σταθμού
 - ✓ Τμήμα 12ου βρεφονηπιακού σταθμού
 - ✓ Τμήμα 13ου βρεφονηπιακού σταθμού
 - ✓ Τμήμα 16ου βρεφονηπιακού σταθμού
 - ✓ Τμήμα 17ου βρεφονηπιακού σταθμού
 - ✓ Τμήμα 18ου βρεφονηπιακού σταθμού
 - ✓ Τμήμα 19ου βρεφονηπιακού σταθμού
 - ✓ Τμήμα 1ου βρεφονηπιακού σταθμού
 - ✓ Τμήμα 2ου βρεφονηπιακού σταθμού

- ✓ Τμήμα 23ου βρεφονηπιακού σταθμού
- ✓ Τμήμα 24ου βρεφονηπιακού σταθμού
- ✓ Τμήμα 25ου βρεφονηπιακού σταθμού
- ✓ Τμήμα 3ου βρεφονηπιακού σταθμού
- ✓ Τμήμα 5ου βρεφονηπιακού σταθμού
- ✓ Τμήμα 9ου βρεφονηπιακού σταθμού
- ✓ Τμήμα διοικητικής υποστήριξης
- Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών
 - ✓ Τμήμα εισπράξεων
 - ✓ Τμήμα ελέγχου και πιστοποίησης δαπανών
 - ✓ Τμήμα λογιστηρίου
 - ✓ Τμήμα προμηθειών
 - ✓ Τμήμα προϋπολογισμού και οικονομικής πληροφόρησης
 - ✓ Τμήμα ταμειακής διαχείρισης και εξόδων
- Διεύθυνση Προσόδων και Εμπορίου
 - ✓ Τμήμα αδειών ΚΥΕ και μουσικής
 - ✓ Τμήμα ανταποδοτικών τελών και ΤΑΠ
 - ✓ Τμήμα βεβαίωσης δαπανών τεχνικών έργων
 - ✓ Τμήμα βεβαίωσης παράνομων σταθμεύσεων
 - ✓ Τμήμα διαφήμισης
 - ✓ Τμήμα διαχείρισης κοιμητηρίων
 - ✓ Τμήμα εσόδων
 - ✓ Τμήμα ρύθμισης εμπορικών δραστηριοτήτων
- Διεύθυνση Ληξιαρχείου και Δημοτικής Καταστάσης
 - ✓ Τμήμα αλλοδαπών και μετανάστευσης
 - ✓ Τμήμα γάμων και θανάτων
 - ✓ Τμήμα γεννήσεων και βαφτίσεων
 - ✓ Τμήμα γραμματείας και πολιτικών γάμων
 - ✓ Τμήμα δημοτολογίου
 - ✓ Τμήμα εκλογών
 - ✓ Τμήμα μητρώων αρρένων
- Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικών Υπηρεσιών
 - ✓ Γραφείο δημοτικών πολυϊατρείων
 - ✓ Τμήμα δημόσιας υγείας

- ✓ Τμήμα διοικητικής μέριμνας
- ✓ Τμήμα κέντρων αγάπης και αλληλεγγύης
- ✓ Τμήμα κοινωνικών δραστηριοτήτων
- ✓ Τμήμα παροχής προνοιακών επιδομάτων
- ✓ Τμήμα πολιτικών ισότητας
- ✓ Τμήμα πρόληψης και προαγωγής υγείας
- Διεύθυνση Παιδείας και Δια Βίου Μάθησης
 - ✓ Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης
 - ✓ Τμήμα δια βίου μάθησης
 - ✓ Τμήμα διοίκησης εποπτείας και υποστήριξης σχολικών επιτροπών
 - ✓ Τμήμα κοινωνικής υποστήριξης των σχολείων και συλλόγων γονέων
- Διεύθυνση Πολιτισμού
 - ✓ Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης
 - ✓ Τμήμα αθλητισμού
 - ✓ Τμήμα δημοτικής βιβλιοθήκης
 - ✓ Τμήμα θεάτρων και κινηματογράφων
 - ✓ Τμήμα ιστορικού-φωτογραφικού αρχείου και ιδιωτικών συλλόγων
 - ✓ Τμήμα καλλιτεχνικής παιδείας και επιμόρφωσης
 - ✓ Τμήμα πινακοθήκης και μουσείων
 - ✓ Τμήμα φιλαρμονικής
- Διεύθυνση Επικοινωνίας - Προβολής και Μέσων Ενημέρωσης
 - ✓ Τμήμα δημοσίων σχέσεων
 - ✓ Τμήμα διεθνών σχέσεων επικοινωνίας εξωτερικού
 - ✓ Τμήμα τύπου μέσων ενημέρωσης
- Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας
 - ✓ Τμήμα αστυνόμευσης
 - ✓ Τμήμα επιχειρησιακού σχεδιασμού

β) **Γενική Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος** αποτελούμενη από τις κάτωθι Διευθύνσεις:

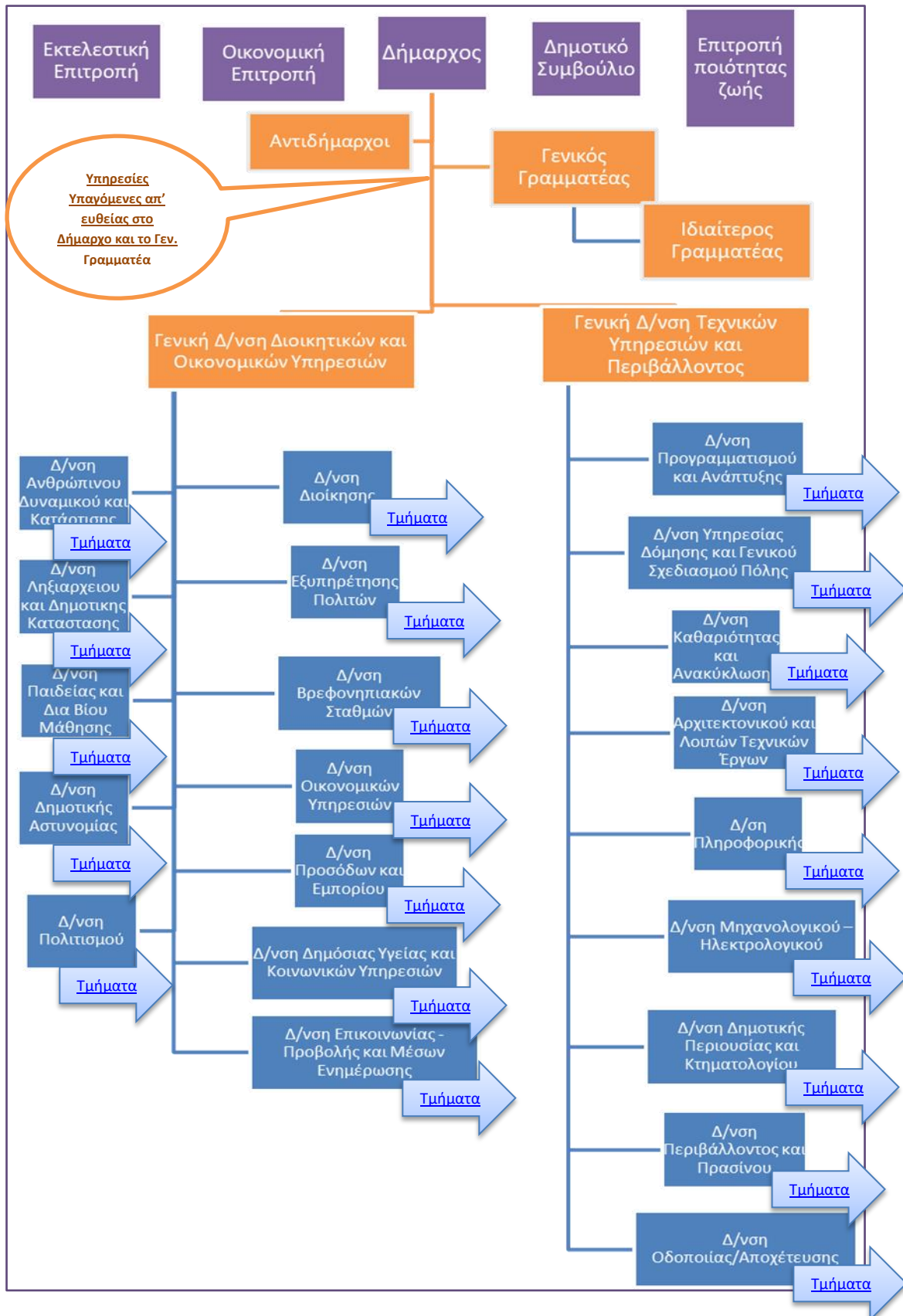
- Διεύθυνση Προγραμματισμού και Ανάπτυξης
 - ✓ Τμήμα αξιοποίησης ευρωπαϊκών και εθνικών πόρων
 - ✓ Τμήμα γραμματειακής υποστήριξης
 - ✓ Τμήμα επιθεώρησης και ελέγχου
 - ✓ Τμήμα μελετών τεκμηρίωσης και προγραμματισμού

- Διεύθυνση Υπηρεσίας Δόμησης και Γενικού Σχεδιασμού Πόλης
 - ✓ Τμήμα γενικού πρωτοκόλλου και διεκπεραίωσης
 - ✓ Τμήμα γενικού σχεδιασμού πολεοδομικών εφαρμογών και απαλλοτριώσεων
 - ✓ Τμήμα δόμησης
 - ✓ Τμήμα κατασκευών
 - ✓ Τμήμα τοπογραφικού
- Διεύθυνση Οδοποιίας – Αποχέτευσης
 - ✓ Τμήμα αποχέτευσης
 - ✓ Τμήμα γραμματειακής υποστήριξης και διαχείρισης υλικών
 - ✓ Τμήμα ελεγχόμενης στάθμευσης
 - ✓ Τμήμα οδικών έργων και δημοτικής συγκοινωνίας
 - ✓ Τμήμα συνεργείων ανοικτών χώρων
- Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης
 - ✓ Τμήμα αποθήκης υλικών, καυσίμων και λιπαντικών
 - ✓ Τμήμα αποκομιδής απορριμάτων, ανακυκλώσιμων υλικών και οδοσάρωσης
 - ✓ Τμήμα γραμματειακής υποστήριξης
 - ✓ Τμήμα ειδικών συνεργείων καθαρισμού
 - ✓ Τμήμα επισκευής-συντήρησης εξοπλισμού οχημάτων και μηχανημάτων
 - ✓ Τμήμα κίνησης οχημάτων και μηχανημάτων
 - ✓ Τμήμα σχεδιασμού-εποπτείας καθαριότητας και ανακύκλωσης
- Διεύθυνση Περιβάλλοντος και Πρασίνου
 - ✓ Τμήμα διαχείρισης υλικού και κίνησης οχημάτων
 - ✓ Τμήμα μελετών και σχεδιασμού έργων πρασίνου
 - ✓ Τμήμα παρκοτεχνίας
 - ✓ Τμήμα περιβάλλοντος
- Διεύθυνση Αρχιτεκτονικού και Λοιπών Τεχνικών Έργων
 - ✓ Τμήμα αρχιτεκτονικού-μελετών και κατασκευών
 - ✓ Τμήμα γραμματειακής υποστήριξης και διαχείρισης υλικών
 - ✓ Τμήμα εποπτείας παιδικών χαρών και παιδότοπων
 - ✓ Τμήμα μνημείων και παραδοσιακών κτιρίων
 - ✓ Τμήμα συντήρησης και επισκευής κτιρίων

- ✓ Τμήμα σχολικών κτιρίων
- Διεύθυνση Μηχανολογικού – Ηλεκτρολογικού
 - ✓ Γραφείο γραμματειακής υποστήριξης
 - ✓ Τμήμα διαχείρισης καύσιμων λιπαντικών και υλικών
 - ✓ Τμήμα ηλεκτρομηχανολογικού συνεργείου
 - ✓ Τμήμα μηχανολογικού και ενεργειακών έργων
- Διεύθυνση Πληροφορικής
 - ✓ Τμήμα διοικητικής υποστήριξης και εισαγωγής στοιχείων
 - ✓ Τμήμα επικοινωνιών, σχεδιασμού και υλοποίησης δικτύων
 - ✓ Τμήμα τεχνικής υποστήριξης
 - ✓ Τμήμα τεχνολογιών πληροφορικής
- Διεύθυνση Δημοτικής Περιουσίας και Κτηματολογίου
 - ✓ Τμήμα ακίνητης περιουσίας και κτηματολογίου
 - ✓ Τμήμα ιδιοκτησίας υποδομών, δικτύων και κοινοχρήστων χώρων
 - ✓ Τμήμα κινητής περιουσίας και διοικητικής υποστήριξης
 - ✓ Τμήμα σχολικής περιουσίας

Ακολουθεί σχηματική αποτύπωση του οργανογράμματος του Δήμου Πειραιά.

Εικόνα 14: Οργανόγραμμα υπηρεσιών Δήμου Πειραιά



3.5.2 Ομαδοποίηση Τμημάτων

Όπως φαίνεται και από το παραπάνω οργανόγραμμα υπηρεσιών του Δήμου Πειραιά παρατηρούμε ότι η τμηματοποίηση του μελετώμενου οργανισμού ακολουθεί τη λειτουργική, καθώς κάθε τμήμα επιτελεί μια λειτουργία με την οποία είναι επιφορτισμένο.

Από την άλλη πλευρά, ως προς τις αυτοτελείς υπηρεσίες που υπάγονται απ' ευθείας στο Δήμαρχο και το Γενικό Γραμματέα, αυτές οργανώνονται οριζόντια, εφόσον αναλαμβάνουν και ολοκληρώνουν μια διεργασία από την αρχή έως το τέλος δεν αποτελούνται από επιμέρους τμήματα όπως οι Διευθύνσεις του Δήμου και οι υπάλληλοι των γραφείων αυτών επιτελούν ποικίλα έργα και όχι αυστηρώς καθορισμένα προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους.

Επομένως, έχουμε συνδυασμό τμηματοποίησης κατά λειτουργίες και οριζόντιας δομής, άρα ο οργανισμός λειτουργεί, όπως άλλωστε συνήθως συμβαίνει, με βάση την υβριδική δομή.

3.6 S.W.O.T. Ανάλυση Δήμου Πειραιά

Ένα εργαλείο που θα μας βοηθήσει να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα είναι η ανάλυση S.W.O.T.. Πατέρας της S.W.O.T. ανάλυσης είναι ο Albert Humphrey, καθηγητής την δεκαετία του '60 και '70 στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ. Η S.W.O.T. ανάλυση εξασφαλίζει τη σύνδεση δύο επιπέδων ανάλυσης, των εσωτερικών παραγόντων ανάπτυξης (μικροκλίμακα ανάλυσης) με τους παράγοντες του γενικού περιβάλλοντος (εξωτερικό περιβάλλον, μακροοικονομική κλίμακα ανάλυσης). Και στα δύο επίπεδα ανάλυσης (εσωτερικό και εξωτερικό) καταγράφονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε οργανισμού (Strengths & Weaknesses) αλλά και οι ευκαιρίες και οι απειλές (Opportunities & Threats) με τις οποίες βρίσκεται αντιμέτωπος (Madsen, 2016). Στον παρακάτω πίνακα συγκεντρώνουμε τα στοιχεία αυτά.

Πίνακας 9: S.W.O.T. Ανάλυση Δήμου Πειραιά

Δυνάμεις/Strengths	Αδυναμίες/Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Σαφής Δομή του Οργανισμού (Ο.Ε.Υ.) • Συχνή τροποποίηση Ο.Ε.Υ. • Έμπειρο στελεχιακό δυναμικό με μακροχρόνια υπηρεσία με αυξημένο το αίσθημα ευθύνης και καθήκοντος • Τυπικότητα στις διαδικασίες/Διαφάνεια • Διαχειρίσιμο μέγεθος του οργανισμού • Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολιτών (Καινοτόμα Δομή – One Stop Shop) • Αυτοτελείς Δ/σεις (Οριζόντια Δομή) • Συνεχής επιμόρφωση υπαλλήλων (ΕΚΔΔΑ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Έλλειψη ευελιξίας δομής • Επικάλυψη αρμοδιοτήτων • Έλλειψη οργανωσιακής κουλτούρας • Ελλιπής προϋπολογισμός • Υπερβολική τμηματοποίηση • Έλλειψη στο οργανόγραμμα υπηρεσιών σχετικές με τη ναυτιλία/τουρισμό • Αδυναμία μέτρησης των αποτελεσμάτων του οργανισμού για τον έλεγχο της απόδοσής του • Ελλιπής ηλεκτρονική παροχή υπηρεσιών • Προσήλωση σε ιεραρχικές σχέσεις (μη αξιοποίηση ομάδων) • Υποστελέγωση • Έλλειψη εξωστρέφειας • Καθυστερήσεις στην εξυπηρέτηση των δημοτών
Ευκαιρίες/Opportunities	Απειλές/Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Ισχυρό στρατηγικό σημείο/λιμάνι • Επιχειρήσεις/Βιομηχανίες/ΒΙ.ΠΑ. • Αναδιάρθρωση Δημόσιας Διοίκησης • Νέα Ο.Χ.Ε. • Νέα Στρατηγική για τη Γαλάζια Ανάπτυξη στον Πειραιά • Αναμενόμενη ανάκαμψη διεθνούς εμπορίου μετά την αντιμετώπιση της Ευρωπαϊκής και εθνικής κρίσης. • Είσοδος Τ.Π.Ε. σε όλους τους φορείς της Δημόσιας Διοίκησης στα πλαίσια της συνολικής διοικητικής μεταρρύθμισης • Νέα Ψηφιακή Στρατηγική • Δήμου Πειραιά 2018-2024 • Αναπτυξιακό Σχέδιο Ο.Λ.Π. • Συγκοινωνιακή σύνδεση του Δήμου (Προαστιακός, Τράμι) 	<ul style="list-style-type: none"> • Πυκνότητα πληθυσμού • Πτώση της αγοράς • Οικονομική Κρίση • Υποβάθμιση περιοχής Πειραιά • Κινητικότητα Υπαλλήλων • Κατάργηση οργανικών θέσεων • Μείωση εσόδων λόγω παράλληλης μείωσης των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην πόλη • Μεγάλες ελλείψεις στις υποδομές του λιμανιού με αποτέλεσμα την μη αξιοποίηση και βιωσιμότητα του τουρισμού

Κεφάλαιο 4 - Δήμος Aberdeen

4.1 Ιστορική Αναδρομή – Δημογραφικά Στοιχεία

Το Αμπερντίν είναι πόλη στην Μεγάλη Βρετανία και η τρίτη μεγαλύτερη της Σκωτίας. Βρίσκεται στο βορειότερο άκρο του Η.Β. και είναι ένα από τα 32 συμβούλια περιοχών της Σκωτίας. Η πόλη των 228.800 κατοίκων⁷ ήδη από το δωδέκατο αιώνα ήταν σημαντικό κέντρο και το 1495 ιδρύθηκε ένα από τα δυο της πανεπιστήμια (University of Aberdeen). Από την ανακάλυψη πετρελαίου στη Βόρεια Θάλασσα τη δεκαετία του 1970, το Αμπερντίν ήταν γνωστό ως η παράκτια πετρελαϊκή πρωτεύουσα της Ευρώπης. Η περιοχή γύρω από το Αμπερντίν κατοικείται εδώ και 8.000 χρόνια. Οι παραδοσιακή οικονομία του Αμπερντίν στηριζόταν στην αλιεία, τη χαρτοποιία, τη ναυπηγική και την υφαντουργία. Οι δραστηριότητες αυτές περιορίστηκαν από την πετρελαϊκή βιομηχανία και το λιμάνι του Αμπερντίν, το οποίο είναι το μεγαλύτερο της βορειο – ανατολικής Σκωτίας (Encyclopaedia Britannica, 2018).

4.1.1 Η Τοπική Αυτοδιοίκηση στη Σκωτία

Το Ηνωμένο Βασίλειο⁸ αποτελείται από τέσσερις συνταγματικά κατοχυρωμένες «χώρες», την Αγγλία, την Ουαλία και την Σκωτία, οι οποίες βρίσκονται επί της νήσου της Μεγάλης Βρετανίας και την Βόρεια Ιρλανδία. Δύο ζητήματα, πολύ καθημερινά, είναι πολύ δύσκολο να περιγράψει κανείς στο Η.Β., τους κανόνες του κρίκετ και το σύστημα της Τ.Α, καθώς είναι ιδιαίτερα ιδιόρρυθμο. Η χωρική οργάνωση διαφέρει από το ένα κρατίδιο στο άλλο, ενώ ακόμη και οι βαθμίδες Τ.Α. διαφέρουν (Γκέκας & Μήτσου, 2018).

Γενικά στο Η.Β. υπάρχουν τρεις βαθμίδες Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι ενιαίες αρχές (Unitary Authorities), οι Κομητείες (Counties) και τα διαμερίσματα (Districts). Οι κομητείες του Ηνωμένου Βασιλείου είναι ένα είδος υποεθνικής διαίρεσης με ιστορική προέλευση· το Μεσαίωνα είχαν σταθεροποιηθεί ως μια μονάδα τοπικής κυβέρνησης. Σε κάποιες περιοχές οι αρχαίες κομητείες έχουν προσαρμοστεί να εμφανίζουν τις εξουσίες της σύγχρονης τοπικής κυβέρνησης ενώ σε άλλες έχουν αντικατασταθεί με

⁷ Σύμφωνα με τελευταία ενημέρωση την 28-4-2018. (Πηγή: <https://www.nrscotland.gov.uk/>)

⁸ Το πολίτευμα στο Η.Β. είναι η Συνταγματική Μοναρχία. Η Αγγλία δεν διαθέτει γραπτό Σύνταγμα αλλά Συνταγματικό έθιμο.

εναλλακτικά, ενωτικά, συστήματα τα οποία θεωρούνται αρχές στο επίπεδο των κομητειών (Council of European Municipalities, 2017).

Στη Σκωτία, οι κομητείες της Τ.Α., δημιουργημένες από τον Νόμο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σκωτία) του 1899, καταργήθηκαν το 1975 από τον Νόμο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σκωτία) του 1973, υπέρ των περιοχών και των περιφερειών και των νησιωτικές περιοχές συμβουλίων. Οι περιοχές και οι περιφέρειες αυτοκαταργήθηκαν το 1996, από τον Νόμο Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σκωτία) του 1994, υπέρ των ενωτικών (Scottish Government, 2018).

Πίνακας 10: Η Διοικητική οργάνωση της Τ.Α. στην Αγγλία

Αστικές περιοχές	Λονδίνο	Αγροτικές περιοχές	
Ένας βαθμός Τ.Α.	Δύο βαθμοί Τ.Α.		
	Αρχή του Μείζονος Λονδίνου		34 Συμβούλια Κομητειών
36 Μητροπολιτικές περιοχές	33 διαμερίσματα	47 ενοποιημένοι Ο.Τ.Α.	238 Συμβούλια περιοχών

Πηγή: Γκέκας & Μήτσου, 2011

Στην Σκωτία, στην Ουαλία και στην Β. Ιρλανδία, η εσωτερική οργάνωση χαρακτηρίζεται από έναν μόνο βαθμό αυτοδιοίκησης, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 11: Η Διοικητική οργάνωση στις Σκωτία, Ουαλία και Β. Ιρλανδία

Σκωτία	Ουαλία	Β. Ιρλανδία
Κοινοβούλιο της Σκωτίας	Ουαλική εθνοσυνέλευση	Κοινοβούλιο της Β. Ιρλανδίας
32 συμβούλια περιοχών	22 ενοποιημένοι Ο.Τ.Α.	26 συμβούλια περιοχής

Πηγή: Ρ. Γκέκας & Κ. Μήτσου, 2011

Η Σκωτία αποτελείται από 32 συμβούλια περιοχών, τα οποία διοικούνται από μονοεπίπεδες αρχές (single tier authorities), που ονομάζονται «συμβούλια» (councils)

και ασκούν όλες τις τοπικές κυβερνητικές λειτουργίες δηλαδή εκπαίδευση, κοινωνικές υπηρεσίες, συγκοινωνίες και μεταφορές, στρατηγικός σχεδιασμός, πυροσβεστική, καθαριότητα, βιβλιοθήκες, αδειοδότηση, τοπικός σχεδιασμός, περιβαλλοντική υγεία, αποκομιδή σκουπιδιών, στέγαση, χωροταξία, υπηρεσίες πάρκου και αναψυχής (Council of European Municipalities, 2017). Τα «συμβούλια» δημιουργήθηκαν δυνάμει του Νόμου Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σκωτίας) του 1994 (Council of European Municipalities, 2017).

Οι Ο.Τ.Α. εκπροσωπούνται από:

- την Ένωση των Ο.Τ.Α., η οποία εκπροσωπεί το σύνολο των Ο.Τ.Α. της Αγγλίας και Ουαλίας,
- την Ένωση των Ουαλικών Ο.Τ.Α., που αποτελεί υποσύνολο της παραπάνω ένωσης και εκπροσωπεί τους ουαλικούς Ο.Τ.Α.,
- το Συνέδριο των Σκοτσέζικων ΟΤΑ, που εκπροσωπεί, κυρίως ως συνδικαλιστικό όργανο, όλους τους Ο.Τ.Α. της Σκωτίας και
- την Ένωση των Ο.Τ.Α. της Β. Ιρλανδίας, η οποία εκπροσωπεί τους Ο.Τ.Α. της Β. Ιρλανδίας.

4.2 Αποστολή Δήμου Αμπερντίν

Σύμφωνα με το Στρατηγικό Επιχειρησιακό Σχέδιο του Αμπερντίν (2017 – 2018) (Aberdeen City Council, 2017), η αποστολή του Δήμου είναι:

«Η εναρμόνιση όλων των σχεδίων και στρατηγικών του Δήμου με το όραμα των τοπικών σχεδίων οργάνωσης (Local Outcome Improvement Plans), καθώς και η εξασφάλιση σαφών σχεδίων για το σύνολο των στρατηγικών και προτεραιοτήτων του Συμβουλίου».

4.3 Στρατηγικοί Στόχοι Δήμου Αμπερντίν

Στο Στρατηγικό Επιχειρησιακό Σχέδιο του Αμπερντίν (2017 – 2018) προσδιορίζονται οι εξής Στρατηγικοί Στόχοι (Aberdeen City Council, 2017):

- Ευημερούσα Οικονομία, μέσω της ανάπτυξης των υποδομών την ενίσχυση της καινοτομίας και την επίτευξη βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξης.

- Εημερούντες Δημότες, μέσω της ενίσχυσης της προσχολικής αγωγής και την ανάπτυξη δράσεων προνοίας και κοινωνικής ένταξης.
- Τόπος ευημερίας, πόλη φιλική στους πολίτες, ασφαλείς και ανοικτές κοινωνίες.
- Χρήση της Τεχνολογίας, ασφαλή δεδομένα, ψηφιακή καινοτομία και κατάρτιση

4.4. Οργανωσιακός Σχεδιασμός

4.4.1 Δομικές Διαστάσεις.

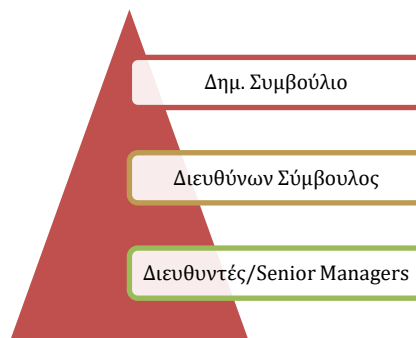
- **Επισημοποίηση.** Όπως αναφέραμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο ο Δήμος Αμπερντίν έχει μέτρια έγγραφη τεκμηρίωση όσον αφορά την οργανωτική του δομή. Μάλιστα οι πηγές στην οποία βασίζονται αυτή θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν ως soft law, αφού δεν εμφανίζουν τον κανονιστικό και αυστηρό χαρακτήρα των νομοθετημάτων, αλλά αφήνουν μεγάλο περιθώριο ευελιξίας στο φορέα, ως προς τη σχεδίαση της οργανωτικής του δομής (Council Of Europe, 2007). Παρακάτω αναφέρονται τα βασικά κείμενα έγγραφης τεκμηρίωσης στα οποία στηρίζει την οργανωτική του δομή ο εξεταζόμενος φορέας. Πρόκειται για τους τρεις Νόμους Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σκωτίας), τον κώδικα δεοντολογίας υπαλλήλων καθώς και την απόφαση εκχώρησης αρμοδιοτήτων του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Αμπερντίν.

Εικόνα 15: Έγγραφο Τεκμηρίωση Δήμου Αμπερντίν



- **Εξειδίκευση.** Όπως επίσης αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, λόγω της μικρής τμηματοποίησης που εμφανίζει η δομή του Δήμου Αμπερντίν, ο καταμερισμός εργασίας, άρα και η εξειδίκευση φαίνεται να είναι μικρή.
- **Ιεραρχία της Εξουσίας.** Τα ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής δομής του εξεταζόμενου Δήμου, φαίνεται να είναι λίγα, δίνοντας στην ιεραρχία το χαρακτηρισμό της χαμηλής. Αυτό οφείλεται στη μικρή έως ελάχιστη τμηματοποίηση των υπηρεσιών του Δήμου (Δημόσιοι Λειτουργοί - Officials). Η ιεραρχία της εξουσίας αποτυπώνεται σχηματικά στην παρακάτω εικόνα.

Εικόνα 16: Η ιεραρχία της εξουσίας - Δήμος Αμπερντίν



- **Κεντρικός Έλεγχος.** Όπως έγινε λόγος και στο προηγούμενο κεφάλαιο, και στο Δήμο Αμπερντίν, η εξουσία έχει συγκεντρωτικό χαρακτήρα, αφού στην κεφαλή βρίσκεται το Δημοτικό Συμβούλιο, το οποίο όμως, ενώ θεωρητικά είναι επιφορτισμένο με όλες τις τοπικές αρμοδιότητες, εκχωρεί πολλές από αυτές τόσο στις Επιτροπές (Committees), όσο και σε δημοσίους λειτουργούς (Officials). Αυτοί εκτελούν τα καθήκοντά τους, αλλά ο γενικός έλεγχος και η εποπτεία παραμένει πάντα στο Δημοτικό Συμβούλιο. Κομμάτι εποπτείας υπό την έννοια του γενικού συντονισμού, επίσης επιφορτίζεται, όχι τόσο θεσμοθετημένα, και ο Δήμαρχος (Lord Provost).
- **Επαγγελματισμός.** Όσον αφορά τον επαγγελματισμό τα στοιχεία που μπορέσαμε να αντλήσουμε σχετικά με το φορέα δεν είναι σαφή, πάντως από το Στρατηγικό Πλάνο του φορέα σχετικά με το εργατικό του δυναμικό συνάγεται το συμπέρασμα είναι ότι ναι μεν το απασχολούμενο προσωπικό δεν έχει αυξημένο επίπεδο επαγγελματισμού (μόρφωσης και κατάρτισης), αφού

διαπιστώνονται από το ίδιο το έγγραφο του οργανισμού ελλείψεις, αλλά ο φορέας επενδύει πολύ στη συνεχή επιμόρφωση και κατάρτισή του (Aberdeen City Council, 2018α).

- **Δείκτες Προσωπικού.** Όπως αναφέραμε και στο δείκτη επαγγελματισμού, ο Δήμος Αμπερντίν δε μας παρέχει στοιχεία σχετικά με το πόσο είναι το διοικητικό προσωπικό, οι υπάλληλοι γραφείου ή το επιστημονικό προσωπικό. Από την επίσημη ενημέρωση του φορέα σχετικά με το εργατικό του δυναμικό μπορούμε μόνο να γνωρίζουμε την κατηγοριοποίηση του σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, την εθνικότητα, τον σεξουαλικό προσανατολισμό, των ατόμων με αναπηρία (βλ. Παραρτήματα 4,5,6,7,8). Αξίζει να αναφερθεί ότι ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων κυμαίνεται στα 49 έτη (Aberdeen City Council, 2018α). Άλλη κατηγοριοποίηση αφορά την εργασιακή σχέση τους με το φορέα (συμβάσεις αορίστου, ορισμένου χρόνου, ημερήσιες συμβάσεις) (Aberdeen City Council, 2016).

4.4.2 Περιγραφικές Διαστάσεις.

- **Μέγεθος.** Το μέγεθος του εξεταζόμενου φορέα, δηλαδή το εργατικό του δυναμικό κυμαίνεται στα 8.318 άτομα εκ των οποίων 6.463 άτομα εργάζονται με πλήρες ωράριο. Ο αριθμός αυτός φαίνεται υπερβολικά μεγάλος, αν αναλογιστεί κανείς το μέγεθος του Δήμου, αλλά πρέπει να σημειώσουμε εδώ ότι το απασχολούμενο προσωπικό συνεργάζεται με το Δήμο με ποικίλες εργασιακές σχέσεις (part-time, job-share, fixed-term, term-time, zero hours) (Aberdeen City Council, 2018α).
- **Τεχνολογία.** Ο φορέας, όπως αποδεικνύεται από την γραπτή τεκμηρίωσή του αλλά και από την διαδικτυακή του εικόνα (επίσημη ιστοσελίδα), εργάζεται χρησιμοποιώντας κατά κύριο λόγο ΤΠΕ. Ποικίλες διεργασίες εκπονούνται μέσω της επίσημης ιστοσελίδας του φορέα (παντός είδους πληρωμές, δηλώσεις δημοτολογίου, έκδοση αδειών επιχειρήσεων, αναζήτηση ακινήτων, συμβουλευτική), γεγονός που του προσδίδουν υψηλό βαθμό ηλεκτρονικοποίησης. Ο ιστότοπος επίσης προσφέρει άμεση διαδραση (chat, video call). Ο Δήμος συμμετέχει ενεργά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

(Facebook, twitter, LinkedIn) και από τα επίσημα έγγραφα του φαίνεται να χρησιμοποιεί την τεχνολογία και στον τρόπο λειτουργίας του. Η έξυπνη εργασία είναι άλλωστε και ο στρατηγικός στόχος του φορέα όσο αφορά το εργατικό του δυναμικό.

- **Περιβάλλον.** Ο Δήμος του Αμπερντίν, αποτελεί όπως είπαμε σημαντικό λιμάνι της βόρειας θάλασσας και συγκεντρώνει πολλές βιομηχανίες και επιχειρήσεις που σχετίζονται με λιμενικές εργασίες, με τον πετρελαϊκό κλάδο, τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας αλλά και την Τεχνολογία. Στην πόλη βρίσκονται εγκατεστημένα δύο μεγάλα Πανεπιστήμια με καλές ακαδημαϊκές επιδόσεις (University of Aberdeen, Robert Gordon University). Το περιβάλλον συμπληρώνουν οι υπόλοιπες δημοτικές υπηρεσίες (πυροσβεστική, αστυνομία) και οι δημότες του φορέα.
- **Στόχοι - Στρατηγική.** Σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Δήμου Αμπερντίν (2017) ο στόχος του φορέα είναι: «Να γίνει το Αμπερντίν μια βιώσιμη, ελκυστική και εύπορη πόλη, ένα θαυμάσιο μέρος να ζει κανείς, να επισκέπτεται και να εργάζεται». Ο στόχος αυτός βρίσκεται σε συμφωνία με την Εθνική Στρατηγική Ανάπτυξης της Σκωτίας (Aberdeen Local Development Plan, 2017).
- **Κουλτούρα.** Η κουλτούρα του οργανισμού δίνει έμφαση στις εκροές και στην υψηλή απόδοση. Ο οργανισμός προμοδοτεί όσους εργαζόμενους βοηθούν το φορέα να πάει μπροστά, έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες/ταλέντα και αποδίδουν τα μέγιστα (Aberdeen City Council, 2015) (βλ. Παράρτημα 3). Ο φορέας έχει εισάγει το εργαλείο Performance Review and Development (PR&D), το οποίο επιτρέπει τόσο στους εργαζομένους να αξιολογούν τους εργοδότες τους, τους προϊσταμένους να ελέγχουν την απόδοση του προσωπικού με αντικειμενικό τρόπο βάσει δεικτών απόδοσης αλλά αποτελεί ταυτόχρονα και τράπεζα καλών παραδειγμάτων που εξασφαλίζουν την οργανωσιακή μνήμη του οργανισμού (Aberdeen City Council, 2018α).

4.5 Οργανωτική Δομή Δήμου Αμπερντίν

4.5.1 Το Σύστημα Διοίκησης του Δήμου Aberdeen

Όπως αναφέρθηκε στην Ενότητα 4.1.1, το συμβούλιο περιοχής του Αμπερντίν θεσμοθετήθηκε το 1996, δυνάμει του Νόμου Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σκωτίας) του 1994. Παρ' όλα αυτά ήδη από το 1900, το Αμπερντίν είχε άτυπα το δικό του δημοτικό συμβούλιο, παράλληλα με την ίδρυση της σύγχρονης πόλης του Αμπερντίν.

Το Αμπερντίν εκλέγει 45 δημοτικούς συμβούλους, οι οποίοι εκπροσωπούν αναλογικά τα 13 εκλεκτορικά τμήματα στα οποία είναι κατανεμημένος ο Δήμος του Αμπερντίν⁹. Το δημοτικό συμβούλιο του Αμπερντίν προεδρεύει ο Δήμαρχος (Lord Provost).

Εικόνα 17: Εκλεκτορικά Τμήματα Αμπερντίν



Πηγή: Wikipedia, 2018

Ο Δήμαρχος (Lord Provost) του Αμπερντίν, αποτελεί ένα ιστορικό αξίωμα που ανατρέχει στον 13^ο αιώνα. Εκλέγεται από το δημοτικό συμβούλιο και ενεργεί ως συντονιστής του δημοτικού συμβουλίου (παρίσταται σε κάθε συνεδρίαση του δημοτικού συμβουλίου), κεφαλή του Δήμου Αμπερντίν (“Aberdeen’s First Citizen”) και τοπικός εκπρόσωπος της βασίλισσας της Αγγλίας - Her Majesty’s Lord-Lieutenant¹⁰ (Aberdeen City Council, 2018β).

Ο Δήμος του Αμπερντίν, όπως πολλοί Δήμοι και επαρχίες στο Η.Β. λειτουργούν διοικητικά με βάση ένα σύστημα που στηρίζεται σε Επιτροπές (Committees).

⁹ Local Governance (Scotland) Act 2004

¹⁰ <https://greaterlondonlieutenancy.com/>

Συμμετέχοντας σε αυτές οι εκλεγμένοι δημοτικοί σύμβουλοι αποφασίζουν για όλα τα τοπικά ζητήματα. Στην ουσία το δημοτικό συμβούλιο μεταφέρει εξουσίες στις επιτροπές και υπο – επιτροπές, οι οποίες εξειδικεύονται σε ένα τομέα πολιτικής και είναι υπεύθυνες γι' αυτόν. Στις επιτροπές αυτές συμμετέχουν αναλογικά σύμβουλοι απο όλα τα εκλεγμένα πολιτικά κόμματα. Το δημοτικό συμβούλιο μπορεί να διορίζει δημοτικούς συμβούλους σε εξωτερικούς φορείς (outside bodies)¹¹.

4.5.2 Οργανόγραμμα Υπηρεσιών του Δήμου Aberdeen

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο ο Δήμος Αμπερντίν έχει ένα ιδιόρρυθμο σύστημα διοίκησης, πολύ διαφορετικό από το Δήμο Πειραιά που αναλύθηκε στο τρίτο Κεφάλαιο. Αναλυτικότερα:

1. Το Δημοτικό Συμβούλιο (City Council) βρίσκεται στην κορυφή της οργανωτικής δομής και συντονίζεται από τον Πρόεδρο (Leader) που εκλέγεται από τα μέλη του.
2. Οι Επιτροπές (Committees) του Δημοτικού Συμβουλίου στις οποίες εκχωρούνται συγκεκριμένες εξουσίες από το Δημοτικό Συμβούλιο, ασκούν συγκεκριμένες αρμοδιότητες. Στο Δήμο Αμπερντίν λειτουργούν 29 επιτροπές και υπο – επιτροπές¹⁰:

Πίνακας 12: Επιτροπές Δήμου Αμπερντίν

ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ - COMMITTEES	
✚ Μικτή Επιτροπή Περιφερειακής Συνεργασίας του Αμπερντίν	
✚ Υπο – Επιτροπή Προσφυγών	
✚ Επιτροπή Ελέγχου των Επιδόσεων	
✚ Επιτροπή Ελέγχου, Κινδύνων και Διερεύνησης	
✚ Επιτροπή Κεφαλαίου	
✚ Επιτροπή Αστικής Ανάπτυξης και Πόρων	
✚ Συμβούλιο	
✚ Επιτροπή Επαγγελματικής Κατάρτισης	
✚ Επιτροπή Πόρων Νεκροταφείων	
✚ Κοινός Φορέας Ένταξης	
✚ Κοινό Συμβούλιο – Τοπική Ομάδα Αδειοδότησης και Συμβούλιο Αδειοδότησης	
✚ Συμβούλιο Αδειοδότησης	
✚ Επιτροπή Αδειοδότησης	
✚ Υπο – Επιτροπή Ακροάσεων Αδειοδοτήσεων	
✚ Υπο – Επιτροπή Αδειοδοτήσεων	
	✚ Συμβούλιο Συντάξεων
	✚ Επιτροπή και Συμβούλιο Συντάξεων
	✚ Επιτροπή Σχεδιασμού Ανάπτυξης
	✚ Επιτροπή Σχεδιασμού Ανάπτυξης (Επισκέψεις)
	✚ Ομάδα Προ - Αδειοδότησης
	✚ Επιτροπή Πολιτικής Προστασίας
	✚ Συμβουλευτική Ομάδα Αθλητισμού
	✚ Επιτροπή Προσωπικού
	✚ Επιτροπή Στρατηγικών Επενδύσεων
	✚ Επιτροπή Στρατηγικών Μεταρρυθμίσεων
	✚ Επιτροπή Κατεπειγόντων
	✚ Τοπική Ομάδα Αδειοδότησης
	✚ Τοπικός Φορέας Ελέγχου του Δημοτικού Συμβουλίου του Αμπερντίν
	✚ Επιτροπή Επιχειρησιακής Εκτέλεσης

¹¹ <https://committees.aberdeencity.gov.uk/mgListOutsideBodies.aspx?bcr=1>

3. Ο Δήμαρχος (Lord Provost), είναι το πολιτικό πρόσωπο του Δήμου, καθώς συντονίζει και επιτηρεί το έργο του Δημοτικού Συμβουλίου και προίσταται αυτού.

4. Το Δημοτικό Συμβούλιο εκχωρεί σε δημοσίους λειτουργούς (Officials) την άσκηση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων κυρίως εκτελεστικής και διοικητικής φύσης. Στην κορυφή της ιεραρχίας αυτών των δημοσίων λειτουργών είναι ο Chief Executive, ή αλλιώς ο Διευθύνων Σύμβουλος.

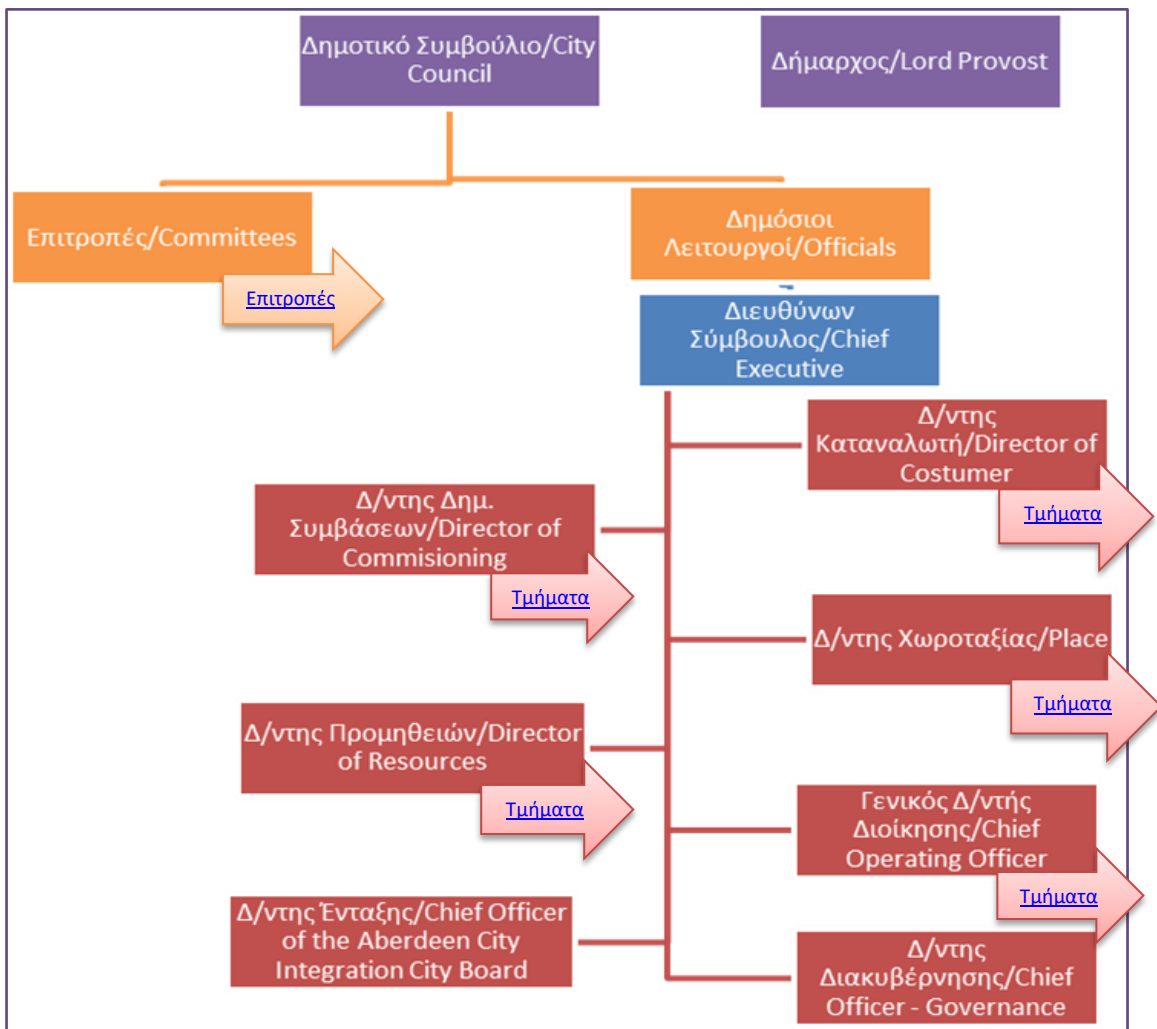
5. Ιεραρχικά κατώτερες του Chief Executive/Διευθύνοντος Συμβούλου είναι οι επτά (7) Διευθύνσεις (Directorates) που υπάγονται σε αυτόν. Στις Διευθύνσεις αυτές λειτουργούν κατά μέσο όρο 2 με τρεις ομάδες οι οποίες συντονίζονται από Διευθυντές Υπηρεσιών (Service Managers). Αναλυτικά έχουμε την εξής διάρθρωση:

- Διεύθυνση Καταναλωτή, με τα εξής «τμήματα»:
 - ✓ Υπεύθυνος Εμπειρίας Πελατών/Chief Officer - Customer Experience
 - ✓ Υπεύθυνος Πολιτικών Έγκαιρης Επέμβασης και Κοινωνικής Ενδυνάμωσης/Chief Officer - Early Intervention and Community Empowerment
 - ✓ Υπεύθυνος Ψηφιακών Συστημάτων και Τεχνολογίας/Chief Officer - Digital & Technology
- Διεύθυνση Δημοσίων Συμβάσεων
 - ✓ Υπεύθυνος Εμπορικών Δημοσίων Συμβάσεων/Head of Commercial Procurement Services
 - ✓ Υπεύθυνος Επιχειρήσεων, Πληροφοριών και Αποδόσεων/Chief Officer - Business, Intelligence and Performance
- Διεύθυνση Διοίκησης
 - ✓ Υπεύθυνος Ολοκληρωμένων Υπηρεσιών Τέκνων και Οικογενειών/Chief Officer - Integrated Children's and Family Services
 - ✓ Υπεύθυνος Υπηρεσιών Προστασίας/Chief Officer - Operations and Protective Services
- Διεύθυνση Προμηθειών
 - ✓ Υπεύθυνος Οικονομικών/Chief Officer - Finance
 - ✓ Υπεύθυνος Κεφαλαίου/ Chief Officer - Capital
 - ✓ Υπεύθυνος Ατόμων και Οργανισμών/Chief Officer - People and Organization

- ✓ Υπεύθυνος Εταιρικής Ιδιοκτησίας/Chief Officer - Corporate Landlord
- Διεύθυνση Χωροταξίας
 - ✓ Υπεύθυνος Στρατηγικού Χωροταξικού Σχεδιασμού/Chief Officer - Strategic Place Planning
 - ✓ Υπεύθυνος Αστικής Ανάπτυξης/Chief Officer - City Growth
- Διεύθυνση Διακυβέρνησης
- Διεύθυνση Ένταξης

Σχηματικά η παραπάνω περιγραφόμενη οργανωτική δομή αποτυπώνεται όπως στο παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 18: Οργανόγραμμα Υπηρεσιών Δήμου Αμπερντίν



4.5.3 Ομαδοποίηση Τμημάτων

Έχοντας υπόψη τα όσα αναφέρθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, ο Δήμος Αμπερντίν φαίνεται να συνδυάζει περισσότερες της μιας οργανωτικές δομές προσδίδοντάς της τα χαρακτηριστικά της υβριδικής δομής. Αναλυτικότερα, η κεφαλή της εξουσίας δηλαδή το Δημοτικό Συμβούλιο συνδέεται με οριζόντιο τρόπο με τις Επιτροπές και υπο – Επιτροπές, οι οποίες ακολουθούν τη λειτουργική δομή για την εξυπηρέτηση των σκοπών τους, των αρμοδιοτήτων δηλαδή που τους αναθέτει το Δημοτικό Συμβούλιο.

Η συνεργασία δε με εξωτερικούς φορείς (outside bodies), προσεγγίζει την αρθρωτή δομή. Από την άλλη πλευρά υπάρχει η κάθετη οργανωτική δομή της ιεραρχίας των Δημοσίων Λειτουργιών. Στην κεφαλή αυτών βρίσκεται ο Διευθύνων Σύμβουλος) στον οποίο λογοδοτούν όλες οι υπόλοιπες λειτουργικές δομές. Η οργανωτική δομή των Δημοσίων Λειτουργιών μας θυμίζει πολύ την οργανωτική δομή του ιδιωτικού τομέα. Όλες οι διεργασίες – λειτουργίες είναι κατανεμημένες σε επίπεδο διεύθυνσης (Directorate), χωρίς να τμηματοποιούνται περαιτέρω. Τις διάφορες διεργασίες αναλαμβάνουν Διευθυντές Λειτουργίας στους οποίους έχει ανατεθεί μια ομάδα εργασίας. Επομένως δεν υπάρχει ένας αυστηρός καταμερισμός εργασίας και εξειδίκευση, όπως συμβαίνει στις συνήθεις γραφειοκρατικές δομές των δημοσίων οργανισμών. Παρατηρείται αυξημένο επίπεδο ευελιξίας στην οργανωτική δομή και μέτρια τυποποίηση και κανονιστικότητα, εφόσον όλη η δομή στηρίζεται μεν σε έγγραφη τεκμηρίωση (Aberdeen City Council, 2018γ), η οποία όμως δε φαίνεται να έχει τον υποχρεωτικό χαρακτήρα που συναντήσαμε στα θεσμικά κείμενα στα οποία στηρίζεται η δομή του Δήμου Πειραιά (Σύνταγμα, Νόμοι, Π.Δ., κανονιστικές πράξεις).

Πρόκειται για μια αρκετά απλή και επίπεδη δομή, που προσφέρει ένα υψηλό βαθμό ευθύνης στους εργαζόμενους ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή τους στο φορέα. Από την άλλη λόγω του μεγάλου βαθμού ευελιξίας της οργάνωσης αλλά και των διαφόρων φορέων που φαίνεται να αναλαμβάνουν παραπλήσιες αρμοδιότητες, μέσω του συστήματος εκχώρησής τους από το Δημοτικό Συμβούλιο, η δομή μπορεί να εγκυμονεί κινδύνους επικάλυψης αρμοδιοτήτων, εποπτικής δυσχέρειας, αλλά και δυσκολίας αντιμετώπισης των συγκρούσεων. Πρέπει να στηρίζεται σε μια πολύ στέρεη οργανωσιακή κουλτούρα, ώστε να μην οδηγήσει σε πολυπλοκότητα και αναποτελεσματικότητα.

Με απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Αμπερντίν την 3-2-2018 μετά από πρόταση της Επιτροπής Στρατηγικής Μεταρρύθμισης (Strategic Transformation Committee), η δομή του Δήμου Αμπερντίν επίκειται να τροποποιηθεί ακολουθώντας το T.O.M. (Επιχειρησιακό Μοντέλο Βασισμένο σε Στόχους). Το μοντέλο αυτό οργάνωσης στοχεύει στους αποδέκτες των υπηρεσιών, αποσκοπεί στη μείωση του λειτουργικού κόστους (μείωση από 7 σε 4 των Διευθύνσεων), τον περιορισμό αλληλοεπικάλυψης αρμοδιοτήτων με στόχο μια καλύτερη και αποδοτικότερη οργάνωση, τη δημιουργία ψηφιακών πλατφορμών για την πραγματοποίηση πολλών λειτουργιών του και την κατάργηση χρονοβόρων εργασιακών λειτουργιών, ώστε οι υπάλληλοι να μπορούν ανεμπόδιστα να εξυπηρετούν κατά βέλτιστο τρόπο τους δημότες (Strategic Transformation Committee, 2018) (βλ. Παράρτημα 2). Το μοντέλο αυτό δεν έχει ακόμα εφαρμοστεί, καθώς ο οργανισμός βρίσκεται ακόμα σε μεταβατική περίοδο, αναζητώντας τον καλύτερο τρόπο να υλοποιηθεί το πλάνο αυτό, αντιμετωπίζοντας παράλληλα και τις αντιδράσεις που έχει ήδη συναντήσει (προβλέπει γενναίες περικοπές σε προσωπικό).

4.6 S.W.O.T. Ανάλυση Δήμου Αμπερντίν

Στον παρακάτω πίνακα, συγκεντρώνουμε τα εσωτερικά (δυνάμεις, αδυναμίες), αλλά και τα εξωτερικά (ευκαιρίες, απειλές) χαρακτηριστικά του Δήμου Αμπερντίν¹².

¹² Το Αμπερντίν αποτελεί ιστορία οικονομικής επιτυχίας για το Η.Β. και τη Σκωτία, δημιουργώντας έσοδα 18 δισεκατομμυρίων λιρών ετησίως. Από το 2004 έως το 2014, δημιούργησε πάνω από 47.000 θέσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, αύξηση της τάξης του 24%, τρεις φορές υψηλότερη από τη μέση αύξηση της Σκωτίας. Έχει επιτύχει ποσοστά ανάπτυξης από την άποψη του πληθυσμού, των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών, σταθερά πάνω από το μέσο όρο σε σύγκριση με την πλειοψηφία των περιφερειών των πόλεων του Η.Β (Gross Value Added (GVA) 2014, Office for National Statistics)

Πίνακας 13: S.W.O.T. Ανάλυση Δήμου Αμπερντίν

Δυνάμεις/Strengths	Αδυναμίες/Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> • Καταρτισμένο Προσωπικό • Ευελιξία Δομής • Κουλτούρα Συνεργασίας/Συμμετοχής • Καλές κριτικές/φήμη του Δημοτικού Συμβουλίου • Δραστήριο Προσωπικό • Συνεχής ενδυνάμωση/επιβράβευση προσωπικού • Εδραίωση τρόπου εργασίας με ομάδες • Εξωστρεφής οργανισμός/Συνέργειες • Χρήση εργαλείου Performance Review and Development για παρακολούθηση αποδοτικότητας • Κατάρτιση συχνών οργανωτικών Στρατηγικών • Εξειδικευμένες Επιτροπές με σημαντικό έργο. • Ελεγκτικές Επιτροπές με εκτενές έργο (Auditing Committees) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ασαφής Οργανωτική Δομή/Παράλληλες δομές • Πολύπλοκη Δομή • Ασαφές σύστημα λειτουργίας των υπηρεσιών • Έλλειψη επιστημονικού προσωπικού • Υψηλό διοικητικό κόστος • Έλλειψη τυπικότητας στις διαδικασίες/Έλλειμμα διαφάνειας • Μεγάλο μέγεθος οργανισμού • Επικάλυψη αρμοδιοτήτων • Γήρανση προσωπικού • Κίνδυνος μαζικών συνταξιοδοτήσεων λόγω υψηλού μέσου όρου ηλικίας προσωπικού • Έλλειψη ανάληψης πρωτοβουλίας εκλεγμένων
Ευκαιρίες/Opportunities	Απειλές/Threats
<ul style="list-style-type: none"> • Νέο Στρατηγικό Σχέδιο Υποδομών (Infrastructure) • Από τις πιο οικονομικά ευήμερες περιοχές της Σκωτίας¹ • Ανακήρυξη του Αμπερντίν ως «έξυπνη πόλη» • Σχέδια για επέκταση του λιμένα • Χρήση νέων τεχνολογιών • Εφαρμογή Target Operating Model • Μείωση διοικητικού κόστους • Αυτοματοποίηση εργασίας • Πρόσληψη προσωπικού με νέες δεξιότητες 	<ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική συγκυρία • Έξοδος Η.Β. από Ευρωπαϊκή Ένωση • Μείωση επιχορηγήσεων Δήμου • Πρόγραμμα λιτότητας από τη Σκωτική Κυβέρνηση • Κρίση πετρελαϊκής αγοράς/Μείωση τιμής πετρελαίου • Αύξηση φόρων στα έσοδα από τον πετρελαϊκό κλάδο • Μείωση επενδύσεων • Δυσκολία αποδοχής του νέου Target Operating Model – (αντιδράσεις σε επικείμενες μειώσεις προσωπικού) • Υψηλό κόστος ζωής/Έλλειψη υποδομών

Κεφάλαιο 5 – Σύγκριση/Συμπεράσματα

5.1 Σύγκριση Οργανισμών με βάση την Οργανωσιακή Θεωρία

Η σύγκριση των μελετώμενων στα Κεφάλαια 3 και 4 της παρούσας εργασίας οργανισμών, που αποτελεί και έναν από τους ερευνητικούς στόχους αυτής, θα γίνει με βάση τα στοιχεία Οργανωσιακής Θεωρίας που αναλύθηκαν στις Ενότητες 1.2, 1.3 και 1.4.

5.1.1 Σύγκριση Οργανωσιακών Δομών

Ως προς τις βασικές διαστάσεις της οργανωσιακής δομής (συγκέντρωση, τυπικότητα, τυποποίηση, εξειδίκευση, πολυπλοκότητα), ο Δήμος Πειραιά εμφανίζει μεγάλη συγκέντρωση εξουσίας εφόσον ο Δήμαρχος είναι ο επικεφαλής όλων των υπηρεσιών του Δήμου, αλλά μοιράζεται τη διοίκησή του Δήμου με Επιτροπές (Ποιότητας Ζωής, Οικονομική, Εκτελεστική) και το Διοικητικό Συμβούλιο. Η τυποποίηση στις διαδικασίες είναι αυξημένη καθώς και η τυπικότητα που διατρέχει το φορέα από την άποψη πληθώρας γραπτών κειμένων στα οποία στηρίζεται η δομή του και από τα οποία δεν έχει τη δυνατότητα να παρεκλείνει. Τέλος παρατηρείται πολυπλοκότητα στη δομή του εφόσον υπάρχουν 4 ιεραρχικά επίπεδα εξουσίας και μεγάλη τμηματοποίηση.

Από την άλλη πλευρά ο Δήμος Αμπερντίν, έχει και εκείνος συγκεντρωτική δομή με επικεφαλής όλων το Δημοτικό Συμβούλιο, από το οποίο διέρχονται όλες οι διεργασίες του, αλλά έχει φροντίσει να αποκεντρώσει αρκετές από τις αρμοδιότητές του στις Επιτροπές και την αλυσίδα δημοσίων λειτουργιών του. Η τυποποίηση των διαδικασιών αποτελεί πρόβλημα του οργανισμού (Best Value and Community Planning Committee, 2015), την οποία φιλοδοξεί να αναβαθμίσει όπως φαίνεται από τα κείμενα Στρατηγικής του. Η τυπικότητά του βρίσκεται σε μέτριο επίπεδο, καθώς υπάρχουν μεν γραπτοί κανόνες, οι οποίοι όμως θέτουν γενικές αρχές, δε φαίνονται να έχουν τον υποχρεωτικό χαρακτήρα των νομοθετημάτων και αφήνουν μεγάλη ελευθερία στον οργανισμό ως προς τη δομή του. Τέλος και εδώ υπάρχει δομική πολυπλοκότητα, όχι από την άποψη της ύπαρξης πολλών ιεραρχικών βαθμίδων (3 έναντι 4 του Πειραιά), ούτε από την ύπαρξη πολλών τμημάτων, αλλά από την ύπαρξη πολλών παράλληλων λειτουργούντων

δομών, με παραπλήσιες αρμοδιότητες, με αποτέλεσμα να δημιουργείται αρκετά συχνά δομική σύγχυση.

Σε σχέση με τα οργανωτικά μοντέλα που έχουν επικρατήσει στη θεωρία, ο Δήμος Πειραιά βρίσκεται πιο κοντά στην κλασική άποψη και ειδικότερα στο γραφειοκρατικό μοντέλο, όπως συμβαίνει κατά κόρον στην πλειονότητα των δημοσίων οργανισμών. Εμφανίζει αυξημένη τυπικότητα ως προς τους κανόνες, αφού όλη η οργάνωση βασίζεται σε γραπτή τεκμηρίωση, υπάρχει προβλεψιμότητα και ουσιαστικά «ρουτινοποίηση» της εργασίας. Όπως παρατηρούμε υπάρχει μεγάλος καταμερισμός εργασίας, σε κάθε επί μέρους τμήμα αντιστοιχούν συγκεκριμένες αρμοδιότητες και μικρού εύρους σε σχέση με το συνολικό έργο του οργανισμού. Υπάρχει ισχυρή ιεραρχία – αλυσίδα εξουσίας, στην κορυφή βρίσκεται ο Δήμαρχος (μαζί με τις Επιτροπές και το Δημοτικό Συμβούλιο), στον οποίο αναφέρονται όλες οι υπηρεσίες που αναφέρθηκαν στο τρίτο Κεφάλαιο και των οποίων ιεραρχικά προϊστάται.

Ο Δήμος Αμπερντίν προσεγγίζει την ενδεχομενική άποψη και ειδικότερα τα συμπεριφορικά μοντέλα, στα οποία ο ανθρώπινος παράγοντας είναι σημαντικότερος από τον ορθολογισμό τον οποίο υπηρετεί το γραφειοκρατικό μοντέλο. Όπως φαίνεται και από τα κείμενα στρατηγικής του (Aberdeen City Council, 2018α), ο οργανισμός δίνει μεγάλη αξία στην ενδυνάμωση του προσωπικού του, μέσω επιβράβευσης, κινήτρων, εκπαίδευσης, αλλά και στην καλλιέργεια συνεργατικής κουλτούρας, με σκοπό την ικανοποίηση των εργαζομένων του, αφού αυτό αποτελεί σημαντικό παράγοντα επίτευξης αποδοτικότητας.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε προκύπτει ότι ο Δήμος Πειραιά προσομοιάζει στην μηχανιστική μορφή δομής που πλησιάζει το γραφειοκρατικό μοντέλο, ενώ ο Δήμος Αμπερντίν τείνει περισσότερο προς την οργανική μορφή δομής.

Όσον αφορά την τμηματοποίηση των υπηρεσιών των δύο Δήμων, ο Δήμος Πειραιά εμφανίζει τμηματοποίηση κατά τμήμα αλλά και οριζόντια, καθιστώντας τη δομή του, από το συνδυασμό των δύο, υβριδική. Ο Δήμος Αμπερντίν, τμηματοποιεί λειτουργικά τις υπηρεσίες του, αλλά και οριζόντια (Επιτροπές), τα οποία συνδυαστικά καθιστούν τη δομή του υβριδική ενώ αναθέτει και σε εξωτερικούς φορείς την επιτέλεση διεργασιών του, δίνοντάς του χαρακτηριστικά της αρθρωτής δομής.

5.1.2 Σύγκριση με βάση τον Οργανωσιακό Σχεδιασμό

Όσον αφορά τις δομικές και περιγραφικές διαστάσεις των δύο μελετώμενων οργανισμών αξίζει να αναφερθούν τα παρακάτω (προς αποφυγή επαναλήψεων παραλείπονται διαστάσεις που ήδη αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο):

- Ο Δήμος Πειραιά έχει σημαντικά μικρότερο μέγεθος από άποψης απασχολούμενου προσωπικού σε σχέση με το Δήμο Αμπερντίν.
- Στη χρήση τεχνολογίας συναντάμε αρκετά μεγάλη απόκλιση στους εξεταζόμενους Δήμους, καθώς ο Δήμος Αμπερντίν φαίνεται να κάνει πολύ περισσότερο χρήση των Τ.Π.Ε. σε σχέση με το Δήμο Πειραιά, για να επιτύχει τις εκροές του.
- Η επισημοποίηση του Δήμου Πειραιά είναι αρκετά μεγαλύτερη από αυτή του Δήμου Αμπερντίν, του οποίου η δομή και λειτουργία βασίζεται κυρίως σε κείμενα αποφάσεων, γνωμοδοτήσεων και Στρατηγικών, τα οποία δεν εμφανίζουν τον αυστηρό και κανονιστικό χαρακτήρα των ελληνικών νομοθετημάτων.
- Η εξειδίκευση είναι σημαντικά μεγαλύτερη στο Δήμο Πειραιά σε σχέση με το Δήμο Αμπερντίν.
- Ο επαγγελματισμός των Δήμων δε μπορεί να συγκριθεί, εφόσον από το Δήμο Αμπερντίν δεν έχουμε στοιχεία ως προς τη μόρφωση ή κατάρτιση του προσωπικού και το μόνο στοιχείο που μπορούμε να εξάγουμε από τα κείμενα Στρατηγικής τους είναι ότι ο οργανισμός στοχεύει στην αναβάθμιση του προσωπικού του με επιστημονικούς κλάδους που βρίσκονται σε έλλειψη και ότι αυτό αποτελεί ένα διαχρονικό του πρόβλημα (Aberdeen City Council, 2018α). Από την άλλη πλευρά ο Δήμος Πειραιά διαθέτει επιστημονικό προσωπικό υψηλής μόρφωσης, που όμως στατιστικά υστερεί σε σχέση με το προσωπικό χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου.
- Το περιβάλλον του Δήμου Αμπερντίν φαίνεται να είναι πιο εύρωστο οικονομικά και κοινωνικά σε σχέση με αυτό του Πειραιά. Και στις δύο πόλεις δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις του κλάδου ναυτιλίας. Επιπλέον όμως το Αμπερντίν δραστηριοποιείται και στον πετρελαϊκό κλάδο που του αποφέρει μεγάλα ετήσια κέρδη. Από την άλλη μεριά στον Πειραιά το επιχειρηματικό

περιβάλλον είναι υποβαθμισμένο κυρίως λόγω την οικονομικής κρίσης αλλά και την έλλειψης έργων υποδομών στην περιοχή για χρόνια.

- Τέλος, όσον αφορά την κουλτούρα, αυτή φαίνεται να είναι έντονα αναπτυγμένη στο Δήμο Αμπερντίν, λόγω και της χαμηλής επισημοποίησης του φορέα, ενώ στο Δήμο Πειραιά δε δίνεται έμφαση σε αυτό το κομμάτι, εφόσον πρόκειται για ένα φορέα που στηρίζεται αποκλειστικά στο νόμο και πράττει και λειτουργεί όπως ορίζει αυτός, χωρίς να έχει αναπτύξει δικούς του άγραφους κανόνες και συμπεριφορές.

5.1.3 Αποτελεσματικότητα/Αποδοτικότητα των Οργανισμών

Για να συγκρίνουμε με ασφάλεια την αποτελεσματικότητα ή αποδοτικότητα των μελετώμενων οργανισμών, θα έπρεπε να διαθέταμε επαρκή στοιχεία, προερχόμενα κυρίως από ποσοτική (εκπόνηση ερωτηματολογίων) αλλά και ποιοτική έρευνα, που θα μας βοηθούσαν να αποτιμήσουμε το κατά πόσο οι εξεταζόμενοι φορείς επιτελούν τους στόχους και τους σκοπούς που έχουν θέσει. Επίσης, δε διαθέτουμε στοιχεία σχετικά με τις ακριβείς εισροές και εκροές των οργανισμών ώστε να μπορέσουμε να υπολογίσουμε την αποδοτικότητά τους, βάσει δεικτών. Το μόνο στοιχείο που αξίζει να αναφερθεί στην ενότητα αυτή είναι ότι ο Δήμος Αμπερντίν με τη βοήθεια του καινοτόμου εργαλείου Performance Review and Development, καταγράφει καθημερινά τις εισροές και τις εκροές του με σκοπό τον έλεγχο ανά πάσα στιγμή της αποδοτικότητάς του και τη διόρθωση τυχόν προβλημάτων ή καθυστερήσεων διαδικασιών όταν εντοπίζονται, ενώ ο Δήμος Πειραιά δε διαθέτει αντίστοιχο σύστημα παρακολούθησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς του¹³.

5.2 Σύγκριση με βάση τη S.W.O.T. ανάλυση

Το Ελληνικό σύστημα Διακυβέρνησης διαφέρει εκ διαμέτρου από το βρετανικό και αυτό αντανακλάται και στο σύστημα T.A.. Χαρακτηριστικό του Ελληνικού συστήματος είναι η ύπαρξη δύο βαθμών T.A. (άρθρο 101 Σ.). Από την άλλη, όπως αναλυτικά είδαμε

¹³ Προς το παρόν διαθέτει μόνο σύστημα λογιστικής παρακολούθησης των οικονομικών του (στοιχείο που προέκυψε από τη συνέντευξη με διευθυντικό στέλεχος του Δήμου Πειραιά)

και στο κεφάλαιο 4, η πλειονότητα των Σκωτικών Δήμων αποτελούν μονοεπίπεδες αρχές (single tier authorities), πράγμα που σημαίνει στην πράξη ότι η Τ.Α. έχει στη δικαιοδοσία της όλες τις τοπικές αρμοδιότητες και δεν τις μοιράζεται με κάποια άλλη ευρύτερη Περιφερειακή Αρχή. Ο Δήμαρχος για το Ελληνικό σύστημα είναι αυτός που διοικεί το Δήμο (μαζί με Δημοτικό Συμβούλιο και τις Επιτροπές)¹⁴, ενώ στο Δήμο Αμπερντίν, ο Δήμαρχος (Lord Provost), αποτελεί το πολιτικό πρόσωπο του Δήμου, και τη διοίκηση του Δήμου αναλαμβάνει εξ' ολοκλήρου το Δημοτικό του Συμβούλιο.

Από την S.W.O.T. ανάλυση που προηγήθηκε στις Ενότητες 3.6 και 4.6, γίνονται φανερά κάποια σημεία στα οποία υπερτερεί κάθε οργανισμός. Ο Δήμος Πειραιά εμφανίζει υψηλό βαθμό τυπικότητας στη δομή, άρα και διαφάνειας, διαθέτει έμπειρο προσωπικό, και έχει εντάξει στο οργανόγραμμά του τις αυτοτελείς οριζόντιες υπηρεσίες που αναφέραμε στο τρίτο κεφάλαιο εκ των οποίων η μία από αυτές δημιουργήθηκε με τον από 22-9-2017 Ο.Ε.Υ.¹⁵ και ασχολείται αποκλειστικά με τη διαχείριση των Ο.Χ.Ε. και την παρακολούθηση της Στρατηγικής Ο.Χ.Ε., ενός νέου εργαλείου που φιλοδοξεί να αναβαθμίσει την περιοχή του Πειραιά και να συμβάλλει στην οικονομική της ανάπτυξη. Ο Δήμος Αμπερντίν από την άλλη υπερτερεί ως προς την ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας βασισμένης στην εξυπηρέτηση του πολίτη και την ενδυνάμωση των εργαζομένων του, την ευέλικτη δομή του και την εξωστρέφειά του που τον αναδεικνύει σε σημαντικό «δρόντα» στην ευρύτερη περιοχή. Εργάζεται χρησιμοποιώντας ομάδες και επιτροπές και παρακολουθεί με δείκτες την αποδοτικότητά του. Ανανεώνει συχνά τους στρατηγικούς οργανωτικούς του στόχους με πρόσφατο παράδειγμα το T.O.M. που ψήφισε το Δημοτικό του Συμβούλιο (βλ. Παράρτημα 2). Μάλιστα υπάρχουν ειδικές Επιτροπές που αναλαμβάνουν να παρακολουθούν την πορεία και την απόδοση του οργανισμού (Επιτροπή Ελέγχου, Κινδύνων και Διερεύνησης, Επιτροπή Ελέγχου των Επιδόσεων, Τοπικός Φορέας Ελέγχου του Δημοτικού Συμβουλίου του Αμπερντίν) και άλλη για να προτείνει λύσεις για την αντιμετώπιση προβλημάτων (Επιτροπή Στρατηγικών Μεταρρυθμίσεων), αλλά και Επιτροπές και λειτουργίες επιφορτισμένες με την επιχειρηματικότητα, και την κατάστροψη Στρατηγικών Ανάπτυξης (Επιτροπή Αστικής Ανάπτυξης και Πόρων,

¹⁴ Το σύστημα διακυβέρνησης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης επανασχεδιάστηκε με βάση τις αρχές της συλλογικής λειτουργίας των οργάνων της Αυτοδιοίκησης, της ενίσχυσης της ενδοδημοτικής αποκέντρωσης και της θεσμοποιημένης συμμετοχής των τοπικών κοινωνιών στη λήψη των αποφάσεων (αιτιολογική έκθεση του ν. 3852/2010)

¹⁵ Φ.Ε.Κ. 3330 Β/22-9-2017

Κοινό Συμβούλιο – Τοπική Ομάδα Αδειοδότησης και Συμβούλιο Αδειοδότησης, Επιτροπή Σχεδιασμού Ανάπτυξης, Επιτροπή Στρατηγικών Επενδύσεων).

Στα αδύνατα σημεία των μελετώμενων Δήμων, κοινό πρόβλημα αποτελεί η έλλειψη πόρων λόγω υποχρηματοδότησης από την Κυβέρνηση¹⁶ και η επικάλυψη αρμοδιοτήτων. Ο Δήμος Πειραιά υποφέρει από υποστελέχωση σε σχέση με τις ανάγκες του πληθυσμού, υπερβολικό κατακερματισμό αρμοδιοτήτων και έλλειψη λόγω αυτού συνεννόησης και συντονισμού. Αδυνατεί να ελέγξει την αποδοτικότητα των υπηρεσιών του¹⁷ ενώ η ελλιπής χρήση Τ.Π.Ε. παρακωλύει σημαντικά την διεκπεραίωση των αιτημάτων των πολιτών. Ένα άλλο σημαντικό μειονέκτημα είναι η έλλειψη στο οργανόγραμμα του Πειραιά υπηρεσίας σχετικά με τον τουρισμό και τη ναυτιλία, κύρια πηγή του εισοδήματος του Δήμου¹⁸.

Από την άλλη πλευρά ο Δήμος Αμπερντίν εμφανίζει πολυπλοκότητα στη δομή του λόγω της ύπαρξης πολλών παράλληλων δομών με παραπλήσιες αρμοδιότητες, γεγονός που καθιστά δύσκολο το συντονισμό του και την παρακολούθηση των εργασιών του. Η έλλειψη τυπικότητας άρα και διαφάνειας στις διεργασίες του αποτελεί ένα διαχρονικό πρόβλημα. Διαθέτει εξαιρετικά μεγάλο αριθμό εργαζομένων, γεγονός που αυξάνει το διοικητικό κόστος και συχνά αναφέρεται πρόβλημα ως προς την ανάληψη πρωτοβουλιών από την πλευρά των αιρετών. Το Δημοτικό Συμβούλιο ακολουθεί τη γραμμή του Διευθύνοντος Συμβούλου των Δημοσίων Λειτουργιών του, ενός οργάνου θεωρητικά εκτελεστικού που έχει καταλήξει να λειτουργεί ως «αποφασιστικό» (Best Value and Community Planning Committee, 2015).

5.3 Συμπεράσματα - Προτάσεις

Διαχρονικά προβλήματα της Ελληνικής Τ.Α. ως προς την οργανωτική δομή των φορέων αποτελούν ο κατακερματισμός/επικάλυψη αρμοδιοτήτων και η ύπαρξη αδρανών τμημάτων που οδηγούν σε κατασπατάληση πόρων και χαμηλή αποδοτικότητα, ο συγκεντρωτισμός της εξουσίας, η μεγάλη αλυσίδα ιεραρχίας και η

¹⁶ Υπό μορφή κρατικών επιχορηγήσεων

¹⁷ Παρά τις προβλέψεις του Νόμου 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

¹⁸ Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο νύν Δήμαρχος Πειραιά Γιάννης Μώραλης, σε συνέντευξή του την 5-11-2018 στη διαδικτυακή εφημερίδα Liberal «Φανταστείτε ότι στο οργανόγραμμα του δήμου Πειραιά, του μεγαλύτερου λιμανιού της χώρας με τα εκατομμύρια των τουριστών να φτάνουν στην πόλη μας με τα κρουαζιερόπλοια, δεν υπήρχε καν αναφορά στον τουρισμό ή τη ναυτιλία».

έλλειψη οργανωσιακής κουλτούρας. Με άλλα λόγια η οργάνωση σύμφωνα με το γραφειοκρατικό μοντέλο, εμποδίζει κάθε προσπάθεια για οργανωτική εξέλιξη. Μέσα σε μια γοργά μεταβαλλόμενη πραγματικότητα η Τ.Α. πρέπει να υιοθετήσει τη συστημική προσέγγιση για την αναδιοργάνωσή της, σύμφωνα με την οποία δεν προτείνονται μόνο δομικές αλλαγές αποκομμένες από το συγκείμενο της ελληνικής πραγματικότητας και κοινωνίας, αλλά κυρίως αλλαγές που λαμβάνουν υπόψη το σύστημα στο οποίο είναι ενταγμένος ο Δήμος και όλες τις συνισταμένες αυτού του συστήματος.

Παράλληλα, η ύπαρξη επιτυχημένων διεθνών παραδειγμάτων είτε μεταρρυθμίσεων είτε καλών πρακτικών, δίνουν την κατεύθυνση στις δομικές μεταρρυθμίσεις που έχει ανάγκη η Ελληνική Τ.Α.. Το παράδειγμα του Δήμου Αμπερντίν, ενός επιτυχημένου φορέα με παραπλήσιες συνισταμένες με αυτές του Δήμου Πειραιά, μας τροφοδοτεί με ένα κατάλογο «καλών πρακτικών», που έχουν τη δυναμική να θέσουν τις βάσεις για μια δομική αναδιάρθρωση της Ελληνικής Τ.Α..

Η δομή των υπηρεσιών και οργάνων του Δήμου Πειραιά θα πρέπει να αντανακλά, την κοινωνικο – οικονομική κατάσταση της πόλης, να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες του Δήμου, αλλά και να είναι έτοιμη να απαντήσει στις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Χρειάζεται μια δομή ευπροσάρμοστη και ευέλικτη, ώστε να καταφέρνει να ανταπεξέρχεται στις πολύπλοκες απαιτήσεις και λειτουργίες. Η επίτευξη καλού συντονισμού και επικοινωνίας καθώς και η κατάργηση των στείων κάθετων δομών, υπέρ των εύπλαστων οριζόντιων κρίνεται απαραίτητη. Σε αυτή την πορεία εκσυγχρονισμού της δομής του Δήμου και λαμβάνοντας υπ' όψη τις καλές πρακτικές που αναδείχθηκαν από το μοντέλο οργάνωσης του Δήμου Αμπερντίν προτείνουμε τις εξής μεταρρυθμιστικές ενέργειες:

- Συγχώνευση τμημάτων με ομοειδείς αρμοδιότητες, ώστε να δημιουργηθούν εύρωστα τμήματα με περισσότερους υπαλλήλους, το έργο των οποίων θα συντονίζεται ευκολότερα καθώς δεν θα διαχωρίζεται από τα οργανωσιακά αναχώματα των πολλών δομών.
- Κατάργηση υπολειτουργούντων δομών και προσαρμογή του υπάρχοντος Ο.Ε.Υ. στις πραγματικές ανάγκες της πόλης του Πειραιά, με τη συνεργασία και εξωτερικών φορέων.
- Ένταξη στον Ο.Ε.Υ. ειδικών οριζόντιων δομών, με τη μορφή αυτοτελών γραφείων με αρμοδιότητες σχετικές με τη ναυτιλία/τουρισμό.

- Αποσυγκέντρωση της εξουσίας του Δημάρχου στις Επιτροπές που ήδη προβλέπει ο Ο.Ε.Υ.
- Κατάστρωση επιχειρησιακού προγραμματισμού βάθους 5ετίας όπου θα προσδιορίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι του Δήμου από οργανωτικής και διοικητικής άποψης και οι αντίστοιχες με αυτούς δράσεις και θα τίθενται δείκτες παρακολούθησης και μέτρησης αποτελεσματικότητας. Πάνω στον Επιχειρησιακό αυτό Προγραμματισμό αυτό θα καταστρώνεται και ο καινούριος Ο.Ε.Υ., όποτε απαιτείται. Συχνή συγκριτική αξιολόγηση με άλλους φορείς Τ.Α. του εξωτερικού για την αναζήτηση βέλτιστων πρακτικών και ετήσιος επανακαθορισμός στόχων και δράσεων.
- Διοίκηση μέσω στόχων και αποτελεσμάτων. Πρόβλεψη στον Ο.Ε.Υ. αυτοτελούς γραφείου μέτρηση ποιότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού. Χρήση πληροφοριακών συστημάτων καταγραφής απόδοσης.
- Δημιουργία σύγχρονης τεχνολογικής υποδομής με σκοπό τη χρήση των Τ.Π.Ε. στην εργασία, ώστε να καθίσταται απλούστερη και αποτελεσματικότερη. Στην ίδια κατηγορία εντάσσονται δράσεις για αναβάθμιση της επίσημης ιστοσελίδας του Δήμου, παρέχοντας ηλεκτρονικές υπηρεσίες και διάδραση με τους πολίτες.
- Διατμηματική συνεργασία με τη χρήση ομάδων εργασίας. Η συνεργασία αυτή θα απαλύνει τις αυστηρές κάθετες ιεραρχικές γραμμές και θα προάγει το διατμηματικό συντονισμό και επικοινωνία. Απαραίτητη κρίνεται η καλλιέργεια σχετικής συνεργατικής κουλτούρας.
- Συνέργεια του οργανισμού με τους «δρώντες» της πόλης (ομάδες συμφερόντων, επιχειρηματικό κόσμο, κ.λ.π.), ώστε να αποκτήσει εξωστρέφεια αλλά και να μη λειτουργεί αποκομμένος από το κοινωνικό – οικονομικό σύστημα στο οποίο είναι ενταγμένος. Αποτελεί σημαντικό παράγοντα συμμετοχής του Δήμου στην πραγματική κοινωνία και οργάνωσή του σύμφωνα με τις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες.
- Η καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας τέλος αποτελεί τη βάση για την αποδοχή κάθε μεταρρύθμισης. Σε ένα φορέα που εμφορείται από το νομικισμό, τη Γραφειοκρατία και την απόλυτη τυποποίηση διαδικασιών, η μεταστροφή σε ένα σύγχρονο οργανωτικό ευέλικτο μοντέλο απαιτεί χρονοβόρες διαδικασίες. Κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση όλου του προσωπικού του φορέα προς μια οργανωσιακή κουλτούρα που θέτει ρεαλιστικούς στόχους με τελικό αποδέκτη

τον πολίτη, προτεραιοποιεί δράσεις και ελέγχει συνεχώς την απόκλιση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις. Επιπλέον παρέχει κίνητρα και ενδυναμώνει το προσωπικό του ώστε να συμμετέχει ενεργά στο φορέα και όχι να αποτελεί ένα απλό εκτελεστικό όργανο.

Πίστευα παλιότερα πως το να διευθύνεις μια επιχείρηση είναι σαν να είσαι μαέστρος σε μια συμφωνική ορχήστρα. Αλλά δεν νομίζω πως είναι ακριβώς έτσι. Είναι μάλλον σαν τζαζ. Υπάρχει περισσότερος αυτοσχεδιασμός.

Warren Bennis, 1925-2014

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Ζαβλάνος, Μ. (1998) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις: Έλλην.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005) *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία;*. 1η επιμ. Αθήνα: Κριτική.
- Κόγκας, Δ. (2015) *Οργανωσιακή Θεωρία και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: www.isuu.com.
- Μάντζαρης, Γ. (2003) *Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Β. Γκιούρδας Εκδοτική.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (1994) *Οργανωτικός Σχεδιασμός στο πλαίσιο της Θεωρίας των Οργανώσεων*. Κομοτηνή: Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Μπουραντάς, Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις: Μπένου.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1991) *Θεωρία Οργάνωσης και Πρακτική*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστημιακές Παραδόσεις.

Ξενόγλωσση

- Bell, J. (1997) *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας*. Αθήνα: Gutenberg.
- Bennis, W. (1966) *Changing Organisations*. New York: Mc Graw - Hill.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1969) *The Management of Innovation. The Economic Journal*, 79(314), pp. 403-405.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006) *Diagnosing and changing organization culture*. Revised επιμ. San Francisco: Jossey-Bass.
- Daft, R. L. (2011) *Οργανωσιακή θεωρία και σχεδιασμός*. 8η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1998) *Organizational Behavior*. Cincinnati, O.H.: South-Western College.
- Kast, F. & Rosenzweig, J. (1973) *Contingency Views of Organization and Management*. Chicago: Science Research Associates.
- Likert, R. (1967) *The Human Organization*. New York: Mc Graw - Hill.

Madsen, D. (2016) *SWOT Analysis: A Management Fashion Perspective*, Norway: www.researchgate.net.

Quinn, R., Hildebrandt, H., Rogers, P. & Thompson, M. (1991) *A Competing Values Framework for analyzing presentational communications in management contexts*. *The Journal of Business Communication*, 28(3).

Robbins, S. (2000) *Managing Today*. 2.0 επιμ. San Diego: Prentice Hall.

Schein, E. (2004) *Organizational culture and leadership*. 3rd επιμ. San Francisco: Jossey-Bass.

Taylor, F. (1911) *Scientific Management*. New York: Harper and Row.

Yin, R. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.

Διαδικτυακές Πηγές

Best Value and Community Planning Committee (2015) <http://www.audit-scotland.gov.uk>. [Ηλεκτρονικό] Available at: http://www.audit-scotland.gov.uk/docs/best_value/2015/bv_150702_aberdeen_city_council.pdf [Πρόσβαση 1 12 2018].

Aberdeen City Council (2015) *Employee Code of Conduct*. Aberdeen

Aberdeen City Council (2016) *Aberdeen City Council Employee Information*. Aberdeen

Aberdeen City Council (2017) *Strategic Business Plan 2017 - 2018*. Aberdeen

Aberdeen City Council (2018^α) *Strategic Workforce Plan*. Aberdeen

Aberdeen City Council (2018^β) www.aberdeencity.gov.uk. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.aberdeencity.gov.uk/services/council-and-democracy/civic-information/lord-provost-aberdeen> [Πρόσβαση 15 11 2018].

Aberdeen City Council (2018^γ) *Powers Delegated To Officers*. Aberdeen

Aberdeen Local Development Plan (2017) <https://www.aberdeencity.gov.uk>. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.aberdeencity.gov.uk/services/planning-and-building/local-development-plan/aberdeen-local-development-plan> [Πρόσβαση 15 11 2018].

Bragg, S. (2018) <https://www.accountingtools.com>. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.accountingtools.com/articles/the-difference-between-direct-and-indirect-labor.html> [Πρόσβαση 14 11 2018].

Council Of Europe (2007) *Local Authority Competences in Europe*, Paris:
<https://rm.coe.int/1680746fbb>.

Council of European Municipalities (2017) *Local and regional government in Europe*, Paris: http://www.ccre.org/docs/Local_and_Regional_Government_in_Europe.EN.pdf.

Encyclopaedia Britannica (2018) *www.britannica.com*. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.britannica.com/place/Aberdeen-Scotland>
 [Πρόσβαση 26 11 2018].

Scottish Government (2018) *www.gov.scot.com*. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <https://www.gov.scot/policies/local-government/>
 [Πρόσβαση 26 11 2018].

Strategic Transformation Committee (2018) *Migration to transitional Target Operating structure*, Aberdeen, Scotland: Aberdeen City Council.

Γκέκας, Ρ. & Μήτσου, Κ. (2018) *Η Ευρωπαϊκή Τοπική Αυτοδιοίκηση, συγκριτικά στοιχεία και πολιτικές*, Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης & Αυτοδιοίκησης Α.Ε.

Δήμος Πειραιά (2015) *Πενταετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2015-2019*. Πειραιάς

Δήμος Πειραιά (2018) *www.piraeus.gov.gr*. [Ηλεκτρονικό]
 Available at: <http://piraeus.gov.gr/istoria-toudimou/>[Πρόσβαση 20 11 2018].

ΕΚΚΕ (1997) *Στοιχεία Μεθοδολογίας και Τεχνικών Κοινωνικής Έρευνας*.
 [Ηλεκτρονικό] Available at: <http://www.ekke.gr/publications/1403.pdf> [Πρόσβαση 12 11 2018].

Ελληνική Νομοθεσία

Σύνταγμα της Ελλάδος

Ν. 2690/1999 "Κύρωση Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας" (ΦΕΚ 45 Α/9-3-1999)

Ν. 3463/2010 "Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων" (ΦΕΚ 114 Α/8-6-2006)

Ν. 3852/2010 "Πρόγραμμα Καλλικράτης" (ΦΕΚ 87 Α/7-6-2010)

Ν. 1850/1989 "Σύνταγμα και Ευρωπαϊκός Χάρτης Τοπικής Αυτονομίας" (ΦΕΚ 144 Α/10-5-1989)

Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44 Α/11-2-2004)

Π.Δ. 50/2001 "Προσοντολόγιο" (Φ.Ε.Κ. 39 Α/5-3-2001)

- Ο.Ε.Υ. Δήμου Πειραιά (ΦΕΚ 2460B/3-11-2011)
- Ο.Ε.Υ. Δήμου Πειραιά (ΦΕΚ 3491 B/31-12-2012)
- Ο.Ε.Υ. Δήμου Πειραιά (ΦΕΚ 1654 B/4-7-2013)
- Ο.Ε.Υ. Δήμου Πειραιά (ΦΕΚ 2640 B/8-12-2015)
- Ο.Ε.Υ. Δήμου Πειραιά (ΦΕΚ 2913 B/24-8-2017)
- Ο.Ε.Υ. Δήμου Πειραιά (ΦΕΚ 3330 B/22-9-2017)
- Ο.Ε.Υ. Δήμου Πειραιά (ΦΕΚ 996 B/21-3-2018)

Βρετανική Νομοθεσία

- Νόμος Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σκωτία) του 1973
- Νόμος Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σκωτία) του 1994
- Νόμος Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Σκωτία) του 2004

Παράρτημα

Παράρτημα 1

Λίστα Ερωτήσεων

Ερώτηση 1: Υπάρχουν διαφορές μεταξύ της προβλεπόμενης στον ΟΕΥ οργανωτικής δομής των υπηρεσιών και της δομής που υφίσταται στην πράξη; Εάν ναι, που οφείλονται αυτές;

Ερώτηση 2: Παρατηρείτε επικαλύψεις μεταξύ των αρμοδιοτήτων των υπηρεσιών του Δήμου;

Ερώτηση 3: Είναι δυνατόν κάποιες οργανικές μονάδες ή συγκεκριμένες αρμοδιότητες να συγχωνευθούν ή να μεταφερθούν σε άλλη μονάδα - τμήμα, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας;

Ερώτηση 3: Πιστεύετε ότι είναι σκόπιμο να μειωθούν τα ιεραρχικά επίπεδα ελέγχου;

Ερώτηση 4: Αξιοποιούνται εναλλακτικοί τρόποι εργασίας (Επιτροπές, Συμβούλια, Ομάδες Εργασίας) που εκφεύγουν του τυπικού οργανογράμματος;

Ερώτηση 5: Οι κλάδοι / ειδικότητες και τα προσόντα του υπάρχοντος προσωπικού αντιστοιχούν στις απαιτήσεις των λειτουργιών του Δήμου; Υπάρχει ανάγκη για αλλαγή στη σύνθεση των κλάδων / ειδικοτήτων του προσωπικού;

Ερώτηση 6: Επαρκεί ποσοτικά το υφιστάμενο προσωπικό του Δήμου για :

- την κάλυψη των σημερινών αναγκών;
- την κάλυψη των μελλοντικών αναγκών;

Δεδομένης της ανάπτυξης που σχεδιάζεται στο δήμο;

Ερώτηση 7: Ποιες είναι οι συνήθεις ανάγκες στελέχωσης με έκτακτο προσωπικό; Για ποιες δραστηριότητες;

Ερώτηση 8: Πόσοι υπάλληλοι είναι χρήστες συστημάτων ΤΠΕ (Τεχνολογίας Πληροφορικής και Επικοινωνιών); Υπάρχει ανάγκη επιμόρφωσης του προσωπικού σε αυτό το πεδίο γνώσης;

Ερώτηση 9: Το οργανόγραμμα υπηρεσιών του Δήμου κατά τη γνώμη σας εξυπηρετεί τις ειδικές συνθήκες του Δήμου; (Το σημαντικότερο λιμάνι της χώρας, πόλος επενδύσεων – τουρισμού). Θα έπρεπε να υπάρχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες στο Δήμο επιφορτισμένες να αναλαμβάνουν οποιοδήποτε ζήτημα σχετίζεται με τις ειδικές αυτές συνθήκες;

Ερώτηση 10: Ποιές είναι πιστεύετε οι ευκαιρίες που δίνονται στο Δήμο από το εξωτερικό του περιβάλλον, ως προς τη βελτίωση της οργανωτικής του δομής αλλά και ποιές είναι οι απειλές με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπος;

Παράρτημα 2

Target Operating Model

ABERDEEN CITY COUNCIL

COMMITTEE Strategic Transformation Committee

DATE 9th February 2018

REPORT TITLE Migration to transitional Target Operating structure

REPORT NUMBER CG/18/020

DIRECTOR Steve Whyte

REPORT AUTHOR Morven Spalding

1. PURPOSE OF REPORT:-

1.1 The purpose of this report is to provide the Strategic Transformation Committee with the opportunities for change that have been identified as part of the move to the transitional Target Operating Structure.

1.2 The report also provides information on the proposed reduction of posts that relate to this.

2. RECOMMENDATION(S)

2.1 It is recommended that Committee:

i. Notes the instruction given to the Chief Executive to develop the Council's organisational design within the Target Operating Model and submit recommendations for change, as necessary, to the Strategic Transformation Committee;

ii. Approves the proposed FTE post reduction in accordance with section three of this report;

iii. Agree the financial savings to be realised through the reduction of FTE posts from the establishment will be £10,378 million for 2018/19;

iv. Agrees that, if approved, the proposal is reflected in the 2018/19 revenue budget;

v. Instructs the Chief Officer Finance to ring fence £11.5m of reserves, including capital receipts, to fund VSER costs, as indicated in the Council Financial Performance – Quarter 3 2017/18 report to Finance, Policy and Resources Committee on 1st February 2018;

vi. Notes that £0.3m will be set aside from the existing corporate training budget to fund retraining and redeployment costs;

vii. Instruct the Chief Executive to continue to offer VSER to employees, subject to the operational requirements of the Council and budgetary constraints.

viii. Notes that there will be full consultation with Trades Unions in respect of the proposed FTE post reduction and that the Employee Change Journey booklet, shown in appendix 1, will be issued to all staff.

3. BACKGROUND/MAIN ISSUES

Background

3.1 In agreeing a new Target Operating Model (TOM) in August 2017, the Council considered a range of drivers causing change in the public sector. These included:

- changing customer demand;
 - the availability, flexibility; capability and cost of staffing;
 - legislation such as the Community Empowerment Act, and proposed education reforms;
 - enabling and disrupting digital technologies;
 - Customer demands for the need to improve and consolidate operational processes;
- and - the financial challenges faced by local government.

3.2 Following approval of the Target Operating Model in August 2017, the Council in December 2017 approved the transitional TOM structure and instructed the Chief Executive to develop further the Council's organisational design in line with the themes

of early intervention; prevention; community empowerment and implementing the approved 'being digital' strategy.

3.3 Since then, a key focus has been on the alignment of services and staff posts to the agreed transitional TOM structure. All cost centres, services and staff posts have now been aligned to the appropriate part of the transitional TOM structure. Implementation and communication plans are being developed to migrate staff into the transitional TOM structure and adjust the relevant systems and processes.

Opportunities for Change

3.4 The Council is facing financial pressure over the coming years and staffing is one of the highest costs to the organisation. Accordingly, when implementing the transitional structure, opportunities to reduce service operating costs have been considered. It is also important that the transitional structure starts to move the organisation towards adhering to the approved design principles as part of the Target Operating Model.

3.5 Currently our organisational structure reflects the services and statutory duties we currently deliver. It is apparent that in bringing related activities together, it has exposed a level of duplication across the services. What is also apparent is the unstructured and complex hierarchical management structure across services, with at least five layers of management and more in some areas.

This is not consistent with the organisational and workforce design principles: 'Adaptive - the organisational design will be more flexible and less hierarchical thereby enabling resource to be moved to where it is needed' and 'Empowered and Accountable - a model of management that shifts from supervision to empowerment of staff'.

Opportunities have been identified to standardise and reduce management levels across services as the transitional structure is implemented.

3.6 As part of the alignment of services and posts to the transitional structure, an initial analysis of all clusters and service areas have been carried out to identify where there are opportunities for change. The output from this analysis was discussed with Heads of Services to ensure continuation of services as costs are reduced.

3.7 The opportunities for change are across many services within the clusters and were identified through:

Identifying inefficient management spans of control; □ Consolidation of teams leading to rationalisation as a result of duplication of activity; □ Economies of scales where similar activity is being consolidated within a single team; and □ New or amalgamated jobs resulting in a reduced need for the number of posts.

Reduction of Posts

3.8 Appropriate functional groupings, following the TOM design principles, eradication of duplication, consideration of span of control, as well as the introduction of digital processes, will inevitably lead to improvements in organisational efficiency which will reduce the resource required.

3.9 Migration to the transitional structure, and consideration of the opportunities for change, has identified a number of opportunities to reduce costs of service delivery. Further analysis of the opportunities is required; however at this stage the opportunities have identified a FTE post reduction up to 370 FTE posts. Included within this figure is the dis-establishment of 140 vacant posts.

3.10 The report is therefore asking for approval to reduce the number of FTE posts in the organization by up to 370 across the functions as outlined below:

3.11 The posts detailed will be realised from a total population of 4,113 posts. This population number excludes teacher and social worker posts.

3.12 To support this work, analysis of the staff data, posts and cost centres was undertaken. All staff and post data has been sourced from the PSe system and all cost centre data sourced from the efinancials system. This has presented a much clearer understanding of the organisational structure, the relationships within it and the composition of our workforce, which in turn provides more robust data in the below categories to inform the migration to the transitional structure and to support the opportunities for change.

- Vacant budgeted FTE posts
- Agency usage
- Secondments and fixed term
- Higher Graded Duties
- Non supported VS/ER

The analysis of categories above will be used to reduce the impact on staff in post as post numbers are reduced.

HR Approach

3.13 As the Council migrates to the transitional structure and implement the opportunities for change, the above data will be analysed further and used to help realise the post reductions by firstly looking at the viability of:

Disestablishing vacant posts where they have been vacant for a period of time; Stopping the use of agency, where practical, and redistribute the work; Stopping secondment and higher graded duty arrangements, where appropriate, and fill the post with displaced staff if the post is still required; Review of fixed term contracts and, where possible, dis-establish, whereby the task justifying the fixed term is no longer required; and Reconsideration of non-supported VS/ER applications and the potential use of bumped redundancy where appropriate.

3.14 If, after the above has been considered, the required reduction in posts has not been realised, the Council will use fair and appropriate processes of selection and/or matching, following consultation with Trades Unions in accordance with Council policy.

3.15 In the situation where an employee is displaced at this stage, it will be managed via redeployment processes. A number of potential redeployment options are outlined in the Employee Change Journey booklet attached in appendix one for information.

Communications and Engagement

3.16 It is recognised that change of this nature will cause uncertainty and anxiety in staff. In mitigation of this a comprehensive communication and engagement plan is being developed to ensure staff and managers are kept informed and involved throughout the process.

3.17 Following the decision of committee, communication and engagement will increase at pace starting on the 12th February through a series of events with management, employee representatives and trades unions. Managers will also be provided with a briefing pack to outline their responsibilities throughout the transition

process and to support them in cascading messages to their teams. They will also be kept informed and involved through the senior manager network.

3.18 Following the week of 12th February, the next phase of the Building the Council of the Future events programme will begin to ensure staff are aware of the approach and steps being taken through the transition period.

3.19 Complementing the events outlined above, communication channels will include, but will not be limited to: a website dedicated to Transformation; a Transformation newsletter for those without ready access to computers; an employee communication network with representatives from all services to ensure key messages are communicated direct to staff and provide a means of ensuring their views and feelings are taken into account; and alternative methods by which employees can submit their questions, views and feedback

3.20 Communication and consultation with Trades Union representatives will continue throughout the process in accordance with the Council's Consultation Protocol.

3.21 Information sharing and engagement with partner organisations and with customers will continue as necessary as part of the plans.

4. FINANCIAL IMPLICATIONS

4.1 The table below indicates the savings that will be realised through the reduction in posts from the establishment, both through the opportunities for change and the removal of vacancies. The calculations are based on an average salary as indicated in the table:

4.2 To give appropriate time to implement the interim transitional structure, including the opportunities for change, the benefits realised in 2018/19 are part year savings, as shown in the table, because the full merge to the transitional structure will not be in place by the start of the next financial year.

4.3 Subject to operational requirements and budgetary constraints, the Council's VSER scheme has been and continues to be open to staff. It is essential that the case put forward to allow an employee to leave the organisation takes cognisance of both the cost and benefits arising, such that the longer term benefits outweigh the short term cost.

4.4 Based on 166 FTE, the average cost per FTE for the VSER cases agreed to date in 2017/18 is £49,900, Using this average cost, should the 230 Opportunities for Change posts referred to above translate to VSER, this would cost the Council £11.5m. It is recommended that monies be ring fenced from reserves, including capital receipts, to fund these costs.

4.5 Using the same basis as 4.4 above, the average saving per FTE in full year salary including on costs is £39,200. Whilst this is less than the average cost it is important to recognise that the benefit in terms of ongoing revenue savings is realised relatively quickly.

4.6 An assumed number of FTE and average saving per FTE has been used to arrive at the benefits which can be realised in 2018/19. Although the average saving per FTE post in 2017/18 is £39,200, a prudent approach has been taken in using an average salary saving of £35k, recognising the composition of posts and salary across the Council. It is important to be flexible, as migration to the transitional structure continues, such that the composition and level of FTE reduction may vary from that stated above whilst still achieving the same level of financial benefits.

4.7 Opportunities for Change encompass redeployment options which may require retraining to be undertaken. To facilitate this £0.3m will be set aside from the existing corporate training budget.

5. LEGAL IMPLICATIONS

5.1 In implementing the Target Operating Model the Council must continue to comply with its statutory obligations as a local authority employer and with relevant Council policies in respect of the changes impacting Council staff. If approved by Committee, the budgetary implications will be intimated to the London Stock Exchange.

6. MANAGEMENT OF RISK

6.1 The Corporate Risk Register includes risks in relation to Transformation.

Risk that Transformation does not deliver the required outcomes - a long-term risk with the highest potential impact in terms of ability to deliver essential services, meet statutory obligations and deliver the budget savings.

Risk that Business as Usual (BAU) activities are significantly compromised during the transition to the interim functional structure - the risk reflects the transition to new structures and processes over the coming months and the potential impacts on core business. To mitigate this risk a robust governance structure has been implemented and during transition BAU performance will be monitored and reported into appropriate governance arrangements.

6.2 The corporate risks above include a significant impact on staff therefore an additional risk to the report is outlined below.

Employee - in implementing organisational change such as the move to the transitional structure, there may be a risk of staff feeling unsettled. In mitigation of this all staff will continue to be included and engaged in the process, as outlined in the report.

The Corporate Risk Register is reviewed at each meeting of the Corporate Management Team (Stewardship).

7. IMPACT SECTION

7.1 The primary objective of the Target Operating model and the Transformation Portfolio is to ensure that Aberdeen City Council is fit for purpose to deliver its agreed priority outcomes for the city, its citizens and communities. These outcomes are expressed through the Local Outcome Improvement Plan and the Strategic Business Plan under the themes:-

- Economy
- People
- Place
- Technology

7.2 Impact on staff The transitional Target Operating structure represents significant change from the existing model. As part of this transition all services and staff posts have been aligned to the transitional structure and staff will, of course, be interested in what the changes will mean for them individually in terms of their role, responsibilities and ways of working. A reduction in posts across the organisation will have an impact on staff. Measures outlined in the report will reduce the potential impact, however if those measures are not successful in realising the reduction required, the approach

outlined in the report and appendix to the report will be followed, enabling a voluntary approach to FTE post reduction.

An EHRIA has been completed and will be continually reviewed and updated as we implement the transitional structure.

Staff will be fully involved through the continuing development and implementation of the transitional structure. To support this, the transformation governance structure includes a Communication and Engagement Board and a Communications Network.

8. BACKGROUND PAPERS

None

APPENDICES

Employee Change Journey booklet

10. REPORT AUTHOR DETAILS

Name: David Leslie

Job title: Service Manager (PMO)

Email address: dleslie@aberdeencity.gov.uk

Phone number: 01224 522772

HEAD OF SERVICE DETAILS

Name: Morven Spalding

Job title: Interim Head of HR

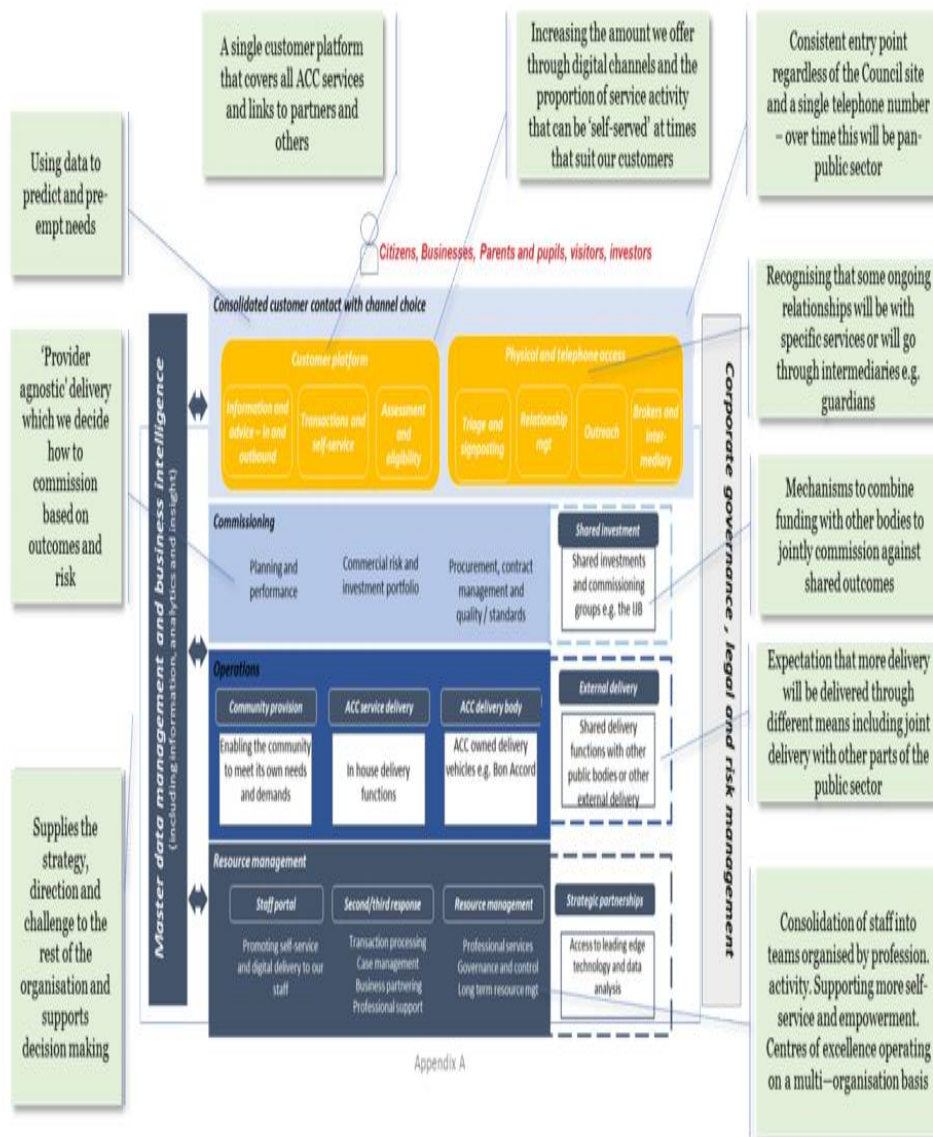
Email address: mspalding@aberdeencity.gov.uk

Phone number: 01224 523843

Παράρτημα 3

Balanced Scorecard T.O.M.

Π 3: Balanced Scorecard T.O.M.



Πηγή: Strategic Transformation Committee, 2017

Παράρτημα 4

Προσωπικό Δήμου Αμπερντίν ανά φύλο

Π 4: Σύσταση Προσωπικού Δήμου Αμπερντίν

ACC Workforce Composition Data & Analysis

Data:

Council Workforce - composition of employees (at January 2016 (for calendar year 2015) and at January 2017 (for calendar year 2016))

Employees in Post by Gender

Gender	2015		2016	
	Numbers	%	Numbers	%
Female	5719	68.8	5724	68.8
Male	2594	31.2	2594	31.2
Total	-	100	-	100

Πηγή: Aberdeen City Council, 2016

Παράρτημα 5

Ηλικιακή Σύσταση Προσωπικού Δήμου Αμπερντίν

Π 5: Ηλικιακή σύσταση προσωπικού Δήμου Αμπερντίν

Employees in Post by Age

AGE	2015		2016	
	Numbers	%	Numbers	%
Under 20	37	0.4	32	0.4
20-29	1191	14.3	1159	13.9
30-39	1774	21.3	1777	21.4
40-49	1942	23.4	1936	23.3
50-59	2352	28.4	2350	28.2
60+	1017	12.2	1064	12.8
Total	-	100	-	100

Πηγή: Aberdeen City Council, 2016

Παράρτημα 6

Προσωπικό Δήμου Αμπερντίν με αναπηρία

Π 6: Πίνακας Υπαλλήλων με αναπηρία Δήμου Αμπερντίν

Employees in Post by Disability

Disability	2015		2016	
	Numbers	%	Numbers	%
Yes	242	2.9	245	2.9
No	5367	64.6	5424	65.3
Not Completed	1979	23.8	1931	23.2
Prefer Not to Answer	725	8.7	718	8.6
Total	-	100	-	100

Πηγή: Aberdeen City Council, 2016

Παράρτημα 7

Κατηγοριοποίηση υπαλλήλων Δήμου Αμπερντίν ανάλογα με τη σεξουαλική προτίμηση

Π 7: Κατηγοριοποίηση υπαλλήλων Δήμου Αμπερντίν ανάλογα με τη σεξουαλική προτίμηση

Employees in Post by Sexual Orientation

Sexual Orientation	2015		2016	
	Numbers	%	Numbers	%
Bisexual	20	0.2	20	0.2
Gay	52	0.6	52	0.6
Heterosexual/Straight	5022	60.4	5080	61.1
Lesbian	23	0.3	23	0.3
Other	'Under 5'	0.0	0	0.0
Not Completed	2632	31.7	2578	31.0
Prefer Not to Answer	562	6.8	565	6.8
Total	-	100	-	100

Πηγή: Aberdeen City Council, 2016

Παράρτημα 8

Κατηγοριοποίηση υπαλλήλων Δήμου Αμπερντίν ανάλογα τη φυλετική ταυτότητα

Π 8: Κατηγοριοποίηση υπαλλήλων Δήμου Αμπερντίν ανάλογα με τη φυλετική ταυτότητα

Employees in Post by Gender Identity

Gender Identity*	2015		2016	
	Numbers	%	Numbers	%
Yes	8	0.1	8	0.1
No	5525	66.5	5582	67.1
Not Completed	2620	31.5	2570	30.9
Prefer Not to Answer	160	1.9	158	1.9
Total	-	100	-	100

* identifying as a transgender person or trans person

Πηγή: Aberdeen City Council, 2016

Παράρτημα 9

Κώδικας Δεοντολογίας Υπαλλήλων Δήμου Αμπερντίν



ABERDEEN

CITY COUNCIL

**Employee
Code of Conduct**

EMPLOYEE CODE OF CONDUCT

CONTENTS

1. INTRODUCTION.....	3
2. THE SEVEN PRINCIPLES OF PUBLIC LIFE.....	4
3. EQUALITIES.....	5
4. CONFLICTS OF INTEREST.....	5
5. DECLARING OFFERS OF HOSPITALITY OR GIFTS.....	6
6. POLITICAL NEUTRALITY.....	8

7. OTHER CONSIDERATIONS.....	8
8. YOUR RIGHTS AS AN EMPLOYEE	9
9. OTHER INFORMATION SOURCES.....	10

1.0 INTRODUCTION

1.1 The public expects a high standard of conduct from all local government employees across Scotland and the purpose of this Code of Conduct is to set out the standards of conduct the Council and the public expect from employees and to do this unambiguously. The Council understands that the vast majority of its staff meets and exceeds the expected standards every working day. However, it is important for your protection and for that of the Council to ensure the required standards are clearly and simply set out.

1.2 This Code is based on the recommendations of the Nolan Committee on Standards of Conduct in Public Life and reflects the Council's values as detailed below and the behaviours expected of employees, which can be found on the Zone. There is also a national Code of Conduct for Councillors approved by the Scottish Government and enforced through the Standards Commission for Scotland.

1.3 The six Council values that the Code supports are:

1. Ensuring total commitment to customer care
 2. Fostering a workforce where every employee is valued and given the opportunity to play a full part
 3. Raising performance to a higher standard
 4. Delivering modern, effective, efficient and accessible services to the people of Aberdeen
 5. Providing strategic leadership for the community
 6. Actively using community engagement

1.4 This Code of Conduct applies to all staff employed by the Council and represents the Code of Conduct referred to in your contract of employment. Where employees have a professional Code of Conduct such as those published by the Scottish Social

Services Council or the General Teaching Council this Code applies in addition to those professional codes.

1.5 This Code is not designed to provide a large amount of detail and cannot cover every situation. Much of the detail is provided in other Council policies, guidance notes or in some other form. Where employees are unsure or cannot locate the relevant guidance, they are encouraged to ask their line manager for assistance or advice.

1.6 This Code is also not designed to pinpoint areas where disciplinary action will apply or areas employees are expected to undertake in relation to their work performance.

1.7 Notwithstanding 1.6, as this Code sets out the standards of behaviour expected of Council staff it must also be made clear that breaches of these standards, in effect breaches of the Code of Conduct, could themselves result in disciplinary proceedings.

1.8 This Code is also not designed to govern interactions between elected members and staff. The Council has a Code of Conduct for working with Councillors which can be found on the Zone. This should be read in conjunction with the ‘Protocol for Relations between Councillors and Employees in Scottish Councils’ which forms part of the National Code of Conduct for Councillors, approved by the Scottish Parliament in 2003. The Code of Conduct for elected members can also be found on the Zone.

1.9 A list of Council information locations employees may wish to consider is provided in Section 9 at the end of this Code.

1.10 ‘The Seven Principles of Public Life’ identified by the Nolan Committee on standards in public life are listed below, but are altered slightly to place them in a local government context.

2.0 THE SEVEN PRINCIPLES OF PUBLIC LIFE

A. Selflessness You should not make decisions that will result in any financial or other benefit to yourself, your family, or your friends. Decisions should be based solely on the council’s best interests.

B. Integrity You should not place yourself under any financial or other obligation to an individual or an organisation that might influence you in your work with the council.

C. Objectivity Decisions you make in the course of your work with the Council, including making appointments, awarding contracts, or recommending individuals for rewards or benefits, must be based solely on merit.

D. Accountability You are accountable to the Council as your employer, and the Council is accountable to the public.

E. Openness You should be as open as possible in all decisions and actions you take. You should give reasons for your decisions and should not restrict information unless it is clearly required by Council policy or by the law.

F. Honesty You have a duty to declare any private interests that might affect your work with the council.

G. Leadership We can all display leadership in our working lives. All staff can act as leaders within their unit, section, team or service. It is up to each of us to lead ourselves and others in the daily task of providing the best possible service to the citizens of Aberdeen. If you are a manager, you shoulder extra

responsibility for demonstrating inspiring leadership that motivates your staff by example.

2.1 General employee's duty

The general standards highlighted above underpin the way each employee of the Council conducts his or herself during the undertaking of their work. All staff are ambassadors for the Council, their service and their profession and are expected to act in accordance with that responsibility. Employees are required to always do their best in their jobs and to always act to protect the interests of the Council. Employees are expected to carry out all proper instructions and observe the rules, policies and procedures laid down to ensure efficient working and to secure the safety of themselves and others.

3.0 EQUALITIES

3.1 Employees are required to familiarise themselves with the Council's Diversity & Equality policy which sets out the following vision for equalities in the Council:

“We are committed to adhering to the General Duty on public authorities contained in the Equality Act 2010. This is to have due regard when carrying out public functions to the need to eliminate unlawful discrimination, harassment and victimisation, advance equality of opportunity and foster good relations with regard to eight of the nine protected characteristics detailed in the Act - Age, Disability, Gender Reassignment, Pregnancy and Maternity, Race, Religion or Belief, Sex and Sexual Orientation. For Marriage and Civil Partnerships the duty is to eliminate unlawful discrimination only. This applies to the Council as an employer, service provider and in relation to any partnership working as well as in our public duties. We are also committed to adhering to the Specific Duties on public authorities as set by Scottish Ministers to enable the better performance of the General Duty.

We will create a culture that values all the differences that employees and communities bring, and which values openness, fairness, transparency and reward and recognition based on ability and achievement only.

We will continually strive to maintain an environment in which people from all backgrounds can live and work together harmoniously by challenging unlawful or unfair discrimination, prejudice, stereotyping, harassment and undignified and disrespectful behaviour.

We want everyone in Aberdeen to have an equal opportunity to work, learn and live free from discrimination and victimisation, including those who experience poverty and social disadvantage.”

3.2 Employees at all levels are expected to work towards that vision at all times.

4.0 CONFLICTS OF INTEREST 4.1 As an employee of Aberdeen City Council, you must not allow any private interest to influence your decisions.

4.2 You must not use your position to further your own interests or the interests of others who do not have a right to benefit under the Council’s policies.

4.3 You must not involve yourself in any decision on allocation of Council services or resources from which you or your family might benefit (e.g. allocation of council housing or assessment of housing benefit, or processing a planning application). You must refer such matters to your line manager immediately.

4.4 Any private interest you have relating to the work of the Council must be declared to your line manager. The interest may be a financial one for you; one that a member of the public might reasonably think could influence your judgement; or a financial interest that close family members or people living in your household have in the work of the Council.

4.5 If you are a member of an organisation or club, and membership might result in conflict of interests in relation to any aspect of your work with the council, you must declare this membership to your line manager.

4.6 If you are a member of a Community Council and an issue arises that might result in a conflict of interest with your job role in the Council, you are required to withdraw from any discussion or involvement in that particular issue at the Community Council. If you are in any doubt about whether a conflict of interest might apply, you are required to discuss this with your Service Manager in advance.

4.7 You must not use your position as an employee of the Council to lobby or attempt to unduly influence any elected member on any issue that is personal to you as a resident of Aberdeen or any issue relevant to your employment by the Council.

4.8 You must not engage in outside employment/activities that would conflict with your Council duties or affect your ability to perform your duties. Standing Order 50(1) governs other paid employment and decisions on employees wishing to take employment outside the Council are subject to it.

5.0 DECLARING OFFERS OF HOSPITALITY OR GIFTS

5.1 Guidance on appropriate action You are personally responsible for all decisions relating to any offers of gifts or hospitality that you receive in the course of your employment. If in doubt as to the proper course of action to take, you should seek the advice of your line manager. However, it must be stressed that responsibility for any decision to accept an offer remains with yourself, even where you receive advice or authorisation to accept.

5.2 General Rules The Code of Conduct adopted by the Council for its employees provides the following general approach: you should treat all offers of gifts or hospitality with caution; where you receive any offers of hospitality or gifts, you should

be sensitive to the timing of decisions, which affect the provider of the offer, e.g. during the tendering process for letting contracts or processing an application for a council service such as planning, licensing or housing; you should reject any offer where it might be seen as an intention to influence you in the discharge of your duties; you should accept an offer only if you feel that by doing so you can comply with these guidelines. If you feel that an offer should not be accepted, or that you have any doubt that it should be accepted, you should err on the side of caution and refuse the offer; Where you decline an offer of hospitality or a gift, you should do so courteously and inform the offerer of the procedures and standards operating within the Council.

5.3 Guidance - Offers of Hospitality Offers of hospitality may be extended to Council employees for a variety of reasons and whether such offers should be accepted will depend on a number of different factors. You should not accept offers of hospitality unless you can answer “Yes” to the following questions: “Can I justify this?” “Can I be sure I will not be subject to legitimate criticism?”

If you are in any doubt, you should seek the advice of your line manager.

You must follow the Council’s policy and guidance on declaring offers of hospitality, and the current procedures for having any offers authorised (under 5.10.2 of the financial procedures)

You should only accept an offer of hospitality if there is a genuine need for you to participate in the event, to impart information or represent the Council in the community.

5.4 Guidance - Offers of Gifts Similar considerations apply to dealing with the receipt of gifts. These may vary from items of token value where it would be churlish to refuse them, to items of significant value where the impression could be given that the offer is made either to influence your judgement or to reward you for services supplied or to be supplied to the offerer.

In general, only small gifts of token or low value (£30 or less), such as pens, diaries or calendars, may be accepted. You must follow the Council’s policy and guidance on declaring offers of gifts, and the current procedures for having any offers authorised (under 5.10.2 of the financial procedures).

5.5 Declaring/Accepting Offers of Gifts and Hospitality You must declare to your line manager all offers of hospitality or gifts (other than token gifts) and have them recorded in the register of gifts and hospitality.

5.6 Corruption and Bribery It is important that you understand that it is a criminal offence for you corruptly to receive any gift, loan, fee, reward or advantage for doing or not doing anything, or for showing favour or disfavour to any person, in the course of your work with the Council. In addition, the provisions of the Bribery Act 2010 must be adhered to by employees at all times and in all respects. The Council will view any allegations of bribery as a matter of gross misconduct and if founded the employee can expect to be dismissed from employment.

6.0 POLITICAL NEUTRALITY

6.1 The public expects you to carry out your duties in a politically neutral way, and this must be respected by councillors. This principle is underlined in the Protocol for Relations Between Councillors and Employees in Scottish Councils and applies to all employees. The political activities of a small number of employees are restricted by law. Those of you holding such politically restricted posts will have been notified individually in writing confirming the restrictions, which apply to your post. Advice on which posts are politically restricted and the restrictions applying to them is available from Human Resources.

6.2 You must serve the Council and all councillors, regardless of their political outlook. The Chief Executive and senior officers have ultimate responsibility to help to ensure that the policies of the Council are implemented. This principle of equality of service to all councillors is also emphasised in the Protocol for Relations Between Councillors and Employees in Scottish Councils and applies to all employees.

6.3 You are required to implement the policies of the Council irrespective of your personal views.

6.4 If you are asked by a councillor to provide assistance with a matter which is clearly party political or which does not have a clear link with the work of the Council, you should politely refuse and inform the councillor that you are referring the matter to your line manager.

7.0 OTHER CONSIDERATIONS

7.1 Appointment of Staff If it is part of your job to participate in or advise on the appointment of staff, suppliers or consultants you should not allow any personal or other preference to influence your judgement. Instead, you should work within the set down rules/processes/procedures for the selection that will best serve the Council in accordance with policy requirements. You must not canvass the support of colleagues for any particular candidate and should resist and report any attempt by others to canvass your support.

7.2 Council property All property provided to you to do your job by the Council remains the property of the Council and must only be used for Council work. It is your responsibility to look after Council property as carefully as possible. 7.3 Allowances You must observe carefully the Council's rules for claiming allowances for performing approved duties and for the repayment of expenses incurred for travel/subsistence while doing business on the Council's behalf.

7.4 ICT Security The Council recognises the benefits of Information and Communications Technology ('ICT') and encourages the use of ICT equipment, systems and services in all aspects of its business. While email, the Zone intranet and the Internet are essential workplace tools, allowing employees unlimited access to these and other systems carries risks for employers.

The Council has therefore developed an ICT Acceptable Use Policy (ICT AUP) to set standards and provide users with clear instruction and guidance on what constitutes acceptable and unacceptable use. It is every ICT user's responsibility to ensure they remain compliant with the ICT AUP. The ICT AUP can be found on the Zone but if employees have any concerns they are encouraged to speak to their line manager.

7.5 After Leaving Employment Should you leave the Council for any reason either voluntarily or involuntarily you must return any property provided to you to undertake your job and ensure that any documents, data or any other information relating to your job at the Council is returned. You must not take any documents or data with you when you leave the Council.

7.6 Confidential information During the course of your work, you are likely to have access to information that is private and confidential. You must ensure that such

information is only made available to those who need to know it in carrying out Council work and that it is never disclosed to anyone else. Never give out confidential information over the phone unless the caller is known to you and is authorised to have access to the information. It is a breach of trust to use confidential information for personal advantage or the advantage of anyone known to you. Or to make unauthorised comment on the Council's business which may bring the Council into disrepute.

Detailed information about Data Protection and Freedom of Information can be found on the Zone or if you have any doubts, employees are encouraged to check with their line manager.

7.7 Balancing Rights and Responsibilities

Citizens have the right to participate in the public life of our community. Employees have a responsibility to the Council as their employer and to all those they come into contact with in the course of their employment. Employees must take account of both their rights and responsibilities when interacting with others, including at times when they are not working. It is unacceptable to make, publish or post defamatory or generally unacceptable comments, views or information about the Council, its employees, clients or customers (including school pupils) in any medium including social networking sites. In addition, it is also unacceptable to publish any photographs of clients or customers in same without first obtaining formal permission. This applies even when you are at home on your own computer or using another electronic device. Guidance for employees on the use of social media is available on the Zone.

7.8 Further Information Employees are encouraged to familiarise themselves with those policies, procedures and standing orders relevant to their work to ensure they fulfill their duty to work within the boundaries of those frameworks. Most information can be found on the Zone but if employees cannot find the information they require, they should ask their line manager.

8.0 YOUR RIGHTS AS AN EMPLOYEE

8.1 Public Statements As a citizen, you are entitled to express your views about the Council, provided you do not communicate publicly about your areas of professional responsibility and do not make use of any private information gained through your work with the Council. Nevertheless, you must not, in your work capacity, criticise the

Council either through the media or at a public meeting or in any written communication with members of the public. You should also not make any comments in any media about your employment with the Council. Any views you wish to express on a Council policy issue or decision must be made as a resident of Aberdeen and not as an employee of the Council.

8.2 Access to your councillor As a citizen, you are entitled to raise with your councillor any complaint, which you have about the services of the Council. If your complaint concerns any aspect of your work with the Council, however, you must make use of the Council's grievance procedures.

8.3 Fair and Reasonable Treatment at Work You are entitled to expect fair and reasonable treatment from your colleagues, managers and from councillors. If you feel that you have been unfairly treated or have been discriminated against, you are entitled to make use of the appropriate council procedures.

9.0 OTHER INFORMATION SOURCES

Aberdeen City Council HR Policies

Aberdeen City Council Customer Service Standards

Guidance on paid employment outside the Council

Guidance on contacts with the media

Guidance on the personal use of Council equipment and resources

ICT Acceptable Use Policy

The Joint Procurement Unit

The Freedom of Information (Scotland) Act 2002

Data Protection

Local Government (Access to Information) Act 1985 Summary of Rights of the Public

List of Standing Orders

Social Media guidance for employees



Ε.Π.
**ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ
ΔΗΜΟΣΙΟΥ
ΤΟΜΕΑ**
ΣΜΕΤ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ)

Πειραιώς 211, ΤΚ 177 78, Τάυρος

τηλ: 2131306349 , fax: 2131306479

www.ekdd.gr