Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ

Ζωή Λεοντακιανάκου

Επιβλέπων: Ανδρέας Αλεξόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2022

University of West Attica
School of Administration, Economic, and Social Sciences
Department of Accounting & Finance
M.Sc. in Public Economics and Policy

STRATEGIC PLANNING IN THE PUBLIC ADMINISTRATION – THE CASE OF THE MUNICIPALITY OF PERISTERI

Zoe Leodakianakou, R.N.: 19017

Supervisor: Andreas Alexopoulos , Assistant Professor, University of West Attica, Department of Accounting and Finance

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance of the University of West Attica in partial fulfillment of the requirements for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Egaleo, Greece, 2021

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής

Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την ……..

Α/Α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1)	ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	Andreas Alexopoulos Digitally signed by Andreas Alexopoulos Date: 2022.04.05 16:04:59 +03'00'
2)	ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	Alina-Barbara Hyz Digitally signed by Alina-Barbara Hyz Date: 2022.04.07 17:18:54 +03'00'
3)	ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΣΤΡΟΜΠΛΟΣ	ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΕΛΣΤΑΤ	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Ζωή Λεοντακιανάκου του Βασιλείου με αριθμό μητρώου 19017 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών **«Δημόσια Οικονομική και Πολιτική»** του Τμήματος «Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής» της Σχολής «Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι …… και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα

Ζωή Λεοντακιανάκου/
Κοινωνιολόγος

*** Όνομα Επώνυμο/Ιδιότητα**
Ψηφιακή Υπογραφή

*** Ψηφιακή υπογραφή του επιβλέποντος αν έχει ζητηθεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για κάποιο χρονικό διάστημα.**

Στη μητέρα μου και το γιό μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους

Στη μνήμη του πατέρα μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, για την υποστήριξη, την αμεσότητα και το ενδιαφέρον που επέδειξε κατά την επίβλεψη της συγγραφής της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης, τον τ. Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος, Καθηγητή κ. Θεόδωρο Παπαηλία αφενός για τις τόσο σημαντικές γνώσεις που μου μετέδωσε, αφετέρου δε για την υποστήριξή του στις οικογενειακές δυσκολίες οι οποίες μου παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Με την ηθική συμπαράστασή του κατάφερα να μην αφήσω τον δύσκολο αυτό αγώνα.

Ακόμη, ευχαριστώ τους εξαίρετους καθηγητές μου για τη συμβολή τους στην απόκτηση σπουδαίων γνώσεων και εμπειριών, οι οποίες θα με καθοδηγούν εφεξής στην επαγγελματική μου πορεία και όχι μόνο.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στο Δήμαρχο Περιστερίου κύριο Ανδρέα Παχατουρίδη για τα είκοσι περίπου χρόνια αγαστής συνεργασίας που έχουμε.

Ευχαριστώ θερμά τη Γενική Γραμματέα του Δήμου Περιστερίου κυρία Κωνσταντίνα Τσόγκα για την άδεια που μου έδωσε να πραγματοποιήσω την έρευνά μου στο Δήμο όπου εργάζομαι, την Αντιδήμαρχο - Περιβάλλοντος και Ποιότητας Ζωής, Χρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων, Ισότητας και Πολιτικής Προστασίας του Δήμου Περιστερίου, κυρία Μαρία Τσιώτα – Μάρκου, καθώς και τη συνάδελφο Χρυσούλα Χρονοπούλου, Προϊσταμένη του Τμήματος Προγραμματισμού, Αποτελεσματικότητας και Ανάπτυξης του Δήμου Περιστερίου, οι οποίες με μεγάλη προθυμία και ενδιαφέρον απάντησαν στις ερωτήσεις των συνεντεύξεων διαθέτοντας τον πολύτιμο χρόνο τους. Τέλος, ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους διευθυντές και προϊστάμενους οι οποίοι με μεγάλο ενδιαφέρον απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνάς μου.

Στρατηγικός Σχεδιασμός στη Δημόσια Διοίκηση – Η περίπτωση του Δήμου Περιστερίου

Περίληψη

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι μια ερευνητική πρόταση η οποία στοχεύει να μελετήσει την εφαρμογή δυο βασικών στοιχείων του στρατηγικού μάνατζμεντ: το Στρατηγικό Σχεδιασμό και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ βαθμού, το Δήμο Περιστερίου.

Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθεί το κατά πόσο έπειτα από δεκαπέντε χρόνια θεσμικής υποχρέωσης, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι απλά ένα στρατηγικό πλάνο που πρέπει υποχρεωτικά να γίνει ή αποτελεί έναν ουσιαστικό στρατηγικό σχεδιασμό, ο οποίος συνδέεται εν γένη με το στρατηγικό μάνατζμεντ του συγκεκριμένου φορέα. Είναι μια διαδικασία που γίνεται λόγω υποχρέωσης ή έχει όντως ενσωματωθεί στην κουλτούρα του Δήμου; Η κατάρτιση στη συνέχεια του Επιχειρησιακού Προγράμματος συνεπάγεται και την υλοποίησή του; Και τέλος, οι μετρήσιμοι δείκτες που χρησιμοποιούνται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα αξιολογούνται ούτως ώστε ο συγκεκριμένος οργανισμός να εκτιμήσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και να σχεδιάσει τα επόμενα βήματα της πορείας του;

Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και την ανάλυση της μελέτης περίπτωσης σε συνδυασμό με την πρωτογενή έρευνα που πραγματοποιήθηκε, καταλήξαμε σε σημαντικά συμπεράσματα για το Στρατηγικό Σχεδιασμό στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη χώρα μας.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγικός Σχεδιασμός, Επιχειρησιακό Σχέδιο, Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Δήμος Περιστερίου.

Strategic Planning – The case of the Municipality of Peristeri

Abstract

This paper is a research proposal that aims to study the implementation of two basic elements of strategic management: Strategic Planning and Business Plan in a Local Government Organization, the Municipality of Peristeri.

Specifically, it will be explored whether after fifteen years of institutional commitment, strategic planning is simply a strategic plan that must be done or is an essential strategic planning, which is linked to the strategic management of that organization? Is it a process that is done out of obligation or is it really embedded in its culture? Does the subsequent preparation of the Business Plan imply its implementation? And finally, are the measurable indicators used in the Business Plan evaluated so that the specific organization can assess the situation in which it is and plan the next steps of its course?

Through the literature review and the analysis of the case study in combination with the primary research that was carried out, we came to important conclusions for the Strategic Planning in the Local Government Organizations in our country.

Keywords: Strategic Planning, Business Plan, Strategic Management, New Public Management, Municipality of Peristeri.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ευχαριστίες xi
Περίληψη xiii
Abstract xv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ xvii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 3
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ . 3
1.1.Ιστορική αναδρομή 3
Ορισμοί Στρατηγικής 5
1.2.1. Ο όρος Στρατηγικός Σχεδιασμός 6
1.2.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα 8
1.2.3. Ο όρος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ» 8
1.2.4. Ο όρος Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 11
ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ 11
2.1. Θεωρίες για το Δημόσιο Στρατηγικό Μάνατζμεντ 11
2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Δημόσιους Οργανισμούς 12
2.3. Δημόσιο μάνατζμεντ και στοχοθεσία 13
2.3.1. Εμπόδια Διοίκησης Μέσω Στόχων (ΔΜΣ) 15
2.4. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα 16
2.4.1. Η ανάλυση SWOT 17
2.4.2. PESTEL: Ένα ισχυρό συμπλήρωμα του SWOT 18
2.3.5. Ολοκλήρωση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού 20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 22
ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ 22
3.1. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα 22
3.2. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα 23
3.3. Η Διοίκηση Μέσω Στόχων στο ελληνικό δημόσιο 24
3.4. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού 24
3.4.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επιχειρησιακό Πρόγραμμα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού στην Ελλάδα 27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 30
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΔΗΜΟΣ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ – ΤΕΤΡΑΕΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ 30
4.1. Χαρακτηριστικά του Δήμου 30
4.1.1 Γεωγραφικά, διοικητικά και αναπτυξιακά χαρακτηριστικά 30
4.1.2 Γενικά δημογραφικά χαρακτηριστικά 31
4.1.3. Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός. 33

4.1.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό 38
4.1.5. Ηλικιακή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Περιστερίου 39
4.2. Το όραμα και οι αρχές του Δήμου Περιστερίου 40
4.2. SWOT Ανάλυση της περιοχής του Δήμου Περιστερίου 41
4.3. Η στρατηγική του Δήμου Περιστερίου 43
4.3.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός 2020 -2023 Δήμου Περιστερίου 44
4.3.2. Η σύσταση της Διατμηματικής Ομάδας Εργασίας 46
4.3.3. Συνοπτική παρουσίαση του τρόπου συμμετοχής των υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων στην εκπόνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος 47
4.4. Οι Άξονες, τα Μέτρα και οι Στόχοι του Στρατηγικού Σχεδίου του Δήμου Περιστερίου 48
4.5. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2020 – 2023 Δήμου Περιστερίου 49
4.6. Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης 50
4.7. Παρουσίαση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της διαδικασίας διαβούλευσης 51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 54
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 54
5.1. Η επιστημονική έρευνα 54
θεωρία επιστήμη - γνώση 56
5.2. Αρχές και δεοντολογία έρευνας 58
5.3. Η μέθοδος της Ποσοτικής Έρευνας 58
5.4. Η μέθοδος της Ποιοτικής Έρευνας 59
5.5. Το ερωτηματολόγιο 61
5.6. Ο σκοπός της έρευνάς μας 61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 64
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 64
6.1. Μεθοδολογία 64
6.2. Στατιστική ανάλυση 65
6.2.1 Περιγραφική Ανάλυση 65
6.3. Ανάλυση ποιοτικής έρευνας 76
6.4. Συζήτηση αποτελεσμάτων 80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 84
ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ-ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ 84
7.1. Προτάσεις 84
7.2. Περιορισμοί της έρευνας 86
7.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα 86
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 87
1. Ενημερωτική Επιστολή 87
Ερωτήσεις συνεντεύξεων 88
Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής Έρευνας 90
Το Ερωτηματολόγιο του Στρατηγικού Σχεδιασμού του Δήμου Περιστερίου 93
Το ερωτηματολόγιο της Δημόσιας Διαβούλευσης 99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 104
ΕΛΛΗΝΙΚΗ 104
ΞΕΝΗ 105
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ 109

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 παρατηρήθηκε το φαινόμενο οι καλές πρακτικές και τα μοντέλα διοίκησης των επιχειρήσεων και οργανισμών του ιδιωτικού τομέα να υιοθετούνται στην οργάνωση και λειτουργία του δημόσιου τομέα. Η τάση αυτή που ξεκίνησε από τις χώρες του Αγγλοσαξονικού τόξου και σταδιακά επεκτάθηκε στην πλειοψηφία των χωρών του δυτικού κόσμου, αποτέλεσε το περιεχόμενο της έννοιας του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ το οποίο ακόμα και σήμερα επιδρά καθοριστικά στην οργάνωση των δημόσιων φορέων.

Ένα από τα βασικά στοιχείο των αρχών του νέου δημόσιου μάνατζμεντ είναι το στρατηγικό μάνατζμεντ το οποίο αποτελείται από δύο βασικά στάδια : το στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίησή του. Στην Ελλάδα το νέο δημόσιο μάνατζμεντ εισάγεται αρκετά χρόνια αργότερα.

Στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία επιχειρείται η διερεύνηση της εφαρμογής του Στρατηγικού Σχεδιασμού στη Δημόσια Διοίκηση μέσω ενός Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού στην Ελλάδα. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι βασικό στοιχείο των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ το οποίο εφαρμόζεται βάσει νομοθεσίας στους Ο.Τ.Α. εδώ και δεκαπέντε περίπου χρόνια. Ο φορέας ο οποίος διερευνάται ως μελέτη περίπτωσης είναι ο Δήμος Περιστερίου.

Μέσω της συγκεκριμένης έρευνας προσπαθούμε να διαπιστώσουμε κατά πόσο εφαρμόζεται ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δήμο Περιστερίου και εάν αποτελεί ένα ουσιαστικό εργαλείο σχεδιασμού του Φορέα συνολικά. Είναι ένα απλό στρατηγικό πλάνο του οποίου η εφαρμογή έχει έναν τυπικό μόνο χαρακτήρα προκειμένου ο φορέας να ανταποκριθεί στις επιταγές του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου ή έχει ενσωματωθεί στην οργανωσιακή κουλτούρα του Οργανισμού; Η κατάρτιση στη συνέχεια του Επιχειρησιακού Προγράμματος καταλήγει και στην υλοποίησή του; Τέλος, γίνεται αξιολόγηση βάσει μετρήσιμων δεικτών ούτως ώστε ο φορέας να εκτιμήσει το βαθμό υλοποίησής του, την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και να σχεδιάσει τα επόμενα βήματα της πορείας του;

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά των βασικότερων θεωριών για το Στρατηγικό Σχεδιασμό και το Στρατηγικό Μάνατζμεντ, καθώς και μια περιγραφή για το πως εξελίσσεται στο διεθνή χώρο τον 21^{ο} αιώνα και πως στην Ελλάδα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι πιο σημαντικές θεωρίες, για το στρατηγικό σχεδιασμό, το επιχειρησιακό πρόγραμμα και τη σύνδεσή τους με το στρατηγικό μάνατζμεντ. Επίσης, παρατίθεται η ελληνική νομοθεσία η οποία αφορά το Στρατηγικό Σχεδιασμό και τα Επιχειρησιακά Σχέδια των Ο.Τ.Α. Α΄βαθμού.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε κάποια βασικά χαρακτηριστικά του Δήμου Περιστερίου (χωροταξικά, δημογραφικά) καθώς και ορισμένα στοιχεία για το Δήμο Περιστερίου ως φορέα τοπικής αυτοδιοίκησης. Επίσης, παρουσιάζεται περιληπτικά το Τετραετές Επιχειρησιακό Σχέδιο προκειμένου να γίνει ένας σχολιασμός.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται παράθεση των ερευνητικών υποθέσεων και ανάλυση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιείται στην έρευνα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν με την ολοκλήρωση της έρευνας.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η σύνθεση των συμπερασμάτων από την έρευνά μας και προτείνονται θέματα για μελλοντικές έρευνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

1.1.Ιστορική αναδρομή

Στη μελέτη του σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ ο Porter (2008) ορίζει τη στρατηγική σε μια επιχείρηση "ως την αναζήτηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της έχοντας σαν αντικείμενο από τη μια να προσδιορίσει μια στρατηγική θέση για την επιχείρηση σε μακροχρόνια βάση, και από την άλλη να αναδείξει ποια είναι τα μέσα και οι μέθοδοι με τις οποίες η επιχείρηση θα μπορεί να βρίσκει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μακροπρόθεσμη βάση" (Παπαδάκης, 2012, Μιχαλόπουλος et al, 2007).

Ο Bryson (1995) ορίζει το στρατηγικό σχεδιασμό ως «τη συστηματική ενός οργανισμού να πάρει αποφάσεις και να προβεί σε δράσεις οι οποίες διαμορφώνουν την οργάνωσή της.

Για τον Eadie (2000) «ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να διατηρήσει την απαιτούμενη ισορροπία μεταξύ ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του μακροπρόθεσμα», ενώ οι Osborne και Gaebler (1992) επισημαίνουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός «στην καλύτερη περίπτωση διαπερνά την κουλτούρα ενός οργανισμού, δημιουργώντας μια σχεδόν διαισθητική αίσθηση του πού πηγαίνει και τι είναι σημαντικό».

Σύμφωνα με τους Hill και Jones, (2011) το βασικό μοντέλο σχεδιασμού δείχνει ότι οι στρατηγικές μιας εταιρείας είναι το αποτέλεσμα ενός σχεδίου, ότι η ίδια η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού είναι ορθολογική και πολύ δομημένη, και ότι η διαδικασία ενορχηστρώνεται από ανώτατα στελέχη. Αρκετοί μελετητές έχουν επικρίνει το τυπικό μοντέλο σχεδιασμού για τρεις βασικούς λόγους: το απρόβλεπτο του πραγματικού κόσμου, το ρόλο που μπορούν να διαδραματίσουν οι μάνατζερς χαμηλότερου επιπέδου στη υλοποίηση της στρατηγικής και το γεγονός ότι πολλές επιτυχημένες στρατηγικές είναι συχνά το αποτέλεσμα ιδιαίτερων προσωπικών ικανοτήτων των μάνατζερς και όχι μιας ορθολογικής στρατηγικής. Υποστήριξαν έτσι μια εναλλακτική άποψη του στρατηγικού σχεδιασμού.

Το πιο σημαντικό όμως στοιχείο σύμφωνα με τον Poister (2010) είναι το πώς να μπουν τα σχέδια σε υλοποίηση. "Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι ένας σχεδιασμός που

βασίζεται σε δράσεις και θα ήταν χρήσιμος μόνο εάν ήταν άμεσα συνδεδεμένος με την εφαρμογή – και εδώ είναι το σημείο όπου η διαδικασία διακόπτεται". Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα μπορούσε να βρει αντίσταση από εργαζόμενους που αισθάνονται ότι απειλούνται από την αλλαγή ή από διαδικασίες ελέγχου, όπως επισημαίνει ο Franklin (2000).

Εδώ θα πρέπει να επισημάνουμε την κριτική του Mintzberg (1994), ο οποίος είναι ένας από τους πιο αυστηρούς επικριτές του στρατηγικού σχεδιασμού, ειδικά για το λόγο του ότι τα στρατηγικά σχέδια των οργανισμών είναι πολύ συχνά τελείως αποκομμένα από τη μέτρηση απόδοσης και της κατανομής των πόρων.

Για το Γεωργόπουλο (2016) « το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν σταματά με τις αποφάσεις για τη στρατηγική της επιχείρησης, αλλά και τη μετατροπή της στρατηγικής σε συγκεκριμένες δράσεις». Υποστηρίζει δε ότι αν δεν υπάρχουν και τα δύο αυτά στάδια, δηλαδή ο στρατηγικός σχεδιασμός και η αντίστοιχη υλοποίησή του, ο πρώτος κινδυνεύει να αποτύχει.

Σύμφωνα με τους Hill και Jones (2011) το έργο της ανάλυσης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού και η επιλογή κατάλληλων στρατηγικών είναι γνωστή ως διαμόρφωση στρατηγικής. Αντίθετα, η υλοποίηση της στρατηγικής σημαίνει την εφαρμογή των στρατηγικών (ή σχεδίων). Αυτό περιλαμβάνει τη λήψη ενεργειών σύμφωνα με τις επιλεγμένες στρατηγικές της εταιρείας στο εταιρικό, επιχειρηματικό και λειτουργικό επίπεδο, κατανέμοντας ρόλους και ευθύνες μεταξύ των μάνατζερς (συνήθως μέσω του σχεδιασμού της δομής της οργάνωσης), κατανομή πόρων (συμπεριλαμβανομένων κεφαλαίων και ανθρώπων), καθορισμό βραχυπρόθεσμων στόχων και σχεδιασμό συστημάτων ελέγχου και ανταμοιβής του οργανισμού.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα. Κάθε στάδιο της διαδικασίας σχεδιασμού ξεκινά με μια δήλωση της εταιρικής αποστολής και των μεγάλων εταιρικών στόχων. Αυτό διαμορφώνεται από το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας. Η αποστολή ακολουθείται από το θεμέλιο της στρατηγικής σκέψης : εξωτερική ανάλυση, εσωτερική ανάλυση και στρατηγική επιλογή. Η διαδικασία χάραξης στρατηγικής τελειώνει με το σχεδιασμό της οργανωτικής δομής, της κουλτούρας και των συστημάτων ελέγχου που απαιτούνται για να εφαρμοστεί η επιλεγμένη στρατηγική του οργανισμού (Hill και Jones, 2011)

Σύμφωνα με τους Halacmi et al. (1993, 165) «ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το βασικό στοιχείο αλλά όχι η ουσία του στρατηγικού μάνατζμεντ. Τα υπόλοιπα συστατικά στοιχεία περιλαμβάνουν εφαρμογή και αξιολόγηση».
Παράλληλα ο Poister (2005) επισημαίνει ότι «ενώ ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι κεντρικό στοιχείο, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι μια περισσότερο ολιστική – και πολύ πιο απαιτητική – διαδικασία».

1.2.Ορισμοί Στρατηγικής

Ο όρος «στρατηγική» προέρχεται από τη βιβλιογραφία του πολέμου. Ως έννοια της διοίκησης επιχειρήσεων εμφανίζεται στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Η στρατηγική είναι η πρακτική με την οποία μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πραγματοποιεί συγκεκριμένες από τη μια πλευρά σε ενέργειες για να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι σκοποί που έχουν τεθεί. Αυτούς τους σκοπούς η συγκεκριμένη επιχείρηση τους έχει θέσει εκ των προτέρων στα πλαίσια της αποστολής της. Παράλληλα μέσω της στρατηγικής η επιχείρηση ή ο φορέας προσπαθεί να επιλύσει διάφορα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία διοίκησης της επιχείρησης. (Γεωργόπουλος, 2010).

Για να μπορέσει η επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της θα πρέπει σύμφωνα με τον ίδιο συγγραφέα να «φέρει σε ισορροπία τις δυνάμεις και τις αδυναμίες που υπάρχουν στο εσωτερικό της περιβάλλον με τις ευκαιρίες και απειλές οι οποίες υφίστανται στο εξωτερικό της περιβάλλον. Αυτή την εξισορρόπηση, το "fit", καλείται να πραγματοποιήσει η επιχείρηση» (Γεωργόπουλος, 2010).

1.2.1. Ο όρος Στρατηγικός Σχεδιασμός

Οι Osborne & Gaebler (1992) επισημαίνουν πως «ο στρατηγικός σχεδιασμός ενσωματώνει διαδικασίες αντικειμενικής ανάλυσης και υποκειμενικής αξιολόγησης των οργανωσιακών στόχων και προτεραιοτήτων για τη χάραξη της μελλοντικής πορείας δράσης, η οποία διασφαλίζει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα σε μεγάλο χρονικό ορίζοντα». Ο σκοπός του Στρατηγικού Σχεδιασμού σύμφωνα με τον Eadie (2000) είναι να διατηρήσει την ισορροπία μεταξύ ενός οργανισμού και του περιβάλλοντός του μακροπρόθεσμα.

Για τον Κότιο (2018) « ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκινά με τον καθορισμό μιας αποστολής. Μια αποστολή είναι σημαντική για έναν οργανισμό επειδή συνθέτει και

αποστάζει τη γενική ιδέα που συνδέει τις πρακτικές στρατηγικές του, επιτρέποντας στη διοίκηση και τους υπαλλήλους να ευθυγραμμίσουν τις ιδιαιτερότητες των ενεργειών και των αποφάσεών τους με ένα σαφώς καθορισμένο όραμα και κατεύθυνση». Ο Toft (1989) αναφέρει πως ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μία προηγμένη, καινοτόμος και συνεκτική μορφή στρατηγικής σκέψης που αποσκοπεί στην επέκταση του στρατηγικού οράματος σε όλες τις μονάδες του οργανισμού, περιλαμβάνοντας κάθε διοικητικό σύστημα.

Σύμφωνα με τους Hill και Jones (2011), «η στρατηγική» είναι ένα σύνολο από δράσεις όπου οι μάνατζερς λαμβάνουν προκειμένου να αυξήσουν την απόδοση της εταιρίας τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Εάν η στρατηγική μιας εταιρίας έχει ως αποτέλεσμα ανώτερη απόδοση, λέμε ότι έχει «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».

Ένα τυπικό μοντέλο που χρησιμοποιούν οι δύο παραπάνω συγγραφείς έχει πέντε βασικά βήματα :

1. Βρίσκουμε το συγκεκριμένο εταιρικό όραμα και τους σημαντικότερους εταιρικούς στόχους.

2. Αναλύουμε το εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον του οργανισμού προκειμένου να βρούμε τις ευκαιρίες και τις απειλές.

3. Αναλύουμε το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού για να διακρίνουμε δυνατότητες και αδυναμίες.

4. Συλλέγουμε στρατηγικές οι οποίες χτίζονται επάνω στα δυνατά σημεία του οργανισμού και διορθώνουμε τις αδυναμίες προκειμένου να αποκτήσουμε πλεονέκτημα απέναντι στις εξωτερικές ευκαιρίες και να μετρήσουμε τις εξωτερικές απειλές. Αυτές οι στρατηγικές θα πρέπει να είναι συνεπείς και να αποτελούν βιώσιμο επιχειρηματικό μοντέλο.

5. Εφαρμόζουμε τις στρατηγικές του οργανισμού μακροπρόθεσμα.

Διαμόρφωση Στρατηγικής είναι η μετατροπή του οράματος ενός δημόσιου φορέα σε στόχους οι οποίοι μεσοπρόθεσμα οδηγούν σε επιτυχημένες πολιτικές με βάση τις προτεραιότητες που έχουν επιλεγεί από τον Οργανισμό.
Υλοποιείται μεθοδολογικά με τη χρήση της Ανάλυσης S.W.O.T. (Strengths-Weaknesses- Opportunities-Threats) Εργαλείο Στρατηγικής Ανάλυσης.

Οι δύο πρώτοι παράγοντες αποτελούν την ανάλυση του εσωτερικού

Περιβάλλοντος της επιχείρησης ή του φορέα, τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της (δυνάμεις: καλή γραμμή παραγωγής, το καλό όνομα κ.τ.λ. και αδυναμίες: η χαμηλή παραγωγικότητα, το χαμηλό ηθικό του προσωπικού κ.τ.λ.).
Οι άλλοι δύο αποτελούν την ανάλυση του εξωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης ή του Φορέα, τις ευκαιρίες, που πιθανώς να μπορεί να αξιοποιήσει μία εταιρεία (π.χ. νέες αγορές, ευκαιρία νέων επενδύσεων κ.τ.λ.) και τους κινδύνους που την απειλούν (π.χ. κινήσεις ανταγωνιστή, είσοδος νέου ανταγωνιστικού προϊόντος).

1.2.2 Ο στρατηγικός σχεδιασμός στο δημόσιο τομέα

Ο στρατηγικός σχεδιασμός στη δημόσια διοίκηση εισήχθη αρχικά τη δεκαετία του 1980 στο διεθνή χώρο. Στην Ελλάδα εισάγεται θεσμοθετημένα μόλις το 2006, συγκεκριμένα με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων δηλαδή το νόμο 3463/2006. Ο στρατηγικός σχεδιασμός των δήμων στην υφιστάμενη νομοθεσία ουσιαστικά ταυτίζεται με την έννοια του επιχειρησιακού προγραμματισμού και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης κάθε δήμου.

Βασικό μέρος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η συστηματική διαδικασία η οποία αναλύει το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους. Ο σκοπός του είναι να αναγνωριστεί το συγκριτικό πλεονέκτημα του οργανισμού επάνω στο οποίο θα δημιουργηθεί η στρατηγική του προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του και ακολούθως η ανάπτυξή του.

1.2.3. Ο όρος «Στρατηγικό Μάνατζμεντ»

Το Στρατηγικό Μάνατζμεντ αποτελείται από δύο βασικά στοιχεία : τον στρατηγικό σχεδιασμό και την υλοποίησή του, δηλαδή την υλοποίηση της στρατηγικής που έχει σχεδιάσει ο εκάστοτε οργανισμός. Η όλη διαδικασία επιγραμματικά είναι : αναγνώριση της υφιστάμενης κατάστασης, προγραμματισμός, κατανομή των πόρων, ανάλυση, αποφάσεις, ενέργειες. έλεγχος και αξιολόγηση.

Γιατί είναι τόσο σημαντικό στο στρατηγικό μάνατζμεντ; Για τον Robbins (2009) ο λόγος είναι ότι μπορεί να επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό την επίδοση του οργανισμού, καθώς επίσης ότι τον βοηθά να προσαρμόζεται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Επίσης, το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι σημαντικό λόγω της πολυπλοκότητας των οργανισμών. Όλα τα τμήματά του πρέπει να συνεργάζονται μεταξύ τους ούτως ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί και το στρατηγικό μάνατζμεντ βοηθά σε αυτό.

1.2.4. Ο όρος Επιχειρησιακό Πρόγραμμα

Σύμφωνα με τα παραπάνω το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τον Στρατηγικό Σχεδιασμό σε μια επιχείρηση - οργανισμό. Είναι η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων και αποφάσεων. Στοχεύει στην αποδοτικότερη εφαρμογή των αποφάσεων του προηγούμενου σταδίου και είναι κατ' εξοχήν μια διαδικασία λειτουργική.

Πρέπει εδώ να σημειωθεί ότι είναι πολύ σημαντικό όλοι οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ή ενός φορέα, αφού ενημερωθούν καλά σχετικά με το όραμά της και τους στόχους της, να συμμετέχουν στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδιασμού αλλά και της υλοποίησής του. Ο Streib (1992) αναφέρει τέσσερις βασικές λειτουργίες του στρατηγικού σχεδιασμού: (1) την ηγεσία, (2) τους ανθρώπινους πόρους, (3) τις διοικητικές και διαχειριστικές δεξιότητες, και (4) την εξωτερική υποστήριξη. Αυτό αποδεικνύει πόσο σημαντική είναι η συμμετοχή των στελεχών οι οποίοι εμπλέκονται στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού : τρεις από τις τέσσερις προαναφερθείσες λειτουργίες βασίζονται στο ρόλο των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Ο Hosmer (1982) υποστηρίζει ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελεί ένα οργανωσιακό καθήκον που απαιτεί μία συνολική προσπάθεια από όλα τα μέλη του οργανισμού. Για τον Bloom (1986) η εμπλοκή όλων των μελών του οργανισμού διαμορφώνει ένα περιβάλλον λογοδοσίας για τις αποφάσεις που λαμβάνονται που είναι απαραίτητο για την επιτυχημένη εφαρμογή ενός στρατηγικού πλάνου σε μακροχρόνιο ορίζοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

2.1. Θεωρίες για το Δημόσιο Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία περιλαμβάνει μελέτες και έρευνες οι οποίες αναφέρονται κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς των Η.Π.Α. Εκεί ο στρατηγικός σχεδιασμός και το δημόσιο στρατηγικό μάνατζμεντ εισήχθη τη δεκαετία του 1980. Σύμφωνα με έρευνα των Poister και Streib (2005) ο στρατηγικός σχεδιασμός σε δημόσιους οργανισμούς εμφανίζει άνοδο της χρήσης του, είκοσι χρόνια μετά την θέσπισή του, «αλλά η χρήση του ουσιαστικού στρατηγικού σχεδιασμού μόλις τώρα έχει ξεκινήσει σε ένα μικρό αριθμό πρωτοπόρων δήμων».

Σε επόμενη εργασία το 2010 ο Poister επισημαίνει ότι « αν και έχει καταστεί ορθόδοξη πρακτική στο δημόσιο τομέα εδώ και εικοσιπέντε χρόνια, ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να παίξει έναν πιο κρίσιμο ρόλο στη δεκαετία του 2020 απ' ότι σήμερα αν οι δημόσιοι μάνατζερς πρόκειται να προβλέψουν και να διαχειριστούν την αλλαγή επιδέξια και να αντιμετωπίσουν νέα ζητήματα που φαίνεται να αναδύονται με αυξανόμενη ταχύτητα».

Παρόμοια, ο Γεωργόπουλος (2010) για την Ελλάδα αναφέρει ότι « ο ενδεχομένως επιτυχημένος στρατηγικός σχεδιασμός κινδυνεύει να αποτύχει αν δεν συνοδευτεί από ένα αντίστοιχο στάδιο υλοποίησης».

Ο στρατηγικός σχεδιασμός απαντάει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

1. «Πού βρίσκεται ο οργανισμός σήμερα;»
2. «Πού θέλει να φτάσει;»
3. «Πώς θα φτάσει μέχρι εκεί;» (Σιώμκος, 2013, σελ.65).

2.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Δημόσιους Οργανισμούς

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ενισχύει την ικανότητα των δημόσιων οργανισμών να μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά μέσα στο αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον λειτουργίας τους. Θα πρέπει όμως ο συγκεκριμένος σχεδιασμός να είναι ιδιαίτερα προσεγμένος και προσαρμοσμένος στον τρόπο λειτουργίας του δημοσίου. Επειδή ως διαδικασία προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα δεν μπορεί να γίνεται ως μια απλή αντιγραφή αυτής. Σύμφωνα με το

Μιχαλόπουλο (2003) «το στρατηγικό πρόγραμμα είναι ο οδηγός δράσης και ενέργειας των σύγχρονων δημόσιων υπηρεσιών που λειτουργούν επιτελικά. Δεδομένου ότι ο σχεδιασμός στρατηγικών προγραμμάτων προέρχεται από το χώρο της ιδιωτικής επιχειρηματικής δράσης θα πρέπει να επιδεικνύεται μεγάλη προσοχή στις αυτούσιες μεταφορές, δεδομένου ότι οι δημόσιοι οργανισμοί βασίζονται σε διαφορετική δέσμη υποθέσεων από ότι οι ιδιωτικές επιχειρήσεις».

Σύμφωνα με τους Poister & Streib (1999) «ο στρατηγικός σχεδιασμός ως εργαλείο διοίκησης άρχισε να εφαρμόζεται στα τέλη της δεκαετίας του 1980, ως απάντηση σε περιόδους οικονομικής ύφεσης». Για τον Caiden, (1990) οι δημόσιοι οργανισμοί είναι πιθανότερο να υιοθετούν πρακτικές στρατηγικού σχεδιασμού, σε μία προσπάθεια υποστήριξης της δημόσιας διοίκησης να διαχειρίζεται αποτελεσματικότερα τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους, παραμένοντας εντός προϋπολογισμών και διασυνδέοντας τη χρηματοδότηση με τις σημαντικότερες προτεραιότητες του δημόσιου οργανισμού. Ο Green (1998) υποστηρίζει ότι η χρήση του στρατηγικού σχεδιασμού καθοδηγείται από την ανάγκη των κυβερνήσεων να ελέγχουν τις δημόσιες δαπάνες μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών. Η ανάγκη αυτή αντανακλάται στην ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται από τις κυβερνήσεις στην αντιστοίχιση των στόχων απόδοσης με τα ανώτατα όρια χρηματοδότησης (Hendrick, 2000).

Κοινός τόπος των περισσότερων προσεγγίσεων του στρατηγικού σχεδιασμού είναι ότι εξέχουσα θέση σε ένα στρατηγικό πρόγραμμα κατέχει η έννοια του οράματος. Συγκεκριμένα, στο όραμα ενός οργανισμού εκφράζεται η επιδιωκόμενη, ιδανική, μελλοντική του θέση. Προσδιορίζεται το μέλλον του οργανισμού, δηλαδή ο προσανατολισμός των δράσεών του αλλά και το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την πραγματοποίηση του στόχου αυτού (Μιχαλόπουλος, 2003).

Το στρατηγικό όραμα είναι η απάντηση στο ερώτημα για το τι επιχειρεί να κάνει ο οργανισμός και για το τι επιχειρεί να γίνει ο ίδιος. Το όραμα θα πρέπει να εκφράζεται και να μεταφέρεται εύκολα σε όλες τις δομές του οργανισμού, να είναι ξεκάθαρο, να εμπνέει, να μπορεί να υπολογισθεί αριθμητικά, να είναι μεστό και να έχει μελλοντικό προσανατολισμό (Σιώμκος, 2013). Το όραμα επικοινωνεί το σκοπό και τις αξίες του οργανισμού. Ένα ξεκάθαρο όραμα παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη μιας περιεκτικής αποστολής (Γεωργόπουλος, 2006).

Για τον Μπουραντά, (2002) το όραμα αποτελεί μια ιδέα για το καλύτερο μέλλον του οργανισμού. Σύμφωνα με το συγγραφέα κάποια βασικά χαρακτηριστικά του οράματος είναι :

- να είναι κατανοητό από όλους
- να διαθέτει ευελιξία και να συμφωνεί με τις αξίες του οργανισμού
- να δίνει προτροπή και ενθουσιασμό στους εργαζόμενους
- δημιουργεί ενθουσιασμό και συγκινησιακή δέσμευση στους ανθρώπους.

Θα πρέπει ο οργανισμός να επικοινωνεί το όραμά του σε όλα του τα μέλη, αλλά παράλληλα και να τα εμπλέκει στη διαμόρφωσή του και να επιβραβεύει τις συμπεριφορές που το ακολουθούν.

2.3. Δημόσιο μάνατζμεντ και στοχοθεσία

Στο σύγχρονο δημόσιο στρατηγικό μάνατζμεντ το σύστημα της στοχοθεσίας αποτελεί ένα από τα πιο βασικά στοιχεία του. Αποτελεί τη διαδικασία δημιουργίας και διατήρησης ενός περιβάλλοντος, στο οποίο τα στελέχη εργαζόμενα σε πλαίσια ομάδας επιτυγχάνουν αποδοτικά προκαθορισμένους στόχους. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε επίπεδο ενός οργανισμού, τα άτομα σε θέσεις ευθύνης δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων με ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα, λαμβάνοντας υπόψη τους δείκτες αποδοτικότητας οι οποίοι θα πρέπει επίσης να καθορίζονται με σαφήνεια.

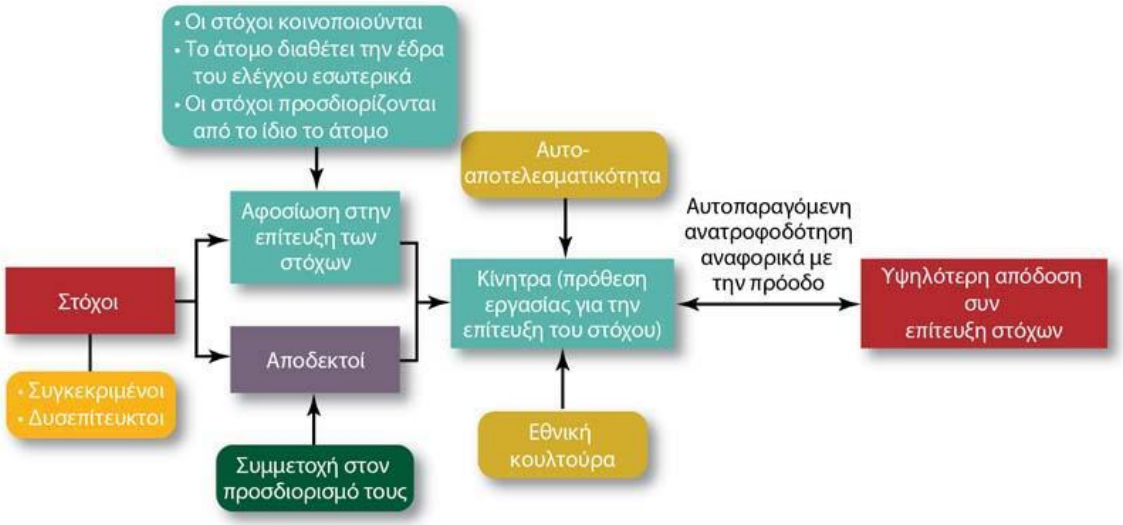
Δηλαδή ως Στόχοι ορίζονται οι βασικές επιδιώξεις στα διάφορα επίπεδα της Δημόσιας Οργάνωσης (Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα, Υπάλληλοι) των οποίων η εκπλήρωση μέσω ενεργειών-δράσεων συντελεί στην υλοποίηση της Στρατηγικής της. Από την άλλη πλευρά οι δείκτες αποδοτικότητας του οργανισμού είναι ενδεικτικά μέτρα που χρησιμοποιούνται για να προσδιοριστούν και να αξιολογηθούν τα αποτελέσματα μιας δημόσιας οργάνωσης, όπως για παράδειγμα οι δείκτες εκροής, ποιότητας, αποδοτικότητας κ.λπ.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν τη Διοίκηση μέσω Στόχων, η οποία έχει άμεση συνάφεια με το Στρατηγικό Μάνατζμεντ και η οποία είναι μια συνεχής, ανατροφοδοτούμενη και δυναμική διαδικασία. Για να επιτευχθεί η διαδικασία αυτή θα πρέπει να υπάρχει συνεχής καθοδήγηση, συνεργασία και έλεγχος, για τα οποία την κύρια ευθύνη έχει ο άμεσος προϊστάμενος. Σε περίπτωση που προκύψουν νέες συνθήκες και δεδομένα θα πρέπει να γίνει αναθεώρηση των στόχων, η οποία γίνεται

κατά τον ίδιο τρόπο όπως με τον αρχικό καθορισμό τους και εγκρίνεται με απόφαση του αρμόδιου οργάνου της διοίκησης.

Ορισμένοι οργανισμοί ακολουθούν αυτό που ονομάζεται Διοίκηση Μέσω Στόχων. Αντί δηλαδή να τίθενται στόχοι οι οποίοι απαιτούν από τους εργαζόμενους να κάνουν αυτό που πρέπει, η Διοίκηση Μέσω Στόχων (Δ.Μ.Σ.) χρησιμοποιεί τους στόχους ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Μελέτες σε σχέση με αυτό απέδειξαν ότι η εφαρμογή Δ.Μ.Σ. σε οργανισμούς έδειξε ότι αυξάνεται η αποδοτικότητα των εργαζομένων και η παραγωγικότητα του οργανισμού.

Σχήμα 1: Καλά διατυπωμένοι στόχοι



Σχήμα 2 : Διοίκηση Μέσω Στόχων

Πηγή : Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

2.3.1. Εμπόδια Διοίκησης Μέσω Στόχων (ΔΜΣ)

Οι δυσκολίες που ενδέχεται να προκύψουν κατά τη διαδικασία Διοίκησης Μέσω Στόχων είναι συνήθως η δυσκολία αποσαφήνισης των στόχων, η προσφυγή σε πολύπλοκα, αποκρουστικά για τον μέσο υπάλληλο μαθηματικά πρότυπα για τη μέτρηση των επιδόσεων, ο φόβος της αξιολόγησης, η ευθυνοφοβία των υπαλλήλων, η αδιαφορία ή η αντίδραση συχνά των διοικητικών κλιμακίων, οι κακές σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Επίσης, συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της επανάπαυσης των στελεχών στην επίτευξη «χαμηλών» στόχων, λόγω φόβου απέναντι στο καινούργιο και άγνωστο με αποτέλεσμα τη μειωμένη έμφαση στην ποιότητα. Τέλος, «η στρεβλή αντίληψη της φύσης και των διαδικασιών της Διοίκησης Μέσω Στόχων δεν επιτρέπει σε υπαλλήλους αλλά συχνά και σε προϊστάμενους την υλοποίηση της διαδικασίας» (Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης – Ινστιτούτο Επιμόρφωσης).

2.4. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με τους Stephen P. Robbins et al. , (2017), η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού αποτελείται από έξι διαβαθμίσεις. Αυτές περικλείουν τον προγραμματισμό, την εφαρμογή και την αξιολόγηση της στρατηγικής.

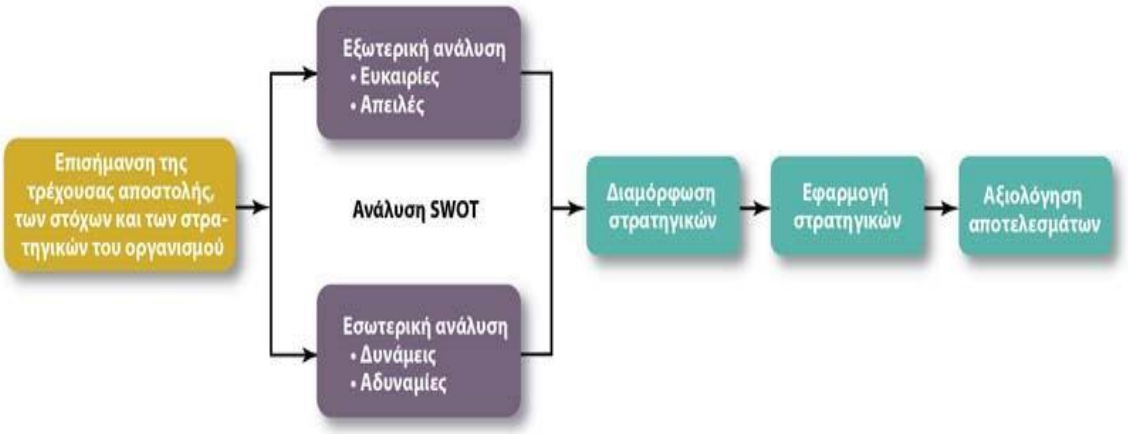
Αρχικά ο οργανισμός θα πρέπει να επισημάνει την τρέχουσα αποστολή του μαζί με τους στόχους και τις στρατηγικές που πρόκειται να ακολουθήσει. Στη συνέχεια είναι πολύ σημαντικό να προβεί στην ανάλυση του εξωτερικού του περιβάλλοντος, μια διαδικασία πολύ βασική για το στρατηγικό μάνατζμεντ. Θα πρέπει δηλαδή να εξεταστούν όλες οι παράμετροι εξωτερικά του οργανισμού οι οποίες τον επηρεάζουν. Τέτοιες παράμετροι είναι για παράδειγμα η γενική οικονομική και πολιτική κατάσταση, δημογραφικές, πολιτισμικές και κοινωνικές συνθήκες, καθώς και η παγκόσμια κατάσταση. Στη συνέχεια κατά τη διαδικασία ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να επισημανθούν οι ευκαιρίες (opportunities) καθώς και οι απειλές (threats) που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνεται ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Μέσω της διαδικασίας αυτής παράγονται πολύ σημαντικές πληροφορίες οι

οποίες σχετίζονται με τους πόρους και τις ικανότητές του. Έτσι, μέσω της ανάλυσης αυτής ο οργανισμός αναγνωρίζει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του.

2.4.1. Η ανάλυση SWOT

Η ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος αποκαλείται ανάλυση **SWOT** (Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats. Μετά την ανάλυση SWOT, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν διαμορφώνονται στρατηγικές που αξιοποιούν τις δυνάμεις του οργανισμού και τις εξωτερικές του ευκαιρίες, και από την άλλη πλευρά προστατεύουν τον οργανισμό από εξωτερικές απειλές και διορθώνουν τις αδυναμίες του.



Σχήμα 3. Η διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ

Πηγή : Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Μετά την ανάλυση SWOT και αφού ληφθούν υπόψη όλα τα αποτελέσματα, σχεδιάζεται η στρατηγική η οποία συνδέεται με συγκεκριμένους στόχους του οργανισμού. Στη συνέχεια θα πρέπει οι στρατηγικές να εφαρμοστούν. Αν δεν εφαρμοστούν σωστά ο οργανισμός δεν θα έχει την αναμενόμενη απόδοση ή θα έχει πολύ μικρή.

2.4.2. PESTEL: Ένα ισχυρό συμπλήρωμα του SWOT

Ένα ακόμα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι η ανάλυση PESTEL (Political, Economical, Social, Technological, Environmental, Legal), η οποία αναλύει τις πολιτικές, οικονομικές, κοινωνικές, τεχνολογικές, περιβαλλοντικές και νομικές μεταβλητές που επηρεάζουν τη στρατηγική θέση του οργανισμού (Johnson et al., 2008). Επιπλέον, οι Barney & Hesterly (2008) προσθέτουν και τα διεθνή γεγονότα ως σημαντικό παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκεκριμένο μοντέλο παρέχει ένα ολοκληρωμένο σύστημα στοιχειοθέτησης των επιρροών σχετικά με την αποτελεσματική ανάπτυξη εναλλακτικών στρατηγικών.

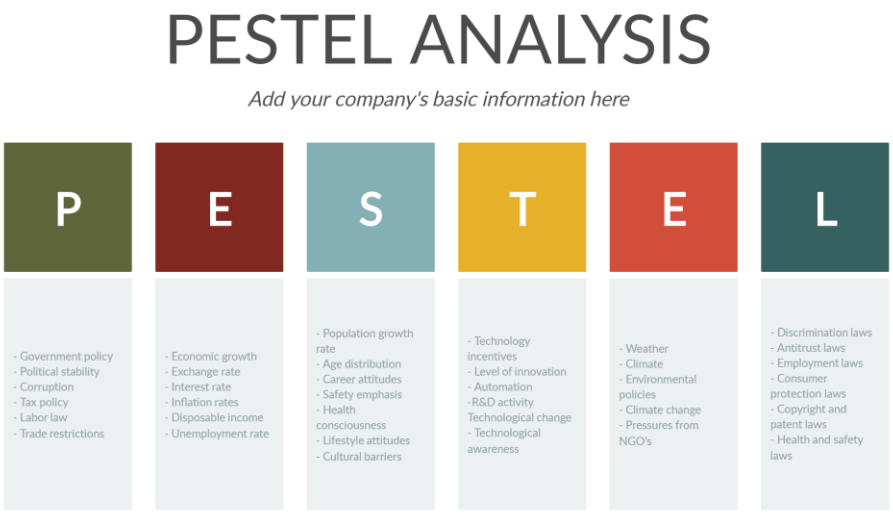
Για τον Anheier (2005) οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα, επηρεάζονται άμεσα από πολιτικούς και νομικούς παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Εκτός του εξωτερικού περιβάλλοντος, πολύ μεγάλη σημασία για το στρατηγικό σχεδιασμό έχει και η ανάλυση ταυτόχρονα του εσωτερικού περιβάλλοντος. Οι Pascale & Athos (1981) ανάπτυξαν ένα από τα γνωστότερα εργαλεία, το μοντέλο 7S το οποίο χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση στρατηγικής, ανθρώπινου δυναμικού, δεξιοτήτων, συστημάτων, κοινών αξιών, διαδικασιών και δομών (Strategy, Staff, Skills, Systems, Shared Values, Styles, Structures). Από την άλλη πλευρά όμως οι Waterman et al (1980) έρχονται να αναλύσουν πως το μοντέλο αυτό είναι καταλληλότερο για μεγάλους οργανισμούς με πολλαπλά επίπεδα αποφάσεων.

Η ανάλυση PESTEL, ένα συμπληρωματικό εργαλείο της SWOT, επεκτείνεται στην ανάλυση του εξωτερικού πλαισίου εξετάζοντας λεπτομερώς συγκεκριμένους τύπους θεμάτων, που έχουν συχνά αντίκτυπο στην εφαρμογή του έργου/πρωτοβουλίας. Ο όρος «PESTEL» περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των παραγόντων σε καθέναν από αυτούς τους έξι τομείς που σχετίζονται με το έργο και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη : Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί, Περιβαλλοντικοί και Νομικοί. Συγκεκριμένα, η εστίαση της PESTEL είναι να προσδιορίζει τάσεις. Έτσι είναι χρήσιμη προληπτικά, προβλέποντας την αλλαγή. Συνιστάται η χρήση PESTEL και SWOT μαζί. Η PESTEL συμπληρώνει τη SWOT από τον προσδιορισμό συγκεκριμένων σχετικών παραγόντων (όπως οικονομικές τάσεις, κοινωνικές συμπεριφορές, τεχνολογικές εξελίξεις κ.λπ.) που είναι σημαντικές για το σχεδιασμό που αναπτύσσεται και στη

συνέχεια η SWOT τις κατατάσσει είτε ως Ευκαιρίες είτε ως Απειλές. Όσο πιο περίπλοκο είναι το πλαίσιο ή λειτουργικό το περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη αξία μπορεί να προσφέρει η PESTEL, εντοπίζοντας παράγοντες που θα έλειπαν από τη SWOT (Unicef χ.χ.).

Βάσει της ανάλυσης PESTEL μπορούν να εντοπιστούν οι εξής παράγοντες :

- Το Πολιτικό περιβάλλον (Political) – πολιτική κατάσταση της χώρας / οι διεθνείς / ευρωπαϊκές πολιτικές.
- Το Οικονομικό περιβάλλον (Economic) – η αγορά / οι επενδύσεις, το κόστος δανεισμού, η οικονομική ανάπτυξη, το διεθνές οικονομικό περιβάλλον.
- Το Κοινωνικό περιβάλλον (Social) – η δομή της κοινωνίας, τα στερεότυπα, τα δημογραφικά στοιχεία.
- Το Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological) – τα τεχνολογικά επιτεύγματα, τα επικρατέστερα πρότυπα, οι καινοτομίες, οι τάσεις στις τεχνολογίες.
- Το Οικολογικό / Φυσικό περιβάλλον (Ecological) – οι φυσικοί πόροι, οι κλιματικές αλλαγές, η βιοποικιλότητα
- Το Νομικό περιβάλλον (Legal) – το θεσμικό πλαίσιο, οι επιβλέποντες φορείς, η διοικητική ανασυγκρότηση και οι μεταρρυθμίσεις.



Σχήμα 4. Ανάλυση PESTEL

Πηγή : https://creately.com/templates/

2.3.5. Ολοκλήρωση της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού

Στο τέλος της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού θα πρέπει να γίνει αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Είναι οι στρατηγικές που έχουν σχεδιαστεί οι σωστές ούτως ώστε να πραγματοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού; Μήπως πρέπει να προσαρμοστεί σε μια νέα κατάσταση ή να προβεί σε αναδιοργάνωση; Αν ένας οργανισμός μπορεί να βελτιώνεται συνεχώς αυτό αποδεικνύει ότι έχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η συνεχής βελτίωση ενσωματώνεται στη λειτουργία του οργανισμού και γίνεται ένα σημαντικό του πλεονέκτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΘΕΣΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα

Η στρατηγική είναι ένας από τους πιο σημαντικούς οργανωτικούς μοχλούς που χρησιμοποιούν οι διευθυντές για τη βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού (Andrews et al. 2005). Εστιάζοντας στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικών, η εμπειρική έρευνα εξέτασε τις συνέπειες μιας πιο ορθολογικής προσέγγισης στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει τη συλλογή, ανάλυση και χρήση πληροφοριών στη λήψη αποφάσεων (Dean and Sharfman 1996; Boyne 2001). Ένα διαφορετικό σκέλος της βιβλιογραφίας επικεντρώνεται στο περιεχόμενο της στρατηγικής παρά στη διαδικασία διαμόρφωσης στρατηγικής (Boyne and Walker, 2005). Ακολουθώντας τους Miles και Snow (1978), Boyne και Walker (2004) δεδομένου ότι το περιεχόμενο μιας στρατηγικής καθορίζει τη στάση που αναλαμβάνουν οι οργανισμοί για τη βελτίωση της απόδοσής τους δεδομένων των περιβαλλοντικών περιορισμών και ευκαιριών.

Αυτή η στρατηγική στάση κυμαίνεται από την αναζήτηση (πρωτοπορία και καινοτομία), στην υπεράσπιση (διατήρηση και προστασία των αγορών) και, τέλος, στην αντίδραση (εξάρτηση από εξωτερικά επιβαλλόμενες στρατηγικές).

Έρευνα για τις τοπικές αρχές της Αγγλίας και της Ουαλίας από τους Andrews et al. (2005, 2008, 2009a), Andrews et al., (2006), Walker και Brewer (2009), and Walker et al. (2010) γενικά μας δείχνει ότι η αναζήτηση συσχετίζεται θετικά με τις επιδόσεις των δημόσιων υπηρεσιών. Η μελέτη των Meier et al. (2007, 2010) ωστόσο, σε σχολικές μονάδες στο Τέξας δείχνουν ότι η άμυνα είναι αυτή που βελτιώνει την απόδοση.

3.2. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το Μακρυδημήτρη (2010) « η δημόσια διοίκηση αποτελεί ένα ουσιώδες μέρος της διακυβέρνησης ενός τόπου και ενός λαού». Όσον αφορά στην κρατική επιχειρηματική δραστηριότητα ασκείται, κυρίως, μέσα από τις δημόσιες επιχειρήσεις, που διαθέτουν αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες εξυπηρετώντας τις ανάγκες τους (Κέφης, 1998).

Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα παρατηρούμε πως η λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών στη χώρα μας βρίσκεται σε διαδικασία αλλαγής. Έχει ενταχθεί πλέον ο όρος της «διοικητικής μεταρρύθμισης», με έμφαση στην ανάπτυξη και ένταξη των ΤΠΕ στη δημόσια διοίκηση. Το κράτος γίνεται και στην Ελλάδα «πελατοκεντρικό» δηλαδή δίνει έμφαση στην άμεση εξυπηρέτηση του πολίτη, προσπαθώντας να μειώσει όσο το δυνατό περισσότερο τις γραφειοκρατικές διαδικασίες που για δεκαετίες ταλαιπωρούσαν τον πολίτη.

Επιπλέον, η προσπάθεια επικεντρώνεται στην παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών βάσει των αναγκών των πολιτών με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Η έννοια του κόστους – οφέλους τείνει να επικρατεί αν παρατηρήσουμε τη νομοθεσία και τις εγκυκλίους της τελευταίας δεκαετίας. Απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ορθή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και μέσων, έτσι ώστε να δημιουργείται αξία και η Δημόσια Διοίκηση να διακρίνεται από τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας (Καρακατσούλης, 2004).

Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν ότι η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα οδεύει προς μια νέα εποχή και προσπαθεί να ενσωματώσει τις αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

3.3. Η Διοίκηση Μέσω Στόχων στο ελληνικό δημόσιο

Η Διοίκηση Μέσω Στόχων έχει θεσμοθετηθεί εδώ και χρόνια. Με το νόμο 3230/2004 παρατηρούμε ότι είναι σχετικά έγκαιρη η προσπάθεια του ελληνικού κράτους για την επίτευξη της Δ.Μ.Σ. στο δημόσιο τομέα (στενό και ευρύτερο).

Ένα άλλο παράδειγμα προσπάθειας για την ένταξη της Διοίκησης Μέσω Στόχων στο δημόσιο είναι η εγκύκλιος «Βερναρδάκη», και συγκεκριμένα η 12972/10.05.2016 «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017», ΑΔΑ : ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9, στην οποία αποτυπώνονται με λεπτομέρειες οι διαδικασίες για τους στόχους και τον προγραμματισμό των δημόσιων υπηρεσιών και μάλιστα με συγκεκριμένα έντυπα και χρονοδιαγράμματα Gantt, κάτι σχετικά ασυνήθιστο για το ελληνικό δημόσιο.

Στη συνέχεια παρατηρείται, ειδικά από τη στιγμή που δημιουργείται το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, μια πληθώρα εγκυκλίων με οδηγίες για την Διοίκηση Μέσω Στόχων, την αξιολόγηση και τους μετρήσιμους δείκτες.

Παρόλα αυτά, η τόσο σημαντική αυτή διαδικασία δεν φαίνεται να εφαρμόστηκε πλήρως. Μάλιστα σήμερα, κλείνοντας δύο χρόνια πανδημίας, η Διοίκηση Μέσω Στόχων έχει ατονήσει. Ακόμη και εγκύκλιοι που αναμένονται σε σχέση με το Στρατηγικό Σχεδιασμό και τα Επιχειρησιακά Σχέδια, ειδικά για την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, δεν έχουν αποσταλεί. Επίσης, εδώ πρέπει να επισημάνουμε και το γεγονός του ότι το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης δεν υφίσταται πλέον, και έχει ενταχθεί στο Υπουργείο Εσωτερικών. Η σύμπτυξη των δύο αυτών υπουργείων ίσως να αποτελεί άλλον ένα παράγοντα της συγκεκριμένης δυσλειτουργίας.

3.4. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός των δήμων είναι το πρώτο στάδιο πριν τον Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης ενός δήμου. Η συστηματική διαδικασία η οποία αναλύει το όραμα και τη στρατηγική σε επιμέρους στόχους ορίζει το Στρατηγικό Σχεδιασμό. Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στο οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και πολιτικό περιβάλλον καθιστούν αναγκαία την εφαρμογή Στρατηγικού Σχεδιασμού προκειμένου να εντοπιστούν οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι και να αναπτυχθούν οι κατάλληλες στρατηγικές.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' Βαθμού οδηγεί στο να ληφθούν πολύ σημαντικές αποφάσεις για αυτούς, να τεθούν με σαφήνεια οι μακροπρόθεσμοι στόχοι του καθώς και να γίνει συγκεκριμένος σχεδιασμός για το πώς θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι αυτοί. Συχνά ταυτίζεται με την πολιτική του οργανισμού.

Κρίσιμος παράγοντας για έναν επιτυχημένο Στρατηγικό Σχεδιασμό σε ένα δήμο αποτελεί η αποτελεσματική διοίκηση του έργου. Δηλαδή σε αυτό το σημείο επισημαίνεται το πόσο σημαντική είναι η σύνθεση της ομάδας η οποία διοικεί το έργο, προσηλωμένη στη στοχοθεσία και το όραμα του οργανισμού, επικοινωνώντας όλα αυτά στα κατώτερα στελέχη, τα οποία ουσιαστικά καλούνται να υλοποιήσουν το στρατηγικό σχεδιασμό.

Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει γενική αποδοχή των στόχων αλλά και της ανάγκης της υλοποίησής του.

Άλλος βασικός παράγοντας για τον επιτυχή Στρατηγικό Σχεδιασμό είναι η δέσμευση της διοίκησης για την υλοποίησή του.

Δύο ακόμα πολύ βασικοί παράγοντες είναι η σωστή αξιοποίηση των Τ.Π.Ε. , καθώς και η ταχύτητα στην υλοποίηση των έργων.

Είναι κατανοητό πως σκοπός του Στρατηγικού Σχεδίου είναι να αναγνωριστεί και να οικοδομηθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα, βάσει του οποίου θα γίνει η χάραξη της στρατηγικής η οποία θα οδηγήσει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού και εν τέλει στην ανάπτυξή του (Δήμος Περιστερίου, 2020).

Με τον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων (ν.3463/2006) οι ΟΤΑ Α΄ και Β΄ Βαθμού υποχρεώθηκαν πλέον μέσω θεσμικού πλαισίου να καταρτούν Επιχειρησιακά

Προγράμματα. Έκτοτε έχουν εκδοθεί πλήθος νόμων, προεδρικών διαταγμάτων, υπουργικών αποφάσεων και εγκυκλίων οι οποίες αποσαφηνίζουν λεπτομερώς τον τρόπο με τον οποίο θα γίνεται η κατάρτιση, παρακολούθηση και αξιολόγησή τους.

Το ισχύον θεσμικό πλαίσιο σχετικά με τον Επιχειρησιακό Προγραμματισμό των ΟΤΑ Α΄ βαθμού, είναι το ακόλουθο:

- Ν.4555/2018 (ΦΕΚ133Α΄/19.7.2018) «Πρόγραμμα ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ Ι», και συγκεκριμένα το άρθρο 175, το οποίο συμπληρώθηκε με το άρθρο 7 του Ν.4674/2020 (ΦΕΚ 53Α΄/11.3.2020)
- Ν.4623/2019 (ΦΕΚ134Α΄/9.8.2019)και συγκεκριμένα το άρθρο 9 «Έγκριση του Επιχειρησιακού Προγράμματος»
- Ν.3852/2010 (ΦΕΚ87Α΄/7.6.2010) «και συγκεκριμένα το άρθρο 266, όπως αντικαταστάθηκε από το άρθρο 175 του Ν.4555/2018
- Π.Δ.89/2011 (ΦΕΚ 213Α΄/29.9.2011) Τροποποίηση του υπ' αριθ. 185/2007 (ΦΕΚ 221Α΄) Προεδρικού Διατάγματος
- Π.Δ. 185/2007 (ΦΕΚ 221Α΄/12.9.2007)
- Επιπρόσθετα εκδόθηκε ο «Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος ΟΤΑ Α΄ βαθμού» από την Ελληνική Εταιρία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.) σε συνεργασία με το Υπουργείο Εσωτερικών, ο οποίος βοηθά σε μεγάλο βαθμό τα στελέχη που ασχολούνται με τη σύνταξη των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων. Καθοδηγεί με σαφήνεια σε κάθε βήμα και πάντα βάσει του θεσμικού πλαισίου τον προγραμματισμό στους ΟΤΑ, καθώς επίσης και στο να τίθενται οι στόχοι και να μετρούνται τα αποτελέσματα με συγκεκριμένους δείκτες, με απώτερο στόχο όλα αυτά να ενσωματώνονται στις δράσεις των ΟΤΑ.

Το νέο περιβάλλον που διαμορφώνεται στην δημόσια διοίκηση και την τοπική αυτοδιοίκηση οδηγεί στην ανάγκη για δημιουργία μιας πολιτο-κεντρικής, αποτελεσματικής, ανοιχτής και ευέλικτης διακυβέρνησης. Κύριος στόχος είναι οι οργανισμοί αυτοί να αλλάξουν τον τρόπο διοίκησης. Από την απλή διαχείριση αρμοδιοτήτων να μεταβούν στη διοίκηση πολιτικών, αποτελεσμάτων και υπηρεσιών μέσω της βελτίωσης της ποιότητας διακυβέρνησης των οργανισμών αυτών. Επίσης, καταυτόν τον τρόπο γίνονται πιο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί, υποχρεούνται να

λογοδοτούν και να λαμβάνουν υπόψη μέσω της διαδικασίας της διαβούλευσης τις απόψεις της Κοινωνίας των Πολιτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΔΗΜΟΣ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ – ΤΕΤΡΑΕΤΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ

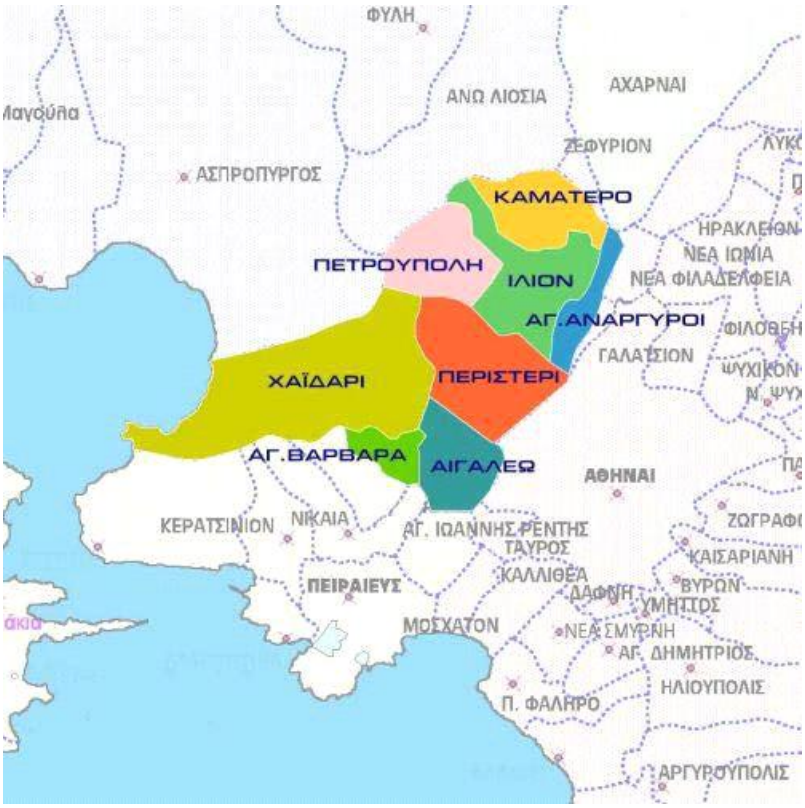
4.1. Χαρακτηριστικά του Δήμου

4.1.1 Γεωγραφικά, διοικητικά και αναπτυξιακά χαρακτηριστικά

Ο Δήμος Περιστερίου ανήκει στην Περιφερειακή Ενότητα Δυτικού Τομέα Αθηνών της Περιφέρειας Αττικής και, σύμφωνα με το ν.4555/2018 («Κλεισθένης»), αποτελεί Δήμο Μητροπολιτικού Κέντρου. Ο Δήμος Περιστερίου είναι ο μεγαλύτερος σε πληθυσμό από τους 7 Δήμους της Δυτικής Αθήνας.

Το Περιστέρι εκτείνεται 4,5 χιλιόμετρα βορειοδυτικά του κέντρου της πρωτεύουσας, μέχρι τους πρόποδες του ορεινού όγκου του Ποικίλου, που αποτελεί προέκταση του Όρους Αιγάλεω, και έχει έκταση 10,05 km2. Συνορεύει δε, με τους δήμους Αθηνών, Αγίων Αναργύρων-Καματερού, Ιλίου, Πετρούπολης, Χαϊδαρίου και Αιγάλεω. (Εικ. 1.2).

Ο Δήμος οριοθετείται ουσιαστικά από τις λεωφόρους Αθηνών και Λεωφόρο Κηφισού. Στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του δήμου συγκαταλέγεται η έντονη αστικοποίηση κι η πυκνή δόμηση. Το Περιστέρι αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς οικιστικά και εμπορικά περιοχές του συγκροτήματος των δυτικών προαστίων, με διαρκή ανοικοδόμηση (τουλάχιστον πριν από την κρίση που επήλθε στη χώρα το 2009).



Εικόνα 1: Χάρτης Δήμου Περιστερίου και όμορων δήμων

(Πηγή: https://www.peristeri.gr)

4.1.2 Γενικά δημογραφικά χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τις απογραφές του 2001 και του 2011, ο πληθυσμός του δήμου ανερχόταν στους 146.743 και 137.288 κατοίκους, αντίστοιχα.

Σύμφωνα με τη «Μελέτη τροποποίησης Γενικού Πολεοδομικού Σχεδίου Δήμου Περιστερίου/ 2004», το 1981 ο πληθυσμός του δήμου ανερχόταν στους 140.830 κατοίκους, ενώ το 1971 ο πληθυσμός ανερχόταν στους 118.830 κατοίκους.

Πίνακας 1: Μεταβολή πληθυσμού Δήμου Περιστερίου		
ΕΤΟΣ	**ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ**	**ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΤΑΒΟΛΗΣ ΑΝΑ ΔΕΚΑΕΤΙΑ**
1971	**118.830**	
1981	**140.830**	**+18,51%**
1991	**137.288**	**-2,51%**
2001	**146.743**	**+6,89%**
2011	**139.981**	**-4,81%**

(Πηγή: https://www.peristeri.gr)

Σύμφωνα με την απογραφή του 2011, τον μόνιμο πληθυσμό του Δήμου Περιστερίου αποτελούν 49,0% άνδρες και 51,0% γυναίκες. Με άλλα λόγια, το 2011, ο λόγος των φύλων (sex ratio) ήταν 96, δηλαδή αντιστοιχούσαν 96 άνδρες σε 100 γυναίκες.

Η ηλικιακή σύνθεση ενός πληθυσμού, όπως αποτυπώνεται από τους σχετικούς δείκτες, έχει τεράστιες επιπτώσεις όχι μόνο στη δημογραφική αλλά επίσης στην οικονομική, κοινωνική και πολιτική εξέλιξη μιας περιοχής. Τομείς όπως η παιδεία, η οικονομία, η απασχόληση, η πολιτική αλλά και άλλοι καθορίζονται από την ηλικιακή δομή ενός πληθυσμού και επηρεάζονται άμεσα από τις μεταβολές της.

Σημαντικός για την εξαγωγή συμπερασμάτων είναι ο δείκτης ηλικιακής εξάρτησης, ο οποίος ορίζεται ως η αναλογία του μη οικονομικά ενεργού πληθυσμού (ηλικίας 0 έως 14 ετών και άνω των 65 ετών), προς τον οικονομικά ενεργό πληθυσμό (ηλικίας 15-64 ετών). Ο δείκτης αυτός εκφράζει τον αριθμό των παιδιών και ηλικιωμένων που αντιστοιχεί σε κάθε εν δυνάμει οικονομικά ενεργό άτομο. Για το Δήμο Περιστερίου ο δείκτης ηλικιακής εξάρτησης είναι 43,9. Αντίστοιχα, ο δείκτης εξάρτησης για το σύνολο της χώρας το 2011 είναι 51,8. Επομένως, ο δήμος Περιστερίου παρουσιάζει καλύτερη «επίδοση» αναφορικά με τον παραγωγικό του πληθυσμό σε σχέση με την επικράτεια.

Ένας ακόμα σημαντικός δείκτης είναι ο δείκτης γήρανσης, ο οποίος εκφράζεται από την αναλογία των ατόμων άνω των 65 ετών προς τον ηλικιακά νεότερο πληθυσμό (0-14 ετών). Για το Δήμο Περιστερίου, ο δείκτης γήρανσης είναι

116,6. Αντίστοιχα, ο δείκτης γήρανσης για το σύνολο της χώρας το 2011 είναι 132,9. Επομένως, και ως προς αυτό τον δείκτη ο Δήμος Περιστερίου παρουσιάζει καλύτερη «επίδοση» σε σχέση με την επικράτεια (Στρατηγικός Σχεδιασμός Δήμου Περιστερίου 2020-2023).

4.1.3. Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός.

Οργανωτική Δομή του Δήμου

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΦΕΚ 2578Β΄/7.11.2011), όπως έχει τροποποιηθεί και ισχύει με τις αποφάσεις 5438/4809 (ΦΕΚ 370Β΄/19.2.2013), 51749/18377 (ΦΕΚ 2852Β΄/17.7.2018) και 22279/6558 (ΦΕΚ 1321Β΄/17.4.2019), οι Υπηρεσίες του Δήμου, οι οποίες αποτυπώνονται και στο Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου Περιστερίου 2020-2023, διαρθρώνονται ως ακολούθως:

Ενότητα Α΄: Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στο Δήμαρχο

- Γενικός Γραμματέας
- Ιδιαίτερο Γραφείο Δημάρχου
- Αυτοτελές Γραφείο Τύπου, Επικοινωνίας & Δημοσίων Σχέσεων
- Νομική Υπηρεσία
- Αυτοτελές Γραφείο Διαφάνειας
- Αυτοτελές Γραφείο Διοικητικής Βοήθειας
- Αυτοτελές Γραφείο Πολιτικής Προστασίας

Ενότητα Β΄: Λοιπές Οργανικές Μονάδες

Διεύθυνση Προγραμματισμού, Οργάνωσης & Πληροφορικής, που περιλαμβάνει τις επιμέρους οργανικές μονάδες:

- Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Αποτελεσματικότητας, και
- Τμήμα Τεχνολογιών, Πληροφορικής & Επικοινωνιών

Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, με επιμέρους οργανικές μονάδες:

- Τμήμα Διοίκησης

- Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού
- Τμήμα Μισθοδοσίας & Ασφάλισης Προσωπικού
- Τμήμα Υποστήριξης Πολιτικών Οργάνων
- Τμήμα Δημοτικής Κατάστασης & Ληξιαρχείου, και
- Τμήμα Γραμματείας

Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, με επιμέρους οργανικές μονάδες:

- Τμήμα Λογιστηρίου
- Τμήμα Ταμείου
- Τμήμα Προϋπολογισμού, Εσόδων & Περιουσίας
- Τμήμα Αδειοδοτήσεων & Ρυθμίσεων Εμπορικών Δραστηριοτήτων, και
- Τμήμα Κοιμητηρίου

Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, με επιμέρους οργανικές μονάδες:

- Τμήμα Μελετών & Εκτέλεσης Έργων
- Γραφείο Γραμματείας
- Τμήμα Μελετών & Εκτέλεσης Ηλεκτρομηχανολογικών Έργων,
- Τμήμα Συντήρησης & Αυτεπιστασίας, και
- Τμήμα Συγκοινωνιών, Εγκαταστάσεων & Αδειών Μεταφορών

Διεύθυνση Υπηρεσίας Δόμησης, με επιμέρους οργανικές μονάδες:

- Τμήμα Έκδοσης Αδειών Δόμησης
- Τμήμα Έκδοσης Αδειών Δόμησης
- Γραφείο Γραμματείας
- Τμήμα Πολεοδομικών Εφαρμογών και
- Τμήμα Ελέγχου Κατασκευών

Διεύθυνση Περιβάλλοντος & Ποιότητας Ζωής, με επιμέρους οργανικές μονάδες:

- Τμήμα Περιβάλλοντος, Αποκομιδής Απορριμμάτων & Ανακυκλώσιμων Υλικών

- Γραφείο Γραμματείας
- Τμήμα Καθαρισμού Κοινοχρήστων Χώρων & Ειδικών Συνεργείων
- Τμήμα Διαχείρισης & Συντήρησης Οχημάτων
- Γραφείο Κίνησης, και
- Τμήμα Διαχείρισης Πρασίνου & Παιδικών Χαρών

Διεύθυνση Κοινωνικής Πολιτικής, Παιδείας, Πολιτισμού & Νέας Γενιάς,
με επιμέρους οργανικές μονάδες:

- Τμήμα Κοινωνικής Πολιτικής & Ισότητας
- Γραφείο Υποστήριξης Τρίτης Ηλικίας
- Τμήμα Κοινωνικών Παροχών
- Τμήμα Παιδείας, Πολιτισμού & Νέας Γενιάς
- Γραφείο Δημοτικού Ωδείου

Διεύθυνση Χρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων, με επιμέρους οργανικές μονάδες:

- Τμήμα Διερεύνησης Χρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων, και
- Τμήμα Εφαρμογής Εγκεκριμένων Προγραμμάτων

Διεύθυνση Κ.Ε.Π., με επιμέρους οργανικές μονάδες:

- Τμήμα Εξυπηρέτησης Πολιτών, και
- Τμήμα Εσωτερικής Ανταπόκρισης

Συγκεντρωτικά, ο Δήμος Περιστερίου διαρθρώνεται σε:

Επτά (7) Γραφεία/ Υπηρεσίες απευθείας υπαγόμενες στο δήμαρχο, εννέα (9) Διευθύνσεις και τριανταένα (31) Τμήματα. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι τρεις διευθυντές έχουν συνταξιοδοτηθεί και έχουν αναλάβει παράλληλα καθήκοντα αναπληρωτή διευθυντή τρεις προϊστάμενοι. Οι προηγούμενες κρίσεις διευθυντών και προϊσταμένων έγιναν πριν επτά χρόνια. Μέχρι σήμερα δεν έχει υπάρξει απόφαση από το φορέα για νέες κρίσεις.

Οι αρμοδιότητες της κάθε υπηρεσίας περιγράφονται αναλυτικά στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας. Οι ανωτέρω διευθύνσεις διακρίνονται, ανάλογα

με τις λειτουργίες τους, σε κάθετες ή κύριες και σε οριζόντιες ή υποστηρικτικές. Υποστηρικτικές ή οριζόντιες λειτουργίες είναι οι λειτουργίες των οποίων ο ρόλος συνίσταται στην παροχή υπηρεσιών υποστήριξης στις Υπηρεσίες και τα όργανα διοίκησης. Κύριες λειτουργίες είναι αυτές μέσω των οποίων ασκούνται οι αρμοδιότητες του δήμου σε ένα θεματικό τομέα ανάπτυξης (περιβάλλον & ποιότητα ζωής – κοινωνική πολιτική, υγεία, παιδεία, πολιτισμός & αθλητισμός – τοπική οικονομία & απασχόληση).

Με την τελευταία τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Περιστερίου (ΦΕΚ 6020/Β/20.12.2021) δημιουργήθηκε Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου, το οποίο υπάγεται απ' ευθείας στο Δήμαρχο. Αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία του φορέα σε σχέση με το Στρατηγικό του Σχεδιασμό και το Επιχειρησιακό του Πρόγραμμα καθώς και για την αξιολόγησή τους.

Το Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου έχει τους ακόλουθους επιχειρησιακούς στόχους:

α) ελέγχει τα συστήματα διακυβέρνησης και λειτουργίας και υποστηρίζει τον φορέα στο να επιτευχθούν οι στρατηγικοί του στόχοι

β) παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τη διοίκηση προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά του

γ) αξιολογεί το συνολικό τρόπο λειτουργίας του φορέα βάσει των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης.

Ειδικότερα, το Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου ασκεί τις παρακάτω αρμοδιότητες:

α) συντάσσει και αναθεωρεί το Εγχειρίδιο Εσωτερικών Ελέγχων, το οποίο εγκρίνεται από τον επικεφαλής του φορέα,

β) καταρτίζει Ετήσιο ή Πολυετές Πρόγραμμα Εργασιών, λαμβάνοντας υπόψη τις στρατηγικές προτεραιότητες του φορέα

γ) αξιολογεί τις απειλές και τις ευκαιρίες του

δ) σχεδιάζει και διενεργεί προγραμματισμένους και έκτακτους ελέγχους επί του συνόλου των υπηρεσιών του φορέα

ε) ελέγχει και παρέχει διαβεβαίωση περί της επάρκειας του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου του φορέα και εισηγείται σχετικές βελτιωτικές προτάσεις

στ) παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες

ζ) αξιολογεί τη λειτουργία του φορέα βάσει των αρχών της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης

η) ελέγχει την ορθή εκτέλεση του προϋπολογισμού, αποστέλλει στο Υπουργείο Οικονομικών δημοσιονομικές και λοιπές αναφορές για τις δαπάνες και τη διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων του φορέα και εντοπίζει τυχόν φαινόμενα κακοδιαχείρισης, σπατάλης ή απάτης

Βάσει όλων των παραπάνω αρμοδιοτήτων το νεοσυσταθέν Αυτοτελές Τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου του Δήμου Περιστερίου προβλέπεται να παίξει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στην εσωτερική λειτουργία του οργανισμού και να αποτελεί αρωγό στην εφαρμογή του Επιχειρησιακού Προγράμματος, αλλά ταυτόχρονα και ελεγκτικό μηχανισμό ο οποίος θα μεριμνά και για την τελική αξιολόγηση του Επιχειρησιακού σε συνεργασία πάντα με το αρμόδιο Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αποτελεσματικότητας.

4.1.4. Το Ανθρώπινο Δυναμικό

Ως προς τις ειδικότητες οι υπάλληλοι κατανέμονται ως εξής :136 υπάλληλοι (22,44%) ανήκουν στην κατηγορία ΥΕ Εργατών Καθαριότητας, 83 είναι ΔΕ Διοικητικού (13,70%) 17 ΤΕ Διοικητικού-Λογιστικού και ΤΕ Διοικητικού (2,81%) και τέλος 27 υπάλληλοι έχουν ειδικότητα ΠΕ Διοικητικού (4,45%).

Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων, η μεγάλη πλειοψηφία σε ποσοστό 82%, είναι Υποχρεωτικής & Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, ενώ μόλις το 18% των υπαλλήλων είναι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

4.1.5. Ηλικιακή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Περιστερίου

Ως προς την ηλικία παρατηρείται ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 46 – 55 ετών (52,81%) και ακολουθεί με ποσοστό 33,66% η κατηγορία άνω των 56 ετών (33,66%). Πολύ λίγοι είναι οι υπάλληλοι κάτω των 35 ετών, ενώ μικρό είναι και το ποσοστό της κατηγορίας 36-45 ετών. Άρα συμπεραίνουμε ότι η περισσότεροι υπάλληλοι διαθέτουν σημαντική εμπειρία ως προς την εργασία τους, αλλά θα πρέπει ο δήμος να ενυσχυθεί και με νέο δυναμικό για να συνεχιστεί απρόσκοπτα το έργο του και να επιτευχθούν οι στόχοι του.

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η ηλικιακή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Περιστερίου :

Κατηγορία Εκπαίδευσης	Έως 35 ετών	36-45 ετών	46-55 ετών	Άνω των 56 ετών	ΣΥΝΟΛΟ
ΥΕ	2	23	106	66	**197**
ΔΕ	2	37	150	108	**297**
ΤΕ	0	5	37	15	**57**
ΠΕ	1	12	27	15	**55**
ΣΥΝΟΛΟ	**5**	**77**	**320**	**204**	**606**

(Πηγή: Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ημερομηνία: 8/9/2020)

Έως 35 ετών	2	3	**5**	0,60%	1,10%
36-45 ετών	36	41	**77**	10,84%	14,96%
46-55 ετών	178	142	**320**	53,62%	51,82%
Άνω των 56 ετών	116	88	**204**	34,94%	32,12%
ΣΥΝΟΛΟ	**332**	**274**	**606**	**54,79%**	**45,21%**

(Πηγή: Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ημερομηνία: 8/9/2020)

Ως προς το φύλο η κατανομή είναι : σε σύνολο 606 υπαλλήλων (μόνιμων και ΙΔΑΧ) το 54,79% είναι άνδρες, ενώ το 45,21% γυναίκες. Η πλειοψηφία των ανδρών (53,62%) είναι μεταξύ 46 – 55 ετών, ενώ το 34,94% των ανδρών είναι άνω των 56 ετών. Αντίστοιχα, στις γυναίκες υπαλλήλους η ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών αποτελεί το 51,82%, ενώ οι άνω των 56 βρίσκεται στο 32,12%.

4.2. Το όραμα και οι αρχές του Δήμου Περιστερίου

Το αναπτυξιακό όραμα του Δήμου Περιστερίου για την περίοδο 2020-2023, με βάση τις επιδιώξεις και δεσμεύσεις της Δημοτικής Αρχής, αλλά και όλες τις παραμέτρους που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια και επηρεάζουν την εξέλιξή του, είναι: «Να αναδειχθεί το Περιστέρι σε Έξυπνη και Λειτουργική πόλη, Ανθεκτική στην Κλιματική Αλλαγή, με ισχυρή Πολιτιστική ταυτότητα».
Οι κατευθυντήριες αρχές για τον τρόπο προσέγγισης της αποστολής και του οράματος συνοψίζονται στις ακόλουθες:

- Αξιοποίηση χρηματοδοτικών προγραμμάτων και ευκαιριών
- Υιοθέτηση ολοκληρωμένων παρεμβάσεων

- Σεβασμός των αρχών της αειφόρου ανάπτυξης
- Διαφάνεια και χρηστή διαχείριση
- Ανάπτυξη σύγχρονων ψηφιακών υπηρεσιών και ευρεία χρήση ΤΠΕ
- Προώθηση της ενεργού συμμετοχής των πολιτών
- Άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες και στα αιτήματα των πολιτών
- Να εξυπηρετούνται ισότιμα όλοι οι κάτοικοι χωρίς διακρίσεις
- Να υπάρχει ισόρροπη ανάπτυξη των δημοτικών κοινοτήτων

4.2. SWOT Ανάλυση της περιοχής του Δήμου Περιστερίου

Μετά τη προηγούμενη γενική, μακροσκοπική περιγραφή της περιοχής του Περιστερίου, εντοπίζονται τα πλεονεκτήματα/δυνατότητες και οι αδυναμίες που πηγάζουν από τα ίδια τα χαρακτηριστικά του δήμου, αλλά και οι ευκαιρίες και οι απειλές που οφείλονται στο εξωτερικό περιβάλλον, με τη βοήθεια της μεθόδου SWOT Analysis. Στόχος της ανάλυσης δεν είναι η εξαντλητική καταγραφή όλων των παραμέτρων, αλλά ο εντοπισμός αυτών που θα απαντήσουν στα ακόλουθα ερωτήματα:

1. Πώς μπορούν να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες για να εκμεταλλευτούμε τις ευκαιρίες;
2. Πώς μπορούν να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες για να αποφευχθούν ή εξαλειφθούν υπαρκτές και πιθανές απειλές;
3. Πώς μπορούν να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες για να ξεπεραστούν ή βελτιωθούν οι αδυναμίες;
4. Πώς μπορούν να ελαχιστοποιηθούν ή εξαλειφθούν οι αδυναμίες υπό το πρίσμα ρεαλιστικών απειλών;

Τα σημαντικά σημεία αυτής της ανάλυσης για την περιοχή του Δήμου Περιστερίου απεικονίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

SWOT Ανάλυση περιοχής Δήμου Περιστερίου

Πλεονεκτήματα – Strengths	**Αδυναμίες – Weaknesses**
• Συγκαταλέγεται στους 10 μεγαλύτερους δήμους της χώρας • Αποτελεί το μεγαλύτερο πληθυσμιακά δήμο της Π.Ε. Δυτικού Τομέα Αθηνών • Ορίζεται ως Διαδημοτικό Κέντρο Ευρείας Ακτινοβολίας (ν.4277/2014) • Γειτνίαση του δήμου με βασικούς οδικούς άξονες (εθνικοί οδοί Αθηνών-Κορίνθου & Αθηνών-Λαμίας, Θηβών) • Εύκολη πρόσβαση μέσω των 3 σταθμών μετρό • Άλσος Περιστερίου: πόλος έλξης • Επάρκεια χώρων αθλητικών εγκαταστάσεων και λοιπών κοινωνικών υποδομών • Ανεπτυγμένο εμπορικό κέντρο & κέντρο ψυχαγωγίας/ αναψυχής • Διεξαγωγή πλήθους πολιτιστικών δράσεων • Χαμηλός δείκτης γήρανσης και ηλικιακής εξάρτησης, σε σύγκριση με τη χώρα	Πυκνοδομημένος/ πυκνοκατοικημένος δήμος • Έλλειψη χώρων πρασίνου • Υποβάθμιση φυσικού περιβάλλοντος, λόγω αυξημένης κίνησης οχημάτων (υπερτοπικοί οδικού άξονες) • Έλλειψη οδικού δικτύου με κατάλληλα γεωμετρικά χαρακτηριστικά • Έλλειψη οργανωμένων χώρων στάθμευσης • Έντονα κυκλοφοριακά προβλήματα • Έλλειψη συστημάτων Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας • Μικρό ποσοστό απόφοιτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

Ευκαιρίες – Opportunities	Απειλές – Threats
• Ψηφιακός μετασχηματισμός του δημόσιου τομέα • Μετάβαση στην ηλεκτροκίνηση • Ευκαιρίες χρηματοδότησης από το ΕΣΠΑ 2021-2027 • Ευκαιρίες χρηματοδότησης από ΠΔΕ και άλλους φορείς	• Ασταθές περιβάλλον λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19: • Απειλή οικονομικής δραστηριότητας του κλάδου χονδρικού/λιανικού εμπορίου, στο οποίο απασχολείται το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού του δήμου • Ανάγκη ενίσχυσης δομών πρωτοβάθμιας φροντίδας/ υγείας • Οριακή μείωση του πληθυσμού

4.3. Η στρατηγική του Δήμου Περιστερίου

Σύμφωνα με το Στρατηγικό Σχεδιασμό 2020-2023 του Δήμου Περιστερίου προτεραιότητες της δημοτικής αρχής αποτελούν:

- Η ανάπτυξη λειτουργιών και συνεργειών για την ενίσχυση της ταυτότητας του δήμου ως Διαδημοτικό Κέντρο Ευρείας Ακτινοβολίας
- Η προώθηση δράσεων ψηφιακού μετασχηματισμού των υπηρεσιών του δήμου
- Η ανάδειξη του δήμου Περιστερίου ως έναν πολιτιστικό και αθλητικό προορισμό
- Η ανάπτυξη και υιοθέτηση στρατηγικού σχεδίου Βιώσιμης Αστικής Κινητικότητας
- Η προώθηση δράσεων εξοικονόμησης ενέργειας και αισθητικής αναβάθμισης του αστικού περιβάλλοντος
- Η προστασία του αστικού περιβάλλοντος (έργα αντιπλημμυρικής προστασίας, ενίσχυση της πολιτικής προστασίας)
- Η προώθηση δράσεων ανακύκλωσης
- Η προστασία της υγείας των δημοτών

Η στρατηγική του Δήμου αποτυπώνεται μέσα από συγκεκριμένους Άξονες, Μέτρα και Δράσεις. Αντικείμενό τους είναι : α) να αναπτυχθεί η περιοχή του Περιστερίου

οικονομικά, κοινωνικά αλλά και πολιτιστικά β) να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πολιτών γ) να αναβαθμιστεί η διοικητική του ικανότητα ως φορέα βελτιώνοντας τις υπηρεσίες του, αναπτύσσοντας το ανθρώπινο δυναμικό του και βελτιώνοντας την οικονομική του κατάσταση και δ) να βελτιώνει συνεχώς την οικονομική του κατάσταση.

4.3.1. Στρατηγικός Σχεδιασμός 2020 -2023 Δήμου Περιστερίου

Για τη διαδικασία κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος ακολουθήθηκαν τα προτεινόμενα βήματα του «Οδηγού κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος ΟΤΑ Α΄ βαθμού» της Ελληνικής Εταιρίας Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.), προσαρμοσμένα στο υφιστάμενο ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Αναλυτικά, το προγραμματικό κείμενο αποτελεί το προϊόν μιας διαδικασίας, η οποία ακολουθεί εννέα βήματα.

Το πρώτο βήμα προετοιμάζει και οργανώνει τη διαδικασία του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Για το σκοπό αυτό ενεργεί κατάλληλα το αρμόδιο Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Αποτελεσματικότητας (εφεξής Τ.Π.Α.Α.).

Στο δεύτερο βήμα αποτυπώνεται και αξιολογείται η περιοχή του δήμου αλλά και του Δήμου Περιστερίου ως οργανισμού. Το τρίτο βήμα έρχεται να καθορίσει το όραμα και τη στρατηγική του Δήμου βάσει των επιλογών της Δημοτικής Αρχής.
Επίσης, προσδιορίζονται οι Άξονες και τα Μέτρα, σύμφωνα με τα οποία θα διαρθρωθεί το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, λαμβάνοντας υπόψη τις εθνικές αναπτυξιακές προτεραιότητες.

Με την ολοκλήρωση αυτού του βήματος, το αρμόδιο Τ.Π.Α.Α., με την υποστήριξη της ομάδας εργασίας, θα έχει συντάξει Σχέδιο Στρατηγικού Σχεδιασμού του Δήμου και θα το υποβάλλει στην Εκτελεστική Επιτροπή.

Στη συνέχεια έρχεται το τέταρτο βήμα το οποίο είναι η συνεργασία της Εκτελεστικής Επιτροπής με τους όμορους δήμους, προκειμένου να συντονιστούν οι δράσεις υπερτοπικής ανάπτυξης με το ενδεχόμενο ορισμένων διαδημοτικών συνεργασιών. Το πέμπτο βήμα περιλαμβάνει την έγκριση του Στρατηγικού Σχεδίου και τη Διαβούλευση στην οποία τίθεται το συγκεκριμένο Σχέδιο.

Έχοντας σκοπό την εφαρμογή της στρατηγικής του Δήμου, το έκτο βήμα έρχεται να καταρτίσει το Επιχειρησιακό Σχέδιο προς επίτευξη του οράματος του Στρατηγικού Σχεδίου.

Εν συνεχεία η διαδικασία προχωρά στο έβδομο βήμα, δηλαδή στον τετραετή προγραμματισμό των δράσεων καθώς και στον οικονομικό προγραμματισμό. Ακολουθεί ο προσδιορισμός των δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος και τέλος, η έγκριση του από την Εκτελεστική Επιτροπή και το Δημοτικό Συμβούλιο. Το εγκεκριμένο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα καταχωρείται στην ιστοσελίδα του Δήμου και παράλληλα δημοσιοποιείται και με άλλα πρόσφορα μέσα.

4.3.2. Η σύσταση της Διατμηματικής Ομάδας Εργασίας

Έπειτα από μία δεκαετία οικονομικής κρίσης και εν μέσω της πανδημίας covid – 19, το ελληνικό δημόσιο έχει υποστεί μεγάλες απώλειες, τόσο σε επίπεδο πόρων όσο και σε επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Μεγάλος αριθμός υπαλλήλων έχει συνταξιοδοτηθεί αλλά δεν έχει αντικατασταθεί, λόγω του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου που συνοδεύει την οικονομική ύφεση. Ταυτόχρονα, η Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α’ βαθμού, κλήθηκαν το ίδιο διάστημα λόγω «Καλλικράτη» να αναλάβουν μεγάλο αριθμό αρμοδιοτήτων χωρίς αντίστοιχους πόρους από το Κεντρικό Κράτος.

Αυτό έχει αντίκτυπο και στο Δήμο Περιστερίου. Το πολύ νευραλγικό Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αποτελεσματικότητας αποδυναμώθηκε τελείως. Στελεχώνεται από την Προϊσταμένη, έναν υπάλληλο ΠΕ ο οποίος έχει πάρει απόσπαση, δυο ΠΕ οι οποίοι συνταξιοδοτήθηκαν, και μια γραμματέα ΔΕ, η οποία όμως απασχολείται σε γραφείο Αντιδημάρχου.

Με σκοπό τόσο την υποστήριξη του αρμόδιου Τ.Π.Α.Α. στην κατάρτιση του Στρατηγικού Σχεδιασμού και του Επιχειρησιακού Προγράμματος, όσο και την εξασφάλιση της ενεργού συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού του δήμου, συγκροτήθηκε διατμηματική Ομάδα Εργασίας, αποτελούμενη από τις εξής ειδικότητες :

- Τοπογράφο Μηχ. ΠΕ, MSc «Γεωπληροφορική», προϊσταμένη Τμήματος Προγραμματισμού, Ανάπτυξης & Αποτελεσματικότητας, της Δ\νσης Προγραμματισμού, Οργάνωσης & Πληροφορικής,
- Ηλεκτρολόγο Μηχ. ΤΕ, MSc «Διαχείριση Περιβάλλοντος & Ενέργειας», προϊσταμένη Τμήματος Συγκοινωνιών, Εγκαταστάσεων & Αδειών Μεταφορών, της Δ\νσης Τεχνικών Υπηρεσιών,

Κοινωνονιολόγο ΠΕ, στέλεχος της Δ\νσης Χρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων,

Τοπογράφο Μηχανικό ΤΕ, στέλεχος της Δ\νσης Υπηρεσίας Δόμησης,

Γεωπόνο ΠΕ, MSc «Συστήματα Ολοκληρωμένης-Βιολογικής Παραγωγής & Πιστοποίησης», στέλεχος της Δ\νσης Περιβάλλοντος & Ποιότητας Ζωής,

ΠΕ Διοίκηση & Οργάνωση Επιχειρήσεων, στέλεχος της Δ\νσης Οικονομικών Υπηρεσιών.

Το αποτέλεσμα της όλης εργασίας απέδειξε το πόσο σημαντική είναι η δημιουργία ομάδων εργασίας σε έναν οργανισμό. Μάλιστα, όταν εκτός από διατμηματικές είναι ταυτόχρονα και διεπιστημονικές, το αποτέλεσμα ανταμείβει τις τυχόν δυσκολίες και απογοητεύσεις που συνοδεύουν τη διαδικασία.

4.3.3. Συνοπτική παρουσίαση του τρόπου συμμετοχής των υπηρεσιών και των Νομικών Προσώπων στην εκπόνηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος

Οι Υπηρεσίες του Δήμου και των νομικών του προσώπων εμπλέκονται ενεργά καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος, καθώς καλούνται να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια περιγραφής και αξιολόγησης της υφιστάμενης κατάστασης, να προτείνουν στόχους για την επόμενη περίοδο, καθώς και τις ενέργειες που προτείνουν για την επίτευξη των στόχων αυτών. Επίσης, οι υπηρεσίες του δήμου και των νομικών του προσώπων συνεργάζονται με το αρμόδιο Τ.Π.Α.Α. για την παρακολούθηση και ενημέρωση των δεικτών αξιολόγησης του επιχειρησιακού προγράμματος σε περιοδικά διαστήματα.

Αρχικά τα μέλη της ομάδας εργασίας συνέταξαν ερωτηματολόγιο το οποίο στάλθηκε στους εννέα προϊσταμένους διευθύνσεων καθώς και των διευθυντών των δυο νομικών προσώπων του Δήμου, τα οποία έπρεπε να απαντηθούν από τον κάθε διευθυντή σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων του καθενός. Δόθηκε μια περίοδος δεκαπέντε ημερών για την αποστολή των απαντημένων ερωτηματολογίων. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ερευνήτρια ήταν ένα από τα μέλη της Διατμηματικής Ομάδας Εργασίας. Αυτό που διαπιστώθηκε κατά τη διαδικασία αυτή είναι η καθυστέρηση ως προς τις απαντήσεις. Δύο μόνο ελήφθησαν εμπρόθεσμα, οπότε τα μέλη της Ομάδας έστειλαν εκ νέου ηλεκτρονικά υπενθύμιση, δίνοντας περιθώριο άλλης μιας εβδομάδας, τονίζοντας ότι ο χρόνος ο οποίος τίθεται μέσω της νομοθεσίας δεν θα επέτρεπε άλλη καθυστέρηση. Πράγματι, έπειτα και από τηλεφωνική επικοινωνία, πιέζοντας θα λέγαμε, τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν.

Αυτό είναι μια από τις αρνητικές εντυπώσεις που αποκομίσαμε όλοι όσοι εργαστήκαμε για το Τετραετές Επιχειρησιακό Σχέδιο του Δήμου και μάλιστα ήταν το έναυσμα για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Τα απαντημένα ερωτηματολόγια είναι η «βάση» για το Στρατηγικό Σχεδιασμό. Μέσα σε αυτά αποτυπώνονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του οργανισμού και επάνω σε αυτά μπορεί στη συνέχεια να πραγματοποιηθεί ο σχεδιασμός βάσει αναγκών.

4.4. Οι Άξονες, τα Μέτρα και οι Στόχοι του Στρατηγικού Σχεδίου του Δήμου Περιστερίου

Η εξειδίκευση της στρατηγικής ξεκινά με τον προσδιορισμό των αξόνων οι οποίοι καθορίζονται με υπουργική απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, η οποία περιγράφει λεπτομερώς το τι πρέπει να περιλαμβάνει ένα Επιχειρησιακό καθώς και το πώς θα υποβληθεί. Σύμφωνα με την υπ' αριθ. 41179/2014 (ΦΕΚ 2970Β΄/2014) υπουργική απόφαση, οι Άξονες Προτεραιότητας καθορίζονται ως εξής:

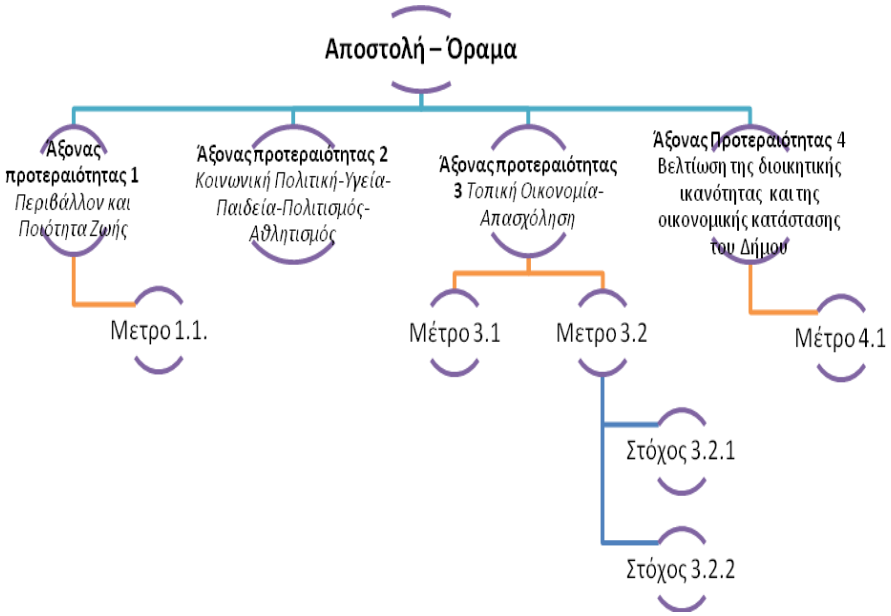
1ος : Περιβάλλον & Ποιότητα Ζωής

2ος : Κοινωνική Πολιτική, Υγεία, Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός

3ος : Τοπική Οικονομία και Απασχόληση

4ος : Βελτίωση Διοικητικής Ικανότητας & Οικονομικής Κατάστασης του Δήμου

Στη συνέχεια εξειδικεύονται τα Μέτρα και οι Στόχοι της τοπικής ή εσωτερικής ανάπτυξης.



Σχήμα 4. Άξονες Προτεραιότητας & Στόχοι

Τα Μέτρα και οι επιμέρους Στόχοι διαμορφώθηκαν συνάδοντας τις ευρωπαϊκές, εθνικές και περιφερειακές προτεραιότητες, αλλά και τις επιδιώξεις και δεσμεύσεις της δημοτικής αρχής.

4.5. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 2020 – 2023 Δήμου Περιστερίου

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα αποτυπώνει τον αναπτυξιακό σχεδιασμό του Δήμου Περιστερίου. Είναι ένα σύνολο από άξονες προτεραιότητας, στο πλαίσιο των οποίων καθορίζονται οι στρατηγικοί στόχοι και οι συγκεκριμένες δράσεις, οι οποίες βασίζονται στα ιδιαίτερα τοπικά χαρακτηριστικά.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα δεν περιλαμβάνει μόνο την αποτύπωση του αναπτυξιακού σχεδιασμού, αλλά και τη διαδικασία παρακολούθησης και αξιολόγησης της υλοποίησής του μέσω ενός συστήματος δεικτών επίδοσης. Τα κριτήρια για το σχεδιασμό των δεικτών έγιναν με κριτήρια όπως η σαφήνεια, η αντικειμενικότητα, η εύκολη κατανόηση, η δυνατότητα μέτρησης τιμών και η δυνατότητα συγκέντρωσης αξιόπιστων στοιχείων. Το Τμήμα Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αποτελεσματικότητας συντάσσει ενδιάμεση και τελική έκθεση και η Εκτελεστική Επιτροπή εισηγείται τις εκθέσεις αυτές στο Δημοτικό Συμβούλιο για συζήτηση και

ψήφιση. Η ενδιάμεση έκθεση αξιολόγησης συντάσσεται μετά τον απολογισμό του τρίτου έτους της δημοτικής περιόδου και η τελική έκθεση συντάσσεται το τελευταίο δίμηνο της δημοτικής περιόδου.

Η αναθεώρηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος αφορά την ανάγκη αναθεώρησης στόχων του Προγράμματος και πραγματοποιείται αφού ολοκληρωθεί ο απολογισμός του τρίτου έτους της Δημοτικής Περιόδου, σε αντιστοιχία με τα ευρήματα και τις προτάσεις της ενδιάμεσης έκθεσης αξιολόγησης. Η επικαιροποίηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος, σε σχέση με τις απαιτήσεις εισαγωγής δράσεων του Τεχνικού Προγράμματος και του Ετήσιου Προγράμματος Δράσης στο Επιχειρησιακό, εκτιμάται ότι πρέπει να πραγματοποιείται σε ετήσια βάση.

4.6. Δείκτες Παρακολούθησης και Αξιολόγησης

Οι δείκτες παρακολούθησης και αξιολόγησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

Στους δείκτες εισροών που είναι οι δαπάνες υλοποίησης μιας δράσης, στους δείκτες εκροών που είναι ποσοτικά μεγέθη τα οποία εκτιμούν την πρόοδο υλοποίησης μιας δράσης και στους δείκτες αποτελέσματος οι οποίοι χρησιμεύουν για να παρακολουθήσουμε κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Για την επιλογή των κατάλληλων δεικτών παρακολούθησης και αξιολόγησης, αρμόδια είναι η Υπηρεσία Προγραμματισμού και Ανάπτυξης, η οποία καταρτίζει τους αναγκαίους δείκτες παρακολούθησης, ανάλογα με τους στόχους και τις δράσεις κάθε Μέτρου.

4.7. Παρουσίαση των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων της διαδικασίας διαβούλευσης

Μετά την ψήφιση του Στρατηγικού Σχεδίου από το Δημοτικό Συμβούλιο, ακολουθούν οι διαδικασίες διαβούλευσης. Συγκεκριμένα, το εγκεκριμένο Στρατηγικό Σχέδιο υποβάλλεται στην Δημοτική Επιτροπή Διαβούλευσης του άρθρου 78 του ν.4555/2018, για γνωμοδότηση, ενώ παράλληλα πραγματοποιείται ηλεκτρονική διαβούλευση με τους πολίτες, μέσω του διαδικτύου. Με την υπ' αρ. 178/29.12.2020 (ΑΔΑ: 6Ρ9ΚΩΞ2-ΡΛΗ) Πράξη του Δημοτικού Συμβουλίου εγκρίθηκε το Α΄ Μέρος «Στρατηγικός

Σχεδιασμός» του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2020-2023 του Δήμου Περιστερίου και των Νομικών του Προσώπων και ακολούθησαν οι διαδικασίες διαβούλευσης, οι οποίες διήρκησαν ένα μήνα. Λόγω των έκτακτων μέτρων προστασίας της δημόσιας υγείας από τον COVID-19 που έχουν επιβληθεί στην χώρα, δεν ήταν δυνατή η διεξαγωγή ενημερωτικών συγκεντρώσεων. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε κάθε πρόσφορο ηλεκτρονικό μέσο ενημέρωσης για τη γνωστοποίηση της διαβούλευσης.

Συγκεκριμένα, στις 12/1/2021 αναρτήθηκε στην ιστοσελίδα του Δήμου (www.peristeri.gr) το κείμενο του Στρατηγικού Σχεδιασμού, καθώς και ερωτηματολόγιο διαβούλευσης. Επιπλέον, αναρτήθηκε σχετική ανακοίνωση σε ηλεκτρονικές εφημερίδες και forum κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης, στάλθηκε με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σχετική ανακοίνωση σε φορείς και συλλόγους του Δήμου Περιστερίου. Παρά όμως, τις προσπάθειες δημοσιοποίησης, η ανταπόκριση δεν ήταν η αναμενόμενη, καθώς υποβλήθηκαν ελάχιστες προτάσεις.

Καθώς προτεραιότητα του Δήμου είναι η ενεργή συμμετοχή των πολιτών και των φορέων, χωρίς κανένα αποκλεισμό, δόθηκε περισσότερος χρόνος διαβούλευσης από τον ελάχιστο απαιτούμενο και επιπλέον οι δημότες και φορείς ήταν σε θέση να υποβάλλουν τα σχόλια, τις προτάσεις και τις παρατηρήσεις τους είτε ηλεκτρονικά είτε εγγράφως.

Το αρμόδιο ΤΠΑΑ, σε συνεργασία με την ομάδα εργασίας, έπρεπε να επεξεργαστεί όλο το υλικό που θα προέκυπτε από τις διαδικασίες διαβούλευσης, λαμβάνοντας υπόψη τις σχετικές προτάσεις κατά τη σύνταξη του σχεδίου του επιχειρησιακού προγράμματος. Εδώ είχαμε άλλη μια δύσκολη και απογοητευτική κατάσταση. Σε έναν τόσο μεγάλο δήμο όπως το Περιστέρι, μόνο τρεις φορείς έκαναν τις προτάσεις τους για το στρατηγικό σχεδιασμό!! Έτσι ένα μεγάλο ερώτημα που προκύπτει είναι το εξής : τελικά η Κοινωνία των Πολιτών έχει ενεργή συμμετοχή στα κοινά ; Γιατί όταν πρόκειται για διαδικασίες δημόσιας διαβούλευσης παρατηρείται γενικά μικρό ποσοστό συμμετοχής; Δεν υπάρχει θέμα εξοικείωσης πλέον με το διαδίκτυο, διότι η ανταπόκριση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι τεράστια. Μήπως έχει να κάνει με το ότι ο πολίτης έχει απολέσει ουσιαστικά την ιδιότητα την οποία του προσδίδει η λέξη, η οποία κατά τον Αριστοτέλη ορίζεται : «Πολίτης δ' ἁπλῶς οὐδενί τῶν ἄλλων ορίζεται μᾶλλον ἢ τῷ μετέχειν κρίσεως και ἀρχῆς» ; (Πολιτικά 1275a24)

Ωστόσο, οι έστω και ελάχιστες προτάσεις των πολιτών ελήφθησαν υπόψη στο σχεδιασμό των δράσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

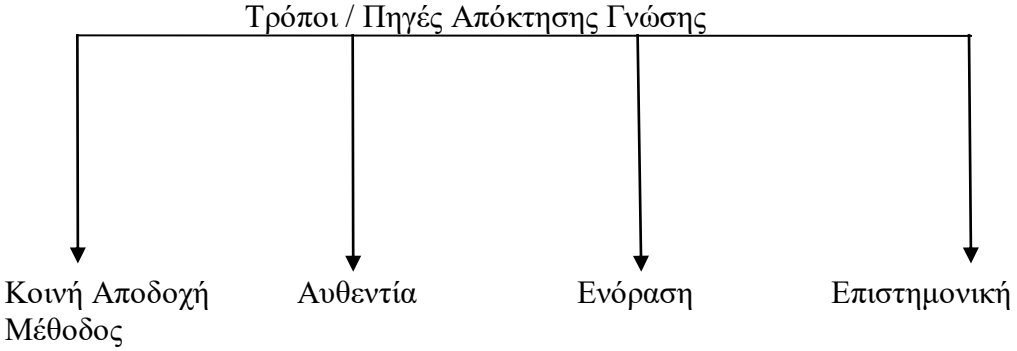
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Η επιστημονική έρευνα

Κατά τον Δημητρόπουλο (2001) «μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της επιστημονικής έρευνας είναι η τάση για αντικειμενικότητα, η διάθεση για τεκμηρίωση των προτεινόμενων, η πρόθεση για ανοιχτό έλεγχο, η πρόβλεψη για αυτοδιόρθωση. Μόνο με την εξασφάλιση των παραπάνω και άλλων χαρακτηριστικών αλλά και της αξιοπιστίας των μέσων που θα αξιοποιηθούν είναι δυνατό η έρευνα να καταλήξει σε έγκυρα αποτελέσματα και σε αξιόπιστη γνώση (Μουστάκα και Κασιμάτη 1984, Κυριαζή 1999, Πολυχρονόπουλος 1978)». Συχνά στο χώρο των κοινωνικών επιστημών χρησιμοποιείται ο όρος «εμπειρική έρευνα» για να υποδηλώσει τη μεθοδολογία της επιστημονικής διαδικασίας η οποία ακολουθείται.

Ως προς τις πηγές γνώσης ο Smith (1965) τις διακρίνει σε πρωτεύουσες και δευτερεύουσες. Στις πρωτεύουσες ανήκουν οι εμπειριοκρατική προσέγγιση, η λογική επεξεργασία, οι ενορατικές διαδικασίες. Στις δευτερεύουσες η παράδοση, η συνήθεια και η αυθεντία.

Επεκτείνοντας αυτή την ταξινόμηση και σύμφωνα με τους Kerlinger 1985, Κονετάς 1985, Λελάκης 1983, Κυριαζή 1999, η γνώση μπορεί να αποκτηθεί από τέσσερις πηγές :



Διάγραμμα 1. Ομαδοποίηση των Κοινά Παραδεκτών Τρόπων Απόκτησης Γνώσης
Πηγή : Δημητρόπουλος Ε., 2001, σελ. 29

Υπάρχουν από την άλλη πλευρά και τοποθετήσεις αρνητικές ως προς τη χρήση της έρευνας στο χώρο των κοινωνικών επιστημών (Φίλιας, 1997). Ο Colin Robson (2010) αναφέρει ότι η αποκαλούμενη «καθιερωμένη άποψη» περί την επιστήμη απορρέει άμεσα από μια φιλοσοφική προσέγγιση που είναι γνωστή ως «θετικισμός», την οποία εξακολουθούν να ασπάζονται πολλοί επιστήμονες. Ο Outhwaite (1987) διακρίνει τρεις γενιές : τους θετικιστές του δέκατου ένατου αιώνα όπως ο Auguste Comte (από τον οποίο προέρχεται ο όρος, που προκύπτει από το "θετικός" με την έννοια του προοδευτικού) και ο Herbert Spencer. Ο λογικός θετικισμός που συνδέεται ιδιαίτερα με το έργο του A. J. Ayer στις αρχές του εικοστού αιώνα. Ο θετικισμός ονομάζεται συχνά και εμπειρισμός , αλλά ο τελευταίος όρος είναι ευρύτερος και υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους (βλ. Smith, 1998, Κεφ. 3).

Οι θετικιστές αναζητούν την ύπαρξη μιας σταθερής σχέσης μεταξύ γεγονότων ανάμεσασε δυο μεταβλητές. Αυτό μπορεί να είναι σχετικά απλό όταν κάνουμε έρευνα στο φυσικό κόσμο. Όταν όμως οι άνθρωποι αποτελούν το επίκεντρο της μελέτης και ιδιαίτερα όταν λαμβάνει χώρα σε ένα κοινωνικό πλαίσιο στον πραγματικό κόσμο τα πράγματα δυσκολεύουν. Έτσι ο Koch αναφέρει ότι η ψυχολογία και οι κοινωνικές επιστήμες δεν φαίνεται να έχουν παράγει ακόμη κανέναν «επιστημονικό» νόμο, έστω και αν το προσπαθούν για έναν αιώνα. Αυτή η «αποτυχία» έχει οδηγήσει κάποιους να θεωρήσουν ότι η όλη επιστημονική προσέγγιση είναι ακατάλληλη για την κοινωνική επιστήμη.

Υπάρχουν όμως και διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με το θετικισμό και τις κοινωνικές επιστήμες. Ο Bryne το 1998 θεωρεί ότι "ο θετικισμός είναι νεκρός. Μέχρι τώρα έχει αποσυντεθεί και αρχίζει να μυρίζει". Οι Bletz και Shapiro την ίδια χρονιά κατονομάζουν διαφορετικές υποψήφιες προσεγγίσεις και καταγράφουν δέκα κουλτούρες διερευνήσεων : την εθνογραφία, την ποσοτική συμπεριφορική επιστήμη, τη φαινομενολογία, την έρευνα δράσης, την ερμηνευτική, την έρευνα αξιολόγησης, τη φεμινιστική έρευνα, την κριτική κοινωνική επιστήμη, την ιστορική συγκριτική έρευνα και τη θεωρητική έρευνα.

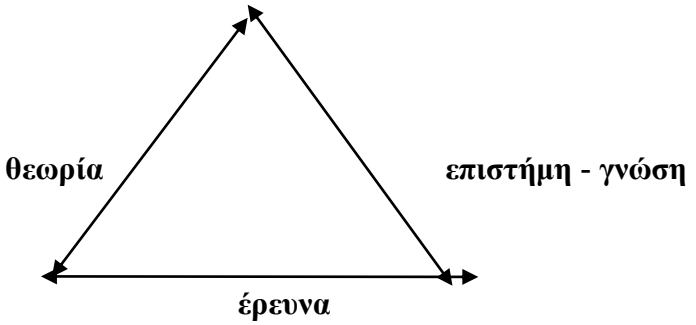
Μια άλλη προσέγγιση στην επιστημονική έρευνα είναι ο ρεαλισμός. Ο οποίος στο πλαίσιο της κοινωνικής επιστήμης αποδέχεται ότι υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ φυσικών και κοινωνικών φαινομένων. Για τους ρεαλιστές υπάρχουν κοινωνικά αντικείμενα που μπορούν να μελετηθούν επιστημονικά, αλλά οι μέθοδοι που θα επιλεγούν θα πρέπει να ταιριάζουν στο αντικείμενο μελέτης.

Οι τρεις πρώτοι τρόποι απόκτησης γνώσης θεωρούνται αυταπόδεκτα αληθινές. Είναι η λεγόμενη ορθολογική γνώση, συμβαδίζει δηλαδή με την απλή λογική. Με τίνος τη λογική όμως πρέπει να συμφωνεί η γνώση για να είναι αληθινή;

(Δημητρόπουλος, 1986). Και συνεχίζει : «η επιστημονική γνώση είναι εκείνη με βάση την οποία παράγεται ή πιστοποιείται γνώση. Είναι αυτή που χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους για να παραγάγει γνώση.

Είναι προφανές ότι οι ωφέλειες που προκύπτουν από την έρευνα είναι πολλές και πολυδιάστατες. Τα ευρήματά τους συμβάλλουν στη λύση κοινωνικών προβλημάτων. Επίσης οι πληροφορίες που προκύπτουν μέσα από την έρευνα μπορούν να οδηγήσουν σε λήψη συνετών αποφάσεων σε διάφορα επίπεδα».

Στην αξιολογική έρευνα (βλ. Tolbert 1978, Guba και Linkoln 1984, Δημητρόπουλος 1999^{α}) φαίνεται πιο καθαρά η στενή σχέση που υπάρχει μεταξύ έρευνας, αξιολόγησης και λήψης αποφάσεων. Οι αποφάσεις αυτές μπορεί να αφορούν στην οικονομία, την εκπαίδευση, την τεχνολογία, την κοινωνία κ.λπ. Και τέτοιες αποφάσεις δε μπορεί παρά να στηρίζονται σε καθαρά επιστημονικές διαδικασίες».



Σχήμα 5. Σχέση μεταξύ έρευνας, θεωρίας και επιστημονικής γνώσης

Πηγή : Δημητρόπουλος 2001, Διάγραμμα 2, σελ. 31

Σύμφωνα με το Δημητρόπουλο (2001) υποκείμενα έρευνας (subjects) είναι οι οργανισμοί που χρησιμοποιεί ο ερευνητής στην έρευνά του, προς τους οποίους απευθύνεται ή στους οποίους πραγματοποιεί διάφορες παρεμβάσεις. Ως υποκείμενα έρευνας δεν χρησιμοποιούνται μόνο άνθρωποι. Θα μπορούσε να πει κάποιος ότι οι άνθρωποι χρησιμοποιήθηκαν ως υποκείμενα πειραματικής μελέτης λιγότερο από άλλους οργανισμούς. Βέβαια στην έρευνα των κοινωνικών επιστημών με εξαίρεση την πειραματική – εργαστηριακή χρησιμοποιούνται κατά προτίμηση άνθρωποι. Μάλιστα σήμερα αποφεύγεται ο όρος «υποκείμενα» όταν πρόκειται για ανθρώπους.

Κατά τον ίδιο συγγραφέα δεδομένα έρευνας είναι όλα τα στοιχεία που συλλέγονται κατά την ερευνητική διαδικασία. Είναι όλο το μη επεξεργασμένο υλικό της έρευνας. Η διαδικασία ανάλυσης, επεξεργασίας και μετασχηματισμού των δεδομένων έχει ως έναν από τους σκοπούς της τη μετατροπή των δεδομένων σε χρήσιμες πληροφορίες.

Δείγμα: για τους σκοπούς της έρευνας αν το πλήθος είναι μεγάλο, ο ερευνητής μπορεί να επιλέξει ένα δείγμα, ένα υποσύνολο από αυτό το πλήθος, το οποίο όμως να αποτελεί μια μικρογραφία του. Ο ερευνητής θα εργαστεί με το δείγμα αυτό και θα προσπαθήσει να εξαγάγει συμπεράσματα σχετικά με τη συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του πλήθους. Στην περίπτωση αυτή έχουμε δειγματοληπτική έρευνα.

Η επιστημονικά σωστή προσέγγιση δειγματοληψίας είναι η απλή τυχαία δειγματοληψία. «Τυχαίο δείγμα» είναι αυτό που προκύπτει ως αποτέλεσμα μιας διαδικασίας, στην οποία κάθε μέλος του πλήθους είχε την ίδια πιθανότητα να επιλεγεί στο δείγμα, βάσει της θεωρίας των πιθανοτήτων. Μια διαδικασία για την εφαρμογή του τυχαίου δείγματος είναι η «απλή τυχαία δειγματοληψία». Σύμφωνα με αυτή αρχικά προσδιορίζουμε ακριβώς ποιο είναι το πλήθος από το οποίο θα εξαχθεί το δείγμα. Στη συνέχεια επιλέγουμε το δείγμα και βρίσκουμε το ποσοστό του πλήθους που θέλουμε να αποτελέσει το δείγμα μας. Επιλέγουμε με ποιον τρόπο θα γίνει η εξαγωγή του δείγματος και τέλος πραγματοποιούμε τη δειγματοληψία με τον τρόπο που αποφασίσαμε. Το καλύτερο μέγεθος δείγματος είναι εκείνο που εξασφαλίζει το να συμπεριλαμβάνονται όλα τα χαρακτηριστικά του πλήθους. Άρα όσο μεγαλύτερο είναι το δείγμα και όσο πιο σωστά έχει επιλεγεί, τόσο μειώνεται η πιθανότητα σφάλματος.

5.2. Αρχές και δεοντολογία έρευνας

Είτε πρόκειται για ανθρώπους είτε όχι, τα υποκείμενα έχουν δικαιώματα τα οποία ο ερευνητής πρέπει να σέβεται και να μην τα παραβιάζει. Ένα βασικό δικαίωμα είναι η ανωνυμία των υποκειμένων την οποία θα πρέπει ο ερευνητής σε όλη τη διάρκεια της έρευνάς του να μην την παραβιάζει. Επίσης, τα υποκείμενα θα πρέπει πριν την έρευνα να ενημερώνονται ακριβώς για τους σκοπούς της διεξαγωγής της και να συναινούν στη συμμετοχή τους.

Εάν ο φορέας της έρευνας είναι ο οργανισμός ο οποίος εργάζεται ο ερευνητής (αυτό συμβαίνει στη δική μας έρευνα), θα πρέπει να υπάρχει σεβασμός απέναντι στις αρχές του φορέα. Ο ερευνητής δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να εκμεταλλεύεται

την παρουσία του εκεί για ίδιον όφελος, αδιαφορώντας για τα ενδιαφέροντα του οργανισμού. Επίσης, εξυπακούεται η αρμονική συνεργασία με άτομα του περιβάλλοντος στο οποίο πραγματοποιείται η έρευνα.

5.3. Η μέθοδος της Ποσοτικής Έρευνας

Η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης έρχεται να ανακαλύψει τις αιτίες της αλλαγής των κοινωνικών φαινομένων μέσω της αντικειμενικής μέτρησης και αριθμητικής ανάλυσης. Στο είδος της έρευνας αυτής χρησιμοποιεί συνήθως τη Deductive reasoning, δηλαδή ο ερευνητής ξεκινά βασιζόμενος σε μία ήδη υπάρχουσα θεωρία. Η Ποσοτική ανάλυση έρχεται να επαληθεύσει μια υπόθεση μέσω αριθμητικών στοιχείων. Στόχος της είναι να καταλήξει σε κάποιες γενικές αρχές μέσα από ερευνητικές υποθέσεις.

Στην εμπειρική έρευνα επικρατεί το κριτήριο της επιστημονικής λογικής. Βασιζόμαστε σε αριθμητικά δεδομένα που αποδεικνύουν την σύνδεση μεταξύ της κοινωνικής πραγματικότητας και της θεωρίας. Βέβαια η επίτευξη της επιστημονικής αντικειμενικότητας περιλαμβάνει δυσκολία. Ο ερευνητής δεν μπορεί εύκολα να εξασφαλίσει τη δική του, προσωπική αντικειμενικότητα λόγω του ότι και αυτός ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο το οποίο επηρεάζεται από στερεότυπα και συγκεκριμένες αντιλήψεις. Επίσης τα στοιχεία πρέπει να είναι πολύ συγκεκριμένα και να είναι αποδεκτά και από άλλους επιστήμονες.

Η ποσοτική ανάλυση χρησιμοποιείται ευρέως στην επιστήμη αλλά και στις επιχειρήσεις με σκοπό την περιγραφή, ανάλυση και εξήγηση φαινομένων.

Τα είδη Ποσοτικών Μεθόδων είναι :

- Η πειραματική όπου ο ερευνητής ελέγχει τις συνθήκες
- Η δειγματοληπτική στην οποία γίνεται συλλογή δεδομένων μέσα από κλειστά ερωτηματολόγια
- Η δευτερογενής έρευνα μέσω της οποίας αντλούνται πληροφορίες μέσα από τη συλλογή στοιχείων από στατιστικές ή κρατικές υπηρεσίες, ερευνητικά κέντρα, ιστορικές πηγές και πανεπιστήμια
- Η ανάλυση περιεχομένου δηλαδή η ανάλυση κειμένων και διαφόρων ντοκουμέντων. Εδώ γίνεται ποσοτικοποίηση του περιεχομένου το οποίο τοποθετείται σε συγκεκριμένες κατηγορίες με συστηματικό τρόπο (Γιώτα

Παπαγεωργίου, link : https://sociology.soc.uoc.gr).

5.4. Η μέθοδος της Ποιοτικής Έρευνας

Βασικό εργαλείο της ποιοτικής μεθόδου είναι η συνέντευξη. Αυτό σημαίνει ότι οι ποιοτικοί ερευνητές μελετούν τα πράγματα στο φυσικό τους πλαίσιο, επιχειρώντας να δώσουν νόημα ή να ερμηνεύσουν τα φαινόμενα με όρους των νοημάτων που οι άνθρωποι δίνουν σε αυτά (Denzin & Lincoln, 2005). Μετατρέπουν τον κόσμο σε μια σειρά από αναπαραστάσεις του εαυτού, συμπεριλαμβανομένων των σημειώσεων πεδίου, συνεντεύξεων, συνομιλιών, φωτογραφιών, μαγνητοφωνήσεων και σημειώσεων σε ημερολόγια. Η ποιοτική έρευνα είναι μια δραστηριότητα που τοποθετεί έναν παρατηρητή στον κόσμο.

Μέθοδοι συνεντεύξεων

Υπάρχουν τρεις τύποι συνεντεύξεων :

α) η πλήρως δομημένη συνέντευξη, με συγκεκριμένες και προκαθορισμένες ερωτήσεις. Αυτή είναι μία από τις μεθόδους που επιλέξαμε για την έρευνά μας σε συνδυασμό με την ποσοτική έρευνα μέσω της απλής τυχαίας δειγματοληψίας καθώς και την μελέτη αρχειακού υλικού. Σύμφωνα με τους Powney και Watts (1987) στις πλήρως δομημένες συνεντεύξεις ο συνεντευκτής διατηρεί τον έλεγχο κατά τη διάρκεια όλης της διαδικασίας. «Οι συνεντευκτές κυριαρχούν. Η ατζέντα τους είναι αυτό που έχει σημασία».

Υπάρχουν επίσης άλλοι δύο τύποι συνεντεύξεων, η «ημιδομημένη» και η «μη δομημένη».

Για τον King, (1994) μια από τις περιπτώσεις στις οποίες μια συνέντευξη ποιοτικής έρευνας είναι η πλέον κατάλληλη είναι εκεί όπου έχει διεξαχθεί μια ποσοτική μελέτη και απαιτούνται ποιοτικά δεδομένα για να επικυρώσουν συγκεκριμένες μετρήσεις ή και να επεξηγηθεί το νόημα των ευρημάτων. Όπως επισημαίνει ο Robson (2010), οι προσωπικές συνεντεύξεις μας δίνουν τη δυνατότητα να τροποποιήσουμε τη διερευνητική μας κατεύθυνση λαμβάνοντας πολύ ενδιαφέρουσες απαντήσεις και διερευνώντας διαφορετικά υποκειμενικά κίνητρα με έναν τρόπο που δεν είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί με τα ερωτηματολόγια. Και συνεχίζει : η συνέντευξη μπορεί να μην είναι μια εύκολη τεχνική συλλογής δεδομένων, (κάτι που δείχνει για ακόμη μια φορά ότι οι φαινομενικά «εύκολες» τεχνικές που δίνουν έμφαση σε ποιοτικά δεδομένα, είναι πολύ δύσκολο να

χρησιμοποιηθούν σωστά), μας δίνει όμως τη δυνατότητα να εκμαιεύσουμε πολύ σημαντικά και διαφωτιστικά στοιχεία για την έρευνά μας.

Στην περίπτωσή μας θεωρήθηκε επιβεβλημένο να πραγματοποιηθεί και ποιοτική έρευνα λόγω του μικρού δείγματος που είχαμε στην ποσοτική μας έρευνα.

5.5. Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο κατά τη διαδικασία της έρευνας (ιδιαίτερα της ποσοτικής) έχει πολύ μεγάλη σημασία. Είναι ένα καλά οργανωμένο σύνολο ερωτήσεων τις οποίες έχει προσεκτικά διατυπώσει ο ερευνητής προκειμένου τα υποκείμενα να απαντήσουν. Θα πρέπει να ευθυγραμμίζεται απόλυτα με τους γενικούς και ειδικούς σκοπούς της έρευνας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό διότι έχει απόλυτη εξάρτηση με την πληρότητα και την επάρκεια των δεδομένων που θα συλλεχτούν, άρα και για τον τελικό σκοπό της έρευνας.

Θα πρέπει ο ερευνητής να αποσαφηνίσει ποιες ακριβώς πληροφορίες θέλει να πάρει. Επίσης, θα πρέπει να αποφασίσει το είδος των ερωτήσεων αλλά και τον αριθμό τους.

Ως προς το είδος των ερωτήσεων έχουμε τις ανοιχτές δηλαδή το υποκείμενο απαντά ελεύθερα και τις κλειστού τύπου στις οποίες το υποκείμενο επιλέγει συγκεκριμένη απάντηση.

Το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να είναι κατά τέτοιο τρόπο σχεδιασμένο ώστε να εξασφαλίζονται : α) η εγκυρότητα περιεχομένου β) η αξιοπιστία, ούτως ώστε εάν επαναληφθεί έρευνα κάτω από τις ίδιες συνθήκες να δώσει τα ίδια αποτελέσματα γ) η αντικειμενικότητα.

Τα ερωτηματολόγια επιτρέπουν την ανωνυμία, ενώ παράλληλα εξασφαλίζουν με μεγάλη πιθανότητα οι απαντήσεις να είναι οι πραγματικές απόψεις των ερωτώμενων. Η ανάλυσή τους είναι ευκολότερη και απαιτεί λιγότερο χρόνο σε σχέση με τις προφορικές απαντήσεις.

5.6. Ο σκοπός της έρευνάς μας

Σκοπός της συγκεκριμένης έρευνας είναι να εξεταστεί ο βαθμός εφαρμογής του στρατηγικού σχεδιασμού στη Δημόσια Οικονομική. Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχτηκε ο Δήμος Περιστερίου. Η βασική ερευνητική μας υπόθεση είναι ότι ο Δήμος Περιστερίου εφαρμόζει τις αρχές του νέου δημόσιου στρατηγικού μάνατζμεντ

και πιο συγκεκριμένα το τον Στρατηγικό Σχεδιασμό και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι :

1) Έπειτα από αρκετά χρόνια θεσμικής υποχρέωσης για τη σύνταξη Στρατηγικού Σχεδίου και Επιχειρησιακού Προγράμματος, ο Δήμος Περιστερίου θεωρείται ότι τα έχει πλέον εντάξει στην κουλτούρα του ως οργανισμού;
2) Η κατάρτιση Στρατηγικού Σχεδίου και Επιχειρησιακού Προγράμματος από το συγκεκριμένο δήμο συνεπάγεται και την υλοποίησή του;
3) Πραγματοποιείται η αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Προγράμματος βάσει μετρήσιμων δεικτών ούτως ώστε να εκτιμηθεί η κατάσταση του οργανισμού και να σχεδιαστούν τα επόμενα βήματά της πορείας του;

Για την έρευνά μας χρησιμοποιήσαμε ποσοτική και ποιοτική έρευνα. Ως προς την ποσοτική έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε και ακολούθησε τεχνικές οι οποίες να εξασφαλίζουν αφενός όσο το δυνατό πιο ειλικρινείς απαντήσεις και αφετέρου να μην κουράζει τους ερωτώμενους. Στην αρχή χρησιμοποιούνται ερωτήματα για να συλλεχθούν δημογραφικά και επαγγελματικά στοιχεία, τα οποία βοηθούν στην έρευνά μας και στα επόμενα μέρη ερωτήσεις βάσει της πενταβάθμιας κλίμακας Likert, η οποία είναι ένας τύπος «κλειστού ερωτηματολογίου». Αποτελείται από μια κλίμακα με δηλώσεις – προτάσεις όπου το υποκείμενο τοποθετεί τη θέση του πάνω σε μια «κλίμακα διαβάθμισης», η οποία συνήθως αποτελείται από πέντε σημεία που αντιπροσωπεύουν θέσεις από το ένα άκρο (θετικό) μέχρι το άλλο (αρνητικό). Η συνηθισμένη διατύπωση είναι : «Συμφωνώ Απόλυτα, Συμφωνώ, Αναποφάσιστος, Διαφωνώ, Διαφωνώ Ριζικά».

Πριν σταλεί το ερωτηματολόγιο, δόθηκε σε δείγμα πέντε ατόμων ώστε να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα και ασάφειες. Στη συνέχεια εστάλη σε σαράντα ανώτερα στελέχη εκ των οποίων οι εννέα είναι διευθυντές και οι τριανταένα είναι προϊστάμενοι. Στην πραγματικότητα όμως τρεις διευθυντές εκτελούν παράλληλα και χρέη προϊσταμένου, οπότε το σύνολο μειώνεται σε τριανταεπτά (37). Από τους τριανταεπτά απάντησαν οι εικοσιοκτώ (28), το οποίο μας δείχνει ότι υπήρξε ενδιαφέρον για την έρευνά μας.

Το δείγμα της μελέτης εκ πρώτης όψεως θα μπορούσε να θεωρηθεί μικρό. Όμως εκ των πραγμάτων δεν μπορεί να γίνει διαφορετικά διότι η ερευνήτρια λόγω της θέσης της και της εμπειρίας της στο Δήμο Περιστερίου έχει την επίγνωση πως μόνο τα συγκεκριμένα άτομα γνωρίζουν ότι έχει να κάνει με το Στρατηγικό Σχεδιασμό του

Δήμου. Από τη συμμετοχή της στην ομάδα εργασίας για το τετραετές Επιχειρησιακό Σχέδιο αντιλήφθηκε ότι οι απλοί υπάλληλοι δεν έχουν καθόλου γνώσεις επάνω στο Στρατηγικό Σχεδιασμό. Η δειγματοληψία διενεργήθηκε μέσω του προγράμματος Google Forms. Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε μεταξύ 1 και 30 Σεπτεμβρίου 2021.

Για την ποιοτική μας έρευνα επιλέξαμε ερωτηματολόγιο δομημένης συνέντευξης λόγω του ότι ο διαθέσιμος χρόνος των ατόμων ήταν περιορισμένος οπότε δεν υπήρχε η δυνατότητα μια άνετης και εκ βαθέων συζήτησης. Επιπλέον, με τη δομημένη συνέντευξη κωδικοποιούνται οι απαντήσεις και ο ερευνητής μπορεί να κατευθύνει το διάλογο, έτσι ώστε να μην ξεφεύγει από το ερευνητικό πλαίσιο.
Το στοιχείο που διαφοροποιεί τη συνέντευξη από μια απλή συζήτηση είναι ο έμμεσος τρόπος συλλογής των πληροφοριών που θέλουμε να λάβουμε σε σχέση με απαντήσεις στην έρευνά μας (Παρασκευοπούλου – Κόλλια, 2008).

Ως προς τα άτομα με τα οποία θα πραγματοποιούνταν η συνέντευξη ήταν α) η Προϊσταμένη του Τμήματος Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αποτελεσματικότητας, κυρία Χρυσούλα Χρονοπούλου, λόγω της άμεσης ενασχόλησής της με το αντικείμενο της έρευνάς μας και β) η Αντιδήμαρχος Περιβάλλοντος, Πολιτικής Προστασίας και Ισότητας, κυρία Μαρία Τσιώτα – Μάρκου, λόγω της πολυετούς εμπειρίας της ως αιρετή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Μεθοδολογία

Οι συνεχείς μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στη μελέτη, περιγράφονται μέσω των μέτρων κεντρικής θέσης (μέση τιμή και διάμεσος) καθώς και των μέτρων διασποράς (τυπική απόκλιση, ελάχιστη και μέγιστη τιμή), ενώ οι ποιοτικές μεταβλητές εκφράζονται ως πλήθος και ποσοστό των συμμετεχόντων σε κάθε κατηγορία της μεταβλητής.

Στη συνέχεια, ελέγχθηκε η υπόθεση της κανονικότητας για τις ποσοτικές μεταβλητές, καθώς η επιλογή των κατάλληλων στατιστικών ελέγχων καθορίζεται με βάση την ισχύ ή όχι της συγκεκριμένης υπόθεσης. Ο έλεγχος της υπόθεσης κανονικότητας των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του ελέγχου Shapiro-Wilk, για δείγματα κάτω των 30 πειραματικών μονάδων.

Για τον έλεγχο της ισότητας των μέσων τιμών τριών δειγμάτων χρησιμοποιήθηκε η παραμετρική διαδικασία ανάλυση διακύμανσης κατά ένα παράγοντα (one-way ANOVA), η οποία προϋποθέτει την κανονικότητα των δεδομένων. Χρησιμοποιήθηκε, επιπλέον, ο αντίστοιχος μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis, ο οποίος δεν απαιτεί την υπόθεση της κανονικότητας των μεταβλητών.

Η στατιστική ανάλυση στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 25.0. Επιπλέον, ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας χρησιμοποιήθηκε το $p< 0.05$.

6.2. Στατιστική ανάλυση

6.2.1 Περιγραφική Ανάλυση

Η συγκεκριμένη ενότητα αναλύει τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την χρησιμοποίηση της περιγραφικής στατιστικής. Αρχικά, παρουσιάζεται η περιγραφική

ανάλυση των μεταβλητών και στη συνέχεια τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τους κατάλληλους στατιστικούς ελέγχους.

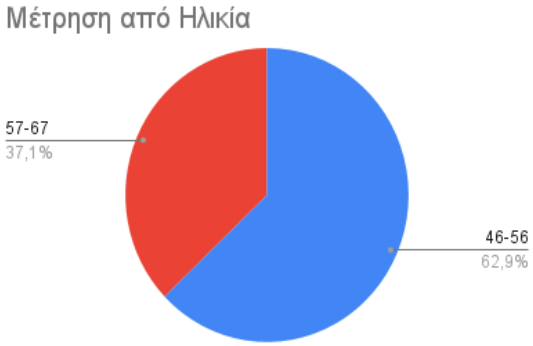
Τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. Όπως παρατηρείται, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι γυναίκες (N=15, 57.7%). Το 69.2% (N=18) των συμμετεχόντων είναι ηλικίας από 46-56 ετών και ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό οι ηλικίες από 57-67 ετών (N=8, 30.8%). Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο Περιστερίου, το 34.6% (N=9) των συμμετεχόντων εργάζονται από 20-30 έτη, το 34.6% (N=9) των συμμετεχόντων εργάζονται πάνω από 30 έτη και τέλος το 30.8% (N=8) εργάζεται από 11-20 έτη. Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων είναι μόνιμοι (N=22, 88%). Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών των εργαζομένων, η πλειοψηφία έχει ολοκληρώσει σπουδές ανώτατης εκπαίδευσης (N=11, 42.3%), ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό οι απόφοιτοι Λυκείου (N=8, 30.8%), οι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (N=6, 23.1%) και τέλος ένας εργαζόμενος ο οποίος έχει ολοκληρώσει διδακτορικές σπουδές (N=1, 3.8%). Τέλος, από το σύνολο των ερωτηθέντων, το 88.9% (N=24) είναι Προϊστάμενοι Τμημάτων και το 11.1% (N=3) Προϊστάμενοι Διευθύνσεων.

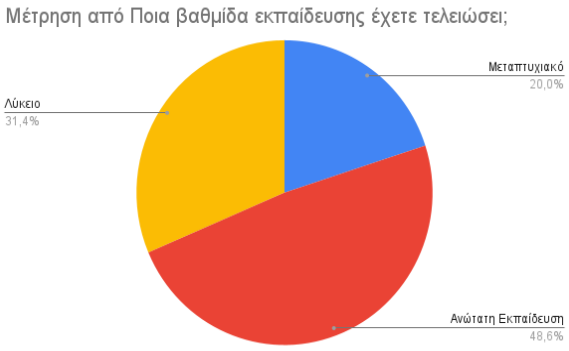
Πίνακας 1

Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

		N	%
Φύλο			
	Άνδρας	11	42.3
	Γυναίκα	15	57.7
Ηλικία			
	46-56	18	69.2
	57-67	8	30.8
Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δήμο Περιστερίου			
	11-20	8	30.8
	20-30	9	34.6
	30 και άνω	9	34.6
Ποια η σχέση εργασίας που έχετε;			
	Μόνιμος/μόνιμη	22	88.0
	ΙΔΑΧ	3	12.0
Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;			
	Λύκειο	8	30.8

Προϊστάμενοι	*Ανώτατη Εκπαίδευση*	11	42.3
	Μεταπτυχιακό	6	23.1
	Διδακτορικό	1	3.8
	Προϊστάμενοι Τμημάτων	24	88.9
	Προϊστάμενοι Διευθύνσεων	3	11.1





Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση για τις ενότητες που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο. Σχετικά με την ενότητα «Εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού» παρατηρήθηκε πως οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως γνωρίζουν μέτρια τι σημαίνει Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου (Μέση τιμή=3.37). Ως προς την συμμετοχής τους, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως ενθαρρύνουν και διαχέουν σε μεγάλο βαθμό τη νέα γνώση σε όλα τα μέλη των ομάδων εργασίας στα τμήματά τους, καθώς και ότι λαμβάνουν υπόψη παρατηρήσεις από υφιστάμενους και προϊστάμενους (Μέση τιμή=3.68). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως θέτουν σαφείς στόχους για τη Διεύθυνσή τους, πως είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση των στελεχών τους καθώς και ότι πραγματοποιείται αξιολόγηση του έργου της Διεύθυνσής τους (Μέση τιμή=3.83). Σχετικά με το Δήμο Περιστερίου ως οργανισμό, κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως καταφέρνει μέτρια να ανταποκριθεί στις ανάγκες του Επιχειρησιακού Προγράμματος (Μέση τιμή=3.36). Τέλος, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως δόθηκε μεγάλη σημαντικότητα σε όλους τους άξονες παρέμβασης (τομείς Περιβάλλοντος & Πράσινης Ανάπτυξης,

Τοπικής Οικονομίας, Κοινωνικής Πολιτικής και Εσωτερικής Οργάνωσης) (Μέση τιμή=3.65).

Πίνακας 2

Περιγραφικά μέτρα για τις ενότητες του ερωτηματολογίου

	Μέση τιμή	**Τ.Α.**	**Ελάχιστη**	**Μέγιστη**
Εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού	3.37	1.18	1.00	5.00
Συμμετοχή	3.68	0.67	2.20	5.00
Στοχοθεσία-Αξιολόγηση	3.83	0.66	1.75	5.00
Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός	3.36	0.77	1.31	4.77
Σημαντικότητα αξόνων παρέμβασης	3.65	0.81	1.00	5.00

6.2.2. Επαγωγική Στατιστική

Αρχικά, ελέγχθηκε εάν οι ενότητες του ερωτηματολογίου ανά κατηγορία ετών προϋπηρεσίας πληρούν την υπόθεση της κανονικότητας, καθώς η στατιστική συμπερασματολογία καθορίζεται από την ισχύ ή όχι της συγκεκριμένης υπόθεσης. Η αξιολόγηση της υπόθεσης κανονικότητας των μεταβλητών έγινε με τη χρήση του ελέγχου Shapiro-Wilk. Από τον Πίνακα 3, παρατηρείται ότι οι ενότητες «Εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού» και «Συμμετοχή» ακολουθούν την κανονική κατανομή και στις τρείς κατηγορίες των ετών προϋπηρεσίας (p-value>0.05), συνεπώς χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικοί έλεγχοι. Αντίθετα, οι ενότητες «Στοχοθεσία-Αξιολόγηση», «Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός» και «Σημαντικότητα αξόνων παρέμβασης επιχειρησιακού προγράμματος» δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή και στις τρείς κατηγορίες των ετών προϋπηρεσίας (p-value<0.05), συνεπώς χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι.

Πίνακας 3

Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας για τις ενότητες του ερωτηματολογίου σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο Περιστερίου

		Tests of Normality		
		Shapiro-Wilk		
	Έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο	**Statistic**	**df**	**p-value**

	Περιστερίου			
Εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού	*11-20*	0.947	8	0.684
	20-30	0.970	8	0.899
	30 και άνω	0.850	9	0.074
Συμμετοχή	*11-20*	0.875	7	0.206
	20-30	0.919	8	0.424
	30 και άνω	0.966	9	0.860
Στοχοθεσία-Αξιολόγηση	*11-20*	0.693	7	0.003
	20-30	0.870	8	0.152
	30 και άνω	0.871	9	0.126
Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός	*11-20*	0.864	6	0.204
	20-30	0.981	8	0.968
	30 και άνω	0.828	9	0.042
Σημαντικότητα αξόνων παρέμβασης επιχειρησιακού προγράμματος	*11-20*	0.853	6	0.166
	20-30	0.951	7	0.739
	30 και άνω	0.800	9	0.020

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζεται ο παραμετρικός έλεγχος one-way ANOVA, προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού βάσει των ετών προϋπηρεσίας τους στο Δήμο. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας (F = 2.023, p-value =0.156). Παρατηρείται πως όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως γνωρίζουν καλύτερα τι σημαίνει Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου, παρόλα αυτά η συγκεκριμένη διαφορά δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 4

Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για την ενότητα «Εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού» σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο Περιστερίου

		N	**Μέση τιμή**	**Τ.Α.**	**F**	**p-value**
Εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού	11-20	8	2.72	1.40	2.023	0.156
	20-30	8	3.56	0.87		
	30 και άνω	9	3.78	1.06		

Στον Πίνακα 5 παρουσιάζεται ο παραμετρικός έλεγχος one-way ANOVA, προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμμετοχή στον στρατηγικό σχεδιασμό της Διεύθυνσής τους βάσει των ετών προϋπηρεσίας τους στο Δήμο. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας (F = 1.123, p-value =0.344). Παρατηρείται πως όσο αυξάνονται τα έτη προϋπηρεσίας, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως ενθαρρύνουν και διαχέουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη νέα γνώση σε όλα τα μέλη των ομάδων εργασίας στα τμήματά τους καθώς και ότι λαμβάνουν υπόψη παρατηρήσεις από υφιστάμενους και προϊστάμενους, παρόλα αυτά η συγκεκριμένη διαφορά δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 5

Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για την ενότητα «Συμμετοχή» σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο Περιστερίου

		N	**Μέση τιμή**	**T.A.**	**F**	**p-value**
Συμμετοχή	11-20	7	3.57	0.52	1.123	0.344
	20-30	8	3.48	0.75		
	30 και άνω	9	3.93	0.69		

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζεται ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis, προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις διαδικασίες της στοχοθεσίας και της αξιολόγησης ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους στο Δήμο Περιστερίου. Με βάση τα αποτελέσματα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι (Kruskal-Wallis H = 1.401, p-value =0.496). Αναλυτικότερα, φαίνεται πως ανεξαρτήτως ετών προϋπηρεσίας, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως θέτουν σαφείς στόχους για τη Διεύθυνσή τους, πως είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση των στελεχών τους καθώς και ότι πραγματοποιείται αξιολόγηση του έργου της Διεύθυνσής τους.

Πίνακας 6

Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal Wallis για την ενότητα «Στοχοθεσία-Αξιολόγηση» σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο Περιστερίου

		N	Διάμεσος	Kruskal-Wallis H	p-value
Στοχοθεσία-Αξιολόγηση	11-20	8	3.75	1.401	0.496
	20-30	8	3.88		
	30 και άνω	9	4.00		

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζεται ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis, προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με το Δήμο Περιστερίου ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους στο Δήμο. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων (Kruskal-Wallis H = 5.474, p-value =0.065). Παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι με έτη προϋπηρεσίας από 11-20 (Διάμεσος=3.12) ή 20-30 (Διάμεσος=3.38) δήλωσαν πως ο Δήμος καταφέρνει σε μέτριο βαθμό να ανταποκριθεί στις ανάγκες του Επιχειρησιακού Προγράμματος, ενώ οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 30 ετών (Διάμεσος=3.69) δήλωσαν πως ο Δήμος καταφέρνει να ανταποκριθεί σε μεγαλύτερο βαθμό, παρόλα αυτά η συγκεκριμένη διαφορά δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 7

«Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός» σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο Περιστερίου

		N	Διάμεσος	Kruskal-Wallis H	p-value
Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός	11-20	7	3.12	5.474	0.065
	20-30	8	3.38		
	30 και άνω	9	3.69		

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζεται ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis, προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη σημαντικότητα των αξόνων παρέμβασης του επιχειρησιακού προγράμματος ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας (Kruskal-Wallis H = 4.724, p-value =0.094). Αναλυτικότερα, φαίνεται πως

ανεξαρτήτως ετών προϋπηρεσίας, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως δόθηκε σημαντικότητα σε ικανοποιητικό βαθμό σε όλους τους άξονες παρέμβασης (τομείς Περιβάλλοντος & Πράσινης Ανάπτυξης, Τοπικής Οικονομίας, Κοινωνικής Πολιτικής και Εσωτερικής Οργάνωσης).

Πίνακας 8

Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal Wallis για την ενότητα «Σημαντικότητα αξόνων παρέμβασης επιχειρησιακού προγράμματος» σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στο Δήμο Περιστερίου

		N	**Διάμεσος**	**Kruskal-Wallis H**	**p-value**
Σημαντικότητα αξόνων παρέμβασης επιχειρησιακού προγράμματος	11-20	7	3.42	4.724	0.094
	20-30	8	3.75		
	30 και άνω	9	4.00		

Στη συνέχεια, ελέγχθηκε εάν οι ενότητες του ερωτηματολογίου ανά επίπεδο εκπαίδευσης πληρούν την υπόθεση της κανονικότητας, καθώς η στατιστική συμπερασματολογία καθορίζεται από την ισχύ ή όχι της συγκεκριμένης υπόθεσης. Η αξιολόγηση της υπόθεσης κανονικότητας των μεταβλητών έγινε με τη χρήση του ελέγχου Shapiro-Wilk. Από τον Πίνακα 9, παρατηρείται ότι οι ενότητες «Εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού» και «Στοχοθεσία-Αξιολόγηση» δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή και στις τρείς κατηγορίες του επιπέδου εκπαίδευσης (p-value<0.05), συνεπώς χρησιμοποιήθηκαν μη παραμετρικοί έλεγχοι. Αντίθετα, οι ενότητες «Συμμετοχή», «Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός» και «Σημαντικότητα αξόνων παρέμβασης επιχειρησιακού προγράμματος» ακολουθούν την κανονική κατανομή και στις τρείς κατηγορίες του μορφωτικού επιπέδου (p-value>0.05), συνεπώς χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικοί έλεγχοι.

Πίνακας 9

Αποτελέσματα ελέγχου κανονικότητας για τις ενότητες του ερωτηματολογίου σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

	Tests of Normality

		Shapiro-Wilk		
	Ποια βαθμίδα εκπαίδευσης έχετε τελειώσει;	**Statistic**	**df**	**p-value**
Εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού	*Λύκειο*	0.814	8	0.040
	Ανώτατη Εκπαίδευση	0.930	9	0.485
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	0.978	5	0.921
Συμμετοχή	*Λύκειο*	0.862	8	0.126
	Ανώτατη Εκπαίδευση	0.857	9	0.090
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	0.914	5	0.492
Στοχοθεσία-Αξιολόγηση	*Λύκειο*	0.855	8	0.106
	Ανώτατη Εκπαίδευση	0.800	9	0.020
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	0.821	5	0.119
Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός	*Λύκειο*	0.859	8	0.117
	Ανώτατη Εκπαίδευση	0.914	9	0.342
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	0.904	5	0.430
Σημαντικότητα αξόνων παρέμβασης επιχειρησιακού προγράμματος	*Λύκειο*	0.904	8	0.317
	Ανώτατη Εκπαίδευση	0.917	9	0.371
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	0.849	5	0.191

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζεται ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis, προκειμένου να διερευνηθούν διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης τους. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές (Kruskal-Wallis H = 0.390, p-value = 0.823). Παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο δήλωσαν πως γνωρίζουν καλύτερα τι σημαίνει Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου, παρόλα αυτά η συγκεκριμένη διαφορά δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 10

Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal Wallis για την ενότητα «Εφαρμογή στρατηγικού σχεδιασμού» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

		N	**Διάμεσος**	**Kruskal-Wallis H**	**p-value**
Εφαρμογή στρατηγικού	Λύκειο	8	3.25	0.390	0.823
	Ανώτατη Εκπαίδευση	11	3.50		
	Μεταπτυχιακό/	6	3.88		

Στον Πίνακα 11 παρουσιάζεται ο παραμετρικός έλεγχος one-way ANOVA, προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συμμετοχή στον στρατηγικό σχεδιασμό της Διεύθυνσής τους ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο (F = 1.375, p-value =0.275). Παρατηρείται πως όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως μορφωτικού επιπέδου δήλωσαν πως ενθαρρύνουν και διαχέουν σε μεγάλο βαθμό τη νέα γνώση σε όλα τα μέλη των ομάδων εργασίας στα τμήματά τους καθώς και ότι λαμβάνουν υπόψη παρατηρήσεις από υφιστάμενους και προϊστάμενους.

Πίνακας 11

Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για την ενότητα «Συμμετοχή» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

		N	**Μέση τιμή**	**T.A.**	**F**	**p-value**
Συμμετοχή	Λύκειο	8	3.68	0.81	1.375	0.275
	Ανώτατη Εκπαίδευση	11	3.49	0.65		
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	5	4.08	0.30		

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζεται ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis, προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές στις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τις διαδικασίες της στοχοθεσίας και της αξιολόγησης ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο. Με βάση τα αποτελέσματα, δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι (Kruskal-Wallis H = 3.035, p-value =0.219). Αναλυτικότερα, φαίνεται πως ανεξαρτήτως επιπέδου εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως θέτουν σαφείς στόχους για τη Διεύθυνσή τους, πως είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση των στελεχών τους καθώς και ότι πραγματοποιείται αξιολόγηση του έργου της Διεύθυνσής τους.

Πίνακας 12

Αποτελέσματα ελέγχου Kruskal Wallis για την ενότητα «Στοχοθεσία-Αξιολόγηση» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

		N	Διάμεσος	Kruskal-Wallis H	p-value
Στοχοθεσία - Αξιολόγηση	Λύκειο	8	4.00	3.035	0.219
	Ανώτατη Εκπαίδευση	11	3.75		
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	5	4.00		

Στον Πίνακα 13 παρουσιάζεται ο παραμετρικός έλεγχος one-way ANOVA, προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με το Δήμο Περιστερίου ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων (F = 3.009, p-value =0.072). Παρατηρείται πως οι εργαζόμενοι που ήταν απόφοιτοι Λυκείου (Διάμεσος=3.86) δήλωσαν πως ο Δήμος καταφέρνει σε μεγαλύτερο βαθμό να ανταποκριθεί στις ανάγκες του Επιχειρησιακού Προγράμματος συγκριτικά με τους εργαζόμενους ανώτατης εκπαίδευσης (Διάμεσος=3.12) και κατόχους μεταπτυχιακού η διδακτορικού τίτλου (Διάμεσος=3.05), ωστόσο η συγκεκριμένη διαφορά δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 13

Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για την ενότητα «Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

		N	Μέση τιμή	T.A.	F	p-value
Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός	Λύκειο	8	3.86	0.61	3.009	0.072
	Ανώτατη Εκπαίδευση	10	3.12	0.57		
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	5	3.05	1.08		

Τέλος, στον Πίνακα 14 παρουσιάζεται ο παραμετρικός έλεγχος one-way ANOVA, προκειμένου να αξιολογηθούν πιθανές διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη σημαντικότητα των αξόνων παρέμβασης του επιχειρησιακού προγράμματος ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο. Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων (F = 1.575, p-value =0.233). Αναλυτικότερα, φαίνεται πως οι εργαζόμενοι που ήταν απόφοιτοι Λυκείου (Διάμεσος=4.00) δήλωσαν πως δόθηκε μεγαλύτερη σημαντικότητα σε όλους τους

άξονες παρέμβασης (τομείς Περιβάλλοντος & Πράσινης Ανάπτυξης, Τοπικής Οικονομίας, Κοινωνικής Πολιτικής και Εσωτερικής Οργάνωσης) συγκριτικά με τους εργαζόμενους ανώτατης εκπαίδευσης (Διάμεσος=3.58) και κατόχους μεταπτυχιακού η διδακτορικού τίτλου (Διάμεσος=3.22), ωστόσο η συγκεκριμένη διαφορά δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 14

Αποτελέσματα ελέγχου one-way ANOVA για την ενότητα «Σημαντικότητα αξόνων παρέμβασης επιχειρησιακού προγράμματος» σε σχέση με το επίπεδο εκπαίδευσης

		N	**Μέση τιμή**	**T.A.**	**F**	**p-value**
Σημαντικότητα αξόνων παρέμβασης επιχειρησιακού προγράμματος	Λύκειο	8	4.00	0.63	1.575	0.233
	Ανώτατη Εκπαίδευση	9	3.58	0.52		
	Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	5	3.22	1.32		

6.3. Ανάλυση ποιοτικής έρευνας

Παρακάτω θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα της ποιοτικής μας έρευνας βάσει των δυο συνεντεύξεων που πραγματοποιήσαμε, δηλαδή με την προϊσταμένη του Τμήματος Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αποτελεσματικότητας κυρία Χρυσούλα Χρονοπούλου και με την Αντιδήμαρχο Περιβάλλοντος, Πολιτικής Προστασίας και Ισότητας κυρία Μαρία Τσιώτα – Μάρκου.

Η Αντιδήμαρχος ασχολείται πολλά χρόνια με την τοπική αυτοδιοίκηση και διατελεί καθήκοντα αντιδημάρχου για περίπου είκοσι χρόνια. Η πολύχρονη εμπειρία σε συνδυασμό με την επιμόρφωση της έχει δώσει τις ικανότητες να γνωρίζει τις διαδικασίες του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Σε σχέση με την άποψη που έχει σχηματίσει από την πολυετή συμμετοχή της στις διαδικασίες του Στρατηγικού Σχεδιασμού και των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων του Δήμου Περιστερίου, η απάντησή της ήταν ότι είναι μια δύσκολη διαδικασία. Μάλιστα υποστηρίζει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν είναι καταρτισμένοι και δεν έχουν γνώσεις επάνω σε αυτό. Ως δημοτική αρχή όμως επιλέγουν στελέχη που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και σε συνεργασία με διευθυντές, προϊστάμενους αλλά και την ηγεσία βγαίνει ένα πολύ καλό αποτέλεσμα.

Σε σχετική ερώτηση υποστηρίζει ότι όλοι οι συνάδελφοί της υποχρεωτικά γνωρίζουν – άλλος περισσότερο άλλος λιγότερο - τι είναι Στρατηγικός Σχεδιασμός και Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, τετραετές και ετήσιο, διότι κάθε Επιχειρησιακό πρέπει να ψηφιστεί πρωτίστως από την Εκτελεστική Επιτροπή και τελικά από το Δημοτικό Συμβούλιο.

Ως προς τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων του Δήμου στο Στρατηγικό Σχεδιασμό απάντησε πως είναι δύσκολο για ένα δήμο όπως το Περιστέρι με τόσους πολλούς υπαλλήλους να επιτευχθεί αυτό. Προτείνει ότι θα μπορούσε ίσως να επιτευχθεί μέσω σεμιναρίων κατά ομάδες και ανάλογα με το αντικείμενο εργασίας τους.

Για τα δυνατά σημεία της περιοχής του Δήμου Περιστερίου απάντησε ότι αναφέρεται στο Τετραετές Επιχειρησιακό Σχέδιο, δηλαδή ότι συγκαταλέγεται στους 10 μεγαλύτερους δήμους της χώρας και αποτελεί Διαδημοτικό Κέντρο Ευρείας Ακτινοβολίας. Επισήμανε επίσης τους τρεις σταθμούς μετρό, πράγμα που διευκολύνει πολύ την πρόσβαση προς το Περιστέρι, αλλά και από την πόλη προς άλλες περιοχές σχεδόν όλης της Αττικής. Τόνισε επίσης, τη μεγάλη επάρκεια σε αθλητικές εγκαταστάσεις και τις πολυπληθείς πολιτιστικές εκδηλώσεις, τη δημιουργία ενός ανεπτυγμένου εμπορικού κέντρου, καθώς και κέντρου ψυχαγωγίας και αναψυχής.

Ως προς τα αδύνατα σημεία της περιοχής απάντησε ότι ένα βασικό μειονέκτημα είναι ότι ο Δήμος Περιστερίου είναι ένας πυκνοδομημένος και πυκνοκατοικημένος δήμος. Υπάρχει έλλειψη χώρων πρασίνου, οδικού δικτύου με κατάλληλα γεωμετρικά χαρακτηριστικά και χώρων στάθμευσης.

Οι σημαντικότερες ευκαιρίες του Δήμου κατά τη γνώμη της Αντιδημάρχου είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός που επεκτείνεται πλέον στο δημόσιο τομέα και η μετάβαση στην ηλεκτροκίνηση. Επίσης, το νέο ΕΣΠΑ 2021 – 2027 αλλά και τα πολυπληθή ευρωπαϊκά προγράμματα, τα οποία δίνουν στο Δήμο ευκαιρίες χρηματοδότησης.

Στην ερώτηση σχετικά με το ποιες είναι οι απειλές για το Δήμο Περιστερίου και το πως μπορούν να αντιμετωπιστούν η Αντιδήμαρχος υποστηρίζει ότι υπάρχει ένα ασταθές περιβάλλον λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19: υπάρχει απειλή της οικονομικής δραστηριότητας του κλάδου του χονδρικού και λιανικού εμπορίου, στο οποίο απασχολείται το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού του δήμου. Η αντιμετώπιση του φαινομένου γίνεται με τον προγραμματισμό δράσεων κατάρτισης τόσο για τους ανέργους της περιοχής, όσο και δράσεις δια βίου μάθησης

για την ενίσχυση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Υπάρχει επίσης ανάγκη ενίσχυσης των δομών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας και κυρίως της ψυχικής υγείας, οι οποίες θα μπορούσαν να δημιουργηθούν μέσω χρηματοδοτήσεων από το ΕΣΠΑ και το Πρόγραμμα Δημοσίων Επενδύσεων.

Για τις ενέργειες που θεωρεί αναγκαίες για τη βελτίωση του Δήμου ως οργανισμού η κυρία Τσιώτα απάντησε ότι λόγω των συνταξιοδοτήσεων το ανθρώπινο δυναμικό μειώνεται συνεχώς, οπότε υπάρχει ανάγκη ανασχεδιασμού της κατανομής του προσωπικού μέσω εσωτερικών μετακινήσεων, αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να ενισχυθεί και με νέες προσλήψεις, ώστε να ανανεωθεί ηλικιακά το ανθρώπινο δυναμικό.

Στο εάν είναι εφικτή η αξιολόγηση του Ετήσιου και του 4ετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος με μετρήσιμους δείκτες η κυρία Τσιώτα απάντησε ότι δείκτες υπάρχουν σε κάθε Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, απλά είναι προς το παρόν δύσκολο να εφαρμοστεί μια τέτοια διαδικασία. Έχει να κάνει με την υποστελέχωση των υπηρεσιών, με την πίεση της καθημερινής δουλειάς, με το φόρτο εργασίας γενικά. Προτείνει να γίνεται αρχικά μια αξιολόγηση επάνω σε κάθε Ετήσιο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, ούτως ώστε αυτό να αποτελέσει έναν οδηγό και για το τετραετές.

Η Προϊσταμένη Τ.Π.Α.Α. βρίσκεται στο συγκεκριμένο Τμήμα εδώ και έξι χρόνια. Η εμπειρία που απέκτησε με την ενασχόληση στο συγκεκριμένο αντικείμενο καθώς και η επιμόρφωση της έχουν δώσει, τις ικανότητες να ανταποκρίνεται με επιτυχία στις διαδικασίες του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Στην ερώτηση που σχετίζεται με τη στελέχωση του Τμήματος Προγραμματισμού η κυρία Χρονοπούλου απάντησε ότι το Τμήμα είναι σε υποστελέχωση λόγω συνταξιοδοτήσεων και μετακινήσεων του προσωπικού.

Στην ερώτηση για το εάν γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι του Δήμου Περιστερίου το όραμα και την αποστολή του η απάντηση ήταν ότι δεν το γνωρίζουν όλοι αν και ο Δήμος απ' την πλευρά του έχει κάνει τις απαραίτητες ενέργειες για να επικοινωνήσει το όραμα και την αποστολή του.

Ως προς το ποιες είναι οι συχνότερες δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την κατάρτιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων η κυρία Χρονοπούλου απάντησε ότι υπάρχει έλλειψη συνεργασίας, γνώσεων και κουλτούρας σε σχέση με το Στρατηγικό Σχεδιασμό, καθώς και έλλειψη χρόνου. Οι υπάλληλοι είναι επιφορτισμένοι με την καθημερινή εργασία και δεν αφιερώνουν χρόνο σε αυτό.

Σε σχέση με τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία υλοποίησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στο Δήμο Περιστερίου, η κυρία Χρονοπούλου θεωρεί ότι οφέλη υπάρχουν μόνο για τα στελέχη που είναι στην ομάδα έργου του Επιχειρησιακού. Επισημαίνει επιπρόσθετα ότι μέχρι τώρα δεν έχει γίνει αξιολόγηση της υλοποίησής του, οπότε δεν μπορούμε να ξέρουμε τα οφέλη του.

Ως προς την αποτελεσματικότητα του μηχανισμού παρακολούθησης της υλοποίησης του εκάστοτε Επιχειρησιακού Προγράμματος μας απάντησε ότι δεν υπάρχει μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του εκάστοτε Επιχειρησιακού, ενώ είναι τόσο σημαντικό. Η έλλειψη προσωπικού έχει αντίκτυπο και σε αυτό.

Για τις δυσκολίες που αντιμετώπισε κατά την ερευνητική διαδικασία μέσω των ερωτηματολογίων η κυρία Χρονοπούλου απάντησε ότι τα περισσότερα στελέχη έχουν άγνοια για το τι είναι Στρατηγικός Σχεδιασμός, όπως και στην ερώτηση για τη «Διοίκηση μέσω Στόχων» απάντησε ότι δεν εφαρμόζεται η στοχοθεσία παρά μόνο στο Ετήσιο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Θεωρεί επίσης ότι ο σχεδιασμός της διαδικασίας της στοχοθεσίας διέπεται από λογική top – down.

Υποστήριξε ότι η οικονομική κρίση λόγων της πανδημίας θα επηρεάσει έως ένα σημείο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Δήμου Περιστερίου, ιδιαίτερα εάν υπάρξει σε κεντρικό επίπεδο απόφαση για μεταφορά πόρων προς κοινωνικές παροχές αντί έργων, καθώς και για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

Στην ερώτηση εάν θεωρεί ότι ο Δήμος Περιστερίου αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού, η κυρία Χρονοπούλου απάντησε ότι καταναλώνονται πολλές εργατοώρες, χωρίς να υπάρχει το τελικό αποτέλεσμα που επιζητείται.

Οι προτάσεις της Προϊσταμένης για αλλαγές ή βελτιώσεις είναι ότι χρειάζεται αλλαγή κουλτούρας και ότι η όλη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού θα πρέπει να είναι πιο ευέλικτη και να εφαρμόζεται βέβαια η αξιολόγηση βάσει δεικτών.

6.4. Συζήτηση αποτελεσμάτων

Από τις απαντήσεις που έδωσε η Αντιδήμαρχος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προκύπτει ότι οι αιρετοί γνωρίζουν, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, την έννοια και τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού. Όσοι βέβαια έχουν αντικείμενο πιο σχετικό με τη στρατηγική και τον προγραμματισμό του Δήμου γνωρίζουν και πολύ περισσότερα γνωρίζουν περισσότερα επάνω σε αυτά. Ένα άλλο στοιχείο που προέκυψε από τη συνέντευξη είναι η παραδοχή πως η κατάρτιση του Στρατηγικού

Σχεδιασμού και του Επιχειρησιακού Προγράμματος στη συνέχεια, είναι μια δύσκολη διαδικασία και οι όλο και λιγότεροι υπάλληλοι του Δήμου δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται. Παρόλα αυτά η διοίκηση επιλέγει στελέχη ικανά να διεκπεραιώσουν τη διαδικασία και σε συνεργασία με διευθυντές και προϊσταμένους να προκύπτει ένα πολύ καλό αποτέλεσμα.

Ως προς τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στο Στρατηγικό Σχεδιασμό η πληροφορία που προκύπτει είναι ότι ο αριθμός τους από τη μια πλευρά είναι πολύ μεγάλος και από την άλλη ότι θα χρειαστούν όλοι σεμινάρια.

Η Αντιδήμαρχος απάντησε για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του Δήμου Περιστερίου όπως περίπου αναφέρονται και στο Στρατηγικό Σχεδιασμό. Το ίδιο ισχύει και για τις ευκαιρίες και απειλές που έχει ο συγκεκριμένος οργανισμός. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι υπάρχει η συνήθης αναφορά στην υποστελέχωση του δημοσίου, ο φόρτος εργασίας και η ανάγκη κατάρτισης του προσωπικού. Ως προς την αξιολόγηση βάσει των μετρήσιμων δεικτών η Αντιδήμαρχος επεσήμανε ότι είναι δύσκολη και προτείνει να γίνεται σε μια πρώτη φάση έπειτα από κάθε Ετήσιο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα, οπότε και να αξιολογείται στη συνέχεια πιο εύκολα το τετραετές Επιχειρησιακό.

Σχετικά με τα αποτελέσματα της δεύτερης συνέντευξης με την προϊσταμένη ΤΠΑΑ θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα πράγματα διαφοροποιούνται λίγο σε σχέση με τις απαντήσεις της Αντιδημάρχου. Η Προϊσταμένη ΤΠΑΑ, λόγω της άμεσης εμπλοκής στη διαδικασία κατάρτισης του τετραετούς Στρατηγικού Σχεδιασμού και Επιχειρησιακού Σχεδίου, δίνει απαντήσεις οι οποίες περιλαμβάνουν περισσότερες λεπτομέρειες για την όλη διαδικασία με αποτέλεσμα να καταλαβαίνουμε τα προβλήματα που υπάρχουν. Σε αυτό το σημείο η ερευνήτρια κατάλαβε το πόσο σημαντικό είναι αυτό που αναφέρεται στη βιβλιογραφία της μεθοδολογίας των κοινωνικών ερευνών : να έχει ο ερευνητής μπροστά του τον συνεντευξιαζόμενο. Να βλέπει τη γλώσσα του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου, ιδιαίτερα σε κάποιες συγκεκριμένες ερωτήσεις. Αυτό που αντιληφθήκαμε είναι η κόπωση, ιδιαίτερα η ψυχική, αλλά και ο εκνευρισμός ειδικά σε κάποιες ερωτήσεις, εκνευρισμός που δεν είχε να κάνει με την ενόχληση από εμάς αλλά από όλο το έργο που επωμίζεται και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει η συνεντευξιαζόμενη. Μας εξήγησε ότι το συγκεκριμένο Τμήμα στο οποίο προϊσταται εργάζεται ουσιαστικά μόνη της. Ενώ είναι ένα τόσο σημαντικό και νευραλγικό τμήμα για έναν οργανισμό, εντούτοις παραμένει χρόνια υποστελεχωμένο. Τα υπόλοιπα στελέχη του Τμήματος Προγραμματισμού, Ανάπτυξης

και Αποτελεσματικότητας - και μόνο ο τίτλος δηλώνει τη μεγάλη σημασία του – βρίσκονται : ένας ΠΕ ήδη έχει συνταξιοδοτηθεί εδώ και ένα χρόνο, ένας ΠΕ συνταξιοδοτείται στο τέλος του χρόνου, άλλος ένας ΠΕ είναι αποσπασμένος σε άλλο φορέα και μια διοικητική ΔΕ εκτελεί χρέη γραμματέως σε Γραφείο Αντιδημάρχου.

Μέχρι σήμερα παρά τις προσπάθειες της προϊσταμένης, το Τμήμα δεν έχει στελεχωθεί. Αυτό ήταν και το έναυσμα να προτείνει στη διοίκηση πριν ένα χρόνο περίπου τη δημιουργία διατμηματικής ομάδας εργασίας προκειμένου να συνταχθούν το τετραετές Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχέδιο του Δήμου. Η πρότασή της εισακούστηκε και το αποτέλεσμα ήταν πολύ ικανοποιητικό. Εδώ επιβεβαιώνεται πόσο σημαντικό είναι να υπάρχουν οι ομάδες εργασίας σε έναν οργανισμό και πόσο αποτελεσματικές μπορούν να είναι για αυτόν, είτε διατμηματικές είτε διεπιστημονικές είτε και τα δύο το οποίο είναι και το άριστο.

Ως προς το όραμα και την αποστολή του Δήμου η προϊσταμένη πιστεύει ότι ενώ επικοινωνείται το Στρατηγικό Σχέδιο το οποίο εμπεριέχει το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, εντούτοις οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν τα γνωρίζουν. Γενικά δε γνωρίζουν τι είναι Στρατηγικός Σχεδιασμός και Διοίκηση Μέσω Στόχων. Η πρότασή της είναι πως οι διευθυντές θα πρέπει να επιμένουν περισσότερο και να ενημερώνουν τους υπαλλήλους τους. Οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει κατά τη διάρκεια της κατάρτισης του Στρατηγικού Σχεδιασμού και στη συνέχεια στην υλοποίησή του αλλά και την αξιολόγησή του αναφέρει ότι έγκειται στην έλλειψη συνεργασίας, γνώσεων και της υφιστάμενης κουλτούρας των υπαλλήλων. Επίσης, ο φόρτος εργασίας είναι άλλη μία βασική παράμετρος που δυσκολεύει την όλη διαδικασία. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημάνουμε ότι υπάρχει σύγκλιση απόψεων με την Αντιδήμαρχο, ότι δηλαδή ο φόρτος εργασίας των υπαλλήλων δεν τους αφήνει περιθώρια ενασχόλησης με το Στρατηγικό Σχεδιασμό.

Σχετικά με τα οφέλη του Στρατηγικού Σχεδιασμού η προϊσταμένη απάντησε κάτι το οποίο δεν περιμέναμε. Ότι μέχρι στιγμής έτσι όπως γίνεται, τα οφέλη της όλης διαδικασίας του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι μόνο για τα στελέχη που απαρτίζουν την ομάδα εργασίας. Κάτι πέρα από αυτό δεν μπορεί να εκτιμήσει διότι μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει ποτέ αξιολόγηση ενός Στρατηγικού – Επιχειρησιακού Σχεδίου, οπότε δεν μπορούμε να γνωρίζουμε τα οφέλη του. Εδώ το σημαντικό στοιχείο που προέκυψε μέσω της συνομιλίας είναι ότι δεν υπάρχει μηχανισμός παρακολούθησης του εκάστοτε Επιχειρησιακού Σχεδίου. Η έλλειψη προσωπικού έχει αντίκτυπο και σε αυτό το τόσο σημαντικό σημείο.

Επιπρόσθετα, θεωρεί ότι στο ελάχιστο βαθμό που τηρείται η στοχοθεσία είναι top – down. Δηλαδή στο Δήμο Περιστερίου οι στόχοι μπαίνουν από την ηγεσία. Δεν υπάρχει διαδικασία bottom – up, δηλαδή να λαμβάνεται υπόψη και η άποψη όλων των εργαζομένων στη διαμόρφωση της στοχοθεσίας.

Για τις δυσκολίες που αντιμετώπισε η ομάδα έργου κατά την ερευνητική διαδικασία μέσω ερωτηματολογίων; η απάντησή της ήταν ότι «τα περισσότερα στελέχη δεν καταλαβαίνουν. Έχουν άγνοια για το τι είναι Στρατηγικός Σχεδιασμός. Αυτό είναι πολύ κουραστικό για μας. Παρακαλάμε για απαντήσεις, δηλαδή για τα αυτονόητα».

Ως προς την πανδημία και την οικονομική κρίση που συνεπάγεται πιστεύει ότι ίσως υπάρξει σε κεντρικό επίπεδο για μεταφορά πόρων προς κοινωνικές παροχές αντί για έργα, καθώς και ότι θα δοθεί έμφαση στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, οπότε αναγκαστικά θα ακολουθήσει και ο Δήμος. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε τη διαφορά που υπάρχει από την απάντηση της Αντιδημάρχου. Η δεύτερη τονίζει την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και την επιμόρφωση ανέργων και εργαζομένων της περιοχής με δράσεις – προγράμματα υπό την πρωτοβουλία του Δήμου. Η δεύτερη πιστεύει πως ότι ανάλογες δράσεις γίνουν θα είναι από το κεντρικό κράτος.

Στην ερώτηση για το αν ο Δήμος Περιστερίου αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού η απάντησή της είναι ότι ο Δήμος έχει μάλλον περισσότερο κόστος λόγω του ότι κάποιοι υπάλληλοι ασχολούνται με αυτό, επειδή είναι υποχρεωτικό. Πολλές εργατοώρες δηλαδή χωρίς να υπάρχει το τελικό αποτέλεσμα που επιζητείται. Επίσης και αυτή η απάντηση είναι πολύ σημαντική για τα ερευνητικά μας ερωτήματα. Ένα στέλεχος που ασχολείται χρόνια με το Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου Περιστερίου υποστηρίζει ότι τελικά βάσει κόστους – οφέλους η συγκεκριμένη διαδικασία επιβαρύνει με κόστος τον οργανισμό παραπάνω από το όφελος που ενδεχομένως να αποκομίζει. Επιβαρύνεται με μάλλον άσκοπες εργατοώρες των στελεχών που απασχολούνται για την όλη διαδικασία και δεν μπορεί να ελέγξει τελικά ποιο είναι το όφελος. Ειδικά όπως ανέφερε στη συνομιλία το τετραετές Επιχειρησιακό δεν τηρείται. Υπάρχουν αλλαγές στο εκάστοτε ετήσιο Επιχειρησιακό. Καμία όμως αξιολόγηση δεν γίνεται. Απλά τελικά ο οργανισμός το κάνει επειδή είναι υποχρεωτικό.

Στην ερώτησή μάς για το ποιες είναι η προτάσεις της για αλλαγές ή βελτιώσεις μας απάντησε ότι πρώτα και κύρια είναι απαραίτητη η αλλαγή κουλτούρας. Δεν

μπορεί να συνεχιστεί αυτή η διαδικασία μόνο και μόνο επειδή είναι υποχρεωτική. Τονίζει επίσης και ένα άλλο πολύ ενδιαφέρον σημείο : την ενσωμάτωση προϋπολογισμού εντός του Στρατηγικού Σχεδιασμού και του Επιχειρησιακού Σχεδίου. Υποστηρίζει ότι δεν χρειάζεται ο αυστηρά δομημένος προϋπολογισμός ειδικά για το τετραετές Επιχειρησιακό Σχέδιο. Η φράση που χρησιμοποιεί είναι ενδεικτική για το πως πρέπει να εντάσσεται το οικονομικό πλάνο : «τι θέλω να κάνω; που θα βρω τα χρήματα;» . Δηλαδή δεν χρειάζεται να εντάσσεται στο Σχεδιασμό ο προϋπολογισμός. Απλά βάσει αναγκών που έχω εντοπίσει και τεκμηριώσει, που υπολογίζω να βρω τους πόρους και να υπολογίσω περίπου το κόστος τους.

Η πρότασή της για βελτίωση είναι ότι χρειάζεται οπωσδήποτε αλλαγή κουλτούρας. Χωρίς αυτό δεν πρόκειται να αλλάξει η κατάσταση. Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα θα συνεχίσουν να γίνονται λόγω υποχρέωσης, ελάχιστοι θα γνωρίζουν τι είναι και ποτέ δεν θα αξιολογείται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΝΘΕΣΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ-ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ

7.1. Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η ποσοτική μας έρευνα έδειξε ότι τα περισσότερα ανώτερα και ανώτατα στελέχη γνωρίζουν για το Στρατηγικό Σχεδιασμό και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Υποστηρίζουν ότι μεταφέρουν στους υπαλλήλους τους τη νέα γνώση για το Στρατηγικό Σχεδιασμό αλλά και το όραμα του οργανισμού. Επίσης ότι υπάρχει στοχοθεσία καθώς και αξιολόγηση του έργου της κάθε Διεύθυνσης στο τέλος κάθε έτους. Εδώ πρέπει να επισημανθεί ότι οι περισσότεροι αντιλαμβάνονται ως αξιολόγηση εκείνη η οποία γίνεται κάθε χρόνο ανά τμήμα και διεύθυνση κατά τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, πράγμα το οποίο είναι διαφορετικό από την αξιολόγηση βάσει των μετρήσιμων δεικτών του Επιχειρησιακού Προγράμματος. Αυτό μπορούμε να το διασταυρώσουμε με τα αποτελέσματα της ποιοτικής μας έρευνας η οποία μας έδωσε μια πιο πραγματική εικόνα. Δυσκολίες των εμπλεκόμενων στην κατάρτιση του Στρατηγικού Σχεδιασμού στελεχών τα οποία αντιμετωπίζουν συχνά άγνοια επάνω σε βασικά θέματα του Στρατηγικού Σχεδιασμού, καθυστερήσεις στην απάντηση των απαραίτητων ερωτηματολογίων καθώς και μη αξιολόγηση βάσει των μετρήσιμων δεικτών. Από τις δύο συνεντεύξεις είναι προφανές ότι δεν πραγματοποιείται ποτέ η αξιολόγηση και ως αιτιολόγηση λάβαμε την υποστελέχωση, το φόρτο εργασίας και την ανάγκη για κατάρτιση του προσωπικού σε θέματα Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που προέκυψε από την ποιοτική μας έρευνα είναι ότι η δημόσια διαβούλευση είναι απογοητευτική. Ενώ γίνεται προσπάθεια από το Δήμο να δημοσιοποιηθεί με όλα τα μέσα ο Στρατηγικός Σχεδιασμός, εν τούτοις δεν υπάρχει ανταπόκριση και ελάχιστοι φορείς απαντούν και κάνουν τις προτάσεις τους.

Επομένως, ως προς τα ερευνητικά μας ερωτήματα μπορούμε να απαντήσουμε ότι ο Στρατηγικός Σχεδιασμός έχει αρχίσει να ενσωματώνεται στην κουλτούρα του Δήμου Περιστερίου, έστω και λόγω υποχρεωτικότητας. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα έρχεται στη συνέχεια να υλοποιήσει το Στρατηγικό Σχέδιο. Το πολυετές

Επιχειρησιακό εμφανίζει προβλήματα ως προς την υλοποίηση και την αξιολόγησή του, όμως το Ετήσιο εμφανίζει πολύ καλύτερη εφαρμογή αλλά και αξιολόγηση στο τέλος κάθε έτους. Βέβαια, θα πρέπει και το τετραετές Επιχειρησιακό να αξιολογείται βάσει των μετρήσιμων δεικτών, ούτως ώστε ο Δήμος να είναι σε θέση να εκτιμήσει την κατάσταση στην οποία βρίσκεται κάθε φορά και να σχεδιάζει τα επόμενα βήματα της πορείας του.

Η πολυετής οικονομική κρίση και οι δύσκολες επιπρόσθετα συνθήκες λόγω της πανδημίας, επέφεραν μεγάλες δυσκολίες στη ζωή των πολιτών με όλο και αυξανόμενες ανάγκες στην καθημερινότητά τους. Το δημόσιο έχει γίνει πλέον πολύπαθο. Η τοπική αυτοδιοίκηση έχοντας επωμιστεί πολύ περισσότερες αρμοδιότητες προσπαθεί να ανταπεξέλθει μη έχοντας τους αντίστοιχους πόρους.

Όλα αυτά αντικατοπτρίζονται και στο Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου. Το πολύ θετικό στοιχείο που αποκομίσαμε είναι το γεγονός ότι με τη δημιουργία ομάδας εργασίας προέκυψε ένα πολύ καλό αποτέλεσμα, ένα άρτιο τετραετές Στρατηγικό Σχέδιο και στη συνέχεια ένα αντίστοιχο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Συνάδελφοι από άλλους όμορους και μη δήμους επικοινώνησαν μαζί μας και μας ζήτησαν την άδεια να πάρουν το δικό μας Επιχειρησιακό ως πρότυπο για να δημιουργήσουν το δικό τους. Όταν εμείς είχαμε ολοκληρώσει εκείνοι ήταν ακόμη σε αρχικό στάδιο. Η ερευνήτρια θέλησε να επικοινωνήσει με τα στελέχη των δήμων αυτών. Αναφέρουμε ενδεικτικά τους Δήμους Ιλίου, Πετρούπολης, Χαϊδαρίου. Ερωτήθηκαν γιατί δυσκολεύονται ως προς την κατάρτιση του Στρατηγικού Σχεδιασμού και η απάντηση από όλους ήταν η ίδια : «είμαστε υποστελεχωμένοι και είναι δύσκολο να τα καταφέρουμε». Επίσης ότι «η όλη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού είναι πολύ δύσκολη για εμάς διότι οι συνάδελφοι είτε δεν γνωρίζουν το πόσο σημαντικός είναι είτε έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας». Δηλαδή οι απαντήσεις τους είναι παρόμοιες με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας.

Ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο για το Δημόσιο Τομέα και για τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Εάν δοθεί η απαιτούμενη σημασία έχει οπωσδήποτε να δώσει πολύ θετικά αποτελέσματα στη δημόσια και την τοπική αυτοδιοίκηση. Το εξωτερικό περιβάλλον συνεχώς μεταβάλλεται και μάλιστα από παράγοντες ιδιαίτερα δύσκολους αλλά και απροσδόκητους όπως η πανδημία. Οι ΟΤΑ καλούνται να είναι σε ετοιμότητα και επιφυλακή για όλα τα ενδεχόμενα. Είναι αυτοί που βρίσκονται δίπλα ακριβώς στον πολίτη, ο οποίος σε κάθε δυσκολία περιμένει τη βοήθειά τους. Είναι αυτοί που γνωρίζουν κάθε γειτονιά, κάθε σημείο της

πόλης. Οφείλουν οπότε να εφαρμόζουν το Στρατηγικό τους Σχεδιασμό και το Επιχειρησιακό τους Πρόγραμμα, αλλά οφείλουν και να το αξιολογούν με βάση τους μετρήσιμους δείκτες. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα γνωρίζουν σε ποιο σημείο έχουν φτάσει, θα μετρούν αποτελέσματα και θα είναι έτσι σε θέση να σχεδιάζουν τα επόμενα βήματά τους.

7.2. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από μία σειρά περιορισμών. Αρχικά, το ερευνητικό δείγμα περιορίζεται μόνο σε διευθυντές και προϊστάμενους του Δήμου Περιστερίου. Το δείγμα των εργαζομένων δεν μπορούσε να έχει μεγάλο εύρος καθώς είναι περιορισμένος ο αριθμός των εργαζομένων που έχουν εμπλακεί με την εφαρμογή του στρατηγικού σχεδιασμού. Ακόμη, περιορισμό της έρευνας αποτελεί το γεγονός ότι αυτή πραγματοποιήθηκε στο παρόν περιοριστικό περιβάλλον της πανδημίας covid – 19 και για το λόγο αυτό είναι πιθανό τα στατιστικά ευρήματα και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων να έχουν επηρεαστεί από τη δύσκολη αυτή κατάσταση. Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους, τα στατιστικά ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας δε θα πρέπει να γενικεύονται αλλά να εξετάζονται με προσοχή.

7.3. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μέσα από την όλη διαδικασία της έρευνάς μας προέκυψαν ενδιαφέροντα θέματα τα οποία θα μπορούσαν να γίνουν αντικείμενο μελλοντικής έρευνας, όπως η δημόσια διαβούλευση στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ως ένα ιδιαίτερα σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξή τους, ή το πώς μπορεί να επιτευχθεί η συμμετοχή όλων των εργαζόμενων στο Στρατηγικό Σχεδιασμό. Επίσης, η μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των ΟΤΑ θα ήταν πολύ ενδιαφέρουσα διότι αναδεικνύει τις προκλήσεις οι οποίες οδηγούν στη διαμόρφωση Στρατηγικής με αξιολόγηση βάσει μετρήσιμων δεικτών.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Ενημερωτική Επιστολή

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, εκπονώ τη διπλωματική μου εργασία με θέμα :

« Στρατηγικός Σχεδιασμός στη Δημόσια Οικονομική - Η περίπτωση του Δήμου Περιστερίου».

Θα ήθελα λοιπόν, να σας ζητήσω να λάβετε μέρος στην έρευνα αυτή, απαντώντας στο ερωτηματολόγιο που επισυνάπτεται. Ο χρόνος που θα χρειαστείτε για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο είναι περίπου 15 λεπτά και η συμμετοχή σας εθελοντική.

Το ερωτηματολόγιο είναι **ανώνυμο** και το περιεχόμενό του θα παραμείνει εμπιστευτικό και θα αξιοποιηθεί **αποκλειστικά για τη συγκεκριμένη έρευνα.** Επίσης, στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ώστε μπορείτε να δώσετε, ελεύθερα, όποια απάντηση σας εκφράζει καλύτερα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη!

Με εκτίμηση,

Ζωή Λεοντακιανάκου

2.Ερωτήσεις συνεντεύξεων

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ, ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1) Πόσο καιρό ασκείτε τα καθήκοντα της Προϊσταμένης του Τμήματος Προγραμματισμού, Ανάπτυξης και Αποτελεσματικότητας του Δήμου Περιστερίου;

2) Πότε ήταν η πρώτη σας ενασχόληση με το Στρατηγικό Σχεδιασμό και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου;

3) Το συγκεκριμένο Τμήμα στο οποίο προϊσταστε είναι από τα πιο νευραλγικά για έναν οργανισμό. Θεωρείτε ότι είναι επαρκώς στελεχωμένο και ότι δίνεται η απαραίτητη από την ηγεσία σημασία σε αυτό;

4) Πιστεύετε ότι γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι του Δήμου Περιστερίου το όραμα και την αποστολή του; Ο Δήμος έχει επικοινωνήσει το όραμα και την αποστολή του με τρόπο ξεκάθαρο και κατανοητό στα στελέχη του;

5) Ποιες είναι οι συχνότερες δυσκολίες που παρουσιάζονται κατά την κατάρτιση, υλοποίηση και αξιολόγηση των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων;

6) Ποια είναι τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία υλοποίησης των Επιχειρησιακών Προγραμμάτων στο Δήμο Περιστερίου;

7) Θεωρείτε ότι ο μηχανισμός παρακολούθησης της υλοποίησης του εκάστοτε Επιχειρησιακού Προγράμματος είναι αποτελεσματικός;

8) Ποιες είναι οι δυσκολίες που αντιμετωπίσατε κατά την ερευνητική διαδικασία μέσω ερωτηματολογίων;

9) Τελικά θεωρείτε ότι εφαρμόζεται η «Διοίκηση μέσω Στόχων» στο φορέα;

10) Θεωρείτε ότι ο σχεδιασμός της διαδικασίας της στοχοθεσίας διέπεται από λογική top – down ή bottom – up;

11) Πιστεύετε ότι η οικονομική κρίση λόγω της πανδημίας θα επηρεάσει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Δήμου Περιστερίου;

12) Θεωρείτε ότι ο Δήμος Περιστερίου αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού;

13) Ποιες είναι οι προτάσεις σας για αλλαγές ή βελτιώσεις;

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΜΕ ΑΝΤΙΔΗΜΑΡΧΟ

1) Είστε πολλά χρόνια Αντιδήμαρχος στο Δήμο μας έχοντας περάσει από πολύ νευραλγικές θέσεις. Θέλετε να μου πείτε λίγα για αυτό;

2) Αυτό που έχω καταλάβει είναι ότι είστε από τους ελάχιστους αιρετούς που γνωρίζει από χρηματοδοτούμενα, ΕΣΠΑ και Ευρωπαϊκά Προγράμματα, καθώς και από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα. Πως το καταφέρατε αυτό;

3) Απ' όσο καταλαβαίνω έχετε συμμετάσχει πολλές φορές στα ετήσια και τετραετή επιχειρησιακά προγράμματα του Δήμου μας. Αν όντως αυτό ισχύει ποια είναι σε γενικές γραμμές η εμπειρία σας;

4) Πιστεύετε ότι οι συνάδελφοί σας γνωρίζουν τι σημαίνει Στρατηγικός Σχεδιασμός / Επιχειρησιακό Πρόγραμμα; Συνεργάζονται με τους Διευθυντές τους στην σύνταξη του Επιχειρησιακού;

5) Κανονικά, στη διαμόρφωση και ανάπτυξη του Στρατηγικού Σχεδιασμού και του Επιχειρησιακού Προγράμματος θα πρέπει να συμμετέχουν όλα τα στελέχη ενός οργανισμού. Αυτό βέβαια γνωρίζουμε πως στην πραγματικότητα δεν είναι εύκολο. Πιστεύετε ότι κάποια στιγμή θα μπορούσε να γίνει και πως;

6) Ποια θεωρείτε ότι είναι τα δυνατά σημεία της περιοχής του Δήμου Περιστερίου;

7) Ποια θεωρείτε ότι είναι τα αδύνατα σημεία της περιοχής του Δήμου Περιστερίου;

8) Ποιες είναι κατά τη γνώμη σας οι σημαντικότερες ευκαιρίες του Δήμου Περιστερίου;

9) Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι απειλές για το Δήμο Περιστερίου και με ποιους τρόπους πιστεύετε ότι μπορεί να αντιμετωπιστούν;

10) Ποιες ενέργειες θεωρείτε αναγκαίες για τη βελτίωση του Δήμου ως οργανισμού;

11) Πιστεύετε ότι είναι εφικτή η αξιολόγηση του Ετήσιου και του 4ετούς Επιχειρησιακού Προγράμματος με μετρήσιμους δείκτες;

3.Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής Έρευνας

Ι. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ηλικία	_____
Φύλο	☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα
Επίπεδο εκπαίδευσης	☐ Απόφοιτος Λυκείου ☐ Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ ☐ Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου ☐ Κάτοχος διδακτορικού τίτλου
Έτη προϋπηρεσίας	☐ 5-10 ☐ 11-20 ☐ 21-30 ☐ 30 και άνω
Ιεραρχία	☐ Προϊστάμενος Τμήματος ☐ Προϊστάμενος Δ/νσης
Σχέση εργασίας	☐ Μόνιμος ☐ ΙΔΑΧ

ΙΙ. ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ)

Παρακαλώ, απαντήστε κατά πόσο συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:		**Καθόλου**	**Λίγο**	**Μέτρια**	**Πολύ**	**Απόλυτα**
1	Ως προϊστάμενος/διευθυντής γνωρίζετε τι σημαίνει Στρατηγικός Σχεδιασμός του Δήμου	1	2	3	4	5
2	Ως προϊστάμενος/διευθυντής γνωρίζετε τι σημαίνει Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου	1	2	3	4	5
3	Συμμετέχετε με συστηματικό τρόπο στο Στρατηγικό Σχεδιασμό (Ετήσιο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα) του Δήμου με σαφείς στρατηγικούς στόχους για το Τμήμα/ Διεύθυνσή σας	1	2	3	4	5
4	Συμμετέχετε με συστηματικό τρόπο στον τετραετή Στρατηγικό Σχεδιασμό (τετραετές Ετήσιο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα) του Δήμου με σαφείς στρατηγικούς στόχους για το Τμήμα/ Διεύθυνσή σας	1	2	3	4	5
Β	**Συμμετοχή**					
5	Ενθαρρύνετε τη δημιουργία ομάδων εργασίας στο Τμήμα/Διεύθυνσή σας	1	2	3	4	5
6	Κάθε νέα γνώση που σχετίζεται με το Στρατηγικό Σχεδιασμό του Δήμου διαχέεται άμεσα σε όλα τα στελέχη	1	2	3	4	5
7	Σε όλα τα θέματα που αφορούν το Τμήμα/Διεύθυνσή σας λαμβάνετε υπόψη τη γνώμη των υφισταμένων σας	1	2	3	4	5
8	Λαμβάνετε υπόψη τις παρατηρήσεις των υφισταμένων σας προκειμένου να τις ενσωματώσετε στο Στρατηγικό Σχεδιασμό	1	2	3	4	5
9	Γνωρίζετε τι σημαίνει Δημόσια Διαβούλευση του Στρατηγικού Σχεδίου του Δήμου	1	2	3	4	5
Γ	**Στοχοθεσία - Αξιολόγηση**					
10	Ως προϊστάμενος Τμήματος/Διεύθυνσης θέτετε από την αρχή του έτους συγκεκριμένους και μετρήσιμους στόχους για το Τμήαμα/Διεύθυνση	1	2	3	4	5
11	Οι παραπάνω στόχοι γίνονται σαφείς στα στελέχη	1	2	3	4	5

12	Είσαστε ικανοποιημένος/η από την απόδοση των στελεχών του Τμήματος/Διεύθυνσής σας	1	2	3	4	5
13	Στο τέλος του έτους γίνεται αξιολόγηση του έργου του Τμήματος/Διεύθυνσής σας	1	2	3	4	5
Δ	**Ο Δήμος Περιστερίου ως οργανισμός**					
14	Ο Δήμος έχει ξεκάθαρο μακροπρόθεσμο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα	1	2	3	4	5
15	Η πολιτική ηγεσία του Δήμου είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένη και δεσμευμένη στη διαδικασία του Επιχειρησιακού Προγράμματος	1	2	3	4	5
16	Η διοικητική ηγεσία του Δήμου είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένη και δεσμευμένη στη διαδικασία του Επιχειρησιακού Προγράμματος	1	2	3	4	5
17	Η διοικητική ηγεσία του Δήμου είναι σε θέση να κατευθύνει τους υπαλλήλους επικεντρωμένα στους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί	1	2	3	4	5
18	Ο Δήμος αποκομίζει περισσότερα οφέλη παρά κόστος από τη διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού	1	2	3	4	5
19	Ο Δήμος ενημερώνεται συστηματικά για τις μεταβολές στην αγορά και αντιδρά άμεσα, σε στρατηγικό και προγραμματικό επίπεδο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του ως οργανισμού	1	2	3	4	5
20	Ο Δήμος έχει επαρκές προσωπικό με την απαραίτητη τεχνογνωσία προκειμένου να καταφέρει μόνος του να πραγματοποιεί στρατηγικό σχεδιασμό	1	2	3	4	5
21	Τα στελέχη του Τμήματός σας είναι καταρτισμένα σε σχέση με το Στρατηγικό Σχεδιασμό	1	2	3	4	5
22	Ο Δήμος κάνει αποδοτική χρήση των πόρων (υλικών, ανθρώπινων κλπ)	1	2	3	4	5
23	Στα πλαίσια του Επιχειρησιακού Προγράμματος ο Δήμος καλλιεργεί υποστηρικτικό περιβάλλον για την υψηλή απόδοση ομάδων έργου	1	2	3	4	5
24	Αξιολογείται συνεχώς η διαδικασία του Επιχειρησιακού Προγράμματος	1	2	3	4	5
25	Το πρόσφατο τετραετές Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου προωθεί την τοπική ανάπτυξη της πόλης	1	2	3	4	5
26	Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου επιτρέπει την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς του	1	2	3	4	5

27	Είστε ικανοποιημένοι με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του Δήμου έως σήμερα	1	2	3	4	5
ΣΤ	**Σημαντικότητα Αξόνων παρέμβασης Επιχειρησιακού Προγράμματος**					
28	Σημαντικότητα αποδόθηκε στον τομέα Περιβάλλον/Πράσινη Ανάπτυξη	1	2	3	4	5
29	Σημαντικότητα αποδόθηκε στον τομέα Τοπική Οικονομία	1	2	3	4	5
30	Σημαντικότητα αποδόθηκε στον τομέα Κοινωνική Πολιτική	1	2	3	4	5
31	Σημαντικότητα αποδόθηκε στον τομέα Εσωτερική Οργάνωση	1	2	3	4	5

5.Το ερωτηματολόγιο της Δημόσιας Διαβούλευσης

ΔΗΜΟΣ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ
τηλ. 210-5701589
tpaa@peristeri.gr

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΥ ΠΕΡΙΣΤΕΡΙΟΥ 2020 – 2023

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΟΙΧΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΑΒΟΥΛΕΥΣΗΣ
Α΄ΦΑΣΗΣ «ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ»

Μέσω του παρόντος ερωτηματολογίου, επιθυμούμε τη συμβολή σας στο έργο της κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος του Δήμου Περιστερίου για την περίοδο 2020 – 2023.

Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα είναι ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας του Δήμου και αφορά τον προγραμματισμό του για την τρέχουσα δημοτική περίοδο.

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	

Τα ανωτέρω στοιχεία είναι προαιρετικά.

Γνωρίζετε τι είναι το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

Αν ναι, πως ενημερωθήκατε για αυτό;

	Από το Δήμο και εκπροσώπους του Δήμου
	Από την ιστοσελίδα του Δήμου
	Από το διαδίκτυο (Δι@ύγεια)
	Από τοπικά μέσα ενημέρωσης
	Από άλλο δημότη
	Από τοπικό σύλλογο / φορέα
	Άλλο (Προσδιορίστε:……..)

1. Ποια νομίζετε ότι είναι τα σημαντικότερα προβλήματα της περιοχής σας;

Παρακαλούμε γράψτε τα και σημειώστε δίπλα το βαθμό σημαντικότητας από 5 μέχρι 1.

(5=πολύ σημαντικό, 4=αρκετά σημαντικό, 3=σημαντικό, 2=σχετικά σημαντικό, 1=όχι και

Α/Α	**Περιγραφή Προβλήματος**	**Βαθμός σημαντικότητας**				
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
1ο						
2ο						
3ο						
4ο						
5ο						

2. Κατά την άποψή σας, ποιες παρεμβάσεις (έργα ή ενέργειες) πρέπει να γίνουν για:

α. την προστασία του περιβάλλοντος & τη βελτίωση της ποιότητας ζωής

1ο	
2ο	
3ο	
4ο	

5ο	

β. την ενίσχυση της κοινωνικής πολιτικής και των υπηρεσιών υγείας, εκπαίδευσης, πολιτισμού και αθλητισμού

1ο	
2ο	
3ο	
4ο	
5ο	

γ. την ενίσχυση της τοπικής οικονομίας και απασχόλησης

1ο	
2ο	
3ο	
4ο	
5ο	

δ. τη βελτίωση της διοικητικής ικανότητας των υπηρεσιών του Δήμου

1ο	
2ο	
3ο	
4ο	
5ο	

3. Ποια στοιχεία – χαρακτηριστικά, θεωρείτε σαν συγκριτικά πλεονεκτήματα της περιοχής σας και τα οποία μπορούν να αναδειχθούν υπέρ της γενικότερης ανάπτυξης της περιοχής.

1ο	
2ο	
3ο	
4ο	
5ο	

4. Ποιες ενέργειες/δράσεις, θεωρείτε ότι πρέπει να συμπεριληφθούν στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου;

1ο	
2ο	
3ο	
4ο	
5ο	

Σχόλια – Παρατηρήσεις

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ: .../.../2021

Το ερωτηματολόγιο μπορείτε να το συμπληρώσετε ηλεκτρονικά στην ιστοσελίδα του Δήμου και να το αποστείλετε στην ηλεκτρονική διεύθυνση: tpaa@peristeri.gr
Ευχαριστούμε για τη συνεργασία σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και τη συμμετοχή σας στη διαδικασία κατάρτισης του Επιχειρησιακού Προγράμματος Δήμου Περιστερίου.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Γεωργόπουλος, Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ.* Αθήνα: Μπένου.

Δημητρόπουλος, Ε. 2001, Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας – Ένα Συστημικό Δυναμικό Μοντέλο, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ»

Ζαφειρόπουλος Κ. (2015). Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών, Εκδόσεις Κριτική, 2η έκδοση, Αθήνα

ΕΕΤΑΑ, Α. (2007). Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακών Προγραμμάτων ΟΤΑ. ΕΕΤΑΑ Α.Ε.

ΕΕΤΑΑ, Α. (2011). Οδηγός Κατάρτισης Επιχειρησιακού Προγράμματος ΟΤΑ α΄βαθμού. ΕΕΤΑΑ.

Καρακατσούλης, Π. (2004) Το κράτος σε μετάβαση: από τη διοικητική μεταρρύθμιση και το νέο δημόσιο μάνατζμεντ στη διακυβέρνηση, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα

Κέφης, Β. (2005), Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ - Βασικές αρχές για σύγχρονες οικονομικές μονάδες, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Μακρυδημήτρης, Α. (2010) Δημόσια Διοίκηση: στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, 4η έκδ., Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα

Παπαδάκης, Β. (2002) Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Σιώμκος, Γ. (2004) Στρατηγικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Τάτσος, Ν. (1991) «Τα δημόσια οικονομικά στην Ελλάδα» , Εκδόσεις Σμπίλια, Αθήνα

Κονετάς, Ι. (1977). Εισαγωγή στην Οργάνωση της Παιδαγωγικής Έρευνας, Εκδόσεις Ιδίου, Αθήνα

Κότιος Α. (2018) Το μέλλον της Πολιτικής Συνοχής, Παρουσίαση στα πλαίσια της έναρξης του δικτύου αποφοίτων του Δ.Δ.Π.Μ.Σ. «Τοπική Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

Ν.3230/2004 Καθιέρωση συστήματος Διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις

Ν. 1892/1990 «Για τον εκσυγχρονισμό και την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις»

Ν.1943/1991 «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»

Ν.2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης»

Ν.2880/2001 «Πρόγραμμα «ΠΟΛΙΤΕΙΑ» για τη μεταρρύθμιση και τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες διατάξεις»

Ν.3463/2006 «Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων»

Μιχαλόπουλος, Ν. (2008). Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων, Παπαζήσης, Αθήνα

Μιχαλόπουλος Ν. (2003). Από την Δημόσια Γραφειοκρατία στο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Παπαζήσης, Αθήνα

Μπουραντάς Δ. (2002) Μάνατζμεντ, θεωρητικό υπόβαθρο- Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Φίλιας, Β. (1996). Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών. Αθήνα: Gutenberg.

ΞΕΝΗ

Andrews, R, Boyne, G.A., & Walker, R.M. (2006). Strategy content and organizational performance:

An empirical analysis. *Public Administration Review*, 66, 52–63.

Andrews, R., Boyne, G.A., Kenneth, J., Meier, J., O'Toole, L.J., & Walker, R.M.(2005). Representative bureaucracy, organizational strategy, and public service performance: An empirical analysis of English local government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 489–504.

Andrews, R., Boyne, G.A.,Law, J., Walker, R.M. (2009). Strategy Formulation, Strategy Content and Performance: An empirical analysis. *Public Management Review*, 11(1), 1-22

Anheier, H.K. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. New York: Psychology Press.

Barney, J.B., & Hesterly, W.S. (2008). *Strategic management and competitive advantage: concepts*. London: Pearson Prentice Hall.

Barnow, B.S., &Heinrich, C.J.(2010). One standard fits all? The pros and cons of performance standard adjustments. *Public Administration Review*, 70, 60–71.

Bloom, C. (1986). Strategic planning in the public sector. *Journal of Planning Literature*, 1 (2), 254-259.

Boyne, G.A. (2001). Planning, performance and public services. *Public Administration*, 79(1), 73-88

Boyne, G.A., & Gould-Williams, J. (2003). Planning and performance in public organizations: an empirical analysis. *Public Management Review*, 5(1), 115–32.

Boyne, G.A., & Walker, R.M.(2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14, 231–52.

Bryson, J.M. & Roering, W.D. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public Administration Review*, 48 (6), 995-1004.

Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.

Bryson, J.M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*.San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Bryson, J.M., Frances, S. B., &Yang, K. (2010). The state of public strategic management research: A selective literature review and set of future directions. *American Review of Public Administration*, 40(5), 495-521.

Eadie, D.C. & Steinbacher, R. (1985). Strategic agenda management: a marriage of organizational development and strategic planning. *Public Administration Review*, 45 (3), 424-430.

Eadie, D.C. (1983). Putting a powerful tool to practical use: the application of strategic planning in the public sector. *Public Administration Review*, 43(5), 447-452.

Eadie, D.C. (2000). Change in Chewable Bites: Managing the Strategic Change Portfolio. In: Rabon, J. (eds), *Handbook of Strategic Management* (pp. 123-139). New York: Marcel Dekker.

Franklin, A.L. (2001). Serving the Public Interest? Federal Experiences with Participation in Strategic Planning. *American Review of Public Administration*, 31(2), 126–38

Gilmour, J.B., & Lewis, D.E.(2006). Assessing performance budgeting at OMB: The influence of politics, performance, and program size. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16, 169-186.

Halachmi, A., Hardy, W.P., & Rhoades, B.L. (1993). Demographic Data and Strategic Analysis. *Public Administration Quarterly*, 17(2), 159–74.

Jimenez, B.S. (2011). Management quality and state bond ratings: Exploring the links between public management and fiscal outcomes. *InternationalJournalofPublicAdministration*,34(12), 783–799

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Marshall, D.R. (2004). Strategic planning: one size doesn't fit all.*University Business*, 7, 11-12.

McNamara, C. (2000).*Field Guide to Nonprofit Strategic Planning and Facilitation*. Authenticity Consulting LLC, Minneapolis Minnesota

Mendelow, A. (1991). Proceedings of the Second International Conference on Information Systems. Cambridge, MA.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9), 934-948.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press

Myers, J., & Sacks, R. (2003). Tools, techniques and tightropes: The art of walking and talking private sector management in non–profit organizations, is it just a Question of balance? *Financial Accountability & Management*, 19(3), 287-306.

Osborne, D., &Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pascale, R.T., & Athos, A.G. (1981). The art of Japanese management. *Business Horizons*, 24(6), 83-85.

Poister, T.H. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity and Management Review*, 22(3), 308–25.

Poister, T.H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Poister, T.H. (2005). Strategic planning and management in state departments of transportation. *International Journal of Public Administration*, 28, (13/14),1035-1056.

Poister, T.H. (2010). The Future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70, 246–254.

Poister, T.H., & Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56

Poister, T.H., & Van Slyke, D.M. (2002). Strategic Management Innovations in State Transportation Departments. *Public Performance and Management Review*, 26(1), 8–74.

Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M.E. (2008).The Five Competitive Forces That Shape Strategy.*Harvard business Review*, (January), 1-18

Porter, M.E., & Millar, V.E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.

Robbins, S. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education.

Streib, G. (1992). Applying strategic decision making in local government. *Public Productivity & Management Review*, 15 (3), 341-354.

Streib,G., Slotkin, B.J., & Rivera, M. (2001). Public Administration Research from a Practitioner Perspective. *Public Administration Review*, 61(5), 515–25.

Vinzant, D.H., & Vinzant, J. (1996). Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices.*Public Administration Quarterly*, 20(2), 201–19.

Waterman, R., Peters, T., & Phillips, J.R. (1980). The 7-S framework. *Business Horizon*, 3, 10-19

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Δήμος Περιστερίου, https://www.peristeri.gr, (ημερομηνία ανάκτησης 10-10-2021)

ΕΛΣΤΑΤ, www.statistics.gr, (ημερομηνία ανάκτησης 05-09-2021)

ΕΕΤΑΑ, www.eetaa.gr, (ημερομηνία ανάκτησης 15-09-2021)

https://sites.unicef.org/knowledge-exchange/files/SWOT_and_PESTEL_production.pdf XX

https://creately.com/templates