



Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης
Master Thesis

**Η διαχείριση και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σαν
στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης των Δήμων. Μελέτη Περίπτωσης:
Δήμος Αγίου Δημητρίου**

The management and development of human resources as a strategic tool for the
evolution of local government. Case Study: Municipality of Aghios Dimitrios

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΛΑΖΑΡΑΚΗ / ATHANASIA LAZARAKI
A.M. / R.N. : 16102

Ειδικές Εκδόσεις / Special Publications:

No. 2018052

Αθήνα, Φεβρουάριος 2018
Athens, February 2018



Μεταπτυχιακή Διατριβή Ειδίκευσης

Master Thesis

Η διαχείριση και η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σαν στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης των Δήμων. Μελέτη Περίπτωσης: Δήμος Αγίου Δημητρίου

The management and development of human resources as a strategic tool for the evolution of local government. Case Study: Municipality of Aghios Dimitrios

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΛΑΖΑΡΑΚΗ / ATHANASIA LAZARAKI

A.M. / R.N. : 16102

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Δρ. Ε. Λέκκας,
Καθηγ. ΕΚΠΑ

Δρ. Α. Αντωνάκου,

Δρ. Ν. Βούλγαρης,
Καθηγ. ΕΚΠΑ

Εξειδικευμένη Επιστημονική Καθοδήγηση:

Χ. Πάλλης
Δρ. Οικονομολόγος

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα.....	ii
Περίληψη	iv
Abstract	v
Πρόλογος ή/και Ευχαριστίες.....	vi
Κατάλογος Πινάκων	vii
Κατάλογος Εικόνων	viii

Κεφάλαιο 1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... 1

1.1. Εισαγωγή.....	1
1.2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	2
1.2.1. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	2
1.2.2. Η σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	3
1.3. Οι Λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων.....	5
1.3.1. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας.....	7
1.3.2. Η προσέλκυση του προσωπικού	8
1.3.3. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού	10
1.3.4. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού	11
1.3.5. Οι αμοιβές του προσωπικού και οι παροχές.....	12
1.3.6. Οι εργασιακές σχέσεις.....	13
1.3.7. Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.....	14
1.4. Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	14
1.5. Ανθρώπινο δυναμικό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα	17
1.5.1. Θεσμικό Πλαίσιο.....	17
1.5.2. Σύσταση θέσεων και πρόσληψη προσωπικού	20
1.5.3. Εκπαίδευση προσωπικού	21
1.5.4. Αξιολόγηση και αμοιβές προσωπικού.....	22
1.6. Μελέτες και Προοπτικές για τη Δημοτική Διοίκηση και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα	23

Κεφάλαιο 2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΥΣ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ : ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ..... 26

2.1. Οι αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	26
2.1.1. Υπηρεσίες που παρέχονται από διαδημοτικές δομές	30
2.1.2. Διευρύνοντας τους τομείς αρμοδιοτήτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	31
2.1.3. Το μέγεθος του δημόσιου τομέα των τοπικών αρχών.....	32
2.1.4. Οι δαπάνες του τοπικού δημόσιου τομέα, ανά οικονομική δραστηριότητα.....	33
2.2. Οι Διοικητικές υπηρεσίες και το προσωπικό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	34
2.2.1. Η κατανομή των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα	35
2.2.2. Οι εργαζόμενοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	37
2.3. Αρμοδιότητες και Οργανογράμματα Δήμων Ευρωπαϊκών Χωρών	40
2.3.1. Η περίπτωση της Αγγλίας	40
2.3.2. Η περίπτωση της Αυστρίας	46
2.4. Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δήμο Στοκχόλμης.....	50

Κεφάλαιο 3. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ..... 52

3.1. Γενικά χαρακτηριστικά και Δομή Δήμου Αγίου Δημητρίου.....	52
--	----

3.1.1.	Γενικά χαρακτηριστικά Δήμου Αγίου Δημητρίου	52
3.1.2.	Δημοτικές Υπηρεσίες.....	54
3.1.3.	Συμμετοχή του Δήμου Αγίου Δημητρίου σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα. ..	55
3.1.4.	Υπηρεσίες του Δήμου και Οργανόγραμμα - Εσωτερικός έλεγχος	56
3.1.5.	Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αγίου Δημητρίου	59
3.1.6.	Νέες δράσεις και δραστηριότητες – Βραβεία του Δήμου	62
3.2.	Υφιστάμενη κατάσταση – παρατηρήσεις για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.	65
3.2.1.	Κατανομή προσωπικού	65
3.2.2.	Παρατηρήσεις στελέχωσης των υπηρεσιών, εσωτερικής λειτουργίας και διοικητικών διαδικασιών	69
3.2.3.	Διοικητικές διαδικασίες για το Ανθρώπινο Δυναμικό	72
3.3.	Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος του Δήμου (Ανάλυση SWOT).....	74
3.4.	Ανάλυση μέτρησης της απόδοσης (Μέθοδος BSC)	75
Κεφάλαιο 4. Προτάσεις και συμπεράσματα		80
4.1.	Προτάσεις	80
4.1.1.	Για τις θέσεις εργασίας και τον ΟΕΥ	80
4.1.2.	Για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και τον Προϋπολογισμό.....	91
4.1.3.	Για την εκπαίδευση του Προσωπικού	91
4.1.4.	Για τη λειτουργία των υπηρεσιών και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού	92
4.1.5.	Για την υγιεινή και ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού	93
4.2.	Συμπεράσματα.....	93
Νομοθεσία		98
Βιβλιογραφία – Πηγές – Χρήσιμοι Σύνδεσμοι.....		102
Παράρτημα Α. City of London & Great London Authority (Οργανωτική Δομή και Μισθολογική Κλίμακα).....		104
Παράρτημα Β. Δήμος Αγίου Δημητρίου (Υφιστάμενο Προσωπικό)		110
Παράρτημα Γ. Διαδικασία Ποιότητας για την Υγιεινή & Ασφάλεια.....		134

Περίληψη

Η παρούσα Διπλωματική εργασία πραγματεύεται τη Διαχείριση και την Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού σαν στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης των ΟΤΑ. Η Διαχείριση των Ανθρωπίνων Πόρων ανέκαθεν, αλλά πολύ περισσότερο στις μέρες μας, παίζει αποφασιστικό ρόλο στην προσπάθεια που καταβάλλει ο Ιδιωτικός και Δημόσιος τομέας και φυσικά η Τοπική Αυτοδιοίκηση, να ανταποκριθεί στις ποικιλόμορφες και αυξανόμενες απαιτήσεις και υπηρεσίες, τόσο σε κοινωνικό, όσο και σε οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο. Στο στενό πλαίσιο διαδικασιών και λειτουργιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, εξετάζεται η υφιστάμενη κατάσταση του Δήμου Αγίου Δημητρίου Αττικής (στο σύνολο των λειτουργιών – υπηρεσιών του) και εξάγονται συμπεράσματα – προτάσεις σε όλες τις λειτουργίες της Διαχείρισης των Ανθρωπίνων Πόρων. Στηριζόμενοι στην Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων με βάση την Ευρωπαϊκή και Διεθνή εμπειρία –πρότυπα και το υφιστάμενο Ελληνικό νομοθετικό πλαίσιο, εξάγονται συμπεράσματα καθώς και η εναρμόνιση της Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων με τους Στρατηγικούς Στόχους και το Όραμα ενός ΟΤΑ όπως αυτό προκύπτει μέσα από διαδικασίες που πρέπει να τηρούν οι ΟΤΑ στο σύνολό τους. Μέσω της ανάλυσης SWOT και BSC, προσδιορίζονται δράσεις και μέτρα που μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη του ΟΤΑ. Αναλυτικότερα στην παρούσα Διπλωματική εργασία στο 1ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο της Διαχείρισης και της Αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικά σαν στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης στους Ελληνικούς Δήμους. Στο 2ο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε Δήμους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο 3ο κεφάλαιο ακολουθεί η μελέτη περίπτωσης του Δήμου Αγίου Δημητρίου με αναφορά στα γενικά χαρακτηριστικά του Δήμου, την υφιστάμενη κατάσταση του ΟΕΥ, την υφιστάμενη κατάσταση ως προς την εφαρμογή των συστημάτων Διαχείρισης και Αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και ανάλυση SWOT και BSC στις υφιστάμενες Διευθύνσεις. Στο τελευταίο κεφάλαιο περιγράφονται οι προτάσεις και τα αντίστοιχα συμπεράσματα που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ΟΤΑ τόσο ως προς εξωτερικό όσο και ως προς το εσωτερικό του περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση και Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ανθρώπινοι Πόροι, Στρατηγικό Εργαλείο Ανάπτυξης ΟΤΑ, SWOT, BSC

Abstract

This postgraduate study refers to Management and Development of Human Resources as a strategic tool for the growth of Local Authorities. Human Resources Management has always been a key factor in the efforts of the private and public sector authorities, included Local Government to respond to the diverse and increasing demand services both in social and economic terms at technological level. In the narrow context of local government processes and functions, the existing situation of the Municipality of Aghios Dimitrios of Attica (in all its functions and services) is examined. Thereon, a new organization structure for this Local Authority is presented as a proposal and conclusions are drawn in all the functions of Human Resource Management. Many suggestions are also mentioned for improvement utilization Personnel based on the internal control policy. The conclusions are drawn as well as the harmonization of Human Resources Management with the Strategic Objectives and the Vision of the Local Government. This study based on the European and International experience-templates and the existing Greek legislative framework as it results from procedures that must the Local Authorities apply as a whole. Using scientist tools such as: 1) Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT) Analysis -by Albert Humphrey- as a strategic planning tool to specify internal and external environment in our case study and 2) balanced scorecard (BSC) analysis as a strategy performance management tool, which is supported by design methods and automation tools, that can be used by managers to keep actions and measures are identified that can make a significant contribution to the development of municipal corporation. More specifically, in this study, Chapter 1 refers to the current legislative framework of Human Resource Management and Development especially as a strategic tool for the development of Local Authorities. It is shown the kind of public services are offered in every local level as social housing, municipal security, etc and the expenditure for their applications to supply high quality services. It is mentioned functions according to procedures for job description and the relationship between corporate and personnel strategies. Has also included elements for health and safety, education and training, job opportunities and their processes of the Greek Municipalities. In the second Chapter are presented the Human Resources and the Management of Local Authorities in the European Union, analyzing the differences between in city town, county, borough, ward, municipal or district area etc in England, "Bund" or "Gemeindebezirke" in Austria and finally, is described Swedish human resource management of local government of Stockholm. The third Chapter is followed by the case study "Municipality of Aghios Dimitrios" with reference to the general characteristics of this municipal authority, the existing situation of the organization structure scheme, the current situation regarding the implementation of the Human Resources Management and Utilization Personnel applying SWOT and BSC analysis in the existing Executive Directorates. The final Chapter 4 describes the propositions and the conclusions that will contribute to the development of the local and regional authorities both in terms of their external and internal environment. Especially, a new municipal organization structure and many administrative consultations for the City of Aghios Dimitrios are suggested as a development human resource "key" and an advantage in the common market of local government.

Key words: Human Resources Management and Utilization, Human Resources, Strategic Development Toolkit, SWOT, BSC

Πρόλογος ή/και Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους και συνεργάτες μου στο Δήμο Αγίου Δημητρίου για την υποστήριξη αυτής της προσπάθειας, καθώς και τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την πολύτιμη καθοδήγησή του.

Ιδιαίτερα ευχαριστώ την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράστασή της, η οποία στάθηκε καθοριστική για την ολοκλήρωσή της.

Σία

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1-1	Σύνδεση Επιχειρηματικής Στρατηγικής με τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	16
Πίνακας 2-1	Αναδιατύπωση της τοπικής αυτονομίας	32
Πίνακας 2-2	Κατανομή των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.....	35
Πίνακας 2-3	Κατανομή των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα κατά διοικητική βαθμίδα	38
Πίνακας 2-4	Δήμος Βιέννης (οργανόγραμμα).....	48
Πίνακας 3-1	Μεταβολή Πληθυσμού Δήμου Αγίου Δημητρίου	54

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1-1	Πυραμίδα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	2
Εικόνα 1-2:	Ο κύκλος συνεχούς βελτίωσης του Deming	4
Εικόνα 1-3	Διάγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	6
Εικόνα 1-4	Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών (Maslow).....	13
Εικόνα 2-1	Πληθυσμός και Έκταση των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ..	27
Εικόνα 2-2	City of London (προσέλκυση προσωπικού)	43
Εικόνα 2-3:	Μείζων Περιοχή του Λονδίνου	45
Εικόνα 2-4	Borough of Lewisham (Οδηγίες συλλογής ογκωδών απορριμμάτων) ...	46
Εικόνα 2-5	Municipality of Vienna (Φροντίδα ενημέρωσης μεταναστών)	47
Εικόνα 3-1:	Γεωγραφικός Χάρτης Δήμος Αγίου Δημητρίου	52
Εικόνα 3-2:	Τα εκλογικά διαμερίσματα του Δήμου Αγίου Δημητρίου	53
Εικόνα 3-3	Το Οργανόγραμμα του Δήμου Αγίου Δημητρίου (2012)	57
Εικόνα 3-4:	Το Οργανόγραμμα του Δήμου Αγίου Δημητρίου (2005)	58
Εικόνα 3-5:	Κατανομή Προσωπικού ανά κατηγορία Εκπαίδευσης	65
Εικόνα 3-6:	Κατανομή Προσωπικού ανά φύλο.....	66
Εικόνα 3-7:	Κατανομή Προσωπικού ανά ηλικία	66
Εικόνα 3-8:	Κατανομή Προσωπικού ανά σχέση εργασίας.....	67
Εικόνα 3-9:	Κατανομή Προσωπικού στη Δ/ση Περιβάλλοντος ανά φύλο.....	67
Εικόνα 3-10:	Κατανομή Προσωπικού στη Δ/ση Περιβάλλοντος ανά κατηγορία Εκπαίδευσης.....	68
Εικόνα 3-11:	Κατανομή Προσωπικού στη Δ/ση Περιβάλλοντος ανά σχέση εργασίας	68
Εικόνα 3-12:	Κατανομή Προσωπικού στο Δήμο ανά οργανική μονάδα	69
Εικόνα 3-13:	Ανάλυση SWOT στο Δήμο	75
Εικόνα 3-14:	Στρατηγικές επιλογές του Δήμου.....	76
Εικόνα 3-15:	Ανάλυση BSC ως προς τις Εσωτερικές διεργασίες	77
Εικόνα 3-16:	Ανάλυση BSC ως προς την Πολιτοκεντρική διάσταση	77
Εικόνα 3-17:	Ανάλυση BSC ως προς το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	78
Εικόνα 3-18:	Ανάλυση BSC ως προς τη Χρηματοοικονομική διάσταση	78
Εικόνα 3-19:	Στρατηγικές Αλληλεπιδράσεις στην Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου	79
Εικόνα 4-1:	Προτεινόμενος Νέος Οργανισμός Εσωτερικών Υπηρεσιών	83
Εικόνα 4-2:	Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης	84
Εικόνα 4-3:	Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών	85
Εικόνα 4-4:	Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	86

Εικόνα 4-5:	Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών.....	88
Εικόνα 4-6:	Ανάλυση SWOT για το νέο Τμήμα Δόμησης	89
Εικόνα 4-7:	Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ποιότητας, Ανάπτυξης & Ανθρώπινου Δυναμικού.....	90

Κεφάλαιο 1.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1. Εισαγωγή

Ιστορικά, το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, με κύριο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων, αναπτύχθηκε η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σε πρώτο στάδιο, βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για τη βελτίωση των δυσμενών, για εκείνη την εποχή, συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο, με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική, δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη - εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και η ανάπτυξη ενός τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο, λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της Διοίκησης Προσωπικού αναπτύχθηκε στους περισσότερους τομείς των επιχειρήσεων και δημόσιων οργανισμών, από τη στελέχωση και την εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι ο κλάδος της Διοίκησης (management) που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση. Ο οργανισμός χρησιμοποιεί με τέτοιο τρόπο τους εργαζόμενους ώστε να αποκομίζει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους, ενώ οι εργαζόμενοι ανταμείβονται τόσο υλικά, όσο και ψυχολογικά για τις επιδόσεις τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα τη ψυχολογίας καθώς και σε τεχνικές και διαδικασίες της Διοίκησης Προσωπικού. Είναι σαφώς πιο δύσκολο να διοικηθούν οι άνθρωποι σε σχέση με τα υλικά ή τα μηχανήματα. Κι αυτό γιατί οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επεμβαίνουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους, ερχόμενοι πολλές φορές σε ασυμφωνία με τις προθέσεις ή/και τις πολιτικές των υπεύθυνων της Διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης.

Οι αποφάσεις που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνονται από στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας ενός οργανισμού (Εικόνα 1-1), στοχεύοντας στη βελτίωση της παραγωγικότητας με τη συμμετοχή των εργαζόμενων:

- στις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας
- στην επισήμανση και την επίλυση προβλημάτων
- στην ανάπτυξη της επικοινωνίας και της συνεργασίας

- στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος



Εικόνα 1-1 Πυραμίδα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Αποτελεί κοινή αντίληψη σήμερα ότι το πολυτιμότερο στοιχείο ενός σύγχρονου οργανισμού είναι ο άνθρωπος. Η αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί κύριο μοχλό ανάπτυξης και ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τη σύγχρονη Διοίκηση. Το έργο της είναι διαρκώς ενεργό και προϋποθέτει τη διαρκή επιμόρφωση και αυτοβελτίωσή της, προκειμένου να μπορεί να προσαρμόζεται στις τεχνολογικές εξελίξεις, τις κοινωνικές αλλαγές, τους οργανωτικούς στόχους και τις εργασιακές αξίες και ανάγκες.

1.2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1.2.1. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια στρατηγικής σημασίας προσέγγιση στη διοίκηση του πλέον πολύτιμου πόρου ενός οργανισμού, του ανθρώπινου παράγοντα. Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο όρος λοιπόν Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αντικατέστησε τον όρο Διοίκηση Προσωπικού και αφορά σε όλες τις διαδικασίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management - HRM) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία εκείνη ενός οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια, το υφιστάμενο θεσμικό και νομικό πλαίσιο, αντιμετωπίζοντας τον ανθρώπινο παράγοντα ως το σημαντικότερο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού.

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στην αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς έχουν πειστεί ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο μοναδικός παραγωγικός συντελεστής που δύσκολα αντιγράφεται ή μιμείται. Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσαρμόζει τον

τρόπο που ασκεί κάθε φορά τις λειτουργίες της, με βάση τις μεταβολές που συντελούνται, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, προκειμένου να αυξήσει αφενός την παραγωγικότητά της και αφετέρου την ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Η συμμετοχή της στη διαμόρφωση της στρατηγικής της επιχείρησης είναι αναπόφευκτη, προκειμένου η επιχείρηση να χρησιμοποιήσει αποδοτικά το σημαντικότερό της πόρο που είναι ο Άνθρωπος. Άλλωστε, μόνο με τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι δυνατή η εξεύρεση μεθόδων, που θα οδηγήσουν σε μείωση του κόστους της αλυσίδας αξίας των παραγόμενων προϊόντων της και κατ' επέκταση, σε αύξηση της προστιθέμενης αξίας των εκροών της.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναλαμβάνει πλέον στρατηγικό ρόλο και συντελεί στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, με τη προβολή του οράματος της επιχείρησης και την υιοθέτησή του από τα στελέχη της. Σκοπός της, δεν είναι μόνο η εκτέλεση επαναλαμβανόμενων λειτουργιών και η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, αλλά η διαμόρφωση του κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος και η αποτελεσματική λειτουργικότητά της για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Για την αντιμετώπιση των πολύπλοκων προβλημάτων των σύγχρονων επιχειρήσεων, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δρα προληπτικά, θέτοντας μακροπρόθεσμους στόχους και δεν περιορίζεται σε ενέργειες κατασταλτικού χαρακτήρα. Δίνει έμφαση στις επιθυμίες των εργαζομένων, υποκινώντας τους να αναπτύξουν τις προσωπικές τους δεξιότητες, επενδύοντας παράλληλα σ' αυτούς, προκειμένου να αποκτήσει στους κόλπους της τέτοιο ανθρώπινο δυναμικό, που δύσκολα θα μιμηθεί κάποιος ανταγωνιστής. Οι άνθρωποι πόροι επομένως, στις σύγχρονες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζονται ως ένας παραγωγικός συντελεστής υψηλού κόστους, αλλά ως ένα περιουσιακό στοιχείο (asset), στο οποίο θα πρέπει να επενδύει κάθε οργανισμός, αν θέλει να επιβιώσει.

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική εκείνη λειτουργία που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις διαδικασίες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα ως του κύριου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού στην επίτευξη των στόχων του.

1.2.2. Η σχέση με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Μέχρι τώρα κυρίαρχη αντίληψη ήταν ότι η Διοίκηση σκέφτεται, προγραμματίζει ελέγχει, αξιολογεί ενώ οι εργαζόμενοι απλά εκτελούν. Αυτή όμως η νοοτροπία αφήνει αναξιοποίητη τη μεγάλη πείρα και την κρίση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό ή σε μια επιχείρηση για την αντιμετώπιση και επίλυση καθημερινών προβλημάτων. Με την εφαρμογή Διοίκησης Ολικής Ποιότητας οι εργαζόμενοι αναγνωρίζονται πλέον ως ένας πολύτιμος συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας και γίνεται προσπάθεια για αναβάθμιση του ρόλου τους μέσα από συνεχή και συστηματική εκπαίδευση.

Με βάση τα διεθνή πρότυπα ποιότητας ISO 9001 & ISO 9004: «Quality Management Systems - Guidelines for Quality Management of Organizations» (Συστήματα Διοίκησης Ποιότητας – Απαιτήσεις & Κατευθυντήριες Οδηγίες για Βελτιώσεις της Επίδοσης) η συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού είναι η μία από τις οκτώ θεμελιώδεις αρχές της ποιότητας. Τα πρότυπα καθιερώνουν διεργασίες για την εσωτερική επικοινωνία εντός του οργανισμού όσον

αφορά την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας. Έτσι οι αποφάσεις της Διοίκησης διαχέονται και γνωστοποιούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, ενώ αντίστροφα, προτάσεις από τους εργαζόμενους του οργανισμού φθάνουν μέχρι την ανώτατη Διοίκηση. Επιπλέον, προωθείται η μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού, ενώ υποδεικνύονται ως τρόποι βελτίωσης αυτής, η παροχή κινήτρων προς αυτό, αλλά και η δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, μέρος των οποίων είναι και η υγιεινή με την ασφάλεια στο περιβάλλον της εργασίας. Η συνεχής βελτίωση (Εικόνα 1-2), επίσης μία από τις οκτώ θεμελιώδεις αρχές της ποιότητας, απορρέει από το γνωστό μοντέλο: ΣΧΕΔΙΑΖΩ: καθιερώνω αντικειμενικούς σκοπούς και διεργασίες για την ικανοποίηση των αναγκών - προσδοκιών του αποδέκτη (πελάτη ή πολίτη) ΕΚΤΕΛΩ: θέτω σε εφαρμογή τις διεργασίες ΕΛΕΓΧΩ: παρακολουθώ και μετρώ τις διεργασίες και το προϊόν και εκθέτω αποτελέσματα ΕΝΕΡΓΩ: αναλαμβάνω δράσεις για τη διαρκή βελτίωση της επίδοσης των διεργασιών. Αυτό το μοντέλο είναι τα τέσσερα βήματα που ο Dr. W. Edwards Deming δημιούργησε, γνωστά ως: Plan-Do-Check-Act (PDCA) ή Σχεδιάζω – Εκτελώ – Ελέγχω – Ενεργώ (ΣΕΕΕ).



Εικόνα 1-2: Ο κύκλος συνεχούς βελτίωσης του Deming

Η Διοίκηση ενός οργανισμού εφαρμόζοντας Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας χρησιμοποιεί κατάλληλα εργαλεία και τεχνικές (έντυπα συλλογής δεδομένων, διάγραμμα ροής, διάγραμμα αιτίου- αιτιατού ή Ishikawa, καταιγισμός ιδεών ή brainstorming, σύγκριση με τον ανταγωνισμό ή benchmarking, κλπ) για τον εντοπισμό αστοχιών και την εύρεση αποτελεσματικών διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών. Η έμφαση στον προσδιορισμό και την ανάλυση των κινδύνων εντάσσεται στα πλαίσια της νέας φιλοσοφίας λειτουργίας ενός οργανισμού που στηρίζεται στην πρόληψη των προβλημάτων, στην εξάλειψη των μη συμμορφώσεων, στη μείωση της αναξιοπιστίας, στην αύξηση της ικανοποίησης των αποδεκτών.

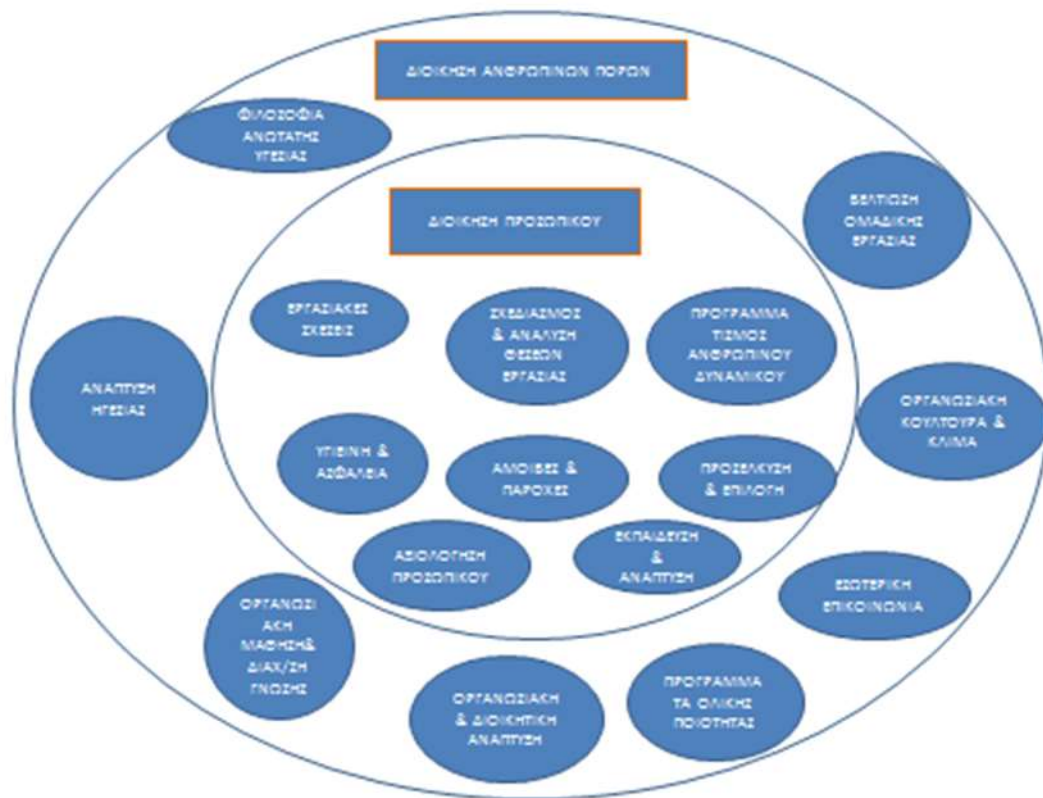
Οι παράγοντες για την Ποιότητα στη Διοίκηση και τις υπηρεσίες ομαδοποιούνται σε: Εξοπλισμός, Πολιτικές, Διαδικασίες, Άνθρωποι (για διοίκηση και υπηρεσίες). Οι κατηγορίες αυτές δεν οριοθετούν αλλά βοηθούν την ανάπτυξη του διαγράμματος. Σύμφωνα με τον Kaoru Ishikawa, η βελτίωση της ποιότητας είναι μια συνεχής διαδικασία και πάντα θα επιδέχεται περαιτέρω ενέργειες για την αποδοτικότητά της. (Ishikawa K., -Lu.D. J.trans.-, 1985)

Η εφαρμογή ενός Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας επιφέρει αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού. Η αντιμετώπιση των αρνητικών συνεπειών εξαιτίας των αλλαγών επιχειρείται, πολλές φορές, με τη διαμόρφωση και τη διεξαγωγή κατάλληλων ενημερωτικών και εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Μια προτεινόμενη αλλαγή γίνεται αποδεκτή με πολύ μεγάλη πιθανότητα επιτυχίας, όταν όλοι οι εμπλεκόμενοι αναγνωρίζουν ότι υπάρχει ανάγκη αλλαγής και αποδέχονται πλήρως την αλλαγή που προτείνεται, και μάλιστα σε όλα τα επίπεδα. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολύ σημαντικός στην άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στη συνεχή βελτίωση της ποιότητας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

1.3. Οι Λειτουργίες της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

Σήμερα, οι οικονομικές οντότητες (επιχειρήσεις και οργανισμοί) δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η επιδίωξη για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων τους επιβάλλει να συνδυάσουν υλικούς και ανθρώπινους πόρους για να υλοποιήσουν το όραμά τους. Επομένως, θα πρέπει να έχουν στους κόλπους τους το κατάλληλο (ποσοτικά και ποιοτικά) προσωπικό, που θα τους βοηθήσει όχι μόνο να διατηρήσουν την θέση τους στην αγορά, αλλά παράλληλα και να τη βελτιώσουν.

Οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Προσωπικού στις προηγούμενες δεκαετίες ήταν η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση, η επιλογή και η εκπαίδευση του προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσής του, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις, η υγιεινή και η ασφάλεια των εργαζομένων. Σήμερα, λόγω των εξελίξεων τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει διευρυμένες λειτουργίες, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της απόκτησης ενός ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα είναι αφοσιωμένο και θα εξελίσσεται με βάση τις στρατηγικές ανάπτυξης ενός οργανισμού και του ευρύτερου περιβάλλοντός του.



Εικόνα 1-3 Διάγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
(Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Σύμφωνα με το Διάγραμμα (Εικόνα 1-3), οι διευρυμένες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αφορούν:

- την βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας,
- την εσωτερική επικοινωνία,
- το όραμα και τη φιλοσοφία της ανώτατης διοίκησης,
- την ανάπτυξη ηγεσίας,
- την οργανωσιακή κουλτούρα και μάθηση,
- την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας και
- την οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη.

Στη συνέχεια, αναλύονται συνοπτικά οι βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.3.1. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας (job description), είναι μια λειτουργία «κλειδί» στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και αποτελεί ουσιώδες θεμέλιο για όλες τις ενέργειες, που ακολουθούν και οδηγούν στην ικανοποιητική εκτέλεση της εργασίας, την επιλογή, την αξιολόγηση της απόδοσης, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Με την ανάλυση των θέσεων εργασίας γίνεται καταγραφή των καθηκόντων που έχει ένας εργαζόμενος σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας, από την οποία προκύπτουν οι απαιτήσεις σε προσόντα, βασικές γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες, που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης αυτής. Μέσω της περιγραφής της θέσης εργασίας, οι υπεύθυνοι της διαχείρισης και ανάπτυξης του προσωπικού μπορούν να προσδιορίσουν τις ανάγκες για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τις προαγωγές, τις προσλήψεις ή απολύσεις. Επίσης, μπορεί να προσδιοριστεί το ύψος των αμοιβών και παροχών που θα προσφέρονται αλλά και το ρόλο της στο διάγραμμα ροής διαδικασιών του επιχειρησιακού σχεδίου του οργανισμού, με βάση τη φύση της εργασίας, των δεξιοτήτων και των γνώσεων που απαιτούνται σ' αυτή τη θέση εργασίας. Επομένως, η περιγραφή και η ανάλυση των θέσεων εργασίας παίζει καθοριστικό ρόλο στα σχέδια που θα καταρτιστούν για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (ποιος, που και πότε θα εργαστεί).

Βασικότεροι τρόποι για τη συλλογή στοιχείων σχετικά με την περιγραφή και την ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι:

- **Παρατήρηση:** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως όταν οι εργασίες εκτελούνται με επαναλαμβανόμενες κινήσεις. Τότε, ο αναλυτής δεν έρχεται σε επαφή με τον εργαζόμενο, αλλά τον παρακολουθεί στο χώρο εργασίας του για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, όπου καταγράφει όλες τις επαναλαμβανόμενες κινήσεις του.
- **Συνέντευξη με τον εργαζόμενο:** Με τη συνέντευξη δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να περιγράψει αναλυτικά τα καθήκοντά του, το τρόπο και το χρόνο που χρειάζεται για να τα εκτελέσει και τα τυχόν προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εκτέλεση της εργασίας του καθώς και τη συνεργασία του με άλλα τμήματα του οργανισμού. Έτσι, ο αναλυτής μπορεί να ανακαλύψει τυχόν κενά και πιθανές αλληλοεπικαλύψεις που υπάρχουν μεταξύ των οργανωτικών μονάδων του οργανισμού.
- **Αυτό-περιγραφή:** Στους εργαζόμενους δίνεται η δυνατότητα να περιγράψουν την εργασία τους συντάσσοντας μια έκθεση, όπου οι ίδιοι εκθέτουν τις απόψεις τους.
- **Ημερολόγιο εργασίας και αναφοράς:** Με τη μέθοδο αυτή δίνεται η εντολή στον εργαζόμενο να τηρεί ημερολόγιο σε καθημερινή βάση, προκειμένου να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα από αυτό. Η μέθοδος αυτή προκαλεί πρόσθετο φόρτο εργασίας για τον εργαζόμενο και δεν μπορεί να εφαρμόζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- **Ερωτηματολόγιο:** Ο αναλυτής συντάσσει ερωτηματολόγιο, το οποίο δίνεται στους εργαζόμενους για να απαντηθεί. Μέσα από τα ερωτηματολόγια, ο αναλυτής συλλέγει τις απαραίτητες πληροφορίες για τη σύνταξη των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το ερωτηματολόγιο που τους δίνεται και να έχουν την ικανότητα να απαντήσουν σε αυτό.

- **Διάσκεψη εμπειρογνομένων σε ειδικά θέματα:** Με την μέθοδο αυτή, ειδικοί εμπειρογνώμονες παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στον αναλυτή και τον βοηθούν στη σύνταξη των προδιαγραφών εργασίας, λόγω των εξειδικευμένων τεχνικών και άλλων θεμάτων.

Η περιγραφή των θέσεων εργασίας αποτελεί εξειδικευμένη ανάλυση καίριας σημασίας. Επομένως, τόσο η επιλογή της μεθόδου, όσο και της τεχνικής, απαιτεί ειδικές γνώσεις, γι' αυτό και θα πρέπει να πραγματοποιείται από ειδικά εκπαιδευμένα στελέχη του οργανισμού σε συνεργασία με τους Διευθυντές και τους προϊσταμένους των αντίστοιχων τμημάτων καθώς και τα στελέχη της Διοίκησης. (Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π., 2012)

Η περιγραφή και η προδιαγραφή των θέσεων εργασίας (job description) πρέπει να περιλαμβάνει στοιχεία για:

- τον τίτλο της θέσης εργασίας,
- την περίληψη της εργασίας,
- τις βασικές ευθύνες και τα καθήκοντα του εργαζόμενου,
- τα πρότυπα απόδοσης,
- το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας,
- τα όρια εξουσίας.

Με τη σύνταξη των προδιαγραφών των θέσεων εργασίας καθορίζονται τα προσόντα που πρέπει να έχει ο υποψήφιος εργαζόμενος, προκειμένου να μπορεί να εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του (με ασφάλεια και αποδοτικά) και αποτελεί συνήθως ξεχωριστό τμήμα της περιγραφής της εργασίας. Με τη σύνταξη των προδιαγραφών, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να εξετάσει κατά πόσο οι εργαζόμενοι του οργανισμού έχουν τα κατάλληλα προσόντα και να προχωρήσουν σε ανάλογο προγραμματισμό, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. (Χυτήρης, 2006)

1.3.2. Η προσέλκυση του προσωπικού

Η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού αφορά στον εντοπισμό των «κατάλληλων» υποψηφίων από την αγορά εργασίας και την πρόσκλησή τους για να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η επιλογή του πλέον ικανού, άξιου και καταρτισμένου προσωπικού που θα απαρτίζει κάθε υπηρεσία θεωρείται προαπαιτούμενο και είναι μία από τις πιο σημαντικές λειτουργίες κάθε οργανισμού, καθώς, αν αυτό δεν επιτευχθεί, οι πολιτικές για την ενδυνάμωση, εκπαίδευση, αφοσίωση που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξή του, δεν θα μπορέσουν να έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Επίσης, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αρμόδια για την αντικατάσταση του προσωπικού που απολύεται, προάγεται ή αποχωρεί λόγω συνταξιοδότησης, από εργαζόμενους που θα έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα για την κάλυψη των κενών θέσεων, προκειμένου η επιχείρηση να έχει το απαραίτητο δυναμικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Η θέση μπορεί να καλυφθεί είτε μέσα από τον ίδιο τον οργανισμό, είτε έξω από αυτόν.

Οι κύριες πηγές προσέλκυσης του προσωπικού είναι:

1. Η εσωτερική πηγή προσέλκυσης, κυρίως μέσω της προαγωγής των εργαζομένων του οργανισμού, η οποία αποτελεί και ένα είδος επιβράβευσης για τους υπαλλήλους του οργανισμού. Τα κύρια πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι η Διοίκηση ενός οργανισμού γνωρίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε εργαζόμενου και επομένως και τις πιθανότητες που έχει να επιτύχει στο νέο του έργο. Μέσω επίσης της εσωτερικής μετακίνησης, δίνονται κίνητρα στους εργαζόμενους να βελτιώνουν συνεχώς την απόδοσή τους, προκειμένου να εξελιχθούν ιεραρχικά. Επίσης, η περίοδος προσαρμογής του εργαζόμενου είναι μικρότερη, ενώ παράλληλα βελτιώνεται η φήμη και η εικόνα του οργανισμού, λόγω της δυνατότητας εξέλιξης με αξιοκρατικό τρόπο.
2. Η εξωτερική πηγή προσέλκυσης από την αγορά εργασίας, με την καταχώρηση κάποιων αγγελιών σε εφημερίδες ή περιοδικά, καθώς και μέσω των γραφείων ευρέσεως εργασίας, του ΟΑΕΔ ή μέσω επαφών με τα Πανεπιστήμια, ανάλογα με την ειδικότητα που κάθε φορά ζητείται.

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας, ακολουθεί η διαδικασία της επιλογής των υποψηφίων. Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μία διαδικασία συγκέντρωσης, μελέτης και αξιολόγησης όλων των αιτήσεων των υποψηφίων για την επιλογή πλέον των καταλληλότερων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Αρμόδια διεύθυνση αποτελεί η Διεύθυνση Διοίκησης Προσωπικού του οργανισμού.

Τα βασικότερα **στάδια επιλογής** για τους υποψήφιους αποτελούν:

- Η αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό
- Η προκαταρκτική συνέντευξη
- Τα επαγγελματικά τεστ
- Η συνέντευξη επιλογής,
- Ο έλεγχος υπόβαθρου συστάσεων
- Τα κέντρα αξιολόγησης
- Η εξέταση φυσικής κατάστασης και
- Η απόφαση επιλογής

(Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2003)

Η συνέντευξη θεωρείται το βασικότερο βήμα από τους περισσότερους μελετητές, γιατί ο υπεύθυνος για την επιλογή μπορεί να έχει μία «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση με τον υποψήφιο εργαζόμενο κατά τη διάρκεια της οποίας μπορεί να αντιληφθεί τις γνώσεις, τις δεξιότητες, την προσωπικότητα, το γενικότερο προφίλ του, καθώς και να επιβεβαιώσει ή να διευκρινίσει στοιχεία που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό του. Επίσης, ο υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να λάβει επαρκείς πληροφορίες για τη θέση και για τον οργανισμό και να αισθάνεται καθώς και ότι αντιμετωπίζεται δίκαια, όταν του δίνεται η δυνατότητα να μιλήσει για τον εαυτό του.

1.3.3. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως «μια διαδικασία μάθησης, με την οποία ο εργαζόμενος προσπαθεί να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην δουλειά του» όπως έχει αναφέρει ο Zalman (1991). Πρόκειται, για μία προγραμματισμένη διαδικασία που σκοπό έχει:

- α) την απόκτηση και τη βελτίωση της γνώσης,
- β) την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων
- γ) την τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων αφού έχουν καλλιεργηθεί πνευματικά.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού είναι πολύ σημαντική σήμερα ως μέσο ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Pfeffer, 1994) Το προσωπικό θα πρέπει, επομένως, να εκπαιδεύεται συστηματικά, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή του, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Η εκπαίδευση του προσωπικού συντελεί επίσης στη μείωση των εργασιακών ατυχημάτων αλλά και στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων, διότι είναι το μόνο μέσο για επαγγελματική καταξίωση. Άλλωστε, δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για να πούμε σε ένα εργαζόμενο ότι η επιχείρηση ενδιαφέρεται για το μέλλον του, από το να τον εντάξουμε σε κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης και συνεχούς ανάπτυξης. (Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ., 1998)

Ωστόσο, η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να είναι σωστά σχεδιασμένη και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τόσο των εργαζομένων, όσο και της επιχείρησης ή του οργανισμού. Επομένως, ο υπεύθυνος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, απαιτείται να προβλέπει και να εκτιμά τις ανάγκες για το μέλλον, αφού πρώτα γίνει μια καταγραφή των γνώσεων και των ικανοτήτων του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, ώστε να είναι δυνατή η υλοποίηση των στόχων του εκπαιδευτικού προγράμματος, που θα πραγματοποιηθεί είτε εντός, είτε εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού (πχ. σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο). Επομένως, η διαδικασία του προγραμματισμού είναι απαραίτητη, προκειμένου το πρόγραμμα της εκπαίδευσης να έχει θετικά αποτελέσματα, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Βασικοί λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων αποτελούν οι παρακάτω:

- Προσαρμογή του περιεχομένου των θέσεων εργασίας σε νέες απαιτήσεις και ανάγκες του καταναλωτή.
- Δημιουργία νέας εταιρικής κουλτούρας, λόγω συγχωνεύσεων και εξαγορών, προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας.
- Εμφάνιση νέων ειδικοτήτων, λόγω τεχνολογικών αλλαγών και ενσωμάτωση νέων γνώσεων και διαδικασιών για την εκτέλεση ενός έργου.

- Ανάγκη κάλυψης του χάσματος που υπάρχει μεταξύ των γνώσεων που παρέχει το εκπαιδευτικό σύστημα και των γνώσεων που απαιτούνται για την εκτέλεση των έργων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Ανάγκη επανακαθορισμού των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, λόγω οργανωτικών αλλαγών στην επιχείρηση ή στον οργανισμό.

Για όλους τους ανωτέρω λόγους, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που σήμερα επιζητούν την δια βίου εκπαίδευσή τους, με στόχο την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, προκειμένου είτε να καταλάβουν υψηλότερες θέσεις στην ιεραρχία, είτε σε περίπτωση απομάκρυνσής τους, να μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απέκτησαν.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συντονίζει την όλη διαδικασία, εκτιμά τις μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες, προγραμματίζει και αναπτύσσει τα αντίστοιχα προγράμματα και αξιολογεί τα αποτελέσματα αυτών. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001)

1.3.4. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης δηλαδή, η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου για την εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη, γίνεται συνήθως από τους προϊσταμένους του, διότι αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών του.

Η αξιολόγηση απαιτείται να είναι αξιόπιστη και αντικειμενική, να εφαρμόζεται ενιαία σε όλο το προσωπικό και να καθορίζονται τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης.

Τα κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (πχ ύψος πωλήσεων), καθώς και από το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά που απαιτείται να έχει κατά την εκτέλεση της εργασίας του (πχ πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, ευγένεια τόσο προς τους πελάτες όσο και προς τους συναδέλφους του). (Χυτήρης, 2001)

Τα πρότυπα απόδοσης αποτελούν τους δείκτες για τα κριτήρια και σχετίζονται με την ορθολογική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, την ποσότητα, την ποιότητα της απόδοσης και το χρόνο που χρειάστηκε για να επιτευχθεί αυτή η απόδοση. (Mathis R.L. - Jackson. J.H , 1994) Για τον καθορισμό των προτύπων λαμβάνονται υπόψη οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού, καθώς και κάθε παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση του εργαζομένου ωστόσο μπορεί να μην εξαρτάται από αυτόν. Τα πρότυπα απόδοσης απαιτείται να είναι μετρήσιμα και σαφή, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με την πρότυπη.

Με τη συστηματική αξιολόγηση είναι δυνατή η επίτευξη ισότητας και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και η συνεχής βελτίωση της απόδοσής τους μέσω της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και της δημιουργίας ενός συστήματος, όπου θα συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση και όχι με τη θέση ή το χώρο εργασίας.

Η αξιολόγηση μπορεί να δείξει τις πιθανότητες εξέλιξης ενός ατόμου, καθώς επίσης να επισημανθούν οι ανάγκες για εκπαιδευτικά προγράμματα ή άλλες απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Έτσι, ασκείται αποτελεσματική διοίκηση από τους προϊστάμενους ενώ ενθαρρύνεται η μελέτη της συμπεριφοράς των υφισταμένων τους και η υποβοήθησή τους σε περίπτωση ανάγκης, αναπτύσσοντας με αυτό τον τρόπο κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, βοηθώντας στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές και απολύσεις. Γι' αυτό αποτελεί, για πολλούς οργανισμούς, τη βάση για τη λειτουργία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων και τη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Τα τελευταία χρόνια, η αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο και έχει εξελιχθεί σημαντικά, δεδομένου ότι ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα αφενός να αξιολογηθεί από τους προϊστάμενους, συναδέλφους και πελάτες των υπηρεσιών που προσφέρει και αφετέρου να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του (αξιολόγηση κυκλική - 360 μοιρών). (Dessier, 2015)

Επίσης, μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την ύπαρξη του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες μέσω της κατάρτισης ανάλογων σχεδίων δράσης.

Οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται σήμερα διακρίνονται σε αντικειμενικές και σε υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται σε ποσοτικά κριτήρια (πχ ύψος πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες), ενώ οι υποκειμενικές στηρίζονται σε ποιοτικά κριτήρια. Οι περισσότεροι χρησιμοποιούν τις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης, προκειμένου να αξιολογήσουν το προσωπικό τους, διότι στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση. Επισημαίνεται ότι, *ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης απαιτείται να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια*. (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2003)

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση δεν αποτελεί εργαλείο που υπάρχει μόνο για να χρησιμοποιείται προς όφελος της Διοίκησης, αλλά και για να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του, να αυξήσει τις αποδοχές του και να εξελιχθεί μέσα σε έναν οργανισμό.

1.3.5. Οι αμοιβές του προσωπικού και οι παροχές

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια επιδίωξης των σκοπών του οργανισμού. Ο μισθός άλλωστε αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης, για να εργαστεί κάποιος όχι μόνο αποτελεσματικά, αλλά και αποδοτικά. Κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος και τη θέση εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού χαρακτήρα του οργανισμού.

Η αμοιβή θεωρείται δίκαιη όταν εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και αφήνει περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Σύμφωνα με τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, (A.Maslow, 1954) ο κάθε άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες (νερό, τροφή,

ύπνος, στέγη, σεξουαλική ικανοποίηση κ.λπ.), μετά τις ανάγκες για ασφάλεια (μονιμότητα εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κ.λπ.), στη συνέχεια τις κοινωνικές του ανάγκες (συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις, κ.λπ.) και τέλος την ικανοποίηση των αναγκών της εκτίμησης, του σεβασμού, και της ολοκλήρωσης (αναγνώριση, αυτονομία κλπ). Κατά τον Maslow, όσο πλησιάζουμε προς την κορυφή της πυραμίδας, τόσο λιγότερα είναι τα άτομα που μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες (Εικόνα 1-4). Τα άτομα που καταφέρνουν να φτάσουν στην κορυφή της πυραμίδας έχουν υψηλές αποδοχές, ενώ τα άτομα που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες έχουν χαμηλές αποδοχές.



Εικόνα 1-4 Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών (Maslow)

Σημαντικό στοιχείο στον καθορισμό του ύψους της αμοιβής κάθε εργαζόμενου αποτελεί η εμπειρία του, οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση, όπως και οι συνθήκες εργασίας και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το σωματείο των εργαζομένων, που λειτουργεί ως μοχλός πίεσης προς τη Διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης για αύξηση των μισθών και βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτή που αναλαμβάνει να τηρήσει την ισχύουσα εργατική νομοθεσία, όσον αφορά τα επιδόματα, τις αμοιβές, την αποζημίωση σε περίπτωση ασθένειας, κύησης, λοχείας, απόλυσης κλπ.

1.3.6. Οι εργασιακές σχέσεις

Οι σχέσεις εργασίας είναι «μια συνεχής σχέση μεταξύ μιας ορισμένης ομάδας εργαζομένων (που αντιπροσωπεύονται από ένα σωματείο) και ενός εργοδότη» (Κανελλόπουλος, 2002). Στόχος των σωματείων, είναι η εκπροσώπηση των συμφερόντων των εργαζομένων, διεκδικώντας καλύτερες συνθήκες εργασίας, υψηλότερες αμοιβές και λοιπές παροχές, όπως επιδόματα, bonus, έξοδα μετακίνησης και άλλα.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι ο σκληρός ανταγωνισμός και το μισθολογικό κόστος βάζουν σε κίνδυνο τη σταθερότητα μιας οικονομικής οντότητας. Εξαιτίας αυτών των συνθηκών, τα σωματεία αναζητούν νέους τρόπους συνεργασίας με τη Διοίκηση. Οι εκπρόσωποι των σωματείων, συμμετέχουν ενεργά πλέον στη λήψη αποφάσεων των επιχειρήσεων και των οργανισμών, στοχεύοντας στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της βελτίωσης της θέσης

τους, που θα οδηγήσει με τη σειρά της, στη διασφάλιση των συμφερόντων των εργαζομένων και στην παροχή υψηλότερων αμοιβών και άλλων παροχών προς τους εργαζόμενους.

Ωστόσο, όταν η δύναμη του σωματείου είναι πολύ μεγάλη, επηρεάζει τη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού μέσω των παρεμβάσεων στα επιχειρησιακά σχέδια δράσης, κυρίως όσον αφορά τις προσλήψεις, την εκπαίδευση των εργαζομένων, την αναδιοργάνωση των θέσεων, την αξιολόγηση, τις αμοιβές κ.λπ..

Καθοριστικό ρόλο στη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και του σωματείου διαδραματίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς επιβλέπει την τήρηση των όρων των συλλογικών συμβάσεων εργασίας, βοηθά στη διευθέτηση των διενέξεων, λειτουργεί ως μεσολαβητής μεταξύ της Διοίκησης και του Σωματείου για τη ρύθμιση θεμάτων υπερωριών, προαγωγών, μεταθέσεων, βαρδιών εργαζομένων και απολύσεων, που αφορούν το προγραμματισμό και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

1.3.7. Η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 1568/1985, οι επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από πενήντα εργαζόμενους υποχρεούνται να έχουν τεχνικό ασφαλείας και γιατρό εργασίας, ενώ οι εργαζόμενοι μπορούν να συνιστούν Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας, τα μέλη της οποίας εκλέγονται από τους εργαζόμενους. Ο ρόλος της Επιτροπής, του τεχνικού ασφαλείας και του γιατρού εργασίας, είναι σημαντικός για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων καθώς και την προστασία της υγείας τους και τη μείωση των εργατικών ατυχημάτων.

Για την ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι απαραίτητη η συνεργασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τον τεχνικό ασφαλείας και το γιατρό εργασίας. Σε περίπτωση δε εργατικού ατυχήματος το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, οφείλει να ενημερώσει την Επιθεώρηση Εργασίας, κοινοποιώντας την σχετική έκθεση του τεχνικού ασφαλείας για τις συνθήκες του ατυχήματος και να συμβάλλει στη διερεύνηση των αιτιών του. Η αναζήτηση των αιτιών των εργατικών ατυχημάτων, μπορεί να οδηγήσει, στην εφαρμογή ενός νέου προγραμματισμού για το ανθρώπινο δυναμικό με την υλοποίηση νέων σχεδίων δράσης.

1.4. Σχέση επιχειρησιακής στρατηγικής και στρατηγικής διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Η επιχειρησιακή προσπάθεια για την απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στην εποχή της παγκοσμιοποίησης, προϋποθέτει την υιοθέτηση καινοτόμων επιχειρησιακών στρατηγικών.

Στο συγκεκριμένο κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, πρωταρχική σημασία για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει η ικανοποίηση των καταναλωτών/πελατών/πολιτών/χρηστών μέσω της γρήγορης προσαρμογής των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, σύμφωνα με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις τους.

Η διαμόρφωση μιας καλής στρατηγικής δεν είναι αρκετή από μόνη της καθώς απαραίτητη είναι και η υλοποίησής της (Thompson, A., Strickland, A and Gamble, J., 2010). Το

ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες, τόσο για τη σχεδίαση της στρατηγικής, όσο και για την εφαρμογή της. Η λειτουργία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, συμβάλει στο να απασχολείται το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, που θα βοηθήσει να πραγματοποιηθεί το όραμα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Στις σύγχρονες ανάγκες, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμμετέχει στη διαμόρφωση του στρατηγικού οράματος, καταθέτοντας τις δικές της προτάσεις, λαμβάνοντας όμως υπόψη τις γνώσεις και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, την κουλτούρα και την οργανωσιακή δομή. Παράλληλα είναι υπεύθυνη για την κοινοποίηση και την επίτευξη της αποδοχής του στρατηγικού οράματος από τους εργαζόμενους, προκειμένου ο οργανισμός ή η επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους του. Επίσης, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων μέσω της προσέλευσης/επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και της διοργάνωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, που θα βοηθήσουν στην υλοποίηση της αποστολής του. Επομένως, ο τρόπος που εκτελεί και προγραμματίζει τις λειτουργίες της, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη στρατηγική που ακολουθεί κάθε φορά η επιχείρηση ή ο οργανισμός.

Για παράδειγμα, τα σχέδια αμοιβών και η πολιτική που θα εφαρμόσει μια επιχείρηση στο τομέα αυτό θα είναι διαφορετικά όταν ακολουθεί στρατηγική διαφοροποίησης ή στρατηγική χαμηλού κόστους (Πίνακας 1-1). Στην πρώτη περίπτωση, θα υπάρχει σύνδεση της αμοιβής του εργαζόμενου με την απόδοσή του, θα επενδύει στην επιμόρφωση του προσωπικού της ενώ στη δεύτερη περίπτωση θα υπάρχει σύνδεση της αμοιβής με τη θέση που κατέχει στην ιεραρχική κλίμακα, η εκπαίδευση των εργαζομένων θα είναι περιορισμένη, προκειμένου να επιτευχθεί χαμηλό κόστος στην αλυσίδα αξίας των παραγόμενων προϊόντων τους.

Όσο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, στη στρατηγική κόστους, γίνεται βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους, ενώ στη στρατηγική διαφοροποίησης, βάσει αποτελεσμάτων απόκτησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

Μια επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική κόστους, μπορεί να προχωρήσει σε πολιτικές μείωσης του αριθμού των εργαζομένων και αντικατάστασής τους με τη χρήση νέου τεχνολογικού εξοπλισμού ή προσλαμβάνοντας προσωπικό με μερική απασχόληση, επιτυγχάνοντας έτσι χαμηλότερο μισθολογικό κόστος.

Αντίθετα, όταν η επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ποιότητας, είναι απαραίτητες οι συχνές αλλαγές στην παραγωγική διαδικασία, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσιών. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ποιότητα του προϊόντος ή υπηρεσιών που παρέχει. Τότε, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, πρέπει να δώσει έμφαση στην πρόσληψη ειδικευμένου προσωπικού και στην εφαρμογή σχεδίων επικοινωνίας, που θα συμβάλλουν στη δημιουργία ενός κλίματος ομαδικής συνεργασίας. Η περιγραφή των καθηκόντων του κάθε εργαζόμενου στη συγκεκριμένη περίπτωση πρέπει να είναι λεπτομερής, ενώ η εκπαίδευση, οι αμοιβές και η αξιολόγηση του προσωπικού θα βασίζονται στα αποτελέσματα βελτίωσης της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχει.

Πίνακας 1-1 Σύνδεση Επιχειρηματικής Στρατηγικής με τις επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ	Ακριβής περιγραφή εργασίας Μέτρια εξασφάλιση εργασίας	Ακριβής περιγραφή εργασίας Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας	Ευρεία περιγραφή εργασίας Σχετική εξασφάλιση εργασίας - απασχολησιμότητα
ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ	Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας Δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας	Έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας Μεσοπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους Βραχυπρόθεσμα κριτήρια Κυρίως ατομική αξιολόγηση	Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς Μακροπρόθεσμα κριτήρια Ομαδική / ατομική αξιολόγηση
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Εκτεταμένη εκπαίδευση Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας	Περιορισμένη εκπαίδευση Έμφαση στη τήρηση της ιεραρχίας Έμφαση στα ποσοτικά	Εκτεταμένη εκπαίδευση Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων Καλλιέργεια διατημηματικής συνεργασίας
ΑΜΟΙΒΕΣ	Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα	Σύνδεση αμοιβής με θέση Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποσότητα	Σύνδεση αμοιβής με απόδοση Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες

(Gomez-Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R., 1998), (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2003)

Η στρατηγική Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτεί "καλή γνώση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί και συντονισμό με το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει, ότι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να ενσωματώνεται στη διαδικασία της Στρατηγικής Διοίκησης της επιχείρησης" (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Οι δείκτες αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης επηρεάζονται θετικά ή αρνητικά, από τη δυνατότητα που έχει η επιχείρηση κάθε φορά, να

κατανοεί τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον της, ώστε να αντιδρά έγκαιρα στις αλλαγές που επέρχονται, βοηθώντας έτσι στην υλοποίηση του στρατηγικού οράματος.

Σε περιόδους που το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται με ταχύτατους ρυθμούς, η επιχείρηση, σύμφωνα με τους υποστηρικτές της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων, πρέπει να στηρίζεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει, τα οποία αποτελούν τη βάση για την στρατηγική της ανάπτυξης. Οι κυριότεροι πόροι στους οποίους μπορεί να στηριχθεί μια επιχείρηση είναι τα συστήματα, οι υλικοί, οι άυλοι και οι άνθρωποι (Johnson G. & Scholes K., 2002). Επομένως για να εδραιώσει μια επιχείρηση της θέσης της στην αγορά, πρέπει να συνδυάσει τους συγκεκριμένους πόρους, με σκοπό να δημιουργήσει ικανότητες που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές της. Οι ικανότητες αυτές χαρακτηρίζονται θεμελιώδεις και μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην απόκτηση ενός διαρκούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αυξάνοντας την ανταγωνιστικότητά της (Prahalad, C.K. and Hamel, Gary, 1990). Τα κύρια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχουν οι πόροι μιας επιχείρησης για να θεωρηθούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι τα εξής:

- να είναι πολύτιμοι, δηλαδή να δημιουργούν προστιθέμενη αξία
- να μην μπορεί κανείς να τους μιμηθεί εύκολα
- να είναι σπάνιοι. (Barney, 1991)

Οι Ανθρώπινοι Πόροι, είναι ίσως οι μόνοι, που μπορούν με τις μοναδικές δεξιότητες τους, να οδηγήσουν την επιχείρηση στην κατάκτηση της ηγετικής θέσης στην αγορά και ταυτόχρονα να διαθέτουν και τις τρεις ανωτέρω ιδιότητες.

1.5. Ανθρώπινο δυναμικό στην Τοπική Αυτοδιοίκηση στην Ελλάδα

1.5.1. Θεσμικό Πλαίσιο

Ένας από τους στόχους της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί η ενίσχυση της οικονομικής αυτοτέλειας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και η θεσμική θωράκισή της. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργούνται απλές, προσιτές και διαφανείς υπηρεσίες που παρέχονται στους πολίτες από τους οργανισμούς της (ΟΤΑ). Για την επιτυχή υλοποίηση αυτού του στόχου, προϋπόθεση αποτελεί η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού της, όπως υπαγορεύεται από τις αρχές της αξιοκρατίας, της χρηστής διοίκησης, της ισότητας και της αποτελεσματικότητας. Επιστέγασμα των θεσμικών εγγυήσεων της υπηρεσιακής κατάστασης των δημοτικών υπαλλήλων αποτελεί ο Κώδικας Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων (Ν. 3584/2007 ΦΕΚ Α' 143).

Η κατάσταση των δημοτικών υπαλλήλων ρυθμίζεται από το Ν. 3584/2007 που όπως αναφέρθηκε, θέσπισε το νέο «Κώδικα Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων». Συγκεκριμένα ο Ν.3584/2007 αναφέρεται στην καθιέρωση κανόνων πρόσληψης και υπηρεσιακής κατάστασης των υπαλλήλων των ΟΤΑ α' Βαθμού, όσον αφορά το μόνιμο προσωπικό, αλλά και το προσωπικό ειδικών θέσεων και το προσωπικό με θέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Ορίζονται επίσης τα προσόντα, οι υποχρεώσεις και τα δικαιώματα και τα κωλύματα διορισμού τους. Το κεφάλαιο ΣΤ' αναφέρεται στις ενδεχόμενες υπηρεσιακές μεταβολές (μετακίνηση, απόσπαση, μετάταξη), ενώ το κεφάλαιο Ζ αναφέρεται στις κατηγορίες θέσεων, στη διάκριση του προσωπικού σε ειδικότητες, ενώ, συμπληρωματικά, το επόμενο κεφάλαιο ασχολείται με τη

δυνατότητα προαγωγής. Το κεφάλαιο Θ' γίνεται αναφορά στις διατάξεις σχετικά με τη διαδικασία της διαθεσιμότητας των υπαλλήλων και στις περιπτώσεις αργίας των υπαλλήλων. Το δεύτερο μέρος του προαναφερόμενου Νόμου ασχολείται με τις ειδικές κατηγορίες προσωπικού (Γενικοί και Ιδιαίτεροι Γραμματείς, Ειδικοί Σύμβουλοι και Συνεργάτες κ.λπ.), καθώς και άλλο προσωπικό με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου. Ο Ν. 3584/2007 ακολουθεί το Ν. 3528/2007 που ορίζει την υπηρεσιακή κατάσταση των δημοσίων υπαλλήλων. Σε αυτόν υπάγονται οι υπάλληλοι των ΟΤΑ για όσα θέματα δεν ορίζονται ειδικές διατάξεις σε άλλες νομοθετικές διατάξεις. Πολλές είναι βέβαια οι τροποποιήσεις των νομικών διατάξεων που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι σήμερα, με κύρια την εφαρμογή της νέας πειθαρχικής διαδικασίας και της διαθεσιμότητας των υπαλλήλων όλου του δημοσίου τομέα και των ΟΤΑ, σύμφωνα με τον Ν.4093/2012.

Το θεσμικό Πλαίσιο των Μνημονιακών Υποχρεώσεων (από το 2010 έως και σήμερα), έθεσε και το πλαίσιο εφαρμογής των μέτρων της διαθεσιμότητας και κινητικότητας υπαλλήλων. Αρχικά, με τον Ν.4024/2011 καταργήθηκαν κενές οργανικές θέσεις όλων των κλάδων του προσωπικού ενώ με επόμενες νομοθετικές ρυθμίσεις εφαρμόστηκαν τα μέτρα της διαθεσιμότητας και κινητικότητας των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, με τα άρθρα 80 και 81 καταργήθηκαν οι κλάδοι της Δημοτικής Αστυνομίας και των Σχολικών Φυλάκων. Με Υπουργικές Αποφάσεις και Εγκυκλίους καθορίστηκαν η διαδικασία επιλογής των υπαλλήλων που τέθηκαν σε διαθεσιμότητα, ρυθμίστηκαν ζητήματα μοριοδότησής τους, η διαδικασία επιλογής των προς μετάταξη ή μεταφορά υπαλλήλων, τα κριτήρια επιλογής και κατάταξής τους. Επίσης, το Υπουργείο Εσωτερικών (ΥΠΕΣ) έχει επιχειρήσει την καταγραφή και του προσωπικού των ΟΤΑ, με απώτερο σκοπό την εξεύρεση του πλεονάζοντος προσωπικού και τη διοχέτευσή του σε άλλες θέσεις, π.χ. άλλων ΟΤΑ, όπου διαπιστώνονται ελλείψεις. Με το Ν.4172/2013 ορίστηκε πρόγραμμα κινητικότητας υπαλλήλων μέσω μετάταξης/μεταφοράς τους σε άλλη υπηρεσία, με τις διατάξεις του Ν.4325/2015 πραγματοποιήθηκε η επανασύσταση της Δημοτικής Αστυνομίας και η επαναπρόσληψη των Σχολικών Φυλάκων ενώ πλέον πραγματοποιείται πρόγραμμα κινητικότητας σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4440/2016 όπως ισχύει σήμερα.

Ο Ν.2503/1997 για τη «Διοίκηση, Οργάνωση, Στελέχωση της Περιφέρειας – Ρύθμιση θεμάτων για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις» αναφέρεται στη στελέχωση των ΟΤΑ α' βαθμού (αιρετά όργανα), αλλά και υπηρεσιών τους, όπως της ταμειακής υπηρεσίας, των εκπροσώπων τους, αλλά και των φορέων που λειτουργικά ανήκουν σε αυτούς (π.χ. παιδικοί και βρεφονηπιακοί σταθμοί). Στη συνέχεια με το Ν. 2539/1997 και το πρόγραμμα "Ιωάννης Καποδίστριας" για τη συνένωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και του επόμενου προγράμματος "Καλλικράτης" αλλά και μέσω του νέου Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων στην Τ.Α. (Ν. 3463/2006 και 3852/2010), καταβάλλονται και προσπάθειες μείωσης των δυσλειτουργιών που χαρακτηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της (π.χ. μειωμένη κινητικότητα, μειωμένη συμμετοχή των γυναικών στις ανώτερες θέσεις, ελλιπής αξιοποίηση του προσωπικού βάσει ικανοτήτων, απουσία πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και ικανοτήτων κ.λπ.). Επίσης, γίνεται προσπάθεια εξάλειψης της αναντιστοιχίας μεταξύ στελέχωσης των υπηρεσιών και των πραγματικών αναγκών ως προς τον αριθμό των υπαλλήλων.

Οι ανωτέρω δυσλειτουργίες δυσχεραίνουν το έργο των υπαλλήλων, επιβαρύνοντας το κόστος των παραγόμενων υπηρεσιών και περιορίζουν την αποτελεσματικότητα. Σε μεγάλο βαθμό ευθύνεται γι' αυτό το γραφειοκρατικό θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και οργάνωσης. Παρατηρούνται συχνά προβλήματα, όπως σημαντικός κατακερματισμός της δικαιοδοσίας για το παραγόμενο έργο, ασαφής περιγραφή καθηκόντων και συνεχείς αλλαγές του θεσμικού

πλαίσιου, παράγοντες που δυσκολεύουν την εύρυθμη λειτουργία της αυτοδιοίκησης και της δημόσιας διοίκησης εν γένει.

Αξίζει να σημειωθεί η πρωτοβουλία της Κεντρικής Κυβέρνησης που πραγματοποιήθηκε με την πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση (Ν.3861/2010) σχετικά με τη διαφάνεια και την εφαρμογή του προγράμματος "Διαύγεια" και των επόμενων προγραμμάτων "ΚΗΜΔΗΣ" (κεντρικό ηλεκτρονικό μητρώο δημοσίων συμβάσεων) και "Προμηθέας" για την ενιαία εφαρμογή διαδικασιών στο Δημόσιο και του ΟΤΑ κατά τη διοικητική συναλλαγή με τους πολίτες του με τη θεαματική προώθηση της αξιοπιστίας και ταυτόχρονης πληροφόρησης σε όλους τους ενδιαφερόμενους, μεταξύ αυτών και τους υπαλλήλους και δημότες κάθε ΟΤΑ ταυτόχρονα και έγκαιρα, ανεξαρτήτως γεωγραφικών ή χρονικών περιορισμών.

Επίσης, με το Ν.3230/2004 και επόμενων αλλά και πολλών διευκρινιστικών εγκυκλίων και οδηγιών το ΥΠΕΣ έχει προωθήσει, μια σημαντική διαδικασία, που αποτελεί θεσμική υποχρέωση για όλο το Δημόσιο Τομέα και τους Ο.Τ.Α που είναι η Διοίκηση μέσω στόχων και η στοχοθεσία που μπορεί να συμβάλει δυναμικά στην αποτελεσματικότητα του κάθε φορέα Γενικής Κυβέρνησης, στη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες τους. Για τον ίδιο σκοπό θεσμοθετήθηκαν επόμενοι νόμοι για τον εσωτερικό έλεγχο (Ν. 3016/2002, Ν. 3429/2005, Ν. 3492/2006, Ν. 3871/2010, Ν.4254/2014, Ν.4270/2014 κλπ) για την καθιέρωση συστήματος εσωτερικού ελέγχου (ΣΕΕ), τη σύσταση Μονάδων Εσωτερικού Ελέγχου (ΜΕΕ), τη δημοσιονομική διαχείριση και εποπτεία, κλπ.

Η καταγραφή του θεσμικού και λειτουργικού πλαισίου Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού των ΟΤΑ αναδεικνύει μια σειρά κρίσιμων ζητημάτων, όπως είναι η έλλειψη τεχνογνωσίας σε εξειδικευμένα και σύγχρονα αντικείμενα τοπικών πολιτικών, με παράλληλα συγκριτικά χαμηλό επίπεδο μόρφωσης των στελεχών, το οποίο πρέπει να κατανεμηθεί σε θέσεις αντίστοιχες των πραγματικών δυνατοτήτων του. Κρίσιμα είναι και τα ζητήματα που προκύπτουν από την έλλειψη ορθολογικής αξιολόγησης του προσωπικού, εφαρμόζοντας κριτήρια αντικειμενικότητας, με σαφή στοχοθεσία και παροχή κινήτρων αποδοτικότητας. Επιπλέον, είναι έντονα τα ζητήματα με τη μη προσαρμογή στις εξελίξεις, την αδυναμία κατανόησης στρατηγικών και διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας, τις νομικές ατασθαλίες αλλά και ζητήματα απάτης και διαφθοράς χωρίς την επιβολή ποινής ή το δυσχερή εντοπισμό τους.

Η εσωτερική διάθρωση της δομής των υπηρεσιών των Δήμων σε διευθύνσεις, τμήματα και γραφεία, οι αρμοδιότητές τους, οι θέσεις κατά κατηγορίες και κλάδους προσωπικού, οι διαδικασίες και τα προσόντα επιλογής προσωπικού σε θέσεις ευθύνης ορίζονται από το σχετικό Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών (ΟΕΥ) του κάθε ΟΤΑ. Ο εν λόγω οργανισμός καταρτίζεται ύστερα από γνώμη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου των Υπαλλήλων των ΟΤΑ, με σχετική απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου, εκδίδεται με πράξη του Γενικού Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης (άρθρο 10 του Ν. 3584/2007) και δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβέρνησης (ΦΕΚ). Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 97 του Ν. 3582/2010 οι συνιστώμενοι "Καλλικρατικοί" Δήμοι υποχρεώθηκαν στο πλαίσιο κατάρτισης των νέων ΟΕΥ και της συγκρότησης των υπηρεσιών τους να συμπεριλάβουν σε αυτούς και οργανικές μονάδες αρμόδιες για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

1.5.2. Σύσταση θέσεων και πρόσληψη προσωπικού

Οι δημοτικοί υπάλληλοι είναι «εκτελεστές της θέλησης του Κράτους, υπηρετούν το Λαό και οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία» σύμφωνα με το άρθρο 31 του Ν. 3584/2007. Προσλαμβάνονται ως τακτικοί (δημοσίου δικαίου) ή με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου σε θέσεις οργανικές ή ακόμη και αορίστου χρόνου, εάν πρόκειται να καλυφθούν απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες, σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 103 του Συντάγματος.

Οι θέσεις του προσωπικού κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Κατηγορία θέσεων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ)
- Κατηγορία θέσεων Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ)
- Κατηγορία θέσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ)
- Κατηγορία θέσεων Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)

Επιπρόσθετα, το προσωπικό διακρίνεται σε:

- Διοικητικό & Εκπαιδευτικό
- Τεχνικό & Γεωπονικό
- Υγειονομικό

Στους Δήμους, η προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη των υπαλλήλων διέπονται από τις διατάξεις που ορίζει ο Ν.2190/1994 «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης» και των τροποποιήσεων αυτού.

Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού διενεργείται είτε από το Ανώτερο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ), είτε από τους ίδιους τους φορείς υπό τον έλεγχο του ΑΣΕΠ. Η επιλογή του προσωπικού γίνεται με τρεις διαφορετικούς τρόπους:

1. Με τη διαδικασία του γραπτού διαγωνισμού.
2. Με σειρά προτεραιότητας. Η σειρά κατάταξης των υποψήφιων ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ καθορίζεται με βάση το άθροισμα των μονάδων που συγκεντρώνουν για κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια επιλογής: α) τίτλοι σπουδών, β) εμπειρία στο αντικείμενο της θέσης, γ) γνώση ξένης γλώσσας, δ) πιστοποιητικό επιτυχούς παρακολούθησης προγραμμάτων ή σεμιναρίων επαγγελματικής κατάρτισης του ΟΑΕΔ συναφών με το αντικείμενο της θέσης, ε) εντοπιότητα και στ) αξιολόγηση των υποψήφιων από το ΑΣΕΠ με συμπλήρωση ειδικής γραφτής δοκιμασίας (test), ανεξάρτητα από την εκάστοτε προκήρυξη. Η σειρά κατάταξης των υποψήφιων ΥΕ καθορίζεται με βάση το άθροισμα των μονάδων που συγκεντρώνουν για κάθε ένα από τα παρακάτω κριτήρια επιλογής: α) αριθμός τέκνων, β) χρόνος ανεργίας, γ) χρόνος εμπειρίας, δ) ηλικία και ε) εντοπιότητα.
3. Με επιλογή από επιτροπή. Γίνεται συνεκτίμηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψήφιων.

Αφού επιλεγούν οι υποψήφιοι, ακολουθεί η διαδικασία της πρόσληψής τους.

Σε εφαρμογή των διατάξεων της παρ. 1 του άρθρου 11 του Ν. 3833/2010 προκειμένου να διασφαλιστεί η πιστή εφαρμογή του λόγου ένα προς πέντε, οι προσλήψεις μόνιμου προσωπικού στους Δήμους έχουν περιοριστεί αν όχι διακοπεί ολοκληρωτικά. Απόρροια αυτού είναι το υπάρχον προσωπικό στους Δήμους να επιβαρύνεται με την άσκηση πολλαπλών αρμοδιοτήτων και η ανάπτυξή του να επιβραδύνεται.

Παράλληλα, προσλαμβάνεται και προσωπικό για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με σύμβαση έργου ή ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου, ειδικού ή επιστημονικού προσωπικού αντίστοιχων ειδικοτήτων με το τακτικό προσωπικό που προβλέπονται στον ΟΕΥ του κάθε ΟΤΑ και αποφασίζονται από το Δημοτικό Συμβούλιο, ανάλογα τις ανάγκες του, την έγκριση των προϋπολογισμένων πιστώσεων και χρηματοδοτικών προγραμμάτων της κεντρικής κυβέρνησης ή της Ευρωπαϊκής Ένωσης για συγκεκριμένο σκοπό παροχής κοινωνικών υπηρεσιών κ.λπ..

1.5.3. Εκπαίδευση προσωπικού

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση των δημοτικών υπαλλήλων αποτελεί έναν από τους κεντρικούς άξονες για τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας των δημοτικών υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης των δημοτών.

Η εκπαίδευση των δημοτικών υπαλλήλων διέπεται κυρίως από τους Νόμους 1388/1983, 1943/1991, 2527/1997, 2738/1999, 2683/1999, 3369/2005, 3731/2008, 3801/2009, 3966/2011, 4305/2014, 4369/2016, 4452/2017 και στοχεύει στην παροχή της απαραίτητης τεχνογνωσίας για την αποτελεσματική και αποδοτική άσκηση των καθηκόντων τους. Αρχίζει από τη στιγμή της πρόσληψής τους και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της θητείας τους.

Εκπαίδευση έξω από το χώρο εργασίας

- **Προεισαγωγική εκπαίδευση**

Παρέχεται από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης και απευθύνεται κυρίως σε ιδιώτες αλλά και σε άτομα που έχουν αποκτήσει τη δημοσιοϋπαλληλική ιδιότητα και επιθυμούν να σταδιοδρομήσουν στο δημόσιο και στην τοπική αυτοδιοίκηση

- **Εισαγωγική εκπαίδευση**

Είναι υποχρεωτική και γίνεται εντός του πρώτου οκταμήνου από το διορισμό όλων των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών, των ΝΠΔΔ και των ΟΤΑ, πλην των υπαλλήλων κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ). Η αρμοδιότητα εκτέλεσης των προγραμμάτων αυτών ανήκει αποκλειστικά στο Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του ΕΚΔΔΑ (ΙΝΕΠ) και δεν σχετίζεται με οποιαδήποτε άλλη εισαγωγική εκπαίδευση που πραγματοποιείται στη οικεία υπηρεσία.

- **Επιμόρφωση**

Πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της υπηρεσίας των υπαλλήλων με ευθύνη των μονάδων εκπαίδευσης των Υπουργείων ή του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ) του ΕΚΔΔΑ.

- **Προαγωγική εκπαίδευση**

Αφορά αποκλειστικά και μόνο τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΠΕ και ΤΕ του Δήμου. Στόχος των προγραμμάτων προαγωγικής εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη γνώσεων διοικητικής συμπεριφοράς και δεξιοτήτων ανταποκρινόμενων στις απαιτήσεις των καθηκόντων προϊσταμένου.

Εκπαίδευση μέσα στο χώρο εργασίας

- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης**

Αποτελεί μια άτυπη μορφή εκπαίδευσης και καθοδήγησης η οποία λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια εργασίας του υπαλλήλου. Παρέχεται από τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος ή τον προϊστάμενο της αντίστοιχης διεύθυνσης προς τους υφιστάμενους του. Αναφέρεται κυρίως, στη διευκρίνιση και την παροχή κάθε είδους βοήθειας και καθοδήγησης για υπερεσιακά θέματα που απασχολούν τους υπαλλήλους.

- **Συμμετοχή σε επιτροπές**

Οι δημοτικοί υπάλληλοι ανάλογα με τα τυπικά προσόντα που κατέχουν και τη θέση που έχουν εντός της υπηρεσίας τους, δύνανται να συμμετέχουν σε επιτροπές μέσω των οποίων συνεργάζονται με άλλους συναδέλφους ανταλλάσσοντας εμπειρίες και γνώσεις.

1.5.4. Αξιολόγηση και αμοιβές προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού των Δήμων σύμφωνα με τις διατάξεις του Π.Δ/τος 318/1992 με τις εκθέσεις αξιολόγησης, αποσκοπούσε στην αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο του κάθε υπαλλήλου και τα καθήκοντα που ασκούσε στην εργασία του. Αν και τα κριτήρια ήταν αντικειμενικά, στην πράξη η συμπλήρωση έκθεσης αξιολόγησης ήταν μια υποκειμενική μέθοδος, αφού γινόταν από τον άμεσα προϊστάμενο προς τους υφιστάμενους. Πλέον εφαρμόζεται νέος τρόπος αξιολόγησης του προσωπικού και στους Δήμους με το Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 34Α' /2-3-2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις» ενώ η βαθμολογική προαγωγή πραγματοποιείται ανάλογα τα τυπικά προσόντα της κατηγορίας του υπαλλήλου ανά εκπαιδευτική βαθμίδα, αναγνωρίζοντας και εργασιακή εμπειρία από τον ιδιωτικό τομέα (έως 7 έτη συνολικά) εφόσον είναι συναφή με τα καθήκοντα της υπηρεσίας του Δημοσίου ή του ΟΤΑ.

Αξίζει να σημειωθεί η προσπάθεια της πολιτείας που πραγματοποιήθηκε μετά τη πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση σχετικά με τη γνησιότητα των τίτλων και λοιπών εγγράφων που τηρούνται στους υπηρεσιακούς φακέλους των εργαζομένων των ΟΤΑ με οποιαδήποτε σχέση εργασίας και αφορούν στην απόδειξη των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων τους (ελληνικοί και αλλοδαποί ακαδημαϊκοί τίτλοι, πιστοποιήσεις πληροφορικής, επαγγελματικές άδειες, δημοτολογικά στοιχεία κ.λπ.) με τα οποία προσλαμβάνονται, εξελίσσονται και αμείβονται.

Οι αμοιβές των υπαλλήλων των ΟΤΑ καθώς και των Ν.Π.Δ. ή Ν.Π.Ι.Δ. τους πραγματοποιούνται από 1.1.2016 σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4354/2015 (ΦΕΚ 176 Α/16.12.2015) «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων», που αντικατέστησαν αυτές του Ν. 4024/11 (ΦΕΚ 226 Α/27-10-2011). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη νέα ισχύουσα νομοθεσία, η βαθμολογική προαγωγή και εξέλιξη δεν συνδέεται, δηλαδή, δεν αποτελεί προϋπόθεση για τη μισθολογική προαγωγή και τις αμοιβές του προσωπικού, "ξεπάγωσε" η ετήσια μισθολογική προαγωγή λόγω αύξησης του χρόνου υπηρεσίας -υπό ορισμένες προϋποθέσεις όπως την τμηματική και τη μη αναδρομική καταβολή των αποδοχών, κ.α.- διατηρώντας την ενιαία αντιμετώπιση για όλους τους υπαλλήλους ανά κατηγορία και κλάδο και όχι ανά θέση εργασίας, χωρίς τη χορήγηση ειδικών επιδομάτων εκτός των θέσεων ευθύνης, ειδικών συνθηκών (ανθυγιεινών, δύσκολα προσβάσιμων γεωγραφικών περιοχών) ή προσωπικών διαφορών.

1.6. Μελέτες και Προοπτικές για τη Δημοτική Διοίκηση και την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα

Στο πλαίσιο εκπόνησης μελετών για τη Διοίκηση στην Τοπική Αυτοδιοίκηση (βλ. ΕΕΤΑΑ, ΙΤΑ, ΚΕΔΕ κ.λ.π), προτείνεται μια σειρά ενεργειών που σκοπό έχουν την αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του ίδιου του ΟΤΑ.

Κρίνεται απαραίτητη: α) η καθιέρωση διαδικασιών και κριτηρίων κρίσεων, β) η διευκόλυνση των διαδικασιών κινητικότητας υπαλλήλων (απόσπαση και διάθεση υπαλλήλων, γ) η υποχρεωτική στοχοθεσία ανά δομή και εφαρμογή μηχανισμών παρακολούθησης στόχων, δ) η υιοθέτηση ορθολογικού συστήματος εξέλιξης ανθρωπίνου δυναμικού και η θεσμοθέτηση παροχής κινήτρων και ε) η βελτίωση του θεσμικού πλαισίου της αξιολόγησης.

Δύναται να συμβάλει θετικά: α) η μετάδοση του αναπτυξιακού οράματος της ηγεσίας του ΟΤΑ στους υπαλλήλους του, β) η διάκριση των ρόλων των αιρετών και των στελεχών της αυτοδιοίκησης, γ) ο «από κάτω προς τα πάνω» προγραμματισμός, δ) ο προγραμματισμός αναγκών ανθρωπίνου δυναμικού, ε) η εφαρμογή ενιαίου συστήματος επιλογής προσωπικού, στ) η τυποποίηση των διαδικασιών, η στοχοθεσία και η αποφυγή επικαλύψεων αρμοδιοτήτων, ζ) η εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης, η) η εσωτερική αξιολόγηση και η αξιολόγηση των πολιτών, θ) η δημιουργία εσωτερικών δικτύων συνεργασίας και κ) η κατάρτιση/επιμόρφωση των υπαλλήλων (Θ.Γεωργάκης, 2016).

Επίσης κρίνεται απαραίτητη: α) η εφαρμογή διαδικασιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, β) η εφαρμογή ορθολογικών αμοιβών και κινήτρων, γ) η εφαρμογή πειθαρχικών διαδικασιών, δ) η μέτρηση του διοικητικού κόστους και ε) η εφαρμογή πληροφοριακού συστήματος ανθρωπίνων πόρων.

Ειδικά για την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση, η εισαγωγή των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (ΤΠΕ) και Διαδικτύου, σε συνδυασμό με την ενίσχυση των δεξιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού των ΟΤΑ, δύναται να αυξήσει σημαντικά την αποδοτικότητα της λειτουργίας τους και να ενισχύσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Επίσης, αναμένεται να οδηγήσει σε εξορθολογισμό των δαπανών, σε ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των τοπικών επιχειρήσεων, σε βελτίωση των υπηρεσιών πρόνοιας, προστασίας του περιβάλλοντος και πολιτικής προστασίας, σε προώθηση των δημοκρατικών διαδικασιών και της διαφάνειας, σε ολοκληρωμένη διαχείριση του αναπτυξιακού, χωροταξικού και πολεοδομικού σχεδιασμού, κ.λπ.. Ακόμα, σύμφωνα με το Ν.3852/2010 οι ΟΤΑ πρέπει να διαθέτουν και να διαχειρίζονται επίσημη ιστοσελίδα και ψηφιακό αρχείο δημοσιοποίησης των αποφάσεων των οργάνων τους. Η δημοσίευση των αποφάσεων αποτελεί κριτήριο ενεργοποίησης και εφαρμογής τους. Επίσης, οι ΟΤΑ έχουν την υποχρέωση να οργανώσουν υπηρεσίες Τεχνολογίας, Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Τέλος, οι Περιφέρειες έχουν την υποχρέωση να διαχειρίζονται «Ηλεκτρονικό Μητρώο εργαζομένων» και να ενημερώνουν τη βάση δεδομένων «Οικονομικά Στοιχεία Περιφερειών».

Με το Ν.3979/2011 προωθούνται αφενός οι συναλλαγές μέσω Τεχνολογιών της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας (ΤΠΕ), αλλά οι στόχοι της Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης που είναι η προώθηση της χρηστής διοίκησης και διαφάνειας, της ισότητας στην πρόσβαση στις υπηρεσίες, της πρόσβασης στις πληροφορίες των ΟΤΑ, της διενέργειας συναλλαγών με χρήση ΤΠΕ, καθώς επίσης και της δυνατότητας έκδοσης εγγράφων κάθε είδους. Επιπλέον, σημαντικά εργαλεία προς την κατεύθυνση αυτή κρίνονται η ηλεκτρονική υπογραφή, η ψηφιοποίηση και τήρηση εγγράφων, το ηλεκτρονικό πρωτόκολλο, η ηλεκτρονική υποβολή αιτήσεων, η ψηφιακή διακίνηση εγγράφων, οι ηλεκτρονικές πληρωμές καθώς και η καταγραφή στατιστικών δεδομένων. Το Υπουργείο ΔιΜΗΔ (ήδη Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης) υλοποιεί μία σειρά δράσεων, οι οποίες σχετίζονται με την Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Μεταξύ των δράσεων αυτών είναι η δημιουργία πλατφόρμας παροχής ψηφιακών υπηρεσιών (e-ΚΕΠ/ΕΡΜΗΣ), εφαρμογών κινητών τηλεφώνων, συστήματος ανταλλαγής δεδομένων μεταξύ φορέων του Δημοσίου (e-Gov now) και ενιαίου συστήματος ηλεκτρονικών πληρωμών, ενώ προβλέπεται η εφαρμογή συστήματος ολοκληρωμένης χρηματοοικονομικής διαχείρισης (ERP) και η διασύνδεση των βασικών Μητρώων (ΑΔΤ, ΑΦΜ, ΑΜΚΑ, Δημοτολόγιο). Επιπλέον, μεταξύ των σχετικών δράσεων περιλαμβάνεται η υλοποίηση Ενιαίου Συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου (HRMS), η προώθηση δράσεων διαφάνειας και η υλοποίηση έργων υποδομών για φορείς του δημοσίου και την εξυπηρέτηση πολιτών και επιχειρήσεων (G-Cloud, Σύζευξις II, White Areas) (Θ.Γεωργάκης, 2016).

Ιδιαίτερη σημασία για την παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης παρουσιάζει η Εθνική Πύλη Δημόσιας Διοίκησης ΕRMIS, η οποία στοχεύει στην πληροφόρηση πολιτών και επιχειρήσεων όσον αφορά τις συναλλαγές τους με το κράτος. Μάλιστα, στις παρεχόμενες υπηρεσίες συμπεριλαμβάνεται ένα μεγάλο πλήθος υπηρεσιών των ΟΤΑ, όπως είναι η χορήγηση πιστοποιητικών, βεβαιώσεων και επιδομάτων για ειδικές ομάδες πληθυσμού, καθώς επίσης η χορήγηση κατηγοριών αδειών λειτουργίας και αποσπασμάτων πολεοδομικού σχεδίου.

Για τη διεύθυνση των νέων τεχνολογιών στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και την εξάλειψη σημαντικών προβλημάτων και κενών προτείνονται απαραίτητες ενέργειες και δράσεις όπως: ψηφιακές υποδομές διαδικτύου (ευρυζωνικά δίκτυα, δίκτυα WiFi), επίτευξη διασύνδεσης και διαλειτουργικότητας μεταξύ των διαφόρων εφαρμογών του Δημοσίου, ψηφιοποίηση της επικοινωνίας και των συναλλαγών των δημοτικών υπηρεσιών με τις επιχειρήσεις και τους πολίτες, ανανέωση του θεσμικού πλαισίου, ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων και χρήση της ψηφιακής υπογραφής και από τους πολίτες.

Ταυτόχρονα, στη Δημοτική Διοίκηση απαιτείται προσαρμογή των ΟΕΥ των ΟΤΑ για τη δημιουργία αρμόδιας Διεύθυνσης Προγραμματισμού και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ο ορισμός αρμόδιου Αντιδημάρχου και η αξιοποίηση του υπάρχοντος εξειδικευμένου προσωπικού.

Οι παρεχόμενες ηλεκτρονικές υπηρεσίες των ΟΤΑ θα πρέπει να βασίζονται στη δημιουργία ενιαίου ψηφιακού πλαισίου ικανοποίησης όλων των ηλεκτρονικών αιτημάτων που φθάνουν στους ΟΤΑ, στα πλαίσια της οργάνωσης των εργασιών και της μείωσης του χρόνου περαίωσής τους. Επίσης, για τους πολίτες θα πρέπει να αναφέρονται στις κατηγορίες της πληροφόρησης και πληρωμής των δημοτικών τελών, των εργασιών δημοτικών μητρώων και έκδοσης πιστοποιητικών, την πληροφόρηση για θέματα συγκοινωνιακού δικτύου, υγείας, κοινωνικής πρόνοιας, καθώς και ψυχαγωγίας. Αντίστοιχα, για τις επιχειρήσεις, κρίνεται σημαντικό να προσφέρονται υπηρεσίες πληροφόρησης περί θεμάτων αδειών λειτουργίας, επιχειρηματικότητας, καθώς και πληρωμές δημοτικών τελών, φόρων και προστίμων. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η δημιουργία ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων γεωχωρικών δεδομένων διαφόρων θεματικών πεδίων (πολεοδομίας, χωροταξίας, δικτύου μεταφορών κ.λπ.).

Παράλληλα, η περαιτέρω χρήση των ΤΠΕ, η εφαρμογή Διεθνών Προτύπων Ποιότητας (ISO για την ποιότητα υπηρεσιών, για την περιβαλλοντική διαχείριση, για την ασφάλεια των οργάνων των παιδικών χαρών, για την ασφάλεια των τεχνικών έργων, κλπ) και Προτύπων Εσωτερικού Ελέγχου (internal control, internal auditing) αναμένεται να συμβάλει θετικά στην λειτουργία των ΟΤΑ, καθώς θα παρέχονται δυνατότητες καλύτερης παρακολούθησης των χρηματοοικονομικών δεδομένων (προϋπολογισμού, έσοδα δαπάνες κ.λπ.), των εκτελούμενων έργων και διαχείρισης των διοικητικών εργασιών (π.χ. διαχείριση ακινήτων, αρχειοθέτηση εγγράφων κλπ).

Το Εθνικό Σχέδιο Ευρυζωνικότητας, ο Ψηφιακός Δήμος, το Εθνικό Δίκτυο Οπτικών Ινών, το νέο ΕΣΠΑ 2014-2020 και το έργο για την παροχή δωρεάν πρόσβασης στο Διαδίκτυο μέσω WiFi σε δημόσια κτίρια σε όλη την Ελλάδα μπορεί να προσφέρει μια ολοκληρωμένη λύση και να επιτρέπει τη δυναμική διαχείριση, να είναι απλό και αποτελεσματικό, αμφίδρομο, ανοικτό και ευέλικτο, καθώς και με δυνατότητα απομακρυσμένης διαχείρισης.

Κεφάλαιο 2.

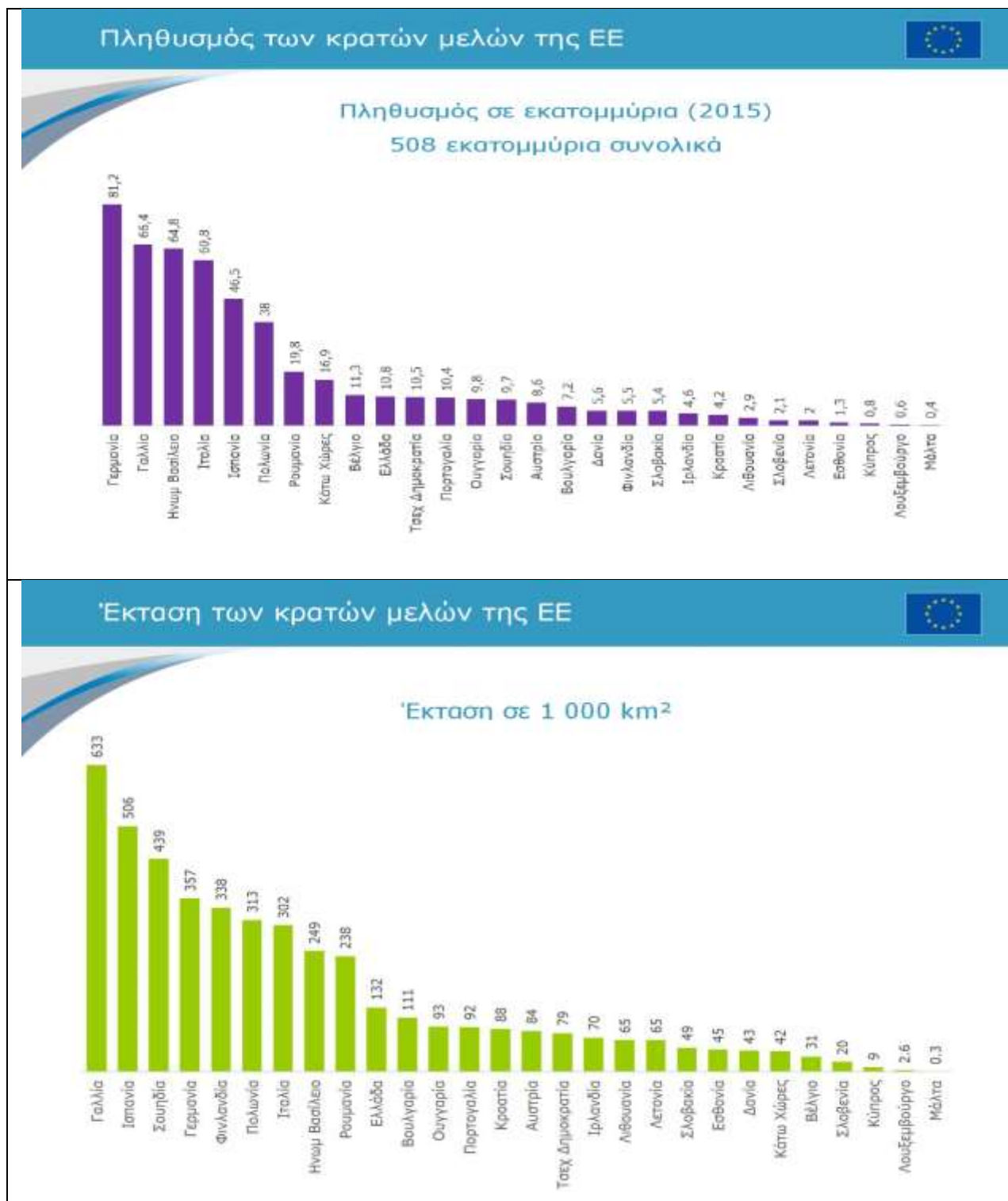
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΥΣ ΑΛΛΩΝ ΧΩΡΩΝ : ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Από την Ευρωπαϊκή εμπειρία η Τοπική Αυτοδιοίκηση προκύπτει ότι έχει βαρύνουσα ή μη σημασία, στη διοίκηση μιας χώρας, βάσει των αρμοδιοτήτων που επιτελεί. Ακολουθεί η αναφορά - καταγραφή - αποτύπωση σχετικών στοιχείων, ως αποτέλεσμα μιας προσπάθειας πραγματοποίησης πρωτογενούς έρευνας (μέσω ηλεκτρονικής αναζήτησης στους ιστότοπους των αντίστοιχων διοικήσεων των κρατών μελών της Ε.Ε.) και των περιορισμένων πηγών για σχετικές μελέτες. Τα στοιχεία δίνουν πληροφορίες: α) ως προς τις αρμοδιότητες των ΟΤΑ σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, που είναι άμεσα συνδεδεμένες με τη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων και β) ως προς τις διοικητικές υπηρεσίες και το προσωπικό της Τ.Α. στην Ε.Ε.. Επιπρόσθετα, ακολουθούν παραδείγματα Οργανισμών Εσωτερικών Υπηρεσιών Ευρωπαϊκών Δήμων καθώς και του τρόπου διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στο Δήμο Στοκχόλμης της Σουηδίας.

2.1. Οι αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Κάνοντας μια ιστορική διαδρομή ως προς τη σύσταση και τη πορεία των Ευρωπαϊκών Κρατών, αδιαμφισβήτητα η Τοπική Αυτοδιοίκηση (Τ.Α.) κατείχε έναν πρωταρχικό ρόλο στην εσωτερική τους λειτουργία. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο ότι, από πολύ νωρίς, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) θεωρήθηκαν ως ο κοντινότερος προς τον πολίτη θεσμός. Ο χαρακτηρισμός αυτός είναι συναφής με το γεγονός ότι οι Ο.Τ.Α. αποτελούν από τους βασικούς φορείς τοπικής έκφρασης αλλά, και ακόμα πιο πέρα, διαμορφώνουν την τοπική κοινή γνώμη. Παράλληλα, οι τοπικές αρχές, ως υπεύθυνες για την παροχή των τοπικών υπηρεσιών αλλά και την προώθηση των τοπικών συμφερόντων, είναι αυτές που χαράζουν και υλοποιούν πολιτικές που έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας.

Εντός αυτού του πλαισίου, η Τ.Α. έχει αναλάβει μία σειρά αρμοδιοτήτων οι οποίες της επιτρέπουν τόσο να παρέχει καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες, όσο και να εφαρμόζει τις πολιτικές της προς όφελος των δημοτών της. Οι αρμοδιότητες αυτές, οι οποίες περιγράφονται συνήθως μέσα στη σχετική νομοθεσία και στη συνέχεια εντάσσονται στον Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων της εκάστοτε χώρας, καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα δράσεων (Υπηρεσίες Κοινωνικής Πρόνοιας, Συντήρηση σχολικών εγκαταστάσεων, Περιβάλλον, κ.λπ.), γεγονός που αποδεικνύει για ακόμη μία φορά τον πολυποίκιλο ρόλο των τοπικών αρχών.



Εικόνα 2-1 Πληθυσμός και Έκταση των κρατών-μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης

(ΕΕΤΑΑ, 2016)

Στις τελευταίες δεκαετίες, η διαδικασία της αποκέντρωσης που εφαρμόστηκε στα περισσότερα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.), συντέλεσε στην αύξηση των

μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων από το κεντρικό κράτος στην Τοπική Αυτοδιοίκηση. Η κίνηση αυτή είχε ως τελικό σκοπό την ενίσχυση του βαθμού αυτονομίας της Τ.Α., καθιστώντας την έτσι ουσιαστικά αρμόδια για το σύνολο, σε πολλές περιπτώσεις, των τοπικών υπηρεσιών.

Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη τόσο ότι η αποκέντρωση είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που δεν έχει ολοκληρωθεί ακόμη σε πολλά από τα κράτη – μέλη της Ε.Ε., όσο και το ότι έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά σε κάθε χώρα, η κατανομή των αρμοδιοτήτων παραμένει ένα όχι και τόσο ξεκάθαρο ζήτημα. Το φαινόμενο της επικάλυψης, η περίπτωση δηλαδή που μία αρμοδιότητα μπορεί να ασκείται από διαφορετικά κυβερνητικά επίπεδα ταυτόχρονα, μάλλον φαίνεται να δημιουργεί επιπλέον επιπλοκές. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επέκταση - μεταφορά των αρμοδιοτήτων, άλλες φορές συνοδεύεται με τους απαραίτητους χρηματοδοτικούς πόρους και άλλες φορές όχι.

Οι περισσότεροι Ευρωπαϊκοί ΟΤΑ, πάντως είναι δυσαρεστημένοι με αυτές τις μεταβιβάσεις. Ισχυρίζονται δε ότι οι μεταφερόμενοι χρηματοδοτικοί πόροι δεν καλύπτουν ούτε το κόστος ούτε τη ζήτηση τόσο σε ποιοτικό όσο και σε ποσοτικό επίπεδο, των νέων αρμοδιοτήτων - υπηρεσιών που καλούνται να προσφέρουν στους δημότες, μιας και γενική αρχή είναι ότι η αποκέντρωση αρμοδιοτήτων πραγματοποιείται για να προσφέρει καλύτερης ποιότητας και ποσότητας υπηρεσίες στους δημότες. Οι πολιτικές αυτές δημιουργούν ανισορροπίες και μεγάλες συζητήσεις με δεδομένη την οικονομική συγκυρία και ιδιαίτερα τη δημοσιοοικονομική κατάσταση των κρατών – μελών της Ε.Ε.. (Πάλλης, 2017)

Από πολύ νωρίς, ξεκίνησε η συζήτηση όχι μόνο γύρω από τους τομείς δράσης της Τ.Α. αλλά και από τον τρόπο κατανομής αυτών ανάμεσα στο κεντρικό κράτος και τις τοπικές αρχές. Αντικείμενό της ήταν ο έλεγχος στον οποίον θα πρέπει να υπόκεινται οι τοπικές αρχές για την αποδοτικότερη λειτουργία τους και τέλος, η εξεύρεση πόρων που θα καλύψουν τις επιπλέον δαπάνες με τις οποίες οι μεταφερόμενες αρμοδιότητες επιβαρύνουν τους τοπικούς προϋπολογισμούς. Άλλωστε, και στην Ελλάδα βρίσκεται σε εξέλιξη ο διάλογος ανάμεσα στο Κεντρικό Κράτος και την Κεντρική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων (Κ.Ε.Δ.Κ.Ε.), σχετικά με τις μεταφερόμενες και μεταφερθείσες αρμοδιότητες, οι οποίες πολύ συχνά δεν συνοδεύονται με τους αντίστοιχους και απαραίτητους πόρους.

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που παρουσιάζονται στην παρούσα ενότητα αντλούνται από μελέτες της Dexia για την Τ.Α. στην Ε.Ε. και από αντίστοιχα στοιχεία της Eurostat. Αν και οι χώρες στις οποίες γίνονται αναφορές αποτελούν κράτη – μέλη της Ε.Ε., η ιδιότητα αυτή δεν εξασφαλίζει την ύπαρξη ομοιογένειας και παράλληλης πορείας ανάμεσά τους, ιδιαίτερα μάλιστα στο θέμα των αρμοδιοτήτων, όπου για την κατανομή τους σημαντικό ρόλο κατείχαν η ιστορική παράδοση κάθε χώρας, ο βαθμός αποκέντρωσης και εκδημοκρατισμού τους καθώς και οι ιδιαιτερότητες των τοπικών αρχών. (Ρ. Γκέκας, Κ.Μητσου, 2011)

Οι τομείς των αρμοδιοτήτων ανάλογα με την κυβερνητική βαθμίδα

Οι Ο.Τ.Α. κατά κανόνα είναι υπεύθυνοι για την παροχή υπηρεσιών προς τους δημότες τους, ενώ οι υπόλοιπες κυβερνητικές βαθμίδες αναλαμβάνουν αρμοδιότητες που καλύπτουν μεγαλύτερες γεωγραφικές εκτάσεις. Οι τομείς αρμοδιοτήτων των Ο.Τ.Α. είναι αρκετά εκτεταμένοι, εφόσον καλύπτουν τη διαχείριση υπηρεσιών που περιλαμβάνουν, εκτός των άλλων, τα παρακάτω:

Περιβάλλον: συνήθως περιλαμβάνει το αστικό περιβάλλον, το χωροταξικό, τη συντήρηση των δημοσίων χώρων στάθμευσης, την προστασία του περιβάλλοντος, κ.λπ..

Διαχείριση Δικτύων: η κατηγορία αυτή αναφέρεται σε βασικές υπηρεσίες και υποδομές που απορροφούν σημαντικό κομμάτι των τοπικών πόρων, όπως είναι η παροχή πόσιμου νερού, η αποκομιδή και η διαχείριση των απορριμμάτων, το αποχετευτικό δίκτυο, οι δημόσιες μεταφορές, η συντήρηση οδικού δικτύου, ο ηλεκτροφωτισμός κ.λπ..

Σχολεία: με εξαίρεση τη Μάλτα, την Ιρλανδία, την Κύπρο και την Ισπανία, οι Ο.Τ.Α. των υπολοίπων χωρών της Ε.Ε. είναι αρμόδιοι για την κατασκευή και τη συντήρηση των σχολικών εγκαταστάσεων πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η αρμοδιότητα αυτή, μπορεί να επεκταθεί και στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, (Βουλγαρία, Φιλανδία, Σουηδία, Πολωνία, Ολλανδία) και στην επαγγελματική εκπαίδευση, (Αυστρία, Ιταλία, Ολλανδία, Λιθουανία και Σουηδία). Επίσης, οι Ο.Τ.Α. είναι επίσης αρμόδιοι για τη μισθοδοσία των εκπαιδευτικών σε πολλά από τα κράτη – μέλη της Ευρώπης (Κράτη της Βαλτικής, Βουλγαρία, Ουγγαρία, Πολωνία, Ρουμανία, Σλοβακία, Ολλανδία, Σκανδιναβικές Χώρες, και Η.Β.).

Υπηρεσίες Κοινωνικής Πρόνοιας: αποτελεί έναν από τους πιο συνήθεις τομείς αρμοδιοτήτων των Ευρωπαϊκών Ο.Τ.Α., κυρίως στις χώρες της Βόρειας Ευρώπης. Καλύπτει μία σειρά από υπηρεσίες, ανάλογα με τη χώρα, όπως είναι οι βρεφονηπιακοί σταθμοί, οι μονάδες φροντίδας ηλικιωμένων, οι υπηρεσίες που απευθύνονται στις λιγότερο προνομιούχες πληθυσμιακές ομάδες κ.λπ..

Πολιτισμός και Αθλητισμός: περιλαμβάνει μία σειρά από τομείς, όπως είναι οι δημοτικές βιβλιοθήκες, οι πολιτιστικές και αθλητικές δραστηριότητες και εγκαταστάσεις κ.λπ..

Δημόσια Υγειονομική Περίθαλψη: οι Ο.Τ.Α. είναι αρμόδιοι για την πρωτοβάθμια περίθαλψη και τον προληπτικό έλεγχο τουλάχιστον στις μισές χώρες της Ευρώπης, κυρίως στις σκανδιναβικές χώρες, την Λιθουανία, την Ουγγαρία, την Πολωνία και την Ολλανδία.

Δημόσια Τάξη και Ασφάλεια: οι Ο.Τ.Α. μπορούν να σχηματίσουν δυνάμεις δημοτικής αστυνομίας και/ή να είναι αρμόδιοι για την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, καθώς επίσης και για τις δυνάμεις της πυροσβεστικής, κάτι που συμβαίνει στο Η.Β., στο Βέλγιο και στην Ισπανία.

Κοινωνική Στέγαση: λιγότερο συχνά, η αρμοδιότητα αυτή καλύπτει την κατασκευή και τη διαχείριση των εγκαταστάσεων κοινωνικής στέγασης, καθώς και την παροχή επιδοτήσεων στους δικαιούχους. Είναι μια σημαντική αρμοδιότητα των Ο.Τ.Α. στην Ιρλανδία, στην Ρουμανία, στην Ολλανδία, στην Τσεχία, στην Γερμανία, στην Πορτογαλία, στην Σλοβενία και στην Σλοβακία.

Σε περιφερειακό επίπεδο, οι αρμοδιότητες ποικίλλουν και συνήθως περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

Εκπαίδευση: την κατασκευή και τη συντήρηση εγκαταστάσεων της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπως επίσης και τη μισθοδοσία των εκπαιδευτικών, κυρίως στα νέα κράτη – μέλη της Ε.Ε. (Πολωνία, Τσεχία, Ουγγαρία, Σλοβακία)

Χωροταξικό Σχεδιασμό και Οικονομική Ανάπτυξη: μπορεί να περιλαμβάνει, τη διαχείριση των διαρθρωτικών ταμείων

Δημόσια Υγειονομική Περίθαλψη: περιλαμβάνει τη διαχείριση των δημοσίων νοσοκομείων. Αν και η αρμοδιότητα αυτή είναι συνηθισμένη σε πολλές χώρες της Ευρώπης, ωστόσο υπάρχουν περιπτώσεις, κατά τις οποίες, η περίθαλψη αποτελεί βασική αρμοδιότητα του κεντρικού κράτους (Η.Β., Ολλανδία, Ιρλανδία, Γαλλία, Ελλάδα)

Υπηρεσίες Κοινωνικής Πρόνοιας: καλύπτει μία σειρά αρμοδιοτήτων όπως είναι οι υπηρεσίες απασχόλησης, η πρόληψη κοινωνικού και επαγγελματικού αποκλεισμού, οι ευπαθείς πληθυσμιακές ομάδες κ.λπ.. Σε πολλές περιπτώσεις, η αρμοδιότητα ασκείται σε συνεργασία με τους Ο.Τ.Α., με εξαίρεση την Σουηδία, την Τσεχία και την Ολλανδία, στις οποίες ο συγκεκριμένος τομέας αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα των Ο.Τ.Α.

Δημόσια Δίκτυα και Επιχειρήσεις Κοινής Ωφέλειας: σε υπέρ – δημοτικό επίπεδο, όπως για παράδειγμα οι περιφερειακές συγκοινωνίες

Κοινωνική Στέγαση: η άμεση και έμμεση διαχείριση των εγκαταστάσεων που χρησιμοποιούνται για την κοινωνική στέγαση και οι επιδοτήσεις για την κοινωνική στέγαση

Στην περίπτωση που υπάρχει ενδιάμεση βαθμίδα διακυβέρνησης (επαρχίες, κομητείες, διοικητικά διαμερίσματα κ.α.), η κατανομή των αρμοδιοτήτων γίνεται πολύ πιο περίπλοκη. Με εξαίρεση ορισμένες χώρες, οι αρμοδιότητες του ενδιάμεσου επιπέδου είναι σχετικά περιορισμένες, σε σύγκριση με το περιφερειακό επίπεδο. Ωστόσο σε κάποιες χώρες, το ενδιάμεσο επίπεδο κατέχει σημαντικό ρόλο στην παροχή τεχνικής, διοικητικής και οικονομικής στήριξης των μικρότερων Ο.Τ.Α., όπως συμβαίνει στην Ισπανία, και στην Γαλλία.

2.1.1. Υπηρεσίες που παρέχονται από διαδημοτικές δομές

Η **διαδημοτική συνεργασία** αποτελεί έναν διαδεδομένο θεσμό στην Ευρώπη που αντισταθμίζει την αδυναμία ορισμένων Ο.Τ.Α., με μικρό δημογραφικό μέγεθος, επιτρέποντάς τους όχι μόνο να συγκεντρώνουν πόρους αλλά και να βελτιώνουν τη διαχείριση των τοπικών δημόσιων υπηρεσιών. Για κάποιες χώρες, η περίπτωση των διαδημοτικών συνεργασιών λειτουργεί εναλλακτικά στις δημοτικές συγχωνεύσεις ή στη δημιουργία μιας ενδιάμεσης κυβερνητικής βαθμίδας, επιδιώκοντας τη βελτίωση τόσο της παροχής όσο και της ποιότητας των υπηρεσιών που παρέχονται, μειώνοντας ταυτόχρονα το κόστος με τη χρήση κοινών μέσων, δομών κ.α..

Οι διαδημοτικές συνεργασίες είναι εθελοντικές στη μεγάλη πλειοψηφία των χωρών, αν και περιστασιακά ενθαρρύνονται άμεσα (ειδικές επιχορηγήσεις, φορολογικά σχήματα) ή έμμεσα (διευκόλυνση της πρόσβασης στην κρατική χρηματοδότηση) από οικονομικές πρωτοβουλίες. Ένας αριθμός χωρών επέλεξε να προχωρήσει σε υποχρεωτικές διαδημοτικές συνεργασίες τουλάχιστον για την άσκηση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων, όπως είναι η δημόσια υγεία ή η ανάπτυξη. Επιπλέον, η επιλογή των υποχρεωτικών διαδημοτικών συνεργασιών έγινε και σε περιπτώσεις, στις οποίες οι Ο.Τ.Α. αδυνατούν λόγω έλλειψης υποδομών να αντεπεξέλθουν.

Ωστόσο, η ανάπτυξη των διαδημοτικών συνεργασιών συνεχίζει να διαφέρει, από χώρα σε χώρα. Ενώ ο αριθμός τέτοιων συνεργασιών είναι σχεδόν μηδενικός στο Η.Β., λόγω του μεγάλου μέσου μεγέθους των Ο.Τ.Α., είναι αντίθετα ιδιαίτερα μεγάλος στην Αυστρία, στην Γερμανία και στην Νότια Ευρώπη (Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία, Πορτογαλία), στην Φιλανδία και στην Σουηδία, αλλά και στα νέα κράτη – μέλη της Ε.Ε..

Οι διαδημοτικές συνεργασίες μπορούν να έχουν πολλές διαφορετικές μορφές. Οι πιο ευέλικτες ανάμεσα σε αυτές είναι: α) η περίπτωση κατά την οποία ο Ο.Τ.Α. αναλαμβάνει την ολοκλήρωση ενός έργου ή την παροχή μίας υπηρεσίας που, τεχνικά, είναι αρμοδιότητα ενός άλλου Ο.Τ.Α., β) η υπογραφή συμβολαίου που εξουσιοδοτεί έναν Ο.Τ.Α. να χρησιμοποιήσει τις υποδομές ενός άλλου και τέλος γ) όταν ένας Ο.Τ.Α. θεσπίζει ένα διαχειριστικό όργανο που χρησιμοποιείται όμως και από άλλους τοπικούς φορείς. Μια πιο εξειδικευμένη επιλογή είναι και η δημιουργία μιας δομής συνεργασίας, δηλαδή μιας νομικής οντότητας με ίδια έσοδα, η οποία αναλαμβάνει τη διαχείριση κοινών αρμοδιοτήτων – δράσεων. Μπορεί να λάβει δημόσια (συνδικάτα) ή μεικτή μορφή ή ακόμη, αν και κάτι τέτοιο είναι πιο σπάνιο, να λάβει τη μορφή ιδιωτικής ένωσης.

Οι δομές συνεργασίας, κατά κανόνα, χρηματοδοτούνται από τους Ο.Τ.Α.- μέλη τους από το εισόδημα που παράγεται από την παροχή υπηρεσιών, από επιχορηγήσεις (κρατικές, από την Ε.Ε. ή από άλλες κυβερνητικές βαθμίδες) και σε πιο σπάνιες περιπτώσεις από φορολογικά έσοδα (Γαλλία). Οι δομές αυτές μπορεί να έχουν ένα ή και περισσότερα αντικείμενα. Οι πιο συνηθισμένες τους δραστηριότητες περιλαμβάνουν τα δίκτυα διανομής (παροχή νερού, αποχετευτικό δίκτυο), τη δημόσια μεταφορά, τις αθλητικές και πολιτιστικές εγκαταστάσεις, την εκπαίδευση, τη δημόσια υγεία, τις υπηρεσίες κοινωνικής πρόνοιας, τον τουρισμό, το χωροταξικό σχεδιασμό και την οικονομική ανάπτυξη.

Ανεξάρτητα από τις διαδημοτικές συνεργασίες, υπάρχει μία ακόμη τάση προς την ανάπτυξη θεσμικής συνεργασίας ανάμεσα στις διαφορετικές κυβερνητικές βαθμίδες των τοπικών αρχών. Για παράδειγμα, η μεταρρύθμιση του 2007, στην Δανία, προέβλεπε την υποχρεωτική συνεδρίαση επιτροπής σε περιφερειακό επίπεδο, ομαδοποιώντας όλους τους Ο.Τ.Α. στην περιφέρεια. Η επιτροπή αυτή είναι αρμόδια για την προώθηση της συνεργασίας ανάμεσα στην περιφέρεια και στους Ο.Τ.Α. και για τη διαχείριση του πλαισίου συμφωνίας στην περιφέρεια, ιδιαίτερα στον τομέα της δημόσιας υγείας και των κοινωνικών υπηρεσιών.

2.1.2. Διευρύνοντας τους τομείς αρμοδιοτήτων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η διαδικασία της αποκέντρωσης, που εφαρμόστηκε στις περισσότερες χώρες της Ευρώπης, μέσα στις τελευταίες δεκαετίες, συντέλεσε στην αύξηση των μεταφερόμενων αρμοδιοτήτων από το Κεντρικό Κράτος στην Τ.Α.. Οι πιο αξιοσημείωτες μεταρρυθμίσεις έγιναν στο Βέλγιο, στην Ισπανία, το Η.Β., στην Γαλλία και πιο πρόσφατα στην Γερμανία και στην Δανία. Στην περίπτωση της Δανίας, οι Ο.Τ.Α. είναι πλέον αρμόδιοι, σχεδόν για το σύνολο των κοινοτικών υπηρεσιών.

Σημαντική ήταν επίσης και η μεταφορά αρμοδιοτήτων στα νέα κράτη – μέλη της Ε.Ε. παράλληλα με την αναδιτύπωση της τοπικής αυτονομίας (Πίνακας 2.1), με τους Ο.Τ.Α. να επηρεάζονται άμεσα.

Πίνακας 2-1 Αναδιατύπωση της τοπικής αυτονομίας

Βέλγιο	2001: το εξωτερικό εμπόριο και η οργάνωση της Τ.Α. μεταφέρεται στις περιφέρειες και τις κοινότητες
Ισπανία	2000 και 2002: η εκπαίδευση και η δημόσια υγεία μεταφέρεται στις αυτόνομες κοινότητες. Από το 2006, πραγματοποιείται νέα διεύρυνση αρμοδιοτήτων, ως αποτέλεσμα της μεταρρύθμισης στο καθεστώς των αυτόνομων κοινοτήτων.
Ιταλία	1993-2002: δημόσια υγεία, χωροταξικός σχεδιασμός, οικονομική ανάπτυξη, περιβάλλον, επαγγελματική εκπαίδευση και περιφερειακές συγκοινωνίες, μεταφέρονται στις περιφέρειες. 2001: αναθεώρηση του Συντάγματος, με την οποία το κεντρικό κράτος αναλαμβάνει μόνο τις αρμοδιότητες που ορίζονται από το Σύνταγμα.
Η.Β.	1998: εκπαίδευση, δημόσια υγεία, συγκοινωνίες, περιβάλλον, και κοινωνική προστασία μεταφέρονται στις τρεις αποκεντρωμένες περιφέρειες. Ασύμμετρη διαδικασία, με το Σκοτσέζικο Κοινοβούλιο να καλύπτει επιπλέον τομείς, όπως είναι η δικαιοσύνη.
Γερμανία	2006: τριτοβάθμια εκπαίδευση και έρευνα, κοινωνική στέγαση, περιβάλλον, οργάνωση του δικαστικού σώματος, εμπόριο και διαχείριση του προσωπικού των περιφερειών μεταφέρονται στα Lander (κρατίδια), ως μέρος της μεταρρύθμισης της ομοσπονδίας.
Δανία	Μεταρρύθμιση του 2007: διεύρυνση των αρμοδιοτήτων των Ο.Τ.Α. – περιβάλλον, χωροταξικός σχεδιασμός, εκπαίδευση, οδικό δίκτυο. Οι νέες περιφέρειες διαχειρίζονται το σύστημα υγείας, την οικονομική ανάπτυξη και τις μεταφορές στα όριά τους.

Πηγή: Dexia

Όπως ήταν αναμενόμενο, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων της Τ.Α. επέφερε και μία αντίστοιχη αύξηση των δαπανών που απαιτούνται για την εκτέλεσή τους. Τα τελευταία χρόνια, οι δαπάνες που αφορούν τον τοπικό δημόσιο τομέα, αυξήθηκαν με ρυθμό που κυμάνθηκε, κατά μέσο όρο στο + 2,6%, ανά έτος, πιο γρήγορα δηλαδή από το ρυθμό της αντίστοιχης αύξησης του Α.Ε.Π., την ίδια περίοδο (+1,7%). Συνολικά, οι δημόσιες δαπάνες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για τα κράτη – μέλη της Ε.Ε. – 27 αυξήθηκαν από τα € 1390 δις (2000), σε περισσότερα από € 1740 δις (2005), αντιστοιχώντας στο 15,8% του Α.Ε.Π. και στο 33,7% των συνολικών δημοσίων δαπανών. (Ρ. Γκέκας, Κ.Μητσου, 2011)

2.1.3. Το μέγεθος του δημόσιου τομέα των τοπικών αρχών

Το μέγεθος του δημόσιου τομέα των τοπικών αρχών ποικίλλει σημαντικά, από χώρα σε χώρα, με το βάρος των δημοσίων δαπανών της Τ.Α. στο Α.Ε.Π. να κυμαίνεται από 0,6% (Μάλτα) έως 33% (Δανία). Η κατανόηση της κατάστασης αυτής διευκολύνεται από τη μία μέσω της ανάλυσης του μεγέθους των δημοσίων δαπανών σε μία δεδομένη χώρα και από την άλλη μέσω του μεριδίου που προέρχεται, από τον τοπικό δημόσιο τομέα. Όταν αυτοί οι δύο δείκτες διασταυρωθούν (συνολικές δημόσιες δαπάνες έναντι Α.Ε.Π. και τοπικές δημόσιες δαπάνες έναντι συνολικών δημοσίων δαπανών), δημιουργούνται τέσσερις (4) ομάδες χωρών.

Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τα τρία ομοσπονδιακά κράτη και τα κράτη με μεγάλο βαθμό αποκέντρωσης, στα οποία ο τοπικός δημόσιος τομέας είναι υπεύθυνος για το 30% και πάνω των δημόσιων δαπανών. Η Τοπική Αυτοδιοίκηση αναλαμβάνει, σημαντικές αρμοδιότητες στις χώρες αυτές και διαχειρίζεται ένα ουσιαστικό μερίδιο των κοινωνικών υπηρεσιών. Η Δανία αποτελεί το πιο ακραίο παράδειγμα όπου οι δαπάνες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αντιστοιχούν στο 62% των δημοσίων δαπανών και εκπροσωπούν το 53% του Α.Ε.Π..

Στον αντίποδα της πρώτης ομάδας, υπάρχει η δεύτερη, η οποία αποτελείται από χώρες στις οποίες η δημόσια παρέμβαση είναι πιο μετριοπαθής και η αποκέντρωση των δαπανών είναι πιο περιορισμένη, εκπροσωπώντας ποσοστό μικρότερο του 15% των συνολικών δημόσιων δαπανών. Σε τέτοιες χώρες, με χαμηλό βαθμό αποκέντρωσης, η Τ.Α. έχει λιγότερες αρμοδιότητες είτε λόγω του μικρού μεγέθους της χώρας (Κύπρος, Μάλτα, Λουξεμβούργο), είτε λόγω της ύπαρξης ενός παραδοσιακά ισχυρού κεντρικού κράτους (Πορτογαλία).

Ανάμεσα στις δύο αυτές ακραίες εκδοχές, υπάρχουν δύο ακόμη ομάδες με χώρες στις οποίες ο δημόσιος τομέας των τοπικών αρχών αντιστοιχεί από το 15% έως το 30% των δημόσιων δαπανών. Οι αριθμοί αυτοί αντικατοπτρίζουν την ακόμη σχετικά συγκεντρωτική κατάσταση που επικρατεί στις χώρες αυτές. Παράλληλα όμως τονίζουν και τη συνεχή διαδικασία μετάβασης προς μία διευρυμένη αποκέντρωση στην πλειοψηφία των περιπτώσεων και πιο συγκεκριμένα στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη.

Μολονότι οι δείκτες αυτοί έχουν πολλά να πουν για το βαθμό αποκέντρωσης σε κάθε χώρα, η μακροοικονομική «ανάγνωση» των δαπανών για τον τοπικό δημόσιο τομέα δεν αποκαλύπτει πολλά για το εύρος της Τ. Α.. Σε ορισμένες χώρες, τα περιθώρια εμπλοκής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την Τ. Α., όσον αφορά τις δαπάνες, είναι αυστηρώς περιορισμένα και ο ρόλος της περιορίζεται στο να διεκπεραιώνει προγράμματα του κεντρικού κράτους. Περιορισμοί στο ρόλο της Τ.Α. μπορεί να υπάρξουν και από την εθνική ή ευρωπαϊκή νομοθεσία.

2.1.4. Οι δαπάνες του τοπικού δημόσιου τομέα, ανά οικονομική δραστηριότητα

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η κοινωνική προστασία και η εκπαίδευση αποτελούν τους κύριους τομείς δαπανών της Τ.Α., φτάνοντας συνολικά στο 42% των δαπανών.

Οι δαπάνες για τον τομέα της κοινωνικής προστασίας, σε τοπικό επίπεδο, είναι ιδιαίτερα σημαντικές στις βόρειες χώρες (23% στην Φιλανδία, 27% στην Σουηδία και 38% στην Δανία) όπως επίσης στην Ολλανδία και στο Η.Β. (29% και 28% αντίστοιχα). Αντίθετα, οι δαπάνες για την κοινωνική προστασία αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 10% των τοπικών προϋπολογισμών σε περίπου 10 χώρες, συμπεριλαμβανομένων των νέων κρατών – μελών της Ε.Ε. αλλά και των χωρών της νότιας Ευρώπης, όπως είναι η Ισπανία, η Ιταλία και η Πορτογαλία.

Οι δαπάνες για την εκπαίδευση, κυριαρχούν στους προϋπολογισμούς όλων των κρατών της Ε.Ε. – 12 (με εξαίρεση την Κύπρο και την Μάλτα) αντιστοιχώντας σε ποσοστά που κυμαίνονται από 26% στην Σλοβενία, σε 45% στην Εσθονία. Οι δαπάνες είναι ιδιαίτερα υψηλές στο Η.Β. (30%), στο Λουξεμβούργο (27%), αλλά και σε χώρες στις οποίες, πέρα από την εκτενή συμμετοχή της Τ. Α. στη διαχείριση της εκπαίδευσης, οι περιφέρειες και τα ομόσπονδα κρατίδια έχουν με τη σειρά τους αρμοδιότητες στο χώρο της εκπαίδευσης.

Η τρίτη κατηγορία δαπανών είναι οι οικονομικές δραστηριότητες. Ο τομέας αυτός αντιστοιχεί, κατά μέσο όρο, στο 12% των τοπικών προϋπολογισμών στις χώρες της Ε.Ε. και καλύπτει δαπάνες στον τομέα των μεταφορών, της ενέργειας, των επικοινωνιών, της γεωργίας και της αλιείας, της βιομηχανίας και των κατασκευών. Οι δαπάνες για τις οικονομικές δραστηριότητες είναι ιδιαίτερα σημαντικές, ιδίως στις χώρες εκείνες, όπου γίνονται προσπάθειες να καλυφθούν οι ελλείψεις σε υποδομές (Τσεχία 23%, Σλοβενία 21%, Ρουμανία 15%, κ.λπ.).

Τέταρτη κατηγορία δαπανών είναι αυτή της υγειονομικής περίθαλψης. Αν και εκπροσωπεί το 10% σε ευρωπαϊκό επίπεδο, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες το ποσοστό αυτό είναι υψηλότερο, ιδιαίτερα στις χώρες εκείνες όπου η περιφερειακή αυτοδιοίκηση είναι αρμόδια για τη διαχείριση των νοσοκομείων (η Ιταλία με 44% των τοπικών δημόσιων δαπανών και η Σουηδία με 27%). Οι δαπάνες για την υγειονομική περίθαλψη είναι ιδιαίτερα σημαντικές επίσης στην Φιλανδία (28%), όπου οι Ο.Τ.Α. είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση των ιατρικών κέντρων.

Οι υπόλοιπες κατηγορίες αφορούν την κοινωνική στέγαση (6% των τοπικών ευρωπαϊκών προϋπολογισμών) και καλύπτουν την κατασκευή και τη συντήρηση των κτιρίων που χρησιμοποιούνται για την κοινωνική στέγαση, τη δημόσια τάξη, ιδίως στις χώρες όπου οι τοπικές αρχές είναι αρμόδιες για την αστυνομική και την πυροσβεστική δύναμη, τον πολιτισμό και τον αθλητισμό, που αποτελούν τυπικές αρμοδιότητες της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (3% - 8%) και τέλος την περιβαλλοντική προστασία που καλύπτει δαπάνες που αφορούν τη διαχείριση των πράσινων χώρων, την επεξεργασία των οικιακών απορριμμάτων, την πρόληψη της ατμοσφαιρικής ρύπανσης κ.λπ..

2.2. Οι Διοικητικές υπηρεσίες και το προσωπικό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οι τοπικές αρχές σε κάθε χώρα, εκτός από τους αιρετούς εκπροσώπους τους, διαθέτουν μια σειρά από διοικητικές υπηρεσίες και προσωπικού που διευκολύνουν την καλύτερη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες τους. Οι διοικητικοί και ανθρωπίνοι πόροι διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από χώρα σε χώρα. Ωστόσο, η δημοκρατική μετάβαση, η διαδικασία αποκέντρωσης, τα κριτήρια προσβασιμότητας και η ανάγκη προσαρμογής στις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης συντέλεσαν στη σταδιακή ενίσχυση της τοπικής διοικητικής ικανότητας και στη δημιουργία μιας δημόσιας διοίκησης η οποία τείνει να είναι πλέον καλύτερα οργανωμένη, αρτιότερα στελεχωμένη, ουδέτερη, δίκαιη και πιο ικανή. Η υιοθέτηση νόμων και μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, σχετικά με τη διοικητική οργάνωση και τη δημόσια διοίκηση, οδήγησε στην επίσπευση των διαδικασιών εκμοντερνισμού των διοικητικών δομών, μολοντί σημαντικές ανισότητες εξακολουθούν να υφίσταται – ανάλογα με το μέγεθος, την οικονομική κατάσταση και την κυβερνητική βαθμίδα κάθε τοπικής αρχής- ακόμη και μέσα στα όρια της ίδιας της χώρας.

Κατά κανόνα, οι τοπικές αρχές αποτελούν το μεγαλύτερο, σε τοπικό επίπεδο, εργοδότη. Επιπλέον, η διαδικασία αποκέντρωσης με τις μεταφερόμενες προς τις τοπικές αρχές αρμοδιότητες συνοδεύεται σε μεγάλο βαθμό από τη μεταφορά εργαζομένων, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των αρμοδιοτήτων αυτών. Όπως αποδεικνύεται και από τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο πλαίσιο της Ε.Ε., περισσότεροι από έναν στους δέκα (15%) Ευρωπαίους εργαζόμενους απασχολούνται στο

δημόσιο τομέα, ποσοστό που αντιστοιχεί σε 26 εκ. ανθρώπους στις χώρες της Ε.Ε.-15. Μέσα στον τομέα αυτόν, σχεδόν 11 εκ. εργαζόμενοι απασχολούνται από κάποια τοπική αρχή, ένας αριθμός που αντιστοιχεί στο 41% των θέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα. Το ποσό αντικατοπτρίζει τη σημασία που έχουν οι τοπικές αρχές στην ανάπτυξη της τοπικής κοινωνίας, καθώς και το ρόλο τους στην προώθηση των τοπικών συμφερόντων. Ταυτόχρονα όμως η εξέλιξη αυτή δημιουργεί μια σειρά από προβλήματα, με σημαντικότερο ίσως εκείνο της μισθοδοσίας των συγκεκριμένων εργαζομένων.

Όλες οι πληροφορίες και τα δεδομένα που γίνονται αναφορά στην παρούσα ενότητα αντλούνται από μελέτες της Dexia για τους εργαζόμενους στην Τοπική Αυτοδιοίκηση μέσα στην Ε.Ε.. (Ρ. Γκέκας, Κ.Μητσου, 2011)

2.2.1. Η κατανομή των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

Στο σύνολό τους, οι τοπικοί φορείς απασχολούν πάνω από 18 εκ. άτομα, αριθμός που αντιστοιχεί στο 56% όλων των απασχολούμενων στο δημόσιο τομέα και περίπου στο 16% της συνολικής εργατικής δύναμης μέσα στην Ε.Ε.. Οι ομοσπονδιακές χώρες, όπως και οι περισσότερο αποκεντρωμένες χώρες, κατέχουν τη μερίδα του λέοντος, όσον αφορά τον αριθμό των απασχολούμενων.

Πίνακας 2-2 Κατανομή των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

Χώρα	Κεντρικό Κράτος (σε %)	Ομοσπονδιακά Κράτη (σε %)	Τοπική Αυτοδιοίκηση (σε %)
Γερμανία	12	53	35
Βέλγιο	29	39	32
Αυστρία	40	44	16
Μ.Ο. Ομοσπονδιακών Κρατών	18	49	33
Σουηδία	17		83
Δανία	21		79
Ισπανία	23		77

Φιλανδία	23		77
Ουγγαρία	35		65
Εσθονία	39		61
Λετονία	40		60
Πολωνία	41		59
Τσεχία	43		57
Ηνωμένο Βασίλειο	44		56
Σλοβακία	53		47
Ιταλία	58		42
Ρουμανία	60		40
Λουξεμβούργο	66		34
Γαλλία	70		30
Πορτογαλία	74		26
Ολλανδία	74		26
Ελλάδα	83		17
Σλοβενία	85		15
Ιρλανδία	87		13
Βουλγαρία	89		11
Κύπρος	92		8
Μ.Ο. Κρατών	50		50
Μ.Ο. Ε.Ε.	44	9	47

Η κατανομή ανάμεσα στις δημόσιες υπηρεσίες του κεντρικού κράτους και τις αντίστοιχες των τοπικών αρχών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει η Τ.Α. σε κάθε χώρα. Για παράδειγμα, το προσωπικό για τη δημόσια υγεία, που αντιστοιχεί στο 20% περίπου του προσωπικού του δημοσίου τομέα στην Γαλλία και στην Ιταλία ανήκει στις δημόσιες υπηρεσίες του κεντρικού κράτους στη Γαλλία ενώ στην Ιταλία, στον τοπικό και περιφερειακό τομέα. Η ίδια πολυμορφία στην οργάνωση εντοπίζεται επίσης στον τομέα της εκπαίδευσης, σε πολλά από τα κράτη – μέλη της Ε.Ε..

2.2.2. Οι εργαζόμενοι της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Συγκρίνοντας τους εργαζόμενους της Τ.Α. με του Δημοσίου Τομέα

Κατά μέσο όρο, οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα ελαττώθηκαν σημαντικά, κυρίως λόγω της ιδιωτικοποίησης των επιχειρήσεων του δημοσίου σε ορισμένα κράτη- μέλη της Ε.Ε. αλλά και λόγω του περιορισμού του δημοσίου τομέα. Ο περιορισμός των θέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα δεν επηρέασε το σύνολο των ευρωπαϊκών χωρών με τον ίδιο τρόπο. Η δημόσια απασχόληση μειώθηκε ως επακόλουθο ανακοινώσεων σχετικών με τη μείωση του προσωπικού σε πολλές χώρες, ανάμεσα στις οποίες η Σουηδία, (-3,2% ανά χρόνο), το Η.Β. (-0,9% ανά χρόνο) και η Γερμανία (-2% ανά χρόνο). Η απόφαση ελέγχου των δημοσίων δαπανών στην Σουηδία και η εφαρμογή μιας αναδιανομικής πολιτικής, μέσω «συμφωνίας για εγγυήσεις στην απασχόληση», επέτρεψαν στην Σουηδική Κυβέρνηση να μειώσει κατά περίπου 10% τους κυβερνητικούς υπαλλήλους, στο διάστημα των τελευταίων 10 ετών.

Αντίστοιχα στο Η.Β. , η περικοπή των θέσεων εργασίας στο δημόσιο τομέα ξεκίνησε από τη δεκαετία του 1980, ύστερα από «προτροπή» της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και της πεποίθησης της Συντηρητικής Κυβέρνησης ότι οι πολιτικές διαχείρισης της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα είναι πιο αποτελεσματικές από οποιαδήποτε ρύθμιση του δημοσίου τομέα.

Τέλος στην Γερμανία, οι οικονομικές δυσκολίες σε συνδυασμό με την ενσωμάτωση του διοικητικού προσωπικού από την Ανατολική Γερμανία, οδήγησαν σε σημαντικές περικοπές θέσεων στον εργασιακό τομέα. Ωστόσο, την ίδια στιγμή άλλα κράτη-μέλη αναφέρουν αύξηση του εργατικού δυναμικού, όπως συμβαίνει στην περίπτωση της Πορτογαλίας (+2,9% ανά χρόνο) και της Δανίας (+2,3% ανά χρόνο).

Συγκριτικά, ο αριθμός των εργαζομένων της Τ.Α. παραμένει σχετικά σταθερός (-0,2% ανά χρόνο). Η ισορροπία αυτή είναι αποτέλεσμα δύο αντιτιθέμενων τάσεων, από τη μια η πολιτική απόφαση περικοπής του εργατικού δυναμικού (πολιτική που συμμερίζεται η μεγάλη πλειοψηφία των ευρωπαϊκών κυβερνήσεων) και από την άλλη η επιβεβαίωση της τοπικής εξουσίας, πολύ συχνά, οδηγεί στην αύξηση των προσλήψεων, καθώς η μεταφορά αρμοδιοτήτων συνοδεύεται συνήθως από τη μεταφορά προσωπικού.

Η διαδικασία της αποκέντρωσης, συνοδεύτηκε από την αύξηση των αριθμών των υπαλλήλων της Τ.Α. , όπως συνέβη στην Ισπανία (+3,1% ανά χρόνο) και στην Γαλλία (+1,2% ανά χρόνο). Στην Ιταλία, ένα από τα πρώτα αποτελέσματα του «διοικητικού φεντεραλισμού» ήταν η μεταφορά 23.000 θέσεων εργασίας από το κεντρικό κράτος στις επαρχίες, στις περιφέρειες και στις κοινότητες. Η μετατροπή του Βελγίου σε ομόσπονδο κράτος συνοδεύτηκε από τη μείωση των κρατικών υπαλλήλων προς όφελος όχι του ομόσπονδου Κράτους, αλλά των περιφερειακών κυβερνήσεων, π.χ. των επαρχιών και των κοινοτήτων.

Ο ρόλος των υπαλλήλων της Τ.Α. στο Δημόσιο Τομέα

Μια μελέτη του αντιπροσωπευτικού ρόλου των κρατικών υπαλλήλων και των υπολοίπων περιφερειακών κυβερνήσεων αποκαλύπτει τόσο το βαθμό αποκέντρωσης που έχει επιτύχει το κάθε κράτος-μέλος, όσο και τις αντίστοιχες αρμοδιότητες κάθε κυβερνητικής βαθμίδας. Συγκεκριμένα :

- Σε μια πρώτη ομάδα που αποτελείται από την Γαλλία, την Ελλάδα, την Ιρλανδία, το Λουξεμβούργο, την Ολλανδία και την Πορτογαλία, το κεντρικό κράτος παραμένει ο βασικός εργοδότης του δημοσίου τομέα. Ο αριθμός των εργαζομένων στην Τ.Α. αντιπροσωπεύει λιγότερο από το 1/3 του εργατικού δυναμικού του συνολικού δημόσιου τομέα.
- Η Γερμανία, η Αυστρία και το Βέλγιο σχηματίζουν μια δεύτερη ομάδα, ομοσπονδιακών κρατών. Ο αριθμός των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα σε τοπικό επίπεδο και στο επίπεδο των ομόσπονδων κρατιδίων είναι μεγαλύτερος από αυτόν των ομοσπονδιακών κρατών.
- Η Ιταλία και η Ισπανία εφαρμόζουν μια ενεργό πολιτική «περιφερειοποίησης» τόσο για πολιτικούς, όσο και για πολιτιστικούς λόγους. Η πολιτική αυτή εμπλέκει τη μεταφορά των αρμοδιοτήτων και προσωπικού στο «περιφερειακό» επίπεδο, κάτι που εξηγεί το υψηλό ποσοστό των εργαζομένων σε τοπικό και περιφερειακό επίπεδο (62% για τις αυτόνομες κοινότητες της Ισπανίας και 44% για τις Ιταλικές περιφέρειες, επαρχίες και κοινότητες).
- Στην Σουηδία, στην Δανία και στην Φιλανδία, η υπεροχή του τοπικού τομέα, όσον αφορά τους εργαζόμενούς του, αποτελεί μέτρο των αρμοδιοτήτων που μεταφέρθηκαν στις περιφερειακές κυβερνήσεις. Περισσότεροι από τα ¾ των εργαζομένων του δημοσίου τομέα απασχολούνται σε κάποιο φορέα της Τ.Α. (84% στην Σουηδία, 78% στην Δανία και 76% στην Φιλανδία).

Πίνακας 2-3 Κατανομή των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα κατά διοικητική βαθμίδα

Χώρα	Κεντρικό Κράτος	Ομοσπονδιακά Κράτη	Τοπική Αυτοδιοίκηση
Αυστρία	42%	42%	16%
Βέλγιο	23%	43%	34%
Γερμανία	11%	52%	37%
Δανία	22%		78%
Φιλανδία	24%		76%

Γαλλία	70%		30%
Ελλάδα	83%		17%
Ισπανία	38%		62%
Ιρλανδία	88%		12%
Ιταλία	56%		44%
Λουξεμβούργο	88%		12%
Ολλανδία	74%		26%
Πορτογαλία	83%		17%
Σουηδία	16%		84%
Ηνωμένο Βασίλειο	60%		40%

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, που εξηγεί τις αλλαγές στο ρυθμό των εργαζομένων από βαθμίδα σε βαθμίδα, είναι ο τρόπος με τον οποίο υπολογίζονται οι εκπαιδευτικοί και οι απασχολούμενοι στις υπηρεσίες περίθαλψης. Το γεγονός ότι οι εκπαιδευτικοί θεωρείται ότι ανήκουν στο τοπικό επίπεδο έχει άμεσες επιπτώσεις στον τρόπο κατανομής των απασχολούμενων στο δημόσιο τομέα. Στην Ισπανία, για παράδειγμα, αν η μεταφορά αρμοδιοτήτων από το κεντρικό κράτος στις αυτόνομες κοινότητες συνεχιστεί με τον ίδιο ρυθμό, στον τομέα της εκπαίδευσης, πολύ σύντομα ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτές θα ξεπεράσει το προσωπικό της κεντρικής κυβέρνησης. Αντίστοιχη είναι η κατάσταση και για τους απασχολούμενους στις υπηρεσίες περίθαλψης, που συνήθως διέπεται από ιδιαίτερο καθεστώς. Στη Γαλλία, όπως επίσης στην Ισλανδία, οι εργαζόμενοι στα δημόσια νοσοκομεία θεωρούνται ειδικής κατηγορίας δημόσιοι υπάλληλοι. Συνεπώς, η κατανομή των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τα διάφορα κυβερνητικά επίπεδα θα πρέπει να ερμηνεύεται και να προσεγγίζεται με ιδιαίτερη προσοχή.

Η κατανομή του προσωπικού της Τ.Α. ανά σχέση εργασίας

Όπως συμβαίνει στην περίπτωση του κεντρικού κράτους, έτσι και οι οργανωτικές αρχές της Τ.Α. βασίζονται σε δύο πολύ γνωστά θεωρητικά μοντέλα που διακρίνονται στο «δημόσιο υπάλληλο καριέρας» και στο «με σύμβαση απασχολούμενο» .

Η πρώτη κατηγορία αφορά την ύπαρξη ενός σώματος δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο αποτελεί θεσμοθετημένο προσωπικό και απολαμβάνει ένα συγκεκριμένο νομικό καθεστώς δημοσίου δικαίου, στηριζόμενο σε έναν αριθμό νομικών κανόνων. Οι κανόνες αυτοί διαχωρίζουν ξεκάθαρα τις εργασιακές τους συνθήκες από εκείνες των υπόλοιπων εργαζομένων, οι οποίοι

υπόκεινται στο κοινό εργατικό δίκαιο. Οι δημόσιες υπηρεσίες διακρίνονται σε ιεραρχικές θέσεις, οι οποίες ονομάζονται βαθμοί. Στα μέλη του προσωπικού, που προσλαμβάνονται μέσω ενός δημόσιου διαγωνισμού, αποδίδεται εξ αρχής ένας τέτοιος βαθμός χωρίς αντίθετα να τους ανατίθεται μια συγκεκριμένη εργασία. Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται βάσει μιας μονομερούς πράξης, η οποία και έχει διαμορφωθεί από την Κεντρική Διοίκηση. Οι εργασιακές τους συνθήκες συνδέονται με μια σειρά από εγγυήσεις, σχετικά με την αποζημίωση και τη σταδιοδρομία τους, είναι συνταγματικά κατοχυρωμένες και τους εξασφαλίζουν εργασιακή ασφάλεια.

Στο δεύτερο μοντέλο, το προσωπικό υπόκειται σε ένα κοινό δίκαιο συμβάσεων που τους καθιστά υποκείμενα του κοινού εργασιακού δικαίου. Οι εργασιακές τους συνθήκες, ωστόσο, καθορίζονται μέσα από το συμβόλαιο εργασίας που έχουν. Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται η τάση να συνδυάζονται τα δύο αυτά εργασιακά μοντέλα, με τον τύπο της εργασίας με σύμβαση να κερδίζει και περισσότερο έδαφος.

2.3. Αρμοδιότητες και Οργανογράμματα Δήμων Ευρωπαϊκών Χωρών

2.3.1. Η περίπτωση της Αγγλίας

Αρμοδιότητες, δομή και πληθυσμός

Υπάρχουν δύο επίπεδα τοπικής αυτοδιοίκησης: 1) συμβούλια κομητείας (county councils) και 2) συμβούλια περιφερειών, δήμων ή πόλεων (district, borough or city councils). Σε ορισμένες περιοχές της χώρας, όπως του Λονδίνου, υπάρχει μόνο μία (ενιαία) βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης που παρέχει όλες τις τοπικές υπηρεσίες και περιλαμβάνει: α) περιοχές με ενιαίες αρχές, β) συνοικίες (Δήμοι) του Λονδίνου, γ) μητροπολιτικές συνοικίες.

Τα επαρχιακά συμβούλια (county councils) είναι υπεύθυνα για όλη την επαρχία στα θέματα της εκπαίδευσης, των μεταφορών, του σχεδιασμού, πυροσβεστικής και πολιτικής προστασίας, κοινωνικής προστασίας, βιβλιοθηκών, διαχείριση απορριμμάτων, εμπορικών προτύπων/εμπορικές αρχές.

Τα district, borough or city councils καλύπτουν μικρότερη περιοχή από τα county councils και συνήθως είναι υπεύθυνα για τις υπηρεσίες στα θέματα της συλλογής απορριμμάτων, ανακύκλωσης, είσπραξη εσόδων, κοινωνικής στέγασης και της εφαρμογής σχεδιασμού.

Σε ορισμένες περιοχές της χώρας, μια βαθμίδα τοπικής αυτοδιοίκησης παρέχει όλες τις τοπικές υπηρεσίες που αναφέρονται παραπάνω. Για παράδειγμα, στο Λονδίνο και στις μητροπολιτικές περιοχές του, υπηρεσίες όπως η πυροσβεστική, η αστυνομία και οι δημόσιες συγκοινωνίες, παρέχονται ενιαία μέσω «κοινών αρχών» 'joint authorities' (στο Λονδίνο από την Αρχή του Μεγάλου Λονδίνου). Κάθε σύμβουλος που εκλέγεται αντιπροσωπεύει μια περιοχή (ward) και για τέσσερα χρόνια συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων εκ μέρους των κατοίκων της

σχετικά με τις τοπικές υπηρεσίες και την επίτευξη συμφωνίας σχετικά με τους προϋπολογισμούς και τις φορολογικές επιβαρύνσεις του συμβουλίου.

Τα parish, community and town councils λειτουργούν κάτω από τα district, borough or city councils (σε κάποιες περιπτώσεις, ως ενιαίες αρχές), εκλέγονται και βοηθούν στη λύση τοπικών ζητημάτων για τη κατανομή παροχών, το ωράριο λειτουργίας (public clock), τις στάσεις των λεωφορείων, το κοινοτικό κατάστημα, το χώρο και τον αντίστοιχο εξοπλισμό αθλητικών χώρων και παιδικών χαρών, τις επιχορηγήσεις για την υποστήριξη τοπικών οργανώσεων και γενικά παρέχουν συμβουλές σχετικά με τον σχεδιασμό της γειτονιάς. Έχουν επίσης την αρμοδιότητα να εκδίδουν πρόστιμα για θέματα παράνομης ρίψης σκουπιδιών, γκράφιτι, ρίψη διαφημιστικών φυλλαδίων καθώς και για αδικήματα σχετικά με την προστασία των ζώων. (<https://www.gov.uk/understand-how-your-council-works>)

Ο πληθυσμός στο Λονδίνο, σύμφωνα με την τελευταία απογραφή (Office of National Statistics, 2011) τον καθιστά το μεγαλύτερο σε πληθυσμό Δήμο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η πληθυσμιακή πυκνότητά του (κάτοικοι ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο) είναι πάνω από δέκα φορές σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη περιοχή του Ηνωμένου Βασιλείου.

Το συνολικό οικιστικό σύμπλεγμα του Λονδίνου δεν αναπτύχθηκε αυτόνομα, αλλά είναι αποτέλεσμα συνένωσης διαφόρων οικιστικών οντοτήτων στη διάρκεια του χρόνου. Το Μείζον Λονδίνο περιλαμβάνει 33 περιφέρειες, οι οποίες αποτελούν δήμους που συνενώθηκαν το 2000, διατηρώντας αυτοδιοικητικά χαρακτηριστικά, ώστε να συσταθεί ο ευρύτερος αυτός φορέας αυτοδιοίκησης. Ο ιστορικός πυρήνας της πόλης, το Λόντον Σίτι, κατέχει ιδιαίτερη θέση στο διοικητικό καθεστώς του Μείζονος Λονδίνου ενώ είναι ένα από τα μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά κέντρα του κόσμου. Το Μείζον Λονδίνο θεωρείται ως μία πόλη με την έννοια του Δήμου. Ο όρος "Λονδίνο" (London) αναφέρεται συνήθως στο Μείζον Λονδίνο ή στο αστικό κέντρο, αλλά όχι τόσο συχνά στο αρχαίο και περιορισμένο σε έκταση, Σίτι του Λονδίνου.

Οργάνωση ανθρώπινου δυναμικού και απασχόληση

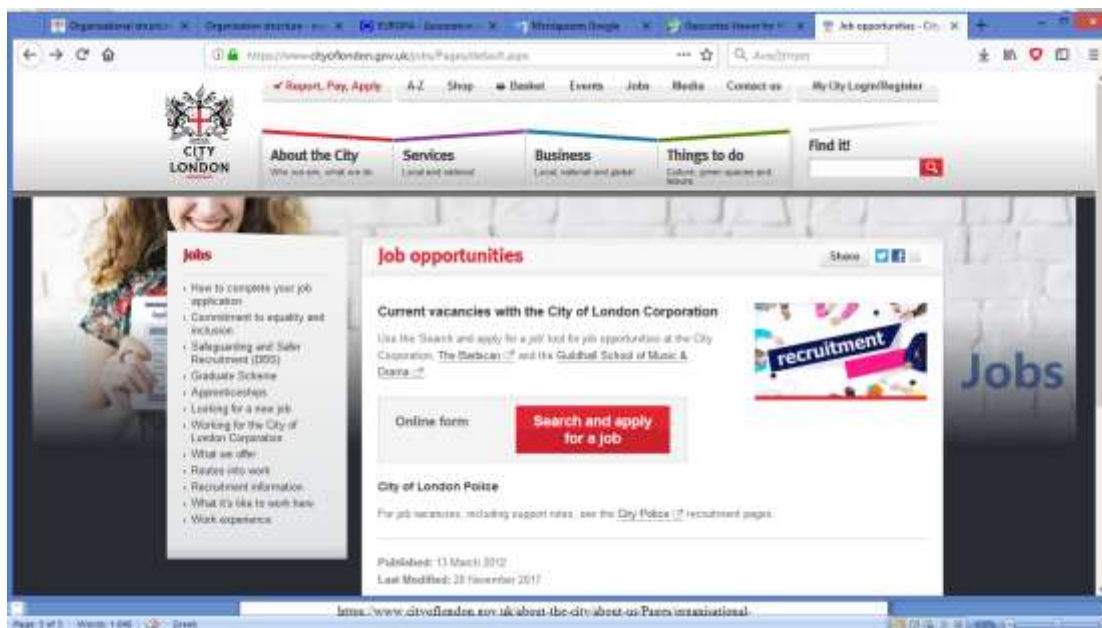
Ο Δήμος του Λονδίνου (City of London) απασχολεί περίπου 3.410 υπαλλήλους εκ των οποίων οι 16 είναι ανώτερα διευθυντικά στελέχη, ενώ δεν συμπεριλαμβάνονται όσοι απασχολούνται στην αστυνόμευση και στην εκπαίδευση. Όλες οι δαπάνες όπως και της μισθοδοσίας καλύπτονται από τρία χρηματοδοτικά ταμεία ανάλογα με την ιδιαίτερη φύση της υπηρεσίας τα οποία είναι: Το Δημοτικό Ταμείο (City Fund), ένα δημόσιο ταμείο που εισπράττει τα έσοδα από τη φορολογία και από την κεντρική κυβέρνηση της χώρας, ενώ δημιουργώντας έσοδα από τόκους και ενοίκια, χρηματοδοτεί τις δαπάνες για την ασφάλεια και υγιεινή των κατοίκων και του λιμανιού της πόλης. Λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών - του ιδιαίτερα χαμηλού αριθμού μόνιμων κατοίκων και του υψηλού ημερήσιου πληθυσμού - ο Δήμος του Λονδίνου επιτρέπεται να καθορίσει διαφορετικό ποσοστό, υπό ορισμένους περιορισμούς, σε υψηλότερο ή χαμηλότερο επίπεδο από το εθνικό ποσοστό που καθορίζεται από την κεντρική κυβέρνηση για την υπόλοιπη χώρα σχετικά με την κατάθεση εισπραχθέντων εσόδων στην εθνική δεξαμενή για να αναδιανεμηθεί στις τοπικές αρχές σε ολόκληρη τη χώρα από την κεντρική κυβέρνηση. Το Ταμείο της Πόλης (City's Cash), ένα ιστορικό ταμείο, υπάρχει τους τελευταίους οκτώ αιώνες, που τα έσοδά του προέρχονται από περιουσιακά στοιχεία και επενδύσεις και χρησιμοποιούνται πλέον για τη χρηματοδότηση δραστηριοτήτων κυρίως προς όφελος του Λονδίνου στο σύνολό του, αλλά και σε εθνικό επίπεδο. Η διαχείριση και διατήρηση περισσότερων από 10.000

στρεμμάτων ανοιχτού χώρου, όλες οι δραστηριότητες του Δήμαρχου, Smithfield, Billingsgate και Leadenhall, τρία από τα υψηλότερα ανεξάρτητα σχολεία της χώρας και η Guildhall School of Music and Drama - όλα αυτά πληρώνονται από αυτό, χωρίς κόστος για το κοινό. Τέλος, το Bridge House Estates Fund, ένα ιστορικό φιλανθρωπικό ταμείο που είναι ο αποκλειστικός διαχειριστής των γεφυρών της πόλης, συγκεκριμένα κατασκεύασε και σήμερα διατηρεί πέντε από τις γέφυρες ιστορικής σημασίας που διασχίζουν τον Τάμεση στην πόλη του Λονδίνου (London Bridge, Blackfriars Bridge, Southwark Bridge, Tower Bridge and the Millennium Footbridge).

Η γενική κλίμακα μισθοδοσίας αλλά και οι αποδοχές των ανώτερων διοικητικών στελεχών περιλαμβάνονται στην Ετήσια Πολιτική Αμοιβών στην οποία η Διοίκηση του Δήμου έχει δεσμευτεί ότι σε κάθε περίπτωση η αμοιβή του προσωπικού είναι ίση ή πάνω από την κατώτερη αμοιβή διαβίωσης στο Λονδίνο, στοιχείο που παρουσιάζει με έμφαση στην ιστοσελίδα της και συγκεκριμένα στην ενότητα για την προσέλκυση προσωπικού.

Ως προς τις συντάξεις, το σύνολο του προσωπικού είναι επιλέξιμο στο Τοπικό Σχέδιο Σύνταξης (Local Government Pension Scheme, LGPS) και συνεισφέρει μεταξύ του 5,5% και του 12,5% του μισθού του στο Σχέδιο. Οι συνταξιοδοτικές παροχές που καταβάλλονται κατά τη συνταξιοδότηση βασίζονται στο χρόνο υπηρεσίας και στον μισθό. Η συνεισφορά του εργοδότη στο ταμείο συντάξεων για όλα τα συνεισφέροντα μέλη του προσωπικού είναι σήμερα 17,5%. Οι κανόνες που διέπουν το συνταξιοδοτικό σύστημα περιλαμβάνονται στους κανονισμούς του Κοινοβουλίου.

Στην ιστοσελίδα του Δήμου (Εικόνα 2-2) περιέχεται πλήθος πληροφοριών σχετικά με τις υπηρεσίες που προσφέρονται για τον κάτοικο του Λονδίνου, με στατιστικά δημογραφικά και οικονομικά στοιχεία για κάθε ενδιαφερόμενο και επενδυτή όπως και ειδική πλατφόρμα για ευκαιρίες απασχόλησης στο Δήμο με τις θέσεις εργασίας που επιθυμεί να καλύψει αλλά και τις προσφερόμενες παροχές (πχ ειδικές τιμές για γυμναστήριο, δανεικό ποδήλατο πόλης, ελεύθερη είσοδο σε εκθέσεις, κ.λπ.).



Εικόνα 2-2 City of London (προσέλκυση προσωπικού)

(<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/about-us/Pages/pay-policy-statement.aspx>)

Η οργανωτική δομή του Δήμου όπως αποτυπώνεται στους σχετικούς πίνακες (Παράρτημα Α) περιλαμβάνει το πλήθος και το είδος των προβλεπόμενων θέσεων εργασίας ανά αντικείμενο, τομέα, Τμήμα ή Διεύθυνση. Επίσης, είναι δημοσιευμένα τα ονόματα των υπευθύνων ανά τομέα και η θέση που κατέχουν. Για παράδειγμα, στον τομέα της καθαριότητας, προβλέπονται: 17 θέσεις καθαριστών 18,5 ωρών, 4 θέσεις καθαριστών 35 ωρών, 8 θέσεις καθαριστών 37 ωρών, 2 θέσεις εποπτών καθαρισμού και 1 θέση προϊσταμένου καθαριότητας την οποία έχει ο Ian Griffith. (<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/about-us/Documents/organisation-structure.pdf>) (Παράρτημα Α). Να επισημανθεί ότι στην κορυφή της ιεραρχικής πυραμίδας προβλέπονται οι θέσεις του CEO (Chief Executive Officer) και CFO (Chief Finance Officer).

Πέρα από το Οργανόγραμμα του Δήμου, έχει καταρτιστεί και Κανονισμός για τις Πολιτικές και τις Διαδικασίες αλλά και Εγχειρίδιο εφαρμογής της πολιτικής από τους εργαζόμενους με κανόνες υγιεινής και ασφάλειας καθώς και ειδικές πολιτικές και διαδικασίες για τη λήψη αποφάσεων και την αντιμετώπιση κινδύνων και επιπτώσεων σε τοπικό ή κεντρικό επίπεδο διακυβέρνησης. Εκεί περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια ποιος παίρνει την απόφαση, ποια αρμοδιότητα ή υπευθυνότητα έχει η κάθε θέση εργασίας, τα όρια δικαιοδοσίας του υπεύθυνου ανάλογα το βαθμό του στην πυραμίδα διοίκησης. Για παράδειγμα, οι Διευθυντές εξουσιοδοτούνται να εγκρίνουν αποζημιώσεις έως £5.000 για θέσεις εργασίας έως ενός συγκεκριμένου βαθμού και κάτω στην ιεραρχική δομή, μετά από έγκριση του Συμβουλίου Προσλήψεων (Market Forces Supplement Board) ως μέλος του Συμβουλίου αυτού (θέση που περιοδικά θα τους διορίσει ο "Υπάλληλος της Πόλης" - "Town Clerk" δηλαδή ο CEO). Για πάνω από £5.000 απαιτείται και έγκριση από την Ιδρυτική Επιτροπή (Establishment Committee). (<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/how-we-make-decisions/Documents/scheme-of-delegations-to-officers.pdf>)

Το Μείζον Λονδίνο τελεί υπό τη στρατηγική της τοπικής αυτοδιοίκησης της Αρχής του Μείζονος Λονδίνου (Greater London Authority - GLA), η οποία αποτελείται από ένα εκλεγμένο συμβούλιο, το Συμβούλιο του Λονδίνου, και ένα εκτελεστικό «διοικητή», το Δήμαρχο του Λονδίνου. Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα οικονομικά στοιχεία έτους 2014, 298 εκ των υπαλλήλων της GLA, των οποίων η αμοιβή ήταν μεγαλύτερη από £50.000, οι περισσότεροι έως £60.000 και £174,499 ο υψηλότερος, ενώ η αμοιβή του Δημάρχου ανερχόταν σε £145,350. (<https://www.london.gov.uk/about-us/governance-and-spending/spending-money-wisely/salaries-expenses-benefits-and-workfor-0>) Σύμφωνα με την ετήσια μελέτη του για το χρονικό διάστημα από 1 Απριλίου 2016 έως 31 Μαρτίου 2017 το 54% των αμοιβών του προσωπικού ήταν μεταξύ £30,000 – £50,000, 13% πάνω από £60,000 και το 3% πάνω από £100,000. Οι υπάλληλοι που κερδίζουν λιγότερα από £ 20.000 είναι όλοι οι μαθητευόμενοι ή οι ασκούμενοι που κερδίζουν τη ζωή του Λονδίνου. (https://www.london.gov.uk/sites/default/files/1_april_2016_to_31_march_2017.pdf)

Ο μέσος μισθός ήταν £47.749 στις 31 Μαρτίου 2017 σύμφωνα με την ισχύουσα κλίμακα. (https://www.london.gov.uk/sites/default/files/gla_payscale_effective_april_2017.pdf) Στο Παράρτημα Α, παρουσιάζεται η οργανωτική δομή Διεύθυνσης του Μείζονος Λονδίνου με την κωδικοποίηση της θέσης εργασίας και τη μισθολογική κλίμακα που εντάσσεται.

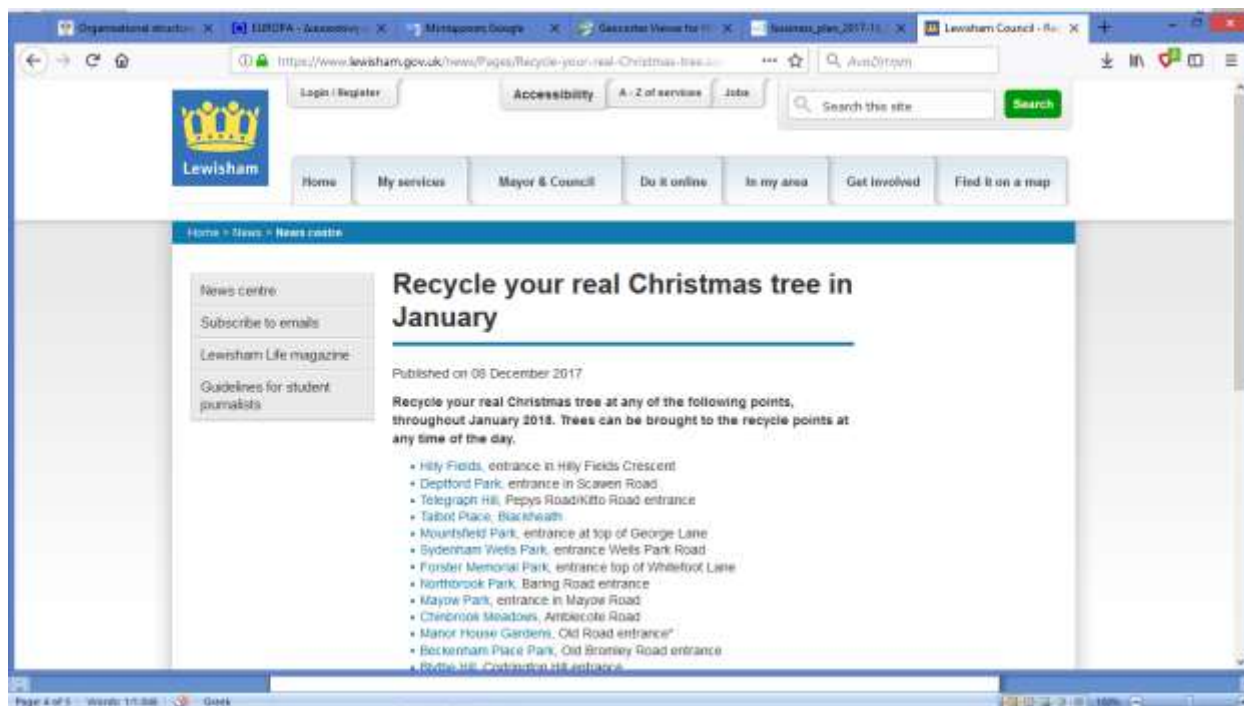
Επίσης, πραγματοποιούνται ειδικές μελέτες για την ισότητα των δύο φύλων και της ίσης αμοιβής μεταξύ των εθνικοτήτων. Το 46% των νέων θέσεων καλύφθηκε από το υπάρχον προσωπικό ως δημιουργία ευκαιρίας και ανέλιξης. Το Δεκέμβριο 2016 πραγματοποιήθηκε νέα διαδικασία πρόσληψης, η «χωρίς όνομα» συμμετοχή, δηλαδή στις αιτήσεις δεν αναγράφεται το όνομα του υποψηφίου για μεγαλύτερη αμεροληψία. Το καλοκαίρι του 2018 αναμένονται τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας αν έχει θετικό αντίκτυπο στην ισότητα των δύο φύλων και των διάφορων εθνικοτήτων.

Η αρχή Μείζονος Λονδίνου (Greater London Authority, (GLA), με βάση την οποία η τοπική αυτοδιοίκηση ασκείται, αποτελείται από 33 μικρότερες αρχές (Χάρτης στην Εικόνα 2-3). Οι 33 τοπικές αρχές είναι τα συμβούλια των 32 διοικητικών περιφερειών (boroughs) του Λονδίνου και ο Οργανισμός της Πόλης του Λονδίνου (City of London Corporation).



Εικόνα 2-3: Μείζων Περιοχή του Λονδίνου

Η Μείζων Περιοχή του Λονδίνου (*Greater London*) είναι η υψηλότερη διοικητική υποδιαίρεση που καλύπτει την περιοχή της βρετανικής πρωτεύουσας και αποτελείται από την Πόλη του Λονδίνου (με αριθμό 1 στον παραπάνω Χάρτη) και 32 προάστια (*boroughs*) όπου μεταξύ αυτών είναι το Merton (με αριθμό 17) και το Lewisham (με αριθμό 22). Οι προαστιακοί αυτοί δήμοι καταρτίζουν το δικό τους επιχειρηματικό σχέδιο δράσης σύμφωνα με τις αρμοδιότητες που έχει θεσπιστεί να εκτελούν. Το Merton βρίσκεται νοτιοδυτικά από το κέντρο του Λονδίνου και για το 2016 η κατώτερη αμοιβή διαβίωσης ανήλθε σε £7.20 την ώρα για εργαζόμενους 25 ετών και άνω. (https://www2.merton.gov.uk/business_plan_2017-18_final_web_version_.pdf). Στις ιστοσελίδες τους παρέχονται χρήσιμες, επίκαιρες και αναλυτικές πληροφορίες για τις παρεχόμενες υπηρεσίες στους κατοίκους, σύμφωνα με το επίπεδο ευθύνης που είναι αρμόδιοι, για παράδειγμα τη συλλογή ογκωδών απορριμμάτων στο προαστιακό Δήμο του Lewisham. (<https://www.lewisham.gov.uk/news/Pages/Recycle-your-real-Christmas-tree.aspx>) (Εικόνα 2-4)



Εικόνα 2-4 Borough of Lewisham (Οδηγίες συλλογής ογκωδών απορριμμάτων)

2.3.2. Η περίπτωση της Αυστρίας

Το ομοσπονδιακό κράτος (γερμ. Bund) της Αυστρίας είναι υπεύθυνο για βασικές αρμοδιότητες όπως η ομοσπονδιακή νομοθεσία, οι εξωτερικές και αμυντικές πολιτικές, όπως για παράδειγμα δικαστήρια γενικής δικαιοδοσίας. Τα ομοσπονδιακά κρατίδια διαθέτουν επίσης νομοθετικές και εκτελεστικές εξουσίες. Οι δήμοι είναι οι μικρότερες μονάδες της κρατικής οργάνωσης και ως εκ τούτου δεν έχουν νομοθετικές εξουσίες. Ωστόσο, έχουν το δικαίωμα να εκδίδουν γενικούς κανονισμούς (διατάγματα) ενώ εκτελούν πολλά από τα διοικητικά καθήκοντα του ομοσπονδιακού κράτους. Είναι ανεξάρτητα διοικητικά όργανα, δηλαδή η σφαίρα αρμοδιοτήτων τους ορίζεται και προστατεύεται από το ομοσπονδιακό σύνταγμα. Δεν υπόκεινται σε οδηγίες από άλλες αρχές ή θεσμούς στον τομέα αυτό, παρά το γεγονός ότι υπόκεινται σε ομοσπονδιακή εποπτεία.

Οι ομοσπονδιακές αρχές, οι εννέα ομοσπονδιακές επαρχίες και οι δήμοι αναφέρονται ως τοπικές ή περιφερειακές αρχές. Οι τοπικές και περιφερειακές αρχές είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που απευθύνονται σε όλους εκείνους τους κατοίκους που έχουν σχέση με τη γεωγραφική περιοχή της συγκεκριμένης αρχής (π.χ. από τον τόπο κατοικίας ή τη φυσική παρουσία τους στην περιοχή).

Οι περιφερειακές αρχές έχουν συγκροτήσει ορισμένα όργανα για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους είτε είναι αιρετά είτε (όπως τα δημοτικά συμβούλια και οι διοικητικές διευθύνσεις) αποτελούνται από αιρετούς (π.χ. εκλεγμένους πολιτικούς εκπροσώπους) και από διορισμένους ή επί θητεία (ή σύμβαση) υπαλλήλους.

Οι φορείς αυτοί που εκπροσωπούν τις τοπικές και περιφερειακές αρχές καλούνται φορείς γενικής εκπροσώπησης (γερμ. Allgemeine Vertretungskörper). Τέτοια όργανα είναι η Εθνοσυνέλευση, τα επαρχιακά κοινοβούλια, τα δημοτικά συμβούλια και, στη Βιέννη μόνο, τα περιφερειακά συμβούλια. Ως έδρα των ανώτερων δημοσίων αρχών (ομοσπονδιακή Βουλή, επικεφαλής του Κράτους, ομοσπονδιακή κυβέρνηση και τα ανώτατα Δικαστήρια), η Βιέννη είναι το πολιτικοοικονομικό κέντρο της Αυστρίας. Όμως, δεν απολαμβάνει ιδιαίτερα προνόμια από το ρόλο αυτό, ως ομοσπονδιακή πρωτεύουσα.

Η **Βιέννη** (γερμ. Wien) είναι η πρωτεύουσα της Αυστρίας και ένα από τα εννέα ομόσπονδα κρατίδια της. Με πληθυσμό περίπου 2.000.000 κατοίκων, αποτελεί την μεγαλύτερη πόλη καθώς και το πολιτικό, πολιτισμικό και οικονομικό κέντρο της χώρας. Στην ιστοσελίδα της παρέχονται αναλυτικές πληροφορίες σε πολλές γλώσσες για τη διοικητική της δομή, τις υπηρεσίες που παρέχει αλλά και παραπομπή σε συνδεδεμένους άλλους ιστότοπους για πιο εξειδικευμένη ενημέρωση, για παράδειγμα την ενημέρωση των μεταναστών (Εικόνα 2-5).



Εικόνα 2-5 Municipality of Vienna (Φροντίδα ενημέρωσης μεταναστών)
(https://viennabusinessagency.at/international/invest-in-vienna/expat-in-vienna/)

Ως ομοσπονδιακό κρατίδιο έχει δικαιοδοσία για νομοθετική και εκτελεστική εξουσία. Επιπρόσθετα, ορίζει έντεκα εκπροσώπους της στην Ομοσπονδιακή Συνέλευση για την έκδοση ομοσπονδιακής νομοθεσίας. Το ανώτατο εκτελεστικό όργανο είναι η Επαρχιακή Κυβέρνηση της Βιέννης, η οποία διευθύνεται από τον Κυβερνήτη. Το επαρχιακό κοινοβούλιο της Βιέννης έχει 100 μέλη. Κάθε δήμος στην Αυστρία πρέπει να διαθέτει τρία υποχρεωτικά όργανα: το Δημοτικό Συμβούλιο (City Council), την (City Government) κυβέρνηση της πόλης (στη Βιέννη: η Γερουσία της πόλης) και το Δήμαρχο (Mayor) αλλά και προαιρετικά όπως εκτελεστικούς συμβούλους (Executive City Councillors) και επιτροπές (the committees and commissions of the City Council). Ο Δήμαρχος είναι ο επικεφαλής της Διοίκησης του Δήμου, ο προϊστάμενος των

εκτελεστικών συμβούλων, των υπεύθυνων ανά περιοχή και όλων των εργαζομένων καθώς και ο Πρόεδρος του Συμβουλίου των Σχολείων της Βιέννης. Η Βιέννη καταμερίζεται σε 23 δημοτικά διαμερίσματα (γερμ. Gemeindebezirke).

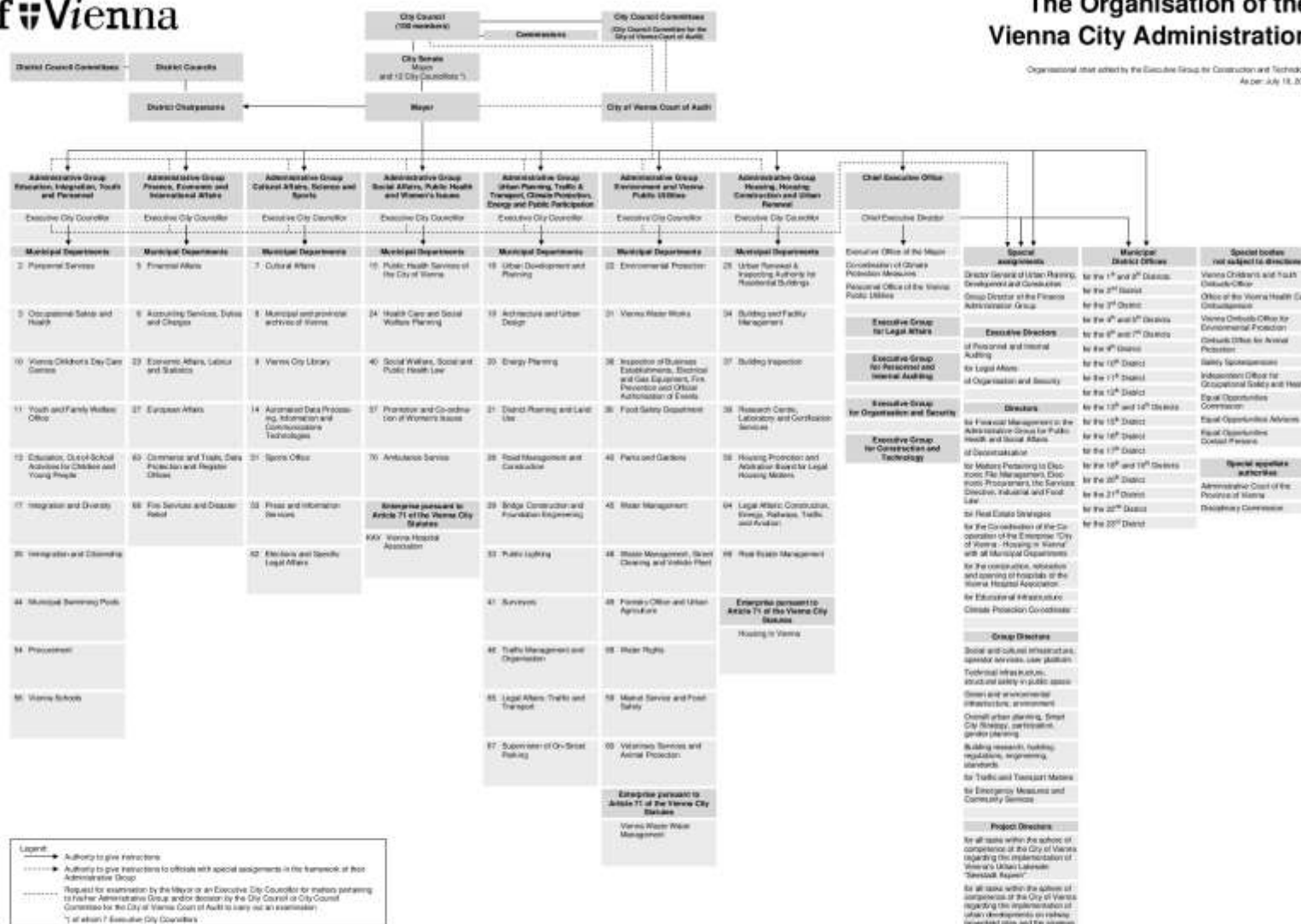
Στο οργανόγραμμα του Δήμου Βιέννης αποτυπώνονται τα προαναφερόμενα καθώς και τα διοικητικά καθήκοντα εκτελούνται υπό την καθοδήγηση του προϊσταμένου της Γενικής Διεύθυνσης (ή CEO), Διευθύνσεις (Executive Director) για την υπηρεσία υποστήριξης Δημάρχου, για κοινωνικές υπηρεσίες, για τα ανθρώπινα δικαιώματα, για την προστασία και ασφάλεια, για τεχνικές υπηρεσίες και τεχνολογίας, για την κλιματική προστασία και τα περιβαλλοντικά μέτρα, για το ανθρώπινο δυναμικό και τον εσωτερικό έλεγχο και Διοικητικές Ομάδες (Administrative Groups) για την Παιδεία - Υγεία - Μετανάστευση - Νεολαία - Αθλητισμό, Οικονομικά και Λογιστική - Ευρωπαϊκές Σχέσεις - Εμπόριο και Προστασία Δεδομένων - Πυροπροστασία και Διαχείριση Καταστροφών, Πολιτιστικές εκδηλώσεις - Δημοτικές και Περιφερειακές Δραστηριότητες - Εκλογικά και Νομικά Δικαιώματα - Επικοινωνία και επεξεργασία Πληροφοριακών Δεδομένων - Βιβλιοθήκη, Δημόσια Υγεία και Κοινωνική Φροντίδα - Νοσοκομειακή Περίθαλψη - Προώθηση θεμάτων για τις Γυναίκες, Αστικός Σχεδιασμός και Ανάπτυξη - Πολεοδομικός/Αρχιτεκτονικός Σχεδιασμός και Χρήσεις Γης - Σχεδιασμός και Κατασκευή Τεχνικών Έργων - Διαχείριση Μεταφορών, Κυκλοφορίας και Στάθμευσης - Σχεδιασμός Ενέργειας, Περιβαλλοντική Προστασία και Ασφάλεια Τροφίμων - Αγροτική εκμετάλλευση και Υδάτινοι πόροι - Πάρκα και Κήποι, Ακίνητη Περιουσία και Διαχείριση Κτιρίων - Μεσιτική Υπηρεσία και Κοινωνική Στέγαση. Παράλληλα, υπάλληλοι μπορούν να οριστούν " με ειδικές αποστολές" για την καλύτερη εκτέλεση δημοτικών έργων μεγάλης κλίμακας και συγκεκριμένων καθηκόντων συντονισμού εντός της διοίκησης της πόλης. Οι εργαζόμενοι με ειδικές αποστολές διορίζονται από το Δήμαρχο. Ο Γενικός Διευθυντής της διοίκησης (CEO) εκδίδει διάταγμα για την επίσημη ανακοίνωση των καθηκόντων τους και τους παρέχεται το δικαίωμα να εκδίδουν οδηγίες στους προϊσταμένους των τμημάτων εντός των οποίων το πεδίο αρμοδιότητας εμπίπτουν οι αρμοδιότητές τους. Οι εκτελεστικοί διευθυντές είναι υπεύθυνοι για διοικητικές περιοχές που υπερβαίνουν τις αρμοδιότητες των επιμέρους τμημάτων, όπως η οργάνωση και η ασφάλεια. Οι Διευθυντές, με τη σειρά τους, είναι υπεύθυνοι για κοινά βασικά ζητήματα όπως η αποκέντρωση. Οι Διευθυντές Ομίλου συντονίζουν διυπηρεσιακά καθήκοντα όπως τα δημόσια έργα. Οι υπεύθυνοι έργων είναι υπεύθυνοι για συγκεκριμένα έργα, όπως η κατασκευή νέας γέφυρας.

(<https://www.wien.gv.at/english/politics-administration/>)

Πίνακας 2-4 Δήμος Βιέννης (οργανόγραμμα)

The Organisation of the Vienna City Administration

Organisational chart edited by the Executive Group for Construction and Technology
As of: July 18, 2017



2.4. Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δήμο Στοκχόλμης

Στην διπλωματική εργασία με τίτλο "*Σύγκριση των συστημάτων πολυβάθμιας Αυτοδιοίκησης Σουηδίας – Ελλάδας*" (Μουτσέλος, 2008) παρουσιάζονται στοιχεία που αφορούν τη διαχείριση και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο Δήμο Στοκχόλμης της Σουηδίας.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των οικονομικών απολαβών στην Σουηδία τόσο για τις Περιφέρειες όσο και για τους Δήμους είναι τελείως ανεξάρτητη από την Κυβέρνηση. Συγκεκριμένα, κάθε Επιτροπή διαχειρίζεται ανεξάρτητα τους διορισμούς που την αφορούν, εκτός, από αυτές των ανώτερων θέσεων που ορίζονται από το Δημοτικό Συμβούλιο.

Το ανθρώπινο δυναμικό στο Δήμο Στοκχόλμης κατανέμεται από το μεγαλύτερο προς το μικρότερο ποσοστό σε υπηρεσίες φροντίδας, στην εκπαίδευση, σε προσχολικές δραστηριότητες, σε τεχνικές μελέτες, στη διοίκηση, στον πολιτισμό και σε δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου.

Ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους είναι η αύξηση της απασχόλησης, καθώς επιτυγχάνεται διαμέσου της εργασίας και των περισσότερων εργατοωρών και την αύξηση της φορολογικής βάσης και συνεπώς και την αύξηση των εσόδων του Δήμου. Συγκεκριμένα τη διετία 2005-2007 δημιουργήθηκαν στην Σουηδία 170.000 νέες θέσεις εργασίας και οι εργαζόμενοι το έτος 2007 αυξήθηκαν κατά 3,5%. Ο μέσος ετήσιος μισθός των εργαζομένων στους Δήμους της Σουηδίας κατά το έτος 2007 ήταν 25.000 €.

Το ανθρώπινο δυναμικό του Δήμου της Στοκχόλμης, όσο και των υπόλοιπων Δήμων της Σουηδίας με μικρές μόνο αποκλίσεις απαρτίζεται, από άτομα παρά πολλών ειδικοτήτων, τόσο γιατί η γκάμα των αρμοδιοτήτων και δραστηριοτήτων του Δήμου είναι μεγάλη και συνεπώς το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται είναι ανάλογου γνωστικού πεδίου και αφετέρου, γιατί ο Δήμος είναι πολύ ανταγωνιστικός εργοδότης στην προσέλκυση υποψήφιων εργαζομένων, δεδομένου ότι οι συνθήκες εργασίας είναι πολύ καλές.

Οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν εργασία μέσα στο Δήμο, όπως επίσης και μέσα σε Επιτροπές και επιχειρήσεις, αποκτώντας με αυτό τον τρόπο σφαιρική εικόνα και ταυτόχρονα να ανακαλύψουν την πιο παραγωγική θέση γι' αυτούς και τον οργανισμό που εργάζονται. Ο Δήμος έχει θεσπίσει δικά του βραβεία ποιότητας και επαίνους που απονέμονται στα Τμήματα, στις Επιτροπές και στις επιχειρήσεις, που αποτελούν το σύνολο αυτού, ενώ η απονομή συνοδεύεται και από δημοσίευση αυτών στην ετήσια έκθεση του Δήμου. Στην ετήσια έκθεση επίσης καθορίζονται οι νέοι στόχοι, παρουσιάζεται η επίτευξη ή μη των αρχικών στόχων και η οικονομική κατάσταση του Δήμου. Η εργασιακή σχέση δεν διέπεται από σχέση μονιμότητας και η πρόσληψη, η θέση και η εξέλιξη των εργαζομένων εξαρτάται από κριτήρια που διέπουν τις επιχειρήσεις ιδιωτικού τομέα, όπως η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα. Οι εργαζόμενοι μπορούν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες εντός των οικονομικών και νομικών πλαισίων και κατευθυντήριων γραμμών που θέτει η εκάστοτε

Διεύθυνση. Η εξέλιξη και η διατήρηση των Διευθυντικών στελεχών εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα τους και τη σύμφωνη γνώμη των κομμάτων του Δημοτικού Συμβουλίου. Υπάρχει αξιοκρατία και αναγνώριση των ατομικών προσπαθειών σε όλα τα στρώματα και κάθε χρόνο γίνεται μια συζήτηση ή επίσημη αξιολόγηση αναλόγως με τον τρόπο διοίκησης του Διευθυντή της εκάστοτε Επιτροπής.

Το γεγονός ότι στη Σουηδία επιτρέπεται στους πολιτικούς και στους υπαλλήλους της αυτοδιοίκησης να ασκούν το επάγγελμά τους, ανεξάρτητα από την πολιτική δραστηριότητα, τους επιτρέπει να παράγουν πολιτική με εθελοντικά κίνητρα, χωρίς να έχουν σκοπό τις οικονομικές απολαβές, αυξάνοντας έτσι την ποιότητα του παραγόμενου έργου. Ένα άλλο χαρακτηριστικό των Δήμων στην Σουηδία είναι η συνεργασία μεταξύ τους προκειμένου να εκτελεστούν μεγάλα έργα, όπως π.χ. η κατασκευή συγκοινωνιακού τούνελ στη Στοκχόλμη. Αξίζει να σημειωθεί ότι από το σύνολο των 290 Δήμων, που συγκροτούσαν την Πρωτοβάθμια Τοπική Αυτοδιοίκηση το έτος 2008, οι 200 είναι αδελφοποιημένοι με άλλους Δήμους του εσωτερικού και εξωτερικού.

Κεφάλαιο 3.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ

3.1. Γενικά χαρακτηριστικά και Δομή Δήμου Αγίου Δημητρίου

3.1.1. Γενικά χαρακτηριστικά Δήμου Αγίου Δημητρίου

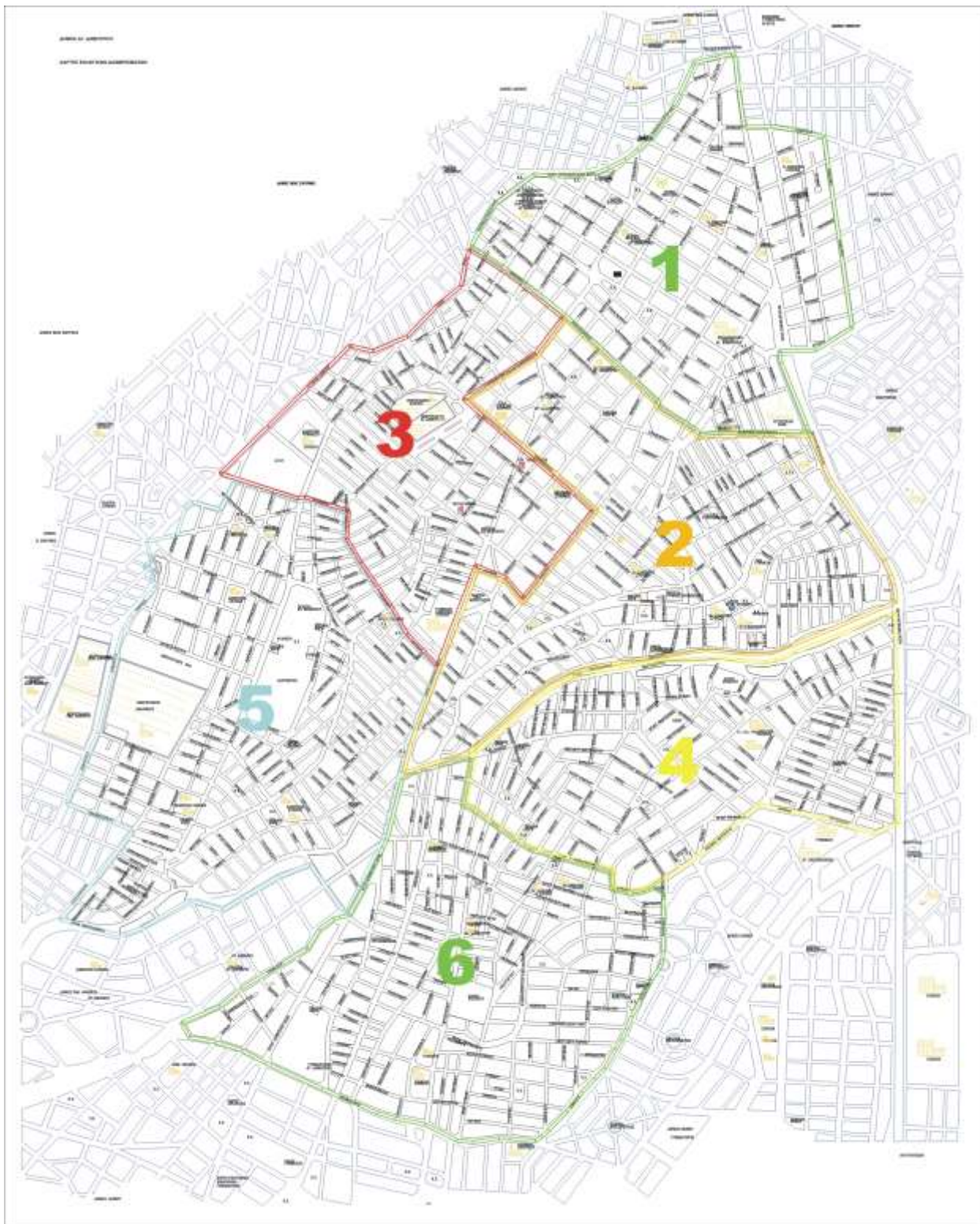
Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου ανήκει στην Περιφερειακή Ενότητα Νοτίου Τομέα Αθηνών η οποία υπάγεται στην Περιφέρεια Αττικής. Με την εφαρμογή της νέας διοικητικής διαίρεσης της χώρας κατά το Πρόγραμμα Καλλικράτης το 2011 ουδεμία μεταβολή επήλθε στο Δήμο, σύμφωνα με το άρθρο 1,§ 5.1.Β αυτού. Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου βρίσκεται στο νότιο ανατολικό τμήμα του Λεκανοπεδίου Αττικής (Εικόνα 3-1). Ορίζεται βόρεια από το Δήμο Δάφνης, νότια από τους Δήμους Αλίμου και Παλαιού Φαλήρου, ανατολικά από τους Δήμους Υμηττού και Ηλιούπολης και δυτικά από τους Δήμους Παλαιού Φαλήρου και Νέας Σμύρνης. Υπάγεται στην χωροταξική υποενοότητα του Λεκανοπεδίου με έδρα την Αθήνα. Έχει έκταση 5.300 στρέμματα (536,4 εκτάρια) που είναι στο σύνολό της πολεοδομημένη αστική περιοχή.



Εικόνα 3-1: Γεωγραφικός Χάρτης Δήμος Αγίου Δημητρίου

Ο αρχικός πυρήνας του οικισμού που δημιουργήθηκε μετά τη μικρασιατική καταστροφή, ανεξαρτητοποιήθηκε από την Αθήνα με τη σύσταση το 1925 της Κοινότητας Μπραχαμίου. Μέχρι τότε το χωριό Μπραχάμι ανήκε στο Δήμο Αθηναίων. Με Διάταγμα του 1925 το Μπραχάμι αυτονομήθηκε διοικητικά από το Δήμο Αθηναίων και αποτέλεσε Κοινότητα που περιλάμβανε τους συνοικισμούς Μπραχαμίου, Αγίας Βαρβάρας (Δάφνης σήμερα), Κατσιποδίου, Πικροδάφνης και Αγίου Κοσμά. Το 1928 η Κοινότητα μετονομάστηκε σε Αγίου Δημητρίου. Μετατράπηκε σε Δήμο Αγίου Δημητρίου, ο οποίος όμως είχε ως έδρα τη Δάφνη το 1942. Το 1947, με το Διάταγμα της 5 Σεπτεμβρίου 1947, ο συνοικισμός του Αγίου Δημητρίου αποσπάστηκε από το Δήμο Δάφνης και συγκροτήθηκε σε ξεχωριστή ομώνυμη Κοινότητα, που συμπεριλάμβανε αποκλειστικά το Μπραχάμι. Η τελική ρύθμιση έγινε το 1963, όταν ο τότε υπουργός Εσωτερικών Γ. Ράλλης στις 15 Μαρτίου ενέκρινε τη μετατροπή της Κοινότητας Αγίου

Δημητρίου σε ομώνυμο Δήμο, όπως είναι μέχρι σήμερα και αποτελείται από 6 εκλογικά διαμερίσματα (Εικόνα 3-2).



Εικόνα 3-2: Τα εκλογικά διαμερίσματα του Δήμου Αγίου Δημητρίου
(Δήμος Αγίου Δημητρίου, 2012)

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της πόλης αποτελεί το ρέμα Πικροδάφνης, που έχει χαρακτηριστεί ως τόπος ιδιαίτερου περιβαλλοντικού κάλους και καταβάλλεται προσπάθεια για την ανάπλασή του.

Συνοικίες Δήμου Αγίου Δημητρίου αποτελούν η Παναγίτσα, Άγιος Δημήτριος (Κέντρο), Ηπειρώτικα, Ασύρματος, Ανθέων, Άγιος Βασίλειος, Ελιά, Τσουκάλι, Μεσονήσι, Σούλι, Κοψαχείλα, Σαρωνικός, Άνοιξη, Μοναστήριο - Αγριληός και ο Άγιος Κωνσταντίνος.

Σύμφωνα με την τελευταία απογραφή 2011 της Ε.Σ.Υ.Ε., ο πληθυσμός του Δήμου Αγίου Δημητρίου ήταν 70.970, ενώ ο πραγματικός πληθυσμός της πόλης, εκτιμάται ότι ξεπερνάει τις 85.000 και πυκνότητα μόνιμου πληθυσμού 14.340,27 κατοίκους ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο.

Η εξέλιξη του πληθυσμού του Δήμου, υπήρξε κάποτε ραγδαία, και τα τελευταία χρόνια διαρκώς αυξητική, με ρυθμό μεγαλύτερο από αυτόν του Λεκανοπεδίου. Η εξέλιξη του πληθυσμού από το 1951, φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 3-1 Μεταβολή Πληθυσμού Δήμου Αγίου Δημητρίου

	1951	1961	1971	1981	1991	2001	2011
ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ	4.621	21.635	41.032	51.590	57.574	65.173	70.970
ΜΕΤΑΒΟΛΗ(%)	362,3 89,66 25,73 11,60 7,69						8,89

3.1.2. Δημοτικές Υπηρεσίες

Ο Δήμος διαθέτει ιδιόκτητο μέγαρο, όπου στεγάζονται οι δημοτικές υπηρεσίες και το Δημοτικό Θέατρο. Υπάρχουν, επίσης: μεγάλο Δημοτικό Στάδιο, 3 κλειστά γήπεδα μπάσκετ, καθώς επίσης και διάφορα γήπεδα (μπάσκετ, βόλεϊ, τένις) και παιδικές χαρές στις διάφορες γειτονίες, ενώ στην περιοχή της Ραφήνας υπάρχει ιδιόκτητο κατασκηνωτικό κέντρο.

Στις δραστηριότητες που αναπτύσσονται μέσω των Υπηρεσιών του Δήμου και των Οργανισμών «Πολιτισμού Αθλητισμού & Περιβάλλοντος», «Παιδείας Κοινωνικής Αλληλεγγύης & Προστασίας», περιλαμβάνονται: Δημοτικό Ωδείο, Δημοτικές Χορωδίες, Σχολές Χορού, Θεατρικές ομάδες, Φιλαρμονική, Λέσχες Ηλικιωμένων, Παιδικοί Σταθμοί, Δανειστική Βιβλιοθήκη, Δημοτικά Ιατρεία, Τράπεζα Αίματος, Κοινωνικό Παντοπωλείο, Κοινωνικό Φροντιστήριο, Κοινωνικό Συσσίτιο, Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης, Δημοτική Ιματιοθήκη, Κοινωνικό Φαρμακείο, Κέντρο Επιμόρφωσης (ΚΕΠΙ), Πάρκο Κυκλοφοριακής Αγωγής, Δημοτικοί Λαχανόκηποι, Δημοτική Συγκοινωνία κ.λπ. Παράλληλα, έχουν καθιερωθεί ως θεσμοί και διοργανώνονται σε ετήσια βάση οι Πολιτιστικές Εκδηλώσεις του Φθινοπώρου και τα Παναγούλεια.

Σήμερα ο Δήμος έχει: 16 Νηπιαγωγεία, 19 Δημοτικά Σχολεία, 1 Ειδικό Δημοτικό Σχολείο, 6 Γυμνάσια, 1 Εσπερινό Γυμνάσιο, 1 Τεχνική Επαγγελματική Σχολή, 3 Γενικά Λύκεια, 2 Επαγγελματικά Λύκεια, 1 Εσπερινό Λύκειο, 1 Σχολή Επαγγελματικής κατάρτισης ΑμεΑ και ένα ΙΕΚ.

Η εμπορική δραστηριότητα, που αναπτύσσεται κυρίως κατά μήκος των μεγάλων οδικών αξόνων (Αγ. Δημητρίου, Παπάγου, Σουλίου κ.λπ.), περιλαμβάνει σχεδόν όλα τα αντικείμενα. Λειτουργούν, επίσης πολλοί Αθλητικοί, Πολιτιστικοί, Εξωραϊστικοί και Εθνικοτοπικοί Σύλλογοι, καθώς και Σύλλογος Επαγγελματιοτεχνών.

3.1.3. Συμμετοχή του Δήμου Αγίου Δημητρίου σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα.

Η αποτελεσματική αξιοποίηση Ευρωπαϊκών πόρων από το Δήμο Αγίου Δημητρίου, για υλοποίηση έργων και δράσεων, αποτελεί καλή πρακτική δεδομένου ότι, σε μια περίοδο οικονομικής στενότητας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης της χώρας που οι διαθέσιμοι πόροι, εθνικοί και τοπικοί, παραμένουν αρκετά περιορισμένοι, συνέβαλλε στην τοπική ανάπτυξη σε όλες τις διαστάσεις Οικονομική, Πολιτιστική και Κοινωνική.

Ο Δήμος, δεδομένης της κακής οικονομικής συγκυρίας της χώρας αλλά και του περιορισμού των οικονομικών πόρων προς την Τοπική Αυτοδιοίκηση, έχει στρέψει ενεργά το ενδιαφέρον του και στη συμμετοχή σε Επιχειρησιακά Προγράμματα (Ε.Π.) ΕΣΠΑ για την υποβολή προτάσεων.

Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου υπέβαλε το 2012 για χρηματοδότηση δέκα συνολικά προτάσεις από τις οποίες, παρόλο που στο σύνολό τους αξιολογήθηκαν θετικά και εγκρίθηκαν, υλοποιήθηκαν ένα μέρος αυτών λόγω έλλειψης κονδυλίων κυρίως στον εγκεκριμένο προϋπολογισμό του Ε.Π. ΕΣΠΑ. Επιπροσθέτως, στο Δήμο Αγίου Δημητρίου, μέσω του ΕΣΠΑ 2007-2013, ολοκληρώθηκαν συνολικά επτά έργα ενώ, μέχρι σήμερα, στο νέο ΕΣΠΑ 2014-2020 έχουν ενταχθεί τέσσερα έργα:

- Δομή Παροχής Βασικών Αγαθών: Κοινωνικό Παντοπωλείο, Παροχή Συσσιτίου, Κοινωνικό Φαρμακείο Δήμου Αγίου Δημητρίου
- Κέντρο Κοινότητας Δήμου Αγίου Δημητρίου
- Προώθηση της απασχόλησης μέσω προγραμμάτων κοινωφελούς χαρακτήρα, στους Δήμους, συμπεριλαμβανομένης της κατάρτισης των συμμετεχόντων
- Εναρμόνιση Οικογενειακής & Επαγγελματικής Ζωής

Επίσης, στο πλαίσιο για την επιτυχή υλοποίηση του Σχεδίου Δράσης Αειφόρου Ενέργειας (ΣΔΑΕ) ο Δήμος Αγίου Δημητρίου συμμετείχε (συνοπτικά) στα ευρωπαϊκά έργα: Green Twinning, GRASP, REGEOCITIES, ENDURANCE, Republic ZEB, PUSH. Από τα προαναφερόμενα προκύπτει ότι οι Δημοτικές Πρωτοβουλίες αποτελούν δράσεις που μεταξύ άλλων, συνεισφέρουν στη μείωση των εκπομπών CO₂.

Εκτός των προαναφερόμενων, ο Δήμος Αγίου Δημητρίου συμμετέχει στα κατωτέρω ευρωπαϊκά έργα μέσω Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων: SMARTCARE, PRODESA, MAYORS IN ACTION, LIFE Clim'Foot.

Τέλος, ο Δήμος Αγίου Δημητρίου αποτελεί μέλος του Ευρωπαϊκού Ομίλου Εδαφικής Συνεργασίας (Ε.Ο.Ε.Σ) με τη μορφή της Αστικής μη Κερδοσκοπικής Εταιρείας υπό την επωνυμία "ΑΜΦΙΚΤΥΟΝΙΑ – ΔΙΚΤΥΟ ΑΔΕΛΦΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΠΟΛΕΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΧΩΝ ΤΗΣ ΜΕΣΟΓΕΙΟΥ". Κύριος στόχος του «ΕΟΕΣ ΑΜΦΙΚΤΥΟΝΙΑ», είναι η διαβίωση των λαών της Μεσογείου σε περιβάλλον διαρκούς και αειφόρου ανάπτυξης, οικονομικά αποτελεσματικής, κοινωνικά δίκαιης και περιβαλλοντικά βιώσιμης κοινωνίας, με συνοχή και ασφάλεια των περιοχών τους.

3.1.4. Υπηρεσίες του Δήμου και Οργανόγραμμα - Εσωτερικός έλεγχος

Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου αποτελείται από 5 Διευθύνσεις, 3 ανεξάρτητα Τμήματα και 3 ανεξάρτητα Γραφεία σύμφωνα με το ΦΕΚ 207 Β'/17-02-2005 στο οποίο δημοσιεύθηκε ο Οργανισμός Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) του Δήμου μετά την τροποποίησή (ΦΕΚ 117 Β'/5-2-2001). Η αναλυτική δομή του απεικονίζεται στην Εικόνα 3-4 (χωρίς το ανεξάρτητο Γραφείο Προληπτικής Ιατρικής). Στο συνοπτικό Οργανόγραμμα που ακολουθεί (Εικόνα 3-3) απεικονίζεται η διάρθρωση όλων των Υπηρεσιών του Δήμου κατά το 2012, όταν είχε καταργηθεί η υπηρεσία της Δημοτικής Αστυνομίας.

Οι αρμοδιότητες και τα αντικείμενα των υπηρεσιών του Δήμου (Διευθύνσεων, Ανεξάρτητων Τμημάτων και Ανεξάρτητων Γραφείων) που αναφέρονται αναλυτικά στον Οργανισμό Εσωτερικών Υπηρεσιών (ΦΕΚ 207 Β'/17-2-2005) έχουν τροποποιηθεί σε πολλά σημαντικά σημεία τα οποία έχουν δημοσιευθεί σε επόμενα ΦΕΚ μετά από τη ψήφισή τους από το Δημοτικό Συμβούλιο ή μετά από την εφαρμογή νέας νομοθεσίας. Για παράδειγμα, ο αριθμός των οργανικών θέσεων έχει μειωθεί καθώς με τις διατάξεις του Ν.4024/2011 καταργήθηκαν οι κενές οργανικές ενώ επανασυστήνονται θέσεις με τη μεταφορά προσωπικού μέσω των προγραμμάτων κινητικότητας αλλά και με τη νέα νομοθεσία για τη σύσταση νέων θέσεων μόνιμου προσωπικού στην υπηρεσία καθαριότητας (ΦΕΚ 3430 Β'/3-10-2017 για το Δήμο Αγίου Δημητρίου) λόγω των αυξημένων ανταποδοτικών αναγκών και τη μέχρι τώρα κάλυψη τους από έκτακτο προσωπικό. Επίσης, το 2009 συστάθηκε Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας (ΦΕΚ 1348 Β'/7-7-2009) που στη συνέχεια καταργήθηκε σε εφαρμογή νομοθεσίας, ενώ, όπως αναφέρουμε αναλυτικά σε σχετική ενότητα στο Κεφάλαιο 1 (βλ. ενότητα 1.5.1) της παρούσας εργασίας, σήμερα λειτουργεί ως Τμήμα. Τέλος, στον αρχικό ΟΕΥ του 2005, προβλέπεται η σύσταση ανεξάρτητου Τμήματος Υγείας και Πρόνοιας καθώς και ανεξάρτητου Γραφείου Προληπτικής Ιατρικής αλλά και η σύσταση της Διεύθυνσης Κοινωνικής Μέριμνας και Υγείας και του Τμήματος Παιδικών Εξοχών όταν λειτουργήσουν οι παιδικές κατασκηνώσεις, γεγονός που έχει πραγματοποιηθεί όμως ταυτόχρονα έχει εκχωρηθεί ως αρμοδιότητα στο Ν.Π.Δ.Δ. «Οργανισμός Παιδείας Κοινωνικής Αλληλεγγύης και Προστασίας» (ΟΠΚΑΠ) του Δήμου που συστήθηκε μετά το πρόγραμμα «Καλλικράτης».

Αξίζει να σημειωθεί ότι, ο Δήμος έχει ξεκινήσει τη διαδικασία σύνταξης νέου ΟΕΥ καθώς ο υφιστάμενος δεν αποτυπώνει την πραγματική λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου και χρίζει περαιτέρω τροποποιήσεων λόγω λαθών και παραλήψεων αναφορικά με τη δομή και τη στελέχωση, εξαιτίας των προαναφερόμενων δυσχερειών.

3.1.5. Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Δήμου Αγίου Δημητρίου

Με την αριθμ. 380/2011 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου ψηφίστηκε και εγκρίθηκε το σχέδιο στρατηγικού σχεδιασμού του επιχειρησιακού προγράμματος και με την αριθμ. 400/2012 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου ψηφίστηκε και εγκρίθηκε το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα του Δήμου Αγίου Δημητρίου για την περίοδο 2011-2014. Έκτοτε δεν συντάχθηκε νέο επιχειρησιακό πρόγραμμα.

Το όραμα και ο στόχος του επιχειρησιακού προγράμματος με βάση την προαναφερόμενη απόφαση (το τελευταίο επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου) ο Δήμος Αγίου Δημητρίου επιθυμούσε το 2014 η Πόλη:

- να αναγνωρίζει & να αναδεικνύει την Ταυτότητα της
- να διατηρεί & να ενισχύει την κοινωνική συνοχή και την ασφάλεια των πολιτών της
- να σχεδιάζει, να εφαρμόζει & να παρακολουθεί βιώσιμες δράσεις που στοχεύουν στην ισόρροπη τοπική οικονομική & κοινωνική ανάπτυξη

- όπου οι Πολίτες αλλά και οι θεσμικοί Φορείς που τους εκπροσωπούν έχουν λόγο και συμμετέχουν ενεργά για την επίτευξη του κοινού οράματος - στόχου
- να διατηρεί, να βελτιώνει και να εξελίσσει διαρκώς τον διοικητικό μηχανισμό του, ο οποίος θα παρέχει σύγχρονες & ποιοτικές δημοτικές υπηρεσίες.

Η δομή του σχεδίου στρατηγικού σχεδιασμού έχει ως εξής :

ΚΥΡΙΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ: Βιώσιμη & Ισόρροπη Ανάπτυξη της Πόλης του Αγίου Δημητρίου

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΦΟΡΑΣ & ΣΥΝΟΧΗΣ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΑΞΟΝΩΝ

Δημιουργία, Προώθηση & Διαχείριση της Ταυτότητας & της Εικόνας της Πόλης του Αγίου Δημητρίου

ΑΞΟΝΕΣ ΔΡΑΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Άξονας 1 Βελτίωση & Ανάπτυξη του Οικιστικού Περιβάλλοντος & των

Υποδομών

Άξονας 2 Προώθηση της Παιδείας, του Πολιτισμού & του Αθλητισμού

για όλους

Άξονας 3 Ανάπτυξη & Διαχείριση Κοινωνικών Πολιτικών Υγείας &

Πρόνοιας

Άξονας 4 Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου & Ανάπτυ-

της σχέσης του Δήμου με τους Κοινωνικούς Εταίρους της

Πόλης

Άξονας 5 Ανάπτυξη & Διατήρηση του Φυσικού Περιβάλλοντος &

Βελτίωση Όρων Καθαριότητας Πόλης

Επικεντρωνόμαστε στον Άξονα 4 που είναι συναφής και με την περίπτωση που εξετάζουμε στην παρούσα εργασία, δηλαδή τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η δομή του σχεδίου στρατηγικού σχεδιασμού σ' αυτόν τον Άξονα (στόχος - μέτρα – δράσεις) είναι η εξής:

ΑΞΟΝΑΣ 4: Βελτίωση της διοικητικής ικανότητας του Δήμου & ανάπτυξη της σχέσης του Δήμου με τους Κοινωνικούς Εταίρους της Πόλης

ΜΕΤΡΟ 4.1: ΒΕΛΤΙΩΣΗ & ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΟΤΑ

Δράσεις Μέτρου 4.1:

- 4.1.1. Διά Βίου Εκπαίδευση Προσωπικού
- 4.1.2 Υγιεινή & Ασφάλεια Προσωπικού
- 4.1.3 Βελτίωση & εκσυγχρονισμός κτιριακών υποδομών
- 4.1.4. Εκσυγχρονισμός υποδομών μηχανοργάνωσης

ΜΕΤΡΟ 4.2: ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ

ΚΑΙ ΤΟΥΣ ΤΟΠΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ

Δράσεις Μέτρου 4.2:

- 4.2.1. Οργάνωση εκδηλώσεων – ημερίδων – Συνεδρίων
- 4.2.2 Ανάπτυξη σχέσεων σε Ευρωπαϊκό & Διεθνές επίπεδο

ΜΕΤΡΟ 4.3: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Δράσεις Μέτρου 4.3:

- 4.3.1 Προβολή δραστηριοτήτων & ενημέρωση πολιτών
- 4.3.2. Διαδραστική επικοινωνία με πολίτες & φορείς

ΜΕΤΡΟ 4.4: ΑΝΑΠΤΥΞΗ & ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΜΦΩΝΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΟΛΗΣ

Δράσεις Μέτρου 4.4:

4.4.1. Εφαρμογή τυποποιημένων διαδικασιών & πιστοποίηση υπηρεσιών

4.4.2. Υποστήριξη αναπτυξιακών προγραμμάτων

Όπως προκύπτει από την κατανομή των οικονομικών πόρων ανά Άξονα του Επιχειρησιακού Προγράμματος 2011-2014, ο Άξονας 4 είναι μείζονος στρατηγικής σημασίας για το Δήμο καθώς προβλέπει τη διάθεση αυξημένων πιστώσεων για τις Δράσεις του, συγκριτικά με το σύνολο του προγράμματος.

3.1.6. Νέες δράσεις και δραστηριότητες – Βραβεία του Δήμου

Ο Δήμος, όντως ευαισθητοποιημένος στην εξοικονόμηση της ενέργειας και προκειμένου να μειώσει το κόστος χαρτιού από το Νοέμβριο 2017 εφαρμόζει σύστημα για την ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων με χρήση ηλεκτρονικών υπογραφών. Για την καλή εφαρμογή του συστήματος διεξήχθησαν ειδικά σεμινάρια στο προσωπικό του Δήμου προκειμένου να ανταποκριθεί στη λειτουργία του νέου συστήματος ενώ έχει εκδοθεί σχετική απόφαση Δημάρχου επί της διαδικασίας όπως επίσης και αρκετά ενημερωτικά σημειώματα και οδηγίες ως προς την εφαρμογή του.

Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου έγινε επίσης ο πρώτος Δήμος στην Ελλάδα και ένας από τους ελάχιστους δήμους στον κόσμο που προχώρησε στη σύνταξη και έκδοση του πρώτου Απολογισμού Βιώσιμης Ανάπτυξης, με έτος αναφοράς το 2016, αποσκοπώντας στην πλήρη και ολοκληρωμένη ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών του Δήμου σχετικά με την υιοθέτηση, την εφαρμογή και την επίδοση των αρχών της βιώσιμης ανάπτυξης στις λειτουργίες του. Για τον καθορισμό του περιεχομένου του Απολογισμού, ο Δήμος έχει ακολουθήσει τη βασική έκδοση των Κατευθυντήριων Οδηγιών για την έκδοση απολογισμών Βιωσιμότητας G4, του οργανισμού Global Reporting Initiative (GRI). Επιπρόσθετα, ο Δήμος προχώρησε στην υιοθέτηση των 10 αρχών του Οικουμενικού Συμφώνου των Ηνωμένων Εθνών (UN Global Compact), βάσει των οποίων δεσμεύτηκε να λειτουργήσει κατά της διαφθοράς, με σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, την εργασία και το περιβάλλον. Τέλος, ο Δήμος αποφάσισε να συμπεριλάβει στο σχεδιασμό της στρατηγικής του και την ανάληψη δράσεων για τη δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος αλλά και την ενημέρωση των πολιτών σχετικά με τους δεκαεπτά (17) Στόχους Βιώσιμης Ανάπτυξης του ΟΗΕ (Sustainable Development Goals–SDGs). Τα θέματα, στα οποία εστίασε ο Απολογισμός επιλέχθηκαν μέσα από μια διαδικασία αναλυτικής μελέτης ουσιαστικότητας (Materiality analysis), στην οποία ενεπλάκησαν ενεργά τα ενδιαφερόμενα μέρη του Δήμου, αφού πρώτα ολοκληρώθηκε η χαρτογράφηση αυτών. Το 2016, υπήρξε το εναρκτήριο έτος για την θέσπιση στρατηγικής βιώσιμης ανάπτυξης για τον Δήμο Αγίου Δημητρίου. Η ανάδειξη των ουσιαστικών θεμάτων οδήγησε στην χάραξη των πέντε πυλώνων της στρατηγικής για τη βιώσιμη ανάπτυξη:

- η διακυβέρνηση και η οικονομική βιωσιμότητα,
- το περιβάλλον,
- η κοινωνία,

- οι βιώσιμες υποδομές και
- οι εργαζόμενοι

Αυτοί οι πέντε πυλώνες αποτελούν το πλαίσιο δραστηριοποίησης, καταγραφής επιδόσεων και αναφοράς των πεπραγμένων σχετικά με τη στρατηγική του Δήμου Αγίου Δημητρίου για τη βιώσιμη ανάπτυξή του. Οι δράσεις για την ορθή διακυβέρνηση και την οικονομική βιωσιμότητα του Δήμου Αγίου Δημητρίου περιλαμβάνουν την ανεύρεση πρόσθετων πόρων, τη διασφάλιση των τοπικών εσόδων, την περικοπή αλόγιστων δαπανών, την εναρμόνιση στα σύγχρονα πρότυπα ελεγκτικών διαδικασιών και την υιοθέτηση καινοτόμων εφαρμογών για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Η μέριμνα για το περιβάλλον συντελείται μέσω της παρακολούθησης και της διαχείρισης των καταναλώσεων ενέργειας στα δημοτικά κτίρια και οχήματα, του ολοκληρωμένου προγράμματος προώθησης της ανακύκλωσης, της αξιοποίησης των προγραμμάτων ανάπλασης κοινόχρηστων χώρων, της συνεχούς συντήρησης των κοινόχρηστων χώρων, της οργάνωσης και υλοποίησης ολοκληρωμένου προγράμματος διαχείρισης αδέσποτων ζώων και της συμμετοχής σε δράσεις ευαισθητοποιώντας και ενημερώνοντας όλες τις ομάδες πολιτών. Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου υλοποιεί κοινωνική πολιτική με έμφαση την απρόσκοπτη πρόσβαση των ΑΜΕΑ στις δημοτικές εγκαταστάσεις και τους κοινόχρηστους χώρους, τη συνεχή ανάπτυξη και επιμόρφωση των πολιτών και την ευαισθητοποίηση σχετικά με τον εθελοντισμό και την αλληλεγγύη προς τους ασθενέστερους. Με κύριο μέλημά του λοιπόν, ότι μια πόλη για να καταστεί βιώσιμη θα πρέπει να παρέχει και ανάλογες υποδομές, πραγματοποιούνται δράσεις αναβάθμισης και εκτεταμένης συντήρησης του οδικού δικτύου, βελτιστοποίησης της σήμανσης, έλεγχοι από τη Δημοτική Αστυνομία ώστε να διασφαλιστεί η συμμόρφωση στον ΚΟΚ, ανακατασκευές παιδικών χαρών καθώς επίσης επισκευές σχολείων και νηπιαγωγείων. Υποστηρίζεται και ενθαρρύνεται η εκπαίδευση και η συνεχής εξέλιξη των εργαζομένων μέσα από τη συμμετοχή τους όχι μόνο σε εκπαιδευτικές δράσεις, σεμινάρια, ημερίδες, συνέδρια, αλλά και την παρακολούθηση προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών, την εκπόνηση διδακτορικών διατριβών, με την παροχή πρόσθετων διευκολύνσεων (χορήγηση εκπαιδευτικής άδειας σύμφωνα με τις ανάγκες των υπηρεσιών και του εκπαιδευόμενου υπαλλήλου).

Στο Δήμο Αγίου Δημητρίου δίνεται μεγάλη προτεραιότητα στα θέματα της Ανακύκλωσης. Με την έννοια ότι η Ανακύκλωση είναι η διαδικασία με την οποία επαναχρησιμοποιείται εν μέρει ή ολικά οτιδήποτε αποτελεί έμμεσα ή άμεσα αποτέλεσμα της ανθρώπινης δραστηριότητας και το οποίο στην μορφή που είναι θα μπορέσει να αποτελέσει πλέον αγαθό για τον άνθρωπο, ο Δήμος Αγίου Δημητρίου συμμετέχει στα εξής συστήματα Ανακύκλωσης τα οποία απευθύνονται στους δημότες:

- Ανακύκλωση Συσκευασιών (μπλε κάδος)
- Κομποστοποίηση οργανικών απορριμμάτων
- Ανακύκλωση γυαλιού
- Ανακύκλωση χαρτιού
- Ανακύκλωση Ηλεκτρικών & Ηλεκτρονικών συσκευών (για μεγάλες ηλεκτρικές συσκευές η συλλογή γίνεται στις εγκαταστάσεις της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος του Δήμου, για μικρές ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές συσκευές υπάρχει κάδος στο ισόγειο του Δημαρχείου)

- Ανακύκλωση λαμπτήρων (στο ισόγειο του Δημαρχείου)
- Ανακύκλωση μπαταριών (στο Δημαρχείο)
- Ανακύκλωση μελανιών και τόνερ (στις υπηρεσίες του Δήμου)
- Ανακύκλωση ορυκτελαίων των οχημάτων του Δήμου
- Ανακύκλωση ελαστικών των οχημάτων Δήμου
- Απόσυρση – ανακύκλωση των οχημάτων του Δήμου

Ο Δήμος Αγίου Δημητρίου, έχει προχωρήσει δυναμικά στην εφαρμογή του Ν. 4039/2012 για τα ζώα συντροφιάς (αδέσποτα & δεσποζόμενα), συνεχίζοντας με συνέπεια τη συνεργασία που έχει εδώ και χρόνια με την Ελληνική Φιλοζωϊκή Εταιρεία για τη στείρωση – εμβολιασμό των αδέσποτων (σκύλους & γάτες) και την έκτακτη φροντίδα των τραυματισμένων αδέσποτων ζώων. Επίσης έχει συστήσει Επιτροπή από ειδικούς και ευαισθητοποιημένους δημότες για το χειρισμό των ζώων της πόλης, την προστασία τους και την προάσπιση των δικαιωμάτων τους, ενώ βρίσκεται στη διαδικασία τοποθέτησης ταΐστρων και ποτίστρων σε όλες τις γειτονίες της πόλης.

Βραβεία του Δήμου Αγίου Δημητρίου το έτος 2017:

Στον καθιερωμένο διαγωνισμό για την Τοπική Αυτοδιοίκηση, Best City Awards που έχουν ως στόχο να αναδείξουν τις ευφυείς και καινοτόμες λύσεις που αναπτύσσουν και υλοποιούν πόλεις σε όλη την Ελλάδα με γνώμονα τις αρχές της αειφορίας και της βιωσιμότητας.

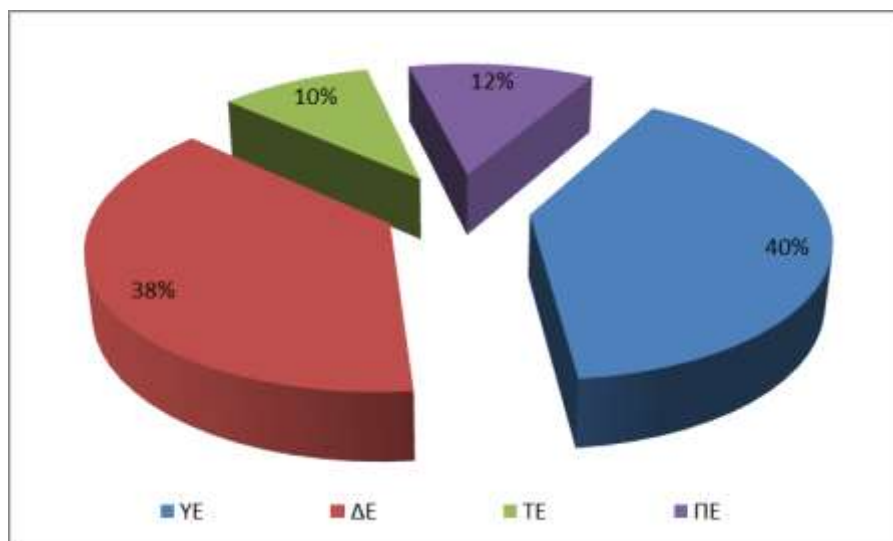
Ο Δήμος βραβεύτηκε για δύο έργα που υλοποίησε μέσα στο 2017. Το χρυσό βραβείο, κέρδισε το έργο “Smart Meters στο κτίριο του Δημαρχείου Αγ. Δημητρίου”. Το έργο αφορά στην τοποθέτηση και λειτουργία έξυπνου πληροφοριακού συστήματος στο Δημαρχείο, το οποίο επιτρέπει την παρακολούθηση, καταγραφή και διαχείριση των ηλεκτρικών καταναλώσεων των κτιρίων του, μέσω έξυπνων ασύρματα διασυνδεδεμένων μετρητών, επιτρέποντας με αυτό τον τρόπο τη συγκέντρωση πληροφορίας για το που, πότε και πόση ενέργεια καταναλώνεται, ανοίγοντας σταδιακά το δρόμο για την εξεύρεση λύσεων αποδοτικότερης ενεργειακής διαχείρισης του κτιρίου. Το ασημένιο βραβείο, κέρδισε το έργο “Έξυπνο Σύστημα Προσαρμοστικού Φωτισμού: Ηλεκτροφωτισμός της οδού Δήλου”. Το έργο αποτελεί ένα καινοτόμο σύστημα φωτισμού που θα εξοικειώσει τόσο το Δήμο, όσο και τους πολίτες με τις νέες τεχνολογίες διαδραστικού βιώσιμου αστικού εξοπλισμού. Αποτελεί ένα παράδειγμα μείωσης του ενεργειακού αποτυπώματος του Δήμου σε ποσοστό περίπου 80% σε σχέση με τη χρήση συμβατικής τεχνολογίας φωτισμού, με αντίστοιχο οικονομικό όφελος από άποψη λειτουργίας του φωτισμού της οδού. Το έξυπνο αυτό δίκτυο φωτισμού μπορεί μελλοντικά να ενταχθεί σε ένα κεντρικό σύστημα εποπτείας και τηλεδιαχείρισης του Δήμου. (www.dad.gr, 2018)

3.2. Υφιστάμενη κατάσταση – παρατηρήσεις για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

3.2.1. Κατανομή προσωπικού

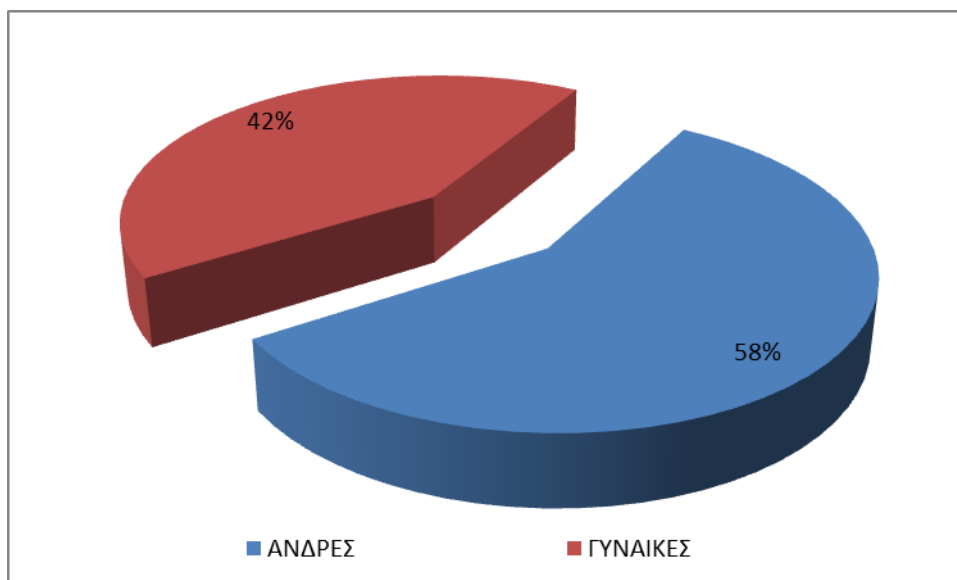
Ως προς την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης και αξιοποίησης του προσωπικού στο Δήμο Αγίου Δημητρίου και τις θέσεις εργασίας, στο Παράρτημα αυτής της εργασίας, υπάρχει ο αναλυτικός πίνακας με το προσωπικό που εργάζεται σήμερα στις Διευθύνσεις (συμπεριλαμβανομένων Τμημάτων και Γραφείων που εσωκλείουν) – Ανεξάρτητα ή Αυτοτελή Τμήματα και Γραφεία ανά ειδικότητα, φύλο, ηλικία και εργασιακή σχέση. Συνολικά, υπηρετούν 357 υπάλληλοι στο Δήμο.

Η κατανομή του προσωπικού του Δήμου (σε ποσοστό επί του συνόλου) ανά κατηγορία εκπαίδευσης (Εικόνα 3-5) είναι μεγαλύτερη στις κατηγορίες της Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης ΥΕ (40%) και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ΔΕ (38%).



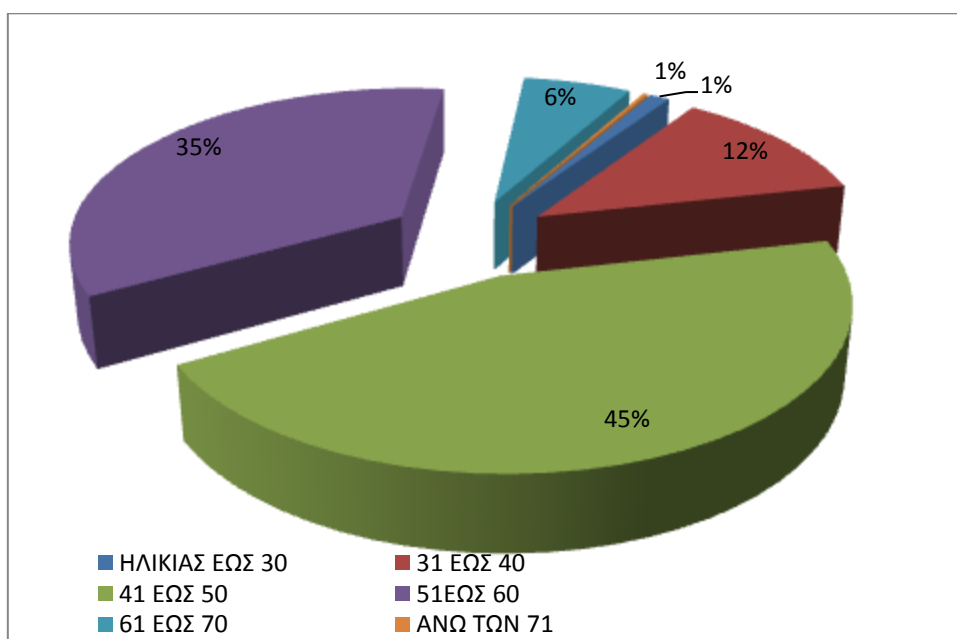
Εικόνα 3-5: Κατανομή Προσωπικού ανά κατηγορία Εκπαίδευσης

Αντίστοιχα, προκύπτει ότι, (Εικόνα 3-6) το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού είναι άνδρες (58%).



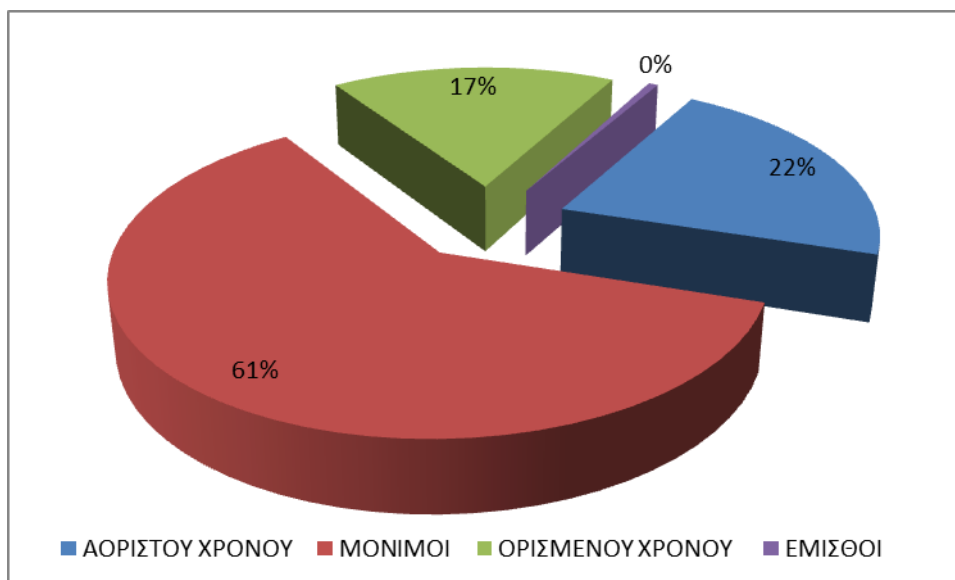
Εικόνα 3-6: Κατανομή Προσωπικού ανά φύλο

Το 80% του προσωπικού είναι ηλικίας από 41 έως 60 (Εικόνα 3-7)



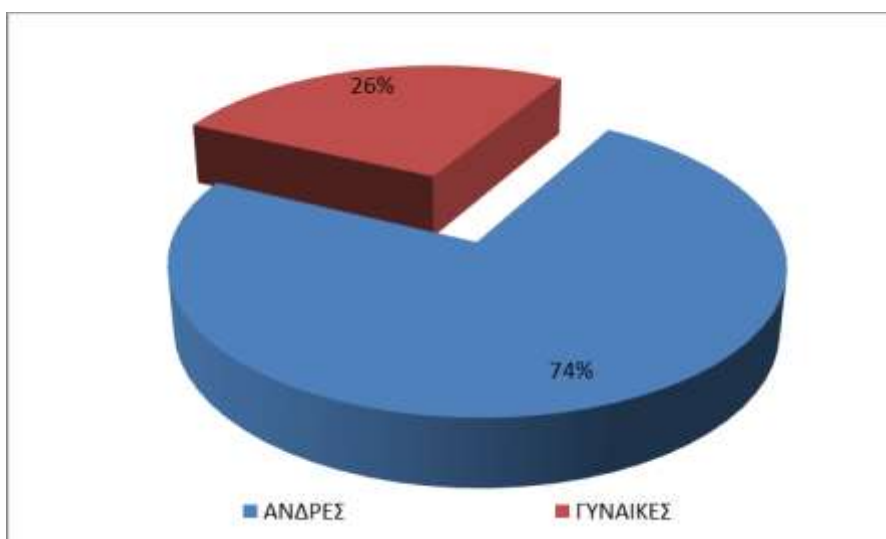
Εικόνα 3-7: Κατανομή Προσωπικού ανά ηλικία

Τέλος έχοντας ως κριτήριο την εργασιακή σχέση (Εικόνα 3-8) προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό έχουν οι μόνιμοι υπάλληλοι του Δήμου, πάνω από 61% (με μόνιμη σχέση εργασίας ή αορίστου χρόνου).

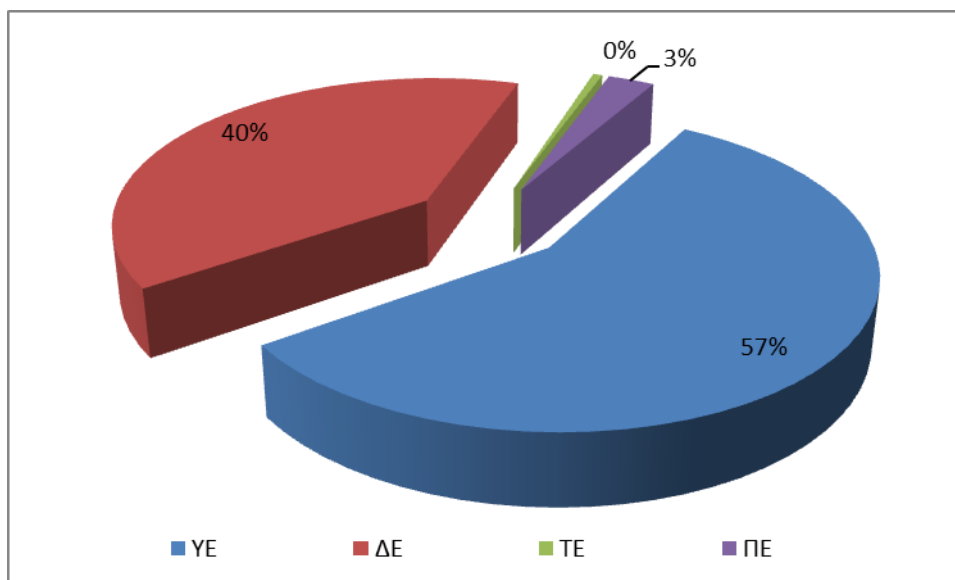


Εικόνα 3-8: Κατανομή Προσωπικού ανά σχέση εργασίας

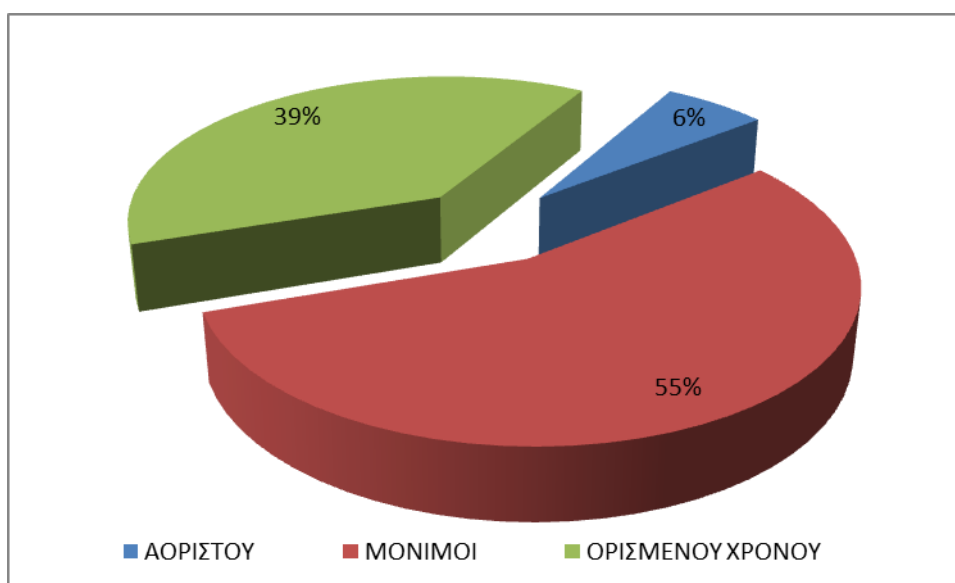
Η κατανομή του προσωπικού του Δήμου (σε ποσοστό επί του συνόλου) στη Δ/ση Περιβάλλοντος ανά φύλο, κατηγορία εκπαίδευσης και σχέση εργασίας είναι το 74% άνδρες, το 57% κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης ΥΕ ενώ το 61% κατέχει μόνιμη θέση απασχόλησης (μόνιμοι και αορίστου χρόνου). (Εικόνες 3-9, 3-10, 3-11).



Εικόνα 3-9: Κατανομή Προσωπικού στη Δ/ση Περιβάλλοντος ανά φύλο

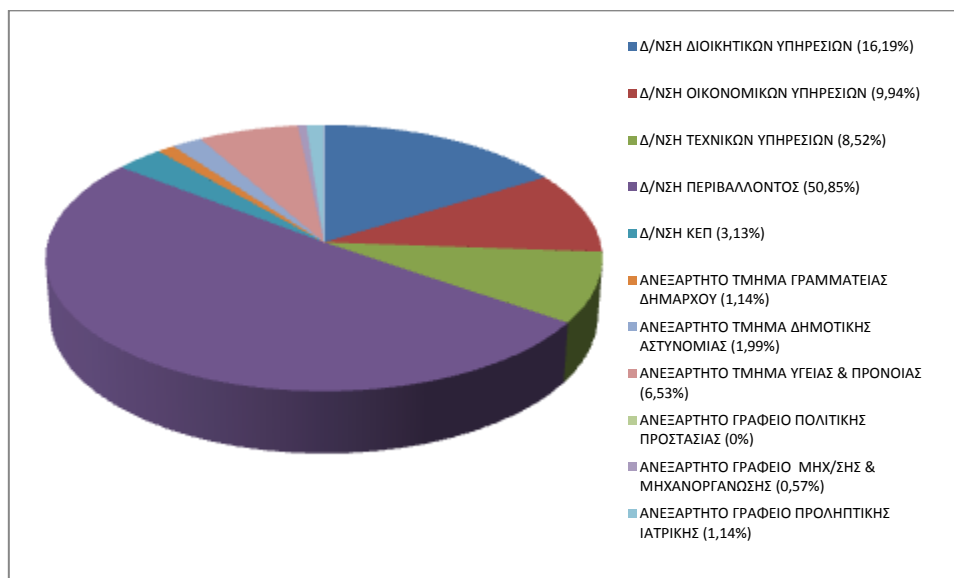


Εικόνα 3-10: Κατανομή Προσωπικού στη Δ/νση Περιβάλλοντος ανά κατηγορία Εκπαίδευσης



Εικόνα 3-11: Κατανομή Προσωπικού στη Δ/νση Περιβάλλοντος ανά σχέση εργασίας

Η κατανομή του προσωπικού του Δήμου (σε ποσοστό επί του συνόλου) ανά οργανική μονάδα (Εικόνα 3-12) δηλαδή ανά Διεύθυνση, Ανεξάρτητο ή Αυτοτελές Τμήμα και Ανεξάρτητο ή Αυτοτελές Γραφείο δείχνει ότι ο μεγαλύτερος αριθμός υπαλλήλων απασχολείται στη Διεύθυνση Περιβάλλοντος ενώ κανείς δεν φαίνεται να απασχολείται με κύρια καθήκοντα στο ανεξάρτητο Γραφείο Πολιτικής Προστασίας, όπως αναφέρουμε στην επόμενη ενότητα. Να επισημανθεί ότι αυτό το γράφημα παρουσιάζει την υφιστάμενη πραγματική κατανομή του απασχολούμενου προσωπικού ανά θέση εργασίας, χωρίς τα παράλληλα καθήκοντα που σε κάποιους έχουν ανατεθεί και χωρίς τη διάκριση μόνιμου ή έκτακτου προσωπικού.



Εικόνα 3-12: Κατανομή Προσωπικού στο Δήμο ανά οργανική μονάδα

3.2.2. Παρατηρήσεις στελέχωσης των υπηρεσιών, εσωτερικής λειτουργίας και διοικητικών διαδικασιών

Θα πρέπει να σημειωθούν κάποιες ελλείψεις στην οργανωτική δομή που είναι αναγκαίο να καλυφθούν και οι οποίες θεωρούμε ότι επιδρούν στη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και κύρια στην αξιοποίησή του για την επίτευξη των προαναφερόμενων επιχειρηματικών στρατηγικών του Δήμου.

Τα στοιχεία αυτά να επισημανθεί ότι προέκυψαν και στη μελέτη που πρόσφατα ολοκληρώθηκε για τον εσωτερικό έλεγχο του Δήμου (Ο διαγνωστικός εσωτερικός έλεγχος των Υπηρεσιών του Δήμου Αγίου Δημητρίου, 2016) από εξωτερικό συνεργάτη - Πιστοποιημένο Εσωτερικό Ελεγκτή. Το αντικείμενο αυτού ήταν ο έλεγχος των διαδικασιών του Δήμου και ο εντοπισμός των επιχειρησιακών κινδύνων, οι οποίοι συνδέονται με τις διάφορες δραστηριότητες και λειτουργίες του. Επίσης αξιολογήθηκαν οι ελεγκτικοί μηχανισμοί και οι δικλίδες ασφαλείας σε όλες τις Διευθύνσεις/Τμήματα/Υπηρεσίες του Δήμου.

Από τα προαναφερόμενα έχει προκύψει ότι δεν υπάρχει:

- α) τεκμηριωμένο εγχειρίδιο εσωτερικού ελέγχου λειτουργίας που να καθορίζει επακριβώς τις διαδικασίες καθώς και τους υπαλλήλους που θα εμπλέκονται σε αυτές
- β) επίσημο εγχειρίδιο στο οποίο να καθορίζονται οι βασικές αρμοδιότητες του προσωπικού για κάθε Τμήμα και λειτουργία
- γ) ανεξάρτητη υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, η οποία θα είναι υπεύθυνη για την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου
- δ) καταγεγραμμένες διαδικασίες ανά λειτουργία, ανά Διεύθυνση, ανά Τμήμα και ανά θέση εργασίας για όλο το φάσμα του Δήμου
- ε) τετραετές επιχειρησιακό σχέδιο (μετά το από 2011 – 2014)

στ) καταγεγραμμένη Πολιτική Διαχείρισης Κινδύνων που να περιλαμβάνει τη μεθοδολογία αναγνώρισης, διαβάθμισης και διαχείρισης των κινδύνων στους οποίους είναι εκτεθειμένος ο Δήμος

ζ) ηλεκτρονική παρακολούθηση των αποθεμάτων και των αναλώσεων.

Ενδεικτικά, επίσης αναφέρουμε Υπηρεσίες του Δήμου που παρουσιάζουν λειτουργικές ελλείψεις ή πλέον δεν έχουν τις αρμοδιότητες, λόγω αλλαγής της νομοθεσίας και της στρατηγικής της κεντρικής Διοίκησης (δηλαδή του Κράτους), όπως περιγράφονται στον ισχύοντα Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, όπως:

- Γραφείο Δικτύου Πόλεων
- Γραφείο Ισότητας
- Γραφείο Νεολαίας
- Γραφείο Ενημέρωσης Ανέργων
- Γραφείο Ενημέρωσης Καταναλωτών
- Γραφείο Ατόμων με Αναπηρία
- Γραφείο Αλλοδαπών και Μετανάστευσης
- Γραφείο Κτηματολογίου

Τα αποτελέσματα του διαγνωστικού ελέγχου προωθούν τη διασφάλιση στη νομιμότητα και στην αξιοπιστία της οικονομικής διαχείρισης, αλλά και στην αποδοτική χρήση των πόρων και στη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων εφόσον ληφθούν σοβαρά υπόψη τόσο από τη Διοίκηση όσο και από τους Διευθυντές -Προϊσταμένους και γενικότερα το προσωπικό του Δήμου.

Συνεχίζοντας την παρατήρησή μας ανά ανεξάρτητη οργανική μονάδα του Δήμου, επισημαίνουμε στοιχεία που επιδρούν στην ορθή και αποδοτική λειτουργία κάθε οργανωτικής δομής.

Συγκεκριμένα, ως προς τη Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών, παρόλο που ο αριθμός των υπαλλήλων φαίνεται στο σύνολό του, επαρκής (57 υπάλληλοι) για μια Διεύθυνση, η κατανομή των υπαλλήλων ανά Τμήμα ή Γραφείο είναι μη ορθολογική και μη ικανή να ανταποκριθεί στο σύνολο των αρμοδιοτήτων και των δραστηριοτήτων της. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ειδικοτήτων είναι κυρίως σχολικοί φύλακες και καθαρίστριες ενώ το διοικητικό προσωπικό (κατηγορίας ΔΕ – ΠΕ) είναι δεκαεννέα (19) που στελεχώνουν όλη την Διεύθυνση. Αναλυτικότερα, στη Διεύθυνση Διοικητικών έχουν τοποθετηθεί: α) Ένας κλητήρας στη Διεύθυνση και δύο κλητήρες στο Διοικητικό Τμήμα & β) κανένας υπάλληλος τοποθετημένος αποκλειστικά στο Γραφείο Προσωπικού. Παρατηρούμε δηλαδή μια μη ορθή οργάνωση της Διεύθυνσης ως προς τα Τμήματα και τα επιμέρους Γραφεία της συμπεριλαμβανόμενου και του γεγονότος ότι δεν έχουν ορισθεί συγκεκριμένες αρμοδιότητες ανά υπάλληλο.

Ως προς τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, το Τμήμα Λογιστικό φαίνεται να είναι στελεχωμένο από επτά (7) διοικητικούς υπαλλήλους εκ των οποίων μόνο ο ένας είναι ΤΕ

Διοικητικού – Λογιστικού, δηλαδή οικονομολογιστικής ειδικότητας. Όμως, πέρα από αυτούς με ειδικότητα ΔΕ1 Διοικητικού, οι υπόλοιποι ΠΕ1 Διοικητικού κατέχουν πτυχία οικονομικών σχολών, γεγονός που ίσως μπορεί να οδηγήσει σε άστοχα συμπεράσματα αφού δεν γίνεται ανάλυση των πτυχίων που κατέχουν οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι δεδομένου ότι στην ειδικότητα ΠΕ1 Διοικητικού περιλαμβάνονται πολλών ειδών πτυχίων. Στο Τμήμα Εσόδων υπηρετούν, τρεις (3) υπάλληλοι ΤΕ17 Διοικητικού - Λογιστικού και δύο (2) υπάλληλοι ΔΕ38 Χειριστών Η/Υ. Όσον αφορά τη στελέχωση του Τμήματος Προμηθειών είναι ελλιπής σε αριθμό σε σχέση με το σύνολο των συμβάσεων που εκτελούν, γι' αυτό πολλές από τις αρμοδιότητές του εκτελούνται από υπαλλήλους τοποθετημένους σε άλλες οργανικές μονάδες του Δήμου (για παράδειγμα της Δ/σης Τεχνικών Υπηρεσιών, του Τμήματος Γραμματείας Δημάρχου, της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος, κ.α.).

Όσο αφορά τη στελέχωση της Διεύθυνσης Τεχνικών Υπηρεσιών είναι σχετικά μικρή ενόψει και του γεγονότος ότι άμεσα θα πρέπει να συσταθεί Υπηρεσία Δόμησης, κάτι που καλύπτεται από την Υπηρεσία Δόμησης του Δήμου Ελληνικού –Αργυρούπολης (έως τέλος του 2017). Το Τμήμα Μελετών – Κατασκευών φαίνεται με μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, όμως συμπεριλαμβάνονται οι τεχνίτες, ήτοι συνολικά δώδεκα (12), που στην πραγματικότητα απασχολούνται στο «Μικρό Συνεργείο» δηλαδή στο Γραφείο Μικρών Έργων – Επισκευών – Συντηρήσεων του Τμήματος (βλ. Παράρτημα 2).

Ως προς τη Διεύθυνση Περιβάλλοντος, όσον αφορά τον αριθμό των μόνιμων υπηρετούντων ειδικά του Τμήματος Καθαριότητας δεν επαρκεί για τη συγκομιδή των απορριμμάτων και την καθαριότητα κοινοχρήστων χώρων. Πρόσφατα, όπως προαναφέραμε, έγινε τροποποίηση του ΟΕΥ (με την αριθμ. 279/2017 απόφαση Δ.Σ.) για την δημιουργία δεκαεννέα (19) νέων θέσεων εργασίας προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες της εν λόγω υπηρεσίας από μόνιμο πλέον προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων και των είκοσι τριών (23) υφιστάμενων κενών οργανικών θέσεων διαφόρων ειδικοτήτων ανταποδοτικών υπηρεσιών καθαριότητας, ήτοι δηλαδή συνολικά σαράντα δύο (42) θέσεων εργασίας. Οι ανάγκες της υπηρεσίας έως και σήμερα καλύπτονται με την πρόσληψη προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.

Ως προς το Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας που ανασυστήθηκε, κατόπιν των οικειοθελών επτά (7) αιτήσεων των πρώην Δημοτικών Αστυνομικών που είχαν μετακινηθεί σε άλλες υπηρεσίες του Δημοσίου, σε εφαρμογή της τότε ισχύουσας νομοθεσίας διαθεσιμότητας και κινητικότητας, αριθμός όμως που δεν είναι πλέον αρκετός για τη δημιουργία Διεύθυνσης, όπως προϋπήρχε καθόσον οι υπόλοιποι που υπηρετούσαν παλιότερα, δεν υπέβαλλαν σχετική αίτηση για την επαναφοράς τους. Συνεπώς, λόγω του περιορισμένου αριθμού των υπαλλήλων που υπηρετούν σήμερα στο ανεξάρτητο Τμήμα, πολλές από τις αρμοδιότητες που περιγράφονται στον ισχύοντα ΟΕΥ μετά τις τροποποιήσεις του, δεν είναι εφικτό να εκτελεσθούν, γεγονός που θα πρέπει να εξετασθεί σοβαρά από τη Διοίκηση, η ενδυνάμωση δηλαδή (δέκα συνολικά θέσεων) της εν λόγω υπηρεσίας.

Στο Αυτοτελές Τμήμα Γραμματείας Δημάρχου υπηρετούν σήμερα τέσσερις (4) υπάλληλοι, εκ των οποίων ο ένας είναι οδηγός. Λόγω των πολλών Γραφείων που εμπεριέχονται σήμερα στο Τμήμα αλλά και των ποικίλων αρμοδιοτήτων του, προκειμένου να λειτουργήσουν άμεσα και αποδοτικά, το προσωπικό του θα πρέπει άμεσα να ενδυναμωθεί.

Στο Αυτοτελές Τμήμα Υγείας & Πρόνοιας υπηρετούν σήμερα έξι (6) υπάλληλοι, εκ των οποίων ένας (1) είναι διοικητικός, ένας (1) τεχνίτης-γεγονός που δεν συνάδει με τις αρμοδιότητες του εν λόγω Τμήματος-, δύο (2) Κοινωνικοί Λειτουργοί και δύο (2) Φυσικοθεραπευτές. Στο εν λόγω Τμήμα ανήκουν τρία (3) Γραφεία. Στο Γραφείο Ανοικτής Προστασίας Ηλικιωμένων υπηρετών δύο (2) Κοινωνικοί Λειτουργοί και ένας (1) υπάλληλος ειδικότητας ΔΕ Μουσικών – Χορωδών. Στο Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας υπηρετούν έντεκα (11) υπάλληλοι, εκ των οποίων οι οκτώ (8) απαρτίζουν το προσωπικό ορισμένου χρόνου για το επιχορηγούμενο πρόγραμμα «ΒΟΗΘΕΙΑ ΣΤΟ ΣΠΙΤΙ». Τέλος, στο Γραφείο Υγειονομικής Υπηρεσίας υπηρετούν τρεις (3) υπάλληλοι. Όπως προαναφέραμε, πέρα από τη παράλληλη αναφορά ίδιων αρμοδιοτήτων στους ΟΕΥ του Δήμου και του Ν.Π.Δ.Δ. ΟΠΚΑΠ για τη λειτουργία των κατασκηνώσεων, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων από το πρόγραμμα «Καλλικράτης» για τη χορήγηση κοινωνικών επιδομάτων, αποτελούν δύο από τους πιο σημαντικούς λόγους που απαιτείται η τροποποίηση του ΟΕΥ για αυτό το Τμήμα.

Ως προς το Αυτοτελές Γραφείο Μηχανογράφησης – Μηχανοργάνωσης, όπου υπηρετούν δύο (2) υπάλληλοι, οι ανάγκες καλύπτονται συνήθως, και μέχρι πρότινος από έκτακτο προσωπικό ορισμένου χρόνου μέσω επιχορηγούμενου προγράμματος του ΟΑΕΔ. Προκειμένου όμως το Γραφείο να ανταποκριθεί στις αρμοδιότητες που λόγω του ιδιαίτερου τεχνικού αντικειμένου, συνεχώς εξελίσσονται, και καλείται να εκτελέσει, πρέπει να ενδυναμωθεί με εξειδικευμένο μόνιμο προσωπικό.

Τέλος, στο Αυτοτελές Γραφείο Προληπτικής Ιατρικής, όπου υπηρετούν τέσσερις μόνιμοι υπάλληλοι εκ των οποίων, τρεις (3) είναι Ιατροί και ένας (1) είναι υπάλληλος ειδικότητας Διοικητικού – Λογιστικού, δύσκολα μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες των Δημοτικών Ιατρείων.

3.2.3. Διοικητικές διαδικασίες για το Ανθρώπινο Δυναμικό

Πηγές προσέλκυσης

Ο Δήμος εφαρμόζει όσα προβλέπονται από τις θεσμοθετημένες διατάξεις. Ωστόσο η στελέχωση των αναγκών καλύπτεται τα τελευταία χρόνια μέσω της κινητικότητας και των προγραμμάτων επαγγελματικής εμπειρίας και κατάρτισης νέων που εκτελούνται μέσω του ΟΑΕΔ. Το τελευταίο αφορά προσωπικό με συμβάσεις πεντάμηνες ή οκτάμηνες και καλύπτουν ανάγκες για τη λειτουργία των Υπηρεσιών του Δήμου με βάση τις ειδικότητες που έχει ζητήσει ο εκάστοτε Δήμος. Στα εν λόγω προγράμματα, ο Δήμος δεν πραγματοποιεί τη διαδικασία της πρόσληψης, παρά μόνο τον προγραμματισμό πρόσληψης των ειδικοτήτων, ενώ όσον αφορά τον αριθμό που θα προσληφθεί ανά Δήμο καθορίζεται απευθείας από το αρμόδιο Υπουργείο.

Γενικά, το σύστημα προσέλκυσης προσωπικού στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, θα πρέπει να αναδιοργανωθεί και να προσαρμοστεί στις νέες ανάγκες και στους νέους τρόπους που θα αποτελέσουν, τον κατάλληλο συνδυαστικό κρίκο για τη σωστή επιλογή με βάση τις πραγματικές

ανάγκες και το σωστό προγραμματισμό ενώ θα πρέπει να υιοθετηθούν συστήματα ανάλογα με αυτά που εφαρμόζονται και στον ιδιωτικό τομέα.

Ο κύριος σκοπός της επιλογής εργαζομένων είναι να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Το συνταίριασμα (σύζευξη) εργαζομένου και θέσης εργασίας σημαίνει ότι συνάδουν: (α) οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση (όπως αυτά καθορίζονται με βάση την ανάλυση της θέσης εργασίας) με (β) τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του υποψήφιου εργαζομένου. Πως θα επιτευχθεί αυτό; Όταν τόσο η διαδικασία προσέλκυσης όσο και η επιλογή γίνεται από το Δήμο, θέτοντας εκείνος τα κριτήρια και τον τρόπο αξιολόγησης των προσόντων - δεξιοτήτων των υποψηφίων υπαλλήλων σύμφωνα με τις ανάγκες των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας ανά αντικείμενο (υπό την εποπτεία του ΑΣΕΠ ή με χρήση πρότυπων κριτηρίων πρόσληψης), εξασφαλίζοντας μέγιστη διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα.

Σήμερα, η χρόνια περιοριστική πολιτική προσλήψεων της κεντρικής Διοίκησης, που εντάθηκε με τη τήρηση των μνημονιακών υποχρεώσεων, αυξάνοντας και το ρυθμό συνταξιοδότησης, αλλά και η μέχρι πρόσφατα αδύνατη ή δυσχερή προσέλκυση προσωπικού από άλλους φορείς της κεντρικής ή της γενικής κυβέρνησης (λόγω της ανυπαρξίας σχετικών και άμεσων διαδικασιών αλλά και των μέχρι πρόσφατα μεγάλων μισθολογικών διαφορών ανά δημόσιο φορέα που αμβλύνθηκαν μετά το Ν.4024/2011) συνέβαλαν στη μείωση του προσωπικού του Δήμου. Παράλληλα, η εγχώρια νοοτροπία της κάθε τοπικής αρχής να αποφασίζει με το δημοτικό της συμβούλιο για θέσεις που η ίδια επιθυμεί αλλά μπορεί να μην καλύπτουν τις πραγματικές ανάγκες της και που η επόμενη τοπική αρχή να μην επιθυμεί να καλύψει, η έλλειψη περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ανά αντικείμενο και υπηρεσία (βλ. την περίπτωση της Αγγλίας που παρουσιάζεται στην ενότητα 2.3.1 και αναφέρεται το Παράρτημα 1 της παρούσας εργασίας) αλλά και η εφαρμογή μιας πολιτικής για γενική ενιαία πρόσληψη ανά ειδικότητα (για παράδειγμα ΠΕ-Διοικητικούς με κάθε πτυχίο) για χάρη της «αξιοκρατίας» καθιστούν το υπάρχον προσωπικό αναποτελεσματικό ως προς την ποσότητα και την ποιότητά του.

Εκπαίδευση

Η Διοίκηση του Δήμου σε συνεργασία με το αρμόδιο Γραφείο Προσωπικού μεριμνά για τη διεξαγωγή σεμιναρίων που γίνονται μέσω χρηματοδότησης ΛΑΕΚ και αφορά υπαλλήλους ιδιωτικού δικαίου αορίστου και ορισμένου χρόνου, που είναι ασφαλισμένοι στο ΙΚΑ και πληρώνουν συμμετοχή υπέρ ΛΑΕΚ. Επίσης, προάγει το προσωπικό ενδιαφέρον των υπαλλήλων να συμμετέχουν σε σεμινάρια που πραγματοποιούνται στο ΕΚΔΔΑ και αφορούν το αντικείμενο τους. Σε όσους δε υπαλλήλους, από επιλογή τους, παρακολουθούν μαθήματα στη Δευτεροβάθμια ή Τριτοβάθμια Εκπαίδευση για την απόκτηση αντίστοιχων τίτλων σε προγράμματα μεταπτυχιακών ή διδακτορικών σπουδών χορηγούν τις προβλεπόμενες από τις σχετικές διατάξεις άδειες (εκπαιδευτική άδεια, άδεια εξετάσεων).

Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια για την εκπαίδευση – μάθηση του προσωπικού είναι το ίδιο το προσωπικό να διαθέτει όχι μόνο τις ικανότητες, αλλά να υπάρχει και το κίνητρο για να μάθει, και ακόμα παραπέρα, η Διοίκηση να προτρέπει, βρίσκοντας κατάλληλους τρόπους, το προσωπικό της να αποκτήσει επιστημονικές γνώσεις σε αντικείμενα που θεωρεί ότι είναι απαραίτητα για την επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων. Όμως, δεν υπάρχει τέτοιο

πρόγραμμα εκπαίδευσης που να προβλέπει δικαιώματα και υποχρεώσεις και των δύο πλευρών (Διοίκησης και Προσωπικού), τρόπους χρηματοδότησης κ.λπ. ούτε στην Τοπική Αυτοδιοίκηση, αλλά ούτε και στην Κεντρική Διοίκηση, πέρα από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και την Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Παρόλα ταύτα, θα πρέπει να υπάρξει μεγαλύτερη ώθηση τόσο από τη Διοίκηση όσο και από το αρμόδιο Τμήμα ή Γραφείο για την εκπαίδευση των υπηρετούντων υπαλλήλων προκειμένου να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί και αποδοτικοί ενώ θα νοιώθουν και περισσότερο ικανοποιημένοι. Ωστόσο, εσωτερικά στο Δήμο, δεν τηρείται κάποια διαδικασία καθορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδιασμός βάσει αυτών, από το αρμόδιο Γραφείο Προσωπικού σε συνεργασία με τους Διευθυντές των επιμέρους Υπηρεσιών, μη διασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο τόσο την επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού, όσο και την υπηρεσιακή ενημέρωση και επιμόρφωσή του .

Αξιολόγηση

Στο Δήμο Αγίου Δημητρίου που εξετάζουμε στη δεδομένη περίπτωση, για την αξιολόγηση του προσωπικού ακολουθούνται τα προβλεπόμενα από την ισχύουσα νομοθεσία, συντάσσοντας τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης. Το σύστημα αξιολόγησης που ήταν αρκετά πετταλαιωμένο και δεν ανταποκρινόταν στις αυξημένες απαιτήσεις των σύγχρονων δημόσιων οργανισμών και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, άλλαξε πρόσφατα με το Ν. 4369/2016 η εφαρμογή του οποίου έγινε για πρώτη φορά το 2017. Πλέον αξιολογείται η συμπεριφορά του προσωπικού προς τους πολίτες, η συνεργασία με τους συναδέλφους του ενώ αξιολογείται ο προϊστάμενος από τους υφισταμένους του, όμως η αξιολόγηση του προσωπικού ακόμα δεν συνδέεται με τη στοχοθεσία της Διοίκησης και την ποιότητα του παραγόμενου έργου.

Συστήματα αμοιβών

Οι αμοιβές όσον αφορά το προσωπικό του Δήμου γίνονται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4354/2015 (από 01.01.2016), όπως και στο υπόλοιπο προσωπικό των Δημόσιων Οργανισμών όπου αναφερθήκαμε στο Κεφάλαιο 1. Παρόλα αυτά, το σύστημα αμοιβών δεν είναι αξιοκρατικό από τη στιγμή που δεν λαμβάνεται υπόψη η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα του εκάστοτε υπαλλήλου και δεν συνδέεται με τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του Δήμου και την παροχή των προσφερόμενων υπηρεσιών.

3.3. Ανάλυση Εσωτερικού και Εξωτερικού Περιβάλλοντος του Δήμου (Ανάλυση SWOT)

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού, όπως είναι και ο Δήμος, όταν αυτός πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους και αποτυπώνει την υφιστάμενη κατάσταση.

Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats που μεταφραζόμενες στα ελληνικά αντιστοιχούν στα: Δυνατά σημεία, Αδύνατα σημεία, Ευκαιρίες, Απειλές. Πατέρας της ανάλυσης SWOT φέρεται να είναι ο Albert Humphrey.

Η ανάλυση SWOT που ακολουθεί (Εικόνα 3-13) για το Δήμο Αγίου Δημητρίου αποτυπώνει βασικά στοιχεία για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, τις ευκαιρίες και τις απειλές από το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον που αφορούν την ΑΔΑ, δηλαδή την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του. Για παράδειγμα, στα δυνατά του σημεία από το εσωτερικό περιβάλλον του, με την εφαρμογή διοικητικών διαδικασιών (όπως η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων που έχουμε αναφέρει σε προηγούμενη ενότητα), η αξιοποίηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης ως ευκαιρία από το εξωτερικό του περιβάλλον (που προσφέρεται από την ελληνική και της ευρωπαϊκής ένωσης κεντρική Διοίκηση), δίνει ένα έναυσμα για την αντιμετώπιση των αδύνατων σημείων του όπως την έλλειψη προσωπικού και οικονομικών πόρων των απειλών για την επιβίωσή του από το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον.



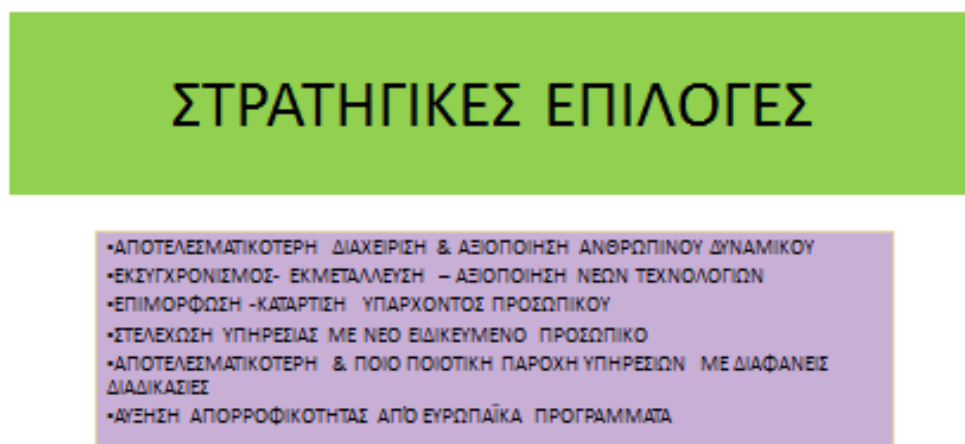
Εικόνα 3-13: Ανάλυση SWOT στο Δήμο

3.4. Ανάλυση μέτρησης της απόδοσης (Μέθοδος BSC)

Η μέθοδος BSC (balanced scorecard method) μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική ενός οργανισμού σε ένα πλήρες σύνολο μεθόδων μέτρησης της απόδοσης και παρέχει το πλαίσιο για τη μέτρηση της εταιρικής στρατηγικής και του συστήματος διοίκησης. Η

παρούσα μέθοδος θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση μέτρησης απόδοσης διότι περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες και αποτελεί ένα σύστημα αξιολόγησης της λειτουργίας, καταγραφής των στόχων μιας μονάδας, λήψης αποφάσεων και χάραξη στρατηγικής.

Στη συνέχεια, (Εικόνα 3-14), παρουσιάζονται οι στρατηγικές επιλογές του Δήμου για την Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΑΔΑ):



Εικόνα 3-14: Στρατηγικές επιλογές του Δήμου

Ακολουθούν πίνακες μέτρησης της απόδοσης της ανάλυσης BSC ως προς τα τέσσερα πεδία: 1) Εσωτερικές Διενέργειες, 2) Πολιτοκεντρική Διάσταση, 3) Ανθρώπινο Δυναμικό και 4) Χρηματοοικονομική Διάσταση. (Εικόνες 3-15, 3-16, 3-17, 3-18). Με την ανάλυση BSC ως προς τα τέσσερα πεδία θέτοντας σε καθένα από αυτά: τους στόχους, τους δείκτες και τις επιδιωκόμενες τιμές προσδιορίζονται οι δράσεις. Ακολουθεί πίνακας με τις στρατηγικές αλληλεπιδράσεις. (Εικόνα 3-19)

BSC ΑΝΑΛΥΣΗ

1.ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΕΠΙΔΙΩΚ/ΝΕΣ ΤΙΜΕΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΑΠΌ 0 ΣΕ 2	ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΟΛΙΤΩΝ
2. ΤΑΧΥΤΕΡΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΩΝ ΔΙΕΚΠ/ΣΕΩΝ	ΑΠΌ 6 ΣΕ 12	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ & ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ
3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	% ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΑΠΌ 40% ΣΕ 80%	ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ – ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΡΟΣΩΝΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εικόνα 3-15: Ανάλυση BSC ως προς τις Εσωτερικές διεργασίες

BSC ΑΝΑΛΥΣΗ

2.ΠΟΛΙΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΕΠΙΔΙΩΚ/ΝΕΣ ΤΙΜΕΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
1. ΜΕΙΩΣΗ ΧΡΟΝΟΥ ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	ΛΕΠΤΑ	ΑΠΟ 20 ΣΕ 5	ΚΡΑΤΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ (ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ) ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΩΡΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ
2. ΑΥΞΗΣΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΠΑΡΟΧΗΣ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ - ΕΓΓΡΑΦΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΗΜΕΡ/ΣΙΩΣ	ΑΠΟ 0 ΣΕ 10	ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΦΟΡΜΑΣ ΧΡΗΣΤΩΝ – ΠΟΛΙΤΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ & ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
3. ΑΥΞΗΣΗ ΔΙΑΦΑΝΕΙΑΣ ΣΤΙΣ ΣΥΝΑΛΛΑΓΕΣ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ–ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΠΟΛΙΤΩΝ	ΑΠΟ 2 ΣΕ 7	ΑΜΕΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΗ – ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΙΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ EMAIL (ΣΕ ΠΟΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ , Κ.ΛΠ)

Εικόνα 3-16: Ανάλυση BSC ως προς την Πολιτοκεντρική διάσταση

BSC ΑΝΑΛΥΣΗ

3.ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΕΠΙΔΙΩΚ/ΝΕΣ ΤΙΜΕΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
1. ΑΥΞΗΣΗ ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΑΠ'Ο 8 ΣΕ 15	ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΑΠΟΣΠΑΣΕΩΝ – ΜΕΤΑΤΑΞΕΩΝ
2. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΧΡΗΣΗΣ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΕΜΙΝΑΡΙΩΝ % ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	ΑΠ'Ο 1 ΣΕ 4 ΕΤΗΣΙΩΣ ΑΠ'Ο 15% ΣΕ 60%	ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΣΤΟ ΕΚΔΔΑ & ΟΤΑΝ ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΔΕΝ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ ΑΠ'Ο ΕΚΔΔΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΠΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ

Εικόνα 3-17: Ανάλυση BSC ως προς το Ανθρώπινο Δυναμικό

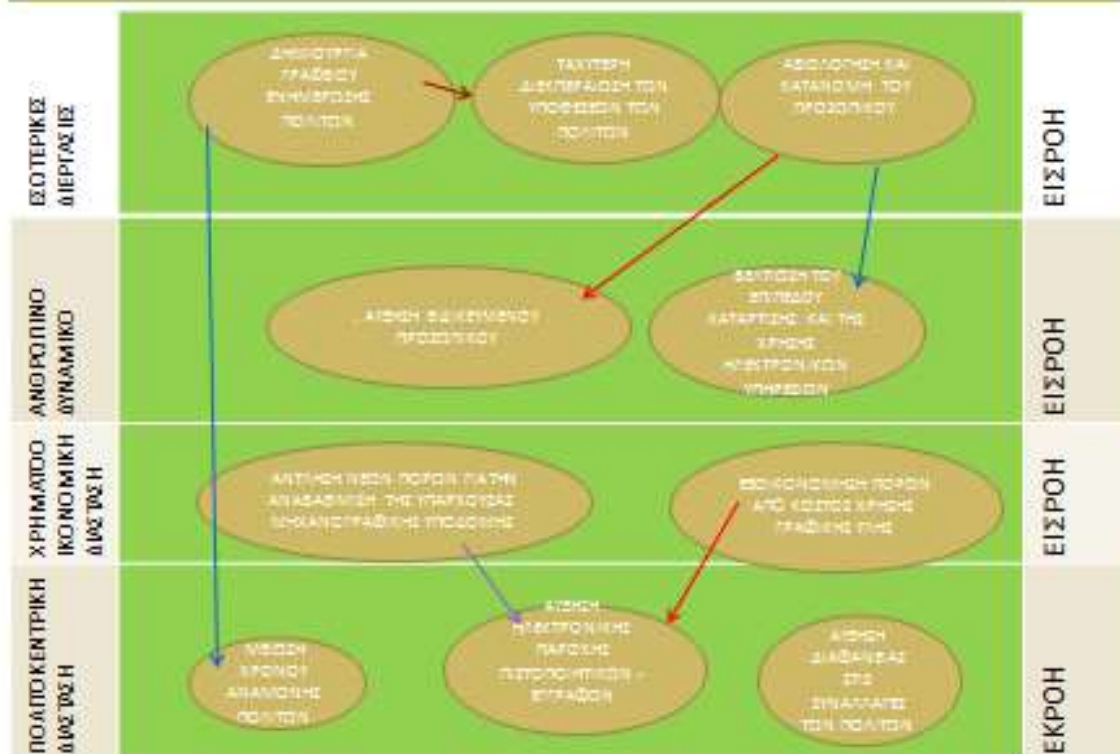
BSC ΑΝΑΛΥΣΗ

4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ

ΣΤΟΧΟΙ	ΔΕΙΚΤΕΣ	ΕΠΙΔΙΩΚ/ΝΕΣ ΤΙΜΕΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
1. ΑΝΤΛΗΣΗ ΝΕΩΝ ΠΟΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΗΣ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑΣ ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΙΚΗΣ ΥΠΟΔΟΜΗΣ	€/ΕΤΗΣΙΩΣ	ΑΠΟ 30.000 € ΣΕ 70.000 €	ΕΝΤΑΞΗ ΝΕΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΤΟ ΕΣΠΑ & ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ ΣΔΙΤ
2. ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΠΟΡΩΝ ΑΠ'Ο ΚΟΣΤΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΥΛΗΣ	€/ΗΜΕΡΑ	ΑΠΟ 20 € ΣΕ 10€	ΠΑΡΟΧΗ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΤΙΚΩΝ – ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΜΕ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ (ΧΩΡΙΣ ΕΚΤΥΠΩΣΗ)

Εικόνα 3-18: Ανάλυση BSC ως προς τη Χρηματοοικονομική διάσταση

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ



Εικόνα 3-19: Στρατηγικές Αλληλεπιδράσεις στην Αξιοποίηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου

Από τις παραπάνω αναλύσεις, έγινε ξεκάθαρο ότι το ανθρώπινο δυναμικό και ο τρόπος αξιοποίησής του αποτελεί πολιτική στρατηγικής σημασίας για το Δήμο Αγίου Δημητρίου που αλληλεπιδρά σε κάθε επιχειρησιακή του διάσταση παίζοντας κρίσιμο ρόλο στη διατήρηση του κοινωνικού του ρόλου ως οργανισμός τοπικής αυτοδιοίκησης. Γι' αυτό θα πρέπει άμεσα να εκσυγχρονίσει τις διαδικασίες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την προώθηση και τη διατήρηση του προσωπικού του σε επαρκές και υψηλό ποιοτικά επίπεδο, καθώς, όπως προκύπτει από τα όσα μέχρι τώρα περιγράφηκαν, αποτελεί τη βασική αιτία παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους κατοίκους του Δήμου. Στο επόμενο κεφάλαιο προτείνονται ενέργειες και δράσεις που μπορούν να υιοθετηθούν για το σκοπό αυτό.

Κεφάλαιο 4.

Προτάσεις και συμπεράσματα

4.1. Προτάσεις

Στο πλαίσιο των νέων κατευθύνσεων και επιδιώξεων της πολυκεντρικής χωρικής ανάπτυξης (ESDP, SPESP) στην πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σύμφωνα με τις κατευθύνσεις του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) για την Ατζέντα 2030 για τη βιώσιμη ανάπτυξη (OECD, 2016) για μικρά ή μεγάλα πληθυσμιακά μεγέθη και συνήθως με σύνθετη και διαφοροποιημένη οικονομική βάση ως προς την εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης και αξιοποίησης του προσωπικού ενός οργανισμού τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ), ακολουθούν προτάσεις που αφορούν την Αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Αγίου Δημητρίου.

4.1.1. Για τις θέσεις εργασίας και τον ΟΕΥ

Δεδομένου, όπως ήδη αναλύσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο ισχύον ΟΕΥ δεν αποτυπώνει την πραγματική λειτουργία των υπηρεσιών του Δήμου και χρίζει περαιτέρω τροποποιήσεων λόγω λαθών και παραλήψεων αναφορικά με τη δομή και τη στελέχωση, παραθέτουμε την πρόταση μας, στηριζόμενοι τόσο στα πρότυπα σχεδίων της ΕΕΤΑΑ, όσο και στην πραγματική οργανωτική δομή και στελέχωση του Δήμου, καθιστώντας της ταυτόχρονα περισσότερο λειτουργική και αποδοτική, προσαρμοσμένη στις ανάγκες (σημερινές και μελλοντικές) του Δήμου. Στην πρόταση έχει ληφθεί υπόψη η περίπτωση κατάργησης των δύο ΝΠΔΔ που έχει ο Δήμος και πιο συγκεκριμένα του Οργανισμού Πολιτισμού Αθλητισμού & Περιβάλλοντος (ΟΠΑΠ) και ΟΠΚΑΠ, η σύσταση εναλλακτικά Διεύθυνσης Υπηρεσιών Δόμησης με δύο Τμήματα (ανάλογα με τον αριθμό των υπαλλήλων που θα επανδρώσουν την συγκεκριμένη υπηρεσία) καθώς επίσης η δημιουργία ως ανεξάρτητης υπηρεσίας του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου υπαγόμενο κατευθείαν στη Διοίκηση, προκειμένου το τελευταίο να λειτουργήσει ορθά και αποτελεσματικά διασφαλίζοντας την ανεξαρτησία του και την επαρκή στελέχωση του με υπαλλήλους οι οποίοι θα κατέχουν τα απαραίτητα εργαλεία και τεχνογνωσία.

Η προτεινόμενη τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (ΟΕΥ) με βάση τα πρότυπα που έχουν δημιουργηθεί από την ΕΕΤΑΑ έχει βασικές παραδοχές για την οργανωτική δομή του Νέου ΟΕΥ ότι:

1. Δεν υπάρχουν γραφεία εντός των τμημάτων
2. Δεν χρησιμοποιείται ο όρος «υπηρεσία» στην ονομασία των μονάδων

Οι βασικές προτάσεις για το νέο ΟΕΥ του Δήμου είναι:

- Σύσταση Διεύθυνσης που εκτελεί αποκλειστικά την αποκομιδή κάθε απορρίμματος που παράγεται στον Δήμο & διαχειρίζεται το στόλο των οχημάτων με ενσωματωμένο το γραφείο πολιτικής προστασίας
- Σύσταση Διεύθυνσης εξυπηρέτησης πολιτών με την ευθύνη λειτουργίας και του Νεκροταφείου
- Αναδιάταξη Οικονομικής Διεύθυνσης χωρίς την ευθύνη των διαδικασιών για τα καταστήματα και της λειτουργίας του Νεκροταφείου
- Αναδιάταξη Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων με ένταξη σ' αυτήν το τμήμα περιβάλλοντος
- Σύσταση Ανεξάρτητου τμήματος Υπηρεσιών Δόμησης (ή γραφείου όπως εμφανίζεται στο οργανόγραμμα)
- Σύσταση Διεύθυνσης Προγραμματισμού, Ποιότητας, Ανάπτυξης & Ανθρώπινου Δυναμικού
- Σύσταση Διεύθυνσης Κοινωνικής Προστασίας
- Σύσταση τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Εναλλακτικά προτείνονται και:

- + Σύσταση Διεύθυνσης Πολιτισμού & Αθλητισμού
- + Σύσταση Διεύθυνσης Κοινωνικής Πολιτικής Παιδείας και Υγείας
- + Σύσταση Διεύθυνσης Υπηρεσιών Δόμησης

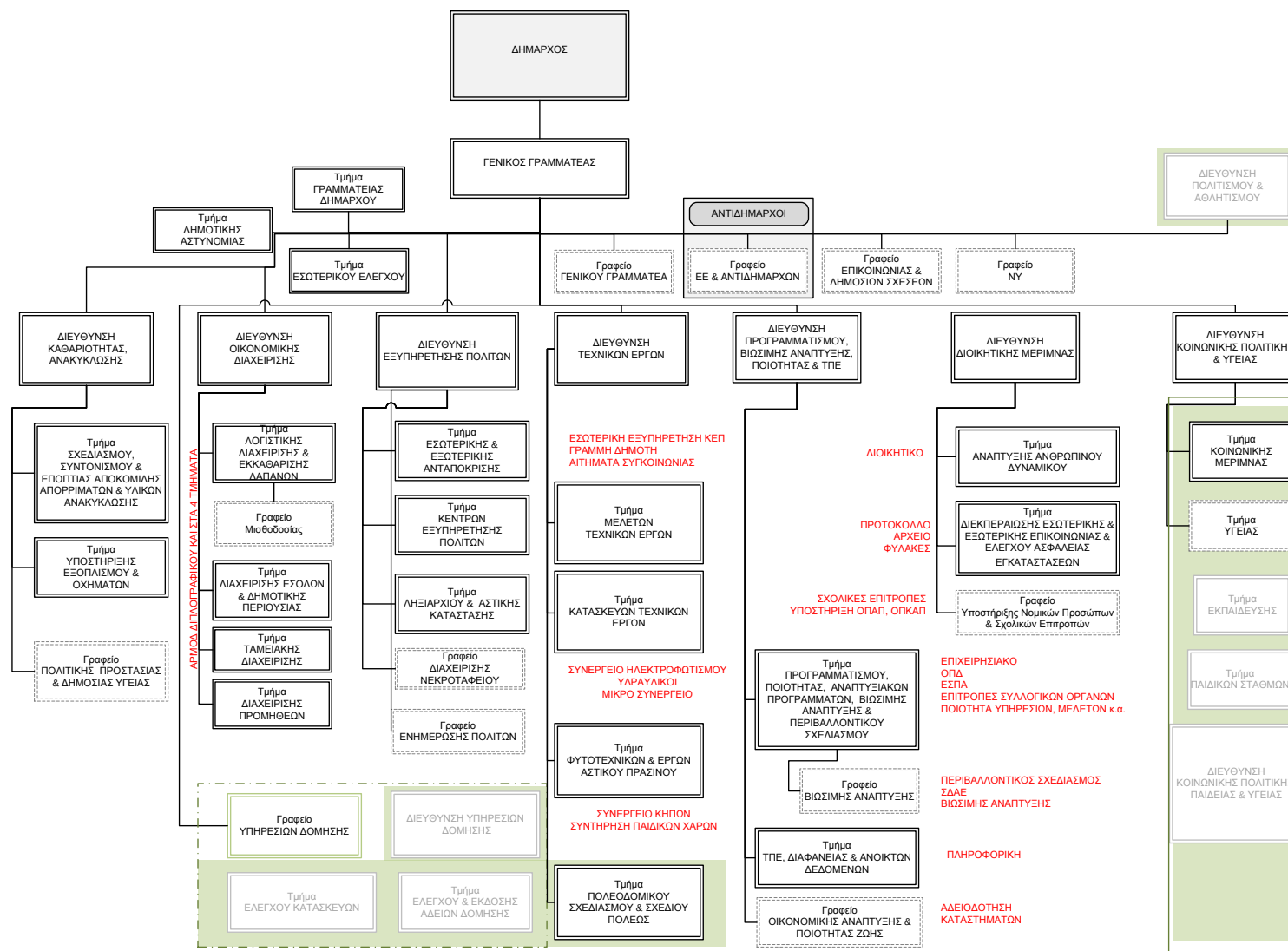
Συγκεκριμένα, προτείνονται αλλαγές στις υφιστάμενες οργανωτικές δομές ώστε να προκύψουν τα εξής:

- ✓ Τμήμα Ληξιαρχείου & Αστικής Κατάστασης υπαγόμενο στην Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών,
- ✓ Τμήμα Διεκπεραίωσης Εσωτερικής - Εξωτερικής Επικοινωνίας & Ελέγχου Ασφάλειας Εγκαταστάσεων υπαγόμενο στη Διεύθυνση Διοικητικής Μέριμνας,
- ✓ Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, που θα ασχολείται και με προτάσεις μέσων και κριτηρίων για την απορρόφηση του προσδοκώμενου προσωπικού υιοθετώντας κατάλληλες μεθόδους
- ✓ Γραφείο Υποστήριξης Νομικών Προσώπων & Σχολικών Επιτροπών,
- ✓ Τμήμα Προγραμματισμού, Ποιότητας, Αναπτυξιακών Προγραμμάτων, Βιώσιμης Ανάπτυξης & Περιβαλλοντικού Σχεδιασμού υπαγόμενο στη Διεύθυνση Προγραμματισμού, Βιώσιμης Ανάπτυξης, Ποιότητας & ΤΠΕ, το οποίο θα

περιλαμβάνει τις Επιτροπές των Συλλογικών Οργάνων που συνδέονται άμεσα με τον Προγραμματισμό κ.λπ.

- ✓ Γραφείο Ενημέρωσης Πολιτών (υπαγόμενο στη Δ/νση Εξυπηρέτησης Πολιτών) στελεχωμένο από εξειδικευμένο Προσωπικό (2 υπαλλήλους)

Ακολουθεί το προτεινόμενο νέο Οργανόγραμμα του Δήμου (Εικόνα 4-1) και στη συνέχεια ακολουθεί Ανάλυση SWOT σχετικά με τη σύσταση του νέου Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας (Εικόνες 4-2, 4-3, 4-4, 4-5, 4-6, 4-7)



Εικόνα 4-1: Προτεινόμενος Νέος Οργανισμός Εσωτερικών Υπηρεσιών

Σύσταση Διεύθυνσης που εκτελεί αποκλειστικά την αποκομιδή κάθε απορρίμματος που παράγεται στον Δήμο & διαχειρίζεται τον στόλο των οχημάτων

με ενσωματωμένο το **Γραφείο Πολιτικής Προστασίας**

<u>Δυνατά Σημεία</u> Ξεκάθαρος και διακριτός ο ρόλος της Διεύθυνσης Δεν απαιτείται κάποια αλλαγή χώρου των παραμενόντων υπηρεσιών Απεμπλοκή των εργασιών των Γεωπόνων από θέματα αποκομιδής Περιγραφή θεμάτων Δημόσιας υγείας και εμβολιασμού με την εποπτεία του Γραφείου Πολιτικής Προστασίας Γραφείο Πολιτικής προστασίας υπό την εποπτεία Διευθυντή με την δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισης Χρήση υποδομών διεύθυνσης για το Γραφείο Πολιτικής Προστασίας	<u>Αδύνατα Σημεία</u> Έλλειψη προσωπικού Νέα δομή χωρίς το προσωπικό πρασίνου που πιθανά να βοηθούσε σε εργασίες καθαριότητας Απαιτείται συνεργασία με την υπηρεσία σχεδιασμού δράσεων ανακύκλωσης προκειμένου να υλοποιηθούν. Εμπλέκεται η διαχείριση συνεργείων οχημάτων (όπως είναι και σήμερα) που δεν είναι διοικητικά ορθό. Εμπλέκεται η διαχείριση (αποθήκης) ανταλλακτικών οχημάτων
<u>Ευκαιρίες</u> Θα γίνει ξεκάθαρη η διαχείριση-συντήρηση των παιδικών χαρών Να δημιουργηθούν επόπτες σε διακριτούς τομείς καθαριότητας Απεμπλοκή από τη σύνταξη μελετών θεμάτων ανακύκλωσης παρά μόνο διαχείριση Ένταξη της περισυλλογής των εγκαταλελειμμένων οχημάτων Εφαρμογή προγραμμάτων για τα αδέσποτα ζώα Ενίσχυση εργασιών συντήρησης-πρόληψης γραφείου πολιτικής προστασίας από εργατικό προσωπικό Άμεση ενημέρωση στα θέματα κατασταλτικής λειτουργίας του γραφείου πολιτικής προστασίας	<u>Κίνδυνοι</u> Δεν τεκμηριώνεται εύκολα η σημερινή ειδικότητα των προϊσταμένων Ανάγκη ύπαρξης προϊσταμένων που μπορούν να διαχειριστούν τον προγραμματισμό της αποκομιδής

Εικόνα 4-2: Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Καθαριότητας και Ανακύκλωσης

Σύσταση Διεύθυνσης Εξυπηρέτησης Πολιτών
με την ευθύνη λειτουργίας και του Νεκροταφείου

<u>Δυνατά Σημεία</u> Ενιαίο σημείο συγκέντρωσης αιτημάτων των πολιτών Κεντρική παρακολούθηση αιτημάτων τεχνικής – οικονομικής κ.λπ. (όχι διεκπεραίωση αυτών) Μοντέρνα προσέγγιση – φιλοσοφία λειτουργίας οργανισμού	<u>Αδύνατα Σημεία</u> Έλλειψη προσωπικού Νέο μοντέλο: Πρέπει να αναπτυχθούν διαδικασίες εσωτερικής διακίνησης των αιτημάτων και των απαντήσεων αυτών Χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων παρακολούθησης αιτημάτων από μη εκπαιδευμένο προσωπικό Διαχείριση και τεχνικού προσωπικού από διοικητική διεύθυνση (εργατών Νεκροταφείου)
<u>Ευκαιρίες</u> Στόχευση στην εξυπηρέτηση του πολίτη Ενεργοποίηση Γραμμής Δημότη	<u>Κίνδυνοι</u> Να υπάρχουν εσωτερικές αντιδράσεις στις νέες οργανικές μονάδες

Εικόνα 4-3: Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών

Αναδιάταξη Οικονομικής Διεύθυνσης χωρίς την ευθύνη των διαδικασιών για τα καταστήματα και της λειτουργίας του Νεκροταφείου

<u>Δυνατά Σημεία</u> Παραμονή του μεγαλύτερου μέρους των εργασιών στην διεύθυνση που γίνονται και σήμερα Διαφοροποίηση των διοικητικών πράξεων από τις οικονομικές (Νεκροταφείο, άδειες καταστημάτων)	<u>Αδύνατα Σημεία</u> Έλλειψη προσωπικού Δυσκολία στην μεταφορά υφιστάμενων αρμοδιοτήτων σε άλλες οργανικές μονάδες
<u>Ευκαιρίες</u> Επανασχεδιασμός λειτουργίας τμήματος εσόδων Ευελιξία στη διαχείριση του προσωπικού για το Τμήμα λογιστικό με τη μη ύπαρξης ανεξάρτητου γραφείου μισθοδοσίας Ποιο ξεκάθαρη η λειτουργία του τμήματος εσόδων (απαλλαγμένο από την διοικητική διαχείριση των καταστημάτων και του Νεκροταφείου) Διαχωρισμός στη διαχείριση κινητής & ακίνητης περιουσίας Επαναπροσδιορισμός διαδικασίας καταστροφής	<u>Κίνδυνοι</u> Καθυστερήσεις στις διαδικασίες διαχείριση Δημοτικής περιουσίας (πλειοδοτικοί διαγωνισμοί, δημοπρασίες) Εξυπηρέτηση πολιτών εκτός ενιαίας Διεύθυνσης εξυπηρέτησης πολιτών

Εικόνα 4-4: Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών

Αναδιάταξη Διεύθυνσης Τεχνικών Έργων
με ένταξη σ' αυτήν το Τμήμα Περιβάλλοντος

Δυνατά Σημεία

Σύσταση διακριτών τμημάτων μελετών & κατασκευών

Σύνολο μελετητών κάτω από τον ίδιο προϊστάμενο

Συγκεντρωμένο Αρχείο Μελετών – κοινή βάση δεδομένων- αποφυγή επικαλύψεων

Καλύτερος συντονισμός με την ενσωμάτωση συνεργείου Ηλεκτροφωτισμού, Υδραυλικών & Μικρό συνεργείο σε ενιαίο τμήμα

Ενσωμάτωση Γεωπόνων –Εργατών κήπων σε τμήμα με άμεση συνεργασία με τους υπόλοιπους μελετητές και συνεργεία

Συστήνεται παράλληλα ανεξάρτητο Τμήμα Υπηρεσιών Δόμησης, το οποίο μελλοντικά μαζί με το Τμήμα Πολεοδομικού Σχεδιασμού & Σχεδίου Πόλεως, μπορούν να αποτελέσουν ξεχωριστή Διεύθυνση Υπηρεσιών Δόμησης

Πλήρης ενεργοποίηση του υπάρχοντος τεχνικού προσωπικού

Αδύνατα Σημεία

Νέο μοντέλο

Διασπορά στους χώρους εγκατάστασης των υπαλλήλων (π.χ. Γεωπόνων), μικρών συνεργείων & αποθηκών

Έλλειψη προσωπικού

Ευκαιρίες	Κίνδυνοι
Όλα τα εξωτερικά συνεργεία κάτω από την εποπτεία του ίδιου προϊστάμενου για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των αιτημάτων των πολιτών Καλύτερος συντονισμός των μελετητών (Αποφεύγονται οι επικαλύψεις σύνταξης μελετών) Αποδοτικότερος συντονισμός στη συντήρηση των παιδικών χαρών και των τεχνικών έργων που έχουν πράσινο Καλύτερη οργάνωση και προγραμματισμός όλων των έργων Μείωση γραφειοκρατίας με χρήση ηλεκτρονικών αρχείων και τεχνολογιών ΤΠΕ Καλύτερη Υλοποίηση Τεχνικού Προγράμματος Επίτευξη στόχων Επιχειρησιακού Προγράμματος στον Τομέα των Τεχνικών έργων Δυνατότητα Ένταξης και Υλοποίησης τεχνικών έργων στο ΕΣΠΑ και σε Ευρωπαϊκά Προγράμματα Καλύτερη ενεργειακή διαχείριση των κτιρίων και των υποδομών του δήμου. Καλύτερη άσκηση διοικητικής εποπτείας	Συνεργασίας μελετητών Συνεργασίας εξωτερικών συνεργείων Εξυπηρέτηση πολιτών εκτός Διεύθυνσης εξυπηρέτησης Δυσκολία προσαρμογής του προσωπικού στο νέο οργανόγραμμα Δυσκολία διαμοιρασμού αρμοδιοτήτων μεταξύ των υπαλλήλων, λόγω ύπαρξης διακριτού τμημάτων μελετών & κατασκευών Εκ νέου διαδικασία πιστοποίησης των δομών με ISO 9001 (σύστημα διασφάλισης ποιότητας) ή/και διαχειριστικής επάρκειας.

Εικόνα 4-5: Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών

Σύσταση Ανεξάρτητου Τμήματος Υπηρεσιών Δόμησης

<u>Δυνατά Σημεία</u> Εναρμόνιση με τη νομοθεσία (Νόμος Καλλικράτη) Ανεξαρτητοποίηση αντικειμένων πολεοδομικού χαρακτήρα Συμβατότητα με την πρακτική που εφαρμόζουν όλοι οι δήμοι για τις υπηρεσίες δόμησης	<u>Αδύνατα Σημεία</u> Έλλειψη προσωπικού Πιθανά να χρειάζεται η στελέχωση με νέο προσωπικό Νέα μονάδα Ανάγκη επιμόρφωσης υπάρχοντος προσωπικού
<u>Ευκαιρίες</u> Μελλοντική σύσταση Διεύθυνσης Καλύτερη εξυπηρέτηση των Δημοτών Δημιουργία νέας ανεξάρτητης οργανικής μονάδας με δικό του προϊστάμενο. Εξυπηρετεί την λογική της ύπαρξης ανεξαρτησίας έναντι των υπολοίπων τεχνικών λειτουργιών του Δήμου	<u>Κίνδυνοι</u> Μέχρι τη στελέχωση του μπορεί να μην λειτουργεί Δυσκολία στην ενσωμάτωση τμήματος πολεοδομικού σχεδιασμού & σχεδίου πόλεως που υπάρχει όταν στελεχωθεί Πιθανόν να δημιουργηθεί ανάγκη χώρου τόσο για νέα γραφεία όσο και για αρχείο.

Εικόνα 4-6: Ανάλυση SWOT για το νέο Τμήμα Δόμησης

Σύσταση Διεύθυνσης Προγραμματισμού, Ποιότητας, Ανάπτυξης & Ανθρώπινου Δυναμικού

<u>Δυνατά Σημεία</u> Σύσταση επιτελικού τμήματος προγραμματισμού Σύσταση επιτελικού τμήματος μηχανογράφησης που ενσωματώνεται η νομοθεσία των ανοικτών δεδομένων Σύσταση τμήματος περιβαλλοντικού σχεδιασμού Σύσταση ανεξάρτητου τμήματος τοπικής ανάπτυξης Ανεξαρτητοποίηση τμήματος Διοικητικού Δημιουργία κεντρικής υπηρεσίας διερεύνησης Αναπτυξιακών προγραμμάτων	<u>Αδύνατα Σημεία</u> Απαιτείται η αναγνώριση ξεκάθαρων διαδικασιών λόγω ποιότητας (ISO)
<u>Ευκαιρίες</u> Πολιτική στόχευση στην βελτιστοποίηση της λειτουργίας του Δήμου Καταστήματα εκτός Δ/σης Οικονομικών με διοικητική διαχείριση Επαναπροσδιορισμός διαχειριστικής επάρκειας και συστήματος ποιότητας Εφαρμογή νομοθεσίας ανοικτών δεδομένων Συγκέντρωση δεδομένων ανακύκλωσης και περιβαλλοντολογικού σχεδιασμού σε ένα σημείο.	<u>Κίνδυνοι</u> Χρειάζεται εξαιρετική συνεργασία με την Οικονομική Διεύθυνση Εξυπηρέτηση πολιτών εκτός Διεύθυνσης εξυπηρέτησης Χρειάζεται εξαιρετική συνεργασία με την Τεχνική Διεύθυνση Ελλιπής Συνεργασία για τα ενταγμένα σε αναπτυξιακά προγράμματα τεχνικά έργα Δυσκολία στη συνεργασία σύνταξης περιβαλλοντολογικών δεδομένων-μελετών

Εικόνα 4-7: Ανάλυση SWOT για τη νέα Διεύθυνση Προγραμματισμού, Ποιότητας, Ανάπτυξης & Ανθρώπινου Δυναμικού

Παράλληλα, καθοριστικό ρόλο θα παίξει η σύνταξη εγχειρίδιου περιγραφής θέσεων εργασίας (job description) -δεδομένου ότι σήμερα υφίσταται σε ορισμένα μόνο Τμήματα περιγραφές ρόλων των υπαλλήλων- στο σύνολο των Υπηρεσιών του Δήμου ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή λειτουργία και να διευθετηθούν φαινόμενα σύγχυσης αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Πρόκειται στην πραγματικότητα για ένα κατάλογο με τα καθήκοντα και τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που έχει κάθε μία θέση εργασίας ξεχωριστά, με στόχο να γίνει πιο εύκολη η λειτουργικότητα, η εκπαίδευση αλλά και η αξιολόγηση του υπαλλήλου που κατέχει την εκάστοτε θέση. Το περιεχόμενο της θέσης

εργασίας μπορεί να διαφέρει ανάλογα με τους σκοπούς που η ίδια η περιγραφή της θέσης εργασίας θέλει να καλύψει καθώς και το αντικείμενο ή τις αρμοδιότητες που έχει η Υπηρεσία – Οργανική Μονάδα του Δήμου στην οποία ανήκει η συγκεκριμένη θέση εργασίας. Για παράδειγμα, υπάρχει στο Τμήμα Προμηθειών μία θέση εργασίας «ερευνητή αγοράς» ΠΕ-Οικονομολόγου με γνώση τουλάχιστον Αγγλικής Γλώσσας, μία θέση εργασίας «καταχώρησης στοιχείων οικονομικών καταστάσεων» ΠΕ-Οικονομολόγου με επαγγελματική άδεια Α' τάξης Λογιστή για το Τμήμα Λογιστικό και μία θέση εργασίας «εκκαθαριστή δαπανών» ΠΕ-Οικονομολόγου με επαγγελματική άδεια Α' τάξης Λογιστή και 5 έτη εργασιακή εμπειρία μετά την απόκτηση αυτής της άδειας, στην ίδια Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών.

4.1.2. Για το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα και τον Προϋπολογισμό

Προτείνεται η όσο το δυνατόν πιο άμεση κατάρτιση και γνωστοποίηση του Επιχειρησιακού Σχεδίου με τον καθορισμό των επιμέρους ποιοτικών και ποσοτικών στόχων έτσι ώστε να είναι εφικτή η χάραξη στρατηγικής και η διαδικασία παρακολούθησης της συμμόρφωσής των Τμημάτων και όλων των Υπηρεσιών ως προς τυχόν παρεκκλίσεις. Η Στρατηγική του Δήμου θα πρέπει να κοινοποιηθεί επίσης στα αρμόδια στελέχη ώστε να λειτουργήσει ως οδηγός του αναπτυξιακού πλάνου του Δήμου. Επίσης, είναι σημαντικό, το Επιχειρησιακό Πλάνο να εγκρίνεται από το Δημοτικό Συμβούλιο, έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται το πλάνο δράσης των επιμέρους Διευθύνσεων με το συνολικό πλάνο του Δήμου. Προς αυτή την κατεύθυνση συστήνεται και η κατάρτιση επιμερισμένων Προϋπολογισμών ανά Τμήμα ή Υπηρεσία, έτσι ώστε να είναι εφικτή η δυνατότητα μετρήσιμης της στοχοθέτησης και της αντικειμενικής αξιολόγησής τους.

Ακόμη, για την ορθή και αξιόπιστη παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών στοιχείων, προτείνεται η ένταξη του Δήμου σε μηχανογραφική εφαρμογή-πρόγραμμα αναζήτησης στοιχείων, προκειμένου να επιτυγχάνεται σε μικρό χρονικό διάστημα η βεβαίωση εσόδων που ο Δήμος είναι υπόχρεος να πράξει. Η μηχανογράφηση της αποθήκης του Δήμου (δεδομένου ότι σήμερα δεν υφίσταται) που με αυτό τον τρόπο, θα ενισχυθεί ο ελεγκτικός μηχανισμός και θα υπάρξει ξεκάθαρη εικόνα της κερδοφορίας ανά έργο έτσι ώστε να διασφαλιστεί η μη παρέκκλιση από το στόχο.

4.1.3. Για την εκπαίδευση του Προσωπικού

Όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού, από το Γραφείο Προσωπικού έχει εκδοθεί μόνο η απόφαση Δημάρχου για τη διαδικασία με την οποία χορηγούνται οι εγκρίσεις για συμμετοχή σε σεμινάρια (εκπαιδευτική άδεια) και όχι διαδικασία καθορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών και σχεδιασμός βάσει αυτών, ετήσιου πλάνου εκπαίδευσης, από το εν λόγω Γραφείο σε συνεργασία με τους Διευθυντές των επιμέρους υπηρεσιών μη διασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού, όσο και την υπηρεσιακή ενημέρωση και επιμόρφωση του.

Έχοντας ως δεδομένα τα ανωτέρω, προτείνεται ο Δήμος να εντάξει στις προτεραιότητες του την εκπαίδευση του προσωπικού, με πλήρη ενημέρωση για τα επιμορφωτικά σεμινάρια και ημερίδες που διοργανώνονται κατά διαστήματα από διάφορους φορείς. Επίσης, συστήνεται η τήρηση ηλεκτρονικού αρχείου για την παρακολούθηση της τάσης της συμμετοχής των υπαλλήλων σε επιμορφωτικά προγράμματα των υπαλλήλων και η εξαγωγή στατιστικών στοιχείων (δεδομένου ότι σήμερα αυτά τα στοιχεία υπάρχουν μόνο στους προσωπικούς

φακέλους των υπαλλήλων). Καταλυτικό ρόλο επίσης μπορεί να παίξει η κατάρτιση βραχυχρόνιου ή μακροχρόνιου πλάνου εκπαίδευσης, με σκοπό την αύξηση της συμμετοχής και τη βελτίωση του επιπέδου γνώσεων του υφιστάμενου προσωπικού του Δήμου σύμφωνα με τις ανάγκες του. Τέλος, ίσως θα πρέπει επίσης να γίνει ο καθορισμός συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος (χρονικού περιορισμού) από τη Διοίκηση του Δήμου, το οποίο θα δίνεται στους υπαλλήλους προκειμένου να προσκομίσουν τη βεβαίωση παρακολούθησης του επιμορφωτικού προγράμματος για το οποίο έλαβαν και τη σχετική εκπαιδευτική άδεια.

Επιπρόσθετα, η κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού του Δήμου από το Ανεξάρτητο Γραφείο Μηχανογράφησης – Μηχανοργάνωσης είναι αναγκαία προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική εκμετάλλευση των συστημάτων μηχανογράφησης. Συγκεκριμένα προτείνεται:

- α) αρχική εκπαίδευση χρήσης Η/Υ, η οποία θα πρέπει να πραγματοποιείται κατά τη στελέχωση του Δήμου με νέους υπαλλήλους και
- β) εκπαίδευση σε επίπεδο εφαρμογής Η/Υ, η οποία θα πραγματοποιείται κατά τη στελέχωση ενός Τμήματος - Γραφείου του Δήμου με νέους υπαλλήλους, οι οποίοι είναι απαραίτητο να μάθουν την εφαρμογή που χρησιμοποιεί το Τμήμα ή Γραφείο για τη λειτουργία του.

4.1.4. Για τη λειτουργία των υπηρεσιών και την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού

Προτείνεται η κατάρτιση εγχειρίδιου εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας του Δήμου, με το οποίο θα καθορίζονται αναλυτικά και τεκμηριωμένα όλες οι διαδικασίες και οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων (δεδομένου ότι σήμερα δεν υφίσταται τεκμηριωμένο εγχειρίδιο εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας) που να καθορίζει επακριβώς τις διαδικασίες καθώς και τους υπαλλήλους που θα εμπλέκονται σε αυτές. Με τον τρόπο αυτόν θα ρυθμιστούν θέματα λειτουργίας όπως:

- Οι αρμοδιότητες όλων των οργάνων κατά τομέα και η διαδικασία άσκησης αυτών
- Οι υποχρεώσεις του προσωπικού
- Ο τρόπος άσκησης του έργου του προσωπικού
- Τα αναλυτικά αντικείμενα λειτουργίας του Δήμου
- Η οργανωτική και διοικητική διάρθρωση των Υπηρεσιών
- Η διαδικασία λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού

Σκοπός του ανωτέρω εγχειρίδιου πέρα των υπολοίπων είναι να δίνεται η δυνατότητα άμεσου ελέγχου για το ποιος είναι υπεύθυνος να εισηγείται μια ενέργεια και ποιος είναι υπεύθυνος να την εγκρίνει, με συγκεκριμένα εγκεκριμένα προκαθορισμένα και διοικητικά όρια για κάθε επίπεδο στην ιεραρχική διοικητική δομή.

Η διαδικασία αξιολόγησης της λειτουργικότητας των Υπηρεσιών και των επιμέρους Τμημάτων και Γραφείων είναι απαραίτητη προκειμένου να είναι δυνατή η μελέτη αναδιοργάνωσής τους έτσι ώστε να διασφαλιστεί η αποδοτικότητα και η βέλτιστη αξιοποίηση

του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου, λαμβάνοντας υπόψη τα υψηλά επίπεδα στελέχωσης που υφίστανται.

Ο καθορισμός μετρήσιμων αντικειμενικών στόχων από τη Διοίκηση καθώς και η παρακολούθηση και η αξιολόγηση αυτών εξασφαλίζει τον τρόπο με τον οποίο θα διευκολυνθεί η ροή των εργασιών, η αντικειμενική αξιολόγηση, ο εντοπισμός των αιτιών αποκλίσεων από τα επιθυμητά αποτελέσματα και η κατάρτιση της στρατηγικής της νέας χρήσης.

Η σύνδεση της αμοιβής με τη θέση εργασίας, τα προσόντα αλλά και το βαθμό βαρύτητας στη ροή παραγωγικότητας και επίτευξης του επιχειρησιακού στόχου, πέρα από τις θέσεις ευθύνης δεν έχει θεσμοθετηθεί. Ούτε και η σύνδεσή της με την απόδοση του εργαζομένου στην συγκεκριμένη θέση εργασίας (υλικές και ηθικές αμοιβές, χορήγηση bonus). (Dessier, 2015)

4.1.5. Για την υγιεινή και ασφάλεια του ανθρώπινου δυναμικού

Η Διοίκηση θα πρέπει να φροντίζει για επαρκές, κατάλληλα καταρτισμένο και εξοικειωμένο προσωπικό με το αντικείμενο της εργασίας, τηρώντας τους όρους υγιεινής και ασφάλειας για τους ίδιους αλλά και τους αποδέκτες της δημοτικής υπηρεσίας (ιατρική, καθαρισμού, επισκευής κλπ). Η θέσπιση τυποποιημένων διαδικασιών σύμφωνα με τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας και τα πρότυπα για την ποιότητα θα βοηθήσει σ' αυτό. Επιπλέον, η διαχείριση της υποδομής του Δήμου (έλεγχος και συντήρηση εξοπλισμού και εγκαταστάσεων) δηλαδή, να είναι επαρκείς και παρέχουν ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας (θερμοκρασία, υγρασία, φωτισμός, αερισμός, υγιεινή, θόρυβος, καθαριότητα) για το προσωπικό αλλά και για τους επισκέπτες, θα πρέπει να γίνεται από το αρμόδιο προσωπικό σύμφωνα με τεκμηριωμένες διαδικασίες προκειμένου να διασφαλισθεί η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών σύμφωνα με το πρότυπο ποιότητας ISO9001 (παρ. 6). Για τη διασφάλιση της καταλληλότητας του περιβάλλοντος εργασίας η Διοίκηση του Δήμου θα πρέπει να καθορίζει και να εφαρμόζει τεκμηριωμένη Διαδικασία (βλ. Παράρτημα Γ, «Δ.350: Υγιεινή και ασφάλεια στη Διεύθυνση Περιβάλλοντος»). Σε μια τέτοια τεκμηριωμένη διαδικασία θα πρέπει να καθορίζονται: οι υπεύθυνοι για κάθε εργασία, οι έλεγχοι που διενεργούνται με τα κριτήρια αποδοχής της υπηρεσίας, ο τρόπος επίλυσης των προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την άσκηση των δραστηριοτήτων ενώ όλα τα σχετικά αρχεία που πρέπει να τηρούνται από αρμόδιο προσωπικό. (Ριφουνά, 2008)

4.2. Συμπεράσματα

Το ζητούμενο είναι η αποτελεσματική και αποδοτική παροχή υπηρεσιών που προσφέρουν οι Διοικητικές Υπηρεσίες στους Πολίτες (Δημότες – Κατοίκους – Εργαζόμενους – Επισκέπτες) και η μείωση της Γραφειοκρατίας (βλ. BSC Ανάλυση για Αποστολή - Αξίες - Πολιτικές στο 3ο Κεφάλαιο).

Η σύσταση του Γραφείου Ενημέρωσης Πολιτών (υπαγόμενο στη Διεύθυνση Εξυπηρέτησης Πολιτών) στελεχωμένο από εξειδικευμένο Προσωπικό (2 υπαλλήλους) επιτυγχάνει τον προαναφερόμενο στόχο με τη μείωση του χρόνου αναμονής εξυπηρέτησης των πολιτών – δημοτών και την ταχύτερη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους (το οποίο προκύπτει και από στόχο που θέσαμε στην Ανάλυση BSC – Εσωτερικές Διενέργειες στο 3^ο Κεφάλαιο).

Η αύξηση του αριθμού του ειδικευμένου προσωπικού που διαθέτει σήμερα, σε συνδυασμό με την άντληση νέων πόρων για την αναβάθμιση της υπάρχουσας μηχανογραφικής κατάστασης και της ηλεκτρονικής φόρμας χρηστών –πολιτών για αποστολή πιστοποιημένων εγγράφων με ψηφιακή υπογραφή (βλ. BSC Ανάλυση) επιτυγχάνει τον ίδιο σκοπό.

Η αύξηση της αξιοπιστίας του Δήμου ως οργανισμού, της ορθολογικής της διαχείρισης και της διαφάνειας των διαδικασιών του επιτυγχάνεται με την τυποποίηση των διαδικασιών και την υιοθέτηση των αρχών και των οδηγιών των διεθνών προτύπων εσωτερικού ελέγχου (international standards of internal auditing), των διεθνών λογιστικών προτύπων (international standards in public sector accounting – IPSAS) και των διεθνών προτύπων ποιότητας (ISO).

Η προσέλκυση κατάλληλου προσωπικού επιτυγχάνεται, υιοθετώντας μεθόδους αξιοποίησης και τεχνικές ελέγχου (με τεστ, με έλεγχο προσωπικών στοιχείων και με συνεντεύξεις) και χρησιμοποιώντας τεστ με αξιοπιστία και εγκυρότητα (κριτηρίων και περιεχομένου). Η μέτρηση μέσω τεστ διαφόρων χαρακτηριστικών των υποψηφίων, όπως γνωστικές (νοητικές) ικανότητες, σωματικές ικανότητες, προσωπικότητα, ενδιαφέροντα και επιδόσεις (τεστ επιτευγμάτων, τεστ μέσω υπολογιστή, εξετάσεις μέσω διαδικτύου) καθώς και η συνέντευξη επιλογής προσωπικού, αποτελούν μια διαδικασία επιλογής σχεδιασμένη με τρόπο που να μπορεί να προβλέψει τη μελλοντική εργασιακή απόδοση με βάση και τις προφορικές απαντήσεις του υποψήφιου σε ερωτήσεις που του γίνονται προφορικά. Τα διαδοχικά βήματα της συνέντευξης είναι τα εξής: σχεδιασμός, επικοινωνία, δόμηση, διατύπωση ερωτήσεων, ολοκλήρωση της συνέντευξης και επισκόπηση των δεδομένων. Ο έλεγχος προσωπικών στοιχείων και συστάσεων, τα τεστ πριν την πρόσληψη και μετά την πρόσληψη και η ανάλυση ωφελιμότητας βοηθούν στη βέλτιστη επιλογή προσωπικού. (Dessier, 2015)

Η άμεση συμμετοχή στην διαδικασία αποσπάσεων – μετατάξεων (με το πρόγραμμα κινητικότητας) θα ενισχύσει τον αριθμό του υπάρχοντος προσωπικού [βλ. Κεφάλαιο 3^ο, BSC Ανάλυση -Ανθρώπινο Δυναμικό].

Στη συνέχεια, σκοπός είναι η διατήρηση της υγείας του προσωπικού, με την ορθή και έγκαιρη τήρηση των όρων υγιεινής και ασφάλειας ως ταυτόχρονο δικαίωμα και υποχρέωση της Διοίκησης και του Προσωπικού. Στην κατεύθυνση αυτή είναι οι εξετάσεις για τη σωματική & ψυχική υγεία του υποψήφιου υπαλλήλου και ο προγραμματισμός ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανάλογα με τη θέση και το χώρο εργασίας του απασχολούμενου υπαλλήλου (εξετάσεις αίματος – ούρων ή ναρκωτικών ουσιών στο αίμα, αναλύσεις τριχών, αναλύσεις σιέλου καθώς και εξετάσεις δείγματος της επιδερμίδας & κ.λπ.) (Dessier, 2015)

Ειδικά για το νέο προσωπικό και την εκπαίδευσή του, η αρμόδια οργανωτική μονάδα του Δήμου πρέπει να φροντίζει για την εξοικείωση των εργαζομένων (σήμερα ονομάζεται ως «επιτυχής ενσωμάτωση»), διαδικασία που περιλαμβάνει πολύ περισσότερα στοιχεία απ' ό τι νομίζουν οι περισσότεροι. Ασφαλώς θα πρέπει να διδάσκει στους νέους υπαλλήλους τις βασικές πληροφορίες που χρειάζονται για να κάνουν την δουλειά τους. Όμως η εξοικείωση πρέπει επίσης να συμβάλλει στην αφομοίωση του τρόπου με τον οποίο θέλει η Διοίκηση να λειτουργεί ο οργανισμός και το προσωπικό του. Η διαδικασία της εξοικείωσης θα μπορούσε να περιλαμβάνει προβολές, βίντεο, διαλέξεις από τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού ή της μονάδας και ασκήσεις σε θέματα που αφορούν την ιστορία, το όραμα και τους στρατηγικούς άξονες του Δήμου. Η εξοικείωση επιτυγχάνει το στόχο της εφόσον κάνει το νέο προσωπικό να

νοιώθει καλοδεχούμενο, να δει το Δήμο ως ολότητα καθώς και να δίνεται ξεκάθαρη εικόνα για τις απαιτήσεις της Διοίκησης όσον αφορά τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις αποδεκτές συμπεριφορές, εμφυτεύοντας του τον επιθυμητό τρόπο εργασίας. (Dessier, 2015)

Η Διοίκηση του Δήμου σε συνεργασία με το Γραφείο Προσωπικού και με την κάθε Διεύθυνση ξεχωριστά, πρέπει να χρησιμοποιήσει ορθολογική διαδικασία εκπαίδευσης. Ο χρυσός κανόνας παραμένει το εκπαιδευτικό μοντέλο ADDIE, που έχει πέντε στάδια: ανάλυση – σχεδιασμό- ανάπτυξη – εφαρμογή-αξιολόγηση και το χρησιμοποιούν εδώ και χρόνια οι ειδικοί της εκπαίδευσης. Η περιγραφή αυτού του μοντέλου έχει ως εξής:

- ο ανάλυση της ανάγκης που θέλουμε να καλύψει η εκπαίδευση,
- ο σχεδιασμός όλων των πτυχών του εκπαιδευτικού προγράμματος
- ο ανάπτυξη περιεχομένου εκπαιδευτικού προγράμματος
- ο εφαρμογή του προγράμματος στην πράξη εκπαιδεύοντας την ομάδα των εργαζομένων στους οποίους απευθύνεται η εκπαίδευση, χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως εκπαίδευση «πάνω στη δουλειά» ή εκπαίδευση μέσω διαδικτύου
- ο αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης (Dessier, 2015)

Εφόσον ακολουθηθεί η προαναφερόμενη διαδικασία στο στάδιο της εφαρμογής της, μπορεί να γίνει σχετικό αίτημα στο ΕΚΔΔΑ ή εφόσον υπάρχουν οι απαιτούμενες πιστώσεις στον Προϋπολογισμό του Δήμου και πρόταση από ιδιωτικό εκπαιδευτικό φορέα για την κάλυψη των συγκεκριμένων αναγκών [βλ. Κεφάλαιο 3^ο, Ανάλυση BSC -Ανθρώπινο δυναμικό].

Έχει παρατηρηθεί ότι αποτελούν κίνητρο αποδοτικότητας για το απασχολούμενο προσωπικό (αλλά και διεκδίκηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων) η εγγραφή στον Προϋπολογισμό του Δήμου μεγαλύτερου κονδυλίου διαθέσιμων πιστώσεων για την συμμετοχή των υπαλλήλων σε σεμινάρια, ημερίδες και συνέδρια. Στην ίδια κατεύθυνση είναι, δηλαδή αποτελεί κίνητρο αποδοτικότητας, η κάλυψη δαπανών διδάκτρων για την μετεκπαίδευση (παρακολούθηση Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών) των υπαλλήλων – συναφών με το αντικείμενο εργασίας τους, μιας και η δαπάνη των διδάκτρων βρίσκεται ακόμη σε υψηλά επίπεδα, γεγονός που λειτουργεί ανατρεπτικά ως προς τον αριθμό προσέλκυσης εκπαιδευόμενων υπαλλήλων που ενώ είναι θετικοί στην γνώση, αδυνατούν να συμμετέχουν σε τέτοια προγράμματα, και πολύ περισσότερο στις μέρες μας, λόγω της οικονομικής κρίσης. Επίσης, θα μπορούσαν ίσως να προβλεφθούν και προγραμματικές συμβάσεις με Πανεπιστήμια, με μικρότερο κόστος ανά συμμετοχή εργαζόμενου από τα τρέχοντα διδάκτρα για την μετεκπαίδευση των υπαλλήλων. Εξάλλου, όπως ήδη έχουμε προαναφερθεί ο άνθρωπος - υπάλληλος αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο, το σπουδαιότερο παραγωγικό συντελεστή ενός οργανισμού και η εξέλιξη αυτού επιφέρει και την εξέλιξη του ίδιου του οργανισμού.

Ο νέος νόμος για την Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού έρχεται να καλύψει πολλά από τα κενά που παρουσιάζονταν με τον παλαιό τρόπο αξιολόγησης. Παρόλα αυτά, έχοντας ως γνώμονα ότι στον πυρήνα της αξιολόγησης του προσωπικού συναντάμε τρία στάδια – βήματα της διαδικασία αξιολόγησης και απόδοσης που είναι:

- α) ο ορισμός των προτύπων εργασίας ή αλλιώς οι στόχοι,

β) η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού πάνω στη δουλειά με βάση αυτά τα πρότυπα – στόχους (συνήθως βάσει εντύπου βαθμολόγησης) και

γ) την παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο, για να βοηθηθεί και να διορθώσει τις αδυναμίες του ή να συνεχίσει να εκτελεί τα καθήκοντα του εξίσου αποτελεσματικά και στο μέλλον -σημειώνεται ότι θα πρέπει να ενισχύσουμε τον τελευταίο ως κίνητρο ηθικής ή/και υλικής επιβράβευσης-

[βλ. Κεφάλαιο 3ο, Ανάλυση BSC - Εσωτερικές Διενέργειες -Ανθρώπινο Δυναμικό].

Τα πρότυπα εργασίας ή οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, δύσκολοι αλλά εφικτοί και τέλος να ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τον άμεσο Προϊστάμενο του εργαζόμενου, (όπως προβλέπεται και με το νέο νόμο) μιας και ο Προϊστάμενος τυπικά, συνήθως και ουσιαστικά, βρίσκεται στην ιδανική θέση να παρατηρεί και να αξιολογεί την απόδοση των υφισταμένων του. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να βασίζεται αποκλειστικά στις αξιολογήσεις των Προϊσταμένων. Οι πολλαπλοί αξιολογητές μπορούν να αναδείξουν διαφορετικές πτυχές ενός εργαζόμενου. Ορισμένες επιχειρήσεις στον ιδιωτικό τομέα έχουν υιοθετήσει αξιολόγηση από υφισταμένους (όπως προβλέπεται και με το νέο νόμο) ή ομοιοβάθμους. Από έρευνες που έχουν γίνει έχει διαπιστωθεί ότι η αξιολόγηση από τους υφιστάμενους είναι αρκετά χρήσιμη. Η αξιολόγηση αυτού του είδους μπορεί να βοηθήσει τα ανώτερα στελέχη να αντιληφθούν πιθανά προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων με τους Προϊσταμένους και να ζητήσουν εφόσον χρειάζεται από αυτούς να αλλάξουν τον τρόπο που ασκούν τα καθήκοντα τους. Όσον αφορά την αξιολόγηση από ομοιοβάθμους, είναι αρκετά διαδεδομένη στον ιδιωτικό τομέα και έχει άμεσο και θετικό αντίκτυπο σε θέματα όπως η ανοικτή επικοινωνία, η παρακίνηση για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, η μείωση της εργατικής οκνηρίας, η αύξηση της συνοχής της ομάδας και η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

Η παροχή κινήτρων, π.χ. η καθιέρωση βραβείων στο τμήμα που θα είναι το πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό πετυχαίνοντας τους ετήσιους στόχους (που θα είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, δύσκολοι αλλά και ταυτόχρονα εφικτοί) ενθαρρύνουν τη συμμετοχή.

Τέλος, κίνητρο παραγωγικότητας αποτελεί και η δημιουργία ενός νέου συστήματος αμοιβών που θα εμπεριέχει βασικά κομμάτια του ισχύοντα Ν. 4354/2015 όσον αφορά την αμοιβή με βάση την κατηγορία εκπαίδευσης και την προϋπηρεσία (Μισθολογικό Κλιμάκιο), εξασφαλίζοντας έτσι τα κατώτερα όρια για μια αξιοπρεπή διαβίωση των υπαλλήλων, με δυνατότητα προσαύξησης σε σχέση με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του βάσει της προτεινόμενης αξιολόγησης και κριτηρίων που καθορίζονται από τους ετήσιους επιχειρησιακούς στόχους του συγκεκριμένου τομέα υπηρεσιών του Δήμου.

Συμπερασματικά, η υιοθέτηση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού του Δήμου Αγίου Δημητρίου, η εναρμόνιση της εσωτερικής φιλοσοφίας του οργανισμού με τις διεθνείς οδηγίες και καλές πρακτικές διοίκησης και εσωτερικού ελέγχου, θα ενισχύσουν τη θέση του στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης, θα αυξήσουν το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών και κοινωνικών παροχών στους δημότες του και το βαθμό ικανοποίησής τους, προσελκύοντας νέους κατοίκους, επαγγελματίες και επενδυτές, και επομένως αυξάνοντας

τις πηγές χρηματοδότησής του, ισχυροποιώντας την κατοχυρωμένη από το Σύνταγμα αυτοτέλειά του.

Νομοθεσία

N.1388/1983 (ΦΕΚ - 113 Α') «Ίδρυση Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης»

N.1568/1985 (ΦΕΚ - 177 Α') «Υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων»

N.1943/1991 (ΦΕΚ - 50 Α') «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»

N.2190/1994 (ΦΕΚ - 28 Α') «Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης»

N.2503/1997 (ΦΕΚ - 107 Α') «Διοίκηση, οργάνωση, στελέχωση της Περιφέρειας, ρύθμιση θεμάτων για την τοπική αυτοδιοίκηση και άλλες διατάξεις»

N.2527/8-10-1997 (ΦΕΚ - 206 Α') «Τροποποίηση και συμπλήρωση διατάξεων του ν. 2190/94 και άλλες διατάξεις»

N.2539/1997 (ΦΕΚ - 244 Α') «Συγκρότηση της Πρωτοβάθμιας Τοπικής Αυτοδιοίκησης»

N.2738/9-9-1999 (ΦΕΚ - 180 Α') «Συλλογικές Διαπραγματεύσεις στην Δημόσια Διοίκηση, μονιμοποιήσεις συμβασιούχων αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις»

N.2683/9-2-1999 (ΦΕΚ - 19 Α') «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ και άλλες διατάξεις»

N.3230/2004 (ΦΕΚ – 44 Α') «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

N.3369/2005 (ΦΕΚ – 171 Α') « Συστηματοποίηση της δια βίου μάθησης και άλλες διατάξεις»

N.3492/2006 (ΦΕΚ – 210 Α') «Οργάνωση συστήματος ελέγχου για τη διασφάλιση της χρηστής δημοσιονομικής διαχείρισης του Κρατικού Προϋπολογισμού και των εκτός του Κρατικού Προϋπολογισμού φορέων και άλλες διατάξεις»

N.3463/2006 (ΦΕΚ – 114 Α') « Κύρωση του Κώδικα Δήμων και Κοινοτήτων»

N.3584/2007 (ΦΕΚ - 143 Α') «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων»

N.33528/2007 (ΦΕΚ - 26 Α') «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»

N. 3731/2008 (ΦΕΚ - 263 Α') «Αναδιοργάνωση της δημοτικής αστυνομίας και ρυθμίσεις λοιπών θεμάτων αρμοδιότητας Υπουργείου Εσωτερικών»

N.3801/2009 (ΦΕΚ - 163 Α') «Ρυθμίσεις θεμάτων προσωπικού με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και άλλες διατάξεις οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης»

N.3833/2010 (ΦΕΚ - 40 Α') «Προστασία της εθνικής οικονομίας - Επείγοντα μέτρα για την αντιμετώπιση της δημοσιονομικής κρίσης»

N.3852/2010 (ΦΕΚ - 87 Α') «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης - Πρόγραμμα Καλλικράτη»

N.3871/2010 (ΦΕΚ - 141 Α') «Δημοσιονομική Διαχείριση και Ευθύνη»

N.33861/2010 (ΦΕΚ - 112 Α') «Ενίσχυση της διαφάνειας με την υποχρεωτική ανάρτηση νόμων και πράξεων των κυβερνητικών, διοικητικών και αυτοδιοικητικών οργάνων στο διαδίκτυο «Πρόγραμμα Διαύγεια» και άλλες διατάξεις»

N.3979/2011 (ΦΕΚ - 138 Α') «Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις»

N.3966/2011 (ΦΕΚ - 118 Α') «Θεσμικό πλαίσιο των Πρότυπων Πειραματικών Σχολείων, ίδρυση Ινστιτούτου Εκπαιδευτικής Πολιτικής, Οργάνωση του Ινστιτούτου Τεχνολογίας Υπολογιστών και Εκδόσεων «ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ» και λοιπές διατάξεις»

N.4024/2011 (ΦΕΚ - 226 Α') «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015»

N.3016/2002 (ΦΕΚ - 110 Α') «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις»

N.4039/2012 (ΦΕΚ - 15 Α') «Για τα δεσποζόμενα και τα αδέσποτα ζώα συντροφιάς και την προστασία των ζώων από την εκμετάλλευση ή τη χρησιμοποίηση με κερδοσκοπικό σκοπό»

N.4093/2012 (ΦΕΚ - 222 Α') «Έγκριση Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016 - Επείγοντα Μέτρα Εφαρμογής του ν. 4046/2012 και του Μεσοπρόθεσμου Πλαισίου Δημοσιονομικής Στρατηγικής 2013-2016»

N.4172/2013 (ΦΕΚ - 167 Α') «Φορολογία εισοδήματος, επείγοντα μέτρα εφαρμογής του ν.4046/2012, του ν.4093/2012 και του ν.4127/2013 και άλλες διατάξεις»

N.4254/2014 (ΦΕΚ - 85 Α') «Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας στο πλαίσιο εφαρμογής του ν.4046/2012 και άλλες διατάξεις»

N.4270/2014 (ΦΕΚ – 143 Α΄) «Αρχές δημοσιονομικής διαχείρισης και εποπτείας (ενσωμάτωση της Οδηγίας 2011/85/ΕΕ) - δημόσιο λογιστικό και άλλες διατάξεις»

N.4305/2014 (ΦΕΚ - 237 Α΄) «Ανοικτή διάθεση και περαιτέρω χρήση εγγράφων, πληροφοριών και δεδομένων του δημόσιου τομέα, τροποποίηση του ν. 3448/2006 (Α΄ 57), προσαρμογή της εθνικής νομοθεσίας στις διατάξεις της Οδηγίας 2013/37/ΕΕ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου, περαιτέρω ενίσχυση της διαφάνειας, ρυθμίσεις θεμάτων Εισαγωγικού Διαγωνισμού Ε.Σ.Δ.Δ.Α. και άλλες διατάξεις»

N.4325/2015 (ΦΕΚ - 47 Α΄) «Εκδημοκρατισμός της Διοίκησης - Καταπολέμηση Γραφειοκρατίας και Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών και άλλες διατάξεις»

N.4354/2015 (ΦΕΚ - 176 Α΄) «Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων»

N.4369/2016 (ΦΕΚ – 34 Α΄) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»

N.4369/2016 (ΦΕΚ - 33 Α΄ – Διορθ. Σφαλμ. στο ΦΕΚ - 34 Α΄/2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις»

N. 4452/2017 (ΦΕΚ - 17 Α΄) «Ρύθμιση θεμάτων του Κρατικού Πιστοποιητικού Γλωσσομάθειας, της Εθνικής Βιβλιοθήκης της Ελλάδας και άλλες διατάξεις»

Για το Δήμο Αγίου Δημητρίου:

ΦΕΚ ΔΗΜΟΥ

ΦΕΚ 117 Β΄/5-2-2001: «Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αγίου Δημητρίου Αττικής»

ΦΕΚ 207 Β΄/17-2-2005: «Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αγ. Δημητρίου»

ΦΕΚ 1348 Β΄/7-7-2009: «Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αγίου Δημητρίου»

ΦΕΚ 3230 Β΄/30-12-2011: «Διαπίστωση αυτοδίκαιης κατάργησης κενών οργανικών θέσεων μόνιμου προσωπικού του Δήμου Αγίου Δημητρίου κατ' εφαρμογή της παρ. 1α του άρθρου 33 του ν. 4024/2011»

ΦΕΚ 3430 Β΄/03-10-2017: «Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Αγίου Δημητρίου ως προς το άρθρο 3 αυτού»

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΔΗΜΟΥ

Αριθμ. 380/2011 Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου για την «έγκριση του σχεδίου στρατηγικού σχεδιασμού του επιχειρησιακού προγράμματος 2011-2014»

Αριθμ. 400/2012 Απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου για την «έγκριση του επιχειρησιακού προγράμματος 2011-2014»

Βιβλιογραφία – Πηγές – Χρήσιμοι Σύνδεσμοι

(n.d.). Retrieved from https://www.london.gov.uk/sites/default/files/gla_payscale_effective_april_2017.pdf.

Ρ. Γκέκας, Κ.Μητσου. (2011). *Η Ευρωπαϊκή τοπική αυτοδιοίκηση συγκριτικά στοιχεία και πολιτικές*. ΕΕΤΑΑ.

A.Maslow. (1954). *Motivation and Personality*. Harper Bross. (N.Y).

Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management.

Dessier, C. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Κριτική.

Gomez-Mejia, L., Balkin, D. & Cardy, R. (1998). *Gomez-Mejia Managing Human Resources*. 2th edition, Prentice Hall, Upple Saddle River, N. Jersey.

<https://viennabusinessagency.at/international/invest-in-vienna/expat-in-vienna/>. (n.d.).

<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/about-us/Documents/organisation-structure.pdf>. (n.d.).

<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/about-us/Pages/pay-policy-statement.aspx>. (n.d.).

<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/how-we-make-decisions/Documents/scheme-of-delegations-to-officers.pdf>. (n.d.).

<https://www.gov.uk/understand-how-your-council-works>. (n.d.).

<https://www.lewisham.gov.uk/news/Pages/Recycle-your-real-Christmas-tree.aspx>. (n.d.).

https://www.london.gov.uk/sites/default/files/1_april_2016_to_31_march_2017.pdf. (n.d.).

<https://www.wien.gv.at/english/politics-administration/>. (n.d.).

https://www2.merton.gov.uk/business_plan_2017-18_final__web_version_.pdf. (n.d.).

Ishikawa K., -Lu.D. J.trans.-. (1985). *What is Total Quality Control?* Englewood Cliffs (NJ).

Johnson G. & Scholes K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: text and cases*. 6th ed. FT/Prentice Hal.

OECD. (2016). *Better Policies for 2030*. OECD.

Office of National Statistics, 2. (2011). *"official national population census"*.

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through people*. Harvard Business School.

- Prahalad, C.K. and Hamel, Gary. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, May-June.
- Thompson, A., Strickland, A and Gamble, J. (2010). *Σχεδιασμός & Υλοποίηση Επιχειρησιακής Στρατηγικής*. Utopia. www.dad.gr. (2018).
- Βαξεβανίδου Μ. – Ρεκλείτης Π. (2012). *Management Ανθρώπινων Πόρων*. Προπομπός.
- Δήμος Αγ.Δημητρίου. (2017). Γραφείο Μηχανογραφ. & Μηχανοργάνωσης.
- Δήμος ΑγίουΔημητρίου. (2012). www.dad.gr.
- ΕΕΤΑΑ. (2016).
- Θ.Γεωργάκης. (2016). Η Μετά- Καλλικράτη Τοπική Αυτοδιοίκηση.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού*. Κέντρο Ευρ. Σπουδών Μάνατζμεντ ΕΠΕ(CEMS).
- Mathis R.L. - Jackson. J.H . (1994). *Human Resource Management* . West Publ Corporation (N.Y) .
- Μουτσέλος, Α. (Performer). (2008).
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μπένος.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Ανικουλα.
- (2016). Ο διαγνωστικός εσωτερικός έλεγχος των Υπηρεσιών του Δήμου Αγίου Δημητρίου.
- Πάλλης. (2017). *Πάλλης-Σημειώσεις του μαθήματος Διοίκηση & Θεσμοί – Κώδικας ΟΤΑ -2017*.
- Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μπένου.
- Ριφουνά, Σ. (2008). Σχεδιασμός Ποιότητας σε ΟΤΑ: Μελέτη Περίπτωσης Δήμου Αγίου Δημητρίου. *Διπλωματική Εργασία*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Σκουλάς Ν. – Οικονομάκη Κ. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*. ΚΑΠΑ.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2006). *Management Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Interbooks.

Παράρτημα Α.

City of London & Great London Authority (Οργανωτική Δομή και Μισθολογική Κλίμακα)

Organisation structure as at 1 June 2017

BARBICAN CENTRE [05]

NICHOLAS KENYON - Managing Director

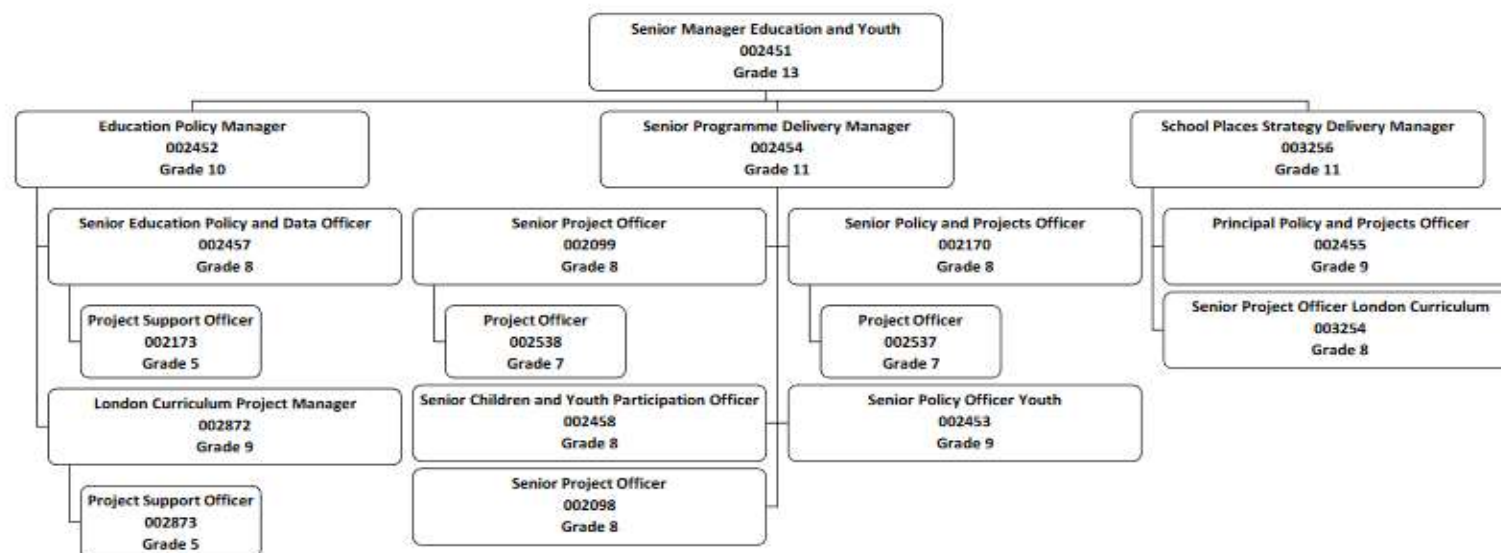
Division	Post & Name	Section	Post
Audiences & Development Division	DAVID DUNCAN - Head of Audience Experience		
Marketing	Membership Manager (1 Position)		
Marketing	Membership Marketing Assistant (1 Position)		
Marketing	Membership Services Assistant (1 Position)		
Marketing	Multimedia Designer (Digital) (1 Position)		
Marketing	Multimedia Designer (Print) (1 Position)		

Marketing	Multimedia Design Manager (Digital) (1 Position)
Marketing	Multimedia Design Manager (Print) (1 Position)
Marketing	PA to Head of Marketing & Head of Communications (1 Position)
Marketing	Senior Marketing Manager (2 Positions)
Marketing	Senior Marketing Manager (Data & CRM) (2 Positions)
Marketing	Senior Marketing Manager (Digital) (1 Position)
Media Relations	Communications Assistant (BIE) (1 Position)
Media Relations	Communications Assistant (Corporate) (1 Position)
Media Relations	Communications Assistant (Music & Visual Arts) (1 Position)
Media Relations	Communications Assistant - Visual Arts (1 Position)

CENTRAL CRIMINAL COURT			
JOHN BARRADELL - Town Clerk & Chief Executive			
Division	Post & Name	Section	Post
Cleaning		IAN GRIFFITH - Head of Cleaning	
Cleaning [09DA]	Cleaners	Cleaner (18.5 hrs) (17 Positions)	
	Cleaners	Cleaner (35hrs) (4 Positions)	
	Cleaners	Cleaner (37 hrs) (8 Positions)	
	Cleaning	Cleaning Supervisor (2 Positions)	
	Cleaning	Head of Cleaning (1 Position)	

Division	Post & Name	Section	Post
Security		JAMES FORD - Head of Security	
Security [09DC]	Day Security	Security Officer (Car park) (2 Positions)	
Day Security		Security Officer (Entrance 25 hrs) (2 Positions)	
Day Security		Security Officer (Galleries 31.25 hrs) (12 Positions)	
Day Security		Security Officer (Galleries 35 hrs) (8 Positions)	
Day Shift Security		Dayshift Security Officer (8 Positions)	
Security		Assistant Head Of Security (1 Position)	
Security		Court Security Supervisor (2 Positions)	
Security		Head Of Security (1 Position)	
Security		Night Shift Security Officer (5 Positions)	
Security		Night Shift Security Supervisor (2 Positions)	

(<https://www.cityoflondon.gov.uk/about-the-city/about-us/Documents/organisation-structure.pdf>)



(<https://www.london.gov.uk/sites/default/files/all-gla-310717.pdf>)

GLA Grades and spine points (April 2017)

Table GL01 (GLA Staff)

Grade	Grade Code	Spinal column point	Basic salary	Employee pension contribution
Grade 1	GL01	1	20,773	5.80%
		2	21,293	5.80%
		3	21,827	6.50%
		4	22,372	6.50%
		5	22,932	6.50%
Grade 2	GL02	6	23,884	6.50%
		7	24,480	6.50%
		8	25,093	6.50%
		9	25,720	6.50%
		10	26,362	6.50%
Grade 3	GL03	11	26,568	6.50%
		12	27,232	6.50%
		13	27,913	6.50%
		14	28,610	6.50%
		15	29,326	6.50%
Grade 4	GL04	16	27,364	6.50%
		17	28,050	6.50%
		18	28,750	6.50%
		19	29,468	6.50%
		20	30,206	6.50%
Grade 5	GL05	21	29,574	6.50%
		22	30,313	6.50%
		23	31,071	6.50%
		24	31,846	6.50%
		25	32,643	6.50%

Grade 6	GL06	26	32,163	6.50%
		27	32,968	6.50%
		28	33,792	6.50%
		29	34,636	6.50%
		30	35,502	6.80%
Grade 7	GL07	31	38,726	6.80%
		32	39,694	6.80%
		33	40,687	6.80%
		34	41,703	6.80%
		35	42,747	6.80%
Grade 8	GL08	36	42,664	6.80%
		37	43,732	6.80%
		38	44,825	8.50%
		39	45,946	8.50%
		40	47,095	8.50%
Grade 9	GL09	41	47,487	8.50%
		42	48,439	8.50%
		43	49,406	8.50%
		44	50,394	8.50%
		45	51,403	8.50%
Grade 10	GL10	46	52,767	8.50%
		47	53,820	8.50%
		48	54,897	8.50%
		49	55,995	8.50%
		50	57,115	8.50%
Grade 11	561 - 613	51	56,344	8.50%
		52	57,472	8.50%
		53	58,623	8.50%
		54	59,794	8.50%
		55	60,991	8.50%
Grade 12	614 - 732	56	67,513	9.90%
		57	68,864	9.90%
		58	70,239	9.90%
		59	71,646	9.90%
		60	73,077	9.90%
Grade 13	733 - 879	61	76,834	9.90%
		62	78,370	9.90%
		63	79,939	9.90%
		64	81,538	9.90%
		65	83,168	9.90%

(https://www.london.gov.uk/sites/default/files/gla_payscale_effective_april_2017.pdf)

Παράρτημα Β.

Δήμος Αγίου Δημητρίου (Υφιστάμενο Προσωπικό)

Φύλο (Α-Γ)	Ηλικία	Εργασιακή Σχέση	Διεύθυνση/Τμήμα ή Γραφείο	Περιγραφή οργανωτικής δομής	Περιγραφή ειδικότητας
Α	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	55	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	73	ΕΜΜΙΣΘΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Γραφείο Νομικής Προστασίας	ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ
Γ	54	ΕΜΜΙΣΘΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Γραφείο Νομικής Προστασίας	ΔΙΚΗΓΟΡΟΣ
Α	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Γραμματείας Δημάρχου	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Γ	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Γραμματείας Δημάρχου	ΤΕ17 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Γ	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Γραμματείας Δημάρχου	ΤΕ17 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Γ	47	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Γραμματείας Δημάρχου	ΔΕ38 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ
Α	37	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Γραφ. Μηχ/φησης- Μηχ/νωσης	ΔΕ38 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ
Α	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Γραφ. Μηχ/φησης- Μηχ/νωσης	ΠΕ11 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
Α	66	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Γραφείο Προληπτικής Ιατρικής	ΠΕ ΙΑΤΡΟΣ ΠΑΘΟΛΟΓΟΣ
Α	59	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Γραφείο Προληπτικής Ιατρικής	ΠΕ ΙΑΤΡ.ΓΥΝΑΙΚΟΛΟΓΩΝ
Α	64	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Γραφείο Προληπτικής Ιατρικής	ΠΕ ΙΑΤΡ.ΚΥΤΤΑΡΟΛΟΓΩΝ

A	49	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Γραφείο Προληπτικής Ιατρικής	ΤΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
A	60	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Αυτοτελές Τμήμα Υγείας & Πρόνοιας	ΤΕ10 ΦΥΣΙΟΘΕΡΑΠΕΥΤΩΝ
A	50	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Αυτοτελές Τμήμα Υγείας & Πρόνοιας	ΔΕ ΤΕΧΝΙΤΗΣ (ΨΥΚΤΙΚΟΣ/ΥΔΡΑΥΛ.ΕΓΚΑΤ)
Γ	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Αυτοτελές Τμήμα Υγείας & Πρόνοιας	ΤΕ2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ
Γ	34	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Αυτοτελές Τμήμα Υγείας & Πρόνοιας	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
A	36	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Αυτοτελές Τμήμα Υγείας & Πρόνοιας	ΤΕ10 ΦΥΣΙΟΘΕΡΑΠΕΥΤΩΝ
Γ	41	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Αυτοτελές Τμήμα Υγείας & Πρόνοιας	ΤΕ2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ
Γ	47	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων	ΤΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΣ
Γ	44	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων	ΔΕ ΜΟΥΣΙΚΩΝ-ΧΟΡΟΔΩΝ
Γ	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Ανοιχτής Προστασίας Ηλικιωμένων	ΤΕ2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ
Γ	55	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΤΕ2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ
A	55	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΠΕ ΙΑΤΡ.ΨΥΧΟΛΟΓΩΝ
Γ	55	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ
Γ	53	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΥΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΒΟΗΘΩΝ
Γ	49	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΤΕ2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ
Γ	59	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΤΕ2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ

Γ	64	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΥΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΒΟΗΘΩΝ
Γ	57	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΥΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΒΟΗΘΩΝ
Γ	37	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΤΕ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ
Γ	35	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΤΕ ΝΟΣΗΛΕΥΤΩΝ
Γ	56	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Κοινωνικής Υπηρεσίας	ΥΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΩΝ ΒΟΗΘΩΝ
Γ	62	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Υγειονομικής Υπηρεσίας	ΤΕ10 ΦΥΣΙΟΘΕΡΑΠΕΥΤΩΝ
Γ	62	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Υγειονομικής Υπηρεσίας	ΤΕ6 ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΑΔΕΛΦΩΝ ΝΟΣΟΚΟΜΩΝ
Γ	59	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ	Γραφείο Υγειονομικής Υπηρεσίας	ΤΕ ΕΡΓΟΘΕΡΑΠΕΥΤΩΝ
Γ	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	ΥΕ1 ΚΛΗΤΗΡΩΝ
Γ	52	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ
Α	62	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ
Γ	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ1 ΚΛΗΤΗΡΩΝ
Α	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

A	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ
Γ	60	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ
A	56	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΟΔΗΓΟΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ
Γ	56	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΦΥΛΑΚΑΣ
A	52	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΦΥΛΑΚΑΣ
Γ	49	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΦΥΛΑΚΑΣ
A	51	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΦΥΛΑΚΑΣ
Γ	49	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΦΥΛΑΚΑΣ
Γ	57	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΦΥΛΑΚΑΣ
Γ	51	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΠΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ
Γ	53	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΦΥΛΑΚΑΣ
A	64	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΦΥΛΑΚΑΣ
A	44	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ ΣΧΟΛΙΚΟΣ ΦΥΛΑΚΑΣ
Γ	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
A	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ1 ΚΛΗΤΗΡΩΝ
Γ	52	ΑΟΡΙΣΤΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΩΝ (ΙΔΑΧ)

[illegible]

		ΧΡΟΝΟΥ			ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ
Γ	54	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΥΕ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΩΝ (ΙΔΑΧ) ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ
Γ	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	41	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Α	57	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Διοικητικό	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Γραφ. Δημ. Συμβουλίου Δημαρχικής Επιτροπής	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Γραφ. Εκπαιδευτικό Παιδικών Σταθμών	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	45	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Γραφ. Εκπαιδευτικό Παιδικών Σταθμών	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ
Γ	52	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Γραφ. Εκπαιδευτικό Παιδικών Σταθμών	ΥΕ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΩΝ (ΙΔΑΧ) ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ
Γ	68	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Γραφ. Εκπαιδευτικό Παιδικών Σταθμών	ΥΕ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΩΝ (ΙΔΑΧ) ΣΧΟΛΙΚΩΝ ΚΤΙΡΙΩΝ
Γ	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Γραφ. Πρωτοκόλλου Διεκπεραίωσης Αρχείου	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Γραφ. Πρωτοκόλλου Διεκπεραίωσης Αρχείου	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Α	50	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Δημοτικής κατάστασης	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	57	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Δημοτικής κατάστασης	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	36	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Δημοτικής κατάστασης	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Δημοτικής κατάστασης	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ	Τμήμα Δημοτικής κατάστασης	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ

Γ	39	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
Α	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Εσόδων	ΔΕ38 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ
Α	56	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Εσόδων	ΔΕ38 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ
Γ	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Εσόδων	ΤΕ17 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Γ	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Εσόδων	ΤΕ17 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Εσόδων	ΤΕ17 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Γ	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Εσόδων	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
Γ	46	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Εσόδων	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ
Α	40	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Εσόδων	ΤΕ17 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Α	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Εκμίσθωσης Δημ. περιουσίας- Δημ. Νεκρ.	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΝΕΚΡΟΤΑΦΕΙΟΥ
Α	58	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Εκμίσθωσης Δημ. περιουσίας- Δημ. Νεκρ.	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΝΕΚΡΟΤΑΦΕΙΟΥ
Α	38	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Εκμίσθωσης Δημ. περιουσίας- Δημ. Νεκρ.	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΝΕΚΡΟΤΑΦΕΙΟΥ
Α	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Εκμίσθωσης Δημ. περιουσίας- Δημ. Νεκρ.	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Α	54	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Εκμίσθωσης Δημ. περιουσίας- Δημ. Νεκρ.	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΝΕΚΡΟΤΑΦΕΙΟΥ
Α	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Εκμίσθωσης Δημ. περιουσίας- Δημ. Νεκρ.	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	56	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Εκμίσθωσης Δημ. περιουσίας-	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ

				Δημ. Νεκρ.	ΝΕΚΡΟΤΑΦΕΙΟΥ
Γ	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Λογιστικό	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	58	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Λογιστικό	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Α	53	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Λογιστικό	ΤΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Γ	54	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Λογιστικό	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Λογιστικό	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Λογιστικό	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Λογιστικό	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Μισθοδοσίας & Ασφάλισης Προσωπικού	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ
Α	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Μισθοδοσίας & Ασφάλισης Προσωπικού	ΤΕ19 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
Α	43	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Γρ. Μισθοδοσίας & Ασφάλισης Προσωπικού	ΔΕ38 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ
Α	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Προμηθειών	ΤΕ17 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Γ	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Προμηθειών	ΤΕ17 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Γ	39	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Προμηθειών	ΤΕ17 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
Γ	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Προμηθειών	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Α	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Ταμειακής υπηρεσίας	ΔΕ38 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ
Γ	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Ταμειακής υπηρεσίας	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Α	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Ταμειακής υπηρεσίας	ΔΕ38 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ

A	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Ταμειακής υπηρεσίας	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ		ΜΟΝΙΜΟΣ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	Τμήμα Ταμειακής υπηρεσίας	ΤΕ17 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ
A	63	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών	ΠΕ6 ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
Γ	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
A	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	61	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Σχεδίου Πόλης Κτηματολόγιο	ΤΕ5 ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
Γ	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Σχεδίου Πόλης Κτηματολόγιο	ΤΕ3 ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
Γ	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Σχεδίου Πόλης Κτηματολόγιο	ΠΕ6 ΤΟΠΟΓΡΑΦΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
A	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Σχεδίου Πόλης Κτηματολόγιο	ΠΕ3 ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
Γ	41	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Σχεδίου Πόλης Κτηματολόγιο	ΠΕ4 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ
A	44	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Ηλεκτρολογικό Μηχανολογικό	ΤΕ4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
Γ	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Ηλεκτρολογικό Μηχανολογικό	ΠΕ5 ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
A	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Ηλεκτρολογικό Μηχανολογικό	ΤΕ4 ΤΕΧΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
Γ	40	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Ηλεκτρολογικό Μηχανολογικό	ΠΕ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
A	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΟΔΟΠΟΙΙΑΣ
Γ	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ6 ΣΧΕΔΙΑΣΤΩΝ

Γ	56	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΠΕ3 ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
Α	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΟΔΟΠΟΙΙΑΣ
Α	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΥΔΡΑΥΛΙΚΟΣ
Γ	54	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΠΕ4 ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΩΝ
Α	66	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ ΕΛΑΙΟΧΡΩΜΑΤΙΣΤΗΣ
Γ	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΟΔΟΠΟΙΙΑΣ
Α	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΟΙΚΟΔΟΜΟΣ (ΚΑΛΟΥΠΑΤΖΗΣ ΔΟΜ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΟΙΚΟΔΟΜΟΣ (ΚΤΙΣΤΗΣ)
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΟΙΚΟΔΟΜΟΣ (ΑΜΜΟΚΟΝΙΑΣΤΗΣ)
Γ	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ6 ΣΧΕΔΙΑΣΤΩΝ
Α	58	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΟΙΚΟΔΟΜΟΣ (ΠΛΑΚΑΣ)
Α	55	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΕΛΑΙΟΧΡΩΜΑΤΙΣΤΗΣ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΣΙΔΕΡΑΣ ΗΛΕΚΤΡΟΣΥΓΚΟΛΗΤΗΣ
Γ	37	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΠΕ3 ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
Α	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΥΔΡΑΥΛΙΚΟΣ
Α	34	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΤΕΧΝΙΚΩΝ	Τμήμα Μελετών Κατασκευών	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ

A	39	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Διεύθυνση Περιβάλλοντος	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
A	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ ΗΛΕΚΤΡΟΤΕΧΝΙΤΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ24 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
A	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ24 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
A	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	58	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΦΥΛΑΚΩΝ
A	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ26 ΜΗΧΑΝΟΤΕΧΝΙΤΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	63	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ ΟΔΗΓΟΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ
A	38	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	52	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ ΟΔΗΓΟΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ
Γ	40	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΠΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
A	54	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΦΡΕΝΩΝ

A	44	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΥΕ1 ΚΛΗΤΗΡΩΝ
A	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	41	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ24 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
A	41	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	47	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	39	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Ηλεκτροφωτισμού Μηχανολογικό	ΔΕ24 ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ
A	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	39	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ28 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΟΥ
A	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	56	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ28 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΟΥ

Γ	59	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Α	37	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΟΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ
Α	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Α	57	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	59	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Γ	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ28 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΟΥ
Α	56	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Α	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

A	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	50	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	58	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	44	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	59	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	50	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	44	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	53	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	63	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	50	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

Γ	57	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ
Α	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Α	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Α	40	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Α	57	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΟΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ
Α	56	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΟΣ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ
Α	43	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	38	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	36	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	51	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	63	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	54	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

Γ	41	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	54	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Α	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	38	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Γ	50	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Γ	54	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Γ	49	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ2 ΕΠΟΠΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Α	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ28 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ ΕΡΓΟΥ
Γ	47	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	56	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

A	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	40	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ2 ΕΠΟΠΤΩΝ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	45	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	51	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	46	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	43	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	25	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	45	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	50	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ ΟΔΟΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ
A	55	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	56	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
Γ	46	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	47	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ ΟΔΟΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ
Γ	46	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

A	47	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	48	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
Γ	49	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	40	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	47	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	43	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	35	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	28	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	51	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	42	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	37	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	60	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	58	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	48	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

A	36	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	47	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	35	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ' ΚΑΙ Ε'
A	38	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	39	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ' ΚΑΙ Ε'
Γ	48	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ ΟΔΟΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ
A	57	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	37	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ ΟΔΟΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ
A	46	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ ΟΔΟΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ
A	44	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	34	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	47	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	40	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	57	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	34	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ

		ΧΡΟΝΟΥ			ΟΔΟΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ
A	41	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	48	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	58	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	39	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	41	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ' ΚΑΙ Ε'
A	50	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	47	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	55	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	55	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	42	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	42	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	58	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	43	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	38	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ

A	49	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ ΟΔΟΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ
A	53	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
Γ	43	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	43	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	39	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ ΟΔΟΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ
Γ	45	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΩΝ ΟΔΟΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ
A	41	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ' ΚΑΙ Ε'
A	53	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ' ΚΑΙ Ε'
A	43	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	50	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	38	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	44	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	52	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
A	46	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ' ΚΑΙ Ε'

A	46	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΔΕ ΟΔΗΓΩΝ ΑΠΟΡΡΙΜΜΑΤΟΦΟΡΟΥ Γ'
Γ	50	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Καθαριότητας	ΥΕ ΕΡΓΑΤΗΣ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ
A	51	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΔΕ29 ΟΔΗΓΩΝ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΩΝ
A	61	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΔΕ35 ΔΕΝΔΡΟΚΗΠΟΥΡΩΝ ΔΕΝΔΡΟΚΟΜΩΝ
A	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΔΕ35 ΔΕΝΔΡΟΚΗΠΟΥΡΩΝ ΔΕΝΔΡΟΚΟΜΩΝ
A	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΠΕ9 ΓΕΩΠΟΝΩΝ
Γ	60	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΠΕ9 ΓΕΩΠΟΝΩΝ
A	60	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΔΕ ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΚΗΠΩΝ
A	45	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΤΕ13 ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΓΕΩΠΟΝΙΑΣ
A	57	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΔΕ30 ΤΕΧΝΙΤΗΣ ΥΔΡΑΥΛΙΚΟΣ
Γ	59	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΗΠΩΝ
A	48	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΔΕ35 ΔΕΝΔΡΟΚΗΠΟΥΡΩΝ ΔΕΝΔΡΟΚΟΜΩΝ
Γ	44	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΗΠΩΝ
Γ	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΗΠΩΝ
Γ	50	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΥΕ16 ΕΡΓΑΤΩΝ ΚΗΠΩΝ
A	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	Τμήμα Πρασίνου Περιβάλλοντος	ΠΕ9 ΓΕΩΠΟΝΩΝ
A	58	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΚΕΠ	Διεύθυνση Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών	ΤΕ19 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ

A	45	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΚΕΠ	Διεύθυνση Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών	ΔΕ ΔΙΕΚΠΑΙΡΕΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ
A	57	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΚΕΠ	Τμήμα Επικοινωνίας Με Τους Πολίτες	ΔΕ38 ΧΕΙΡΙΣΤΩΝ Η/Υ
Γ	46	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΚΕΠ	Τμήμα Επικοινωνίας Με Τους Πολίτες	ΤΕ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ
Γ	41	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΚΕΠ	Τμήμα Επικοινωνίας Με Τους Πολίτες	ΔΕ ΔΙΕΚΠΑΙΡΕΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ
Γ	44	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΚΕΠ	Τμήμα Επικοινωνίας Με Τους Πολίτες	ΤΕ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ
A	52	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΚΕΠ	Τμήμα Εσωτερικής Αναπόκρισης	ΠΕ11 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
Γ	62	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΚΕΠ	Τμήμα Εσωτερικής Αναπόκρισης	ΔΕ1 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
Γ	44	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΚΕΠ	Τμήμα Εσωτερικής Αναπόκρισης	ΠΕ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ
Γ	41	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΚΕΠ	Τμήμα Εσωτερικής Αναπόκρισης	ΠΕ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ
Γ	41	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΚΕΠ	Τμήμα Εσωτερικής Αναπόκρισης	ΠΕ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ
A	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας	ΔΕ23 ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
A	40	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας	ΔΕ23 ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
A	42	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας	ΔΕ23 ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
A	36	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας	ΠΕ23 ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
A	31	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας	ΔΕ23 ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
A	30	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας	ΔΕ23 ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

A	30	ΜΟΝΙΜΟΣ	ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΟ	Αυτοτελές Τμήμα Δημοτικής Αστυνομίας	ΔΕ23 ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ
<u>ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ:</u> 357 ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ					

(Δήμος Αγ.Δημητρίου, 2017)

Παράρτημα Γ.

Διαδικασία Ποιότητας για την Υγιεινή & Ασφάλεια

ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ		ΥΓΙΕΙΝΗ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ	
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ			
ΤΜΗΜΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ			
Κωδ. Αρ. : Δ.350	Έκδοση : 1	Ισχύει από :	Σελ. 134 από 4

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

- 1.1 Η παρούσα Διαδικασία αυτή περιγράφει τα γενικά μέτρα που έχουν ληφθεί για τη διασφάλιση της καταλληλότητας του περιβάλλοντος εργασίας.

2. ΑΡΜΟΔΙΟΙ

- 2.1 Δήμαρχος
- 2.2 Επιτροπή Υγιεινής & Ασφάλειας του Δήμου
- 2.3 Τεχνικός Ασφάλειας
- 2.4 Γιατρός Εργασίας
- 2.5 Υπεύθυνος Πρώτων Βοηθειών
- 2.6 Αρμόδιο Προσωπικό Καθαριότητας
- 2.7 Γραμματεία Διεύθυνσης Περιβάλλοντος

3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ

3.1 Γενικά

Η Διεύθυνση του Δήμου μεριμνά ώστε στο περιβάλλον εργασίας να τηρούνται οι κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Για τη δημιουργία ενός κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος έχουν ληφθεί υπόψη παράγοντες όπως:

- εργονομία
- πυροπροστασία κτιριακών εγκαταστάσεων
- υγιεινή, καθαριότητα

3.2 Πυρασφάλεια Κτιριακών Εγκαταστάσεων

ΣΥΝΤΑΞΗ:	ΕΓΚΡΙΣΗ:
.....	ΔΗΜΑΡΧΟΣ

ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΜΗΜΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ		ΥΓΙΕΙΝΗ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ	
Κωδ. Αρ. : Δ.350	Έκδοση : 1	Ισχύει από :	Σελ. 135 από 4

3.2.1 Προληπτικά Μέτρα

3.2.1.1 Με βάση τα ισχύοντα νομοθετικά κείμενα έχουν εκπονηθεί μελέτες πυρασφάλειας οι οποίες έχουν εγκριθεί από την Πυροσβεστική Υπηρεσία και έχουν χορηγηθεί αντίστοιχα Πιστοποιητικά Πυρασφάλειας για χρήση εκπαίδευσης.

3.2.1.2 Έχει καθοριστεί Τεχνικός Ασφαλείας και έχει συσταθεί Επιτροπή Υγιεινής & Ασφάλειας με σαφώς καθορισμένα καθήκοντα των μελών. Τα μέλη που μετέχουν στην Επιτροπή είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα. Η σύνθεση της Επιτροπής καθορίζεται με έγγραφη ανακοίνωση της Διεύθυνσης του Δήμου.

3.2.1.3 Υποδομή Πυρασφάλειας

Ο Δήμος είναι εφοδιασμένος με αριθμό πυροσβεστήρων και πυροσβεστικών φωλιών (ερμαρίων) που καλύπτει τις νομοθετικές απαιτήσεις. Τα πυροσβεστικά μέσα είναι τοποθετημένα σε εμφανή σημεία στους χώρους εργασίας του Δήμου.

Στους χώρους του Δήμου έχει εγκατασταθεί αυτόματο σύστημα πυρανίχνευσης.

3.2.1.4 Στην είσοδο κάθε ορόφου και στους πίνακες ανακοινώσεων στους χώρους του Δήμου είναι αναρτημένη η κάτοψη του ορόφου.

3.2.1.5 Υπάρχουν σχεδιαγράμματα διαφυγής σε εμφανή σημεία.

3.2.1.6 Υπάρχει φωτεινή σήμανση των εξόδων διαφυγής.

3.2.1.7 Το προσωπικό του Δήμου φροντίζει για τη διατήρηση ελεύθερων των διαδρόμων διαφυγής για άμεση εκκένωση των χώρων σε περίπτωση πυρκαγιάς με την αποφυγή τοποθέτησης κιβωτίων ή άλλων εμποδίων στις εξόδους και στους χώρους των πυροσβεστήρων και των λοιπών πυροσβεστικών μέσων.

3.2.1.8 Με ευθύνη του Τεχνικού Ασφαλείας ετησίως οι πυροσβεστήρες στέλνονται στον αρμόδιο συνεργάτη του Δήμου για έλεγχο της εσωτερικής πίεσης των δοχείων και αναδόμηση.

3.2.1.9 Υποχρεώσεις εργαζομένων σχετικά με την ασφάλεια του κτιρίου

- Αποφεύγονται ενέργειες οι οποίες μπορεί να προκαλέσουν φθορές στα περιουσιακά στοιχεία του Δήμου (π.χ. σβήνονται τα τσιγάρα με προσοχή προς αποφυγή πυρκαϊάς, κ.λ.π.)

ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΜΗΜΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ		ΥΓΙΕΙΝΗ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ	
Κωδ. Αρ. : Δ.350	Έκδοση : 1	Ισχύει από :	Σελ. 3 από 4

- Οι αποχωρούντες υπάλληλοι θέτουν εκτός λειτουργίας οποιεσδήποτε συσκευές χρησιμοποίησαν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους (υπολογιστές, εκτυπωτές, συσκευές κλιματισμού κ.λ.π.)
- Ο υπάλληλος που εγκαταλείπει τελευταίος τον όροφο, πλέον των ανωτέρω κάνει τα εξής:
 - θέτει εκτός λειτουργίας το φωτοαντιγραφικό μηχάνημα του ορόφου
 - θέτει εκτός λειτουργίας τις ηλεκτρικές μικροσυσκευές στη κουζίνα του ορόφου (καφετιέρα)

Σε περίπτωση που κάποιος αντιληφθεί τυχόν βλάβες, όπως καπνού, διαρροή νερού, γυμνά καλώδια κ.τ.λ., έχει υποχρέωση να τις αναφέρει αμέσως στον Τεχνικό Ασφαλείας ή τον Αναπληρωτή του.

3.2.2 Κατασταλτικά Μέτρα

3.2.2.1 Σε περίπτωση πυρκαϊάς γίνονται τα παρακάτω:

- Άμεση κλήση της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας
- Άμεση εκκένωση των χώρων εργασίας

ΟΛΟΙ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΟΙ ΠΑΡΙΣΤΑΜΕΝΟΙ, ΑΝ ΥΠΑΡΧΟΥΝ, ΕΓΚΑΤΑΛΕΙΠΟΥΝ ΤΟ ΚΤΙΡΙΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩΝΤΑΣ ΜΟΝΟ ΤΙΣ ΕΞΟΔΟΥΣ ΚΙΝΔΥΝΟΥ Ή ΤΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΚΑΛΕΣ, ΠΟΤΕ ΤΟΥΣ ΑΝΕΛΚΥΣΤΗΡΕΣ.

- Κλείσιμο της παροχής ηλεκτρικού ρεύματος
- Χρήση των πυροσβεστικών μέσων, στο βαθμό που αυτό είναι δυνατόν, από την αρμόδια Ομάδα προσωπικού καθαριότητας.

3.2.3 Φάκελος Πυρασφάλειας

3.2.3.1 Ο Φάκελος Πυρασφάλειας περιέχει:

- ✓ τις μελέτες πυροπροστασίας
- ✓ τα πιστοποιητικά πυροπροστασίας

ΔΗΜΟΣ ΑΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΜΗΜΑ ΚΑΘΑΡΙΟΤΗΤΑΣ		ΥΓΙΕΙΝΗ & ΑΣΦΑΛΕΙΑ	
Κωδ. Αρ. : Δ.350	Έκδοση : 1	Ισχύει από :	Σελ. 4 από 4

✓ το έγγραφο της σύνθεσης της Επιτροπής Υγείας & Ασφάλειας

✓ τις σχετικές εκπαιδεύσεις του προσωπικού

✓ τις κατόψεις των ορόφων του κτιρίου

3.2.3.2 Ο Φάκελος τηρείται από τον επικεφαλής πυρασφάλειας επ' αόριστον.

3.3 Υγιεινή / Καθαριότητα

3.3.1 Όλοι οι χώροι του Δήμου καθαρίζονται καθημερινά από το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για την καθαριότητα.

Ο καθαρισμός των χώρων γίνεται με τα κατάλληλα προς τούτο μέσα (χλωρίνη, απορρυπαντικά κ.λ.π.).

3.3.2 Ιδιαίτερα, οι χώροι προσωπικής υγιεινής του προσωπικού διατηρούνται μονίμως καθαροί και απολυμασμένοι.

3.3.3 Σε ετήσια βάση, με ευθύνη της Γραμματείας της Διεύθυνσης και του Γιατρού Εργασίας εξωτερικά συνεργεία απεντόμωσης και μυοκτονίας αναλαμβάνουν την απολύμανση των χώρων. Το συνεργείο παρέχει Πιστοποιητικά (MSDS) για τα υλικά που χρησιμοποιεί. Αντίδοτο των υλικών αυτών υπάρχει στο κτίο πρώτων βοηθειών.

3.4 Πρώτες Βοήθειες

3.4.1 Το Τμήμα Καθαριότητας της Διεύθυνσης Περιβάλλοντος του Δήμου διατηρεί στους χώρους του κτιρίου Πρώτων Βοηθειών σε προδιαγεγραμμένο χώρο, προκειμένου να παρασχεθούν οι Πρώτες Βοήθειες σε περίπτωση ανάγκης.

3.4.2 Υπάρχει Γιατρός Εργασίας και έχει καθοριστεί Υπεύθυνος Πρώτων Βοηθειών ο οποίος σε περίπτωση ανάγκης αναλαμβάνει δράση και ενεργεί ανάλογα με την περίπτωση.

3.4.3 Στη Διεύθυνση Περιβάλλοντος τηρείται κατάλογος με χρήσιμα στοιχεία Ιατρών (τηλέφωνο, διεύθυνση, ειδικότητα κ.α.) και κοντινών νοσοκομείων.

3.4.4 Ο Υπεύθυνος Πρώτων Βοηθειών έχει την ευθύνη της ανανέωσης των υλικών του κτιρίου πρώτων βοηθειών.

4. ΣΧΕΤΙΚΑ ΑΡΧΕΙΑ

4.1 Αρχεία

Ο Φάκελος Πυρασφάλειας τηρείται σε μόνιμο αρχείο από τον επικεφαλής πυρασφάλειας και ενημερώνεται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της ισχύουσας νομοθεσίας.

Ο Υπεύθυνος Πρώτων Βοηθειών τηρεί σε μόνιμο αρχείο κατάλογο με χρήσιμα στοιχεία Ιατρών και νοσοκομείων.

5. ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ

Ημερ/νία

Αλλαγή

(ΡΙΦΟΥΝΑ, 2008)