



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

(ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ MANAGEMENT : ΟΙ ΔΗΜΟΙ ΩΣ
ΔΙΑΦΗΜΙΖΟΜΕΝΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ**

Παπαδοπούλου Γαβριέλα

Επιβλέπων καθηγητής : Δρ. Γεώργιος Γιώτης

Ιωάννινα, Ιούνιος, 2021

**LOCAL GOVERNMENT AND MANAGEMENT: MUNICIPALITIES AS
ADVERTISED PRODUCTS**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γεώργιος Γιώτης

2. Μέλος επιτροπής

Ευαγγελία Παπαδιονυσίου

3. Μέλος επιτροπής

Ναούμ Μυλωνάς

© Παπαδοπούλου Γαβριέλα, 2021.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Παπαδοπούλου Γαβριέλα

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Τελειώνοντας τον κύκλο σπουδών μου στο ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ, θα ήθελα να ευχαριστήσω από τα βάθη της καρδιάς μου, τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Γεώργιο Γιώτη για την πολύτιμη βοήθεια, υποστήριξη, καθοδήγηση και την ενθάρρυνση που μου προσέφερε καθόλη τη διάρκεια έρευνας και συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω και να αφιερώσω την παρούσα εργασία στην λατρεμένη μου οικογένεια, τις αγαπητές μου φίλες Μαριλένα, Δήμητρα και Μαρία-Ειρήνη. Άνθρωποι πρότυπα και άξιοι σεβασμού, καθώς με πολύ υπομονή και αγάπη στάθηκαν δίπλα μου σε όλη μου τη σταδιοδρομία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η καθημερινότητα της σημερινής εποχής και η συνεχής αλλαγές στις συνθήκες του διεθνούς περιβάλλοντος θέτουν τις έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας ουσιαστικά χαρακτηριστικά στις προσφερόμενες υπηρεσίες της δημόσιας διοίκησης προς τον πολίτη. Βάση των αρχών που πρεσβεύονται από το νέο δημόσιο μάνατζμεντ παρουσιάζουν την συμμετοχή του προσωπικού ως εξαιρετικά σημαντική. Η τοπική αυτοδιοίκηση η οποία αποτελεί το μεσάζοντα μεταξύ κυβερνήσεως και πολιτών προχωρά στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων εξισορροπητικού χαρακτήρα προκειμένου να μετριάσει τις απώλειες οι είναι ζωτικής σημασίας για τους πολίτες. Στην παρούσα εργασία μελετάται η επιρροή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ στη Δημόσια Διοίκηση και ειδικά στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επίσης, αναλύεται η δυνατότητα επιχειρηματικών δράσεων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τη λειτουργία τους ως ένα «προϊόν» που πρέπει να ανταπεξέλθει στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Λέξεις κλειδιά : νέο δημόσιο μάνατζμεντ, οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, δήμοι

ABSTRACT

The daily life of today and the constant changes in the conditions of the international environment make the concepts of efficiency and effectiveness essential characteristics in the services offered by the public administration to the citizen. The principles of the new public management highlight the role of human resources particularly strengthened. Local government as a body of general government that has direct contact with the citizen in local communities, includes with balancing actions the losses of the welfare state which become necessary for the citizens. In the present work the influence of the New Public Management in the Public Administration and especially in the Local Self-Government Organizations is studied. Also, the possibility of business actions of the Local Government Organizations and their operation as a "product" that must cope in the current competitive environment is analyzed.

Keywords: new public management, local government organizations, municipalities

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT.....	8
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή Εννοιών	12
1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «δημόσια διοίκηση»	12
1.2 Η γραφειοκρατία και η ανάγκη για εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης.....	13
1.3. Διοικητικός εκσυγχρονισμός - Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management)	15
1.4. Η Ελληνική περίπτωση	17
Κεφάλαιο 2 ^ο : Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	19
2.1. Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ Δημόσιας Διοίκησης και Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	19
2.2. Τα οφέλη του Νέου Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	20
2.3. Τα αποτελέσματα του νέου δημόσιου μάνατζμεντ.....	23
2.4. Η εφαρμογή του νέου δημόσιου μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση.....	24
Κεφάλαιο 3 ^ο : Τοπική Αυτοδιοίκηση	26
3.1. Η συνταγματική κατοχύρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	26
3.2. Η έκταση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	27
3.3. Η αυτοτέλεια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	28
3.4. Η εποπτεία του κράτους στους ΟΤΑ	29
3.5 Μοντέλα Μεταρρύθμισης Δημόσιας Διοίκησης.....	30
3.6 Ο Δήμος	32
Κεφάλαιο 4 ^ο : Η έννοια του προϊόντος και της παροχής υπηρεσιών από τη σκοπιά του management... 34	
4.1 Η έννοια του προϊόντος.....	34
4.2 Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.....	34
4.3 Η έννοια της υπηρεσίας	35
4.4 Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών	36
Κεφάλαιο 5 ^ο : Οι Δήμοι ως διαφημιζόμενα προϊόντα	38
5.1 Ανταγωνισμός του Δημόσιου Τομέα	38
5.2 Ζητήματα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	39
5.3 Η επιχειρηματική δραστηριότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης	40
5.4 Καθιέρωση πρακτικών διαχείρισης που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα	42

5.5. Αποκεντροποίηση	43
5.6 Διάσπαση της κεντρικής γραφειοκρατίας σε υπηρεσίες.....	44
5.7 Πελατοκεντρισμός	44
5.8. Η συνταγματική κατοχύρωση της επιχειρηματικής δράσης των ΟΤΑ.....	46
5.9 Η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (ΔΑΠ) και συστημάτων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση.....	46
Κεφάλαιο 6 ^ο : Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Τρικκαίων	48
6.1. Δήμος Τρικκαίων : ένας δήμος με προοπτικές.....	49
6.2.Οφέλημα έργα για τους Δημότες	52
Συμπεράσματα.....	57
Βιβλιογραφία	59

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα ουσιαστικά περιλαμβάνει την λειτουργία της διοικήσεως, δηλαδή την έννομη αυτή δράση των δημοσίων οργάνων, που λαμβάνει χώρα διαμέσου της νομοθετικής εφαρμογής και την άσκηση της από τους δημόσιους φορείς, αλλά και των λοιπών φορέων. Μάλιστα, η σημασία της δημόσιας διοίκησης λογίζεται ως το σύνολο των νομικών προσώπων, δηλαδή οι δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμοί στο σύνολό τους πέρα από τη Βουλή, τα Δικαστήρια και τα διοικητικά όργανα, όπως αυτό προβλέπεται από τους κανόνες δικαίου και κατέχουν την αρμοδιότητα άσκησης δημόσιας εξουσίας (Ράικος, 2006).

Αναφορικά με τους δημοσίους υπαλλήλους υποχρεούνται να δρουν με βάση πάντοτε τους κανόνες δικαίου που τυγχάνουν εφαρμογής, ενώ παράλληλα πρέπει οι πράξεις τους να συνάδουν με την ηθική και δεοντολογία του κρατικού τομέα. Επιπροσθέτως, μέσα σε μία εποχή διαρκούς ανταγωνισμού, καθίσταται πια ξεκάθαρο πως και ο δημόσιος τομέα επηρεάζεται και πρέπει να εκσυγχρονιστεί, λειτουργώντας όπως και οι ιδιωτικές υπηρεσίες, αποσκοπώντας στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών.

Ωστόσο, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και συνάμα των δυσλειτουργιών του δημόσιου κλάδου, μιας και εδώ χρόνια δεν δόθηκε η δέουσα προσοχή από το ελληνικό κράτος στα θέματα που αντιμετώπιζε, η κριτική είναι μεγάλη και εστιάζει κατά των λειτουργιών του δημόσιου τομέα και την αποτελεσματικότητα των πράξεων του στην εξέλιξη της εθνικής οικονομίας. Προκειμένου να επιλυθούν οι δυσλειτουργίες αυτές σημαντικότερη αποτέλεσε η συμβολή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Στην παρούσα εργασία θα αναλυθεί η συμβολή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και οι πράξεις που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία έτη προκειμένου να αναπτυχθεί ο δημόσιος τομέας, επιδιώκοντας τον προσανατολισμό τους προς τους πολίτες. Ειδικότερα, θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην τοπική αυτοδιοίκηση, επιχειρώντας να φανεί πόσο εφικτή και σκόπιμη είναι η εισαγωγή των αρχών του σύγχρονου μάνατζμεντ, αντιμετωπίζοντας τους δήμους ως προϊόντα προς διαφήμιση.

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή Εννοιών

1.1 Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «δημόσια διοίκηση»

Αναλογιζόμενοι ως απλοί πολίτες το τί σημαίνει δημόσια διοίκηση, τί περιλαμβάνει, ή πώς θα ορίζαμε το περιεχόμενό της, αντιλαμβανόμαστε πολύ γρήγορα ότι ο όρος αυτός δεν είναι ιδιαίτερος εύκολο και ορισθεί καθότι αρκετά πολύπλοκος, κάτι που υποστηρίζουν και οι Greenwood and Wilson (1989), λέγοντας ότι οποιοσδήποτε απλουστευμένος ορισμός είναι καταδικασμένος εκ των προτέρων σε αποτυχία. Και όλα αυτά, όπως αναφέρουν οι Fryand and Nigro (2006) για έναν όρο που επηρεάζει τη ζωής μας διαρκώς.

Στην προσπάθειά μας να δώσουμε όσο το δυνατόν πληρέστερα το περιεχόμενο του όρου δημόσια διοίκηση, παραθέτουμε ένα σύνολο ορισμών:

- Κατά τον Gulick (1937), η δημόσια διοίκησιν είναι το μέρος εκείνο της επιστήμης της διοίκησης που έχει να κάνει με το κράτος και πρωτίστως με την εκτελεστική λειτουργία, μέσω της οποίας υλοποιείται το έργο της κυβέρνησης.
- Ο Chandler (2003), υποστηρίζει ότι η δημόσια διοίκηση ασκείται σε μεγάλες εκτάσεις και στοχεύει στην επίτευξη ενός καλύτερου τρόπου διαβίωσης για μεγάλους πληθυσμούς.
- Σύμφωνα με τους Δρούλια και Πολίτη (2008), η δημόσια διοίκηση - με την ευρεία έννοια - *«αναφέρεται σε κάθε σύννομη λειτουργία που ασκείται από το κράτος μέσω του κρατικού μηχανισμού και αποβλέπει στην πραγμάτωση των σκοπών του και στην ικανοποίηση του δημοσίου συμφέροντος»* ενώ - υπό μία πιο στενή έννοια - *«η δημόσια διοίκηση αποτελεί μέρος της εκτελεστικής εξουσίας καθώς εκτελεί τη γενική πολιτική της κυβέρνησης»* (Δρούλια. Θ- Πολίτης. Κ, 2008).
- Οι Buchbinder & Shanks (2011), ορίζουν τη δημόσια διοίκηση, ως το σύνολο των νόμιμων μέσων και ενεργειών που έχουν συγκεκριμένους στόχους και που αποβλέπουν στην ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους.

- Οι Μακρυδημήτρης και Πραβιτά (2016), υποστηρίζουν ότι η δημόσια διοίκηση αποτελεί όλους τους διοικητικούς μηχανισμούς και οργανισμούς της κρατικής ολότητας ενώ ασκούν δραστηριότητες σε όλα τα επίπεδα της κοινωνικής διαστρωμάτωσης στοχεύοντας να εφαρμόζονται οι νόμοι και τα προγράμματα που πραγματοποιεί η δημόσια πολιτική(Μακρυδημήτρης& Πραβιτά,2012).

Μελετώντας την επιλογή ορισμών που παραθέσαμε, εξάγουμε τα εξής συμπεράσματα: πρωτίστως αναφερθήκαμε σε ένα μόνο ορισμό της δημόσιας διοίκησης ο οποίος τοποθετείται χρονικά στο παρελθόν, και επισημαίνουμε σε αυτό το σημείο ότι, οι περισσότεροι ορισμοί εκείνης της περιόδου επικεντρώνονται στην πλευρά της δημόσιας διοίκησης που σχετίζεται με την εκτελεστική εξουσία και την εφαρμογή των νόμων. Στη συνέχεια όμως, παρατηρούμε ότι, με το πέρασμα του χρόνου, και ενώ η εκτελεστική εξουσία της δημόσιας διοίκησης είναι πάντα παρούσα κατά την περιγραφή της, ωστόσο, οι ορισμοί μεταβάλλονται, και η μεταβολή τους αυτή καταδεικνύει την εξελικτική πορεία της δημόσιας διοίκησης όπου, από “εκτελεστής των νόμων” πλέον αποτελεί μέσο ικανοποίησης του γενικού συμφέροντος των πολιτών.

Για να συνοψίσουμε το ζήτημα του τί σημαίνει δημόσια διοίκηση, παραθέτουμε έναν ακόμη ορισμό -τελευταίο- ο οποίος θεωρούμε ότι εκφράζει καλύτερα την ουσία του όρου που πραγματευόμαστε. Κατά την άποψή μας, αυτό το επιτυγχάνει ο Φλογαίτης (1987), ο οποίος υιοθετώντας τον ορισμό του Giannini, κάνει λόγο για τη δημόσια διοίκηση, ως «*μια κρατική οργάνωση διαρκούς χαρακτήρα που υπάρχει για να προσφέρει υπηρεσίες στην κοινωνία*».

1.2 Η γραφειοκρατία και η ανάγκη για εξέλιξη της δημόσιας διοίκησης

Αφού μιλήσαμε στο προηγούμενο τμήμα σχετικά με το τί άπτεται του πεδίου της δημόσιας διοίκησης, στο παρόν υποκεφάλαιο, θα κάνουμε λόγο για τον τρόπο οργάνωσης της. Ως οργανωτική δομή του δημόσιου τομέα -παγκοσμίως- , για πάρα πολλά χρόνια, υπήρξε το Βεμπεριανό σύστημα της γραφειοκρατίας. Η γραφειοκρατία ορίζεται ως «το φαινόμενο, στο οποίο μια οργάνωση λειτουργεί με ιεραρχική διοίκηση και κάθε θέση έχει αυστηρά

προσδιορισμένες αρμοδιότητες» (Παπαμιχαήλ, 2014). Με βάση τον Μανιάτη (2010), τα χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας άπτονται:

- 1) στην ορθολογικότητα λήψης αποφάσεων,
- 2) στη συγκέντρωση της εξουσίας,
- 3) στον απρόσωπο χώρο εξουσίας,
- 4) στην οριοθέτηση ρόλων οι οποίοι στηρίζονται σε σαφώς καθορισμένους κανόνες.

Ο δημόσιος τομέας αντιμετώπιζε, σε πλήθος χωρών μια σειρά από προβλήματα σχετικά με την αποδοτικότητα του, την έλλειψη δημιουργικότητας αλλά και για την αντίσταση στην αλλαγή (Kufidu, Petridou & Michail, 1997). Κριτικές οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τα χαρακτηριστικά που αποδίδονται στην γραφειοκρατική οργάνωση, όπως αναφέρονται και παραπάνω. Τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού τύπου οργάνωσης, αντικρούονται από τη θεωρία της “Public Choice” - μεταξύ άλλων - η οποία αποδομεί τον κεντρικό όρο της αποδοτικότητας ο οποίος εμπεριέχεται στη γραφειοκρατία, υποστηρίζοντας ότι η κινητήρια δύναμη για την παροχή υπηρεσιών στους πολίτες δεν ήταν το κοινό δημόσιο συμφέρον αλλά το πολιτικό και δει το ίδιον πολιτικό συμφέρον.

Βασιζόμενοι στον Brown (2003), αναφέρουμε ότι: η γραφειοκρατία λόγω της προσκόλλησης στους τύπους και σε πληθώρα κανονισμών, χαρακτηρίζεται από μεγάλο ποσοστό δυσκαμψίας, έχει κάθετη οργανωτική δομή η οποία δυσκολεύει τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, και από χρονοβόρες διαδικασίες. Σε πλαίσιο ανθρώπινου δυναμικού τα πράγματα είναι εξίσου δύσκολα. Η εν λόγω οργάνωση, χαρακτηρίζεται από έλλειψη παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων, κάτι που δημιουργεί μια σειρά προβλημάτων σχετικά με τις επιδόσεις των υπαλλήλων, πράγμα που αποδεικνύεται -μεταξύ άλλων θεμάτων- στο ζήτημα των προαγωγών, οι οποίες δίνονται με κριτήρια αρχαιότητας και όχι αποδοτικότητας. Πέραν των γενικών προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο γραφειοκρατικός τρόπος οργάνωσης, το μοτίβο αυτό εξακολουθεί να ισχύει και στην εποχή μας, η οποία χαρακτηρίζεται από παγκοσμιοποίηση, κοινωνικο-πολιτική και οικονομική αστάθεια, και η οποία διακρίνεται από αυξημένες απαιτήσεις για αποτελεσματικότητα, ταχύτητα και ευελιξία.

1.3. Διοικητικός εκσυγχρονισμός - Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Managment)

Όλα τα παραπάνω, μας οδηγούν στην ανάγκη για μια νέα διοικητική πραγματικότητα, δηλαδή, στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Πριν κάνουμε λόγο για το τί περιλαμβάνει το νέο διοικητικό μοντέλο, πρωτίστως θα μιλήσουμε για την αφετηριακή συνθήκη που το γέννησε. Το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, δημιουργήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής κατά την δεκαετία του 1970. Το αφετηριακό γεγονός εντοπίζεται στην ενεργειακή κρίση της Αμερικής. Πιο συγκεκριμένα, στις συνθήκες γέννησης του Ν.Δ.Μ. αποδίδεται η ολοένα και αυξανόμενη, από τους πολίτες, πίεση προς τις κυβερνήσεις για αποτελεσματικότερη διαχείριση των δημόσιων πόρων από τους φορείς, αλλά και για παροχή καλύτερων υπηρεσιών. Με λίγα λόγια, το αίτημα αφορούσε σε μια ορθολογικότερη χρήση πόρων που οι είχαν στη διαθεσή τους οι οργανώσεις. Και όταν κάνουμε λόγο για πόρους, αναφερόμαστε τόσο στους οικονομικούς, όσο και σε έμψυχο δυναμικό, με στόχο τη θεμελίωση ανθρωπιστικής αλλά και ανταγωνιστικής ταυτόχρονα διοικητικής κουλτούρας.

Η φιλοσοφία που βρίσκεται στη βάση αυτού του νέου τύπου διοίκησης σχετίζεται με τον ιδιωτικό τομέα και δει με τη διοίκηση επιχειρήσεων. Οι δομικές αξίες πάνω στις οποίες δομείται το νέο δημόσιο μάνατζμεντ είναι (Λαδή και Νταλάκου, 2013):

- 1) Η οικονομία (Economy)
- 2) Η αποδοτικότητα (Efficiency)
- 3) Η αποτελεσματικότητα (Effectiveness)

Πιο συγκεκριμένα, η οικονομία αφορά στην μείωση των δαπανών του δημόσιου τομέα με στόχο την εξοικονόμηση πόρων. Η αποδοτικότητα σχετίζεται με την επίτευξη των στόχων που θέτει ο κάθε οργανισμός αλλά και με την χρήση των πόρων για την επίτευξη των στόχων. Η έννοια της αποδοτικότητας βρίσκεται σε ευθεία συσχέτιση με αυτή της αποτελεσματικότητας, κατά πόσο δηλαδή ο εκάστοτε οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους του αλλά και με αυτή της παραγωγικότητας, η οποία αφορά στους διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων. Την έννοια της αποτελεσματικότητας την εξηγήσαμε ήδη.

Ωστόσο, σε αυτές τις τρεις βασικές έννοιες -threes -, εντοπίζουμε και κάποιες άλλες έννοιες οι οποίες παίζουν δομικό ρόλο στη λειτουργία της εν λόγω νέου τύπου διοίκησης και αυτές είναι η νομιμότητα και η λογοδοσία. Στο σημείο αυτό, βασιζόμαστε στους Osborne&Gaebler (1992), για να παρουσιάσουμε τις επτά θεμελιώδεις αξίες οι οποίες διέπουν το νέο δημόσιο μάνατζμεντ.

1. Η ενότητα εντολής (unityofcommand). Κάθε διοικητική μονάδα, θα έχει έναν ανώτερο προϊστάμενο-μάνατζερ και να δέχεται εντολές.
2. Κάθε μονάδα οφείλει να θέτει στόχους αλλά και να έχει καθορίσει εκ των προτέρων τους δείκτες μέτρησης των στόχων της.
3. Δίδεται έμφαση στην αποτελεσματικότητα και όχι στις διαδικασίες, οι οποίες τοποθετούνται πλέον σε δεύτερη μοίρα. Η αποτελεσματικότητα μετράται από τα αποτελέσματα και όχι από τις διαδικασίες επίτευξής τους.
4. Παραμερισμός Κράτους. Εισάγεται η δημιουργία οργανώσεων με δικό τους προϋπολογισμό ανεξαρτητοποιημένες από το Κράτος.
5. Δημιουργούνται συνθήκες ανταγωνισμού, καθώς πέρα από το Κράτος αλλά και τις υπηρεσίες που ανήκουν σε αυτό, υπάρχουν πλέον και ιδιώτες που παρέχουν υπηρεσίες και αγαθά στον πολίτη- καταναλωτή.
6. Περιορισμός των πόρων. Δημιουργείται η ανάγκη για επίτευξη περισσότερων στόχων με τη χρήση λιγότερων πόρων.
7. Αλλαγή στην ιεραρχία. Από αυστηρή και αυταρχική αποκτά περισσότερο συμμετοχική μορφή.

Αντιλαμβανόμαστε ότι οι παραπάνω αρχές εφαρμόζονται και προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα κάτι το οποίο αποτελεί και βάση στο να κατανοήσουμε την ιδιωτικοποίηση πολλών φορέων κατά την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Όπως και το γεγονός ότι πολλές αρμοδιότητες δημόσιων οργανισμών δόθηκαν σε ιδιωτικές εταιρείες μιας και διέθεταν καλύτερη τεχνογνωσία κλπ., αποσυμφορίζοντας τους δημόσιους οργανισμούς από επιπλέον όγκο εργασίας. Σε αυτό το σημείο όμως, οφείλουμε να υπογραμμίσουμε και ένα λογικό επακόλουθο των όσων προαναφέραμε, πρόκειται για την μείωση υπαλλήλων στους δημόσιους οργανισμούς.

Άρα, επί του πρακτέου, με βάση το νέο διοικητικό μοντέλο, οι δημόσιοι οργανισμοί απομακρύνονται από την εσωστρέφεια και κρίνονται δια του αποτελέσματος που φέρουν. Η έμφαση μετατίθεται από τις διαδικασίες που παράγουν τα εκάστοτε αποτελέσματα, στην τελική

παροχή υπηρεσιών αλλά και αγαθών στον πολίτη-καταναλωτή. Στο σημείο αυτό εισάγεται και η έννοια της προσωπικής ευθύνης αλλά και της ατομικής επίδοσης του υπαλλήλου, ο οποίος πλέον αξιολογείται και ανάλογα με τα αποτελέσματα που φέρει, επιβραβεύεται. Η συνθήκη αυτή, βρίσκεται στον αντίποδα της προγενέστερης ισχύουσας πραγματικότητας, όπου ο υπάλληλος νοούνται ως ένα εργαλείο υλοποίησης των άνωθεν εντολών.

1.4. Η Ελληνική περίπτωση

Παίρνοντας τη σκυτάλη από τον τελευταίο ορισμό που δώσαμε για τη δημόσια διοίκηση στο τέλος τους πρώτου υποκεφαλαίου, θα αναφερθούμε ακροθιγώς στο τί είθισται να αποτελεί τη δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα, πριν από την εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Τα νομικά πρόσωπα και το Δημόσιο αποτελούν τη δημόσια διοίκηση. Σε αυτό το πλαίσιο, εντάσσονται και -πέρα από τις κεντρικές αλλά και αποκεντρωμένες υπηρεσίες του κράτους- οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (στο εξής ΟΤΑ)- αλλά και άλλα πρόσωπα και οργανισμοί οι οποίοι συναποτελούν την Τοπική Αυτοδιοίκηση. Κάνουμε λοιπόν λόγο, για το σύνολο των φορέων αλλά και των οργανισμών δημοσίου ενδιαφέροντος, οι οποίοι, κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων που έχουν, διαχειρίζονται δημόσια εξουσία έχοντας την ίδια στιγμή, οικονομική και διοικητική αυτοτέλεια, και έχοντας ως στόχο το να παράσχουν υπηρεσίες το κοινωνικό σύνολο. Για να υλοποιηθούν τα παραπάνω, η δημόσια διοίκηση στελεχώνεται από ανθρώπινο δυναμικό, τους δημόσιους υπαλλήλους. Πρόκειται για φυσικά πρόσωπα τα οποία, μέσω νομικής σχέσης με το κράτος, παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε αυτό. Εντάσσονται στα όσα ήδη αναφέραμε, επίσης, από το συνδικαλιστικό όργανο των δημοσίων υπαλλήλων, μέχρι τους φορείς ελέγχου, έως και τις μορφές ελέγχου της δημόσιας διοίκησης (Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών, Συνήγορος του Πολίτη, Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού).

Πιο συγκεκριμένα, τα βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού δημόσιου τομέα υπήρξαν, επί συναπτές δεκαετίες, η έλλειψη αποτελεσματικότητας, η μειωμένη ποιότητα παροχής υπηρεσιών αλλά και η μειωμένη παραγωγικότητα. Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά, οφείλουν την ύπαρξή τους στον γραφειοκρατικό τρόπο οργάνωσης, στις πελατειακές σχέσεις που διέπουν τον δημόσιο τομέα, στην έλλειψη εκπαίδευσης και στην αναμενόμενη έλλειψη ικανότητας χρήσης εφαρμογών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης από τους δημόσιους υπαλλήλους. Τα αρνητικά χαρακτηριστικά της γραφειοκρατίας, εκδηλώθηκαν όλα και στην ελληνική πραγματικότητα. Η ελληνική δημόσια διοίκηση ξεκίνησε θεωρητικά να αποκεντρώνεται με την ισχύ του

Καλλικράτη 1998, και λέμε θεωρητικά καθώς οι διαδικασίες αυτές στην Ελλάδα, είναι εξαιρετικά χρονοβόρες.

Εσωτερικά, οι δημόσιοι οργανισμοί ήταν δομημένοι σε πυραμίδες, μια κατάσταση δηλωτική της ύπαρξης ιεραρχικής αλυσίδας εντός τους. Η ιεραρχία σημαίνει την ύπαρξη αλλά και την εκτέλεση μιας εντολής. Η εντολή αυτή ήταν πάντα από τα πάνω. Το γεγονός αυτό είχε σαν αποτέλεσμα τα μεσαία στελέχη να μην έχουν την ικανότητα ανάληψης κανενός είδους ευθύνης αλλά ούτε και πρωτοβουλίας ακόμη και σχετικών με τους υφιστάμενούς τους. Η δομή πυραμίδας στον Ελληνικό δημόσιο τομέα, είχε σαν αποτέλεσμα τη συγκέντρωση εξουσίας στην κορυφή, και άρα σε μια ελάχιστη μερίδα προσωπικού, ενώ την ίδια στιγμή μεσαία και χαμηλά στην πυραμίδα στελέχη, εξισώνονταν σαν εντολοδόχοι.

Συνοψίζοντας, με δεδομένες τις παγκόσμιες μεταβολές στον κοινωνικο-πολιτικό, αλλά και στον οικονομικό τομέα, η Ελλάδα όφειλε να ακολουθήσει τις εξελίξεις, και άρα να προβεί με τη σειρά της στην υιοθέτησή του νέου διοικητικού μοντέλου. Πώς περάσαμε από την δημόσια διοίκηση στην νέα δημόσια διοίκηση ως κράτος, αλλά και στο ποιες αλλαγές έφερε αυτό σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης, σε όλα αυτά τα ζητήματα, θα κάνουμε λόγο στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 2^ο: Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

2.1. Ομοιότητες και διαφορές μεταξύ Δημόσιας Διοίκησης και Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Οι κλάδοι τη δημόσιας διοίκησης και του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ μελετά τη δημόσια πολιτική και στοχεύει στη καλύτερευση των συνθηκών της κοινωνίας. Ακόμη, και οι δύο αυτοί κλάδοι στηρίζουν την υιοθέτηση και την εφαρμογή της δημόσιας διοίκησης. Άλλη ομοιότητα ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες αφορά το γεγονός ότι χρησιμοποιούν σε μεγάλο ποσοστό τις ίδιες κύριες επαγγελματικές δεξιότητες, όπως είναι η γνώση των δημόσιων οικονομικών, οι ικανότητες των ηγετών, οι διαπροσωπικές δεξιότητες επικοινωνίας και η στρατηγική σκέψη.

Σχετικά με τις διαφορές ανάμεσα στη Δημόσια Διοίκηση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, η πιο καθοριστική διαφορά αφορά του κύριους ορισμούς της διαχείρισης και της διοικήσεως. Η διοίκηση μελετά τη σχεδίαση και τη λήψη μέτρων, ενώ η διαχείριση αφορά την εφαρμογή πρακτικών που υπαγορεύουν τον τρόπο δραστηριοποίησης του διοικητικού ανθρώπινου δυναμικού. Οι κανόνες της δημόσιας διοίκησης κατέχουν σημαντικότατο ρόλο στη διαδικασία για να χαραχθεί πολιτική, προσφέροντας ένα μέτρο καθοδήγησης για το πώς αυτές οι πολιτικές πρέπει να εισχωρήσουν στις κοινωνίες. Εν αντιθέσει οι νόμοι του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ καθορίζουν την διαδικασία με την οποία τα στελέχη του δημοσίου τομέα είναι υποχρεωμένα να προχωρούν στην εφαρμογή αυτών των πολιτικών. Από τη μια δημόσια διαχείριση αποτελεί μια εφαρμοσμένη τακτική η οποία εστιάζει στις καθορισμένες διαδικασίες που αφορούν στο να λαμβάνουν χώρα πολιτικές από την άλλη η δημόσια διοίκηση δίδει έμφαση στον ιεραρχική παρακολούθηση των κανονισμών και των κανονισμών οι οποίοι συνδράμουν στην καθιέρωση δημόσιας πολιτικής.

Πέρα από αυτά που έχουν αναφερθεί, στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν τονιστεί οι παρακάτω διαφοροποιήσεις ανάμεσα στα δυο πεδία:

1. Η κλασική Δημόσια Διοίκηση αποκόμισε σκέψεις από τη διοίκηση επιχειρήσεων, ακόμη πολλά πρόσωπα του επιστημονικού χώρου όπως Wilson, Taylor, Fayol, Gulick, Urwicke είχαν εμπιστοσύνη σε αυτή τη μέθοδο. Στις ΗΠΑ το Νέο Δημόσιο

Μάνατζμεντέρχεται σε απόλυτηαύτισησύμφωναπάντα με την επιστημονικήκοινότητα με τμήματα της γενικήςεπιχειρηματικήςδραστηριότητας.

2. Η Δημόσια Διοίκηση, αλλά και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντπραγματεύονται το ίδιομοντέλοαλλά η διαφορά τους έγκειται στον τρόπο που το μελετούν. Με βάση την εννοιολογική τους προσέγγιση, αυτές οι δύο έννοιες περιλαμβάνουν έναν όμοιο κεντρικό στοιχείο συμβολής. Βέβαια, η Δημόσια Διοίκησηστηρίχθηκε αρκετά στη δομή και τους νόμους του δημόσιου τομέα , σε αντιθέσει με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στην οικονομία και τη διοίκηση επιχειρήσεων.
3. Η Δημόσια Διοίκηση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντέλαβαν επικρίσεις για την απουσία θεωρητικού και ψυχικού ερευνητικού μοντέλου. Ωστόσο και στις δυο περιπτώσεις απουσιάζει μια ολοκληρωμένη γνώμη στο σύνολο του τομέα αλλά και δεν συσσωρεύονται πολλές γνώσεις .
4. Επειδή δεν υπάρχουν ολοκληρωμένες θεωρίες στη Δημόσια Διοίκηση, και στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, οι ιθύνοντες των κυβερνήσεων εφαρμόζουν στις μεταρρυθμίσεις τους ένα συνονθύλευμα σκέψεων και χαρακτηριστικών των δυο εννοιών(Cheung, 1997).

2.2. Τα οφέλη του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ

Αναφορικά με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αυτό καλείται ως η κοντινότερη προσέγγιση τόσο στη πράξη όσο και στη θεωρία της δημόσιας διοίκησης. Αυτοί που μελετούν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δεν είναι μόνο θεωρητικοί, όπως γινόταν στις παλαιότερες θεωρήσεις της διοικήσεως, αλλά ένα σύνολο εμπειρογνομόνων και θεωρητικών που καλύπτουν περισσότερα από ένα πεδία της επιστήμης και κλάδους της δημόσιας πολιτικής και αλληλοσυμπληρώνονται θεωρητικά και πρακτικά(Καρκατσούλης, 2004).

Στη σημερινή εποχή, η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ από τους δημόσιους οργανισμούς με αντίθετοπροσανατολισμό από τον εσωτερικό, την προσήλωση στη δυτικήνομολογίακαι την αναδιάρθρωση της εσωτερικής διοίκησης και πραγματοποιείται η αξιολόγησή τους με βάση την απόδοσή τους και τα αποτελέσματα που παρουσιάζουν διαμέσου των πολιτών που είναι οι αποδέκτες. Τα βασικά στοιχεία που δημιουργούν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελούν ακριβώς αυτά που προσανατολίζονται προς τους πολίτες, που κατέχουν

την ιδιότητα του πελάτη των δημόσιων οργανισμών, αποβλέποντας στην ποιοτική καλύτερευση των υπηρεσιών που παρέχονται με έντονη προσήλωση στην βελτίωση της απόδοσης αλλά και των οικονομικών δραστηριοτήτων της διοικήσεως. Επομένως, αυτό αντιτίθεται με την παραδοσιακή γραφειοκρατία και τη θεωρία της δημόσιας διοίκησης όπου δίδονται μεγαλύτερη προσοχή στις παραγωγικές διαδικασίες των αποτελεσμάτων και ιδιαίτερα στην σωστή χρησιμοποίηση με τις οποίες αυτές οργανώνονται (Μιχαλόπουλος, 2007).

Επιπροσθέτως, στο διοικητικό κλάδο του ανθρώπινου δυναμικού, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ από την άλλη πλευρά καθίσταται της παραδοσιακής άποψης, με βάση την οποία το ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου κλάδου αποτελούν απλά τα μέσα που στοχεύουν στο να πραγματοποιήσουν αυτό που επιθυμεί η εκάστοτε κυβέρνηση. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ προσδίδει μεγάλη προσοχή στην ατομική ευθύνη και την αποδοτικότητα του δημοσίου υπαλλήλου, η οποία εκτιμάται και αξιολογείται σε σύγκριση πάντοτε με τις επιδόσεις των λοιπών δημοσίων υπαλλήλων. Μέσα στο πλαίσιο της διαδικασίας αυτής συναντάται ο καλύτερος και επικροτείται τόσο υλικά όσο και ηθικά. Το ανθρώπινο δυναμικό ενός δημόσιου οργανισμού αντιμετωπίζεται εξατομικευμένα, τόσο όσον αφορά τις ανάγκες που έχει όσο και με τις απαιτήσεις που έχει ο ίδιος ο οργανισμός (Καρκατσούλης, 2004).

Οι δράσεις του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ περιλαμβάνουν τόσο ζητήματα κλασικού μάνατζμεντ, όπως για παράδειγμα ο προγραμματισμός, η οργάνωση των πόρων, η ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και σχετικά με τα τμήματα και τις εφαρμογές τους που αναπτύχθηκαν σε περαιτέρω κοινωνικές επιστήμες και συνέβαλαν στην αναπροσαρμογή του δημόσιου τομέα. Η επιλογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ λαμβάνει χώρα με κριτήριο την χρήση του στην πράξη (Καρκατσούλης, 2004).

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στοχεύει και προσανατολίζεται προκειμένου να αποσυμφορηθούν από τις αρμοδιότητες και τους πόρους, την κατάρτιση προϋπολογισμών και συστημάτων μισθοδοσίας με βάση την απόδοση και τα αποτελέσματα, η αντικατάσταση των άκαμπτων κανονισμών εντός του πλαισίου συμπεριφοράς, η διακυβέρνηση με βάση του καθορισμένους σκοπούς, ο σχεδιασμός των πολιτικών της δημόσιας διοίκησης εντός ενός ανταγωνιστικού πλαισίου, καθώς και η αξιολόγηση και υπολογισμός του κατά πόσο τελικά ικανοποιήθηκαν οι πολίτες βασισμένα σε ποιοτικά κριτήρια. Συγκεκριμένα, οι στόχοι σχετικά με τη δομή και τη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, η ανάπτυξη των συστημάτων αξιών που προσδίδουν

ιδιαίτερη σημασία στις ικανότητες και τις γνώσεις έναντι των κανόνων και την ατομική ευθύνη αντί της ιεραρχικής, την σωστή και ικανοποιητική εξυπηρέτηση των πολιτών και το γενικότερο ανταγωνιστικό κλίμα των οργανισμών, δημόσιων ή ιδιωτικών, συνεχίζουν σε κάθε περίπτωση να είναι σταθεροί (Μιχαλόπουλος, 2004).

Παρά ταύτα, αν και προκύπτουν αντίθετες απόψεις και αμφισβητήσεις σχετικά με το κατά πόσο δύναται να υπάρχει μία οργανωμένη ατζέντα του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ με βάση τις ανωτέρω οριοθετήσεις, οι παρακάτω δράσεις είναι να δυνατόν να περικλείουν την ιδιαίτερη θεματική του:

- Η καλύτερευση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες μέσω των εναλλακτικών μορφών εξυπηρέτησής τους.
- Η ενίσχυση της ευελιξίας οργάνωσης και αυτονομίας με τη δημιουργία σχημάτων ιεράρχησης.
- Ο υπολογισμός των αποτελεσμάτων και των επιδόσεων σε επίπεδο οργάνωσης ομάδας και ανθρώπων, καθώς και η εσωτερική οργάνωσή της κατευθύνουν στη δημιουργία του προϋπολογισμού και τη μισθοδοσία υπαλλήλων, με βάση του δείκτες απόδοσης.
- Ο έλεγχος των δημοσίων δαπανών με βάση την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους.
- Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων με γνώμονα τη γνώση.
- Η αξιοποίηση της τεχνολογικής προόδου των επικοινωνιακών και πληροφοριακών συστημάτων, σε εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης.
- Στο να καταργηθούν οι δυσκολίες που εμφανίζονται σε ότι αφορά τη βελτίωση της αγοράς αλλά και του επιχειρείν μέσα από την αφομοίωση προγραμμάτων με αντικείμενο την κανονιστική μεταρρύθμιση.
- Η λήψη αποφάσεων με βάση τη διαφάνεια και την γενικότερη αποδοχή της κοινωνίας (Μιχαλόπουλος, 2004).

Συμπερασματικά, οι παραπάνω δραστηριότητες αποτυπώνονται σε μεγάλο όγκο μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων της διοικήσεως στο σύνολο των χωρών της Ένωσης, αλλά και των ανεπτυγμένων χωρών διεθνώς. Παρόλα αυτά, τα εν λόγω προγράμματα διαθέτουν διαφορετικό βαθμό ωρίμανσης και επιτυχίας για κάθε χώρα, αλλά αξίζει να σημειωθεί ότι στη

σύγχρονη εποχή με δυσκολία κανείς δύναται να εντοπίσει προγράμματα διοικητικής μεταρρύθμισης που να μην περιλαμβάνουν τουλάχιστον κάποιες από τις ανωτέρων καινοτόμες δραστηριότητες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

2.3. Τα αποτελέσματα του νέου δημόσιου μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, δίχως αμφιβολία, μπορεί να προσφέρει στην υλοποίηση των μεταρρυθμιστικών στόχων της διοικήσεως αν και τα ζητήματα που γεννώνται από τις καινοτόμες προτάσεις και τις πρακτικές του συνήθως είναι, πιο πολλά από τις λύσεις, αλλά αυτό λαμβάνει χώρα κάθε φορά που προτείνεται μία νέα προσέγγιση των θεμάτων που έχουν επιλυθεί. Παρά τις οιοσδήποτε επιφυλάξεις από επιστημονικής και μεθοδολογικής πλευράς απέναντι στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, η αποδοχή του από διαφορετικά πολιτικά και διοικητικά συστήματα με κυβερνητική πρωτοβουλία δείχνει και τη χρησιμότητά του για το πολιτικό σύστημα. Οι περισσότεροι που μελετούν το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ δεν δέχονται το γεγονός ότι επικρατεί διότι αυτό έχει ως συνέπεια την αποδυνάμωση του κράτους και την επιβολή της αγοράς στην πολιτική. Η αντίθετη άποψη υποστηρίζει πως το καινούργιο αυτό διοικητικό μοντέλο συμβάλλει στην αναζωογόνηση και ενίσχυση του πολιτικού συστήματος (Μακρυδημήτρης, 2006).

Συγκεκριμένα, σχετικά με την κρατική απομάκρυνση από τον καθορισμό της λειτουργίας των αγορών, που στηρίζεται στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, αυτή δεν κατευθύνεται, όπως πολλοί υπερασπιστές του κρατικού παρεμβατισμού υποστηρίζουν, στην αποδυνάμωση του κράτους γενικότερα, αλλά ενδεχομένως στην υποβάθμιση του εκτελεστικού και στη παράλληλη ενδυνάμωση του επιτελικού του ρόλου, η οποία διασφαλίζει τα υπόλοιπα κοινωνικά υποσυστήματα από μία πιθανή μη ελέγξιμη επέκταση του οικονομικού υποσυστήματος κατά τους (Μακρυδημήτρης, 2006).

Επιπροσθέτως, μία κύρια αναδιαμόρφωση και ανάδειξη της επιτυχίας του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ είναι, η γνωστή στο σύνολο του πολιτικού συστήματος, καταπολέμηση της διαφθοράς των δημοσίων υπηρεσιών και οργανισμών, η διαλυμένη οργανωτική δομή με την επακόλουθη διασπορά και επικάλυψη αρμοδιοτήτων και ο εν πολλοίς περιορισμός της πληθώρας των νόμων. Παρά ταύτα, ιδιαίτερα αδύναμες αποδεικνύονται οι γραφειοκρατικές

αντιστάσεις, οι οποίες στην αρχή υποτιμήθηκαν και λογίζονταν περισσότερο ως τεχνικά εμπόδια και λιγότερο ως κοινωνικές και οργανωτικές αντιλήψεις και στάσεις που έχουν υιοθετηθεί. Η εν λόγω αντίσταση κατέδειξε τελικά πως η διοικητική κουλτούρα αποτελούσε καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή των μεταβολών, καθώς φάνηκε η αιτία που οδηγούσε σε μεταρρυθμιστικό τέλμα, δηλαδή ήταν ουσιαστικά η υιοθέτηση του μοντέλου της γραφειοκρατίας από πλευράς του ανθρώπινου δυναμικού (Μιχαλόπουλος, 2004).

Ακόμη, μεταξύ των ανασταλτικών παραγόντων που συνάντησε κατά την εφαρμογή του το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτέλεσε και η στάση των πολιτικών απέναντι στις μεταρρυθμίσεις της διοικήσεως. Αν και τις πιο πολλές φορές φαίνεται να υποστήριζαν τις μεταρρυθμίσεις του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, που επέφεραν τον περιορισμό του ρόλου παρεμβάσεως, προσπαθούσαν πολλές φορές διαμέσου των μεταρρυθμίσεων να συνεχίσουν τον έλεγχο τους στη δημόσια διοίκηση. Επίσης, η πληθώρα νομοθεσιών και η σύγχυση των αρμοδιοτήτων μεταξύ των ποικίλων διοικητικών επιπέδων και η πολυδιάστατη οργάνωση στοχεύει στην κατοχύρωση συμφερόντων των συντεχνιών, που είχαν πάντοτε τη θέση των βασικών εμποδίων στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις, και το ίδιο ισχύει και με την εφαρμογή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Μιχαλόπουλος, 2004).

Συμπερασματικά, αναφορικά με τα παραπάνω εμπόδια της δημόσιας διοίκησης, οι απαντήσεις σχετικά με τα μεταρρυθμιστικά αποτελέσματα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ είναι διπλά. Καθίσταται σαφές ότι ο εξορθολογισμός που προσπάθησε να επιτευχθεί μέσω των μέτρων και δραστηριοτήτων του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, ειδικά σε τοπικό επίπεδο, καλυτέρευσε ουσιαστικά τη διαχείριση από οικονομικής πλευράς των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2007).

2.4. Η εφαρμογή του νέου δημόσιου μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η Ελλάδα έχει υιοθετήσει και εφαρμόσει κατά τα τελευταία χρόνια διάφορα προγράμματα και δράσεις στη λογική του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ το υποδέχθηκε η δημόσια διοίκηση με επιφυλάξεις, ενώ παράλληλα σημειώθηκε και σημαντική χρονική καθυστέρηση στην αποδοχή των προτάσεών του. Αυτό προκύπτει λόγω τόσο της γενικότερης πολιτικής, κοινωνικής και οικονομικής υστέρησης σε σχέση με τις ανεπτυγμένες χώρες, όσο και με πρόσθετους παράγοντες, όπως αποτελούσε το έλλειμμα στην εκπαίδευση, η

πολιτική διστακτικότητα και η κρίση της οικονομίας. Ο πιο σημαντικός παράγοντας προώθησης των μεταρρυθμίσεων καθίσταται, δίχως αμφιβολία, η Ευρωπαϊκή Ένωση (Καρκατσούλης, 2004). Η εμφανής κίνηση σε ευρωπαϊκό επίπεδο, μετά από τη Σύνοδο Κορυφής της Λισσαβόνας περί τον Μάρτιο του 2000, συνέβαλε καθοριστικά στον δημόσιο κλάδο της Ελλάδας, καθώς οι μεταρρυθμίσεις που είχαν προσωρινά παύσει, όπως αποτελούσε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών, η αποδοτικότητα των δημόσιων οργανισμών ή η ανάλυση των συνεπειών που στηρίζονται από την κανονιστική μεταρρύθμιση είχαν ιδιαίτερη σημασία αναφορικά με τα επίκαιρα θέματα.

Οι μεταρρυθμίσεις της διοικήσεως που διαθέτουν ευνοϊκή υποδοχή, έχουν άμεση σχέση με τη βελτιστοποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και βρίσκονται σε προγράμματα της σημερινής εποχής. Η εμπειρία του ελληνικού κρατικού τομέα από τη μέχρι τώρα εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ δεν συναντά ουσιαστικές διαφορές από την εμπειρία των υπολοίπων χωρών. Παρά ταύτα, η περίπτωση της Ελλάδας περιλαμβάνει στα αρνητικά της το εύρος των πελατειακών σχέσεων και τη μη διαρκής άσκηση της πολιτικής στο σύνολό της. Ωστόσο, αποτελεί γεγονός ότι το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ χαράζει επιτυχής πορεία στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Οι κύριοι παράγοντες που καταλήγουν στο ανωτέρω πόρισμα αποτελεί η οικονομική πορεία, η εμπειρία και γνώση από πλευράς της διοίκησης των κοινοτικών προγραμμάτων και χρηματοδοτήσεων σε καθορισμένους τομείς της διοικητικής δράσης και η βέλτιστη δυνατή εισχώρηση της Ελλάδας στους οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο (Καρκατσούλης, 2004).

Συνοψίζοντας, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ενσωματώθηκε στον δημόσιο κλάδο και κατάφερε να πετύχει πληθώρα μεταβολών. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αναφέρεται κατά βάση στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, την πάταξη της διαφθοράς, την σωστή χρησιμοποίηση των πόρων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Σήμερα, όπου τα ζητήματα που απασχολούν τη κοινωνία λαμβάνουν πολλές διαστάσεις και είναι σύνθετα, με εξατομικευμένο χαρακτήρα, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ αποτελεί το εργαλείο που δύναται να αντιμετωπίσει τις σημερινές ανάγκες των πολιτών, παρέχοντας εκσυγχρονισμό στη δημόσια διοίκηση και στην πολιτεία γενικά.

Κεφάλαιο 3^ο : Τοπική Αυτοδιοίκηση

3.1. Η συνταγματική κατοχύρωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Οι διατάξεις του άρθρου 102 του ισχύοντος Ελληνικού Συντάγματος κατοχυρώνουν το θεσμό της τοπικής αυτοδιοίκησης με την κρατούσα στην επιστήμη έννοιά της. Η έννοια, λοιπόν, της τοπικής αυτοδιοίκησης δύναται να οριστεί ως εξής : τοπική αυτοδιοίκηση είναι η αυτοτελής ή άλλως η με ίδια ευθύνη άσκηση τοπικής δημόσιας διοίκησης από ένα εδαφικό νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, με τη σύμπραξη του συνόλου των μελών του, δηλαδή του λαού, και υπό την εποπτεία του κράτους.

Από τον ως άνω ορισμό της τοπικής αυτοδιοίκησης προκύπτουν τα πέντε ουσιώδη εννοιολογικά στοιχεία της. Πρώτον, η ύπαρξη ενός εδαφικού νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου διαφορετικού από το κράτος. Δεύτερον, η σύμπραξη του λαού στην άσκηση δημόσιας διοίκησης η οποία ανατίθεται σε αυτό το εδαφικό νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου. Τρίτον, η αυτοτέλεια του εδαφικού νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου απέναντι στο κράτος και τους υπόλοιπους φορείς δημόσιας εξουσίας. Τέταρτον, η εποπτεία του κράτους και πέμπτον, η άσκηση τοπικής δημόσιας διοίκησης. Τα τέσσερα πρώτα εννοιολογικά στοιχεία της τοπικής αυτοδιοίκησης συνιστούν το τυπικό ή άλλως το οργανωτικό μέρος ή διαφορετικά την «τυπική έννοια» αυτής, ενώ από την άλλη μεριά το πέμπτο στοιχείο αποτελεί το ουσιαστικό μέρος ή το ουσιαστικό περιεχόμενο ή με άλλα λόγια την «ουσιαστική έννοια» αυτής.

Επομένως, επανερχόμενοι στις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος, αυτές κατοχυρώνουν τα πέντε ουσιώδη εννοιολογικών στοιχείων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Συγκεκριμενοποιώντας τα παραπάνω συνθέτουν τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, η εκλογική διαδικασία κατά την οποία ορίζονται ως τα όργανα των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης υπό την εντολή του λαού, η αυτονομία των τοπικών αυτοδιοικήσεων, ο κρατικός έλεγχος που ασκείται στις τοπικές αυτοδιοικήσεις και η διαχείριση των τοπικών υποθέσεων από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οποίες αποτελούν τον βασικό κύκλο ενέργειας αυτών (Ράικος, 2002).

3.2. Η έκταση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η διάταξη της αναθεωρημένης παραγράφου 1 του άρθρου 102 του Συντάγματος ορίζει τα εξής : *«Η διοίκηση των τοπικών υποθέσεων ανήκει στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτου και δεύτερου βαθμού»*. Κατά συνέπεια, η εν λόγω διάταξη κατοχυρώνει τοπική αυτοδιοίκηση δύο βαθμών, ενώ παράλληλα εναποθέτει στον κοινό νομοθέτη να καθορίζει κάθε φορά τους επιμέρους οργανισμούς της.

Υπό το ισχύον αναθεωρημένο Σύνταγμα, ο κοινός νομοθέτης καθορίζει ελεύθερα τους πρωτοβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, δεσμευόμενος μόνο από τη διάταξη του άρθρου 101, παράγραφος 2 αυτού, η οποία ορίζει τα εξής : *«Η διοικητική διαίρεση της χώρας διαμορφώνεται με βάση τις γεωγραφικές, κοινωνικές και συγκοινωνιακές συνθήκες»*. Επιπροσθέτως, σύμφωνα με το ισχύον αναθεωρημένο Σύνταγμα, ο κοινός νομοθέτης ρυθμίζει ελεύθερα και τους δευτεροβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης δεσμευόμενος πάλι από την προαναφερθείσα διάταξη του άρθρου 101, παράγραφος 2 αυτού.

Εντούτοις, η αρχική διάταξη του άρθρου 102 παράγραφος 1, εδάφιο β του Συντάγματος προέβλεπε τη νομοθετική καθιέρωση και άλλων ανώτερων βαθμίδων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Μάλιστα, είναι αξιοσημείωτο ότι ο κοινός νομοθέτης είχε ευρεία διακριτική ευχέρεια κατά τη ρύθμιση του συγκεκριμένου ζητήματος. Ωστόσο, ο τελευταίος όφειλε να καθιερώσει τουλάχιστον και το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης. Αντιθέτως, η αναθεωρημένη διάταξη του άρθρου 102, παράγραφος 1, εδάφιο α, του ισχύοντος Συντάγματος κατοχυρώνει, όπως ήδη έχει αναφερθεί ανωτέρω, μόνο τους πρωτοβάθμιους και δευτεροβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης.

Αξίζει στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι η μη συνταγματική κατοχύρωση και του τρίτου βαθμού τοπικής αυτοδιοίκησης είχε επικριθεί κατά την ψήφιση του εν λόγω άρθρου από το σύνολο των κοινοβουλευτικών κομμάτων της τότε αντιπολίτευσης. Σε κάθε περίπτωση πάντως, οι δευτεροβάθμιοι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης δεν ασκούν εποπτεία στους πρωτοβάθμιους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης και παράλληλα δε θίγουν τις αρμοδιότητές τους. Εξάλλου, ουδεμία απολύτως ιεραρχική σχέση υφίσταται μεταξύ των δύο αυτών βαθμών της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Επίσης, η αναθεωρημένη διάταξη της παραγράφου 3 του άρθρου 102 του ισχύοντος Συντάγματος προβλέπει τη σύσταση συνδέσμων οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο αναλυτικά, αυτή ορίζει : *«Με νόμο μπορεί να προβλέπονται για την εκτέλεση έργων ή την παροχή υπηρεσιών ή την άσκηση αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης που διοικούνται από αιρετά όργανα»*. Να επισημανθεί ότι η συγκεκριμένη συνταγματική διάταξη επανέλαβε την αρχική διάταξη της ίδιας παραγράφου του εν λόγω άρθρου με τη μόνη προσθήκη και *«την άσκηση αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης»* στις αρμοδιότητες των συνδέσμων αυτών και εν μέρει διαφορετική διατύπωση.

3.3. Η αυτοτέλεια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Στο άρθρο 102 παράγραφος 2 εδάφιο α του Συντάγματος κατοχυρώνεται η αυτοτέλεια των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Ειδικότερα, η διάταξη του εν λόγω άρθρου του Συντάγματος ορίζει ρητώς ότι *«Οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια»*. Έτσι, από την ως άνω συνταγματική διάταξη γίνεται αντιληπτό ότι η αυτοτέλεια των τοπικών οργανισμών κατοχυρώνεται απεριόριστα απέναντι στη νομοθετική λειτουργία. Και σ' αυτό διότι στη διάταξη αυτή, όπως και στη διάταξη της παραγράφου 5 εδάφιο α του ίδιου άρθρου του Συντάγματος, δεν αναγράφεται η επιφύλαξη του νόμου.

Από τα ανωτέρω αλλά και από τις διατάξεις του άρθρου 102 παράγραφος 4 εδάφιο α και β του Συντάγματος, όπου αναφέρεται ρητώς συνάγεται ότι το κράτος ασκεί μεν έλεγχο νομιμότητας επί των πράξεων των οργανισμών, διότι αναντίρρητα το τελευταίο θα σήμαινε παραβίαση της συνταγματικά κατοχυρωμένης αυτοτέλειάς τους, με άλλα λόγια αυτό θα συνεπαγόταν ανάμειξη του κράτους στη διαχείριση των τοπικών υποθέσεων, έργο με το οποίο επιφορτίζονται κατεξοχήν οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης. Εξάλλου, στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι είναι αδιαμφισβήτητο το γεγονός πως ένας πιθανός νόμος ο οποίος προέβλεπε τον έλεγχο σκοπιμότητας επί των πράξεων των τοπικών οργανισμών θα ήταν άρδην αντίθετος με την ίδια την έννοια της αυτοτέλειας αυτών, καθώς ο συγκεκριμένος έλεγχος αποτελεί από τη φύση του τροχοπέδη στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών και στην ελεύθερη δράση των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης.

Συμπερασματικά, με τον συνταγματικά κατοχυρωμένο όρο της αυτοτέλειας των τοπικών οργανισμών νοείται η διαχείριση από του ΟΤΑ των υποθέσεων τους με δική τους ευθύνη, ήτοι τα όργανα αυτών των τοπικών οργανισμών ενεργούν εντός του πλαισίου των νόμων ελεύθερα και παράλληλα μη υποκείμενα σε διαταγές των οργάνων του κράτους ή οιουδήποτε άλλου φορέα δημόσιας εξουσίας. Με απλά λόγια, η ίδια η ευθύνη σημαίνει ότι αποφασιστικός παράγων κατά τη διαχείριση των υποθέσεων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί η βούλησή τους και σε καμία περίπτωση η βούληση του κράτους ή οποιουδήποτε άλλου φορέα δημόσιας εξουσίας. Επομένως, άμεση συνέπεια αποτελεί η αυτοτέλεια των τοπικών οργανισμών που περιλαμβάνει το δικαίωμα αυτών από τη μία πλευρά να αποφασίζουν κυριαρχικά, εάν και με ποιο τρόπο θα διεκπεραιώνουν τις υποθέσεις τους και από την άλλη πλευρά να εκτελούν τις σχετικές αποφάσεις τους με δικά τους όργανα.

3.4. Η εποπτεία του κράτους στους ΟΤΑ

Η αυτοτέλεια των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης κατοχυρώνεται από το ισχύον ελληνικό Σύνταγμα υπό την επιφύλαξη της εποπτείας τους κράτους. Συγκεκριμένα, την άσκηση της κρατικής εποπτείας στους τοπικούς οργανισμούς κατοχυρώνουν ρητώς οι ακόλουθες αναθεωρημένες διατάξεις του άρθρου 102 παράγραφος 4 του Συντάγματος : *«Το κράτος ασκεί στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης εποπτεία που συνίσταται αποκλειστικά στον έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους. Ο έλεγχος νομιμότητας ασκείται, όπως νόμος ορίζει»*. Γίνεται εδώ αντιληπτό ότι οι εν λόγω συνταγματικές διατάξεις δεν επιτρέπουν απλώς αλλά αντίθετα επιτάσσουν τη νομοθετική καθιέρωση της κρατικής εποπτείας. Παράλληλα, να τονιστεί έντονα ότι ο όρος «εποπτεία» χρησιμοποιείται από τη σχετική συνταγματική διάταξη με τη στενή πάντα, δηλαδή με τη κύρια, έννοιά του, άλλως με την έννοια του ελέγχου ο οποίος ασκείται από τις διοικητικές αρχές του κράτους στους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης. Έχουμε επομένως τη λεγόμενη διοικητική εποπτεία από τις αρμόδιες διοικητικές αρχές του κράτους πάνω στους τοπικούς αυτούς οργανισμούς. Τέλος, όπως φαίνεται παρακάτω αναλυτικότερα, η εποπτεία αυτή του

κράτους πάνω στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης περιλαμβάνει την άσκηση ελέγχου τόσο στο πρόσωπο όσο και στις πράξεις των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Το ισχύον ελληνικό Σύνταγμα επιτρέπει αναμφίβολα την άσκηση διοικητικού ελέγχου στο πρόσωπο των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης. Πιο αναλυτικά, το αιρετό των οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης εξομοιώνει δίχως καμία αμφισβήτηση αυτά με τους βουλευτές. Ωστόσο, η εν λόγω εξομοίωση δεν είναι πλήρης διότι το έργο των βουλευτών είναι κατά κύριο λόγο νομοθετικό, ενώ αντιθέτως εκείνο των οργάνων της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι κατ' αρχήν διοικητικό. Κατά άμεση συνέπεια, οι υφιστάμενες συνταγματικές διατάξεις περί της προστασίας των βουλευτών δεν δύνανται να εφαρμόζονται κατά τρόπο ανάλογο στα όργανα των τοπικών οργανισμών. Αναντίρρητα, βέβαια, μία τέτοιου είδους εφαρμογή των συγκεκριμένων συνταγματικών διατάξεων θα απέκλειε αναγκαστικά την άσκηση οιοδήποτε διοικητικού ελέγχου στο πρόσωπο των οργάνων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης, γεγονός το οποίο θα ήταν σε κάθε περίπτωση ασυμβίβαστο με την παραδοσιακή έννοια του θεσμού της τοπικής αυτοδιοίκησης.

3.5 Μοντέλα Μεταρρύθμισης Δημόσιας Διοίκησης

Στην Ευρώπη έχουν παρατηρηθεί τρία βασικά μοντέλα μεταρρύθμισης. Το πρώτο βασίζεται στις αρχές του Weber. Το δεύτερο στηρίζεται στο Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Το τρίτο συνδέει αυτά τα δύο στοιχεία τις αρχές του Weber με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Το αρχικό μοντέλο μεταρρύθμισης σχετίζεται με τις δομές και τις διαδικασίες, μεταβάλλοντας τα πατροπαράδοτα συστήματα σε νέες διοικήσεις με διαφανείς επίσημες διαδικασίες για δίκαιη διαδικασία και κράτος δικαίου. Ωστόσο, η στήριξη, η πολιτικοποίηση και η κατάχρηση εξουσίας συνεχίζουν να αποτελούν στοιχεία αρκετών δημοσίων διοικήσεων σε κάποια κράτη μέλη της Ένωσης.

Ενώ μερικές χώρες εισήγαγαν συστήματα με βάση την αξία τους στα τέλη του 19ου και τις αρχές του 20ού αιώνα, άλλοι αγωνίστηκαν να εφαρμόσουν τα θεμέλια μιας ανεξάρτητης και αυτόνομης δημόσιας γραφειοκρατίας. Είναι γεγονός ότι από τα σημαντικά χαρακτηριστικά των μεταρρυθμίσεων των δημοσίων οργανισμών στις πρώην κομμουνιστικές χώρες της Ευρώπης ήταν η μεταρρύθμιση των δημοσίων υπηρεσιών με στόχο την εισαγωγή των κύριων χαρακτηριστικών του Weber στην δημόσια διοίκηση και την ενσωμάτωση αξιακών αρχών.

Μάλιστα, υποστηρίχθηκε από πολλούς ότι η βασική σημασία των στοιχείων της γραφειοκρατίας του Weber για καλά λειτουργούντες κυβερνήσεις, υποδηλώνει ότι ενδεχομένως να έφτασε η εποχή προκειμένου να ανακαλυφθεί από την αρχή η γραφειοκρατία και οι παραδοσιακοί ρόλοι της, αξίες και ταυτότητές της. Εντός αυτού του προτύπου, η νομιμότητα και η ιεραρχία αποτελούν κύρια χαρακτηριστικά. (VandeWalle, Hammerschmid, Andrews, & Bezes, 2016). Το δεύτερο μεταρρυθμιστικό μοντέλο, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, σχετίζεται κατά βάση με τις τεχνικές της προσέγγισης από επιχειρηματικής οπτικής και μία λογική επιχειρηματική μεταχείριση στον δημόσιο τομέα.

Αυτές οι μεταρρυθμίσεις τυγχάνουν συνήθως για τη καλύτερευση της αποδοτικότητας και την ενδυνάμωση της υπευθυνότητας της εκάστοτε κυβερνήσεως. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και οι αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις άνθισαν στο κοινοτικό δημόσιο κλάδο τη δεκαετία του '80 και άσκησαν επίδραση στην έως στις μέρες μας κυβερνητική άποψη. Μάλιστα, κάποια κράτη απομακρύνθηκαν από τις αρχές του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, τα μέσα διαχείρισης και οι ιδέες που έχουν σχέση με αυτό συνεχίζουν να είναι μόνιμα εντός των περισσότερων κοινοτικών δημόσιων οργανισμών.

Σε μερικές χώρες, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ συνεχίζει να αποτελεί το βασικό μεταρρυθμιστικό παράδειγμα που δημιουργεί τη διοικητική σκέψη, μεέμφαση στην αποτελεσματικότητα, τις επιδόσεις και την καινοτομία ως κύρια στοιχεία (VandeWalle, Hammerschmid, Andrews, & Bezes, 2016). Το τρίτο μεταρρυθμιστικό μοντέλο αποτελεί μία προσπάθεια συμβιβασμού των αρχών της αμεροληψίας, της ουδετερότητας και της νομιμότητας του Weber με χαρακτηριστικά του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ που στοχεύουν στην ενδυνάμωση της ανταπόκρισης των αναγκών των πολιτών των δημοσίων απαιτήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, υποστηρίζουν την επανάκτηση του κράτους.

Συνοψίζοντας, μερικοί συγγραφείς θεωρούν πως τα κράτη έχουν εισχωρήσει σε μία εποχή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, όπου κυριαρχούμεστε από διακυβερνητικές και δικτυακές προσεγγίσεις, προκειμένου να καταπολεμηθεί ο κατακερματισμός και η επιβεβαίωση του πολιτικού ελέγχου, έπειτα από τις μεταρρυθμίσεις που έχει επιφέρει το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ. Οι παραπάνω προσεγγίσεις σχετίζονται κάποιες φορές ως μεταγενέστερες μεταρρυθμίσεις ή ως μεταρρυθμίσεις τρίτης γενιάς. Για μερικούς άλλους, αποτυπώνουν την «καινούργια δημόσια διακυβέρνηση». Ενώ η ορολογία που χρησιμοποιείται για να αναφερθεί σε

αυτό το τρίτο παράδειγμα μεταρρύθμισης παραμένει απροσδιόριστη , βασικά χαρακτηριστικά που συνδέονται με την εξέλιξή της περικλείουν την εστίαση στον συντονισμό, την αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα. (VandeWalle, Hammerschmid, Andrews, & Bezes, 2016).

3.6 Ο Δήμος

Στα αρχικά στάδια δημιουργίας τους, οι δήμοι ήταν απλά υποδιαίρεση γης και σαν έννοια υπήρχε για πολλά χρόνια πριν από αυτό. Στην συνέχεια όμως με τις μεταρρυθμίσεις που ακολούθησαν από τον Κλεισθένη τον έκτο αιώνα π.Χ. απέκτησε την έννοια που έχει μέχρι και σήμερα. Δηλαδή ο κάθε δήμος πλέον είχε τον δικό του δήμαρχο που αποφάσιζε για τα κοινά, επόπτευε τις τυχόν αλλαγές ή την ομαλή διεξαγωγή διαφόρων εκδηλώσεων, όπως πανηγύρια ή μυστήρια.

Ενώ αρχικά η έννοια του δήμου ξεκίνησε από τη ύπαιθρο, χωρίς να έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία σε αυτό, στην συνέχεια με τις μεταρρυθμίσεις που επέβαλε ο Κλεισθένης εξαπλώθηκε σε όλη την τότε γνωστή Ελληνική επικράτεια, και επικράτησε παντού. Μόνο στην Αττική σύμφωνα με διάφορες έρευνες υπολογίζονται οι δήμοι να ήταν τουλάχιστον εκατό σαράντα. Σίγουρα η απόφαση της δημιουργίας των δήμων, εξέφερε μεγάλο πλήγμα στις έως τότε εξουσίες, που όπως όλοι γνωρίζουμε πριν την ανάδειξη της δημοκρατίας επικρατούσε η αριστοκρατία, με αυτόν τον τρόπο με τα χρόνια χάθηκε ο θεσμός της αριστοκρατίας και την θέση του πήρε οριστικά το δημοκρατικό πολίτευμα. Ο κάθε δήμος ήταν ανεξάρτητος με δικές του εορτές, κανόνες, αρχηγό αλλά και οργάνωση. Η συγκέντρωση εσόδων ήταν κύριο μέλημα, καθώς με αυτόν τον τρόπο μπορούσαν να διαχειριστούν ευκολότερα τα έξοδα και τις δαπάνες του δήμου.

Η οργάνωση του κάθε δήμου μπορεί να χαρακτηριστεί ως μια μικρή μικρογραφία πόλης με ανεξάρτητους κανόνες, ιεραρχία αλλά και έθιμα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Ελευσίνα, που ως δήμος κατάφερε να ξεχωρίσει με τις δικές του θρησκευτικές λειτουργίες, άριστη οργάνωση αλλά και τον χειρισμό των στρατιωτικών ζητημάτων και όχι μόνο. Φυσικά σε κάθε δήμο, τον κύριο λόγο είχε ο εκάστοτε δήμαρχος που είχε την εποπτεία και τον έλεγχο των εσωτερικών αλλά και εξωτερικών προβλημάτων. Η επίσημη έννοια και ο ρόλος του δήμου διατηρήθηκε για πολλούς αιώνες ακόμα, μέχρι που σαν όρος χάθηκε στα χρόνια της Βυζαντινής Αυτοκρατορίας. Αργότερα όμως επανακτήθηκε και η σημασία του διατηρείται έως και σήμερα.

Η οικονομική πλευρά ενός δήμου δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη από την οικονομική κρίση που πλήττει τα τελευταία χρόνια την χώρα μας. Οι επιπτώσεις είναι ορατές σε πολλούς τομείς, και παρόλο που γίνεται καθημερινή προσπάθεια για την βελτίωση της κατάστασης, ακόμα δεν έχει γίνει κάποια αισθητή πρόοδος.

Οι τομείς που η κρίση άγγιξε περισσότερο, και αξίζει να σημειωθούν είναι οι εξής:

- Στην χρηματοδότηση των δήμων, στην οικονομική τους ολοκλήρωση και στους συνεχόμενους δημοσιονομικούς ελέγχους
- Μείωση των ιδίων εσόδων της λόγω οικονομικής κρίσης.
- Ελάχιστες δυνατότητες του ΕΣΠΑ, να συμβάλει στην προώθηση των τοπικών επενδύσεων και στην αναβάθμιση των υποδομών.
- Η ευκαιρία δανεισμού για χρηματοδότηση των τοπικών αναπτυξιακών προγραμμάτων έχει ουσιαστικά εκμηδενιστεί. Στα θέματα που αφορούν το προσωπικό όπως η μείωση του προσωπικού λόγω συνταξιοδοτήσεων και διαθεσιμότητας, ενώ οι συμβάσεις έργου έχουν ελαττωθεί σημαντικά.
- Αυξημένο διαχειριστικό κόστος που επιβάλλουν οι νέοι δημοσιονομικοί κανόνες.
- Αρκετές ανάγκες χρηματοδότησης και στελέχωσης του κοινωνικού τομέα παιδικοί σταθμοί και βοήθεια στο σπίτι, συσσίτια, κοινωνικά παντοπωλεία, ιατρεία και φαρμακεία.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν στην διοικητική και λειτουργική υποβάθμιση των δήμων.

Κεφάλαιο 4^ο : Η έννοια του προϊόντος και της παροχής υπηρεσιών από τη σκοπιά του management

4.1 Η έννοια του προϊόντος

Η θέση της επιχείρησης στον τομέα που δραστηριοποιείται, χαρακτηρίζει και την επιτυχία της, την αποδοτικότητά της, κάνοντάς την να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των λοιπών επιχειρήσεων του τομέα της. Αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τις πλείστες των περιπτώσεων προκύπτει από τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας που αυτή παρέχει. Αυτό το προϊόν αποτελεί σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων, που διαμέσου των χρησιμότητων, δημιουργεί ωφέλεια. Μπορεί να είναι ένα αγαθό, μια ιδέα ή μια υπηρεσία ή ένας συνδυασμός αυτών. Ωστόσο, σημασία έχει ότι ο καταναλωτής αγοράζει την χρησιμότητα και την ωφέλεια, όπως αυτός την αντιλαμβάνεται κάθε φορά, καθώς και η ελπίδα που πηγάζει από αυτή για κάθε ξεχωριστό στοιχείο(Τζωρτζάκης Κ. &Τζωρτζάκη, 2008).

Συνεπώς, μπορεί να δοθεί ένας ορισμός για την έννοια τους προϊόντος, δηλαδή ότι ο προϊόν αποτελεί μια συνολική αντίληψη ενός αγαθού ή υπηρεσίας, που δημιουργεί την ανάλογη προσδοκία ικανοποίησης αναγκών, αποτελώντας ένα σύνολο χρησιμότητων και ωφελειών, που δεν είναι αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά αυτό που αντιλαμβάνεται και επιθυμεί ο τελικός καταναλωτής. Επομένως, δεν αποτελεί ένα υλικό αντικείμενο με φυσικά χαρακτηριστικά, αλλά μια συνολική αντίληψη στο καταναλωτικό νου, η οποία γεννά την προσδοκία ικανοποίησης των αναγκών του(Τζωρτζάκης Κ. &Τζωρτζάκη, 2008).

Εν κατακλείδι, πολλοί άνθρωποι θεωρούν ότι ένα προϊόν είναι μια χειροπιαστή προσφορά, αλλά ένα προϊόν μπορεί να είναι κάτι περισσότερο από αυτό. Προϊόν είναι οτιδήποτε προσφερθεί σε μια αγορά για να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή μια ανάγκη. Τα προϊόντα που διατίθενται στην αγορά περιλαμβάνουν φυσικά αγαθά, υπηρεσίες, εμπειρίες, εκδηλώσεις, πρόσωπα, τόπους, ιδιότητες, οργανισμούς πληροφορίες και ιδέες(Τζωρτζάκης Κ. &Τζωρτζάκη, 2008).

4.2 Τα χαρακτηριστικά του προϊόντος

Κάθε προϊόν έχει κάποια χαρακτηριστικά γνωρίσματα που ενδεχομένως το κάνουν να διαφέρει από τα υπόλοιπα. Ωστόσο, τα προϊόντα στο σύνολό τους έχουν δύο βασικά γνωρίσματα, τις τεχνικές αξίες τους, που υπολογίζονται με πρότυπα και διάφορες προδιαγραφές, και τις συμβολικές αξίες τους, που μπορεί να είναι αυθύπαρκτες και επίκτητες.

Ειδικότερα, αυθύπαρκτες συμβολικές αξίες υφίστανται όταν ένα προϊόν προσφέρεται στην αγορά και περικλείει διάφορα μηνύματα, αξίες, αντιλήψεις που υπάρχουν δίχως την παρέμβαση του παραγωγού και αναφέρονται σε κατηγορίες προϊόντων. Επίκτητες συμβολικές αξίες υπάρχουν σε ένα προϊόν όταν είναι αποτέλεσμα μιας προγραμματισμένης παρέμβασης του παραγωγού και παράλληλα αποτελεί προσπάθεια εικονικής διαφοροποίησης.

Τέλος, τα στοιχεία από τα οποία επηρεάζεται η εικόνα ενός προϊόντος είναι τα τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά, οι αισθήσεις του καταναλωτή και η ερμηνεία ερεθισμάτων. Επίσης, ως κριτήριο για την επιλογή ή την εκδήλωση ενδιαφέροντος για ένα προϊόν αποτελεί η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή.

4.3 Η έννοια της υπηρεσίας

Ο κρατικός κλάδος, με τα δικαστήρια, τις δημόσιες υπηρεσίες, τα νοσοκομεία, τις στρατιωτικές υπηρεσίες, την αστυνομία, τα σχολεία, τις ρυθμιστικές αρχές ανήκουν στον τομέα των υπηρεσιών. Ο ιδιωτικός μη κερδοσκοπικός τομέας, με τα φιλανθρωπικά ιδρύματα, τις εκκλησίες, τα μουσεία, τα πανεπιστήμια ανήκει επίσης στον τομέα των υπηρεσιών. Ένα μεγάλο τμήμα του επιχειρηματικού τομέα, με τις ασφαλιστικές εταιρείες, τα ξενοδοχεία, τα δικηγορικά γραφεία, τις αεροπορικές εταιρείες, τις εταιρείες παροχής συμβολών και άλλες τέτοιες περιπτώσεις ανήκουν εξίσου στον τομέα των υπηρεσιών. Πολλοί εργαζόμενοι στο βιομηχανικό τομέα, όπως είναι οι χειριστές υπολογιστών, οι νομικοί σύμβουλοι, οι λογιστές παρέχουν στην πραγματικότητα υπηρεσίες.

Ειδικότερα, ως υπηρεσία νοείται κάθε πράξη ή ενέργεια που μια πλευρά μπορεί να προσφέρει σε μια άλλη, είναι άυλη και δεν καταλήγει στην κατοχή οποιουδήποτε πράγματος. Η παραγωγή της μπορεί να έχει ή να μη έχει σχέση με κάποιο υλικό προϊόν. Οι παραγωγοί, οι διανομείς και οι λιανοπωλητές μπορούν να παρέχουν υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας ή απλώς εξαιρετική

εξυπηρέτηση στους πελάτες με σκοπό να διαφοροποιηθούν. Τέλος, πολλές επιχειρήσεις αποκλειστικά υπηρεσιών χρησιμοποιούν στη σημερινή εποχή το διαδίκτυο προκειμένου να προσεγγίσουν πελάτες.

4.4 Χαρακτηριστικά των υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες διαθέτουν τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία επιδρούν σε μεγάλο βαθμό στην κατάρτιση των σχεδίων μάρκετινγκ. Τα χαρακτηριστικά αυτά παρατίθενται κάτωθι :

- Αϋλότητα

Εν αντιθέσει με τα υλικά προϊόντα, τις υπηρεσίες δεν μπορεί κάποιος να τις δει, να τις γευθεί, να τις νιώσει, να τις ακούσει ή να τις μυρίσει πριν τις αγοράσει. Προκειμένου να μειωθεί η αβεβαιότητα οι αγοραστές αναζητούν προηγουμένως ενδείξεις για την ποιότητα της υπηρεσίας. Επομένως, βγάζουν συμπεράσματα για την ποιότητα από το χώρο, τους ανθρώπους, τον εξοπλισμό, το ενημερωτικό υλικό, τα σύμβολά και την τιμή που βλέπουν. Άρα είναι δουλειά του πάροχου της υπηρεσίας να διαχειριστεί ορθά τις ενδείξεις αυτές και να κάνει χειροπιαστά αυτά που δεν είναι. Ενώ οι μάρκετερ προϊόντων καλούνται να προσθέσουν αφηρημένες έννοιες, οι μάρκετερ υπηρεσιών καλούνται να προσθέσουν υλικές ενδείξεις και εικόνες στις αφηρημένες προσφορές τους. Μερικές εταιρείες μπορούν να προσπαθήσουν να επιδείξουν της ποιότητας της υπηρεσίας τους με φυσικές ενδείξεις και παρουσίαση.

- Αδιαιρετότητα

Οι υπηρεσίες κατά κανόνα παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Αυτό δεν ισχύει για τα υλικά προϊόντα, τα οποία κατασκευάζονται, αποθεματοποιούνται, διανέμονται μέσω πολλών μεταπωλητών και καταναλώνονται αργότερα. Αν κάποιος παρέχει μια υπηρεσία, τότε αυτός ο πάροχος γίνεται τμήμα της υπηρεσίας. Επειδή ο πελάτης είναι επίσης παρών κατά την παραγωγή της υπηρεσίας, η αλληλεπίδραση μεταξύ του πάροχου και πελάτη αποτελεί ένα ειδικό χαρακτηριστικό του μάρκετινγκ υπηρεσιών.

- Μεταβλητότητα

Επειδή οι υπηρεσίες εξαρτώνται από τον παροχέα, καθώς και από το χρόνο και τον τόπο που αυτός τις προσφέρει, οι υπηρεσίες παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα. Οι αγοραστές των υπηρεσιών γνωρίζουν αυτή τη μεγάλη μεταβλητότητα και συχνά απευθύνονται σε άλλους πριν την επιλογή του παροχέα. Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών μπορούν να πάρουν τρία μέτρα στην κατεύθυνση του ποιοτικού ελέγχου. Ειδικότερα, μπορούν να επενδύσουν σε καλές διαδικασίες πρόσληψης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού τους. Επίσης, μπορούν να τυποποιούν τη διαδικασία παροχής υπηρεσίας στο σύνολο του οργανισμού. Τέλος, μπορούν να παρακολουθούν την ικανοποίηση των πελατών τους.

- Φθαρτότητα

Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Η φθαρτότητα των υπηρεσιών δεν αποτελεί πρόβλημα, όταν η ζήτηση είναι σταθερή. Όταν, όμως, η ζήτηση παρουσιάζει διακυμάνσεις, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών έρχονται αντιμέτωπες με προβλήματα. Παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση όπου επιχειρήσεις των μέσων μαζικής μεταφοράς πρέπει να διαθέτουν πολύ περισσότερα οχήματα λόγω ζήτησης κατά τις ώρες αιχμής, από όσα θα χρειαζόνταν εφόσον η επικρατούσα κυκλοφοριακή κίνηση ήταν ομοιόμορφη στη διάρκεια της ημέρας.

Κεφάλαιο 5^ο: Οι Δήμοι ως διαφημιζόμενα προϊόντα

5.1 Ανταγωνισμός του Δημόσιου Τομέα

Σχετικά με τον ανταγωνισμό του δημόσιου τομέα αυτός αποβλέπει με νομοθετήματα για τις δημόσιες συμβάσεις. Ειδικότερα, όσον αφορά τη Γερμανία, η οποία διαθέτει μία μακροχρόνια παράδοση στη νομική επιστήμη και ειδικά στο καθεστώς που διέπονται οι δημόσιες συμβάσεις που στηρίζονται κατά βάση στα δημοσιονομικά συστήματα των διαφόρων δήμων, περιφερειών και υπουργείων. Ως συνέπεια, η γερμανική οπτική αναφορικά με τις συμβάσεις του δημοσίου επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα της οικονομίας. Πιο πρόσφατα, έχουν εισαχθεί πολιτικές που στοχεύουν στην προώθηση δευτερευόντων στόχων, όπως για παράδειγμα την καινοτομία και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα. (PWC, 2016).

Ειδικότερα, η δραστηριοποίηση στον επιχειρηματικό τομέα από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί τον μηχανισμό κατά τον οποίο πραγματοποιείται η συμμετοχή της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην τοπική ευημερία. Συγκεκριμένα οι Αναπτυξιακές Εταιρίες αποτελούν τον κυριότερο κλάδο από επιχειρήσεις με προσανατολισμό την αυτοδιοίκηση που προσανατολίζονται να αξιοποιούν το ενδογενές δυναμικό και τα τοπικά πλεονεκτήματα, στοχεύοντας στην τοπική ανάπτυξη και ευημερία.

Να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι πολλοί οργανισμοί δημόσιας διοίκησης ιδιωτικοποιήθηκαν στην πορεία καθώς με την ίδρυσή τους δεν σύμφερε κανέναν ιδιώτη ή ήταν εξαιρετικά ασύμφωρες, βέβαια με την πάροδο των ετών χαρακτηριζόταν ως κοστοβόρες και προβληματικές. Η ιδιωτικοποίηση των Δημοσίων Οργανισμών διακρίνεται σε δύο είδη:

1. Μεταβίβαση αριθμού ή όλων των μετοχών μέσω πώλησης σε ιδιώτες ή ιδιωτικούς οργανισμούς.
2. Με την είσοδο ιδιωτών όπως εργολάβοι και άλλες επιχειρήσεις με σκοπό να παρέχουν υπηρεσίες για σκοπό του δημοσίου,

Όλες οι συζητήσεις που αφορούν την ιδιωτικοποίηση του δημοσίου τομέα έχουν τα αρνητικά και τα θετικά τους.

Οι Λόγοι οι οποίοι τάσσονται υπέρ της Ιδιωτικοποίησης των Δημόσιων Οργανισμών ταυτίζονται με τους παρακάτω :

- Τωναρχώντης αγοράςμέσαστοπλαίσιο του τέλειου ανταγωνισμού
- Τον ανταγωνισμό,
- Τηβελτίωση της απόδοσηςχάρη στην τεχνολογία,
- Την ελαχιστοποίηση της κυβερνητικήςανάμειξησεπιφέρονταςμεγαλύτερηαπόδοση.
- Με τη συρρίκνωση των δανείων που λαμβάνει ο δημόσιοςτομέαςπροκειμένου να εξυγιανθούνζημιογόνεςδημόσιεςεπιχειρήσεις και οργανισμοί από την πιο συνετήτακτική που ακολουθεί ο ιδιωτικόςτομέας,
- Με την αύξηση των κερδών και ταυτόχρονα τη μείωση των εξόδων,
- Τα κίνητρα για να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα είναι η λογοδότηση στους μετόχους,
- Να απαλλαχθεί η δημόσια διοίκηση από πολιτικά συμφέροντα,
- Την αύξηση των δημοσίων εσόδων

5.2 Ζητήματα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η ορθή χρησιμοποίηση της διακυβέρνησης και η ποιότητα των δήμων κατευθύνεται αναμφισβήτητα προς το συμφέρον των κρατών μελών της Ένωσης, προκειμένου να πετύχει η καλύτερη δυνατή αξία από τα περιορισμένα κονδύλια του κράτους της Ένωσης και να δημιουργηθεί μία επαφή του ιδιωτικού με το δημόσιο κλάδο που να μεγιστοποιεί την εργασία και την ανάπτυξη. Σε διεθνές επίπεδο, σχετικά με στοιχεία που αποδεικνύουν τα ανωτέρω είναι αναμφισβήτητα τα κάτωθι :

- Ημεγάλη απόδοση παραγωγής,
- Οι οικονομίες οι οποίες παρέχουν μεγάλα κονδύλια στον δημόσιο τομέα απολαμβάνουν αποτελεσματικότερους και αποδοτικότερους θεσμούς .

Η εσωτερική αγορά δεν είναι δυνατόν να είναι ολοκληρωμένη, οι νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης δεν μπορεί να εφαρμοστεί με αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα και οι σκοποί της

για έξυπνη, δίχως αποκλεισμούς και αειφόρο ανάπτυξης δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί ρεαλιστικά δίχως την καλή διακυβέρνηση (Thijs, Hammerschmid, &Palarić, 2017).

Οι διοικήσεις των κρατών μελών έρχονται αντιμέτωπες επί του παρόντος με τριπλή πρόκληση:

- Πρέπει να παρέχουν περισσότερη υποστήριξη με τη λιγότερο δυνατή δαπάνη, ικανοποιώντας τις επιχειρηματικές και κοινωνικές ανάγκες σε περιόδους αυστηρότερων προϋπολογισμών,
- Πρέπει να προσαρμόζουν την παροχή υπηρεσιών με τις δημογραφικές, τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές,
- Να στοχεύουν στην βελτίωση της επιχειρηματικότητας διαμέσου των λιγότερων και έξυπνότερων κανονισμών και βέλτιστων υπηρεσιών στήριξης του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης. Η ευρωπαϊκή εμπειρία καταδεικνύει διαφορετικά μονοπάτια και αποτελέσματα διοικητικών μεταρρυθμίσεων, σε τοπικές κοινωνίες, κατά βάση διαφορετικόβαθμό μεταρρυθμίσεων, τη παραμονή της μεταρρυθμιστικής προσεγγίσεως, της κάλυψης και ενός «κατάλληλου πλαισίου».

Τέλος, αναφορικά με την πληθώρα των μεταρρυθμίσεων της καινούργιας αυτής δημόσιας διοίκησης στα παλαιότερα κράτη μέλη αναγνωρίστηκε η αναγκαιότητα να πραγματοποιηθεί ελάττωση της αποδοτικότητας της διοικήσεως. Στα καινούργια κράτη της Ένωσης, το πρώτο κύμα των μεταρρυθμίσεων ξεκίνησε με τις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να δημιουργηθούν επαγγελματικά συστημάτων δημόσιων οργανισμών και υπηρεσιών. Η περιορισμένη εσωτερική δυναμικότητα αντισταθμίστηκε με εξωτερικά διαχειριζόμενη υποστήριξη. Ο περιορισμένος στρατηγικός προσανατολισμός και η ανάληψη των μεταρρυθμίσεων οδήγησαν σε μικτά αποτελέσματα. (Thijs, Hammerschmid, &Palarić, 2017).

5.3 Η επιχειρηματική δραστηριότητα της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Με δεδομένο το γεγονός ότι η επιχειρηματικότητα συμβάλλει τα μέγιστα στην επίτευξη της οικονομικής ανάπτυξης σε μία χώρα, μελετάται ενδελεχώς το κατά πόσο θα ήταν δυνατή η ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών και δραστηριοτήτων από τους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης να συνεισφέρει στην οικονομία μίας χώρας, καθώς και στη βιωσιμότητα αλλά

και στην ανάπτυξη των ίδιων των τοπικών οργανισμών. Το κράτος και οι φορείς δημόσιας εξουσίας όπως οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης δεν συνιστούν υποκείμενα της οικονομικής ελευθερίας. Ωστόσο, τα εν λόγω νομικά πρόσωπα έχουν τη δυνατότητα να ασκήσουν οικονομική δραστηριότητα.

Πιο συγκεκριμένα, το Σύνταγμα και ειδικά στο άρθρο 5, παράγραφοι 1 και 3, και στο άρθρο 106, παράγραφοι 1, 2 και 3 έως και 5, του ισχύοντος, συνυπάρχουν η ιδιωτική και η δημόσια οικονομική πρωτοβουλία. Με απλά λόγια, να σημειωθεί εδώ ότι το ελληνικό Σύνταγμα προβλέπει ένα σύστημα ανοικτής οικονομίας της αγοράς στο οποίο το κράτος και, γενικά, οι φορείς δημόσιας εξουσίας όπως οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης έχουν τη δυνατότητα να αναπτύσσουν οικονομικές δραστηριότητες ακόμη και ανταγωνιστικές των ιδιωτών, με βασικό σκοπό την εξυπηρέτηση του γενικότερου συμφέροντος της εθνικής ή της τοπικής οικονομίας. Να προστεθεί ότι οι σκοποί γενικότερου συμφέροντος είναι δυνατόν να συνδέονται με την παροχή υπηρεσιών στο κοινό, με την αξιοποίηση των πλουτοπαραγωγικών πόρων και, εν γένει, με την οικονομική ανάπτυξη της χώρας ή της τοπικής κοινωνίας.

Είναι αξιοσημείωτο πως το επιτρεπτό της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας από τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και επομένως από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης συνεπάγεται και από τις διατάξεις του άρθρου 106, παράγραφοι 3 έως και 5, του ισχύοντος ελληνικού Συντάγματος, οι οποίες αναφέρονται στη δυνατότητα εξαγοράς επιχειρήσεων ή στη δυνατότητα αναγκαστικής συμμετοχής σε αυτές του κράτους ή των άλλων δημοσίων φορέων, συμπεριλαμβανομένων φυσικά των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης .

Σύμφωνα με το νέο νομικό πλαίσιο παραχωρούνται δημοτικά και κοινοτικά δικαιώματα με δημόσιο χαρακτήρα σε επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα πραγματοποιείται η παραχώρηση σε ιδιώτες ακίνητα περιουσιακά στοιχεία που έχουν οι Δήμοι και οι Κοινότητες χωρίς να υπάρχουν περιορισμοί όπως καθορίζει ο Κώδικας τονίζοντας το ιδιοκτησιακό καθεστώς.

Ο θεσμός των Επιχειρήσεων της Αυτοδιοίκησης αποσκοπεί:

- Στην ενεργοποίηση τοπικών πλουτοπαραγωγικών δυνάμεων και την αξιοποίηση πόρων
- Την υλοποίηση πολιτικών και δράσεων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης από τις Επιχειρήσεις κατά τρόπο περισσότερο ευέλικτο και αποτελεσματικό

- Την ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών εκεί όπου το Δημόσιουπολείπεται, συμβάλλοντας στην δημιουργία σύγχρονων όρων διαβίωσης των πολιτών, ιδιαίτερα στην ύπαιθρο.
- Στην προσέλκυση και δημιουργική αξιοποίηση σε τοπικό επίπεδο επιστημονικού και άλλου εξειδικευμένου δυναμικού, ιδιαίτερα νέων.
- Στην ενεργοποίηση και συνεργασία τοπικών συλλογικών φορέων και για την υλοποίηση ευρύτερων δράσεων.

Με την ίδρυση επιχειρήσεων, που ανήκουν στην τοπική αυτοδιοίκηση ή στις οποίες συμμετέχει η τοπική αυτοδιοίκηση και στις οποίες αναθέτουν την εκτέλεση και την εκμετάλλευση έργων, καθώςκαι με την άσκηση δραστηριοτήτων αρμοδιότητας της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης υλοποιούν δράσειςκαι προγράμματα.

Οι επιχειρήσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης θα μπορούσαν ναδιακριθούν σε τρεις κατηγορίες:

- Επιχειρήσεις της τοπικής αυτοδιοίκησης που στοχεύουν στηνπροώθηση διοικητικών λειτουργιών και την άσκηση πολιτικώνμε μεγαλύτερη αυτονομία και ευελιξία από αυτήν που επιτρέπει η δομή και το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του διοικητικούμηχανισμού.
- Επιχειρήσεις, οι οποίες στοχεύουν στην τοπική ανάπτυξη ήστην ανάπτυξη συγκεκριμένων τομέων της οικονομίας, στηδιαμόρφωση αναπτυξιακού χαρακτήρα υποδομών ή και στηνυποστήριξη της οργάνωσης, του εκσυγχρονισμού και της δράσης των επιχειρηματικών μονάδων της τοπικής κοινωνίας (αναπτυξιακές εταιρίες).
- Επιχειρήσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη επιχειρηματικώνδράσεων από την ίδια την τοπική αυτοδιοίκηση, είτε στα πλαίσια εφαρμογής αναπτυξιακών πολιτικών είτε και για την επιδίωξη εσόδων.

5.4.Καθιέρωση πρακτικών διαχείρισης που χρησιμοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα

Τα καινούργια μέσα διαχείρισης δεν αποτελούν νέα ανακάλυψη στην ελληνική διοίκηση. Απόψεις όπως είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και οι διαχειριστικές δεξιότητες έχουν περιληφθεί σε μαθήματα κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων ήδη περί το τέλος της δεκαετίας του 1980. Παρά ταύτα, καθίσταται δύσκολο να εκτιμηθεί αν οι μονάδες διοικήσεως

των οποίων το προσωπικό μετέχει στην πραγματικότητα λειτουργούν προκειμένου να προσφέρουν μεγάλη αποδοτικότητα.

Το ζήτημα αυτό οφείλεται στο ότι λείπει η προετοιμασία της δημόσιας διοίκησης στο σύνολό της για τη μεταφορά σε μία πιο διοικητική λειτουργία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η έλλειψη ευκαιριών για τους εκπαιδευόμενους προκειμένου να τύχουν εφαρμογής μέθοδοι που είχαν εκπαιδευτεί σε κλίμακες ανώτερες από αυτές που είχαν μάθει. Το 2004 υπερψηφίστηκε ένας νόμος ο οποίος προέβλεπε την θέσπιση βαθμίδων κατά τις οποίες αποτόπωναν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα στη δημόσια διοίκηση σε όλη την επικράτεια. Χωρίς βέβαια να ισχύ στις μέρες μας η χρήση τους. Εν γένει, οι μεταρρυθμίσεις διαχειρίσεως διαφαίνονται περισσότερο συμβολικές εξαιτίας της κουλτούρας που επικρατεί και της έλλειψης προετοιμασίας ώστε να προσαρμοστεί σε μεταβολές η δημόσια διοίκηση (Spanou&Sotiropoulos, 2011).

5.5. Αποκεντροποίηση

Η μεταρρύθμιση του Νόμου Καλλικράτη αποτελεί μία αποκεντρωποιημένη διαδικασία, προσφέροντας στους δήμους και τις καινούργιες περιφέρειες διευρυμένες αρμοδιότητες. Οι περιφερειακές αρμοδιότητες προγραμματισμού και ανάπτυξης δόθηκαν στις δεκατρείς περιφέρειες προσφέροντας στους δήμους και στις περιφέρειες νέες και διευρυμένες αρμοδιότητες. Οι περιφερειακές αρμοδιότητες προγραμματισμού και ανάπτυξης έχουν δοθεί στις 13 νέες αυτοδιοικούμενες περιοχές. Επίσης, χειρίζονται τα περιφερειακά προγράμματα της Ένωσης. Κάποιες ευθύνες σχετικά με τη τοπική ανάπτυξη, την πρόνοια ανηλίκων, την φροντίδα της τρίτης ηλικίας, την κοινωνική βοήθεια προς τους ανέργους και τους φτωχούς και τις υπηρεσίες υγείας, μεταφέρθηκαν στους δήμους. Οι δήμοι ευθύνονται για το περιβάλλον, τον πολιτισμό, την εκπαίδευση, την απασχόληση και τον αθλητισμό, την πολιτική προστασία, την αγροτική ανάπτυξη. Επίσης, πληθώρα αρμοδιοτήτων αναλογούν στην κεντρική κυβέρνηση, όπως για παράδειγμα η υγεία, η εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τις συνταγματικές επιταγές, οι δήμοι των νησιών δύναται να αναλάβουν επιπρόσθετα καθήκοντα που σε μία άλλη περίπτωση ασκούνται από τις περιφέρειες. Παρά τη μεταφορά των καθηκόντων εντός του μεταρρυθμιστικού πλαισίου του Καλλικράτη, η Ελλάδα

συνεχίζει ανάμεσα στα πλέον συγκεντρωμένα κράτη του ΟΟΣΑ, μαζί με τη Χιλή, την Ιρλανδία, τη Νέα Ζηλανδία και την Τουρκία. Οι δημόσιες δαπάνες ως ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος είναι από τις χαμηλότερες όπως και το ποσοστό των δαπανών του προσωπικού του δημοσίου, πέρα από το γεγονός ότι τα έξοδα προσωπικού αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό των τοπικών εξόδων. Η κυβέρνηση συμμετέχει στις δημόσιες επενδύσεις αλλά σε περιορισμένο βαθμό.

5.6 Διάσπαση της κεντρικής γραφειοκρατίας σε υπηρεσίες

Μια καινούργια γενιά δημόσιων υπηρεσιών (το κάθε ένα με μία μόνο αρμοδιότητα, αποκεντρωμένα και εξειδικευμένα) άρχισε σταδιακά και διακριτικά πέρα των τυπικών ορίων του δημόσιου κλάδου. Διαθέτουν την μορφή μιας ενιαίας εταιρείας μετοχών, όπου το κράτος είναι ο μοναδικός μέτοχος. Οι πιο πολλές από αυτές λειτουργούν με ιδιωτικό δίκαιο, εκπληρώνουν καινούργιες επιδιώξεις και διαθέτουν μεγάλη αυτονομία και πόρους για να διασφαλίσουν τη γραφειοκρατική στασιμότητα. Η συνέχιση της απόστασης ή η παράκαμψη των μηχανισμών του κεντρικού κράτους, δεν συμβάλλουν στη δημιουργία διοικητικής ικανότητας, αλλά βελτιώνουν ενδεχομένως (βραχυπρόθεσμα) την αποτελεσματικότητα. (Spanou&Sotiropoulos, 2011).

Ακολούθως, περί τα τέλη της δεκαετίας του '90, οι ρυθμιστικές αρχές δημιουργήθηκαν από τα Υπουργεία προκειμένου να ρυθμίσουν τις απελευθερωμένες τομεακές αγορές, όπως οι τηλεπικοινωνίες, οι ταχυδρομικές υπηρεσίες και η ενέργεια. Παρά ταύτα, οι εν λόγω αρχές δεν έχουν επαρκώς απελευθερωθεί από τα Υπουργεία που αντιστοιχούν στους πολιτικούς τομείς στους οποίους εμπλέκονται. Η διοίκησή τους επηρεάζεται από την εκάστοτε κυβέρνηση, η οποία επηρεάζει τους διορισμούς, το πώς θα κατανεμηθούν τα κεφάλαια και πώς θα προσδιοριστούν οι προτεραιότητες αναφορικά με τις αρχές, πέρα από την επικύρωση της αποφάσεώς τους.

5.7 Πελατοκεντρισμός

Η χώρα μας προσπαθώντας να εφαρμόσει πελατοκεντρικές στρατηγικές, δημιούργησε τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών. Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών δημιουργήθηκαν το 2002 από το Υπουργείο Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης ως μια υπηρεσία

ενιαίας εξυπηρέτησης που μεσολαβούν μεταξύ των πολιτών και των δημόσιων υπηρεσιών, έτσι ώστε να παρέχουν συνεχή και ταχεία εξυπηρέτηση στους πολίτες. Σύμφωνα με το θεσμικό νόμο, τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών αποτελούν μονάδες διοικήσεως που διαθέτουν ως σκοπό τη προσφορά ευρέως φάσματος πληροφοριών διοικήσεως και υπηρεσιών στους πολίτες, όπως κοινωνική ασφάλιση, άδειες, πιστοποιήσεις. Έως το 2006 δημιουργήθηκαν 1054 Κέντρα Εξυπηρέτησης Πελατών στο σύνολο της ελληνικής επικράτειας, προκειμένου κάθε πολίτης να διαθέτει τη δυνατότητα πρόσβασης στις δημόσιες υπηρεσίες και σε αρμοδιότητες που μέχρι πρότινος διαχειρίζονταν αποκλειστικά οι δήμοι. Αυτό σημαίνει πως ακολουθείται μία τακτική που ενισχύει την εξυπηρέτηση των πολιτών και την εμπιστοσύνη τους προς τη δημόσια διοίκηση.

Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών περικλείουν προσωπικό της καλούμενης ως «*πρώτης γραμμής*» και παρέχει υπηρεσίες υποστήριξης. Η καλούμενη αυτή «*πρώτη γραμμή*» αποτελεί το υπεύθυνο ανθρώπινο δυναμικό για τη παροχή πληροφοριών και για την εισαγωγή των αιτημάτων των πολιτών στο πληροφοριακό σύστημα, ενώ το προσωπικό που βρίσκεται για τις υποστηρικτικές υπηρεσίες διαθέτει τη δικαιοδοσία να προχωράει σε ελέγχους για το κατά πόσο οι αιτήσεις είναι ολοκληρωμένες, επικοινωνώντας με τους αντίστοιχους δημόσιους οργανισμούς, μεταφέροντας τα αιτήματα των πολιτών και την παρακολούθηση της εξέλιξης της αίτησης.

Τα backofficetων Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών, αντιθέτως με τη συνήθη λογική του backoffice, δεν διαθέτει τη δικαιοδοσία προς επεξεργασία των αιτημάτων των πολιτών. Αντίθετα, η επεξεργασία πραγματοποιείται από τον εκάστοτε δημόσιο οργανισμό, στην οποία οι αιτήσεις των πολιτών μεταφέρονται από τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών σ' αυτήν. Οι υπάλληλοι λειτουργούν αυτόνομα υπογράφοντας οι ίδιοι τα έγγραφα, δίχως την αναγκαία 1^η και 2^η υπογραφή, που ακόμη απαιτείται σε πολλές δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό έχει ως συνέπεια την άμεση και ταχύτατη εξυπηρέτηση των πολιτών. Η θέση του διευθυντή διαθέτει αρμοδιότητες σχετικές με την επιμέλεια για την οργάνωση και την εύρυθμη λειτουργία και συνάμα παρεμβαίνει μονάχα σε ζητήματα που υπερβαίνουν τις αρμοδιότητες των υπαλλήλων (Κολέμπας, 2015).

Αναφορικά με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στον δημόσιο τομέα στη χώρας μας, αυτός εισήχθη αρκετά πιο αργά από χώρες όπως η Ελβετία, το Ηνωμένο Βασίλειο, και γι' αυτό το λόγο είναι αναμενόμενο να συνεχίζει να εξελίσσεται και να παράγει νέα αποτελέσματα. Το Νέο Δημόσιο

Μάνατζμεντ δεν αποτελεί μία ομοιόμορφη πρακτική, καθώς η διάδοσή της λαμβάνει χώρα διαμέσου πολιτικών και διοικητικών μεταρρυθμίσεων που διαθέτουν τις δικές τους προκλήσεις και τις δικές τους καθορισμένες αξίες, ρυθμίσεις, κανόνες και ρουτίνες.

5.8. Η συνταγματική κατοχύρωση της επιχειρηματικής δράσης των ΟΤΑ

Ανέκαθεν η ανάληψη οικονομικών δραστηριοτήτων από τους ΟΤΑ έβρισκε επαρκές έρεισμα στη γενική νομική τους ικανότητα ως νομικών προσώπων, όταν οι νόμοι δεν το επέτρεπαν ρητά. Όμως, οι προσπάθειες που έγιναν από το 1950 οδήγησαν στη ρητή αναγνώριση και την πρόβλεψη της δυνατότητας δημιουργίας επιχειρήσεων από τους ΟΤΑ σε μικτές επιχειρήσεις για την εκτέλεση τοπικών έργων και την παροχή κοινωφελών υπηρεσιών. Με το δημοτικό και κοινοτικό κώδικα του 1980, ιδίως μετά τη μεταρρύθμιση του 1984, δημιουργήθηκε ένα αρκετά ευρύ πλαίσιο για την ανάπτυξη της οικονομικής πρωτοβουλίας των ΟΤΑ, που συνδέεται με τις τοπικές ανάγκες και τις δυνατότητες της τοπικής ανάπτυξης (Μπεσίλα– Μακρίδη, 2004).

5.9 Η εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας (ΔΑΠ) και συστημάτων, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Η τοπική αυτοδιοίκηση, στην προσπάθειά της να ανιχνεύσει τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πολιτών, έχει θεσπίσει ένα σύστημα συλλογής και επεξεργασίας καταγγελιών και προτάσεων. Επίσης χρησιμοποιεί τη διενέργεια τοπικών δημοσκοπήσεων με στόχο τη μέτρηση της ικανοποίησης των πολιτών σε συγκεκριμένα ζητήματα. Σε αυτό το πλαίσιο, η εφαρμογή της ΔΟΠ στην τοπική αυτοδιοίκηση μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της ποιότητας με όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος. Άλλωστε θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η στενότητα πόρων που χαρακτηρίζει τη λειτουργία του δημόσιου τομέα και ειδικά την τοπική αυτοδιοίκηση. Τα οφέλη της εφαρμογής της ΔΟΠ στην ΤΑ μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Κέφης, 2014) :

1. Μείωση του κόστους λειτουργίας των ΟΤΑ.
2. Βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης των ΟΤΑ.

3. Μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης των διαδικασιών.
4. Επίτευξη ικανοποίησης των απαιτήσεων των πολιτών.
5. Αύξηση της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών της ΤΑ
6. Αύξηση παραγωγικότητας
7. Βελτίωση των συνθηκών εργασίας.
8. Βελτίωση στη διαχείριση κοινοτικών κεφαλαίων.
9. Συνεχή συμμόρφωση με τη νομοθεσία.
10. Βελτίωση της εικόνας του οργανισμού.

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας τίθεται αναπόφευκτα το ζήτημα της εξειδίκευσης των εργαζομένων, της εκπαίδευσής τους και των παραγόντων κινητοποίησης τους, ώστε η συνολική αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους να βελτιώσει την απόδοση της τοπικής αυτοδιοίκησης.

Κεφάλαιο 6^ο: Μελέτη Περίπτωσης Δήμος Τρικκαίων

Τα Τρίκαλα αποτελούν το πιο μεγάλο αστικό κέντρο της Περιφερειακής Ενότητας Τρικάλων ενώ καταλαμβάνει την Τρίτη θέση σαν αστικό κέντρο της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Σύμφωνα με το Γενικό Πλαίσιο Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης (Γ.Π.Χ.Σ.Α.Α) της Ελλάδας, η πόλη των Τρικάλων ως οικισμός τέταρτης βαθμίδας αποτελεί από τα μεγαλύτερα αστικά κέντρα ανάμεσα στους Λοιπούς Εθνικής Σημασίας Αναπτυξιακούς Πόλους της Ελλάδος (Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Τρικκαίων, 2014). Να επισημανθεί ότι εννοιολογική σημασία που πρεσβεύει το μεγάλο μέγεθος των αστικών κέντρων δεν προέρχεται από την σχέση του μεγέθους του αριθμού των πολιτών αλλά καθορίζεται και από τη συγκέντρωση πλήθους από τις διάφορες παραγωγικές, οικονομικές και πολιτιστικές δραστηριότητες.

Ακόμη, στηριζόμενη στις αρχές του Περιφερειακού Πλαισίου Χωροταξικού Σχεδιασμού και Αειφόρου Ανάπτυξης (Π.Π.Χ.Σ.Α.Α.) Θεσσαλίας, τα Τρίκαλα με βάση του μεγέθους της διαρθρωτικής περιφέρειας είναι στο επίπεδο (2), διότι έχει αυξημένη εξάρτηση από τη Λάρισα η οποία είναι η έδρα της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Σαν απαύγασμα των παραπάνω οδήμος των Τρικάλων και συγκεκριμενοποιώντας το αστικό κέντρο των Τρικάλων λειτουργεί παρέχοντας υπηρεσίες σαν αστικό κέντρο σαν διοικητικής Περιφερικής Ενότητας το οποίο παρέχει υπηρεσίες σε όλους τους κλάδους παραγωγής, ως σταυροδρόμι συγκοινωνιών, εμπορικών δραστηριοτήτων και κέντρο τουρισμού.

Επομένως, ο Δήμος Τρικκαίων τοποθετείται στον κεντρικό αστικό πυλώνα κατά την αναπτυξιακή περιφέρεια του και πιο συγκεκριμένα στον πυλώνα Καλαμπάκας – Τρικάλων – Καρδίτσας – Μουζακίου, ο επόμενος αναπτυξιακός πυλώνας αυτός των Τρικάλων – Φαρκαδόνας – Λάρισας (Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Τρικκαίων, 2014). Με βάση το γενικό σχέδιο ανάπτυξης και τις κατευθυντήριες εντολές στη βαθμίδα του Δήμου πρέπει να είναι σε συναρτησιακή σχέση αλλά και να συμφωνεί με το γενικό σύνολο του αναπτυξιακού σχεδιασμού το οποίο έχει καταρτιστεί και ακολουθείτε είτε εθνικά είτε Ευρωπαϊκά. Γενικά η αναπτυξιακή σχεδίαση του Δήμου Τρικκαίων πρέπει να είναι σύμφωνη σε κάθε προτεραιότητα ανάπτυξης που έχει καταρτιστεί και ξεπερνά οποιαδήποτε σχεδίαση σε τοπική βαθμίδα.

Ταυτόχρονα ότι αφορά την τοπική βαθμίδα ο Δήμος Τρικκαίων έχει την ικανότητα αλλά και την ευκολία να αναπτύσσει και να λειτουργεί το δικό του πλαίσιο ανάπτυξης. Κατά την κεντρική σχεδίαση που έχει συντάξει ο Δήμος Τρικκαίων για την περίοδο 2014-2019, εντάζει την ενίσχυση των παρακάτω τομέων:

- Να ενισχυθεί η παραγωγή η έρευνα και οι καινοτομίες.
- Να ενισχυθεί η εξωστρέφεια της τοπικής οικονομίας.
- Να προωθηθούν και να αναβαθμιστούν οι υπάρχουσες παραγωγικές επενδύσεις.
- Να προωθηθούν οι επιχειρηματικές βελτιώσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον.
- Να αξιοποιηθεί η κοινωνία των ΤΠΕ προκειμένου να αναπτυχθούν και να βελτιωθούν οι επιχειρήσεις. Όπως αναφέρθηκαν πιο πάνω αποτελούν ουσιαστικές μορφές για να αναδιαταχθεί και να αναπτυχθεί η πόλη των Τρικάλων, όσο και για το Δήμο Τρικκαίων.

6.1. Δήμος Τρικκαίων : ένας δήμος με προοπτικές

Ο δήμος Τρικκαίων το 2014 κατήρτισε στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο (στο πλαίσιο του Γενικού Στρατηγικού του Σχεδιασμού) με βάθος δεκαετίας. Πιο αναλυτικά έχοντας κατά νου τις υπάρχουσες καταστάσεις τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά του περιβάλλοντος σχεδίασε στρατηγικό επιχειρησιακό σχέδιο με τίτλο «*Τρίκαλα 2025: “Τα Τρίκαλα Έξυπνος, Αντάρκης και Ανθεκτικός Δήμος” -Trikala 2025: Trikala Smart and Resilient City 2015 – 2025*». Ο στόχος ο οποίος κατατέθηκε προέβλεπε την δημιουργία ενός ευέλικτου δήμου για τη διαχείριση κρίσεων με περιεχόμενο πολιτικό, οικονομικό και διατροφικό περιεχόμενο ο οποίος να παρέχει ευημερία στους πολίτες και τις επιχειρήσεις.

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό πως πέραν από την αυτάρκεια και την ανθεκτικότητα που παρουσιάζει, ο δήμος Τρικκαίων εξακολουθεί και στις μέρες μας να δραστηριοποιείται σε τομείς που αφορούν την ευφυΐα της πόλης σε βάθος δεκαετίας. Συγκεκριμενοποιώντας οι κατευθυντήριες τακτικές της στρατηγικής Τρίκαλα 2025, σχετικά με την έξυπνη πόλη, σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί και η εν λόγω στρατηγική καλείται να ανταποκριθεί είναι οι παρακάτω έξι (Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Τρικκαίων, 2014):

- Πολίτες: Στόχος: η δραστηριοποίηση με σκοπό την εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού (οργανισμού του Δήμου και πολιτών) και της σύνθεσης της κοινωνίας: 1) το επίπεδο σπουδών 2) η υιοθέτηση της δια βίου μάθησης 3) ο εθνογραφική πληθώρα 4) η ευελιξία, δημιουργικότητα, 5) το κόσμο-πολίτικο και ανοιχτό πνεύμα και 6) η συμμετοχή στα κοινά.
- Διακυβέρνηση: Στόχος: να ενισχυθεί και να καθιερωθούν σύγχρονες μορφές και τεχνικές διακυβέρνησης όπως παρακάτω: 1) να λαμβάνουν αποφάσεις και οι πολίτες 2) η διαφάνεια, 3) οι υπηρεσίες πρόνοιας 4) η ηλεκτρονική διακυβέρνηση 5) οι ευέλικτες και βασισμένες στη γνώση οργανωτικών δομών και 5) ποιοτικές υπηρεσίες.
- Οικονομία: Στόχος: να ενισχυθεί ο ανταγωνισμός στην τοπική κοινωνία μέσα σε ένα σύνολο από δράσεις δίνοντας σημασία: 1) στη πνευματική πρωτοπορία 2) έμφαση στο επιχειρείν 3) στα εμπορικά σήματα (trademarks) 4) στην παραγωγή 5) στην ευέλικτη τοπική αγορά 6) στην έξοδο της τοπικής αγοράς στις διεθνείς αγορές 7) στην επένδυση της ψηφιακής τεχνολογίας.
- Μεταφορές: Στόχος: η αναπτυξιακές δράσεις για την ενίσχυση: 1) της τοπικής και περιφερειακής προσβασιμότητας 2) τεχνολογικές καινοτομίες για να υποστηριχθούν οι μεταφορές (πχ. ευφυείς μεταφορές) 3) τα αειφόρα – καινοτόμα – ασφαλή δίκτυα μεταφορών 4) η ενδυνάμωση στα μέσα μεταφοράς.
- Περιβάλλον: Στόχος: αναπτυξιακές δράσεις που προβάλλουν, εξελίσσουν αλλά και θέτουν υπό την προστασία το περιβάλλον υπό όρους: 1) ελκυστικότητα 2) μόλυνση 3) προστασίας 4) σχεδιασμό με σκοπό τη μόνιμη ευημερία 5) ανοικτές χώρες 6) μείωση του κυκλοφοριακού 7) προετοιμασία φυσικών καταστροφών 8) αειφόρου διαχείρισης πόρων.
- Ποιότητα ζωής: Στόχος: να ενισχυθούν 1) οι πολιτιστικές υποδομές 2) οι συνθήκες διαβίωσης 3) η γενική αναβάθμιση της ασφάλειας 3) ποιοτική στέγαση 4) οι υποδομές για τηλεπικοινωνίες 5) οι εκπαιδευτικές δομές 6) η τουριστική ελκυστικότητα και της κοινωνικής συνοχής.

Σύμφωνα με τους Anthopoulos & Tsoukalas (2005) η έξυπνη πόλη των Τρικάλων είναι αποτέλεσμα μιας πολυ-επίπεδης αρχιτεκτονικής τεσσάρων επιπέδων, και αυτά είναι:

- I. Το επίπεδο υποδομών
- II. Το επίπεδο υπηρεσιών

III. Το επίπεδο πληροφοριών

IV. Το επίπεδο των τελικών χρηστών

Στη συνέχεια, αναλύονται οι πιο σημαντικές δράσεις μέσω των οποίων αναδείχθηκε η έξυπνη πόλη των Τρικάλων (Τσαρχόπουλος, 2013):

- Μητροπολιτικό Δίκτυο Οπτικών Ινών (MAN)
- Δωρεάν Ασύρματο Δίκτυο
- Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Ευφύων Μεταφορών
- Σύστημα Ελεγχόμενης Στάθμευσης mobiPARK
- Ολοκληρωμένο Δίκτυο Τηλεπρόνοιας
- e-dialogos
- Υπηρεσία Παραπόνων Δημοσθενής
- Πολεοδομικό γεωγραφικό σύστημα πληροφοριών (GIS)
- Ξεναγός
- Τουριστικές υπηρεσίες

Ειδικότερα, μία πρόσφατη υλοποίηση έργου που εξελίσσει τον υπό μελέτη Δήμο αποτελεί η διαμόρφωση σε μουσειακό πυρήνα της πόλης τον χώρο του πρώην στρατοπέδου Πούλιου στα Τρίκαλα, στο οποίο κατά το παρελθόν φιλοξενούνταν το Στρατηγείο Α΄ ΣΣ και η Ταξιαρχία Υποστηρίξεως (ΤΑΞΥΠ), δημιουργούνται:

1. Διαχρονικό Μουσείο Τρικάλων (Υπουργείο Πολιτισμού και Αθλητισμού)
2. Διαδραστικό Μουσείο Τεχνολογίας (Δήμος Τρικκαίων)
3. Ενοποίηση - αξιοποίηση με Λόφο Προφήτη Ηλία (Δήμος Τρικκαίων)
4. Νηπιαγωγείο

6.2.Οφέλημα έργα για τους Δημότες

Ο Δήμος Τρικκαίων καινοτομεί και πραγματοποιεί ένα πιλοτικό εγχείρημα τεχνολογίας για τους πολίτες, συνδυάζοντας τις ανάγκες του σήμερα και τη μελλοντική κατάσταση στις πόλεις, με εργαλείο τις εξελίξεις στην πληροφορική. Κυρίαρχο μέλημα του Δήμου Τρικκαίων είναι η χρησιμότητα των τεχνολογικών εφαρμογών για τους πολίτες. Η πόλη του 21^{ου} αιώνα οφείλει να διαθέτει αυτήν την τεχνολογική πρόοδο στους ίδιους τους πολίτες, αλλάζοντας προς το καλύτερο στοιχεία της καθημερινότητας, σε επίπεδο διαβίωσης, ευκολίας στην κίνηση, οικονομίας. Ο Δήμος Τρικκαίων προτάθηκε από ομάδα διακεκριμένων εταιριών (διεθνούς και εθνικής εμβέλειας) να «φιλοξενήσει» ένα σημαντικής κλίμακας πιλοτικό έργο, που διαχέει στους πολίτες τις υπηρεσίες που αξιοποιούν εξελιγμένα τεχνολογικά επιτεύγματα.

Τα έργα με οφέλη για πολίτες και επιχειρήσεις του Δήμου:

A) e-ΚΕΠ (Αυτοματοποιημένο Κέντρο Εξυπηρέτησης Πολίτη)

Τα ειδικά μηχανήματα τύπου ΑΤΜ προσφέρουν μέρα-νύχτα στους πολίτες τη δυνατότητα να ζητούν και να εκτυπώνουν δημοτική ενημερότητα, πιστοποιητικά δημοτολογίου και άλλα σχετικά έγγραφα, άμεσα, με εύκολο και απλό τρόπο. Η πιστοποίηση του πολίτη θα πραγματοποιείται με τη χρήση Κάρτας Δημότη. Η δυνατότητα αυτή στοχεύει στην ενεργοποίηση σε σύντομο χρονικό διάστημα περισσότερων και πιο σύνθετων διαδικασιών ηλεκτρονική φύσεως, οι οποίες θα δίνουν την ευκαιρία στους πολίτες τόσο να λαμβάνουν όσο και να καταθέτουν δικαιολογητικά που πρέπει να καταστούν γνωστά στο Δήμο. Οι αιτήσεις και τα σχετικά δικαιολογητικά θα κοινοποιούνται απευθείας μέσω του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου στην κατάλληλη Διεύθυνση του Δήμου. Ο πολίτης θα έχει την δυνατότητα εκτύπωσης μέσω του e-ΚΕΠ την απάντηση της αντίστοιχης Υπηρεσίας στο αίτημά του.

B) Mobile Check App

Οι πολίτες στέλνουν άμεσα τα αιτήματά τους στον Δήμο μέσω της mobile εφαρμογής Check App για κινητά τηλέφωνα. Η ολοκληρωμένη αυτή εφαρμογή παρέχεται δωρεάν προς τους πολίτες μέσω του Play και του App Store. Ως κυριότερη λειτουργία της αποτελεί η καταχώρηση και παρακολούθηση της πορείας των αιτημάτων πολιτών. Η εφαρμογή συνδέεται με την

ολοκληρωμένη πλατφόρμα εξυπηρέτησης πολιτών «20000» και δρομολογεί τα αιτήματα άμεσα, στο ανάλογο τμήμα του Δήμου. Επίσης, περιλαμβάνει βασικές ανάγκες ενημέρωσης, προβάλλοντας ανακοινώσεις και εκδηλώσεις που περιέχει η ιστοσελίδα του Δήμου. Επίσης, λειτουργεί ως τουριστικός οδηγός, αναδεικνύοντας σημεία ενδιαφέροντος σε χάρτη και παρέχει χρήσιμες πληροφορίες, όπως τηλέφωνα, εφημερεύοντα φαρμακεία και βενζινάδικα.

Γ) Ασύρματη Πρόσβαση σε υπηρεσίες του Δήμου και στο Διαδίκτυο

Πραγματοποιήθηκε η ασύρματη κάλυψη όλης της περιοχής του εμπορικού κέντρου των Τρικάλων. Το ασύρματο δίκτυο έχει επαυξήσει την υφιστάμενη υποδομή στην πόλη, καθώς είναι απαραίτητο για τη λειτουργία των υπόλοιπων εφαρμογών, και προσφέρει επιπλέον ασφάλεια στη διασύνδεση χρηστών στο διαδίκτυο.

Δ) Σύστημα Έξυπνου Φωτισμού

Πραγματοποιήθηκε το Σύστημα Έξυπνου Φωτισμού, διάμεσο του οποίου γίνεται διαχείριση του δημοτικού ηλεκτροφωτισμού και επιτυγχάνεται εξοικονόμηση ενέργειας μεγαλύτερη από 60% έναντι των συμβατικών φωτιστικών συστημάτων. Ειδικότερα, αντικαταστάθηκαν τα υφιστάμενα φωτιστικά συστήματα συμβατικής τεχνολογίας, από νέα φωτιστικά συστήματα τεχνολογίας LED, σε αντιπροσωπευτικό δρόμο του ενδό-αστικού οδικού δικτύου (οδός Οθωνος). Επίσης, εγκαταστάθηκε σύστημα ασύρματης διαχείρισης, που παρέχει τη δυνατότητα έγκαιρου εντοπισμού δυσλειτουργιών, «έξυπνου» προγραμματισμού επεμβάσεων, δυναμικής προσαρμογής του φωτισμού όπου, όσο και όταν χρειάζεται, για τη μέγιστη δυνατή ενεργειακή εξοικονόμηση και τη βελτίωση ορατότητας για οδηγούς, ποδηλάτες, πεζούς.

Ε) Σύστημα Έξυπνης Στάθμευσης

Επιτυγχάνεται η εύρεση, η απεικόνιση και ο έλεγχος οριοθετημένων θέσεων στάθμευσης στο κέντρο της πόλης. Χρήση Αισθητήρων: Εγκατάσταση δικτύου εξειδικευμένων αισθητήρων στο οδόστρωμα των οδών Όθωνος και Γαριβάλδη, έτσι ώστε να αντιστοιχεί ένας αισθητήρας για κάθε διακριτή, διαγραμμισμένη θέση στάθμευσης. Ο αισθητήρας τροφοδοτεί τα σημεία ελέγχου του δικτύου (controllers) στέλνοντας τα ανάλογα σήματα, όταν η θέση είναι ή δεν είναι κατειλημμένη.

Επιπλέον οι πολίτες ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο για τη διαθεσιμότητα θέσεων στην επιλεγμένη περιοχή, τόσο μέσω της εφαρμογής στάθμευσης (mobile app) για κινητά τηλέφωνα, όσο και από πινακίδες που μπορούν να εγκατασταθούν σε κομβικά σημεία της πόλης. Επίσης, παρέχεται και στα όργανα ελέγχου της στάθμευσης, ενημέρωση σε πραγματικό χρόνο για περιπτώσεις παράνομου παρκαρίσματος. Μέσω της εφαρμογής παρέχεται και δυνατότητα αυτόματης πληρωμής του τιμήματος στάθμευσης.

Στ) Σύστημα παρακολούθησης περιβαλλοντικών συνθηκών

Χρησιμοποιούνται ειδικές συσκευές περιβαλλοντικών μετρήσεων όπου έχουν την δυνατότητα να εκτιμήσουν την ποιότητα της ατμόσφαιρας και να προχωρήσουν στην αξιολόγηση ενός ενδεχόμενου αντίκτυπου στη δημόσια υγεία. Ακόμη, αποτυπώνονται σε πραγματικό χρόνο τυποποιημένοι δείκτες ποιότητας του περιβάλλοντος που επιτρέπουν συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking), επισημάνσεις (alerts) και την αναγνώριση τάσεων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στη λήψη μέτρων. Το σύστημα εγκαταστάθηκε στο κτήριο της Περιφερειακής Ενότητας Τρικάλων.

Ζ) Έξυπνη και Διασυνδεδεμένη Ψηφιακή Πλατφόρμα

Εγκαταστάθηκε η πλατφόρμα έξυπνης πόλης Cisco Smart+Connected Digital Platform – CDP. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα που αξιοποιεί τα πλεονεκτήματα του Internet of Things (IoT) και διαχειρίζεται τις επιμέρους εφαρμογές εποπτείας και ενημέρωσης, τροφοδοτώντας ταυτόχρονα τρίτα συστήματα, μέσα από ανοιχτά πρωτόκολλα διασύνδεσης (APIs). Η πλατφόρμα συγκεντρώνει, αποθηκεύει, κανονικοποιεί και οπτικοποιεί τα δεδομένα που παράγονται από τις παραπάνω υποδομές και εφαρμογές και τα διαθέτει προς ανάλυση σε όποιους ενδιαφέρονται να τα αξιοποιήσουν προς όφελος των πολιτών και των επιχειρήσεων της πόλης.

Η) Κέντρο διαχείρισης της «έξυπνης πόλης»

Πραγματοποιήθηκε ένα κέντρο ελέγχου όλων των υπηρεσιών, στο ισόγειο του Δημαρχείου.

Θ) Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Υλοποιήθηκε εφαρμογή που επιτρέπει εύκολη και γρήγορη διασύνδεση των χρηστών στο δημοτικό ασύρματο δίκτυο, με διάφορους τρόπους, όπως μέσω λογαριασμών των χρηστών σε

πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης. Οι πληροφορίες από την χρήση του ασύρματου δικτύου θα αξιοποιούνται από την δημοτική αρχή, η οποία μέσω την εφαρμογής Marega θα μπορεί να ενημερώνει τους πολίτες για πολιτιστικές εκδηλώσεις και δρώμενα του Δήμου και να τους διευκολύνει να απολαμβάνουν τον χρόνο τους στην πόλη. Ακόμη, σε συνεργασία με τον Εμπορικό Σύλλογο ή με άλλους ενδιαφερόμενους, προωθούνται η επιχειρηματικότητα και η αυξημένη αγοραστική κίνηση, μέσω στοχευόμενων προσφορών ή άλλων προωθητικών ενεργειών.

Ι) Σύστημα παρακολούθησης λειτουργίας φωτεινών σηματοδοτών της πόλης

Στο σημείο ελέγχου (controller) των κόμβων τοποθετείται ηλεκτρονικός εξοπλισμός, ο οποίος ελέγχει αδιάκοπα τη λειτουργία του κόμβου, αναφέρει την πιθανή βλάβη, ενημερώνει για τη δυσλειτουργία λαμπτήρων σηματοδοτών ανά κατεύθυνση και σήμανση (κόκκινο – πορτοκαλί – πράσινο) και ενημερώνει online το κέντρο ελέγχου ή αποστέλλει sms στον εξουσιοδοτημένο υπάλληλο.

Κ) Ολοκληρωμένο Σύστημα Γεωγραφικών Πληροφοριών (GIS)

Το Γεωγραφικό Πληροφοριακό Σύστημα περιλαμβάνει ευρείες δυνατότητες Business Intelligence (BI), προκειμένου να προσφέρει διαχείριση όλων των επιπέδων με εργαλεία για λήψη καλά πληροφορημένων αποφάσεων για το Δήμο, αλλά και εύκολη πρόσβαση στα δεδομένα από τον πολίτη. Περικλείει και εφαρμογές Πολεοδομικών δεδομένων, Αρχείου Πολεοδομίας, Τεχνικών έργων, Δημοτικής Περιουσίας, Σήμανσης, Φωτεινών σηματοδοτών, Οδοφωτισμού και σημείων ενδιαφέροντος. Επίσης, θα γίνει πιλοτικά ανάλυση και βελτιστοποίηση των διαδρομών αποκομιδής απορριμμάτων.

Η προσπάθεια των δημοτικών αρχών για την επίτευξη του στόχου την δημιουργία δηλαδή μιας πόλης έξυπνης η οποία στηρίζεται στις καινοτόμες σύγχρονες ιδέες με την βοήθεια της τεχνολογίας αποτελεί ένα αξιόλογο εγχείρημα. Η όλη προσπάθεια απέδωσε καρπούς καθώς αύξησε το επίπεδο διαβίωσης των πολιτών ενώ παράλληλα βελτίωσε και δημιούργησε νέες θέσεις εργασίας αποδίδοντας έτσι μια νέα πνοή στην πόλη. Στα μεγάλα υπέρ της πόλης τάσσεται η δραστηριότητα δημοτικής επιχείρησης με την ύπαρξη ανθρώπων οι οποίοι αξιολογούν και αλλάζουν την σχεδίαση του μοντέλου που αφορά την έξυπνη πόλη. Το παραπάνω μαζί με τα

δεκαπέντε χρόνια εμπειρίας που η πόλη έχει απορροφήσει προχωρά ακάθεκτη σε μια νέα πρόκληση για να επαναλειτουργήσει προς την εν λόγω κατεύθυνση.

Η οικονομική δυσπραγία τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού έχει καταφέρει να εξαφανίσει τα λιγοστά κονδύλια που προσφέρονταν για την ενίσχυση της τοπικής αυτοδιοικήσεως με αποτέλεσμα να μειωθούν οι επενδύσεις. Συνδυαστικά με το διεθνή ανταγωνισμό ο οποίος πιέζει και τις πόλεις αλλά δημιουργούνται παράλληλα μεγάλες ευθύνες και για την πόλη των Τρικάλων. Βέβαια η τακτική που ακολουθεί η Ευρωπαϊκή Ένωση σχετικά με τις έξυπνες πόλεις συντελεί στο να δημιουργηθούν από την ίδια επενδυτικά προγράμματα τα οποία με τη σειρά τους ενισχύουν στο πολλαπλάσιο τα οφέλη που αποκομίζονται καθώς ξεκινάν από τις υπηρεσίες που παρέχονται οδηγώντας στην ποιοτική βελτίωση διαβίωσης των πολιτών και στη συνέχεια να δημιουργήσουν τα θεμέλια ώστε να αναπτυχθεί η τοπική εξέλιξη και συνδυαστικά τα παραπάνω να συνδράμουν σε έναν κύκλο ευημερίας. Εν κατακλείδι, η πόλη των Τρικάλων αλλά και οι πιο πολλές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης αντιμετωπίζουν έντονα την αστικοποίηση κάτι που παρέχει το έναυσμα να βρεθούν νέες λύσεις αλλά και να ξεκινήσει τις προπαρασκευαστικές ενέργειες προκειμένου να αντιμετωπιστεί το εν λόγω φαινόμενο.

Συμπεράσματα

Η χρήση του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ προκειμένου να υπάρξει η καλύτερη δυνατή διαχείριση της δημόσιας διοίκησης καθίσταται συνεχώς και αποδοτικότερη. Η εφαρμοζόμενη στρατηγική τείνει να αποφέρει την βέλτιστη διαχείριση και τα πιο θετικά αποτελέσματα. Ενσωματώνει θεωρίες του ιδιωτικού τομέα στο δημόσιο, τα κράτη μέλη της Ένωσης έχουν ως στόχο σε ένα ομοιογενές εθνικό μηχανισμό που δεν έχει σύνορα. Με την ορθή εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, τα κράτη μέλη στο σύνολό τους θα έχουν μία δομή κυβέρνησης που ομοιάζει μεταξύ τους, με έντονο το στοιχείο της αποκέντρωσης και με καλύτερη τοπική αυτοδιοίκηση. Αυτή η μεταβολή δύναται να συμβάλει στην πραγμάτωση κοινοτικών μεταρρυθμίσεων σε βάθος χρόνου.

Ειδικότερα, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ υποστηρίζει την υιοθέτηση και άλλων οικονομικών εργαλείων διοίκησης όπως ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση της διοικητικής δράσης στη βάση στόχων και αποτελεσμάτων, οι δείκτες μέτρησης και αξιολόγησης των πολιτικών, η συγκριτική αξιολόγηση των δημοσίων υπηρεσιών, καθώς και ο ανταγωνισμός μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών. Επιπλέον, το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ ενδυναμώνεται ο ρόλος, η σημασία και η δράση των εσωτερικών συμμετεχόντων και απορρίπτεται η έννοια της ηγεσίας βασισμένης σε αυστηρούς κανόνες ιεραρχίας. Με λίγα λόγια, εστιάζει στην προσωπική ευθύνη του υπαλλήλου με βάση την ατομική περιγραφή των καθηκόντων του, στην ατομική επίδοση, η οποία μετράται και αξιολογείται σε σύγκριση με τις επιδόσεις των άλλων υπαλλήλων, αξιοποιώντας εξατομικευμένα το ανθρώπινο δυναμικό.

Επίσης, το πρόγραμμα Καλλικράτης αποτελεί στις μέρες μας το απαύγασμα στη πολυετή προσπάθεια των ανθρώπων που εργάζονται στα θέματα τοπικής αυτοδιοίκησής και θεσμικών φορέων. Ο στόχος του προγράμματος προσέδωσε στη χώρα μια εντελώς καινούργια διοικητική δομή με μόνιμο χαρακτήρα. Παράλληλα, με την ανασυγκρότηση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το νέο Πρόγραμμα καλείται να καλύψει ανάγκες που αφορούν και στην οργάνωση και λειτουργία της αποκεντρωμένης Διοίκησης. Η ανάγκη για περισσότερη αποκέντρωση οδήγησε τους συντάκτες της νέας μεταρρυθμιστικής προσπάθειας να σχεδιάσουν ένα σύστημα αποκεντρωμένης διοίκησης, με σκοπό τη δημιουργία μιας ενιαίας και συνεκτικής δομής

κρατικής διοίκησης σε περιφερειακό επίπεδο, έχοντας εξασφαλίσει την ευρύτερη δυνατή αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων της κεντρικής διοίκησης.

Εν κατακλείδι, η αποδοτικότερη πραγμάτωση των εθνικών πολιτικών επιβάλλει την αναδόμηση και ενδυνάμωση της τοπικής αυτοδιοίκησης στο σύστημα της διοικητικής οργάνωσης της χώρας. Συνεπώς, η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να οδηγήσει σε ένα σύστημα οργάνωσης της διοικήσεως στο οποίο η τοπική αυτοδιοίκηση οφείλει να αναβαθμίσει ουσιαστικά τον ρόλο της.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

1. Δρούλια Θ. & Πολίτης Φ. (2008). *Δημόσια Διοίκηση και Στελέχη Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
2. Καρκατσούλης Π., (2004), *Το Κράτος σε Μετάβαση : Από τη Διοικητική Μεταρρύθμιση και το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ στη Διακυβέρνηση*, Αθήνα : Εκδόσεις Ι. Σιδέρη,
3. Κέφης Β.,(200 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική,
4. Κολέμπας, Α. (2015, Αύγουστος 8). ΚΕΠ: *Ο πιο επιτυχημένος θεσμός της Ελληνικής Πολιτείας*. Ανάκτηση από txxs Ανεξάρτητη Ενημέρωση: <https://tvxs.gr/news/egrapsan-eipan/kep-opio-epityximenos-thesmos-tis-ellinikis-politeias>
5. Λαδή Στ. και Β. Νταλάκου, (2008), *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση και Δημόσια Πολιτική*, Τόμος Α', Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
6. Μακρυδημήτρης Α., (2006), *Δημόσια Διοίκηση (Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης)*, Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα
7. Μακρυδημήτρης, Α. (2007), *Δημόσια Διοίκηση – Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
8. Μπεσίλα – Μακρίδη Ε. (2004), *Έλεγχος Διοίκησης*, Αθήνα : Εκδόσεις Σάκκουλα,
9. Μιχαλόπουλος Ν., (2007), *Η δημόσια διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων*, Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση,
10. Ράικος, Δ. (2006) *Δημόσια Διοίκηση και διαφθορά*, Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
11. Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη Α.(2008), *Αρχές Μάρκετινγκ Η Ελληνική Προσέγγιση*, Αθήνα: Rosili,
12. Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού Δήμου Τρικαιων Τρικκίων, (2014) *Στρατηγικός Σχεδιασμός Δήμου Τρικκίων 2014-2019*, Τρίκαλα: Δήμος Τρικκίων.
13. Τσαρχόπουλος, Π. (2013) *Ευφρείς Πόλεις: Τεχνολογίες, Αρχιτεκτονικές και Διακυβέρνηση του Ψηφιακού Χώρου*. (Διδακτορική Διατριβή). Θεσσαλονίκη : Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο

Ξενόγλωσση

1. Anthopoulos, L. and Tsoukalas , I. (2005). The implementation model of a Digital City
The implementation model of a Digital City. The case study of the Digital City of
Trikala, Greece: eTrikala'. *Journal of E-Government.*, 22 1, pp. 50-62
2. Pollitt, C., & Dan, S. (2011). The Impact of the New Public Management in Europe: A
MetaAnalysis. Berlin: Coordinating for Cohesion in the Public *Sector of the Future*.
3. PWC. (2016). Stock-taking of administrative capacity, systems and practices across the
EU to ensure the compliance and quality of public procurement involving European
Structural and Investment (ESI) Funds. Brussels: European Commission.
4. Spanou, C., & Sotiropoulos, D. A. (2011). The Odyssey of administrative reforms in
Greece, 1981–2009: A Tale of two reform paths. *Public Administration*, 89(3), 723–737.
5. Sotirakou, T., Zeppou, M. (2006). Utilizing performance measurement to modernize the
Greek public sector, Vol. 44 No. 11, pp. 1277-1304.
- 6.
7. Thijs, N., Hammerschmid, G., & Palaric, E. (2017). A comparative overview of public
administration characteristics and performance in EU28. Luxembourg: European
Commission.
8. Van de Walle, S., Hammerschmid, G., Andrews, R., & Bezes, P. (2016). Introduction:
public administration reforms in Europe.

Διαδίκτυο

1. Cohen, B., (2015). fastcompany. [Ηλεκτρονικό] Διαθέσιμο στο:
<https://www.fastcompany.com/3047795/the-3-generations-of-smart-cities>, (Πρόσβαση
29.06.2021)
2. e-TrikalaA.E, (2016). SmartTrikala. [Ηλεκτρονικό] Διαθέσιμο στο:
<https://www.etriskala.gr/about-us/>, (Πρόσβαση 29.06.2021)
3. Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, (2013). Γενική Γραμματεία Έρευνας και
Τεχνολογίας. [Ηλεκτρονικό] Διαθέσιμο στο:
<http://www.gsrt.gr/central.aspx?sId=106I432I1092I646I437080>, (Πρόσβαση 29.06.2021)
4. Δήμος Τρικκαίων, Διαθέσιμο στο : <https://trikalacity.gr/smart-trikala-old/>, (Πρόσβαση
29.06.2021)