

ΕΡΓΟ: « ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΤΑ - ΠΡΟΤΥΠΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ - ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΑΙΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ »

**Παραδοτέο - Π3.1: Πρότυπα οργάνωσης, στελέχωσης και λειτουργίας των Δήμων
- ΕΠΙΤΕΛΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ**

(Έκδοση 4.1)

Προετοιμάστηκε από την Ένωση Εταιρειών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή.....	3
2	Πρότυπα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας.....	4
3	Εκτίμηση Στελέχωσης.....	13
4	Θεματικά Αντικείμενα Αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ Α' Βαθμού	24
5	Εύρος Εποπτείας.....	32
6	Πρότυπα Οργανογράμματα	35
7	Προσαρμογή των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας.....	46
8	Οδηγός για την προσαρμογή των προτύπων στις ιδιαιτερότητες του κάθε ΟΤΑ.	46
9	Σύστημα Δεικτών Απόδοσης.....	46

1 Εισαγωγή

Το παραδοτέο «ΠΕ.3.1 Πρότυπα Οργάνωσης, Στελέχωσης και Λειτουργίας των Δήμων» στοχεύει στην ανάπτυξη προτύπων οργάνωσης στελέχωσης και λειτουργίας οδηγώντας στη διαμόρφωση πρότυπων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, συμβατών με την ισχύουσα μεθοδολογία εκπόνησης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στη δημόσια διοίκηση (Ν. 4440/2016- ΦΕΚ 224/τ. Α'), στον προσδιορισμό απαιτούμενου προσωπικού, στη σύνταξη αναλυτικών οργανογραμμάτων και περιγραφής αρμοδιοτήτων των διοικητικών ενοτήτων και στην κατάρτιση συστήματος δεικτών απόδοσης που θα συνδέει την εκτέλεση των διαδικασιών/ υπηρεσιών των ΟΤΑ με ένα σύστημα διοίκησης με στόχους που θα εντάσσεται στο ισχύον πλαίσιο στοχοθεσίας της δημόσιας διοίκησης, όπως αυτό οριοθετείται από τις διατάξεις των νόμων 3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ.Α')) και 4369/2016 (ΦΕΚ 33/ τ.Α'), όπως ισχύουν σήμερα.

Προκειμένου να ολοκληρωθεί το παρόν παραδοτέο ελήφθησαν υπόψη:

- τα ευρήματα και τα συμπεράσματα του ΠΕ1 και ΠΕ2 και ειδικότερα, οι προτάσεις ανασχεδιασμού του επιχειρησιακού μοντέλου των ΟΤΑ αλλά και οι προτεινόμενες αλλαγές στην ισχύουσα νομοθεσία οργάνωσης και λειτουργίας της Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΠΕ2),
- οι υφιστάμενες παράμετροι οργάνωσης και στελέχωσης των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- η εμπειρία του Αναδόχου στην εκπόνηση Οργανισμών Εσωτερικής Υπηρεσίας σε φορείς του δημόσιου τομέα και ειδικά, σε Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των δύο βαθμών,
- οι πρακτικές από τις σχετικές οδηγίες και τα εργαλεία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής/ ISA,
- οι οδηγίες του Ελληνικού Πλαισίου Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και Διαλειτουργικότητας,
- το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διαλειτουργικότητας (European Interoperability Framework, Version 3.0),
- τα πρότυπα οργανογράμματα που εκπόνησε η ΕΕΤΑΑ για την προσαρμογή των ΟΤΑ στις διατάξεις του Καλλικράτη,
- οι μεθοδολογίες και εργαλεία ανάπτυξης περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, στελέχωσης – δυναμικότητας και προσδιορισμού συστημάτων δεικτών απόδοσης σε εθνικό και διεθνές επίπεδο,
- τα δεδομένα και μεταδεδομένα των διαδικασιών, όπως προέκυψαν από το εξειδικευμένο Λογισμικό Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διαδικασιών ADONIS,
- η νομοθεσία που εισάγει νέες απαιτήσεις στην οργάνωση και λειτουργία των ΟΤΑ και ειδικότερα, νομοθετικές διατάξεις και εγκύκλιοι που προβλέπουν νέες αρμοδιότητες και συγκεκριμένο τρόπο οργάνωσης των μονάδων που θα τις ασκούν,
- η νομοθεσία και οι εγκύκλιοι σχετικά την εκπόνηση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας στη δημόσια διοίκηση,

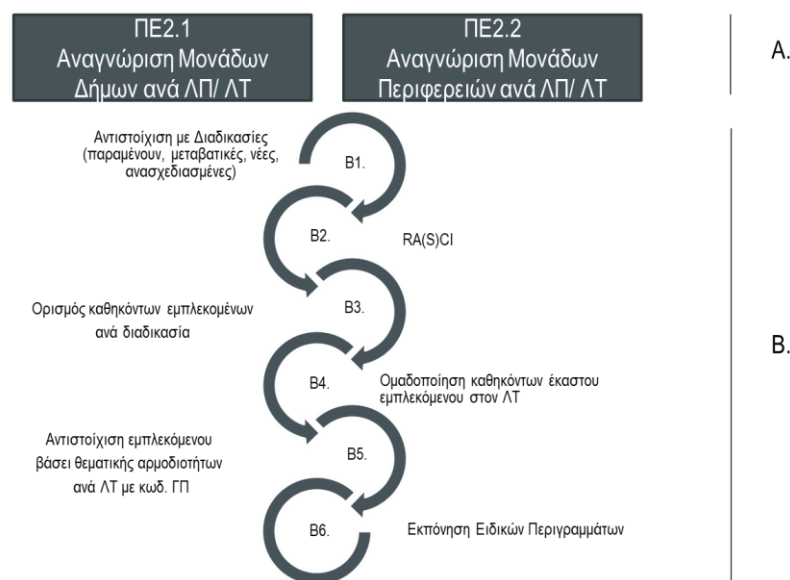
- η νομοθεσία και οι εγκύκλιοι σχετικά με την στοχοθεσία και τη διοίκηση μέσω στόχων.

2 Πρότυπα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας

Στην Ενότητα 2 του παραδοτέου («Πρότυπα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας») διενεργείται ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη πρότυπων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, τα οποία συσχετίζουν τις διαδικασίες του προτεινόμενου νέου επιχειρησιακού μοντέλου των ΟΤΑ με τους ρόλους και κατ' επέκταση, τους υπαλλήλους που καλούνται να εκτελέσουν βήματά τους, ως αντικείμενο των καθηκόντων τους. Παράλληλα, ο προσδιορισμός των καθηκόντων επηρεάζει και το προφίλ της στελέχωσης σε ότι αφορά από τη μία, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάθε υπάλληλος, προκειμένου να εκτελέσει με όρους αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τα καθήκοντά του και από την άλλη, την ποσοτική επάρκεια (αριθμός) των υπαλλήλων, η οποία απαιτείται για την αποτελεσματική εκτέλεση των διαδικασιών και άσκηση των σχετικών αρμοδιοτήτων που αναθέτει ο νομοθέτης.

Η πρόταση ανάπτυξης των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας λαμβάνει υπόψη δύο επίπεδα ανάλυσης. Το πρώτο αφορά στην αναγνώριση των βασικών προφίλ/ ρόλων που καλείται να αναλάβει το προσωπικό των ΟΤΑ βάσει της μεθοδολογίας εκπόνησης Γενικών και Ειδικών Περιγραμμάτων (βλ. εγκύκλιο ΥΠΕΣ με αριθμ. πρωτ. 2573/26-01-2018), ανάλογα με τα πρότυπα οργανογράμματα ανά κατηγορία ΟΤΑ και των μοντέλων πρότυπων επιχειρησιακών διαδικασιών (βλ. ΠΕ2) και τις επιχειρησιακές διαδικασίες, όπως αποτυπώνονται και αντιστοιχίζονται με τα πρότυπα οργανογράμματα στο ΠΕ2, η εξειδίκευσή τους σε δραστηριότητες – εργασίες, καθώς και περαιτέρω πληροφορίες από την αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης, (π.χ. δραστηριότητες ανά διαδικασία, δρώντες, συστήματα, δείκτες, κ.λπ.) και βάσει των ομαδοποιήσεων των επιχειρησιακών διαδικασιών ανά Λειτουργική Περιοχή των ΟΤΑ, παράλληλα με τον προβλεπόμενο διαχωρισμό των ρόλων ανά τομέα δημόσιας πολιτικής, που προτείνεται από τις σχετικές εγκυκλίους του Υπουργείου Εσωτερικών. Ο συσχετισμός με τους τομείς δημόσιας πολιτικής προκύπτει από τη συνάφεια που παρουσιάζουν ορισμένες λειτουργικές περιοχές των ΟΤΑ με τους τομείς δημόσιας πολιτικής.

Ειδικότερα, για την εκπόνηση των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ακολουθήθηκε η παρακάτω μεθοδολογική προσέγγιση:



Πίνακας 1 Μεθοδολογική προσέγγιση ανάπτυξης πρότυπων περιγραμμάτων θέσεων εργασίας για τους ΟΤΑ

Βάσει αυτής της προσέγγισης, ο Ανάδοχος έχοντας αναγνωρίσει στο Πακέτο Εργασίας 2 τις εμπλεκόμενες οργανικές μονάδες ανά θεματική, δημιουργεί τις αντιστοιχίες αυτών με τις προτεινόμενες στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο διαδικασίες, ήτοι αυτές που διατηρούνται ως έχουν από την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, τις μεταβατικές, τις ανασχεδιασμένες και τις νέες διαδικασίες. Η αντιστοίχιση διενεργείται ανά Λειτουργική Περιοχή, Λειτουργικό Τομέα και θεματικό αντικείμενο αρμοδιοτήτων (Ενότητα 2.3), εξυπηρετώντας, στο μετέπειτα στάδιο της διαμόρφωσης των προτύπων οργανογραμμάτων, την αναγνώριση των βασικών οργανικών μονάδων που καλούνται να αναλάβουν την υλοποίηση συγκεκριμένων διαδικασιών και την παροχή υπηρεσιών. Η διάκριση της αντιστοίχισης των διαδικασιών με βάση το επίπεδο της θεματικής αντικείμενου αρμοδιοτήτων εξασφαλίζει έμμεσα την αναγνώριση των αρμοδιοτήτων που συνδέονται με τη θεματική και τις αναγνωρισθείσες διαδικασίες.

Στο παραπάνω πλαίσιο, ο Ανάδοχος προχωρά στην αναγνώριση των καθηκόντων που απορρέουν από την υλοποίηση έκαστης διαδικασίας για όλους τους εμπλεκόμενους, όπως αυτοί έχουν καταγραφεί στο διάγραμμα ροής εργασιών, αξιοποιώντας ως εργαλείο, τις ειδικές αναφορές RA(S)CI που εξάγονται από το λογισμικό μοντελοποίησης επιχειρησιακών διαδικασιών Adonis. Ειδικότερα, ορίζονται τα καθήκοντα των εμπλεκόμενων με βάση τις εργασίες ανά διαδικασία και την προσαρμογή τους, ώστε να είναι δυνατή η ένταξή τους στα Περιγράμματα Θέσεων εργασίας που αναπτύσσονται και τηρούνται στη δημόσια διοίκηση, βάσει των οδηγιών του Υπουργείου Εσωτερικών.

Ο συσχετισμός αυτός είχε ως αποτέλεσμα την ενεργοποίηση εξήντα τριών (63) ρόλων – Γενικών Περιγραμμάτων για το σύνολο των Δήμων. Αναλυτικοί πίνακες συσχετισμού περιγραμμάτων θέσεων εργασίας με διαδικασίες ανά Λειτουργική Περιοχή, παρατίθενται στην Ενότητα 2.5 του παραδοτέου, ενώ η αναφορά των ρόλων και η εκπόνηση των ειδικών περιγραμμάτων διενεργείται στην επόμενη ενότητα 2.6, όπου για την εκπόνηση των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας λαμβάνεται υπόψη το Έντυπο Περιγράμματος Θέσης Εργασίας, που υιοθετείται ως βασικό υπόδειγμα για κάθε δημόσια οργάνωση. Σε κάθε έντυπο περιγράμματος θέσεως εργασίας, ο Ανάδοχος συμπληρώνει βασικά πεδία

προκειμένου τα εν λόγω περιγράμματα να λειτουργήσουν ως πρότυπα για τους υπό μελέτη ΟΤΑ. Συγκεκριμένα, συμπληρώνονται τα παρακάτω πεδία:

- Τομέας Πολιτικής
- Κωδ. Γ.Π.
- Τίτλος Θέσης Εργασίας
- Οργανισμός
- Σύντομη Περιγραφή της θέσης εργασίας
- Γενικό Προφίλ
- Σχέσεις αναφοράς και συνεργασίας
 - Αναφέρεται σε
- Κύρια καθήκοντα
- Απαιτούμενα Προσόντα
 - Γνώσεις– Επιθυμητά προσόντα
- Ειδικές απαιτήσεις θέσης εργασίας
- Δεξιότητες

Σε ότι αφορά τον προσδιορισμό των Τυπικών Προσόντων, ήτοι Κατηγορίες Εκπαίδευσης και Κλάδοι ανά προτεινόμενο ρόλο, διενεργήθηκε επιλογή των κατηγοριών και κλάδων βάσει του κωδικοποιημένου Προσοντολογίου [(Π.Δ. 50/2001 (ΦΕΚ 39Α'), όπως τροποποιήθηκε και συμπληρώθηκε με τα Π.Δ/τα 347/2003 (315Α'), 44/2005 (63Α'), 116/2006 (115Α') και 146/2007 (185Α'), καθώς και με τους Ν. 4115/2013 (24Α') και 4148/2013 (99Α')]. Επιπλέον αυτών, ο Ανάδοχος επέλεξε κατηγορίες και κλάδους που αξιοποιούνται στη μεγάλη πλειοψηφία των Ο.Ε.Υ. των ΟΤΑ Α' Βαθμού και αντιστοιχίζονται με θέσεις συγκεκριμένων οργανικών μονάδων, όπως είναι τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών και η Δημοτική Αστυνομία. Ακολουθεί συνοπτικός πίνακας συσχέτισης ρόλων και λειτουργικών περιοχών στα διαμορφωμένα Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας.

ΚΩΔΙΚΟΣ/ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΡΟΛΟΥ	Λειτουργική Περιοχή 1	Λειτουργική Περιοχή 2	Λειτουργική Περιοχή 3	Λειτουργική Περιοχή 4	Λειτουργική Περιοχή 5	Λειτουργική Περιοχή 6	Λειτουργική Περιοχή 7	Λειτουργική Περιοχή 8	Λειτουργική Περιοχή 9	Λειτουργική Περιοχή 10
1.5 Διοικητικός Υπάλληλος	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
1.6 Υπεύθυνος Τομέα		X	X	X						

ΚΩΔΙΚΟΣ/ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΡΟΛΟΥ	Λειτουργική Περιοχή 1	Λειτουργική Περιοχή 2	Λειτουργική Περιοχή 3	Λειτουργική Περιοχή 4	Λειτουργική Περιοχή 5	Λειτουργική Περιοχή 6	Λειτουργική Περιοχή 7	Λειτουργική Περιοχή 8	Λειτουργική Περιοχή 9	Λειτουργική Περιοχή 10
1.7 Υπεύθυνος Σχεδιασμού Και Εποπτείας Δράσεων	X	X					X	X		
1.8 Υπεύθυνος Έργου			X	X						
1.11 Υπεύθυνος Τεκμηρίωσης Δεδομένων								X		
1.12 Υπεύθυνος Ποιότητας								X		
2.1 Υπάλληλος Γραμματειακής Υποστήριξης	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.2 Υπεύθυνος Σε Θέματα Προμηθειών Δημοσίου			X						X	
2.3 Υπεύθυνος Αρχείων / Βιβλιοθηκονόμος		X	X							
2.5 Υπεύθυνος Αξιολόγησης Και Αξιοποίησης Δεδομένων								X		
2.6 Υπεύθυνος Πληροφόρησης Και Εξυπηρέτησης Κοινού								X		
2.7 Τεχνικός Συντήρησης Υποδομών			X	X						X

ΚΩΔΙΚΟΣ/ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΡΟΛΟΥ	Λειτουργική Περιοχή 1	Λειτουργική Περιοχή 2	Λειτουργική Περιοχή 3	Λειτουργική Περιοχή 4	Λειτουργική Περιοχή 5	Λειτουργική Περιοχή 6	Λειτουργική Περιοχή 7	Λειτουργική Περιοχή 8	Λειτουργική Περιοχή 9	Λειτουργική Περιοχή 10
2.8 Τεχνικός συντήρησης μηχανημάτων			X							X
2.9 Βοηθητικό προσωπικό	X	X	X						X	X
2.10 Οδηγός	X		X							X
2.14 Προσωπικό καθαριότητας	X	X	X							
2.15 Προσωπικό εστίασης	X									
2.16 Υπεύθυνος ασφαλείας και φύλαξης	X	X								X
2.17 Υπεύθυνος διαχείρισης αποθήκης και υλικού				X			X		X	X
2.18 Μάγειρας	X									
2.19 Υπεύθυνος Τεχνικών Εργασιών			X	X						
2.20 Εργάτης			X	X	X				X	
3.1 Βρεφονηπιοκόμος - Νηπιαγωγός	X									
5.1 Υπεύθυνος σχεδιασμού και παρακολούθησης προγράμματος δημόσιας υγείας	X									

ΚΩΔΙΚΟΣ/ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΡΟΛΟΥ	Λειτουργική Περιοχή 1	Λειτουργική Περιοχή 2	Λειτουργική Περιοχή 3	Λειτουργική Περιοχή 4	Λειτουργική Περιοχή 5	Λειτουργική Περιοχή 6	Λειτουργική Περιοχή 7	Λειτουργική Περιοχή 8	Λειτουργική Περιοχή 9	Λειτουργική Περιοχή 10
5.4 Ιατρός πρόληψης και προαγωγής υγείας										X
5.5 Ιατρικό προσωπικό	X									
5.6 Ψυχολόγος	X									
5.8 Νοσηλευτικό προσωπικό	X									X
7.2 Επιθεωρητής / Ελεγκτής						X	X			
7.4 Εσωτερικός ελεγκτής				X				X	X	
8.3 Υπεύθυνος σχεδιασμού / παρακολούθησης προγράμματος κοινωνικού ενδιαφέροντος	X									
8.4 Κοινωνικός Λειτουργός	X									
12.2 Σχεδιαστής συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών								X		
12.3 Υπεύθυνος διαχείρισης έργου σε συστήματα και δίκτυα πληροφορικής και επικοινωνιών								X		

ΚΩΔΙΚΟΣ/ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΡΟΛΟΥ	Λειτουργική Περιοχή 1	Λειτουργική Περιοχή 2	Λειτουργική Περιοχή 3	Λειτουργική Περιοχή 4	Λειτουργική Περιοχή 5	Λειτουργική Περιοχή 6	Λειτουργική Περιοχή 7	Λειτουργική Περιοχή 8	Λειτουργική Περιοχή 9	Λειτουργική Περιοχή 10
12.5 Υπεύθυνος ανάπτυξης λογισμικού								X		
12.7 Τεχνικός λειτουργίας συστημάτων και δικτύων πληροφορικής και επικοινωνιών								X		
12.8 Βοηθός Τεχνικής Υποστήριξης								X		
13.10 Διαχειριστής επί θεμάτων Σύγχρονου Πολιτισμού		X								
13.11 Διαχειριστής επί θεμάτων Πολιτισμού		X								
14.1 Υπεύθυνος Γεωπονίας					X					
14.2 Επιθεωρητής- Ελεγκτής Υγιεινής, Ασφαλείας και Ποιότητας Τροφίμων					X					
14.3 Υπεύθυνος Κτηνιατρικής			X		X					
17.1 Υπεύθυνος περιβαλλοντικής πολιτικής			X							

ΚΩΔΙΚΟΣ/ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΡΟΛΟΥ	Λειτουργική Περιοχή 1	Λειτουργική Περιοχή 2	Λειτουργική Περιοχή 3	Λειτουργική Περιοχή 4	Λειτουργική Περιοχή 5	Λειτουργική Περιοχή 6	Λειτουργική Περιοχή 7	Λειτουργική Περιοχή 8	Λειτουργική Περιοχή 9	Λειτουργική Περιοχή 10
17.4 Υπεύθυνος περιβαλλοντικής αδειοδότησης			X							
18.1 Υπεύθυνος κατάρτισης και παρακολούθησης εκτέλεσης προϋπολογισμού									X	
18.4 Υπεύθυνος διαχείρισης, εκκαθάρισης και πληρωμής δημοσίων δαπανών και μισθοδοσίας									X	
18.5 Υπεύθυνος διαχείρισης δημόσιας ακίνητης περιουσίας			X						X	
19.3 Επικεφαλής Διαχείρισης Έργου Κατασκευών - Υποδομών			X	X						
19.4 Υπεύθυνος διοίκησης έργου κατασκευών - υποδομών				X						
19.6 Υπεύθυνος συντήρησης και εκμετάλλευσης υποδομών				X						
19.8 Υπεύθυνος απαλλοτριώσεων			X	X						

ΚΩΔΙΚΟΣ/ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΡΟΛΟΥ	Λειτουργική Περιοχή 1	Λειτουργική Περιοχή 2	Λειτουργική Περιοχή 3	Λειτουργική Περιοχή 4	Λειτουργική Περιοχή 5	Λειτουργική Περιοχή 6	Λειτουργική Περιοχή 7	Λειτουργική Περιοχή 8	Λειτουργική Περιοχή 9	Λειτουργική Περιοχή 10
19.11 Ειδικός σε θέματα ακινήτων			X							
19.14 Ειδικός στον τομέα οχημάτων, μηχανημάτων και εγκαταστάσεων			X							X
19.15 Ειδικός στον τομέα Μεταφορών – Οδικής Ασφάλειας				X						
20.1 Υπεύθυνος σχεδιασμού και παρακολούθησης αναπτυξιακού έργου				X						
20.2 Υπεύθυνος διαχείρισης αναπτυξιακών προγραμμάτων και έργων				X						
20.7 Χειριστής δημοσίων συμβάσεων									X	
21.1 Υπεύθυνος προβολής τουριστικών προϊόντων και προγραμμάτων						X				
23.1 Υπεύθυνος θεμάτων Ενεργειακών Πολιτικών			X							

ΚΩΔΙΚΟΣ/ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟΥ ΡΟΛΟΥ	Λειτουργική Περιοχή 1	Λειτουργική Περιοχή 2	Λειτουργική Περιοχή 3	Λειτουργική Περιοχή 4	Λειτουργική Περιοχή 5	Λειτουργική Περιοχή 6	Λειτουργική Περιοχή 7	Λειτουργική Περιοχή 8	Λειτουργική Περιοχή 9	Λειτουργική Περιοχή 10
24.1 Ειδικός Πολεοδομικών Θεμάτων, ρυθμίσεων & Εφαρμογών			X	X						
24.3 Ειδικός Οικοδομικών Κανονισμών & Αδειοδοτήσεων Κτιρίων & Υποδομών			X							
24.4 Ειδικός Δομημένου περιβάλλοντος			X							
24.5 Ειδικός Χωρικού Σχεδιασμού			X							

Πίνακας 2: Συσχέτιση ρόλων και Λειτουργικών Περιοχών στα Ειδικά Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας

Σε πίνακα του παραρτήματος 9.3 παρατίθενται τα τυπικά προσόντα ανά μοναδιαίο κλάδο που προτείνεται στα Ειδικά Περιγράμματα. Ωστόσο, οι κατηγορίες και κλάδοι που προτείνονται δεν είναι δεσμευτικοί αλλά αποτελούν βάση αναφοράς που πρέπει να λάβουν οι υπό μελέτη ΟΤΑ κατά την επιλογή και συμπλήρωση των πρότυπων Ειδικών Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας για τις δικές τους ανάγκες και σύμφωνα με τις θέσεις που περιλαμβάνει ο ισχύων Ο.Ε.Υ. τους. Επιπλέον, παρατίθενται και οι περιγραφές των τυπικών προσόντων ανά ρόλο, όπως προτείνεται να περιλαμβάνονται στα πεδία «Τυπικά Προσόντα» έκαστου Ειδικού Περιγράμματος που θα αξιοποιηθεί από τους ΟΤΑ.

3 Εκτίμηση Στελέχωσης

Ο εντοπισμός εργασιών, η ομαδοποίησή τους σε ρόλους και η ανάλυση ειδικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας αποτελεί τη μια από τις δύο παραμέτρους της στελέχωσης, καθώς η δεύτερη περιλαμβάνει επιπλέον και την ποσοτική εκτίμηση των υπαλλήλων που θα καλύψουν τις θέσεις.

Στην ενότητα 3 προσδιορίζονται τα επίπεδα στελέχωσης για τους ΟΤΑ Α' Βαθμού και προτείνεται η οριστικοποίηση των απαιτούμενων θέσεων εργασίας, αξιοποιώντας δύο στάδια εκτίμησης αναγκών για την αναγνώριση του αναγκαίου αριθμού προσωπικού των υπό μελέτη ΟΤΑ:

- Το **πρώτο στάδιο αφορά στη μελέτη των στοιχείων των διαδικασιών**, ήτοι στον προσδιορισμό της απαιτούμενης στελέχωσης, βάσει των ποσοτικών στοιχείων που «παράγονται» από τις διαδικασίες που συνθέτουν το νέο επιχειρησιακό μοντέλο των ΟΤΑ και ειδικότερα, της διάρκειας, ήτοι του χρόνου εκτέλεσής τους και της συχνότητας ζήτησης, ώστε να προκύψει η απαιτούμενη ανθρωποπροσπάθεια σε ετήσια βάση. Βασική προϋπόθεση της μεθόδου αποτελεί η τυποποίηση των βημάτων των διαδικασιών – εργασιών και η όχι συχνή μεταβολή τους.

Η μέθοδος μελέτης του χρόνου και της ζήτησης των υπηρεσιών – διαδικασιών εξασφαλίζει μια βάση αναφοράς για την ποσοτική στελέχωση ενός οργανισμού, η οποία (βάση)

- ο διευρύνεται ή περιορίζεται σε συνδυασμό και με την αξιοποίηση του δεύτερου σταδίου, η ανάλυση του οποίου ακολουθεί,
- ο αναπτύσσεται σε ομάδες οργανικών μονάδων ανάλογα με το εύρος εποπτείας που συμφωνείται
- ο διαμορφώνεται ανά θεματικές ομαδοποιήσεις, ανάλογα με τις εργασίες που καλούνται οι υπάλληλοι να εκτελέσουν – σύμφωνα με τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, τα οποία συνδέονται με τις αρμοδιότητες και τις διαδικασίες που εκτελούνται στον οργανισμό.

- Το **δεύτερο στάδιο αφορά στην αξιολόγηση των προϊσταμένων των εκάστοτε οργανικών μονάδων** του οργανισμού ως προς την απαιτούμενη στελέχωση του οργανισμού – κρίση της διοίκησης.

Σύμφωνα με αυτήν τη μέθοδο, οι έμπειροι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων εκτιμούν τις απαιτήσεις ανθρώπινου δυναμικού για τις μονάδες τους. Αυτό γίνεται με βάση τις γνώσεις τους σχετικά με το αντικείμενο, τον αναμενόμενο μελλοντικό φόρτο εργασίας και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων τους. Εν τέλει, η ανώτατη διοίκηση συγκεντρώνει και εγκρίνει τις εκτιμήσεις των οργανικών μονάδων. Αυτή είναι μια πολύ εύκολη μέθοδος που εξασφαλίζει σημαντική εξοκονόμηση χρόνου.

Ωστόσο, όπως είναι κατανοητό, αυτή η μέθοδος είναι αρκετά υποκειμενική και επομένως, είναι κατάλληλη μόνο για μικρούς οργανισμούς. Η συνδρομή της υποκειμενικής αξιολόγησης των προϊσταμένων και της διοίκησης από τα στοιχεία του πρώτου σταδίου, ήτοι της μελέτης των στοιχείων των εργασιών, και από ειδικούς – εμπειρογνώμονες των ανθρώπινων πόρων και του τρόπου λειτουργίας της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να βελτιώσει τις εκτιμήσεις αυτές και να τις θέσει σε πιο στέρεες βάσεις εμπλέκοντας ένα ποιοτικό στοιχείο, αυτό της εμπειρίας. Αυτή η μέθοδος βοηθά στην αξιολόγηση των άτυπων κανόνων της ομάδας για την πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού. Συμπερασματικά, όμως δεν προτείνεται η αξιοποίησή της αυτοτελώς αλλά σε συνδυασμό με τη μέθοδο του πρώτου σταδίου, ώστε να εξασφαλίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο τεκμηριωτικής βάσης που διαμορφώνεται από ιστορικά στοιχεία χρόνου

εκτέλεσης εργασιών, συχνότητας ζήτησης υπηρεσιών και απαιτούμενης ανθρωποπροσπάθειας.

Στο παραπάνω πλαίσιο, ο Ανάδοχος διαμορφώνει κατά το πρώτο στάδιο τις εκτιμήσεις στελέχωσης ανά Λειτουργική Περιοχή και Λειτουργικό Τομέα, στη βάση των αναγνωρισθεισών διαδικασιών που εντάσσονται στο νέο προτεινόμενο επιχειρησιακό μοντέλο των υπό μελέτη ΟΤΑ, αξιοποιώντας τις ομάδες συχνότητας που χρησιμοποιήθηκαν κατά τη διενέργεια της μοντελοποίησης (ADONIS frequency). Θα πρέπει να τονιστεί ότι σε ορισμένες διαδικασίες, όπου ο χρόνος εκτέλεσης ή η συχνότητα λαμβάνει μη κανονικές τιμές, (π.χ. υπερβολικά μεγάλη διάρκεια ή υπερβολικά μικρή διάρκεια), ο Ανάδοχος είτε αξιολόγησε τις τιμές συχνοτήτων, ελάχιστες και μέγιστες τιμές, που κατεγράφησαν κατά τις εργασίες του ΠΕ1, είτε αξιολόγησε τα βήματα της διαδικασίας και το αντικείμενο της διαδικασίας και εφόσον απαιτήθηκε, αναπροσάρμοσε τη διάρκεια και τη συχνότητα, ώστε να συμπεριλάβει ή να μην συμπεριλάβει χρόνους ή συχνότητες που στην πραγματικότητα λαμβάνουν ή δεν λαμβάνουν χώρα αντίστοιχα, προκειμένου να μη δημιουργηθεί στρέβλωση στο σχεδιασμό των πρότυπων οργανογραμμάτων. Οι πίνακες εκτίμησης των μεγεθών εκτέλεσης των διαδικασιών ανά Λειτουργική Περιοχή και Τομέα βασίστηκαν στη χρήση του τύπου

Χρόνος εκτέλεσης διαδικασίας (Dt) x Συχνότητα εκτέλεσης της διαδικασίας (Df) = Απαιτούμενες ανθρωποώρες (A/Ω)

Εν συνεχεία, οι A/Ω μετατρέπονται σε ανθρωποημέρες (A/H) υπολογίζοντας ότι μία A/H περιλαμβάνει 7,5 ώρες εργασίας. Ακολουθεί, η αναγωγή της A/H σε ανθρωπομήνες (A/M) με την παραδοχή ότι ένας A/M περιλαμβάνει 22 εργάσιμες ημέρες και σε ανθρωποέτη (A/E) με την παραδοχή ότι ένα A/E περιλαμβάνει 12 ανθρωπομήνες και άρα απαιτεί την απασχόληση ενός υπαλλήλου πλήρους απασχόλησης.

(Απαιτούμενες A/Ω) / 7,5 ώρες μιας ημέρας εργασίας = Απαιτούμενες A/H

Απαιτούμενοι A/M = (Απαιτούμενες A/H)/22 ημέρες

A/E=A/Mx12 μήνες

Οι ανωτέρω υπολογισμοί διενεργούνται ανά διαδικασία και ανά Λειτουργική Περιοχή, ώστε να εξαχθούν αποτελέσματα για τις απαιτήσεις στελέχωσης των μονάδων που θα εκτελούν τις εκάστοτε συνδεόμενες με αυτές διαδικασίες.

Αποτέλεσμα του ανωτέρω υπολογισμού είναι η απαιτούμενη στελέχωση ανά Λειτουργική Περιοχή, Λειτουργικό Τομέα και θεματική αντικειμένου αρμοδιοτήτων.

Συγκεκριμένα, στους πίνακες της Ενότητας 3 παρατίθενται, αναλυτικά, οι διαδικασίες του επιχειρησιακού μοντέλου ανά Λειτουργική Περιοχή και Λειτουργικό Τομέα, οι χρόνοι εκτέλεσης των διαδικασιών, βάσει των αποτελεσμάτων που εξάγονται από τη χρήση του εργαλείου προσομοίωσης (Simulation Add-on) του λογισμικού επιχειρησιακών διαδικασιών ADONIS, η συχνότητα ζήτησης – κλήσης των διαδικασιών από υπαλλήλους ή πολίτες, συνεπαγόμενη ανθρωποπροσπάθεια (σε ανθρωποημέρες (A/H), ανθρωπομήνες (A/M) και εν τέλει ανθρωποέτη – υπαλλήλους).

Ως προς τη συχνότητα ζήτησης – κλήσης των διαδικασιών, ελήφθησαν υπόψη οι παραδοχές και τα στοιχεία της υφιστάμενης κατάστασης, όπως διαμορφώθηκαν από το ΠΕ1 και ΠΕ2, για την εκτίμηση των επιπέδων ζήτησης ανά τύπο ΟΤΑ. Ωστόσο, κρίθηκε αναγκαία, από τις μικρές διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται μεταξύ συγκεκριμένων τύπων Δήμων,

- η διατήρηση του τύπου 1 που αφορά σε Αστικούς Δήμους μητροπολιτικών κέντρων με μεγάλο μέγεθος πληθυσμού (τύπος max), όπως ο Δ. Θεσσαλονίκης, ο Δ. Αθηναίων, ενώ Δήμοι που ανήκουν σε μητροπολιτική περιφέρεια, όπως ο Δ. Αιγάλεω, Αλίμου, κ.λπ. περιλαμβάνονται στον τύπο του μεσαίου μεγέθους Δήμου (med), καθώς ομοιάζουν με άλλους ηπειρωτικούς και νησιωτικούς μεσαίου μεγέθους Δήμους, ως προς το πληθυσμιακό μέγεθος, την γεωγραφική κάλυψη, έχουν παρόμοια οργανωτική δομή και εμφανίσανε κατά την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης παρόμοια επίπεδα συχνότητας ζήτησης με αυτά των ηπειρωτικών ή νησιωτικών Δήμων,
- η διατήρηση του τύπου 3 που αφορά σε μικρομεσαίου μεγέθους Δήμους (τύπος minMed), όπως ο Δήμος Αμφιλοχίας, Δομοκού, Εορδαίας, όπου ο πληθυσμός τους κυμαίνεται από 20.000 έως 65.000 κατοίκους,
- η σύμπτυξη των τύπων 2 και 5 σε ένα νέο τύπο του «μεσαίου» μεγέθους Δήμου (τύπος medium), που προκύπτει από τη διάμεσο των πληθυσμιακών μεγεθών που εξυπηρετούν αυτοί οι τύποι Δήμων, καθώς το εύρος του πληθυσμού κυμαίνεται μεταξύ 65.000 – 115.000 μόνιμων κατοίκων, όπως ο Δ. Αιγάλεω, Δ. Κοζάνης και στο άνω εύρος ο Δ. Ρόδου) και της οργανωτικής διάρθρωσης και στελέχωσης που περιλαμβάνει ένα μέσο αριθμό 400 – 500 οργανικών θέσεων,
- η σύμπτυξη των τύπων 4 και 6 σε ένα νέο τύπο μικρού μεγέθους Δήμου (min), για αντίστοιχους με τους παραπάνω λόγους, όπου ο πληθυσμός τους κυμαίνεται από 2.500 έως 20.000 κατοίκους, καλύπτοντας και μικρούς Δήμους (Δ. Παρανεστίου, Δ. Παξών).
- η δημιουργία του τύπου «ΟΤΑmin πολύ μικροί νησιωτικοί Δήμοι» που καλύπτει τους νησιωτικούς Δήμους με πληθυσμό έως 2.500 κατοίκους (Δ. Γαύδου, Αγαθονησίου, κλπ).

Τύπος Δήμου	Κωδικός	Πληθυσμός	Ενδεικτικά παραδείγματα
Μεγάλοι δήμοι	ΟΤΑ max	>115.000 κάτοικοι	Δήμος Αθηναίων και Δ. Θεσσαλονίκης
Μεσαίοι δήμοι	ΟΤΑ med	65.000 – 115.000 κάτοικοι	Δήμοι Αγρινίου, Ρόδου, Κοζάνης
Μικρομεσαίοι δήμοι	ΟΤΑ min med	από 20.000 έως 65.000 κάτοικοι	Δήμοι Αμφιλοχίας, Δομοκού, Εορδαίας
Μικροί δήμοι	ΟΤΑ min	από 2.500 έως 20.000 κάτοικοι	Δήμοι Παρανεστίου,

Τύπος Δήμου	Κωδικός	Πληθυσμός	Ενδεικτικά παραδείγματα
Πολύ μικροί νησιωτικοί Δήμοι			Παξών
	ΟΤΑ min πολύ μικροί νησιωτικοί δήμοι	<2.500	Δήμοι Γαύδου, Αγαθονησίου, Σικίνου, Λειψών, Φολεγάνδρου, Μεγανησίου)

Πίνακας 3 Τύποι Δήμων

Η σύμπτυξη των τύπων των Δήμων προκρίθηκε, καθώς οι διακυμάνσεις ζήτησης – κλήσης των διαδικασιών καλύπτουν τις ακραίες τιμές (ελάχιστες – μέγιστες) κάθε ενός από τους συγχωνευμένους τύπους Δήμων και δύνανται να διαμορφώσουν μια επαρκή βάση εκτίμησης της στελέχωσης για την ανάπτυξη αντίστοιχης πρότυπης οργανωτικής δομής.

Το αποτέλεσμα αυτών των εκτιμήσεων είναι ο προσδιορισμός του απαιτούμενου αριθμού στελεχών κατά αντιστοιχία των προτεινόμενων από τον Ανάδοχο, τεσσάρων τύπων ΟΤΑ, στοιχείο που αξιοποιείται στη διαμόρφωση των πρότυπων οργανογραμμάτων σε επόμενη ενότητα.

Υπενθυμίζουμε ότι τα επίπεδα στελέχωσης προσδιορίζονται στη βάση των εξαγόμενων στοιχείων εκτέλεσης των διαδικασιών που προβλέπονται στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο και δύνανται να αναπροσαρμόζονται κατόπιν των αποτελεσμάτων του δεύτερου σταδίου προσδιορισμού της στελέχωσης, όπως παρουσιάστηκε ανωτέρω. Επιπλέον, οι εκτιμήσεις στελέχωσης αφορούν σε διαδικασίες που εντάχθηκαν στο αντικείμενο μελέτης και ανασχεδιασμού και αποτελούνται από διοικητικής φύσης βήματα, ενώ σε αυτές έχουν εκτιμηθεί και απαιτήσεις στελέχωσης που προέρχονται από συνοδευτικές, χειρωνακτικές εργασίες, όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Είναι σαφές ότι για την εκτίμηση των επιπέδων στελέχωσης, εργασίες, όπως το μαγείρεμα, η περιπολία των κλιμακίων της δημοτικής αστυνομίας, η συγκέντρωση στοιχείων και εγγράφων, η πληκτρολόγηση δεδομένων, κ.λπ., δεν ελήφθησαν υπόψη ως ξεχωριστές αυτοτελείς διαδικασίες αλλά μόνο ως συνοδευτικές εργασίες των ανασχεδιασμένων διαδικασιών επηρεάζοντας αντίστοιχα τα απαιτούμενα επίπεδα αναγκαίας στελέχωσης, τα οποία περιλαμβάνονται στις στήλες των πινάκων που αναφέρονται στους απαιτούμενους Υπαλλήλους ανά τύπο των υπό μελέτη ΟΤΑ.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΒΑΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΔΗΜΩΝ (ΤΥΠΟΣ 1- 6) ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑ												
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ/ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (min)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (minMED)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (median)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (max)	Επιμέρους Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%)				Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%) στο σύνολο του Δήμου			
					ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax	ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax
1. Κοινωνική Πολιτική, Απασχόληση και Δημόσια Υγεία									3.2	5.4	7.1	2.8
1.1 Κοινωνική Πολιτική και Ισότητα των Φύλων	2.5	8.1	28.1	50.4	95.96	96.82	82.56	81.22				
1.2 Απασχόληση	0.1	0.2	2.3	4.4	3.74	2.22	6.72	7.05				
1.3 Δημόσια Υγεία	0.0	0.1	3.7	7.3	0.30	0.96	10.72	11.73				
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ1	3	8	34	62								
2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός									4.9	5.0	4.2	7.7
2.1 Παιδεία	1	2	2	70	26.98	21.24	11.43	40.86				
2.2 Πολιτισμός	2	4	15	79	49.04	55.99	76.93	46.02				
2.3 Αθλητισμός	1	2	2	23	23.98	22.77	11.64	13.12				
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ2	4	8	20	172								
3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία									29.9	32.0	37.3	45.4
3.1 Προστασία	2	3	3	13	6.63	5.20	1.82	1.28				

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΒΑΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΔΗΜΩΝ (ΤΥΠΟΣ 1- 6) ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑ													
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ/ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (min)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (minMED)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (median)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (max)	Επιμέρους Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%)				Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%) στο σύνολο του Δήμου				
					ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax	ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax	
	Περιβάλλοντος												
	3.2.Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων, Καθαριότητα, Ανακύκλωση & Πράσινο	10	23	142	861	41.74	46.50	79.88	85.54				
	3.3 Φυσικοί Πόροι και Ενέργεια	1	1	1	7	5.10	2.65	0.82	0.69				
3.4 Χωροταξία/ Πολεοδομία	12	23	31	126	46.53	45.65	17.47	12.48					
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ3	25	50	178	1006									
4.Υποδομές και Μεταφορές									21.6	17.3	21.2	13.5	
4.1 Υποδομές- Διαχείριση Τεχνικών Έργων	17	26	94	282	96.51	97.65	92.85	94.40					
4.2 Συγκοινωνίες, Κυκλοφορία & Στάθμευση Οχημάτων	1	1	7	17	3.49	2.35	7.15	5.60					
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ4	18	27	101	299									

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΒΑΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΔΗΜΩΝ (ΤΥΠΟΣ 1- 6) ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑ												
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ/ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (min)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (minMED)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (median)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (max)	Επιμέρους Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%)				Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%) στο σύνολο του Δήμου			
					ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax	ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax
5. Αγροτική Ανάπτυξη									3.9	6.4	3.4	1.1
5.1 Γενικές αρμοδιότητες Γεωργίας – Κτηνοτροφίας-Αλιείας	3	10	16	25	100.00	100.00	100	100				
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ5	3	10	16	25								
6. Μεταποίηση, Εμπόριο, Τουρισμός									2.6	3.0	2.0	1.4
6.1 Μεταποίηση	0.1	0.1	1.2	4.8	6.69	3.21	13.22	15.82				
6.2. Εμπόριο	0.7	3.1	4.9	14.7	32.99	67.87	52.38	48.83				
6.3 Τουρισμός	1.3	1.3	3.2	10.7	60.32	28.93	34.40	35.36				
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ6	2.2	4.6	9.4	30.2								
7. Δημοτική Αστυνομία και Πολιτική Προστασία									2.3	4.2	2.3	11.6
7.1 Δημοτική Αστυνομία	0	4	8	253	21.91	67.89	69.20	98.17				
7.2 Πολιτική Προστασία	2	2	3	5	78.09	32.11	30.80	1.83				
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ7	2	6	11	258								

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΒΑΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΔΗΜΩΝ (ΤΥΠΟΣ 1- 6) ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑ												
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (min)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (minMED)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (median)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (max)	Επιμέρους Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%)				Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%) στο σύνολο του Δήμου			
					ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax	ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax
8. Προγραμματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εξυπηρέτηση του πολίτη									8.9	7.1	7.0	3.5
8.1 Επιχειρησιακός προγραμματισμός	2	2	6	10	27.76	18.65	17.43	13.02				
8.2 Οργάνωση και Διαχείριση Ποιότητας	1	1	1	2	8.02	5.39	3.57	2.23				
8.3 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση	2	4	9	20	21.05	31.94	26.06	25.64				
8.4 Διαφάνεια, Διαβούλευση & Συμμετοχή	1	1	4	8	13.07	8.78	12.73	10.95				
8.5 Εξυπηρέτηση Πολιτών (ΚΕΠ)	1	3	12	34	18.03	27.13	34.80	44.11				
8.6 Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου	1	1	2	3	12.07	8.11	5.41	4.05				
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ8	7	11	33	77								
9. Οικονομική διαχείριση και									10.4	12.9	8.6	7.2

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΒΑΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΔΗΜΩΝ (ΤΥΠΟΣ 1- 6) ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑ												
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ / ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (min)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (minMED)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (median)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (max)	Επιμέρους Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%)				Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%) στο σύνολο του Δήμου			
					ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax	ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax
Προμήθειες												
9.1 Οικονομική Διαχείριση, Διαχείριση Υλικών, Παγίων και Περιουσίας	6	18	33	129	72.80	87.97	80.48	81.02				
9.2 Προμήθειες υλικών και υπηρεσιών	2	2	8	30	27.20	12.03	19.52	18.98				
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ9	9	20	41	159								
10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικές λειτουργίες									12.2	6.8	6.9	5.8
10.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	3	3	6	47	26.28	25.64	18.13	36.86				
10.2 Διοικητικές λειτουργίες	2	2	8	19	21.35	20.83	24.96	14.78				
10.3 Δημοτολόγιο, Ληξιαρχείο, Εκλογές	2	2	11	45	19.73	21.68	32.14	35.42				
10.4 Διαχείριση στόλου	3	3	4	6	26.53	25.88	13.65	5.04				

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΒΑΣΗΣ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ ΔΗΜΩΝ (ΤΥΠΟΣ 1- 6) ΑΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑ												
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΕΡΙΟΧΕΣ/ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (min)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (minMED)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (median)	ΑΠΑΙΤΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ (max)	Επιμέρους Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%)				Συντελεστές Βαρύτητας Στελέχωσης (%) στο σύνολο του Δήμου			
					ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax	ΟΤΑmin	ΟΤΑminMED	ΟΤΑmed	ΟΤΑmax
Οχημάτων & Μηχανημάτων 10.5 Νομική υποστήριξη και Δημόσιες σχέσεις	1	1	4	10	6.12	5.97	11.13	7.90				
ΥΠΟΣΥΝΟΛΟ ΛΠ10	10	10	33	128								
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	83.7	155.2	476.4	2216.0					100.0	100.0	100.0	100.0

Πίνακας 4: Εκτίμηση Βάσης Αναφοράς Απαιτούμενης Στελέχωσης Δήμων ανά Λειτουργική Περιοχή και Τομέα

4 Θεματικά Αντικείμενα Αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ Α' Βαθμού

Έχοντας προσδιορίσει τα επίπεδα στελέχωσης ανά τύπο ΟΤΑ Α' Βαθμού, ο Ανάδοχος προτείνει, στη συνέχεια, ενότητα 4, τα πρότυπα οργανογράμματα των υπό μελέτη ΟΤΑ. Για τον προσδιορισμό των πρότυπων οργανογραμμάτων, διενεργείται αναγνώριση των αρμοδιοτήτων ανά θεματικό αντικείμενο, ώστε στη συνέχεια, ανάλογα με τις ομαδοποιήσεις που θα προκριθούν και τις οργανικές μονάδες που θα δημιουργηθούν, να προκύψουν και οι αντίστοιχες αρμοδιότητες. Επιπλέον, η παράθεση των θεματικών αντικειμένων αρμοδιοτήτων με τις περιλαμβάνουσες σε κάθε μία θεματική αντίστοιχες αρμοδιότητες, διευκολύνει τη δημιουργία νέων ομαδοποιήσεων, διαφορετικών από αυτές που προτείνονται στο παρόν, ανάλογα με τις ανάγκες οργανωτικές και επιχειρησιακές κάθε ΟΤΑ, καθώς λειτουργεί ως εργαλείο ανάπτυξης των αρμοδιοτήτων ανά οργανική μονάδα που επιλέγεται να δημιουργηθεί ανάλογα με την ένταξη ή όχι σε αυτήν συγκεκριμένων θεματικών αντικειμένων.

Η παράθεση των θεματικών αντικειμένων αρμοδιοτήτων των ΟΤΑ Α' Βαθμού ανά Λειτουργική Περιοχή και Τομέα έγινε βάσει του παρακάτω πίνακα:

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ/ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ/ ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

1. Κοινωνική Πολιτική, Απασχόληση και Δημόσια Υγεία

1.1 Κοινωνική Πολιτική και Ισότητα των φύλων

1.1-1. Κοινωνικές Δομές

1.1-2. Επιδόματα πρόνοιας και παροχές κοινωνικής αλληλεγγύης

1.1-3. Παιδικοί Σταθμοί, Βρεφικοί - Βρεφονηπιακοί Σταθμοί

1.1-4. Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά

1.1-5. Εθελοντισμός

1.1-6. Έρανοι, λαχειοφόρες και φιλανθρωπικές αγορές τοπικού χαρακτήρα

1.1-7. Κοινωνικές Έρευνες - Έλεγχοι

1.1-8. Κοινωνική Προστασία και Αλληλεγγύη

1.1-9. Πολιτικές Κοινωνικής Ένταξης και Κοινωνικής Συνοχής

1.1-10. Στρατηγικά / Επιχειρησιακά Σχέδια και δράσεις

1.1-11. Φιλανθρωπικά Σωματεία

1.2 Απασχόληση

1.2-1. Πολιτικές Κοινωνικής Ένταξης και Κοινωνικής Συνοχής

1.3 Δημόσια Υγεία

1.3-1. Προστασία και προαγωγή Δημόσιας Υγείας

1.3-2. Κοινωνική Προστασία και Αλληλεγγύη

1.3-3. Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά

1.3-4. Δομές Υγείας - Ψυχικής Υγείας

2. Παιδεία, Πολιτισμός και Αθλητισμός

2.1 Παιδεία

2.1-1. Κατάρτιση & Δια βίου μάθηση

2.1-2. Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης

2.1-3. Κοινωνική Προστασία και Αλληλεγγύη

2.1-4. Συλλογικά όργανα - Επιτροπές & Συμβούλια

2.1-5. Σχολικές μονάδες και Μαθητές

2.1-6. Ταμειακή Διαχείριση

2.2 Πολιτισμός

2.2-1. Δημοτικές Βιβλιοθήκες

2.2-2. Δημοτικά Μουσικά Σύνολα - Δημοτική Φιλαρμονική

2.2-3. Βιβλιοθήκες Πολιτιστικών - Πνευματικών Ιδρυμάτων & Κέντρων

2.2-4. Πολιτιστικά & Πνευματικά Ιδρύματα / Κέντρα - Αρχεία

2.2-5. Πολιτιστικές εκδηλώσεις & Φεστιβάλ

2.2-6. Ωδεία

2.2-7. Δημοτικές Πινακοθήκες και εικαστικές δραστηριότητες

2.3 Αθλητισμός

2.3-1. Αθλητικές εγκαταστάσεις

2.3-2. Αθλητικά Σωματεία και Σύλλογοι

2.3-3. Αθλητικές εκδηλώσεις - Μαζικός Αθλητισμός

2.3-4. Διοικητικές Λειτουργίες

3. Περιβάλλον, Χωροταξία και Πολεοδομία

3.1 Προστασία Περιβάλλοντος

3.1-1.Κοιμητήρια

3.1-2.Λατομεία

3.1-3.Μέριμνα και λήψη μέτρων για προστασία της δημόσιας υγείας

3.1-4.Περιβαλλοντικοί δείκτες

3.2.Διαχείριση στερεών και υγρών αποβλήτων, Καθαριότητα, Ανακύκλωση & Πράσινο

3.2-1.Διαχείριση στερεών αποβλήτων

3.2-2.Επεμβάσεις δασικού χαρακτήρα

3.2-3.Καθαριότητα κοινόχρηστων χώρων

3.2-4.Περιβαλλοντικές Επιπτώσεις

3.2-5.Προμήθειες

3.2-6.Χώροι Πρασίνου

3.3 Φυσικοί Πόροι και Ενέργεια

3.3-1.Αποκαταστάσεις βλαβών σε συνεργασία με ΔΕΔΔΗΕ (για διακοπή ρεύματος)

3.3-2.Ενεργειακά ζητήματα

3.3-3.Ύδρευση

3.4 Χωροταξία/Πολοδομία

3.4-1.Αδειοδοτήσεις

3.4-2.Απαλλοτριώσεις

3.4-3.Διαχείριση Συμβάσεων προμηθειών υπηρεσιών (Ν. 4412/16)

3.4-5.Έλεγχος τοπογραφικών διαγραμμάτων

3.4-6.Οικιστική και πολεοδομική ανάπτυξη

3.4-7.Οικοδομικές Άδειες

3.4-8.Ονοματοδοσία Οδών

3.4-9.Πολεοδομικά ζητήματα

3.4-10.Πράξεις Εφαρμογής

3.4-11.Ρυμοτομικά ζητήματα

4.Υποδομές και Μεταφορές

4.1 Υποδομές-Διαχείριση Τεχνικών Έργων

4.1-1.Ανελκυστήρες

4.1-2.Απολογισμός Τεχνικού Προγράμματος

4.1-3.Διαδικασίες σύναψης / παρακολούθησης δημοσίων συμβάσεων έργων, μελετών και παροχής τεχνικών και λοιπών συναφών υπηρεσιών

4.1-4.Διαχείριση / Συντήρηση υποδομών οδικού δικτύου

4.1-5.Διαχείριση Αποθηκών / Διακίνηση υλικών

4.1-6.Διαχείριση Δημοτικής Περιουσίας

4.1-7.Διοίκηση – Διαχείριση σύμβασης έργου και μελέτης

4.1-8.Εκτέλεση έργων με αυτεπιστασία

4.1-9.Κατασκευή / Συντήρηση έργων

4.1-10.Παιδικές Χαρές- Παιδότοποι - Εξοπλισμός

4.1-11.Παρακολούθηση και επίβλεψη μελετών και έργων

4.1-12.Προγραμματισμός έργων, μελετών και τεχνικών υπηρεσιών

4.1-13.Τεχνικές και κοινωνικές υποδομές

4.1-14.Ύδρευση

4.2 Συγκοινωνίες, Κυκλοφορία & Στάθμευση Οχημάτων

4.2-1.Προσωρινή και Οριστική παραλαβή παραδοτέων

4.2-2.Ρύθμιση Κυκλοφορίας

5. Αγροτική Ανάπτυξη

5.1 Γενικές αρμοδιότητες Γεωργίας – Κτηνοτροφίας-Αλιείας

5.1-1.Άρδευση

5.1-2.Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά

5.1-3.Δεσποζόμενα και Αδέσποτα Ζώα Συντροφιάς

5.1-4.Δημοτικές δομές φιλοξενίας ζώων

5.1-5.ΕΛΓΑ

5.1-6.Επισιτιστική Βοήθεια

5.1-7.ΟΓΑ

5.1-8.Ομάδες Παραγωγών

5.1-9.Παραγωγικά Ζώα

6. Μεταποίηση, Εμπόριο, Τουρισμός

6.2. Εμπόριο

6.2-1.Άδεια παράτασης μουσικών οργάνων

6.2-2.Αδειοδοτήσεις καταστημάτων - επιχειρήσεων

6.2-3.Αδειοδοτήσεις υπαίθριου, στάσιμου, πλανόδιου εμπορίου

6.2-4.Αντικαπνιστικός

6.2-5.Γνωστοποίηση λειτουργίας καταστήματος

6.2-6.Διαχείριση καταγγελιών

6.2-7.Διοικητικά και Οικονομικά ζητήματα

6.2-8.Οίκοι ανοχής

6.2-9.Περίπτερα

6.2-10.Τεχνικοί Έλεγχοι καταστημάτων-επιχειρήσεων

6.2-11.Υπαίθρια Διαφήμιση

6.2-12.Χορήγηση αδειών για την οργάνωση εκθέσεων (εκτός των Διεθνών)

6.3 Τουρισμός

6.3-1. Τουριστική προβολή

7. Δημοτική Αστυνομία και Πολιτική Προστασία

7.1 Δημοτική Αστυνομία

7.1-1.Δράσεις Δημοτικής Αστυνομίας

7.2 Πολιτική Προστασία

7.2-1.Όργανα Πολιτικής Προστασίας

7.2-2.Δράσεις Πολιτικής Προστασίας

8. Προγραμματισμός, Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση και Εξυπηρέτηση του Πολίτη

8.1 Επιχειρησιακός προγραμματισμός

8.1-1. Στοχοθεσία

8.1-2. Στρατηγικά & Επιχειρησιακά Σχέδια και δράσεις

8.1-3. Επιχειρησιακός Προγραμματισμός

8.2 Οργάνωση και Διαχείριση Ποιότητας

8.2-1.Εσωτερική Οργάνωση Υπηρεσιών

8.3 Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση

8.3-1.Εφαρμογές - Συστήματα Τ.Π.Ε.

8.4 Διαφάνεια, Διαβούλευση & Συμμετοχή

8.4-1.Εξυπηρέτηση Πολιτών

8.5 Εξυπηρέτηση Πολιτών (ΚΕΠ)

8.5-1.Λειτουργία ΚΕΠ

8.5-2.Εξυπηρέτηση Πολιτών

8.6 Διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου

8.6-1.Εσωτερικός Έλεγχος

9. Οικονομική διαχείριση και Προμήθειες

9.1 Οικονομική & Ταμειακή Διαχείριση, Διαχείριση Υλικών, Παγίων και Περιουσίας

9.1-1.Βεβαίωση και Είσπραξη εσόδων

9.1-10.Παραχώρηση κοινόχρηστου χώρου

9.1-2.Δάνεια

9.1-3.Διαχείριση Ακίνητης Περιουσίας

9.1-4.Διαχείριση Αποθηκών / Διακίνηση υλικών

9.1-5.Διαχείριση Κληροδοτημάτων

9.1-6.Διαχείριση κοιμητηρίων

9.1-7.Διαχείριση προϋπολογισμού – απολογισμού / Παρακολούθηση οικονομικών μεγεθών / Οικονομική ανάλυση/ Οικονομική στοχοθεσία - Ολοκληρωμένο Πλαίσιο Δράσης (ΟΠΔ)

9.1-8.Διενέργεια και πληρωμή δαπανών

9.1-9.Οικονομική Υποστήριξη Δημοτικών Ιδρυμάτων

9.2 Προμήθειες υλικών και υπηρεσιών

9.2-1.Διαχείριση Συμβάσεων προμηθειών υπηρεσιών (Ν. 4412/16)

9.2-2.Διενέργεια διαγωνισμών

10. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοικητικές λειτουργίες

10.1 Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

10.1-1.Άδειες προσωπικού

10.1-2.Διαχείριση προσωπικού

10.1-3.Εκπαίδευση - Επιμόρφωση προσωπικού

10.1-4.Έξοδα κηδείας

10.1-5.Λύση υπαλληλικής σχέσης

10.1-6.Μετατάξεις, αποσπάσεις, εσωτερικές μετακινήσεις/ Παρακολούθηση Μεταβολών Προσωπικού

10.1-7.Μισθολόγιο

10.1-8.Πρακτική Άσκηση

10.1-9.Προγραμματισμός προσλήψεων

10.1-10.Προσλήψεις

10.1-11.Σύστημα Αξιολόγησης

10.1-12.Υγιεινή και ασφάλεια εργαζομένων

10.1-13.Υπηρεσιακές μεταβολές

10.1-14.Χρονική διάρκεια απασχόλησης (Παρουσίες, Απουσίες, Υπερωρίες)

10.2 Διοικητικές λειτουργίες

10.2-1.Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά

10.2-2.Διαχείριση πρωτοκόλλου/ Διαχείριση εγγράφων

10.2-3.Όργανα διοίκησης

10.3 Δημοτολόγιο, Ληξιαρχείο, Εκλογές

10.3-1.Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά Δημοτολογίου

10.3-2.Βεβαιώσεις & Πιστοποιητικά Ληξιαρχείου

10.3-3.Εκλογές

10.3-4.Μητρώο Πολιτών (Δημοτολόγια-Μητρώα Αρρένων-Ληξιαρχεία)

10.4 Διαχείριση Στόλου Οχημάτων & Μηχανημάτων

10.4-1.Οχήματα Δήμου - Μηχανήματα

10.5 Νομική υποστήριξη και Δημόσιες σχέσεις

10.5-1.Νομική υποστήριξη

Πίνακας 5 Ομαδοποίηση Θεματικών Αντικειμένων Αρμοδιοτήτων ανά ΛΠ/ ΛΤ

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω διάρθρωση των θεματικών αντικειμένων αρμοδιοτήτων ανά ΛΠ και ΛΤ, παρατίθενται στην ενότητα 4.2 του παραδοτέου οι αντίστοιχες αρμοδιότητες ανά θεματικό αντικείμενο.

Ακολούθως, ο Ανάδοχος παραθέτει μια αρχική ομαδοποίηση αντικειμένων αρμοδιοτήτων, βάσει των εκτελούμενων νέων ανασχεδιασμένων διαδικασιών, υπό συγκεκριμένες οργανικές μονάδες που συνδυάζουν μία ή περισσότερες θεματικές αντικειμένων αρμοδιοτήτων, προκειμένου να προτείνει, ακολούθως, ομαδοποιήσεις και οργανικές μονάδες που να εμφανίζουν υψηλά επίπεδα από τη μία, ομοιογένειας ως προς τα αντικείμενα που διαχειρίζονται και από την άλλη, εφικτότητας, ως προς τα επίπεδα στελέχωσης ανά τύπο ΟΤΑ που απαιτούν, ώστε να διαμορφωθούν τέσσερα (4) πρότυπα οργανογράμματα, κατ' αντιστοιχία των προταθέντων, στην ενότητα 3, τύπων υπό μελέτη ΟΤΑ, για τους οποίους εκτιμήθηκαν οι απαιτήσεις στελέχωσης.

Λαμβάνοντας υπόψη τις διακριτές ανά Λειτουργική Περιοχή και Λειτουργικό Τομέα θεματικές αντικειμένων αρμοδιοτήτων και την προκύπτουσα αρχική ομαδοποίηση θεματικών και υπαγωγή τους σε οργανικές μονάδες, ο Ανάδοχος προχωρά στον προσδιορισμό συγκεκριμένης οργανωτικής διάρθρωσης για κάθε έναν από τους πέντε (5) τύπους ΟΤΑ.

5 Εύρος Εποπτείας

Για τον σχεδιασμό των πρότυπων οργανογραμμάτων, αξιοποιούνται κανόνες ανάπτυξης της οργανωτικής δομής με κύρια παράμετρο το εύρος εποπτείας των μονάδων.

Συγκεκριμένα, σε ότι αφορά το εύρος εποπτείας προκύπτουν δύο βασικά σενάρια επιλογής εύρους εποπτείας ανάλογα με την αξιολόγηση των κριτηρίων που παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Το πρώτο σενάριο επιλογής αφορά στην εφαρμογή μικρού εύρους εποπτείας, όπου οι ανάγκες συντονισμού είναι μεγάλες, απαιτούν καθημερινή επικοινωνία για εκτέλεση του αντικειμένου και καθοδήγηση με περιορισμένες πιθανότητες ανάληψης πρωτοβουλιών του υπαλλήλου. Αυτό οφείλεται κυρίως στη μη τυποποίηση των διαδικασιών, στην μεγάλη εξειδίκευση του ανατιθέμενου στη μονάδα αντικειμένου, στην έλλειψη επαναληπτικότητας των εργασιών, στο μεγάλο βαθμό αλληλεξαρτήσεων με τρίτους εντός του Οργανισμού αλλά και στο επίπεδο αυτοματοποίησης των διαδικασιών για την παροχή υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Το δεύτερο σενάριο επιλογής εύρους εποπτείας αφορά στην εφαρμογή μεγάλου εύρους εποπτείας, όπου οι ανάγκες συντονισμού περιορίζονται λόγω της εφαρμογής τυποποιημένων διαδικασιών, όμοιων εργασιών, που επιτρέπουν τη μεγάλη εξειδίκευση με μικρότερο κόστος – ανθρωποπροσπάθεια καθώς και λόγω της ύπαρξης σημαντικού ποσοστού υπηρεσιών με επίπεδα αυτοματισμού 4 ή και 5.

Το κάθε σενάριο εύρους εποπτείας ανταποκρίνεται στα τρέχοντα στοιχεία οργάνωσης των υπό μελέτη τύπων ΟΤΑ που αφορά το παρόν παραδοτέο.

Έτσι, τα προτεινόμενα δύο σενάρια επιλογής εύρους εποπτείας έχουν ως εξής:

		ΓΕΝΙΚΗ Δ/ΝΣΗ	Δ/ΝΣΗ	ΤΜΗΜΑ	ΓΡΑΦ/ΤΜΗΜΑ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΓΡΑΦΕΙΟΥ
ΜΙΚΡΟ ΕΥΡΟΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ	A	1:06	1:04	1:08	-	-
ΜΕΓΑΛΟ ΕΥΡΟΣ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ	B	1:12	1:06	1:12	1:02	3

Πίνακας 6: Προτεινόμενα σενάρια επιλογής εύρους εποπτείας

Για την επιλογή του κατάλληλου εύρους εποπτείας προτείνεται η αξιολόγηση σειράς κριτηρίων που βασίζονται σε στοιχεία του οργανωτικού σχεδιασμού, του απαιτούμενου συντονισμού, στα κριτήρια υπολογισμού της στελέχωσης, στη μεθοδολογία σχεδιασμού των θέσεων εργασίας και των κριτηρίων ομαδοποίησης εργασιών σε μονάδες, που παρουσιάζονται παρακάτω.

A. Επίπεδο εξειδίκευσης εργασιών ομαδοποιημένων διαδικασιών (ανά ομάδα)

A1.Ομοιότητα εργασιών που εκτελούνται από την μονάδα βάσει πρότυπων υποδειγμάτων διαδικασιών

A2. Πολυπλοκότητα (Πλήθος θεματικών αντικειμένων)

Μεγάλη ομοιότητα εργασιών και μικρή πολυπλοκότητα: Μικρές απαιτήσεις στελέχωσης/ Ένταξη αντικειμένου σε μια μονάδα με περισσότερα θεματικά αντικείμενα και μεγαλύτερο αριθμό στελεχών που εποπτεύονται σε μια μονάδα – (Επιτρέπει) **Μεγάλο εύρος εποπτείας**

Περιορισμένη ομοιότητα εργασιών και μεγάλη πολυπλοκότητα: Υψηλές απαιτήσεις στελέχωσης/ Διαχωρισμός αντικειμένου σε περισσότερες της μίας μονάδες / **Μικρός αριθμός στελεχών** που εποπτεύονται **σε μια μονάδα** - (Επιτρέπει) **Μικρό εύρος εποπτείας**

Β. Επίπεδα αυτοματοποίησης διαδικασιών / υπηρεσιών (1,2,3,4,5)

Αριθμός διαδικασιών επιπέδου αυτ/σης 1-3:

Αριθμός διαδικασιών επιπέδου αυτ/σης 4:

Αριθμός διαδικασιών επιπέδου αυτ/σης 5:

Σημαντικό ποσοστό διαδικασιών 4 ή 5: Μικρές απαιτήσεις στελέχωσης/ Μία μονάδα/ **Μεγάλο εύρος εποπτείας**

Σημαντικό ποσοστό διαδικασιών 1-3: Αυξημένες απαιτήσεις στελέχωσης/ περισσότερες μονάδες/ **Μικρό εύρος εποπτείας**

Γ. Αλληλεξαρτήσεις μεταξύ διαδικασιών ή εργασιών

Μεγάλες αλληλεξαρτήσεις: Αυξημένη ανάγκη επίβλεψης, συντονισμού εργασιών, ανάγκη άμεσης εμπλοκής προϊσταμένου για συνδρομή στελεχών στην επίτευξη του σκοπού – **Μικρό Εύρος Εποπτείας**

Μικρές αλληλεξαρτήσεις: Περιορισμένη ανάγκη επίβλεψης, συντονισμού εργασιών, έμμεση εμπλοκή προϊσταμένου, μικρή συνδρομή στελεχών στην επίτευξη του σκοπού – **Μεγάλο Εύρος Εποπτείας**

Δ. Προτυποποίηση/ Τυποποίηση διαδικασιών

Υψηλού βαθμού = μεγαλύτερο μέγεθος μονάδας - **μεγαλύτερος αριθμός στελεχών** που εποπτεύονται **σε μια μονάδα** / **Μεγάλο εύρος εποπτείας**

Χαμηλού βαθμού = μικρό μέγεθος μονάδας - **μικρός αριθμός στελεχών** που εποπτεύονται **σε μια μονάδα** / **Μικρό εύρος εποπτείας**

Τυποποίηση εργασιών / βημάτων – υπόδειγμα πρότυπης διαδικασίας

Τυποποίηση αποτελεσμάτων – υπηρεσιών

Η αξιολόγηση των κριτηρίων γίνεται είτε με χρήση κλίμακας Likert, είτε με στοιχεία προερχόμενα από τις ίδιες τις διαδικασίες. Συγκεκριμένα, για την αξιολόγηση κριτηρίων Α και Γ χρησιμοποιείται κλίμακα Likert. Συγκεκριμένα, για τη βαθμολόγηση του υποκριτηρίου Α1, οι κωδικοί των απαντήσεων αναπτύσσονται θετικά από 0 έως 5, ενώ για την αξιολόγηση του υποκριτηρίου Α2, οι κωδικοί των απαντήσεων αναπτύσσονται αντίστροφα, προκειμένου να φανεί η αντιστρόφως ανάλογη σχέση μεταξύ των δύο υποκριτηρίων, όπως παρουσιάζεται ανωτέρω στην περιγραφή έκαστου κριτηρίου. Η βαθμολόγηση του κριτηρίου Β, βασίζεται σε ποσοτικά στοιχεία τα οποία προέρχονται από την κατάταξη των διαδικασιών ανά επιλεγμένη ομαδοποίηση Λειτουργικών Περιοχών ή Τομέων και το επίπεδο αυτοματοποίησής τους (επίπεδο 0-5). Τέλος, το κριτήριο Γ βαθμολογείται και αυτό με χρήση κλίμακας Likert, όπου οι κωδικοί των απαντήσεων αναπτύσσονται θετικά από 0 έως 5.

Η αξιολόγηση αυτών των ανωτέρω κριτηρίων βασίζεται σε στοιχεία που προκύπτουν από την καταγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, τα οποία επικαιροποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, με βάση τα αποτελέσματα – στατιστικά που θα προκύπτουν από τις αναφορές του ΔΠΣ και από την εμπειρία των στελεχών του ΟΤΑ.

Για την εκτίμηση των κριτηρίων αναπτύχθηκε ένα εργαλείο υπολογισμού

- α) του απαιτούμενου, για τον εκάστοτε υπό μελέτη τύπο ΟΤΑ (ΟΤΑmin, ΟΤΑminMed), ΟΤΑmed, ΟΤΑmax), εύρους εποπτείας και εν συνεχεία,
- β) της εκτίμησης του μεγέθους των μονάδων και των ιεραρχικών επιπέδων που απαιτούνται, προκειμένου να εξυπηρετηθεί η άσκηση των αρμοδιοτήτων ανά επιλεγμένη ομαδοποίηση οργανικών μονάδων.

Η εκτίμηση του εύρους εποπτείας λαμβάνει υπόψη τις εκάστοτε ισχύουσες ανάγκες του αντικειμένου, ιδιαίτερα αν αυτό αφορά στη Λειτουργική Περιοχή 3, 4 και 7 όπου η καθαριότητα, το πράσινο, οι τεχνικές υπηρεσίες και η δημοτική αστυνομία χρήζουν προσεκτικής διαχείρισης, καθώς περιλαμβάνουν μεγάλο αριθμό προσωπικού, όμοιων εργασιών εκ των οποίων ορισμένες απαιτούν την απασχόληση προσωπικού σε βάρδιες όλο το 24ωρο, όπως η αποκομιδή των απορριμμάτων ή βάρδιες κατά τη διάρκεια της ημέρας, όπως απαιτεί η δημοτική αστυνομία και συνεπώς κρίνεται αναγκαία η παρέκκλιση από τον κανόνα σύνθεσης από συγκεκριμένο αριθμό υπαλλήλων για τη συγκρότηση Τμημάτων και Διευθύνσεων.

Στο παραπάνω πλαίσιο, παρατίθενται οι πίνακες με την ομαδοποίηση των προτεινόμενων θεματικών αντικειμένων και των συνεπαγόμενων αναγκαίων επιπέδων στελέχωσης, στη βάση των οποίων καταρτίζονται, εν τέλει, τα πρότυπα οργανογράμματα των Δήμων για τους υπό μελέτη αναδιαμορφωμένους τύπους ΟΤΑ Α΄ Βαθμού στις ενότητες 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5.

6 Πρότυπα Οργανογράμματα

Στη βάση των πινάκων και των ομαδοποιήσεων ανά τύπο ΟΤΑ Α΄ Βαθμού προτείνονται πρότυπα οργανογράμματα, ένα για κάθε υπό μελέτη τύπο. Στο οργανόγραμμα που προτείνεται συσχετίζονται ανά οργανική μονάδα και οι κυρίαρχοι ρόλοι που εντοπίζονται με βάση το θεματικό αντικείμενο έकाστης οργανικής μονάδας, οι οποίοι παρατίθενται σε διακριτό πλαίσιο της οργανικής μονάδας με βάση τους κωδικούς αριθμούς των εντοπισθέντων ρόλων.

Οργανόγραμμα τύπου ΟΤΑmin

Σύμφωνα με την πρόταση προκύπτει ένα οργανωτικό σχήμα με μία (1) Διεύθυνση (Εσωτερικής Λειτουργίας και Ανάπτυξης) η οποία περιλαμβάνει έξι (6) Τμήματα, ένα (1) Αυτοτελές Τμήμα Τεχνικών Έργων, Περιβάλλοντος και Προγραμματισμού και τέσσερα (4) Αυτοτελή Γραφεία (Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων, Νομικής Υπηρεσίας, Πολιτικής Προστασίας και Γραφείο Εσωτερικού Ελέγχου).

Ειδικότερα, στον συγκεκριμένο τύπο ΟΤΑ έγινε εκτενής ομαδοποίηση των θεματικών αντικειμένων των αρμοδιοτήτων, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο, ρεαλιστικό και αποδοτικό οργανωτικό σχήμα, που συγχωνεύει λειτουργικούς Τομείς από περισσότερες ΛΠ, καθιστώντας εφικτή την εφαρμογή του συγκεκριμένου τύπου στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας, όπως προκύπτει από το παρόν έργο, και παράλληλα αντιμετωπίζοντας το σημαντικότερο ζήτημα της υποστελέχωσης των εν λόγω Δήμων. Επίσης, ελήφθησαν υπόψη τα ιδιαίτερα οργανωτικά χαρακτηριστικά των υφιστάμενων δομών, με κριτική άποψη και βάσει των κριτηρίων της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε παραπάνω.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, για παράδειγμα στο Δήμο Παξών ο υφιστάμενος ΟΕΥ προβλέπει τρία Αυτοτελή Τμήματα (Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος, Δημοτικής Αστυνομίας, Αυτοτελές Τμήμα Διοικητικών και Οικονομικών) και έξι Αυτοτελή Γραφεία.

Βασική διαφοροποίηση του προτεινόμενου οργανογράμματος, έναντι των Παξών, είναι η δημιουργία Διεύθυνσης με τέσσερα τμήματα, γεγονός που, αφενός προκύπτει αντικειμενικά από το εύρος εποπτείας και τα στοιχεία της στελέχωσης, αλλά, αφετέρου, ενδυναμώνει τον υπηρεσιακό μηχανισμό και αποδεσμεύει την εκάστοτε Αιρετή Διοίκηση από αμιγώς υπηρεσιακά ζητήματα. Ταυτόχρονα, διατηρούνται τα Αυτοτελή Γραφεία, τα δύο εκ των οποίων, όμως, προκύπτουν ως απαίτηση εκ της νομοθεσίας (Πολιτική Προστασία και Εσωτερικός Έλεγχος), ενώ τα δύο άλλα (Δημοσίων Σχέσεων και Νομικής Υπηρεσίας) συναντούνται ως αυτοτελή στην μεγάλη πλειοψηφία των Δήμων, λόγω του ειδικού χαρακτήρα των αντικειμένων τους.

Αντίστοιχα, σε αντίθεση με το υφιστάμενο οργανωτικό σχήμα του Δήμου Παρανεστίου (δύο (2) διευθύνσεις Τεχνικών-Περιβάλλοντος και Διοικητικών-Οικονομικών με πέντε (5) τμήματα, τρία (3) Αυτοτελή Τμήματα και (3) τρία Αυτοτελή Γραφεία), το προτεινόμενο πρότυπο οργανόγραμμα θέτει σε πιο ρεαλιστική βάση τον αριθμό των οργανικών μονάδων, με γνώμονα το ιεραρχικό εύρος εποπτείας, αλλά και τα πραγματικά στοιχεία στελέχωσης, προκειμένου οι προτεινόμενες θέσεις ευθύνης να δύνανται να πληρωθούν, δεδομένης της σημαντικής υποστελέχωσης που, όπως προαναφέρθηκε, υφίσταται στους μικρούς Δήμους. Ταυτόχρονα, το πρότυπο οργανόγραμμα ΟΤΑmin υιοθετεί από το

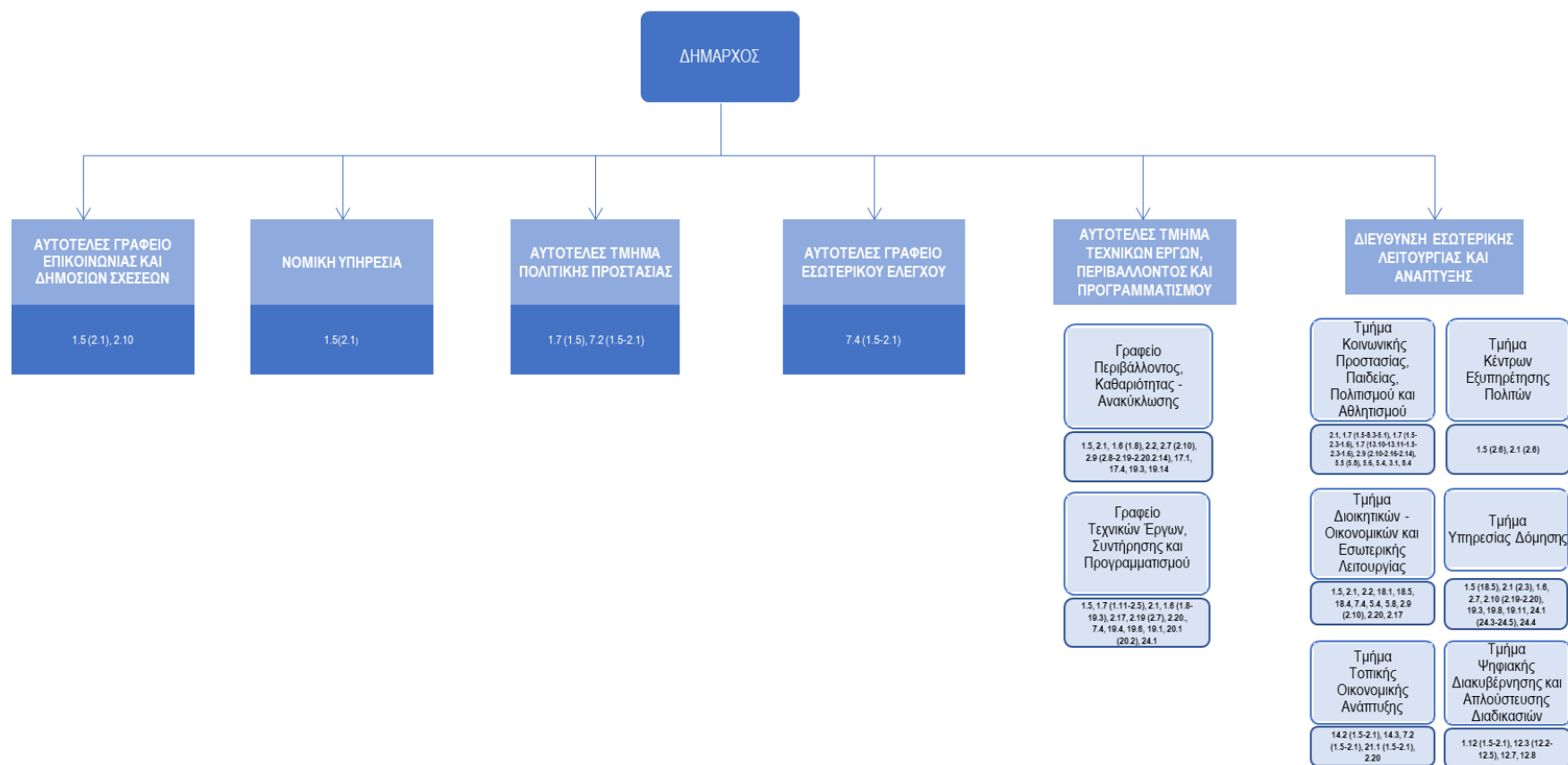
Δήμο Παρανεστίου τη λογική της αναγκαιότητας ύπαρξης διεύθυνσης, που ενδυναμώνει τον υπηρεσιακό μηχανισμό και δίνει τη δυνατότητα στην αιρετή διοίκηση να ασκήσει τα πολιτικά της καθήκοντα.

Ως υποπερίπτωση του πρότυπου οργανογράμματος ΟΤΑmin και προκειμένου να ληφθούν υπόψη οι ιδιαιτερότητες πολύ μικρών νησιωτικών δήμων με πληθυσμό αρκετά κάτω των 2.500 κατοίκων (όπως για παράδειγμα, οι Δήμοι Γαύδου, Αγαθονησίου, Σικίνου, Λειψών, Φολεγάνδρου, Μεγανησίου, κλπ), διαμορφώθηκε ένα ενδιάμεσο οργανόγραμμα ΟΤΑmin – πολύ μικροί νησιωτικοί Δήμοι.

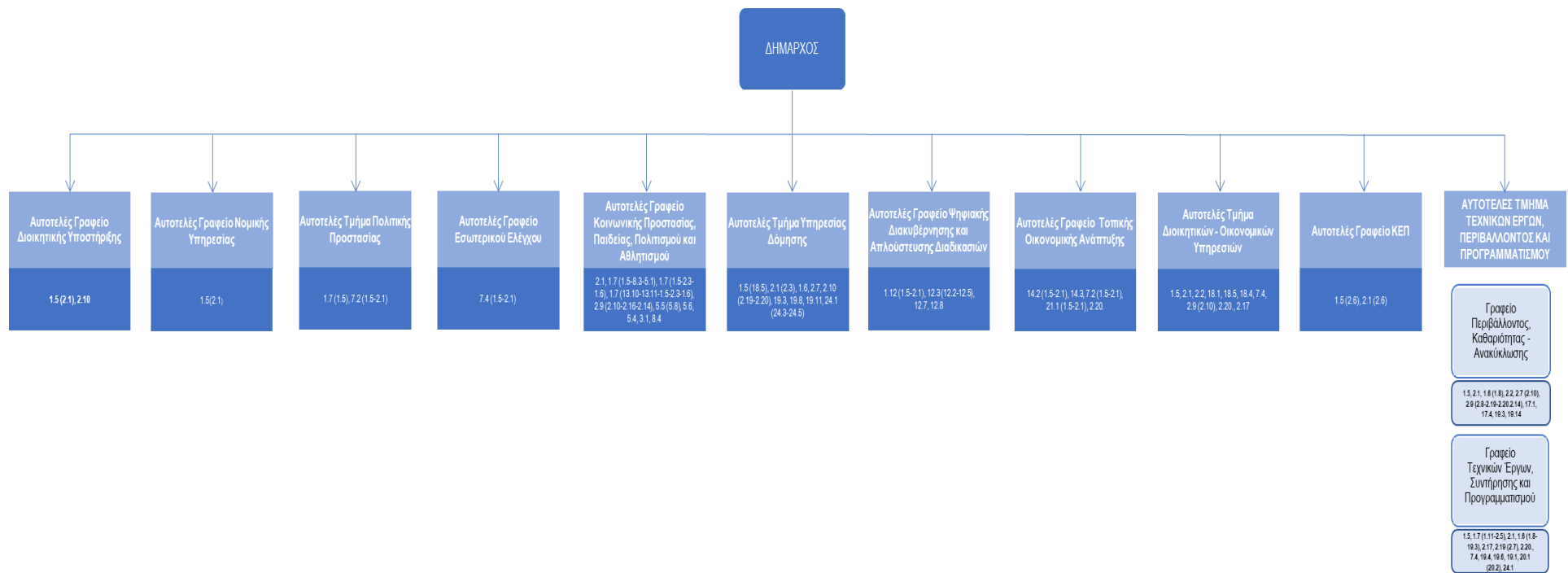
Στην υποπερίπτωση αυτή δεν έχει περιληφθεί ο Δήμος Παξών, καθώς ο πληθυσμός του πλησιάζει πολύ κοντά στην κατώτερη τιμή της κατηγορίας ΟΤΑmin (είναι πάνω από 2.400 κατοίκους) και κρίθηκε ότι η οργανωτική αυτή διάρθρωση συνάδει περισσότερο με την κάλυψη λειτουργικών αναγκών του Δήμου.

Στη συγκεκριμένη υποπερίπτωση προέκυψε ένα οργανωτικό σχήμα με έξι (6) Αυτοτελή Γραφεία και τέσσερα (4) Αυτοτελή Τμήματα (Τμήμα Διοικητικών – Οικονομικών, Τμήμα Τεχνικών Υπηρεσιών, Περιβάλλοντος και Προγραμματισμού, Τμήμα ΥΔΟΜ, Τμήμα Πολιτικής Προστασίας). Εξ αυτών των τμημάτων τα δύο τελευταία (ΥΔΟΜ και Πολιτικής Προστασίας) διατηρούν αυτό το ιεραρχικό επίπεδο υποχρεωτικά εκ της σχετικής νομοθεσίας.

ΠΡΟΤΥΠΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΤΥΠΟΣ ΟΤΑmin



Πρότυπο Οργανόγραμμα για τον Τύπο ΟΤΑmin



Πρότυπο Οργανόγραμμα για τον Τύπο ΟΤΑμίν – πολύ μικροί νησιωτικοί Δήμοι

Οργανόγραμμα τύπου OTAminMed

Επιπλέον των τριών πρότυπων οργανογραμμάτων (OTAmin, OTAmед και OTAmax) διαμορφώθηκε ένα επιπλέον πρότυπο οργανόγραμμα για Δήμους μικρομεσαίου μεγέθους (τύπος OTAminMed), όπως ο Δήμος Αμφιλοχίας, Δομοκού, Εορδαίας, όπου ο πληθυσμός τους κυμαίνεται από 20.000 έως 65.000 κατοίκους, προκειμένου με τα τέσσερα προτεινόμενα οργανογράμματα να καλύπτεται σχεδόν το σύνολο των Δήμων της χώρας.

Σύμφωνα με την πρόταση προκύπτει ένα οργανωτικό σχήμα με μία (2) Διευθύνσεις (Τεχνικών Έργων και Περιβάλλοντος, Εσωτερικής Λειτουργίας και Ανάπτυξης). Η Διεύθυνση Τεχνικών Έργων και Περιβάλλοντος έχει τέσσερα (4) Τμήματα ενώ η Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας και Ανάπτυξης διαρθρώνεται σε έξι (6) Τμήματα. Παράλληλα, διαθέτει ένα (1) Αυτοτελές Τμήμα Πολιτικής Προστασίας και τρία (3) Αυτοτελή Γραφεία: το Αυτοτελές Γραφείο Εσωτερικού Ελέγχου, το Αυτοτελές Γραφείο Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων και το Αυτοτελές Γραφείο Νομικής Υπηρεσίας.

Ειδικότερα, στον συγκεκριμένο τύπο ΟΤΑ έγινε ομαδοποίηση των θεματικών αντικειμένων των αρμοδιοτήτων, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο, ρεαλιστικό και αποδοτικό οργανωτικό σχήμα, που συγχωνεύει Λειτουργικούς Τομείς από περισσότερες ΛΠ, καθιστώντας εφικτή την εφαρμογή του συγκεκριμένου τύπου στο νέο επιχειρησιακό μοντέλο λειτουργίας, όπως προκύπτει από το παρόν έργο, και παράλληλα αντιμετωπίζοντας το σημαντικότερο ζήτημα της υποστελέχωσης. Επίσης, ελήφθησαν υπόψη τα ιδιαίτερα οργανωτικά χαρακτηριστικά των υφιστάμενων δομών, με κριτική άποψη και βάσει των κριτηρίων της μεθοδολογίας που αναπτύχθηκε παραπάνω.

Οργανόγραμμα τύπου OTAmed

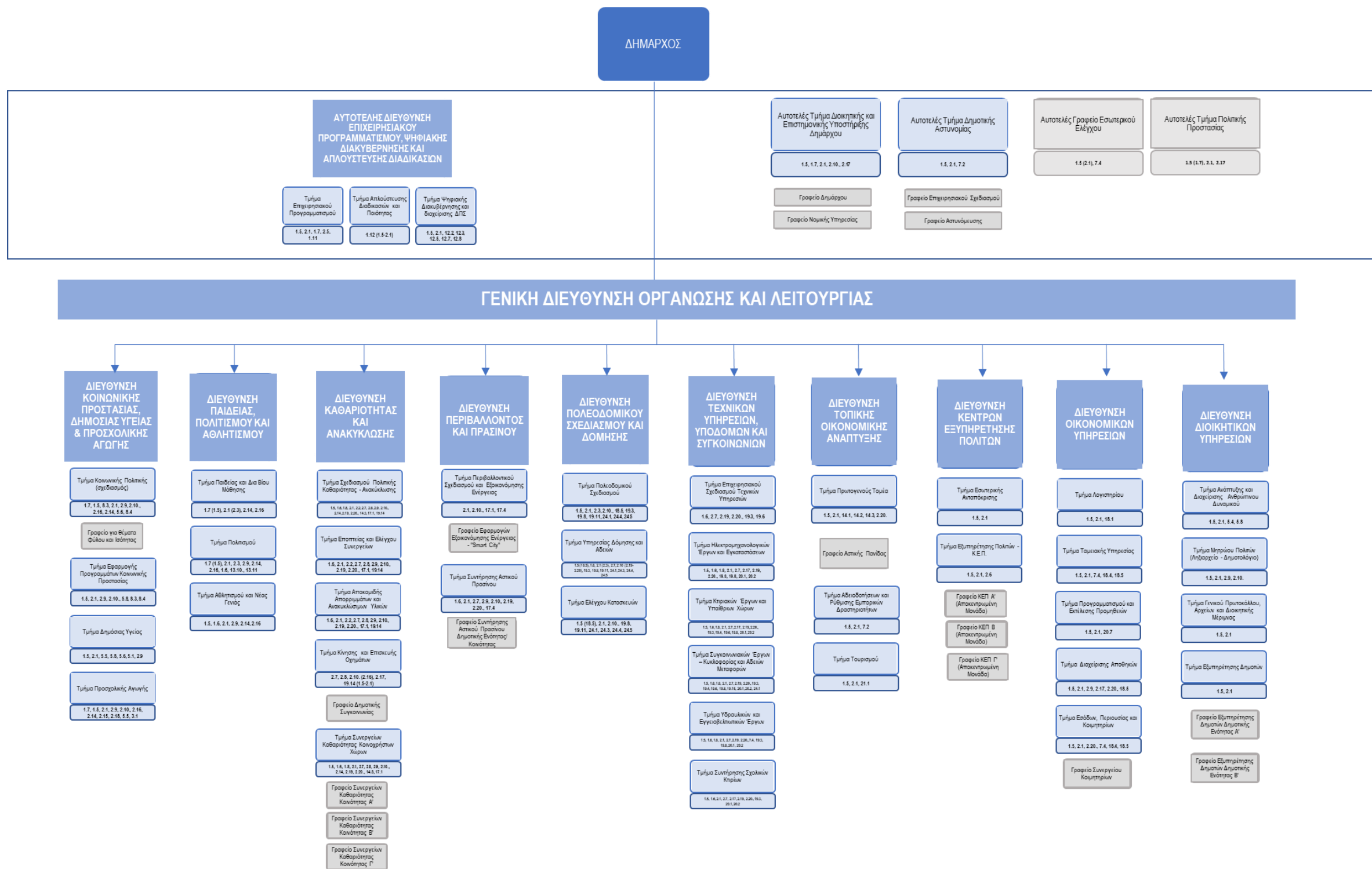
Στον τύπο OTAmed, από τη μεθοδολογική προσέγγιση του Αναδόχου διαμορφώθηκε ένα ολοκληρωμένο πρότυπο οργανόγραμμα με μία (1) Γενική Διεύθυνση, (10) Διευθύνσεις, μία (1) Αυτοτελή Διεύθυνση, σαράντα δύο (42) Τμήματα και δύο (2) Αυτοτελή Τμήματα.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι στη Διεύθυνση Καθαριότητας – Ανακύκλωσης, ελήφθη υπόψη το μεγάλο ποσοστό του προσωπικού καθαριότητας που συνήθως καταγράφεται ως προς το συνολικό αριθμό του προσωπικού στους Δήμους, αλλά λόγω του γεγονότος ότι στις μονάδες αρμόδιες για καθαριότητα λαμβάνουν χώρα εργασίες τυποποιημένες και όμοιες σε μεγάλο βαθμό, η διάρθρωση της Διεύθυνσης ανέρχεται σε μικρό αριθμό τμημάτων, από ότι θα περιλάμβανε, αν εφαρμοζόταν πιστά ο κανόνας του εύρους εποπτείας. Αντίστοιχες μέριμνες ελήφθησαν για τον τομέα του περιβάλλοντος – πρασίνου όπου σε επίπεδο Διεύθυνσης Περιβάλλοντος – Πρασίνου προβλέπονται τέσσερα (4) τμήματα, όπως και η Πολεοδομία (με τρία τμήματα). Συνολικά η ΛΠ3 φτάνει τα δεκατρία (12) τμήματα και έτσι στο σύνολο της Λειτουργικής Περιοχής εφαρμόζεται ο κανόνας ιεραρχικών επιπέδων. Αναφορικά με τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών, πρέπει να αποσαφηνιστεί ότι έχει ακολουθηθεί η «καθετοποιημένη» λογική διάρθρωσης των τμημάτων βάσει αντικειμένου, όπου κάθε τμήμα είναι αρμόδιο για την εκπόνηση/ επίβλεψη εκπόνησης μελέτης, εκτέλεση/ επίβλεψη εκτέλεσης έργου, συντήρηση/ επίβλεψη συντήρησης. Ως εκ τούτου, δεν συμπεριλαμβάνονται στην οργανωτική δομή ξεχωριστά τμήματα μελετών και συντήρησης. Παράλληλα, η πρόβλεψη ξεχωριστού τμήματος συντήρησης σχολικών κτιρίων δικαιολογείται λόγω της απαιτητικότητας των σχολικών συγκροτημάτων σε άμεσες παρεμβάσεις συντήρησης, αλλά και του πλήθους των συγκροτημάτων σε αυτόν τον τύπο Δήμων.

Ένα στοιχείο που επίσης χρήζει σχολιασμού είναι η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος διαχείρισης αποθηκών στην Διεύθυνση Οικονομικών. Είναι γνωστό ότι μέχρι σήμερα κάθε Δήμος έχει ακολουθήσει τον δικό του τρόπο διαχείρισης των αποθηκών, αλλά ένα διαφανές και αποτελεσματικό σύστημα προμηθειών απαιτεί ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό τρόπο διαχείρισης των αποθηκών. Ως εκ τούτου προτείνεται οι αποθήκες να αποτελέσουν ένα ξεχωριστό τμήμα, για την βέλτιστη οργάνωση και έλεγχο.

Τέλος, να αναφερθεί ότι στην Διεύθυνση Διοικητικών έχει προβλεφθεί η ύπαρξη Τμήματος Εξυπηρέτησης Δημοτών που θα αποτελείται από αποκεντρωμένα Γραφεία στις Δημοτικές Ενότητες, τα οποία θα εξυπηρετούν ανάγκες πολιτών που δεν μπορούν να καλυφθούν απομακρυσμένα μέσω ΔΠΣ.

Συγκριτικά με τους Δήμους που εντάσσονται στην κατηγορία OTAmed το προτεινόμενο πρότυπο οργανόγραμμα δεν διαφοροποιείται σημαντικά από τις υφιστάμενες δομές, αν και εξισορροπεί στρεβλώσεις που αποτυπώνονταν σε υπερμεγέθη οργανωτικά σχήματα, μέσω της χρήσης αντικειμενικών κριτηρίων οργάνωσης και στελέχωσης, όπως περιγράφονται ανωτέρω. Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι οι ομαδοποιήσεις των θεματικών αντικειμένων των αρμοδιοτήτων έχουν ακολουθήσει, σε μέγιστο βαθμό, την κατηγοριοποίηση των Λειτουργικών Περιοχών, αν και μεμονωμένα προκύπτουν Λειτουργικοί Τομείς που έχουν ομαδοποιηθεί σε οργανικές μονάδες άλλων Λειτουργικών Περιοχών.



Πρότυπο Οργανόγραμμα για τον Τύπο ΟΤΑmed

Οργανόγραμμα Τύπου ΟΤΑmax

Στους ΟΤΑmax το προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα περιλαμβάνει δύο (2) Γενικές Διευθύνσεις, δεκαέξι (16) Διευθύνσεις και ογδόντα πέντε (85) Τμήματα, πέντε (5) Αυτοτελή Τμήματα, δύο (2) Αυτοτελείς Διευθύνσεις.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι στη Διεύθυνση Καθαριότητας – Περιβάλλοντος, ελήφθη υπόψη το μεγάλο ποσοστό του προσωπικού καθαριότητας που συνήθως καταγράφεται ως προς το συνολικό αριθμό του προσωπικού στους Δήμους, αλλά λόγω του γεγονότος ότι στις μονάδες αρμόδιες για καθαριότητα λαμβάνουν χώρα εργασίες τυποποιημένες και όμοιες σε μεγάλο βαθμό, η διάρθρωση της Διεύθυνσης ανέρχεται σε μικρό αριθμό τμημάτων, από ότι θα περιλάμβανε, αν εφαρμοζόταν πιστά ο κανόνας του εύρους εποπτείας. Για την ρεαλιστική προσέγγιση της οργανωτικής δομής προτείνεται ένα σχήμα τεσσάρων τμημάτων, με αποκεντρωμένα γραφεία συνεργείων καθαριότητας σε Τοπικές Κοινότητες ή Δημοτικές Ενότητες.

Αντίστοιχες μέριμνες ελήφθησαν για τη Διεύθυνση Δημοτικής Αστυνομίας όπου προτείνεται ένα Τμήμα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού και πέντε Τμήματα Αστυνόμευσης ανά διοικητική ενότητα (όπως εξειδικεύεται σε κάθε ΟΤΑ). Με αυτό τον τρόπο διευρύνεται το οργανωτικό σχήμα και δίνεται έμφαση στον συντονισμό των πολυπληθών ομάδων αστυνόμευσης.

Οι αρμοδιότητες Κίνησης και Επισκευής Οχημάτων εντάσσονται σε επίπεδο Διεύθυνσης με τέσσερα τμήματα και η Διεύθυνση Περιβάλλοντος διαρθρώνεται με έξι τμήματα (εκ των οποίων τα τέσσερα αφορούν σε αποκεντρωμένες μονάδες διαχείρισης πρασίνου), ενώ η διαχείριση των αδεσπότεων ζώων αποκτά ιεραρχικό επίπεδο τμήματος (Αστικής Πανίδας). Με τη Διεύθυνση Πολεοδομικού Σχεδιασμού να αποτελείται από έξι τμήματα, η Λειτουργική Περιοχή 3 αποκτά ένα οργανωτικό σχήμα με τέσσερις διευθύνσεις και είκοσι τμήματα.

Στη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών ισχύει η «καθετοποιημένη» λογική διάρθρωσης των τμημάτων βάσει αντικειμένου, όπου κάθε τμήμα είναι αρμόδιο για την εκπόνηση/ επίβλεψη εκπόνησης μελέτης, εκτέλεση/ επίβλεψη εκτέλεσης έργου, συντήρηση/ επίβλεψη συντήρησης. Ως εκ τούτου, δεν συμπεριλαμβάνονται στην οργανωτική δομή ξεχωριστά τμήματα μελετών και συντήρησης. Η πρόβλεψη τμήματος συντήρησης σχολικών κτιρίων δικαιολογείται λόγω της απαιτητικότητας των σχολικών συγκροτημάτων σε άμεσες παρεμβάσεις συντήρησης, αλλά και του πλήθους των συγκροτημάτων σε αυτόν τον τύπο Δήμων.

Σύμφωνα με τα ποσοτικά δεδομένα που προέκυψαν από τη στελέχωση, αλλά και τον κανόνα για τα διοικητικά επίπεδα ιεραρχίας, στην ΛΠ9 προέκυψε ένα διευρυμένο οργανωτικό σχήμα με τρεις Διευθύνσεις και δεκαπέντε τμήματα. Η πρώτη Διεύθυνση αφορά στα έσοδα και τη διαχείριση της περιουσίας, όπου περιλαμβάνεται και τμήμα κοιμητηρίων (το οποίο διαχειρίζεται και τα συνεργεία εργατών κοιμητηρίων). Οι γενικές αρμοδιότητες οικονομικής διαχείρισης και ταμείου εντάσσονται στη Διεύθυνση Οικονομικής και Ταμειακής Υπηρεσίας, ενώ προβλέπεται ξεχωριστή διεύθυνση προμηθειών και αποθηκών, με τέσσερα από τα έξι συνολικά τμήματα να διαχειρίζονται τις αποθήκες.

Αναφορικά με τις διοικητικές αρμοδιότητες, προκρίθηκε ένα οργανωτικό σχήμα με δύο διευθύνσεις, όπου η πρώτη έχει αναφορά σε αρμοδιότητες διαχείρισης προσωπικού (με τρία τμήματα) και η δεύτερη αφορά σε ευρύτερες αρμοδιότητες διοίκησης, αλλά και Μητρώου πολιτών (πέντε τμήματα).

Συγκριτικά με τους Δήμους που εντάσσονται στην κατηγορία ΟΤΑmax (Αθηναίων και Θεσσαλονίκης), το προτεινόμενο οργανωτικό σχήμα παρουσιάζει ομοιότητες, με μικρή διαφοροποίηση ειδικά στις διευθύνσεις προς τα κάτω (δεκαέξι διευθύνσεις έναντι είκοσι δύο στη Θεσσαλονίκη και είκοσι μίας στην Αθήνα).



7 Προσαρμογή των Περιγραμμάτων Θέσεων Εργασίας

Εν συνεχεία, ο Ανάδοχος προχωρά στην προσαρμογή των ειδικών περιγραμμάτων θέσεων εργασίας ανά οργανική μονάδα κάθε τύπου των υπό μελέτη ΟΤΑ (Ενότητα 5) παραθέτοντας αναλυτικούς πίνακες συσχετισμού των οργανικών μονάδων με τους κωδικούς των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας που έχουν αναγνωριστεί ανά Λειτουργικό Τομέα και προσδιορίζοντας συγκεκριμένους κλάδους ανά ρόλο και μονάδα.

8 Οδηγός για την προσαρμογή των προτύπων στις ιδιαιτερότητες του κάθε ΟΤΑ.

Το εν λόγω παραδοτέο περιλαμβάνει επιπλέον, έναν οδηγό για την προσαρμογή των προτύπων στις ιδιαιτερότητες του κάθε ΟΤΑ (Ενότητα 6), ως απόρροια των μεθοδολογικών βημάτων που εκτέλεσε ο Ανάδοχος στις προηγούμενες ενότητες του παραδοτέου έως ότου καταλήξει στα πρότυπα οργανογράμματα και τα ειδικά περιγράμματα θέσεων εργασίας αυτών.

9 Σύστημα Δεικτών Απόδοσης

Τέλος, στην ενότητα 7, ο ανάδοχος παρουσιάζει το σύστημα δεικτών απόδοσης των επιχειρησιακών διαδικασιών, με βάση τους οποίους οι ΟΤΑ θα παρακολουθούν το βαθμό επίτευξης των τιθέμενων στόχων, στη βάση του συστήματος διοίκησης μέσω στόχων, όπως αυτό προβλέπεται νομοθετικά. Με αυτόν τον τρόπο παρέχεται η δυνατότητα παρακολούθησης των αποτελεσμάτων και εντοπισμού των διαδικασιών ή των οργανικών μονάδων που υπολείπονται έναντι των στόχων και έτσι ο ΟΤΑ ενδυναμώνει την ικανότητά του να προβαίνει σε διορθωτικές ενέργειες και να αυξάνει την συνολική απόδοσή του.

Οι δείκτες που επιλέχθηκαν βασίζονται στον στρατηγικό σχεδιασμό των ΟΤΑ, στους στρατηγικούς στόχους επίτευξης της βέλτιστης εφαρμογής του νέου επιχειρησιακού μοντέλου που προκύπτει μέσα από το παρόν έργο, και στηρίζονται στο νομοθετικό πλαίσιο που ορίζουν τόσο ο Ν3230/2004 όσο και ο μεταγενέστερος Ν4369/2016, αλλά και στη μεθοδολογία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Στην ίδια κατεύθυνση αξιοποιήθηκε η Υπουργική Απόφαση υπ' αριθμ. ΔΙΠΑ/Φ.3/714 (από 20.01.2009) του Υπουργείου Εσωτερικών¹, όπου καθορίζονται γενικοί και ειδικοί δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Οι κατηγορίες των δεικτών που προτείνονται συνάδουν με τις διαστάσεις και τις κατηγορίες δεικτών του συστήματος στοχοθεσίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία αξιοποιεί παραμέτρους – διαστάσεις της μεθοδολογίας Balanced Scorecard για δημόσιους οργανισμούς, όπως κοινωνικο-

¹ Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών, ΦΕΚ, τεύχος β', αρ. φύλλου 54, 20.01.2009

οικονομικό όφελος, αποδέκτες υπηρεσιών (πελάτες – πολίτες), Εσωτερικές Διαδικασίες, Βελτίωση και Ανάπτυξη.

Για το προτεινόμενο σύστημα δεικτών απόδοσης των επιχειρησιακών διαδικασιών προτείνονται οι παρακάτω κατηγορίες δεικτών :

- **Δείκτες εισροών:** Αφορούν τους χρησιμοποιούμενους πόρους των ΟΤΑ που αποτελούν «εισόδους» για τη λειτουργία τους, όπως χρηματοοικονομικοί, προσωπικό, ακίνητη περιουσία και εξοπλισμός,
- **Δείκτες εσωτερικών διαδικασιών:** Αφορούν τις διαδικασίες, τα συστήματα και γενικά τον τρόπο με τον οποίο επιτυγχάνεται η προσφορά της υπηρεσίας προς τον πολίτη,
- **Δείκτες εκροών:** Αφορούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες και τις επιχειρήσεις (έξοδοι εξωστρεφών διαδικασιών) και παρέχουν πληροφόρηση για την απόδοση της παρεχόμενης υπηρεσίας από την πλευρά του πολίτη όπως για παράδειγμα χρόνοι εξυπηρέτησης, δυναμικότητα, επίπεδο εξυπηρέτησης,
- **Δείκτες αποτελεσμάτων:** Αφορούν τα αποτελέσματα που απευθύνονται στην κοινωνία και παρέχουν πληροφόρηση για το θετικό αντίκτυπο της υπηρεσίας στους χρήστες της και στην κοινωνία γενικότερα.

Κατά τον προσδιορισμό των δεικτών, ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στην αναγκαιότητα να υπερισχύουν οι ποσοτικοί δείκτες έναντι των ποιοτικών, καθώς οι πρώτοι χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό αντικειμενικότητας και σαφήνειας έναντι των δεύτερων που επιτρέπουν την υποκειμενική ανάλυση και κρίση.