



**Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**  
**«Διοίκηση Έργων και Ανάπτυξη Προϊόντων»**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Διοίκηση Αλλαγής στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

*Μελέτη Περίπτωσης: Τμήμα Γεννήσεων - Ληξιαρχείο Δήμου Αθηναίων*

**Επιμέλεια: Δήμητρα Λυγούρα**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Κωνσταντίνος Κωστόπουλος**  
**Επίκουρος Καθηγητής**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. Η εφαρμογή του Γραφειοκρατικού Μοντέλου Διοίκησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....</b>	<b>6</b>
1.1.1. Απο την Ίδρυση του Ελληνικού Κράτους έως τη Δικτατορία .....	7
1.1.2. Η μεταπολιτευτική περίοδος έως τα τέλη του αιώνα .....	10
1.1.3. Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης .....	12
<b>1.2. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....</b>	<b>15</b>
1.2.1. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management (NPM)) .....	15
1.2.2. Η εφαρμογή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (New Public Management) στην Ελληνική Επικράτεια .....	19
<b>2. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ.....</b>	<b>26</b>
<b>2.1. Ερευνητικό ερώτημα.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2. Στόχοι και Σκοποί.....</b>	<b>27</b>
<b>2.3. Σκεπτικό της έρευνας.....</b>	<b>27</b>
<b>3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1. Αντιληπτικό περίγραμμα του ερευνητή.....</b>	<b>34</b>
<b>3.2. Μεθοδολογία .....</b>	<b>35</b>
3.2.1. Καθορισμός - Περιγραφή δείγματος .....	35
3.2.2. Περιγραφή χώρου.....	36
3.2.3. Συλλογή δεδομένων.....	37
3.2.4. Ανάλυση δεδομένων.....	45
<b>3.3. Αξιοπιστία της έρευνας .....</b>	<b>48</b>

<b>4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΝΗΣΕΩΝ ΛΗΞΙΑΡΧΕΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>50</b>
<b>4.1. Το Ληξιαρχείο Αθηνών .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2. Αποτελέσματα Έρευνας .....</b>	<b>57</b>
4.2.1. Ατομικές συνεντεύξεις .....	58
4.2.2. Ομαδοποίηση αποτελεσμάτων ατομικών συνεντεύξεων .....	85
4.2.3. Ομάδα εστίασης (focus group) .....	88
4.2.4. Παρατήρηση (observation).....	102
<b>5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>107</b>
<b>5.1. Η υφιστάμενη κατάσταση όπως αναδείχθηκε απο τις συνεντεύξεις.....</b>	<b>108</b>
<b>5.2. Παρατηρήσεις και προτάσεις της ομάδας εστίασης.....</b>	<b>112</b>
<b>5.3. Ανάλυση SWOT.....</b>	<b>118</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>123</b>

# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το βασικό συστατικό και η κινητήρια δύναμη του συνόλου των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα γύρω μας είναι η πληροφορία. Επιστημονικές, οικονομικές, διοικητικές και άλλες κοινωνικές δραστηριότητες μεταβάλλονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις της και την ταχύτητα διάδοσής της. Η εποχή της πληροφορίας, μια εποχή που ξεκίνησε γύρω στα μέσα του 20ου αιώνα μ.Χ. και διανύουμε έως σήμερα, χαρακτηρίζεται από υπερταχύτητα. Το νέο περιβάλλον που δημιουργείται συνεπάγεται αλλαγές στην πολιτική, στη νομοθεσία, στις δομές του κρατικού μηχανισμού, στην παιδεία, στη ψυχαγωγία και κυρίως αλλαγές στη νοοτροπία της εκμετάλλευσης των υπαρχόντων πόρων. Οι δημόσιοι οργανισμοί σε αντίθεση με το παρελθόν επηρεάζονται άμεσα από αυτές τις αλλαγές και οφείλουν να προσαρμόζουν συνεχώς τις δομές, τις διαδικασίες και τους στρατηγικούς τους στόχους στα έντονα εναλλασσόμενα δεδομένα.

Τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια δυσαρέσκεια απέναντι στις προσφερόμενες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα έχει οδηγήσει στην αναζήτηση και δημιουργία νέων προτύπων διοίκησης. Εντός συνόρων, τα χρόνια της κρίσης, ο Ελληνικός δημόσιος τομέας έχει βρεθεί πολλάκις στο στόχαστρο της εγχώριας κοινωνίας αλλά και της Ευρωπαϊκής κοινότητας. Οι υπάλληλοι του ελληνικού δημοσίου και του ευρύτερου ελληνικού δημοσίου κατηγορούνται ως υπεύθυνοι για αναξιοκρατία, αντιπαραγωγικότητα και στείρα άρνηση για αλλαγή. Η κοινή γνώμη θέλει τους δημόσιους οργανισμούς συχνά να παρεμποδίζουν την αλλαγή όχι μόνο στο εσωτερικό περιβάλλον αλλά και στο εξωτερικό με το οποίο αλληλοεπιδρούν. Αυτή η πεποίθηση βασίζεται στον γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας τους, στον οποίο δίνεται περισσότερη σημασία στη διαδικασία παρά στο αποτέλεσμα, αλλά και στην κουλτούρα που τους διέπει η οποία δεν ευνοεί την καινοτομία και τον

εκσυγχρονισμό.

Από την άλλη πλευρά, οι νομοθετημένες διαδικασίες που καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών, η αυξημένη γραφειοκρατική τους δομή, οι πολλοί οικονομικοί περιορισμοί αλλά και ο αριθμός των εμπλεκόμενων παραγόντων (stakeholders) καθιστούν δυσκολότερη, σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, την οποιαδήποτε αλλαγή. Κάποιοι εμπλεκόμενοι (πολίτες, επιχειρήσεις, ΜΜΕ) αντιμετωπίζουν την αλλαγή σε δημόσιους φορείς με καχυποψία. Οι πολιτικοί επιδιώκουν μέσα από οποιαδήποτε αλλαγή να προβάλουν και να υλοποιήσουν τις ιδεολογικές τους πεποιθήσεις, ενώ οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι είθειςται να ενδιαφέρονται για μία ήρεμη καθημερινότητα στον οργανισμό και να αρνούνται να πάρουν οποιοδήποτε ρίσκο που θα τους οδηγήσει εκτός της ζώνης άνεσης που έχουν συνηθίσει να εργάζονται. Ο καθένας από τους προαναφερόμενους παράγοντες (stakeholders) έχει κάποια ισχύ πάνω στις αλλαγές που θα γίνουν και μπορεί να επηρεάσει άμεσα την ταχύτητα, την επίτευξη των προσδοκόμενων αποτελεσμάτων και γενικότερα την επιτυχή πραγματοποίηση της αλλαγής.

Επιπρόσθετη πρόκληση για οποιαδήποτε αλλαγή στον δημόσιο τομέα αποτελεί η δυσκολία στη μέτρηση των εκροών και των αποτελεσμάτων των αλλαγών. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, στον οποίο οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα μπορούν να περιγραφούν σαφώς και οι δομές λειτουργίας του να αναλυθούν πλήρως, στον δημόσιο τομέα το τοπίο είναι ιδιαίτερα θολό. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες σε πολλές περιπτώσεις είναι αδύνατο να οριστούν με σαφήνεια πολύ περισσότερο να περιγραφεί και να μετρηθεί η αλλαγή σε αυτές. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου ο κύριος στόχος είναι η μεγιστοποίηση του τζίρου και του κέρδους, στον δημόσιο τομέα έχουμε πολλούς εναλλασσόμενους στόχους οι οποίοι συχνά μπορεί να είναι και αντικρουόμενοι (π.χ. βελτίωση της

παιδείας με ταυτόχρονη μείωση του κόστους της). Συνέπεια των παραπάνω, καθώς και της δυσκολίας να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η συνεισφορά οποιουδήποτε stakeholder στην αλλαγή, είναι η αδυναμία στην αξιολόγηση των μεταρρυθμίσεων.

Ιδιαίτερη επιρροή στην επίτευξη της αλλαγής ασκεί ο ανθρώπινος παράγοντας<sup>1</sup>. Από την μία πλευρά είναι πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι, που αν και ειδικοί στον τομέα αρμοδιότητάς τους, μετά από οποιαδήποτε διαφοροποίηση και αλλαγή, είναι πολύ πιθανόν να μην έχουν πλέον την ευχέρεια, την ικανότητα και τη βούληση να συμβαδίσουν με τη νέα πραγματικότητα εντός της δημόσιας υπηρεσίας στην οποία απασχολούνται. Από την άλλη πλευρά είναι ο εκάστοτε οργανισμός, που απασχολούνται αυτοί οι δημόσιοι υπάλληλοι, που συνήθως δεν δίνει τη δέουσα σημασία στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Βασικά στοιχεία όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η παροχή ενός ασφαλούς και δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος, είτε δεν είναι στοιχεία που διαχειρίζεται ο οργανισμός, είτε θυσιάζονται στο βωμό κυρίως οικονομικών απαιτήσεων, είτε δεν κρίνονται ως σημαντικά.

Στην παρούσα έρευνα θα επιχειρήσουμε να αποτυπώσουμε όσα αναφέραμε παραπάνω όπως συμβαίνουν σε μια συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία. Θα παρουσιάσουμε τον γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας και θα εκθέσουμε προβλήματα που δημιουργούνται από την εφαρμογή του συγκεκριμένου τρόπου διοίκησης. Θα αναδείξουμε την σημαντικότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και την αναγκαιότητα υλοποίησης απαραίτητων αλλαγών για την ουσιαστική μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης σε πιο ολιστικά μοντέλα διοίκησης.

## **1.1. Η εφαρμογή του Γραφειοκρατικού Μοντέλου Διοίκησης στην**

---

<sup>1</sup> (Γεωργόπουλος, 2015)

## Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

### 1.1.1. Απο την Ίδρυση του Ελληνικού Κράτους έως τη Δικτατορία

Η συγκρότηση του Ελληνικού Κράτους ξεκίνησε τον Ιανουάριο του 1828 με την άφιξη του Ιωάννη Καποδίστρια και τον ορισμό του ως πρώτο Κυβερνήτη. Η Ελληνική Δημόσια διοίκηση τη συγκεκριμένη περίοδο, σύμφωνα με τα όσα όριζε το Προσωρινό Σύνταγμα της Επιδαύρου, είχε μια υποτυπώδη μορφή και το προσωπικό των υπηρεσιών διοριζόταν από το Εκτελεστικό σώμα. Η πρώτη κίνηση του νεοαφιχθέντα Έλληνα κυβερνήτη ήταν η κατάργηση του Προσωρινού Συντάγματος και η συγκέντρωση των περισσότερων εκτελεστικών εξουσιών στο πρόσωπό του. Η περίοδος της διακυβέρνησής του χαρακτηρίστηκε από τους ιστορικούς ως μια περίοδο που μπήκαν τα θεμέλια για τη διοικητική διαίρεση της χώρας, την οργάνωση του τομέα της παιδείας και την ανασύσταση της οικονομίας.

Με την ανάληψη των καθηκόντων του Βασιλέα από τον Βαυαρό Όθωνα η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης παύει να βασίζεται στα τσαρικά πρότυπα. Το Διάταγμα της 3ης/15ης Απριλίου 1833 «περί σχηματισμού των γραμματειών της Επικρατείας» περιέχει έννοιες όπως η αξιοκρατία, κάνει αναφορές στο τρόπο διορισμού των υπαλλήλων και περιγράφει ρητά τις υποχρεώσεις όλων των εργαζομένων στους κρατικούς φορείς. Ακολούθησε η έκδοση μιας σειράς Διαταγμάτων που αφορούσαν τη μισθοδοσία, αναλυτικότερες λεπτομέρειες αναφορικά με τον τρόπο διορισμού των δημοσίων υπαλλήλων καθώς επίσης καθορίζεται το εργάσιμο ωράριο.

Την δεκαετία του 1830 πραγματοποιείται υπό τον Βαυαρό Βασιλέα Όθωνα και πλήθος συμβούλων που έφερε μαζί του για να οικοδομήσουν τη νέα χώρα. Με το Διάταγμα της 3<sup>ης</sup> Αυγούστου του 1833 εγκαθίσταται στη Δημόσια Διοίκηση ένα

σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Αξίζει να σημειωθεί πως οι κρατικοί υπάλληλοι εκείνης της περιόδου ήταν είτε Βαυαροί, κυρίως στα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης, είτε Έλληνες του εξωτερικού εξαιτίας της μόρφωσης που διέθεταν σε αντίθεση με τους αυτόχθονες<sup>2</sup>.

Με το Σύνταγμα του 1844 καθιερώνεται ο Κοινοβουλευτισμός και η αρχή της διάκρισης των εξουσιών ενώ ταυτόχρονα καταργείται η διάταξη περι αξιολογησης των δημοσίων υπαλλήλων. Τα πολιτικά κόμματα προσπαθούσαν να κερδίσουν την ψήφο των πολιτών εφαρμόζοντας πελατειακές πρακτικές. Καθώς δεν είχε ακόμη θεσμοθετηθεί η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων, οι πολιτικές δυνάμεις της εποχής αύξαναν την εκλογική τους πελατεία διορίζοντας ψηφοφόρους στο Ελληνικό δημόσιο. Την περίοδο αυτή διογκώνεται ο δημόσιος τομέας και οι ανώτατοι δημόσιοι υπάλληλοι ήταν κατά πολύ περισσότεροι απ' ό,τι θα έπρεπε.<sup>3</sup>

<b>Έτος</b>	<b>Πληθυσμός της Ελλάδας</b>	<b>Αριθμός Δημοσίων Υπαλλήλων</b>
1861	1.096.810	16.762
1870	1.457.894	23.187
1879	1.679.470	31.001

**Πίνακας 1**

Με τους νόμους που ψηφίστηκαν έως το 1909, πραγματοποιήθηκε η πρώτη απόπειρα καθιέρωσης της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων, της αξιοκρατίας στην εξέλιξή τους και της εξάλειψης των πελατειακών σχέσεων. Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων καθιερώθηκε με το Σύνταγμα του 1911. Αντίθετα η έννοια της

---

<sup>2</sup> (Μακρυδημήτρης, 2016)

<sup>3</sup> (Μοίρα Μυλοπούλου, 1998)



αξιοκρατίας δεν εφαρμόστηκε σχεδόν καθόλου. Έως και μετά τη Γερμανική Κατοχή, η αξιολόγηση και η πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων γίνονταν σύμφωνα με τα πολιτικά τους φρονήματα<sup>4</sup>.

Ουσιαστική διοικητική μεταρρύθμιση προκλήθηκε εξαιτίας του δόγματος Τρούμαν (Loyalty Order, 22/3/1947) το οποίο επέβαλε στην Ελλάδα την εξυγίανση της δημόσιας διοίκησης παρά το ότι η επικρατέστερη άποψη υποστηρίζει πως η όποια μεταρρύθμιση συνέβη προς λάθος κατεύθυνση. Τον Απρίλιο του 1951 ψηφίστηκε ο Ν. 1811/1951 *«περί κώδικος καταστάσεως των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων»*, ένας κώδικας που συντάχθηκε σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται σε προσχεδία που είχαν συνταχθεί απο επιτροπές που είχαν συσταθεί τα προηγούμενα χρόνια με αυτό το σκοπό. Σε αυτόν τον Κώδικα εύκολα διαπιστώνονται επιρροές απο τον γαλλικό και τον γερμανικό Κώδικα δημοσίων υπαλλήλων.

Το Σύνταγμα του 1952 και πιο συγκεκριμένα το άρθρο 100, παρ. 1 και 2, όριζε ότι *«ο δημόσιος υπάλληλος οφείλει πίστιν και αφοσίωσιν εις την Πατρίδα και τα εθνικά ιδεώδη, είναι εκτελεστής της θελήσεως του κράτους και υπηρετεί τον λαόν. Ιδεολογία σκοπούσαι την διά βιαίων μέσων ανατροπήν του υφισταμένου πολιτειακού ή κοινωνικού καθεστώτος αντίκεινται απολύτως προς την ιδιότητα του δημοσίου υπαλλήλου»*. Με το Ν.Δ. 3983/1959 *«περί μέτρων τινών προς βελτίωσιν της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών»*, έγινε προσπάθεια να καθιερωθεί ένα σύστημα που θα αντιμετώπιζε και θα ελαχιστοποιούσε τα φαινόμενα κακοδιοίκησης. Δημιουργήθηκε ένα σύστημα εξέτασης και ελέγχου παραπόνων το οποίο περιελάμβανε την Κεντρική Υπηρεσία Ερεύνης Παραπόνων, τις Υπηρεσίες Ερεύνης Παραπόνων, τα Γραφεία Πληροφοριών και Παραπόνων και τις Ένορκες Διοικητικές Ανακρίσεις.

---

<sup>4</sup> (Ασπρίδης, 2013)

### 1.1.2. Η μεταπολιτευτική περίοδος έως τα τέλη του αιώνα

Μετά την πτώση της δικτατορίας, τον Ιούλιο του 1974, εγκαθιδρύθηκε η Γ΄ Ελληνική Δημοκρατία. Η ψήφιση του Συντάγματος το 1975 αποτελεί ορόσημο για την καθιέρωση του δημοκρατικού πολιτεύματος κάτι που ενισχύεται με την είσοδο της χώρας στην Ε.Ο.Κ. και αργότερα στην Ε.Ε.. Η συμμετοχή της Ελλάδας σε διεθνείς Οργανισμούς καθώς και η επαφή της με την παγκοσμιοποιημένη αγορά συνέβαλε στον εκσυγχρονισμό της και στην υιοθέτηση τεχνολογιών που την έφεραν πιο κοντά στην κουλτούρα του Δυτικού Κόσμου.

Μέσα σε αυτό το κλίμα ξεκίνησε η διαδικασία της αναμόρφωσης της δημόσιας διοίκησης στα πλαίσια που όριζε η δημοκρατική νομιμότητα. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στην βελτίωση της οργάνωσης και στην αποδοτικότερη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Σημαντικό στοιχείο του ανασχηματισμού της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης ήταν η καθιέρωση της δημοτικής γλώσσας σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης και ταυτόχρονα η εισαγωγή της νεοελληνικής γλώσσας στον δημόσιο βίο με την υπογραφή της σχετικής εγκυκλίου ΓΔΓ΄/2/23/20479/8-12-1976 γνωστής και ως «*Εγκύκλιος Ράλλη*».

Το 1977 τροποποιούνται διάφορες διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα και το 1979 εκπονείται το πρόγραμμα «*Εισαγωγής προϋπολογισμού μηδενικής βάσης και αξιολόγησης της παραγωγικότητας της Δημόσιας Διοίκησης*». Δυστυχώς αυτή η προσπάθεια χαρακτηρίζεται ως πολιτική διστακτικής αναθεώρησης της δημόσιας διοίκησης και της διοικητικής κουλτούρας των δημοσίων υπαλλήλων<sup>5</sup>.

Στην δεκαετία του 1980 πραγματοποιήθηκαν σημαντικές αλλαγές στην δημόσια διοίκηση με σημαντικότερες αυτών, την μείωση της διοικητικής ιεραρχίας (Ν.

---

<sup>5</sup> (Ασπρίδης, 2013)

1505/1985 και 1586/1986) και την εγκαθίδρυση ενός μηχανογραφικού συστήματος προσλήψεων προσωπικού με «μόρια» (Ν. 1320/1983). Ο τελευταίος νόμος συνέβαλε στην ανάπτυξη των πελατειακών σχέσεων καθώς παραγγώνιζε τα τυπικά και ουσιαστικά κριτήρια και προσόντα γιατί έδινε ελάχιστη αξία στην επαγγελματική επάρκεια, την ικανότητα και την απόδοση των υπαλλήλων. Ο αριθμός των δημοσίων υπαλλήλων αυξήθηκε έξι φορές περισσότερο από ό,τι ο ενεργός πληθυσμός της χώρας, σύμφωνα με στοιχεία του Ο.Ο.Σ.Α.<sup>6</sup>.

Το 1985 ιδρύεται η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ.), η πρώτη παραγωγική σχολή υπαλλήλων της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης που σκοπό είχε την δημιουργία στελεχών με γνώσεις που συμβάλουν στην άσκηση δημόσιας πολιτικής και μάλιστα μεντ<sup>7</sup>. Την ίδια χρονιά το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕ.Π.Ε.) σε έκθεσή του πρότεινε μέτρα για τη σύνδεση παραγωγικότητας και αμοιβής και για την εξέλιξη των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Παρόλα αυτά, η περίοδος από το 1981 έως το 1990 στη δημόσια διοίκηση επικρατούσε ο «Λαϊκιστικός γραφειοκρατισμός», υπήρχε ακατάλληλη στελέχωση καθώς οι πελατειακές σχέσεις εντάθηκαν, η οργανωτικής της δομή ήταν κακή και δημιουργήθηκαν σημαντικά δημοσιονομικά ελλείματα<sup>8</sup>.

Τη δεκαετία του 1990 ξεκινά μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης και της αναμόρφωσής της σύμφωνα με τα πρότυπα του Δυτικού Κόσμου. Ψηφίζονται Νόμοι όπως ο Ν. 1892/1990 για τον «*εκσυγχρονισμό, την ανάπτυξη και άλλες διατάξεις*», ο Ν. 1943/1991 για τον «*εκσυγχρονισμό της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, την αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις*», ο Ν. 2000/1991 για τη «*ρύθμιση θεμάτων*

---

<sup>6</sup> (Ασπρίδης, 2013)

<sup>7</sup> (Πασσάς & Τσέκος, 2004)

<sup>8</sup> (Χρ. Λυριντζής, 1996)

οργάνωσης και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις» και ο Ν. 2085/1992 για τη «ρύθμιση θεμάτων οργάνωσης, λειτουργίας και προσωπικού της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις». Το 1993 πραγματοποιείται η σύσταση στο Υπουργείο Εσωτερικών και συγκεκριμένα στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης της Διεύθυνσης Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων, που βασικό στόχο έχει τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης. Με τους Νόμους Ν.1943/1991 και Ν.2190/1994 (γνωστός και ως «*Νόμος Πεπονή*») καθιερώθηκε, για πρώτη φορά στη διαδρομή του ελληνικού κράτους, αξιοκρατικό σύστημα για τις προσλήψεις στο Δημόσιο υπό την εποπτεία Ανεξάρτητης Αρχής, του Ανωτάτου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού. Τέλος, το 1997 δημιουργούνται ο θεσμός του Συνηγόρου του Πολίτη και το Σώμα Επιθεωρητών Ελεγκτών της Δημόσιας Διοίκησης, που στόχο είχαν την εξάλειψη φαινομένων κακοδιοίκησης, αναποτελεσματικότητας και κακής ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών<sup>9</sup>.

### **1.1.3. Το Γραφειοκρατικό Μοντέλο Διοίκησης**

Η γραφειοκρατία είναι μια οργανωτική δομή που χαρακτηρίζεται από πολλούς κανόνες, τυποποιημένες διεργασίες, διαδικασίες και απαιτήσεις, αριθμός εργαζομένων, σχολαστικό καταμερισμό εργασίας και ευθύνης, σαφείς ιεραρχίες και δραστηριότητες, σχεδόν απρόσωπες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων. Πρώτη φορά η έννοια της γραφειοκρατίας διατυπώθηκε από τον Max Weber (1864-1920) περί τα τέλη του 19ου αιώνα. Οι βασικοί χαρακτηρισμοί που συνοδεύουν τη συγκεκριμένη οργανωτική δομή είναι ο συγκεντρωτισμός, εξαιτίας της δυνατότητας λήψης αποφάσεων μόνο από τα ανώτερα ηγετικά - διοικητικά στελέχη, και η

---

<sup>9</sup> (Ασπρίδης, 2013)

πειθαρχία καθώς όλα όσα συμβαίνουν στον οργανισμό είναι αυστηρά καθορισμένα.

Τα βασικά χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης είναι<sup>10</sup> :

1. Εξειδίκευση εργασίας (job specification): Οι υπάλληλοι ενός οργανισμού αποκτούν γνώσεις και εμπειρία πάνω σε ένα πολύ συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας με στόχο να το κατέχουν σε πολύ υψηλό βαθμό.

2. Προσανατολισμός της επαγγελματικής καριέρας (career orientation): Αφορά μόνο τα στελέχη των οργανισμών τα οποία κατέχουν θέσης εξουσίας. Η επαγγελματική τους ανέλιξη είναι άρρुकτα συνδεδεμένη με τους στόχους της οργάνωσης ενώ η μισθολογική τους κατάταξη γίνεται σε σταθερά και με καθορισμένες αμοιβές κλιμάκια.

3. Λειτουργία βάσει κανόνων και διατάξεων (formal rules and regulations) με απόλυτο σεβασμό σε αυτούς. Βασικό καθήκων των προϊσταμένων στις γραφειοκρατίες είναι ο έλεγχος της πιστής εφαρμογής των κανόνων ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή.

4. Αυστηρή εφαρμογή της ιεραρχίας (authority hierarchy) και ιεράρχηση των λειτουργιών. Κάθε υπάλληλος βρίσκεται υπο την συνεχή εποπτία και έλεγχο απο υπαλλήλους της ανώτερης βαθμίδας. Ακόμη και τα στελέχη των οργανισμών ελέγχονται απο τους πολιτικούς άρχοντες ως ορίζεται απο το εκάστοτε πολίτευμα και εντός των πλαισίων της δημοκρατικής νομιμότητας.

5. Η στελέχωση των οργανισμών, όπως και η επαγγελματική ανέλιξη εντός του, γίνεται σύμφωνα με αξιοκρατικά κριτήρια και βάση των τυπικών προσόντων και τεχνικών γνώσεων των υπαλλήλων. (formal selection).

6. Επιβάλλεται ο απρόσωπος χαρακτήρας της οργάνωσης (impersonality). Οι σχέσεις των υπαλλήλων και των στελεχών ορίζονται βάσει

---

<sup>10</sup> (Λεονάρδου, 2004)

απρόσωπων γενικών κανόνων. Η διαπροσωπική θεωρείται ότι μειώνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Η γραφειοκρατία θεωρήθηκε η καταλληλότερη μορφή οργάνωσης των δημοσίων οργανισμών καθώς μπορεί να ανταπεξέλθει άριστα έναντι πολλών ιεραρχικών επιπέδων. Οι καθιερωμένοι κανόνες και διαδικασίες είναι αυτοί που επιτρέπουν την υψηλή απόδοση και τη συνεπή εκτέλεση εργασιών από όλους τους εργαζομένους με εξερχόμενο την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Επιπλέον, η πυραμιδοτή δομή που προσδίδει στους οργανισμούς η υιοθέτηση του γραφειοκρατικού μοντέλου οργάνωσης, επιτρέπει στα ανώτατα διοικητικά κλιμάκια να διατηρούν τον έλεγχο και να κάνουν προσαρμογές όταν είναι απαραίτητο. Η γραφειοκρατία είναι ιδιαίτερα αναπόφευκτη σε οργανισμούς όπου η νομοθεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη συνεπούς παραγωγής<sup>11</sup>.

Παρά την τόσο έντονη αρμονία που υπήρχε μεταξύ των δημοσίων οργανισμών και των όσων εφαρμόζει η γραφειοκρατία, αυτά που έχουν αποτυπωθεί στην συνείδηση της κοινωνίας για το συγκεκριμένο μοντέλο διοίκησης είναι τα μειονεκτήματά του. Βασικά μειονεκτήματα είναι η ακαμψία, η αυταρχικότητα και η τυπολατρική προσήλωση στους νόμους και τους κανόνες που οδηγούν σε ελλειπή συντονισμό και ανεπαρκή επικοινωνία με μεγάλες χρονικές καθυστερήσεις στην εξαγωγή αποτελεσμάτων. Πέραν όμως από την αναποτελεσματικότητα του οργανισμού, το γραφειοκρατικό σύστημα οργάνωσης επηρεάζει και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Περιορίζει τους εργαζόμενους και τους αποτρέπει από το να βρίσκουν καινοτόμες ιδέες επίλυσης θεμάτων που άπτονται των αρμοδιοτήτων τους, κάνοντάς τους να αισθάνονται σαν ένας αριθμός αντί για ένα άτομο. Έρευνες που αφορούν τις ανθρώπινες σχέσεις και την διοίκηση ανθρωπίνων

---

<sup>11</sup> (Τερλεξής, 1996)

πόρων αποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν την προσοχή και θέλουν να έχουν φωνή στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον, ενώ αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στα τεχνικά προσόντα των εργαζομένων, η αφοσίωση και η δέσμευση τους δεν εξετάζονται καθόλου.

Πλέον η έννοια της γραφειοκρατίας έχει διαστρεβλωθεί πλήρως και δεν έχει καμία σχέση με το ιδιαίτερα αξιόπιστο μοντέλο που υιοθετήθηκε σε ασταθείς πολιτικοοικονομικές συνθήκες σε διεθνές επίπεδο για την συγκρότηση ευσταθώς δομημένων οργανισμών. Η "σύγχρονη" γραφειοκρατία αποτελεί έναν από τους βασικότερους παράγοντες της ταλαιπωρίας των πολιτών ενώ έχει ταυτιστεί με τις έννοιες πελατειακές σχέσεις, διαφθορά και ανάρμοστη συμπεριφορά. Η έλλειψη στρατηγικού και ορθολογικού σχεδιασμού και δράσης, η κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η έλλειψη κινήτρων, η σπάταλη διαχείριση των πόρων, η διοικητική αδυναμία και αδράνεια ελέγχων, η έλλειψη ανταγωνιστικών συνθηκών και η έλλειψη συστημάτων μέτρησης της απόδοσης είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά της<sup>12</sup>.

## **1.2. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση**

### **1.2.1. Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management (NPM))**

Το NPM εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1980 ως απάντηση στην διεθνή κοινή γνώμη, που αμφισβητούσε έντονα τον γραφειοκρατικό τρόπο λειτουργίας του κράτους και των δημοσίων υπηρεσιών. Οι Borins<sup>13</sup>, Minogue<sup>14</sup> και Hughes<sup>15</sup> κάνουν

---

<sup>12</sup> (Γενικός Επιθεωρήτης Δημόσιας Διοίκησης)

<sup>13</sup> (Borins, 1995)

λόγο, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους ο καθένας, για ένα σύνολο δεδομένων που προκαλούσαν αντίδραση στον παραδοσιακό τρόπο διοίκησης του δημόσιου τομέα.

1. Η κοινή γνώμη άρχισε να αντιδρά στον μεγάλο σε όγκο και ακριβό δημόσιο τομέα και απαιτούσε μείωση των προγραμμάτων και αύξηση της αποτελεσματικότητας.

2. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας των πληροφοριών και η ένταση των τεχνολογικών καινοτομιών.

3. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η αύξηση του ανταγωνισμού. Η αναπόφευκτη απελευθέρωση του τομέα της οικονομίας.

4. Η ανταγωνιστικότητα και η αποτελεσματικότητα στην διαχείριση των πόρων αντιμετωπίζονταν ως παράγοντες της οικονομικής δραστηριότητας.

5. Στον ανταγωνιστικό κόσμο οι πολίτες απαιτούν ποιότητα αγαθών και προσφερόμενων υπηρεσιών.

Το NPM αντιπροσώπευε μια προσπάθεια να καταστεί ο δημόσιος τομέας περισσότερο αποδοτικός, αποτελεσματικός και ευέλικτος και ταυτόχρονα οι δημόσιοι λειτουργοί να ανταποκρίνονται περισσότερο στις προσδοκίες των πολιτών. Βασική προϋπόθεση για να συμβεί αυτό ήταν ο δανεισμός πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα. Για πρώτη φορά το 1993 οι Osborne & Gaebler, στο έργο τους "Reinventing Government", ανέφεραν τις επτά βασικές αρχές του New Public Management. Αυτές είναι<sup>16</sup>:

1. Κάθε οργανισμός πρέπει να έχει ένα ανώτατο στέλεχος-μάνατζερ και να εξασφαλίζεται η ενότητα της εντολής (unity of command).

2. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να καταγράφει τους στόχους της, τους σκοπούς

---

<sup>14</sup> (Minogu, 1998)

<sup>15</sup> (OE, 2003)

<sup>16</sup> (Osborne & Gaebler, 1992)



της και να έχει καθορίσει δείκτες μέτρησης της επίτευξης των στόχων του.

3. Οι διαδικασίες πρέπει να τοποθετούνται σε δευτερεύουσα μοίρα. Πρέπει να δίνεται έμφαση στο προϊόν αλλά και στο αποτέλεσμα. Η αποτελεσματικότητα πρέπει να καταγράφεται από τα αποτελέσματα και όχι από τις διαδικασίες.

4. Το κράτος περιθωριοποιείται. Δημιουργούνται οργανισμοί με δικό τους οργανόγραμμα και προϋπολογισμό. Οργανώσεις που παλαιότερα ανήκαν στο μηχανισμό του κράτους, διαχωρίζονται και αποκτούν τη δική τους οντότητα.

5. Δημιουργούνται συνθήκες ανταγωνισμού, γιατί πέρα από το κράτος και τις υπηρεσίες που ανήκουν σε αυτό, υπάρχουν και οι ιδιώτες, οι οποίοι και αυτοί προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες στους πολίτες-καταναλωτές.

6. Υπάρχει ανάγκη για την ελαχιστοποίηση του κόστους.

7. Η λογική της οργάνωσης διαφοροποιείται. Η ιεραρχία δεν πρέπει να είναι αυταρχική. Αντίθετα πρέπει να γίνεται περισσότερο ομαδική και η ανταπόκριση του οργανισμού στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος να είναι άμεση και ευέλικτη.

Το καινούριο σύστημα διαχείρισης ανέδειξε την κεντρική θέση των πολιτών καθώς είναι οι αποδέκτες των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα. Το NPM πρότεινε επίσης έναν πιο αποκεντρωμένο έλεγχο των πόρων και τη διερεύνηση άλλων μοντέλων παροχής υπηρεσιών για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων<sup>17</sup>.

Τα βασικά στοιχεία του NPM<sup>18</sup> όπως έχουν διαμορφωθεί μετά από χρόνια επιστημονικής έρευνας και εφαρμογής του είναι:

- Έμφαση στο δημοσιονομικό έλεγχο, την αξιοποίηση των χρημάτων και την αύξηση της αποτελεσματικότητας.
- Εξεύρεση και καθορισμός στόχων και συνεχή παρακολούθηση της απόδοσης.
- Εισαγωγή ελέγχων τόσο σε οικονομικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο,

---

<sup>17</sup> (Islam, 2015)

<sup>18</sup> (Ehsan & Farzana)

χρησιμοποιώντας διαφανή μέσα για την επιθεώρηση των επιδόσεων, λογιστική στη δεδουλευμένη βάση.

- Καθορισμό κριτηρίων αναφοράς και χρήση πρωτοκόλλων για τη βελτίωση της επαγγελματικής συμπεριφοράς.

- Μεγαλύτερος προσανατολισμός στον πολίτη και την εξυπηρέτησή του και αναβάθμιση του ρόλου που διαδραματίζουν οι μη δημόσιοι φορείς.

- Απελευθέρωση της αγοράς εργασίας, αντικατάσταση των συλλογικών συμβάσεων από ατομικά πακέτα ανταμοιβών στις ανώτερες βαθμίδες διοίκησης σε συνδυασμό με βραχυπρόθεσμες συμβάσεις.

- Μετατροπή της άσκησης εξουσίας από ατομικό προνόμιο σε ευθύνη της διοίκησης.

- Ενθάρρυνση μεγαλύτερης επιχειρηματικής διαχείρισης από ό, τι η γραφειοκρατία επιτρέπει, με υψηλές απαιτήσεις αναδρομικής λογοδοσίας προς τα πάνω.

- Εισαγωγή νέων μορφών εταιρικής διακυβέρνησης, υιοθετώντας ένα μοντέλο λειτουργίας όπου η διοίκηση ασκείται από διοικητικά συμβούλια και η εξουσία πηγάζει από τον στρατηγικό πυρήνα του οργανισμού.

- Δημιουργία περισσότερων, αποκεντρωμένων και πιο ευέλικτων οργανώσεων του δημόσιου τομέα με αναφορά στο τοπικό επίπεδο διοίκησης, μεταφορά αρμοδιοτήτων στο κατώτερο επίπεδο διοίκησης.

- Μικρότερο κράτος και προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων.

- Εισαγωγή νέων διαχειριστικών εννοιών όπως η διαχείριση από την επιρροή, η διαχείριση της ποιότητας (Quality Management) η δημιουργία δικτύου οργανισμών, η δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ των οργανισμών.

Για να μπορέσει η εφαρμογή του NPM στην Δημόσια Διοίκηση να έχει τα

επιθυμητά αποτελέσματα, πρέπει να ελαχιστοποιηθεί η διαφθορά και να γίνουν οι μεταρρυθμίσεις πιο αξιόπιστες και αμετάκλητες. Οι περισσότερες αναπτυσσόμενες χώρες υιοθετούν το μοντέλο χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις κοινωνικοοικονομικές και πολιτικές επιπτώσεις. Ίσως λόγω της ευάλωτης θέσης τους σε διεθνές επίπεδο, οι χώρες αυτές αναγκάζονται να υιοθετήσουν το μοντέλο. Αν και υπάρχει η παραδοχή πως το NPM μπορεί να μην είναι θεραπεία για όλα τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης, είναι όμως μια σοφή επιλογή και η υιοθέτηση ορισμένων στοιχείων του NPM μπορεί να είναι επωφελής.

### **1.2.2. Η εφαρμογή του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ (New Public Management) στην Ελληνική Επικράτεια**

Οι ανεξάρτητοι θεσμοί που δημιουργήθηκαν την δεκαετία του 1990 καθώς και οι σχετικοί με την αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα Νόμοι που ψηφίστηκαν, έβαλαν τις βάσεις για την υιοθέτηση ενός νέου μοντέλου διοίκησης απο το Ελληνικό Κράτος. Με την αναδιαμόρφωση του Κώδικα δημοσίων υπαλλήλων το 1999 και την ψήφιση του Ν. 3230 το 2004 «*Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις*», γίνεται εύκολα κατανοητό πως η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει περάσει σε μια νέα εποχή. Η ανάγκη για μια πιο ανταγωνιστική διοίκηση, που κρίνεται απο την αποτελεσματικότητά της και την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας, αποτυπώνονται στις πολιτικές που υιοθετούνται. Η ίδρυση των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (Κ.Ε.Π.), το 2002, αποτελεί μια σημαντική προσπάθεια απλούστευσης των διαδικασιών εξυπηρέτησης των πολιτών και η απόδειξη πως η βασική προτεραιότητα της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης δεν είναι πιά η τυπολατρική εφαρμογή των νομοθεσιών αλλά η

αναβάθμιση της προσφερόμενης υπηρεσίας με κεντρικό πρωταγωνιστή τον πολίτη.

Οι περισσότερες μεταρρυθμιστικές δράσεις που έχουν υλοποιηθεί έως σήμερα, οδήγησαν στην αναμόρφωση του Ελληνικού Δημοσίου τομέα και συνάντησαν ευνοϊκής αποδοχής από την Ελληνική κοινωνία είναι αποτέλεσμα συνεργασίας του Ελληνικού κράτους με την Ευρωπαϊκή Ένωση. Η πιο γνωστή όλων είναι το πρόγραμμα του Υπουργείου Οικονομικών «*taxis*» που σκοπό έχει την βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρονται από τις εφορίες. Οι πιο πολλές μεταρρυθμιστικές δράσεις περιέχονται μέσα στα προγράμματα του Υπουργείου Εσωτερικών «*Ποιότητα για τον Πολίτη*» (1998) και «*Πολιτεία*» (2000). Οι κυριότερες δράσεις που υλοποιήθηκαν από τα ανωτέρω προγράμματα είναι:

- Το τηλεφωνικό κέντρο διοικητικών πληροφοριών (177).
- Ο οδηγός του πολίτη.
- Η χρήση νέων τεχνολογιών στη δημόσια διοίκηση (fax, e-mail), κυρίως κατόπιν της ψήφισης του ν. 2672/98.
- Πραγματοποιήθηκε η επέκταση του συστήματος των τηλεφωνικών αιτήσεων για την έκδοση πιστοποιητικών, βεβαιώσεων από διάφορες δημόσιες υπηρεσίες μέσω του τηλεφωνικού κέντρου του Ο.Τ.Ε., που απαντά στον αριθμό 1502.
- One-stop shops.
- Η δημιουργία κεντρικής πύλης (portal) με όλες τις δημόσιες πληροφορίες υπ' ευθύνη του τότε ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. (Υπουργείο Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης) το οποίο θα περιλαμβάνει και ψηφιοποιημένα έντυπα αιτήσεων.
- Η καθιέρωση του ηλεκτρονικού πρωτοκόλλου, της ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης και διακίνησης εγγράφων και της ηλεκτρονικής υπογραφής.
- Σύνταξη Χαρτών Δικαιωμάτων των Πολιτών και η ανάπτυξη της Κοινωνίας των Πολιτών (panel πολιτών).

- Η επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού.
- Η εισαγωγή της χρήσης δικτύων.
- Η βελτίωση και η ανανέωση του πληροφοριακού εξοπλισμού.
- Η βελτίωση των κτιριακών υποδομών.

Στο πρόγραμμα «Πολιτεία», όπως αναδιαμορφώθηκε για την περίοδο 2008 – 2010, διαφαίνεται έντονα η προσπάθεια προώθησης των συστημάτων διασφάλισης ποιότητας όπως ορίζουν διεθνώς αναγνωρισμένα πρότυπα όπως το ISO, αλλά και της διεξαγωγής αυτοαξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών. Στο πρόγραμμα εντάσσονται διάφορες δράσεις, όπως ο προσδιορισμός των βέλτιστων πρακτικών διοίκησης, η διενέργεια συγκρίσεων της απόδοσης δημοσίων υπηρεσιών και η θέσπιση Εθνικού Βραβείου Ποιότητας Δημοσίων Υπηρεσιών<sup>19</sup>.

Επίσης, στα πλαίσια του ΕΣΠΑ (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς) 2007-2013 εισάγεται το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Διοικητική Μεταρρύθμιση» που προβλέπει τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης και ανάπτυξης υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης, τη βελτίωση της ποιότητας των νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και της διοικητικής ανασυγκρότησης για την ολοκλήρωση του νέου Αυτοδιοικητικού χάρτη της χώρας.

Το ανολοκλήρωτο έργο του ΕΣΠΑ 2007-2013 έρχονται να ολοκληρώσουν τα προγράμματα «Εθνική στρατηγική για τη διοικητική μεταρρύθμιση, 2014-2015» και το Ε.Π. (Επιχειρησιακό Πρόγραμμα) 2014-2020. Και τα δύο προγράμματα δομούνται σε 4 πυλώνες ενίσχυσης της θεσμικής ικανότητας της Δημόσιας Διοίκησης: α) αναδιοργάνωση των διοικητικών δομών, β) βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, γ) εξορθολογισμός βασικών διοικητικών λειτουργιών και δ) ενίσχυση της

---

<sup>19</sup> (Ασπρίδης, 2013)

διαφάνειας και της λογοδοσίας<sup>20</sup>.

Με σκοπό την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών για τον εκσυγχρονισμό του κράτους ψηφίζεται το 2011 ο Ν. 3979/2011 «Για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση και λοιπές διατάξεις» (Φ.Ε.Κ. 138Α/16-6-2011). Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (eGovernment) έχει στόχο «το ριζικό μετασχηματισμό των υφιστάμενων διαδικασιών και την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, προκειμένου η Διοίκηση να καταστεί αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη, εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των αναγκών του κοινωνικού συνόλου και προάγοντας την ενεργή συμμετοχή των πολιτών» όπως ενδεικτικά αναφέρεται στην ιστοσελίδα <http://www.minadmin.gov.gr/> του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα έργων που έχουν υλοποιηθεί στα πλαίσια της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης είναι:

Α/Α	Έργο	Φορέας Διαχείρισης	Αποδέκτες	URL	Κατάσταση
1	Φορολογία και τελωνεία (Taxis, Taxisnet, Icisnet, Σύστημα Περιουσιολογίου Ε9)	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ), Γενική Γραμματεία Πληροφορικών Συστημάτων (ΓΓΠΣ)	Πολίτες, επιχειρήσεις, άλλες Υπηρεσίες του Υπ. Οικονομικών, άλλες Υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα για πιστοποίηση στοιχείων και δεδομένων. Ενοποιημένο Τελωνειακό Σύστημα στην ΕΕ	<a href="http://www.publicrevenue.gr">http://www.publicrevenue.gr</a> <a href="http://gsis.gr">http://gsis.gr</a> <a href="https://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet">https://portal.gsis.gr/portal/page/portal/ICISnet</a>	Ολοκληρωμένο
2	Ενιαίο Δημοτολόγιο Ληξιαρχείο	Υπουργείο Εσωτερικών (Κύριος των έργων και Φορέας Λειτουργίας). Υλοποίηση ΚτΠ ΑΕ	Δήμοι, Υπηρεσίες Δημοτολογίου, Ληξιαρχεία	<a href="http://www.ypes.gr/el/ministry/actions">http://www.ypes.gr/el/ministry/actions</a>	Ολοκληρωμένο
3	Κτηματολόγιο	Εθνικό Κτηματολόγιο και Χαρτογράφηση ΑΕ (ΕΚΧΑ ΑΕ)	Κτηματολογικά γραφεία, πολίτες, επιχειρήσεις	<a href="http://www.ktimatologio.gr">http://www.ktimatologio.gr</a>	Ολοκληρωμένο

<sup>20</sup> (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014)

4	Στρατολογία	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, Γενικό Επιτελείο Εθνικής Άμυνας, Γενικό Επιτελείο Στρατού	Πολίτες σχετικά με τα στρατολογικά τους θέματα	<a href="https://www.stratologia.gr/">https://www.stratologia.gr/</a> <a href="https://katataxi.army.gr">https://katataxi.army.gr</a>	Ολοκληρωμένο
5	Διαύγεια	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης (Κύριος και Φορέας Λειτουργίας) - Υλοποίηση ΚτΠ ΑΕ	Δημόσιο, Πολίτες, επιχειρήσεις	<a href="https://diavgeia.gov.gr/">https://diavgeia.gov.gr/</a>	Ολοκληρωμένο
6	Open Gov και Open data	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)	Πολίτες, επιχειρήσεις, δημόσιο	<a href="http://opengov.gr/">http://opengov.gr/</a> <a href="http://data.gov.gr">http://data.gov.gr</a>	Ολοκληρωμένο
7	Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης και ΓΓΠΣ Υπ. Οικονομικών	Δημόσιο, δημόσιοι υπάλληλοι	<a href="https://apografi.gov.gr">https://apografi.gov.gr</a>	Ολοκληρωμένο
8	Ενιαία Αρχή Πληρωμής	ΓΓΠΣ-Υπουργείο Οικονομικών	Δημόσιο, δημόσιοι υπάλληλοι	<a href="http://www.gsis.gr/gsis/info/gsis_site/Services/DimosiaDioikisi/epsp.html">http://www.gsis.gr/gsis/info/gsis_site/Services/DimosiaDioikisi/epsp.html</a>	Ολοκληρωμένο
9	Κεντρικό Ηλεκτρονικό Μητρώο Δημοσίων Συμβάσεων (ΚΗΜΔΗΣ)	Υπουργείο Ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας-Γενική Γραμματεία Εμπορίου	Δημόσιοι Φορείς, Οικονομικοί Φορείς που συμμετέχουν σε διαγωνισμούς του δημοσίου, διενέργεια ηλεκτρονικών διαγωνισμών από 60.000 ευρώ και άνω για προμήθειες και υπηρεσίες Και ανάρτηση των δημοσίων συμβάσεων στο ΚΗΜΔΗΣ	<a href="http://www.promitheus.gov.gr">www.promitheus.gov.gr</a>	Ολοκληρωμένο
10	Εργάνη	Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης	Πολίτες, επιχειρήσεις, εργαζόμενοι, άνεργοι	<a href="http://eservices.yeka.gr/">http://eservices.yeka.gr/</a>	Ολοκληρωμένο
11	Ήλιος Ενιαίο Σύστημα Ελέγχου Πληρωμών Συντάξεων	Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης ΗΔΙΚΑ	Πολίτες συνταξιοδοτούμενοι	<a href="http://www.yeka.gr/">http://www.yeka.gr/</a>	Ολοκληρωμένο

12	«Απλό»	Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης	Αιτήσεις πολιτών για βεβαιώσεις ασφάλειας και υγείας	<a href="https://aplo.yeka.gr/">https://aplo.yeka.gr/</a>	Ολοκληρωμένο
13	Ηλεκτρονική Συνταγογράφηση	Υπουργείο Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, ΗΔΙΚΑ	Γιατροί, φαρμακοποιοί, πολίτες	<a href="https://www.eprescription.g">https://www.eprescription.g</a>	Ολοκληρωμένο
14	Ηλεκτρονικά ραντεβού e-RDV	ΗΔΙΚΑ	Πολίτες	<a href="https://www.esyntagografisi.gr/prv/p">https://www.esyntagografisi.gr/prv/p</a>	Ολοκληρωμένο
15	Γεωχωρικά δεδομένα ΓΥΣ	Υπουργείο Εθνικής Άμυνας Γεωγραφική Υπηρεσία Στρατού	E-shop για γεωχωρικά δεδομένα της ΓΥΣ	<a href="http://web.gys.gr">http://web.gys.gr</a>	Ολοκληρωμένο
16	Εθνικό Τυπογραφείο	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης Εθνικό Τυπογραφείο	Πολίτες, επιχειρήσεις, δημόσιο	<a href="http://www.et.gr/">http://www.et.gr/</a>	Ολοκληρωμένο
17	ΣΥΖΕΥΞΙΣ	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης ΚτΠ ΑΕ	Εθνικό Δίκτυο Δημόσιας Διοίκησης	<a href="http://www.syzeffixi.s.gov.g">http://www.syzeffixi.s.gov.g</a>	Ολοκληρωμένο
18	G-cloud Υπηρεσίες government cloud	ΚτΠ ΑΕ -ΓΓΠΣ	Φορείς Δημοσίου	<a href="http://www.ktpae.g">http://www.ktpae.g</a> <a href="http://www.ktpae.g">r</a>	Έργο σε εξέλιξη
19	Σύστημα Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Εγγράφων - ψηφιακή υπογραφή	Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης Αρχή Πιστοποίησης Ελληνικού Δημοσίου (ΑΠΕΔ)	Πολίτες, επιχειρήσεις, δημόσιο	<a href="http://aped.gov.gr/">http://aped.gov.gr/</a>	Ολοκληρωμένο
20	Ηλεκτρονικό Σύστημα του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (ΑΣΕΠ)	ΑΣΕΠ (Κύριος του έργου και Φορέας Λειτουργίας), υλοποίηση από την ΚτΠ ΑΕ	Πολίτες, Φορείς του Δημοσίου για πρόσληψη προσωπικού	<a href="http://www.asep.gr/">http://www.asep.gr/</a>	Ολοκληρωμένο
21	Ηλεκτρονικό Σύστημα Υποβολής και επεξεργασίας δηλώσεων ΠΟΘΕΝ ΕΣΧΕΣ	Επιθεωρητής Δημόσιας Διοίκησης και άλλοι ελεγκτικοί Φορείς του Δημοσίου, Φορέας Λειτουργίας ΓΓΠΣ, υλοποίηση από την ΚτΠ ΑΕ	Πολίτες που υποχρεούνται σε δήλωση ΠΟΘΕΝ ΕΣΧΕΣ, Ελεγκτικοί Φορείς των δηλώσεων.	<a href="https://www.pothenen.gr/">https://www.pothenen.gr/</a>	Ολοκληρωμένο



22	Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης Δικαστικών Υποθέσεων (ΟΣΔΔΥ-ΠΠ)	Υπουργείο Δικαιοσύνης, Διαφάνειας και Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων	Ειρηνοδικεία, πταισματοδικεία, πρωτοδικεία, εισαγγελίες πρωτοδικών, εφετεία, εισαγγελίες εφετών, Άρειος Πάγων, εισαγγελία Αρείου Πάγου, δικηγόροι και πολίτες	<a href="https://www.solon.gov.gr">https://www.solon.gov.gr</a>	Έργο σε εξέλιξη - πιλοτική λειτουργία
----	--	--	---	---	---------------------------------------

Πίνακας 2<sup>21</sup>

Είναι εντυπωσιακό πως τα περισσότερα απο τα παραπάνω έργα υλοποιήθηκαν μετά το 2010 για να αντικαταστήσουν όχι κάποια άλλα πληροφοριακά συστήματα αλλά να μεταλλάξουν υπηρεσίες που χρειαζόταν γραφειοκρατική διεκπεραίωση. Πέραν των παραπάνω υπηρεσιών ή συστημάτων, ωστόσο, υπάρχουν πολλά άλλα έργα που δεν έφεραν τα επιθυμητά αποτελέσματα, εγκαταλείφθηκαν ή δεν ολοκληρώθηκαν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Εθνική Πύλη ΕΡΜΗΣ, η κεντρική διαδικτυακή πύλη της Δημόσιας Διοίκησης για την παροχή πληροφόρησης και ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις.

Απο όλα τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα πως έχουν γίνει κάποια σημαντικά βήματα για τον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης με την υιοθέτηση πρακτικών όπως η Διασφάλιση Ολικής Ποιότητας και η Διοίκηση μέσω Στόχων που προωθούν τις αρχές του NPM. Παρόλα αυτά, υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ της μεταρρυθμιστικής πρότασης, της ψήφισης της νομοθεσίας, της υλοποίησης και της πλήρους ενσωμάτωσης στις διαδικασίες των δημοσίων υπηρεσιών.

<sup>21</sup> (Σπινέλλης, Βασιλάκης, & Πουλούδη, 2018)

## 2. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΙ

Σε αυτό το κεφάλαιο αναλύεται το ερευνητικό ερώτημα της παρούσας εργασίας και τίθενται οι στόχοι και οι σκοποί. Επιπλέον, αναλύεται και αιτιολογείται το σκεπτικό της μελέτης<sup>22</sup>.

### 2.1. Ερευνητικό ερώτημα

Το κεντρικό ερώτημα της παρούσας εργασίας είναι το πώς αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι του τμήματος γεννήσεως του Ληξιαρχείου του Δήμου της Αθήνας τις έννοιες της Διοίκησης και της Αλλαγής στο εργασιακό τους περιβάλλον. Είναι η πρώτη φορά που στο συγκεκριμένο τμήμα πραγματοποιείται μια τέτοια ποιοτική έρευνα.

Μέσα απο την ερευνητική διαδικασία θα γίνουν κατανοητές οι υποκειμενικές αντιλήψεις των εργαζομένων, με την παρουσίαση των εμπειριών τους απο μια γραφειοκρατική υπηρεσία του Ελληνικού Δημοσίου τομέα, για τον ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας που απασχολούνται. Επιπλέον, θα γίνουν αντιληπτές οι πεποιθήσεις τους αναφορικά με την επιτακτική ανάγκη της Ελληνικής κοινωνίας για αναδιάρθρωση του ευρύτερου Ελληνικού Δημοσίου τομέα.

Τέλος θα δοθεί η ευκαιρία στον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά να εκφράσει την αποψη του για τα προβλήματα που καθημερινά αντιμετωπίζει αλλά και να αναδείξει το όραμά του για το μέλλον της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

---

<sup>22</sup> (Mantzoukas , 2007)

## 2.2. Στόχοι και Σκοποί

Οι κύριοι στόχοι της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση του τρόπου που διοικείται μια συγκεκριμένη γραφειοκρατική ελληνική δημόσια υπηρεσία και η ανάδειξη, μέσα από τις εμπειρίες των υπαλλήλων της, της επιτακτικής ανάγκης για αλλαγή.

Επιμέρους σκοποί:

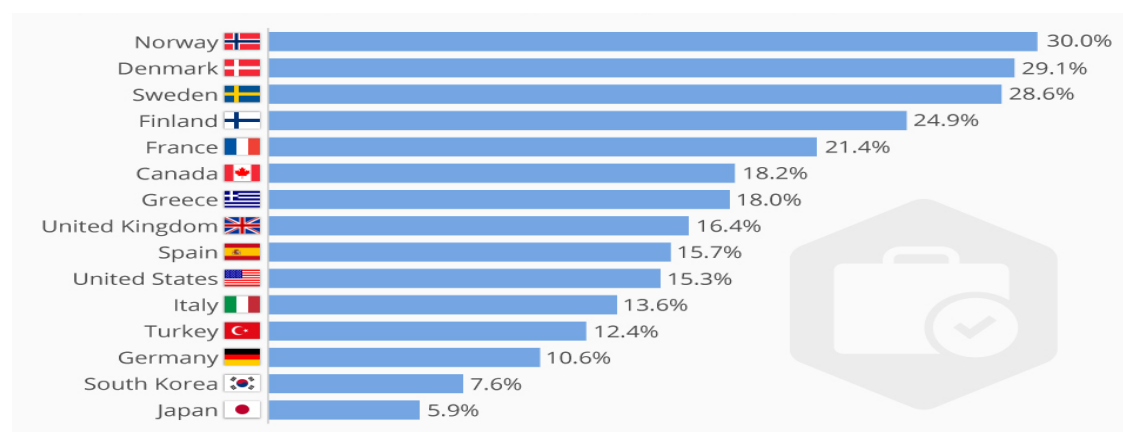
1. Η καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης στην υπηρεσία.
2. Η αποτύπωση των επιπτώσεων της πολυνομίας σε μια δημόσια υπηρεσία.
3. Η καταγραφή της άποψης των εργαζομένων για ζητήματα που αφορούν τον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας.
4. Η αποτύπωση της σχέσης των υπαλλήλων μιας συγκεκριμένης δημόσιας υπηρεσίας με τις έννοιες της διοίκησης και της αλλαγής.
5. Η παρουσίαση της εξοικίωσης των υπαλλήλων με έννοιες όπως αξιολόγηση, αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, στοχοθεσία κ.α.
6. Η κατάθεση προτάσεων από τους υπαλλήλους με στόχο την βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας.
7. Η πιθανή υιοθέτηση των προτάσεων των υπαλλήλων που στοχεύουν στην βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας και δεν απαιτούν την συμμετοχή άλλων φορέων.
8. Τέλος, να αποτελέσει η εργασία αυτή βάση για περαιτέρω έρευνα.

## 2.3. Σκεπτικό της έρευνας

Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια βιώνει μια βαθιά και παρατεταμένη κρίση. Η δημόσια διοίκηση έχει βρεθεί στο επίκεντρο αυτής της κατάστασης ως ένας από τους βασικούς ενόχους για την συσσώρευση των ελλειμάτων που οδήγησαν στην κρίση χρέους. Το μέγεθος του Ελληνικού δημοσίου τομέα, ο όγκος των δαπανών του και η πολυπλοκότητα των διαδικασιών του είναι οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι που τον έφεραν στο στόχαστρο του προγράμματος προσαρμογής.

Το μέγεθος του δημοσίου τομέα είναι ένα ζήτημα που απασχολεί έντονα πολιτικούς και οικονομολόγους παγκοσμίως σχεδόν από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα. Θα μπορούσε να χαρακτηριστεί και ως το βασικό σημείο τριβής μεταξύ των υποστηρικτών του κρατικού παρεμβατισμού – κρατιστών με τους φιλελεύθερους. Υπάρχουν διάφοροι δείκτες μέτρησης του μεγέθους του δημοσίου τομέα και η επιλογή συγκεκριμένου δείκτη εξαρτάται από το τι επιθυμούμε να αποτυπώσουμε<sup>23</sup>.

Ένας δείκτης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την αποτύπωση του μεγέθους του δημοσίου τομέα είναι ο αριθμός των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν. Σύμφωνα με την έκθεση του ΟΟΣΑ «Government at a Glance 2017» το μέγεθος του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στο Δημόσιο των κρατών μελών του Οργανισμού για το 2016 αποτυπώνεται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 1: Η Απασχόληση στην Κεντρική Κυβέρνηση ως ποσοστό της συνολικής απασχόλησης<sup>24</sup>

<sup>23</sup> (Καπλάνογλου & Ράπανος )

<sup>24</sup> (OECD, 2017)

Βάσει μελέτης που διενήργησαν τα αρμόδια τμήματα του υπουργείου Ανασυγκρότησης, στις 31-12-2016 το σύνολο του τακτικού προσωπικού ήταν 565.671 υπάλληλοι. Ο μέσος όρος ηλικίας, σύμφωνα με την ίδια μελέτη, των δημοσίων υπαλλήλων διαμορφώνεται στα 45,3 έτη. Η πλειονότητα των δημοσίων υπαλλήλων είναι υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου, καθώς από τους 565.671 υπαλλήλους, οι 225.086 (39,79%) είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης καθώς επίσης 145.048 (25,64%) είναι ειδικών θέσεων, όπως για παράδειγμα αξιωματικοί, και συνεπώς έχουν αποφοιτήσει από ειδικές σχολές<sup>25</sup>.

Σύμφωνα με την Έρευνα Εργατικού Δυναμικού που δημοσίευσε η ΕΛΣΤΑΤ για το τρίτο τρίμηνο του 2016 η απασχόληση στο σύνολο του δημόσιου τομέα, συμπεριλαμβανομένων των ΔΕΚΟ και των κρατικών τραπεζών παρουσιάζει σοβαρές αποκλίσεις λόγω των διαφορετικών πηγών και μεθόδων μέτρησής της. Σύμφωνα με τα στοιχεία της Έρευνας Εργατικού Δυναμικού είναι 790.711 εργαζόμενοι που επιμερίζονται σε 726.400 στον ευρύτερο δημόσιο τομέα και σε 66.311 στις ΔΕΚΟ και αντιστοιχούν στο 20,4% της συνολικής απασχόλησης. Τέλος τα στοιχεία του συστήματος απογραφής «Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου» τον Οκτώβριο του 2016 δείχνει πως στο Ελληνικό Δημόσιο υπηρετούσαν ως τακτικό προσωπικό (εκτός ΝΠΙΔ) 565.000 δημόσιοι υπάλληλοι, 63.500 έκτακτο προσωπικό και επιπλέον 21.500 προσωπικό ειδικών κατηγοριών (εκτός των ΝΠΙΔ). Επίσης υπηρετούσαν 33.500 ως τακτικό προσωπικό σε ΝΠΙΔ και 14.000 έκτακτο προσωπικό σε ΝΠΙΔ<sup>26</sup>.

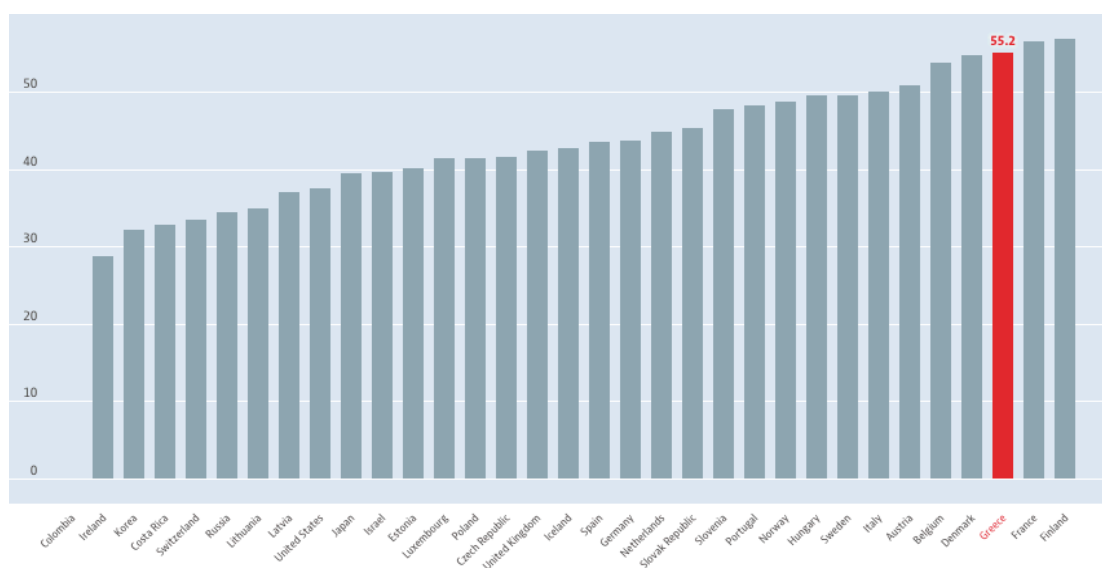
Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται παραπάνω διαπιστώνεται πως ένας δείκτης μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με την πηγή, την ποιότητα των δεδομένων και τη μέθοδο μέτρησής τους.

---

<sup>25</sup> (Καραμανώλη, 2017)

<sup>26</sup> (ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ, 2017)

Ένας άλλος δείκτης μέτρησης του μεγέθους του δημοσίου τομέα σχετίζεται με τις δαπάνες της κεντρικής κυβέρνησης και είναι ο λόγος των δαπανών της κεντρικής κυβέρνησης (κεντρική συν τοπική αυτοδιοίκηση και Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου) ως προς το ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν). Σύμφωνα με τα όσα αναφέρονται σε μελέτη του ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης - OECD) η Ελλάδα είναι η τρίτη σε σειρά από τα κράτη μέλη του Οργανισμού με το μεγαλύτερο ποσοστό συνολικών δαπανών<sup>27</sup>.



Εικόνα 2: Συνολικές δαπάνες Γενικής Κυβέρνησης, % of GDP, 2015<sup>28</sup>

Πρέπει να σημειωθεί ότι στο συγκεκριμένο δείκτη περιλαμβάνονται και δαπάνες που δεν φορούν την αγορά αγαθών και υπηρεσιών αλλά αποτελούν απλή αναδιανομή εισοδημάτων. Γίνεται λοιπόν εύκολα κατανοητό πως μόνο ένας δείκτης δεν μπορεί να μας οδηγήσει σε σωστά συμπεράσματα.

Τέλος, το μέγεθος του δημοσίου τομέα μπορεί να αποδοθεί σύμφωνα με την αποτελεσματικότητα του και τον όγκο των διαδικασιών του. Βασικό χαρακτηριστικό

<sup>27</sup> (OECD, 2017)

<sup>28</sup> (OECD, 2017)

του Ελληνικού δημοσίου τομέα είναι η πολυπλοκότητα των διαδικασιών και η πολυνομία που τους διέπει. Το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (World Economic Forum) κατατάσει την Ελλάδα σε πολύ χαμηλά επίπεδα αναφορικά με την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών<sup>29</sup>. Η ετήσια έκθεση του Συνηγούρου του πολίτη αναφέρει πως για το 2016 κατατέθηκαν περίπου 6500 αναφορές που σχετίζονταν με προβλήματα κακοδιοίκησης, νομοθετικά κενά ή οργανωτικές δυσλειτουργίες του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα<sup>30</sup>.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο πλαίσιο της στρατηγικής «Ευρώπη 2020» δημοσίευσε τις επιδόσεις των κρατών μελών σε βασικούς τομείς πολιτικής. Στον τομέα «ποιότητα της δημόσιας διοίκησης» η Ελληνική δημόσια διοίκηση εμφανίζει πολύ χαμηλούς δείκτες απόδοσης σε σχέση με τους αντίστοιχους δείκτες του μέσου όρου της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ειδικότερα, στην αποτελεσματικότητα διακυβέρνησης η Ελλάδα κατέχει μόλις την 26η θέση σε σύνολο 28 χωρών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στο δείκτη χρηστοκεντρικότητας (συνυπολογίζει 4 δείκτες: online διαθεσιμότητα, χρηστικότητα, ταχύτητα στη χρήση και ευκολία στη χρήση) των υπηρεσιών ηλεκτρονικής διακυβέρνησης σε 7 διαφορετικούς τομείς διακυβέρνησης η χώρα βαθμολογείται με 50 (κλίμακα 0-100) με τον μέσο όρο της ΕΕ να είναι 72. Στη χρήση στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινου δυναμικού στην Κεντρική Κυβέρνηση η Ελλάδα καταλαμβάνει την προτελευταία θέση. Παράλληλα η Ελλάδα παρουσιάζει υστέρηση στο 72% των δεικτών του Ευρωπαϊκού ψηφιακού θεματολογίου, γεγονός που απηχεί χαμηλές επιδόσεις στη διείσδυση της ευρυζωνικότητας, την τακτική χρήση του διαδικτύου, τη χρήση ηλεκτρονικών συναλλαγών και ηλεκτρονικών προμηθειών<sup>31</sup>. Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση

---

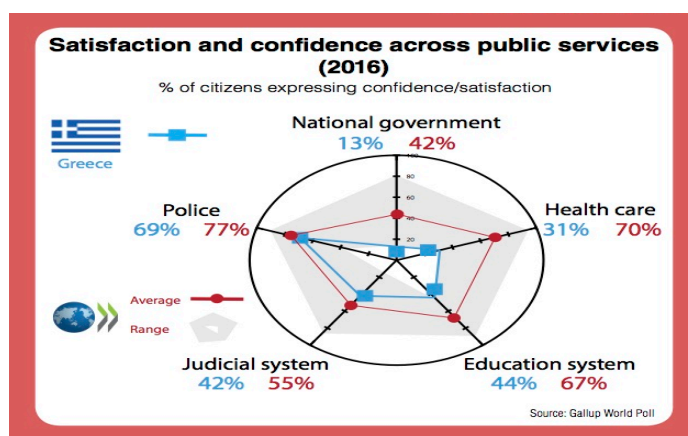
<sup>29</sup> (World Economic Forum, 2017)

<sup>30</sup> (Συνηγός του Πολίτη - Ανεξάρτητη Αρχή, 2016)

<sup>31</sup> (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2015)

αξιολόγησης της χώρας και το βαθμολόγιο του ψηφιακού θεματολογίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης 2013 το 36% των Ελλήνων πολιτών δεν έχει χρησιμοποιήσει ποτέ το διαδίκτυο, ενώ ο αντίστοιχος μέσος όρος της ΕΕ είναι 21%. Επίσης για την ίδια περίοδο 36% των Ελλήνων έχουν χρησιμοποιήσει υπηρεσίες ηλεκτρονικής διακυβέρνησης κατά τους τελευταίους 12 μήνες με τον αντίστοιχο μέσο όρο της ΕΕ να είναι 41%<sup>32</sup>. Το 2012 η Ελλάδα πέτυχε το ανώτατο επίπεδο για επτά (7) από τις είκοσι (20) βασικές υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης στην ΕΕ. Όμως, σε ότι αφορά το ποσοστό παροχής ολοκληρωμένων ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες και επιχειρήσεις εντός ΕΕ το 2010 έχει καταταχθεί στην τελευταία θέση<sup>33</sup>.

Όλα τα παραπάνω μπορούν εύλογα να αιτιολογήσουν τα ευρήματα της έκθεσης καταγραφής της κοινής γνώμης που διενεργήθηκε από τον ΟΟΣΑ (OECD) για το έτος 2016 (Εικόνα3). Το ποσοστό της εμπιστοσύνης και της ικανοποίησης των πολιτών από τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρει η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση είναι σε όλους τους τομείς μικρότερο από τον Ευρωπαϊκό μέσο όρο και ταυτόχρονα ανησυχητικά χαμηλό σε φορείς του δημοσίου συστήματος υγείας και της Κεντρικής Κυβέρνησης.



Εικόνα 3: Ικανοποίηση και Εμπιστοσύνη στις δημόσιες υπηρεσίες, 2016<sup>34</sup>

<sup>32</sup> (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014)

<sup>33</sup> (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014)

<sup>34</sup> (OECD, 2017)



Η δυσαρέσκεια απέναντι στις προσφερόμενες υπηρεσίες του Δημοσίου δεν είναι ένα φαινόμενο που πρωτοεμφανίστηκε στην Ελλάδα. Αντίθετα αποτελεί αντικείμενο προβληματισμού για την διεθνή κοινότητα σχεδόν απο τα μέσα του 20ου αιώνα. Σε αντίθεση με την Ελληνική πραγματικότητα, οι περισσότερες αναπτυγμένες κοινωνίες του δυτικού κόσμου, προσαρμόστηκαν αρκετά γρήγορα στην ανάγκη για αλλαγή της οργανωτικής δομής και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Με δεδομένο ότι δεν είναι η γραφειοκρατία το μόνο πρότυπο οργάνωσης των δημοσίων υπηρεσιών, αναπτύχθηκαν προσπάθειες βελτίωσης των προσφερόμενων δημοσίων αγαθών και υπηρεσιών σύμφωνα με τα όσα προτείνουν μοντέλα όπως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, η Διοίκηση Ολικής ποιότητας, το συμμετοχικό πρότυπο οργάνωσης κ.α..

Στην παρούσα έρευνα γίνεται μια προσπάθεια ανάδειξης των παθογενειών της γραφειοκρατικής οργάνωσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης μέσα απο την καταγραφή του τρόπου λειτουργίας του τμήματος γεννήσεων του Ληξιαρχείου του Δήμου της Αθήνας. Με τη συνδρομή των υπαλλήλων του τμήματος Γεννήσεων θα δοθεί έμφαση σε όσα προβλήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν με την υιοθέτηση διαφορετικών προτύπων οργάνωσης δημοσίων υπηρεσιών.

Ο βασικός λόγος που αποφασίστηκε να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη έρευνα είναι η πεποίθηση πως οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι επιθυμούν την αναδιάρθρωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Οι εργαζόμενοι των δημοσίων υπηρεσιών είναι οι πρώτοι που έρχονται αντιμέτωποι με το αναχρονιστικό πλαίσιο οργάνωσης και που διαπιστώνουν πως ο υφιστάμενος τρόπος λειτουργίας του ελληνικού δημοσίου δεν τους επιτρέπει να προσφέρουν τα μέγιστα για την εξυπηρέτηση των πολιτών.

### **3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το αντιληπτικό περίγραμμα της παρούσας ποιοτικής έρευνας βάσει του οποίου σχεδιάστηκε η εργασία και στη συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων<sup>35</sup>.

### 3.1. Αντιληπτικό περίγραμμα του ερευνητή

Το πρώτο βήμα στην ερευνητική διαδικασία είναι ο καθορισμός του αντιληπτικού περιγράμματος. Το αντιληπτικό περίγραμμα είναι ο τρόπος με τον οποίο ο ερευνητής *«εξηγεί, είτε γραφικά είτε αφηγηματικά, τα βασικά στοιχεία που πρέπει να μελετηθούν, τους βασικούς παράγοντες, έννοιες ή μεταβλητές και τις υποτιθέμενες σχέσεις μεταξύ τους»*<sup>36</sup>. Τα αντιληπτικά περιγράμματα που σχετίζονται με την ποιοτική έρευνα είναι το κριτικό αντιληπτικό περίγραμμα (critical theory paradigm) και το ερμηνευτικό/σχετικιστικό αντιληπτικό περίγραμμα (interpretive/relativist/ constructivist paradigm). Πολύ συνοπτικά, *«τα δύο αυτά αντιληπτικά περιγράμματα πρεσβεύουν πως δεν υπάρχει αντικειμενική πραγματικότητα ή, ακόμα και αν υπάρχει, δεν έχει κανένα νόημα να προσπαθήσει ο ερευνητής να την κατανοήσει, και αυτό γιατί ο κάθε άνθρωπος βιώνει και αντιλαμβάνεται την πραγματικότητα με μοναδικό τρόπο»*<sup>37</sup>.

Το αντιληπτικό περίγραμμα που επιλέχθηκε στην παρούσα εργασία είναι το κριτικό αντιληπτικό περίγραμμα κυρίως διότι η έρευνα στοχεύει σε ένα μετασχηματιστικό αποτέλεσμα και δεν ενδιαφέρεται για «γνώση για χάρη της γνώσης». Επιπλέον, η γνώση που αναπτύσσεται μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα

---

<sup>35</sup> (Mantzoukas, 2007)

<sup>36</sup> (Miles & Huberman, 1994)

<sup>37</sup> (Mantzoukas, 2007)

μπορεί να χρησιμεύσει ως πρώτο βήμα για την αναδιάρθρωση των δημοσίων υπηρεσιών με τρόπο αποδεκτό από τους βασικούς stakeholders, τους ίδιους τους δημοσίους υπαλλήλους καθώς θα έχει προκύψει από το δικό τους σημαντικό αφήγημα. Τέλος, η έρευνα βασίστηκε σε μέθοδο που συνδιάζει την παρατήρηση και την συνέντευξη με προσέγγιση που ενθάρρυνε την συζήτηση και τον προβληματισμό.

### **3.2. Μεθοδολογία**

Η παρούσα μελέτη ανήκει στην ποιοτική έρευνα που στηρίχθηκε σε μικρό δείγμα σκόπιμης δειγματοληψίας (purposive sampling). Ένας από τους βασικούς λόγους που επιλέχθηκε η ποιοτική έρευνα είναι η ύπαρξη προσωπικής άποψης ως προς το προς διερεύνηση αντικείμενο καθώς ο ερευνητής είναι υπάλληλος του τμήματος γεννήσεων του Ληξιαρχείου Αθηνών. Ως εκ τούτου γνωρίζει μεταβιβασιμότητα πως δεν υπάρχουν διαθέσιμα εργαλεία που μπορούν να αποτυπώσουν ποσοτικά την υπάρχουσα κατάσταση. Επιπλέον, θεωρήθηκε πως η παρούσα διπλωματική είναι μια σημαντική ευκαιρία για την λεπτομερή καταγραφή των βιωμάτων των υπαλλήλων μιας κατεξοχήν γραφειοκρατικής δημόσιας υπηρεσίας και των απόψεων τους για την βελτίωση της.

#### **3.2.1. Καθορισμός - Περιγραφή δείγματος**

Οι τεχνικές δειγματοληψίας διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τη δειγματοληψία με πιθανότητες ή αντιπροσωπευτική δειγματοληψία και τη δειγματοληψία χωρίς πιθανότητες ή δειγματοληψία κρίσης. Το δείγμα που

επιλέχθηκε στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε σύμφωνα με την δεύτερη τεχνική<sup>38</sup>.

Το δείγμα μας είναι οι δεκατέσσερις εκ των εικοσιδύο εργαζομένων του τμήματος Γεννήσεων του Ληξιαρχείου Δήμου Αθηναίων. Η επιλογή του συγκεκριμένου δείγματος έγινε χωρίς κανένα δημογραφικό ή άλλο χαρακτηριστικό παρά μόνο το αντικείμενο εργασίας τους. Οι δεκατέσσερις υπάλληλοι που επιλέχθηκαν έχουν ως βασικό αντικείμενο εργασίας την εξυπηρέτηση των πολιτών. Αυτή η ομάδα εργαζομένων θεωρήθηκε ως κατάλληλη και επαρκής πρωτίστως γιατί αποτελεί το σύνολο των υπαλλήλων του τμήματος που έρχεται σε καθημερινή επαφή με το κοινό και δευτερευόντως γιατί το γνωστικό τους αντικείμενο καλύπτει το σύνολο των εργασιών που υλοποιούνται στη συγκεκριμένη υπηρεσία.

<b>Χαρακτηριστικά πληθυσμού</b>	<b>Αριθμός Ατόμων</b>
Άνδρες	6
Γυναίκες	8
Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	5
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	9
Ηλικία μικρότερη των 40 ετών	5
Ηλικία μεγαλύτερη των 40 ετών	9

**Πίνακας 3: Χαρακτηριστικά πληθυσμιακού δείγματος σε σύνολο 14 ατόμων**

### **3.2.2. Περιγραφή χώρου**

Ο χώρος που επιλέχθηκε για να πραγματοποιηθεί η έρευνα στην παρούσα

---

<sup>38</sup> (Ζαφειρόπουλος, 2015)

διπλωματική είναι ο χώρος που στεγάζεται η προς διερεύνηση υπηρεσία και συγκεκριμένα ο χώρος που βρίσκεται το τμήμα γεννήσεων του Ληξιαρχείου.

Το σκεπτικό πίσω από αυτή την επιλογή ήταν να είναι οικείος ο χώρος και φιλικός προς τους συνεντευξιαζόμενους. Μετά το πέρας των συνεντεύξεων διαπιστώθηκε πως η επιλογή του συγκεκριμένου χώρου βοήθησε ώστε οι υπάλληλοι να αναφερθούν σε προβλήματα χωροταξίας και καταλληλότητας του κτηρίου ενώ ταυτόχρονα πρότειναν λύσεις που θα συνδράμουν στην απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία της υπηρεσίας.

### 3.2.3. Συλλογή δεδομένων

Οι προσεγγίσεις συλλογής δεδομένων για την ποιοτική έρευνα συνήθως περιλαμβάνουν:

- Άμεση αλληλεπίδραση με άτομα με βάση την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία
- Άμεση αλληλεπίδραση με άτομα σε περιβάλλον ομάδας

Γενικότερα, η ποιοτική έρευνα βασίζεται σε μεθόδους παραγωγής δεδομένων, οι οποίες δεν είναι τυποποιημένες και δομημένες. Αντίθετα, είναι ευέλικτες και τις περισσότερες φορές προϋποθέτουν ότι ο ερευνητής έχει γνώση για το θέμα που ερευνά. Επιπροσθέτως, έχει στόχο την όσο το δυνατόν πιο λεπτομερή περιγραφή του αντικειμένου της έρευνας κάνοντας χρήση πολλαπλών μεθόδων συλλογής δεδομένων ενώ δεν είναι καθορισμένη από την αρχή η μορφή των υποκειμενικών δεδομένων που θα συλλεχθούν<sup>39</sup>.

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων ποιοτικής έρευνας είναι χρονοβόρες,

---

<sup>39</sup> (Παρασκευοπούλου Κόλλια, 2008)

επομένως τα δεδομένα συνήθως συλλέγονται από ένα μικρότερο δείγμα από ό, τι θα συνέβαινε για τις ποσοτικές προσεγγίσεις. Τα οφέλη της ποιοτικής προσέγγισης είναι ότι οι πληροφορίες είναι πλουσιότερες και έχουν βαθύτερη γνώση του εξεταζόμενου φαινομένου<sup>40</sup>.

Οι κύριες μέθοδοι συλλογής ποιοτικών δεδομένων είναι<sup>41</sup>:

- *Συνεντεύξεις (interviews)*: Η χρήση των συνεντεύξεων γίνεται τις περισσότερες φορές γιατί δίνουν τη δυνατότητα της καταγραφής εμπειριών και απόψεων. Τα είδη της συνέντευξης είναι οι τυποποιημένες συνεντεύξεις και οι μη τυποποιημένες συνεντεύξεις.

Στις τυποποιημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνονται: (α) η δομημένη συνέντευξη όπου ο ερευνητής ρωτάει μια σειρά από αυστηρά προκαθορισμένες ερωτήσεις και οι απαντήσεις που ζητάει είναι πάνω σε συγκεκριμένα θέματα. (β) η ημιδομημένη συνέντευξη όπου αποτελεί μια ευέλικτη μορφή συνέντευξης καθώς επιτρέπει στον ερευνητή να εμβαθύνει περισσότερο σε κάποιες ερωτήσεις και (γ) η ομαδική συνέντευξη (δομημένη ή ημιδομημένη) που χρησιμοποιείται όταν οι πληροφορίες που θα συλλεγούν εξαρτώνται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των συνεντευξιζόμενων.

Οι μη τυποποιημένες συνεντεύξεις έχουν πάντα αρχική δομή που όμως δεν αποτελεί περιορισμό καθώς αυτό που τις χαρακτηρίζει είναι η έντονη ευελιξία.

- *Ανάλυση μιας περίπτωσης (case study)*: Η μέθοδος αυτή περικλύει πολλές από τις υπόλοιπες μεθόδους. Ο ρόλος του ερευνητή είναι να αναλύσει όσο το δυνατόν πιο διεξοδικά το αντικείμενο της έρευνας.

- *Παρατήρηση (observation)*: Ο ερευνητής επιδιώκει να

---

<sup>40</sup> (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, & Κουτσογιάννης, 2015)

<sup>41</sup> (Τσιώλης, 2014)

περιγράψει το προς έρευνα αντικείμενο με όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά κριτήρια όπως ο ίδιος το αντιλαμβάνεται μέσα από την καταγραφή αναλυτικών σημειώσεων.

- *Ομάδες εστίασης (focus groups)*: Ένας μικρός αριθμός ατόμων με εξειδικευμένη γνώση που έχουν επιλεγεί από τον ερευνητή για να αναπτύξουν συζήτηση της οποίας τα ποιοτικά δεδομένα μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν το γενικό πληθυσμό. Λόγω της ανοιχτής συνομιλίας μεταξύ των μελών της ομάδας, τα θέματα και η συζήτηση είναι πιο ελεύθερα και τα μέλη μπορούν να χρησιμοποιήσουν σχόλια από άλλους για να τονώσουν την ανάκληση<sup>42</sup>.

Η παρούσα διπλωματική αποτελεί μια ανάλυση περίπτωσης με αντικείμενο έρευνας το τμήμα Γεννήσεων του Ληξιαρχείου του Δήμου Αθηναίων. Η ανάλυση της λειτουργίας της συγκεκριμένης γραφειοκρατικής υπηρεσίας βασίστηκε σε δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω της μεθόδου της ημιδομημένης ατομικής συνέντευξης (semi-structured personal interview) στους υπαλλήλους της υπηρεσίας, της ομάδας εστίασης (focus group) καθώς και της μεθόδου της παρατήρησης (observation). Αναλυτικά τα δεδομένα της έρευνας παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 4.

Η ουσία των συνεντεύξεων δεν ήταν να καλυφθεί το σύνολο των ερωτήσεων ούτε τα δεδομένα που θα συλλέγονταν να είχαν την μορφή μονολεκτικών τοποθετήσεων. Βασική στόχευση ήταν με τον εκάστοτε συνεντευξιαζόμενο να αναπτυχθεί συζήτηση που θα του επέτρεπε να τοποθετηθεί σε μια σειρά από θέματα με αφηγηματική διάθεση. Κυρίως όμως, οι ημιδομημένες ατομικές συνεντεύξεις επιλέχθηκαν καθώς τα χαρακτηριστικά του δείγματος επέβαλαν ευελιξία στην συνέντευξη.

---

<sup>42</sup> (Dean, 1994)

Οι θεματικές που επιλέχθηκαν δεν ήταν σε όλους τους συνεντευξιαζόμενους οικείες με αποτέλεσμα σε κάποιες περιπτώσεις να χρειαστεί οι ερωτήσεις να αναλυθούν περισσότερο με επεξηγηματικές ερωτήσεις ενώ σε κάποιες άλλες περιπτώσεις υπήρξαν ερωτήματα που δεν αναφέρθηκαν καθόλου. Όπου κρίθηκε σκόπιμο έγινε μεγαλύτερη εμβάθυνση και δόθηκε η δυνατότητα για αναλυτικότερη τοποθέτηση και ανάδειξη περισσότερων λεπτομερειών.

Η ομάδα εστίασης έπαιξε σημαντικό ρόλο στην ανάδειξη λύσεων σε σημαντικά ζητήματα λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας ενώ ταυτόχρονα πρόσφερε μεγαλύτερη αξιοπιστία στα ευρήματα των προσωπικών συνεντεύξεων. Η ομάδα εστίασης συγκροτήθηκε από τέσσερα εκ των δεκατεσσάρων ατόμων. Τα κριτήρια επιλογής των συγκεκριμένων υπαλλήλων ήταν (α) η μακροχρόνια απασχόληση στην συγκεκριμένη υπηρεσία, (β) η πανεπιστημιακή κατάρτιση σε θέματα διοίκησης και (γ) η θέση ευθύνης που καταλαμβάνουν μέσα στην υπηρεσία. Σε αντίθεση με τις ημιδομημένες συνεντεύξεις, ο ρόλος της ομάδας εστίασης ήταν η επικέντρωση σε συγκεκριμένες θεματικές. Οι θεματικές που αναλύθηκαν αναδείχθηκαν από τις ατομικές συνεντεύξεις ως οι πιο σημαντικές είτε γιατί οι υπάλληλοι αφιέρωσαν περισσότερο χρόνο στην τοποθέτηση τους είτε γιατί αναφέρθηκαν πολλές φορές είτε, τέλος, γιατί ευθέως επεσήμαναν την σημαντικότητά τους.

Τέλος, η μέθοδος της παρατήρησης ήταν αναπόφευκτο να χρησιμοποιηθεί καθώς όπως προαναφερα ο ερευνητής είναι υπάλληλος του τμήματος που αποτελεί το αντικείμενο έρευνας. Αυτή η ιδιότητα σχεδόν μετέτρεψε τα περισσότερα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου σε προτερήματα. Καθώς υπάρχει συστηματική παρατήρηση μέσα από την καθημερινότητα ως υπάλληλος, δεν υπάρχει κίνδυνος αφερεγγυότητας των στοιχείων ενώ η πλήρη συμμετοχή διευκολύνει την σε βάθος



ανάλυση του φαινομένου. Το πλαίσιο που λαμβάνει χώρα το προς διερεύνηση φαινόμενο είναι πλήρως κατανοητό από την αρχή της έρευνας. Η μέθοδος της παρατήρησης επικεντρώθηκε κυρίως στην καταγραφή των αντιδράσεων των συνενευσιαζόμενων την ώρα της εργασίας τους. Σημαντική συνεισφορά της παρατήρησης ήταν η αποτύπωση της συμπεριφοράς των πολιτών και των τοποθετήσεων τους αναφορικά με το πώς αυτοί βιώνουν την συνδιαλλαγή τους με την προς διερεύνηση υπηρεσία.

### **3.2.3.1. Ερωτήσεις**

Σε αυτή την ενότητα αναφέρονται και παρουσιάζονται περιληπτικά οι συνηθέστεροι τύποι ερωτήσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε σε γραπτά ερωτηματολόγια ποιοτικής έρευνας είτε σε ερωτήσεις που συνθέτουν μια προσωπική συνέντευξη ή ομαδική συζήτηση<sup>4344</sup>.

- Κλειστές ερωτήσεις (closed questions): Όλοι οι συμμετέχοντες συμπληρώνουν το ίδιο ερωτηματολόγιο και όλες οι ερωτήσεις παρέχουν τις πιθανές απαντήσεις που πρέπει να επιλέξουν οι συμμετέχοντες. Οι πιθανές απαντήσεις συχνά λαμβάνουν τη μορφή κλίμακας αξιολόγησης.
- Ανοικτές ερωτήσεις (open questions): Οι συμμετέχοντες έχουν την δυνατότητα να απαντήσουν όπως οι ίδιοι επιθυμούν χωρίς κανένα περιορισμό.
- Μικτές ερωτήσεις (mixed questions): Αυτός ο τύπος ερωτήσεων συνδιάζει τους δύο τύπους που αναφέραμε πιο πάνω. Δίνει τη

---

<sup>43</sup> (Patton, 2017)

<sup>44</sup> (Silverman, 2000)

δυνατότητα στους συμμετέχοντες είτε να απαντήσουν επιλέγοντας κάποια ή κάποιες από τις δοσμένες πιθανές απαντήσεις είτε να αναπτύξουν τη δική τους απάντηση.

- Καθοδηγητικές ερωτήσεις (leading questions): Ερωτήσεις που υπονοούν ή ενθαρρύνουν την επιθυμητή απάντηση.

- Ερωτήσεις προκατάληψης (biased questions): Είναι αυτές οι ερωτήσεις που ο ομιλητής έχει την προδιάθεση να δεχθεί μόνο μια απάντηση ως σωστή.

- Περιγραφικές ερωτήσεις (descriptive questions): Όταν χρησιμοποιούμε περιγραφικές ερωτήσεις αποσκοπούμε στην ποσοτικοποίηση των μεταβλητών που μας ενδιαφέρουν. Αυτά τα ερευνητικά ερωτήματα συνήθως ξεκινούν με λέξεις όπως «Πόσο;», «Πόσο συχνά;», «Ποιο ποσοστό;» και «Τι είναι;».

- Ερωτήσεις γνώμης (opinion questions): Μια ερώτηση γνώμης είναι μια ερώτηση στην οποία δεν μπορεί να δοθεί απάντηση εκτός εάν χρησιμοποιηθεί μια μοναδική οπτική γωνία ενός ατόμου.

- Δομικές ερωτήσεις (structural questions): Ερωτήσεις που μπορεί να απαντηθούν μόνο με συγκεκριμένο τρόπο, όπως «αληθινό ή ψευδές», «ναι, όχι, ή δεν ξέρω», «δεν είναι καλό, καλό, δίκαιο, ή πολύ καλό» κλπ.

- Υποθετικές ερωτήσεις (hypothetical questions): Ερωτήσεις που βασίζονται σε ορισμένα αποδεδειγμένα ή υποτιθέμενα γεγονότα και διατυπώνονται για να προκύψουν γενικευμένες απαντήσεις που ισχύουν στις περισσότερες περιπτώσεις, ελλείψει αξιόπιστων δεδομένων.

- Εισαγωγικές και συμπερασματικές ερωτήσεις (introductory and

conclusive questions): Είναι οι ερωτήσεις που εισάγουν το συνεντευξιαζόμενο στο κυρίως θέμα της συνέντευξης και αντίστοιχα οι ερωτήσεις που ολοκληρώνουν την συνέντευξη.

- Ερωτήσεις – γέφυρα (bridge questions): Οι ερωτήσεις γέφυρα συνδέουν τις διαφορετικές θεματικές μιας συνέντευξης και ταυτόχρονα συνδράμουν στην μετάβαση απο μια θεματική σε μια άλλη.

Η ημιδομημένη προσωπική συνέντευξη, που αποτέλεσε μια εκ των μεθόδων συλλογής δεδομένων της παρούσας έρευνας, σχεδιάστηκε με ερωτήσεις ανοικτού τύπου, κλειστού τύπου και μικτές ερωτήσεις. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, στους περισσότερους συνεντευξιαζόμενους, εκτός απο τις κύριες ερωτήσεις χρειάστηκε να γίνουν και δευτερεύουσες επεξηγηματικές ερωτήσεις μερικές απο τις οποίες δεν ήταν στο προσχέδιο της συνέντευξης. Οι δευτερεύουσες ερωτήσεις που προέκυψαν την ώρα της συνέντευξης ήταν είτε περιγραφικές ερωτήσεις είτε ερωτήσεις γνώμης.

Η ομάδα εστίασης, η οποία ανέλυσε πιο διεξοδικά θέματα που αναδείχθησαν απο τις προσωπικές συνεντεύξεις, υλοποιήθηκε χωρίς την χρήση πολλών ερωτήσεων. Καθώς και οι τέσσερις συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης είχαν περάσει απο τη διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης, η συζήτηση που έγινε ήταν στη μεγαλύτερη της έκταση ανταλλαγή απόψεων ενώ δεν ήταν λίγες οι φορές που αυτές οι απόψεις δίσταντο. Οι λίγες ερωτήσεις που χρησιμοποιήθησαν ήταν εισαγωγικές και συμπερασματικές ερωτήσεις που αποσκοπούσαν στην επεξήγηση του ρόλου της ομάδας εστίασης. Σε στιγμές έντονης διαφωνίας ή όταν μια θεματική είχε συζητηθεί πολύ περισσότερο απο το επιθυμητό χρειάστηκε να χρησιμοποιηθούν ερωτήσεις γέφυρα.

### **3.2.3.2. Προσωπική συνέντευξη**

Το δείγμα που επιλέχθηκε, όπως αναφέρεται και παραπάνω, είναι δεκατέσσερις εκ των εικοσιπέντε υπαλλήλων του τμήματος γεννήσεων του Ληξιαρχείου Αθηνών.

Οι δεκατέσσερις υπάλληλοι προτού πάρουν μέρος στις προσωπικές συνεντεύξεις είχαν ενημερωθεί για τον σκοπό των συνεντεύξεων, είχαν ενημερωθεί περιληπτικά για τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης και είχαν δώσει την συγκατάθεσή τους. Ορίστηκε ραντεβού με τον κάθε ένα ξεχωριστά είτε κάποια εργάσιμη μέρα μετά το πέρας του ωραρίου είτε κάποια Κυριακή πρωί. Όλα τα ραντεβού πραγματοποιήθηκαν στο χώρο του Ληξιαρχείου και συγκεκριμένα στο χώρο που βρίσκεται το γραφείο του κάθε συνεντευξιζόμενου.

Στη συνέχεια, στον προκαθορισμένο χώρο και χρόνο, πριν την έναρξη της διαδικασίας, έγινε παρουσίαση του περιεχομένου των συνεντεύξεων και δόθηκαν αναλυτικές πληροφορίες αναφορικά με το τρόπο διεξαγωγής τους. Αξίζει να σημειωθεί πως μόλις ένας υπάλληλος είχε προηγούμενη εμπειρία κάτι που αποτυπώθηκε τόσο στο χρόνο που χρειάστηκε για να διεξαχθεί η συγκεκριμένη συνέντευξη όσο και στον τρόπο που ανταποκρίθηκε στο σύνολο των ερωτήσεων.

Ο χρόνος των συνεντεύξεων κυμάνθηκε από 50 λεπτά την μικρότερη έως 1 ½ ώρα την μεγαλύτερη. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν μέσα σε διάστημα έξι μηνών.

### **3.2.3.3. Ομάδα εστίασης**

Η ομάδα εστίασης συγκροτήθηκε από τέσσερα άτομα. Η πρώτη

συμμετέχουσα ήταν η προϊσταμένη του τμήματος. Το βασικό κριτήριο για την επιλογή του συγκεκριμένου προσώπου είναι η θέση ευθύνης που καταλαμβάνει η οποία της επιτρέπει να έχει γνώση του συνόλου των διαδικασιών της υπηρεσίας ενώ υπάρχουν διαδικασίες που διεκπεραιώνονται μόνο από την ίδια. Η δεύτερη συμμετέχουσα ήταν μια υπάλληλος του τμήματος, δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, η οποία έχει την μεγαλύτερη προϋπηρεσία στην συγκεκριμένη υπηρεσία. Επιπλέον η συγκεκριμένη υπάλληλος αναπληρώνει την προϊσταμένη όταν αυτή απουσιάζει. Τρίτος συμμετέχων ήταν ένας υπάλληλος με μόλις δύο έτη προϋπηρεσία στην συγκεκριμένη υπηρεσία που όμως έχει τα περισσότερα τυπικά προσόντα από όλους τους υπαλλήλους του τμήματος αφού διαθέτει δύο μεταπτυχιακά διπλώματα, γνωρίζει τέσσερις ξένες γλώσσες και έχει παρακολουθήσει πληθώρα σεμιναρίων. Τέταρτος και τελευταίος συμμετέχων ήταν ένας υπάλληλος με αρκετά μεγάλη προϋπηρεσία στην συγκεκριμένη υπηρεσία η οποία έχει μοιραστεί σχεδόν σε όλες τις θέσεις εργασίας της υπηρεσίας.

Η συνάντηση προγραμματίστηκε μια Κυριακή στο κτήριο της υπηρεσίας και διήρκησε περίπου τρεις ώρες. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης κάθε συμμετέχων τοποθετήθηκε χωρίς περιορισμούς. Ο μόνος κανόνας που δόθηκε από την αρχή ήταν να προσπαθήσουν όλοι να αναπτύξουν τις απόψεις μόνο για τις θεματικές που αναδείχθηκαν από τις προσωπικές συνεντεύξεις. Η παρουσία της προϊσταμένης έδωσε κίνητρο στην ομάδα ώστε να αφιερώσει περισσότερο χρόνο σε αποτελέσματα που πρέπει να έρθουν μέσα από απαραίτητες αλλαγές.

Όλη η συζήτηση μαγνητοφωνήθηκε ενώ ταυτόχρονα ο ερευνητής κατέγραφε συμπεράσματα που προέκυπταν.

#### **3.2.4. Ανάλυση δεδομένων**

Η διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων αποτελεί τον απώτερο στόχο της έρευνας αφού τα δεδομένα από μόνα τους δεν μπορούν να δώσουν συμπεράσματα. Ο ερευνητής δίνει νόημα στα δεδομένα, συνδέει φαινομενικά ασύνδετα σημεία και ερμηνεύει τα αίτια πίσω από τα δεδομένα για να οδηγηθεί εν τέλη στην δημιουργία μια νέας άποψης<sup>45</sup>.

Για να γίνει δυνατή η ανάλυση των δεδομένων αφού συλλεχθούν θα πρέπει να καταγραφούν αναλυτικότερα. Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, έγινε απομαγνητοφώνηση των προσωπικών συνεντεύξεων καθώς και της συζήτησης μεταξύ της ομάδας εστίασης. Η απομαγνητοφώνηση ήταν τόσο λεπτομερής που καταγράφησαν ακόμη και οι παύσεις ή τυχών σχόλια των συνεντευξιζόμενων που μπορεί να μην είχαν ουσιαστική σχέση με το αντικείμενο της έρευνας. Η τόσο λεπτομερής καταγραφή είχε δύο σημαντικά αποτελέσματα. Πρώτον ήταν πολύ πιο εύκολο για τον ερευνητή να επαναφέρει στη μνήμη του τις διαδικασίες συλλογής των δεδομένων που πραγματοποίησε και δεύτερον όλες οι καταγεγραμμένες λεπτομέρειες συνέβαλλαν καθοριστικά στην κατανόηση των όσων ειπώθηκαν.

Εδώ να σημειωθεί πως ο ερευνητής κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων κρατούσε σημειώσεις που αναφέρονται στην εξωλεκτική συμπεριφορά των συνεντευξιζόμενων. Η καταγραφή των κινήσεων των χεριών, των εκφράσεων του προσώπου, η κατάσταση του χώρου εργασίας τους καθώς και η αλλαγή στην χροιά ή στην ένταση της φωνής είναι στοιχεία που συνέδραμαν στην ανάλυση των δεδομένων.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι πως σε δέκα απο τις δεκατέσσερις

---

<sup>45</sup> (Mantzoukas , 2007)

συνεντεύξεις όταν οι συνεντευξιαζόμενοι ερωτήθηκαν για το πως θα τους φαινόταν μια αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας ενώ τοποθετήθηκαν θετικά ταυτόχρονα είτε σταύρωσαν τα χέρια τους ή τα πόδια τους είτε έβηξαν αναίτια πριν μιλήσουν είτε άλλαξαν τον τόνο της φωνής τους είτε απάντησαν κοφτά. Οι τρεις αυτές αντιδράσεις εξωλεκτικής επικοινωνίας υποδηλώνουν ανασφάλεια, επιφυλακτικότητα και αμυντική στάση. Ένα άλλο παράδειγμα έχει σχέση με την κατάσταση στην οποία βρισκόταν ο προσωπικός χώρος – γραφείο των συνεντευξιαζόμενων και η απάντηση που έδωσαν στην ερώτηση αν επιθυμούν να αποσπαστούν ή να μετακινηθούν σε άλλη υπηρεσία. Οι οκτώ στους δεκατέσσερις απάντησαν πως θα ήθελαν να φύγουν από την υπηρεσία που εργάζονται αυτή την περίοδο και να μετακινηθούν σε άλλη υπηρεσία που δεν έχει επαφή με το κοινό. Έξι από τους οκτώ συνεντευξιαζόμενους που έδωσαν αυτή την απάντηση είχαν ελάχιστα πράγματα πάνω στο γραφείο τους ενώ σχεδόν τίποτα από τα αντικείμενα που βρίσκονταν στο χώρο δεν έδιναν κάποια προσωπική πινελιά στην διακόσμηση του κάτι που υποδειλώνει πως δεν έχει επιτευχθεί κάποιας μορφής δέσιμο (bonding) με τον εργασιακό χώρο.

Η αρχική κωδικοποίηση έγινε μέσα από την αναζήτηση και επισήμανση συγκεκριμένων λέξεων ή φράσεων που είτε επαναλαμβάνονταν είτε ξεκάθαρα παρέπεμπαν σε έννοιες που σχετίζονται με το New Public Management. Μετά την αρχική κωδικοποίηση έγινε σε κάθε συνέντευξη ξεχωριστά ομαδοποίηση των εξαγόμενων με σκοπό να γίνει πιο εύκολη η ομαδοποίηση στο σύνολο των συνεντεύξεων.

Η ομαδοποίηση των δεδομένων που προέκυψαν από όλες τις συνεντεύξεις οδήγησαν στην δημιουργία τεσσάρων θεματικών (Πίνακας 6). Πάνω σε αυτές τις

θεματικές βασίστηκε η συζήτηση που πραγματοποιήθηκε στην ομάδα εστίασης.

Ακολουθώντας την ίδια τακτική κωδικοποιήθηκε η συζήτηση της ομάδας εστίασης. Το τελευταίο αυτό βήμα της ανάλυσης των δεδομένων κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό καθώς είναι αυτό που έδωσε τις απαντήσεις στο ερευνητικό ερώτημα αλλά και στα επιμέρους ερωτήματα που δημιουργήθηκαν κατά τη διάρκεια της έρευνας.

### **3.3. Αξιοπιστία της έρευνας**

Η πρώτη μεθοδολογική στρατηγική η οποία ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη έρευνα και που επιχειρούσε να διασφαλίσει την αξιοπιστία της ήταν η “τριγωνοποίηση” (triangulation) δεδομένων<sup>46</sup>. Τα δεδομένα των συνεντεύξεων έτυχαν τριγωνοποίησης με τα δεδομένα που προέκυψαν από την ομάδα εστίασης και των παρατηρήσεων. Η τριγωνοποίηση αυτή παρείχε την απαραίτητη αξιοπιστία στα ευρήματα της έρευνας. Παράλληλα, ο αναγνώστης καθίστατο ικανός να κρίνει κατά πόσο τα συμπεράσματα στα οποία κατέληγε η έρευνα είναι απόρροια των όσων οι συμμετέχοντες έχουν παρουσιάσει κάτι που πέρα από αξιόπιστη, κάνει την έρευνα βάσιμη και εξακριβώσιμη.

Η αξιοπιστία της έρευνας υποστηρίχθηκε και από το γεγονός πως ο ερευνητής έχει πολύχρονη εμπειρία και επαφή (prolonged engagement) με το ερευνητικό πεδίο<sup>47</sup>. Η σχεδόν δωδεκάχρονη εγγρασιακή εμπειρία στο συγκεκριμένο τμήμα του έδωσε τη δυνατότητα να έχει εμπειριστατωμένη γνώση του συνόλου των διαδικασιών

---

<sup>46</sup> (Συμεού)

<sup>47</sup> (Κερδάκα)



του τμήματος γεννήσεων του Ληξιαρχείου Αθηνών. Ταυτόχρονα, η δεκάχρονη ενασχόληση με τα κοινά και κυρίως η συνεισφορά σε προτάσεις νόμων που αφορούν την μεταρρύθμιση της Ελληνικής Δημόσιας διοίκησης ήταν ο βασικός λόγος που επιλέχθηκε να υλοποιηθεί η παρούσα έρευνα.

Τέλος, η αξιοπιστία της συγκεκριμένης έρευνας στηρίζεται και στον έλεγχο που πραγματοποίησαν οι ίδιοι οι συμμετέχοντες (member checks). Μόλις προέκυψαν τα πρώτα συμπεράσματα, ενημερώθηκαν όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι για αυτά και μετά ακολούθησε το δεύτερο στάδιο της έρευνας με την ομάδα εστίασης. Σκοπός της ενημέρωσης ήταν η επιβεβαίωση των ευρημάτων (participant validation) αλλά και ο σχολιασμός πάνω σε αυτά απο οποιονδήποτε το επιθυμούσε<sup>48</sup>.

---

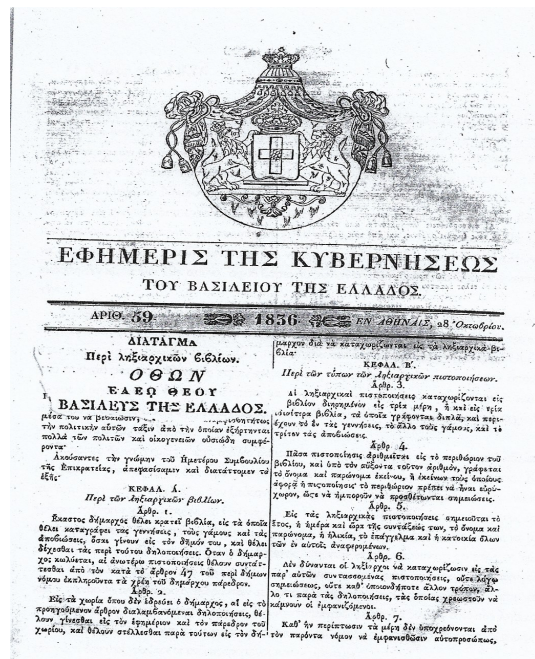
<sup>48</sup> (Birt, Scott, Cavers, Campbell, & Walter, 2016)

# 4. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΜΗΜΑ ΓΕΝΝΗΣΕΩΝ ΛΗΞΙΑΡΧΕΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

## 4.1. Το Ληξιαρχείο Αθηνών

Οι σημαντικότερες στιγμές στη ζωή των ανθρώπων, η γέννηση, ο γάμος και ο θάνατος, αν και αποτελούν κατεξοχήν ιδιωτικής φύσεως γεγονότα, έχουν ταυτόχρονα μεγάλη σημασία για την ανθρώπινη κοινότητα και το κράτος. Στα νεότερα χρόνια, ο βασικός λόγος για την καταγραφή των δεδομένων των γεννήσεων, γάμων και θανάτων, ήταν η διαπίστωση των νόμιμων απογόνων με δικαιώματα κληρονομιάς ή τίτλου ευγενείας. Μέχρι και την Γαλλική Επανάσταση, αρμόδιος φορέας για την διατήρηση τέτοιου τύπου αρχείο ήταν η Εκκλησία. Μετά την Γαλλική Επανάσταση και την σύνταξη του Γαλλικού Αστικού Κώδικα ανατέθηκε επισήμως η σύνταξη των Ληξιαρχικών Πράξεων σε κρατικά όργανα.

Η ιστορία των Ληξιαρχείων στην



Εικόνα 4: Η δημοσίευση του πρώτου Νόμου για τα Ληξιαρχεία στο Ελληνικό Κράτος σε Φ.Ε.Κ. του 1836

Ελλάδα είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα του τρόπου που λειτουργεί έως και σήμερα το Νεότερο Ελληνικό κράτος. Νόμοι που ψηφίζονται αλλά δεν εφαρμόζονται, διοικητικές αρχές που απειθαρχούν και αρνούνται να μεταλλαχθούν, άγνοια νόμων, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων εκ μέρους των πολιτών. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι χρειάστηκαν τρεις νομοθετικές προσπάθειες (1836, 1856-1859, 1920-1925) για να εφαρμοστεί πλήρως ο θεσμός των Ληξιαρχείων και να λειτουργήσει αποδοτικά προς τους πολίτες και τη Διοίκηση. Ο Νόμος του 1836 όριζε πως καθήκον να τηρεί Ληξιαρχικά βιβλία στα οποία θα καταγράφονται οι γεννήσεις, οι γάμοι και οι θάνατοι των πολιτών, έχει ο Δήμαρχος<sup>49</sup>.

Παρότι το Ληξιαρχείο του Δήμου της Αθήνας, όπως και όλα τα Ληξιαρχεία της χώρας, εισήχθη ως θεσμός με Νόμο του 1836 ο οποίος αναθεωρήθηκε με νέο Νόμο το 1856, δεν είχε καμία εγγραφή έως τον Ιανουάριο του 1859. Περι το 1870 διαπιστώθηκε πως ο δεύτερος Νόμος εφαρμόζεται μεν είναι ελλατωματικός δε.

Μια από τις σημαντικότερες προσπάθειες για τη λύση του προβλήματος σε νομοθετικό επίπεδο θα σημειωθεί στα τέλη του 19ου αιώνα από τον πρωθυπουργό και υπουργό Εσωτερικών Γεώργιο Θεοτόκη. Η καινοτομία στο νομοσχέδιο του Θεοτόκη ήταν ότι, σε αντίθεση με τον προηγούμενο νόμο που επέβαλε πρόστιμα σε όσους είχαν παραλείψει να δηλώσουν κάποιο γεγονός, έδινε κίνητρα για την ενεργοποίηση των πολιτών. Ταυτόχρονα έκανε σύμμαχο στην εφαρμογή της νομοθεσίας την Εκκλησία, που παρά την μεταβίβαση της αρμοδιότητας στο κράτος, συνέχιζε να καταγράφει τα γεγονότα των γεννήσεων, γάμων και θανάτων, μέσα από την καταγραφή των μυστηρίων που τελούσε.

Η εδραίωση του θεσμού των Ληξιαρχείων και η όσο το δυνατόν πιο συνεπής τήρηση ληξιαρχικών βιβλίων επιτεύχθηκε με Νόμο του 1920 που τέθηκε σε ισχύ

---

<sup>49</sup> (Σκιαδάς, 2005)

περίπου πέντε χρόνια αργότερα. Σύμφωνα με την νέα νομοθεσία, υπόχρεως προς δήλωση του γεγονότος της γέννησης ήταν ο πατέρας ή η μαία ή ο γιατρός, για τον γάμο ένας από τους συζύγους και για το θάνατο ένας από τους συγγενείς ή συγκατοίκους ή κάποιος που ήταν παρών στο συμβάν. Ήταν υποχρεωτική η αναγραφή των στοιχείων ταυτότητας των κατονομαζόμενων προσώπων, του τόπου και του χρόνου της εγγραφής, η ημέρα και ώρα τέλεσης του γεγονότος καθώς και η υπογραφή των δηλούντων και η υπογραφή του Ληξιαρχου. Η δήλωση γινόταν είτε αυτοπροσώπως είτε με ειδικό πληρεξούσιο.

Σε ότι αφορά τις γεννήσεις, επιπλέον των όσων αναφέραμε ανωτέρω ήταν υποχρεωτική η καταγραφή του φύλου καθώς και το ονοματεπώνυμο, το θρήσκευμα, το επάγγελμα και η κατοικία των γονέων. Το κύριο όνομα του τέκνου μπορούσε να καταγραφεί στη Ληξιαρχική πράξη γέννησης αλλά η βάπτιση μπορούσε να αντιμετωπιστεί και ως ξεχωριστό γεγονός. Επανήλθε δε η έννοια της εκπρόθεσμης δήλωσης με πρόστιμα που καθορίζονταν ανάλογα με το χρόνο καθυστέρησης.

Το Ληξιαρχείο της Αθήνας, του Πειραιά και της Θεσσαλονίκης, με Προεδρικό Διάταγμα του 1920, διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα Ληξιαρχεία της χώρας και συστήνεται ως Ειδικό Ληξιαρχείο Αθηνών. Η λειτουργία του ρυθμίζεται με ειδική νομοθεσία, καθήκοντα Ληξιάρχου εκτελεί ο Δήμαρχος των Αθηνών όμως διοικητικά το Ληξιαρχείο ανήκει στο Υπουργείο Δικαιοσύνης και μετέπειτα στο Υπουργείο Εσωτερικών κάτι που θα αλλάξει, αρκετά πρόσφατα, το 1995, με την υπαγωγή του στον Ο.Τ.Α. (Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης) Αθηνών.

Για να μπορέσει να εδραιωθεί ο θεσμός του Ληξιαρχείου, ο Νόμος ορίζει πως κάθε πολίτης που επιθυμεί να βεβαιώσει την αστικοδημοτική του κατάσταση μπορεί να το κάνει με προσκόμιση των Ληξιαρχικών Πράξεων που αναφέρονται σε γεγονότα που συνδέονται με την ζωή του. Ταυτόχρονα όμως, για τον ίδιο περίπου σκοπό, έχουν

αρχίσει να λειτουργούν υπηρεσίες όπως το Δημοτολόγιο και τα Μητρώα Αρρενων και Θηλέων. Για παράδειγμα, αν ένας πολίτης ήθελε να βεβαιώσει το σύνολο της αστικοδημοτικής του κατάστασης όφειλε να προσκομίσει, τη Ληξιαρχική πράξη γέννησής του απο το Ληξιαρχείο του τόπου γέννησης, αν ήταν έγγαμος έπρεπε να προσκομίσει Ληξιαρχική πράξη γάμου απο το Ληξιαρχείο του τόπου που τελέστηκε ο γάμος, αν είχε τέκνα τη Ληξιαρχική Πράξη γέννησης των τέκνων, τη δημοτολογική εγγραφή του απο τα Δημοτολόγια του Δήμου που ασκούσε το εκλογικό του δικαίωμα, τη βεβαίωση εγγραφής στα Μητρώα του Δήμου που κατοικούσαν οι γονείς το χρόνο που γεννήθηκε και φυσικά αν η βάπτισή του είχε τελεστεί σε άλλο Δήμο απο αυτόν που γεννήθηκε τότε τη ληξιαρχική πράξη βάπτισης για να αποδείξει την κτήση του κύριου ονόματός του.

Έτος σταθμός για τον θεσμό των Ληξιαρχείων αποτελεί το 1976 όπου συντελείται η σημαντικότερη νομοθετική παρέμβαση στην ιστορία τους. Πλέον ο Νόμος που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας όλων των Ληξιαρχείων της χώρας και ισχύει έως και σήμερα είναι ο Ν.344 του 1976 όμως οι αλλαγές που ευαγγελίζεται πως προκάλεσε δεν μεταβάλουν ουσιαστικά το υφιστάμενο καθεστώς.

Παρότι η τεχνολογία έχει εισαχθεί στις περισσότερες εκφάνσεις της ζωής των ανθρώπων, η πρώτη νομοθετική ρύθμιση που επιβάλει τη χρήση Πληροφοριακού συστήματος για την καταγραφή των Ληξιαρχικών γεγονότων συμβαίνει μόλις πριν πέντε χρόνια, το Μάιο του 2013. Εξαίρεση αποτελεί το Ληξιαρχείο Αθηνών που, με πρωτοβουλία της τότε Δημάρχου Ντόρας Μπακογιάννη, το Σεπτέμβριο του 2003 ξεκινά την ηλεκτρονική καταχώρηση των Ληξιαρχικών πράξεων. Με προεδρικό διάταγμα του 2005 διαφοροποιείται εκ νέου η λειτουργία του Ληξιαρχείου Αθηνών απο το υπόλοιπα Ληξιαρχεία της χώρας. Εντάσσεται πλήρως η χρήση των νέων τεχνολογιών στην λειτουργία της υπηρεσίας και πλέον η καταγραφή, ενημέρωση και

εκτύπωση των Ληξιαρχικών πράξεων συμβαίνει μέσω εφαρμογής που ανέπτυξε η Δ.Α.Ε.Μ. (Δήμος Αθηναίων Εταιρεία Μηχανοράφησης).

Με τους Ν.4483/2017 και Ν.4508/2017 και την απο 5 Ιανουαρίου 2018 Υπουργικής Απόφασης τέθηκε στις 22 Ιανουαρίου του 2018 σε λειτουργία ένα νέο Πληροφοριακό Σύστημα εθνικής εμβέλειας του Υπουργείου Εσωτερικών, το «Μητρώο Πολιτών», το οποίο θα διασυνδέει 1036 υπηρεσίες Ληξιαρχείου και 325 υπηρεσίες Δημοτολογίου, καθώς και το Ειδικό Ληξιαρχείο Αθηνών. Δυστυχώς η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε προτού το Μητρώο Πολιτών μπει σε παραγωγική λειτουργία συνεπώς δεν θα αποτυπωθεί η αλλαγή που προσφέρει στην λειτουργία της υπηρεσίας. Ο Νόμος 344/1976 «Περί Ληξιαρχικών Πράξεων» έχει τροποποιηθεί δεκαεπτά φορές (Ν.1250/1982, Ν.1438/1984, Ν.2130/1993, Ν.2307/1995, Ν.2503/1997, Ν.3089/2002, Ν.3274/2004, Ν.3345/2005, Ν.3801/2009, Ν.3996/2011, Ν.4144/2013, Ν.4277/2014, Ν.4356/2015, Ν.4368/2016, Ν.4483/2017, Ν.4491/2017, Ν.4508/2017) για να λάβει τη μορφή που έχει σήμερα.

Δυστυχώς, παρά τις τόσες τροποποιήσεις, ο Ληξιαρχικός Νόμος δεν είναι πλήρως εναρμονισμένος με τις απαιτήσεις της εποχής ενώ πληθώρα στοιχείων παραμένουν ίδια όπως αναφέρονταν στο Νόμου του 1920. Ενδεικτικά να αναφέρω πως ακόμη η δήλωση απαιτεί αυτοπρόσωπη παρουσία είτε εκπροσώπιση σε κάποιες περιπτώσεις με ειδική συμβολαιογραφική εντολή.

Τα στοιχεία που περιέχονται σε κάθε Ληξιαρχική Πράξη αναφέρονται στο Αρ.9 του νόμου και είναι τα κάτωθι:

- α. Τον τόπον, την ώρα, την ημέρα, τον μήνα και το έτος της καταχωρίσεως.
- β. Το όνομα και επώνυμον του ληξιάρχου.
- γ. Το όνομα και επώνυμον των δηλούντων το ληξιαρχικό γεγονός.
- δ. Την δήλωσιν του ληξιάρχου ότι εβεβαιώθη και δια τινών μέσων περί της

ταυτότητος των δηλούντων το ληξιαρχικό γεγονός.

ε. Την δήλωσιν ότι η καταχωρισθείσα πράξις ανεγνώσθη και εβεβαιώθη παρά των δηλούντων το ληξιαρχικό γεγονός.

στ. Την υπογραφήν των δηλούντων το ληξιαρχικό γεγονός ή, εφ' όσον ούτοι αγνοούν ή αδυνατούν να υπογράψουν, τον λόγον του κωλύματος τούτου

ζ. Την υπογραφήν του ληξιάρχου.

η. Την προσυπογραφήν του καταχωρίσαντος την πράξιν υπαλλήλου.

Σε ότι αφορά την Ληξιαρχική Πράξη Γέννησης, πέραν των γενικών στοιχείων του αρ.9 περιέχονται και τα κάτωθι στοιχεία:

α. Το όνομα και επώνυμον, το επάγγελμα και την κατοικίαν του δηλούντος.

β. Τον τόπον, την ώραν, την ημέραν, τον μήνα και το έτος του τοκετού.

γ. Το φύλο του νεογνού και τη σειρά γέννησής του.

δ. Το όνομα, το επώνυμο, τη δημοτικότητα και, εφόσον υφίσταται, το Φορέα Ασφάλισης του νεογνού.

ε. Το όνομα, το επώνυμο, την ιθαγένεια, το θρήσκευμα, το επάγγελμα, την κατοικία και τα στοιχεία εγγραφής στο δημοτολόγιο των γονέων. Περιέχει, επίσης, τον Αριθμό Φορολογικού Μητρώου, τον Αριθμό Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης και, εφόσον υφίσταται, το Φορέα Ασφάλισης αυτών.

στ. Το γένος της μητρός.

Στις Ληξιαρχικές Πράξεις Γάμων τα αναφερόμενα στοιχεία είναι:

α. Το όνομα, το επώνυμο, την ιθαγένεια, το θρήσκευμα και το δόγμα, το επάγγελμα, τον τόπο και το έτος γεννήσεως και την κατοικία των συζύγων, τον Αριθμό Φορολογικού Μητρώου, τον Αριθμό Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης και, εφόσον υφίσταται, το Φορέα Ασφάλισης αυτών.

β. Το όνομα και επώνυμον των γονέων των συζύγων.

γ. Τα στοιχεία εγγραφής των συζύγων εις το δημοτολόγιον.

δ. Αν ο γάμος έχει τελεσθεί με ιεροπραξία, το θρήσκευμα και το δόγμα της τέλεσης, το χώρο όπου έγινε και το όνομα και το επώνυμο του θρησκευτικού λειτουργού.

ε. Τον τόπον, την ημέραν, τον μήνα και το έτος τελέσεως του γάμου.

στ. Τον βαθμόν γάμου των συζύγων.

ζ. Τα στοιχεία της πράξης που συνέταξε για την τέλεση του γάμου ο δήμαρχος ή ο πρόεδρος της κοινότητας ή ο θρησκευτικός λειτουργός.

η. Τον αριθμό του παραβόλου που καταβάλλεται σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 18 του Π.Δ. 28/28.7.1931 για την έκδοση της άδειας γάμου.

Η ληξιαρχική πράξη για το σύμφωνο συμβίωσης περιέχει:

α. Το όνομα και επώνυμο, την ιθαγένεια, το θρήσκευμα, το επάγγελμα, τον Αριθμό Φορολογικού Μητρώου, τον Αριθμό Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης, τον τόπο και το έτος γέννησης και την κατοικία των συμβαλλομένων.

β. Το όνομα και επώνυμο των γονέων των συμβαλλομένων.

γ. Τα στοιχεία εγγραφής των συμβαλλομένων στο δημοτολόγιο.

δ. Τον τόπο, την ημέρα, το μήνα και το έτος σύναψης του συμφώνου συμβίωσης

Τέλος η Ληξιαρχική Πράξη Θανάτου περιέχει:

α. Το όνομα, το επώνυμο και την κατοικία του δηλούντος

β. Τον τόπον, την ώραν, την ημέραν, τον μήνα και το έτος του θανάτου.

γ. Το όνομα και επώνυμον, την ιθαγένειαν, το θρήσκευμα, τον τόπον και το έτος

γεννήσεως, το επάγγελμα και την κατοικίαν του θανόντος.

δ. Τα στοιχεία εγγραφής του θανόντος στο δημοτολόγιο.



ε. Το όνομα και επώνυμον του συζύγου ή την δήλωσιν ότι ο θανών ήτο άγαμος.

στ. Το όνομα και το επώνυμο των γονέων του θανόντος

ζ. Την αιτίαν θανάτου.

η. Τον Αριθμό Δελτίου Ταυτότητος, τον Αριθμό Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (Α.Μ.Κ.Α.) και τον Αριθμό Φορολογικού Μητρώου (Α.Φ.Μ.) του θανόντος, καθώς και τον φορέα ή τους φορείς συνταξιοδότησης, αν ο θανών ήταν συνταξιούχος.

Τα περισσότερα στοιχεία που απαιτούνται για την σύνταξη μιας Ληξιαρχικής Πράξη προστέθηκαν απο τον Ν.4144/2013 με στόχο τη διασύνδεση των Ληξιαρχείων με άλλους φορείς του δημοσίου που αντλούν αυτοματοποιημένα από τη κεντρική βάση δεδομένων ληξιαρχικά στοιχεία πολιτών αποκλειστικά για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους. Τέλος, παρά το πλήθος και την ιδιαιτερότητα των καταγραφόμενων στοιχείων, οι Ληξιαρχικές πράξεις χαρακτηρίζονται απο το 1920 έως και σήμερα ως δημόσια έγγραφα και μπορούν να αναζητηθούν απο τον οποιοδήποτε.

## **4.2. Αποτελέσματα Έρευνας**

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην προαναφερθήσα υπηρεσία υλοποιήθηκε με τρεις διαφορετικές μεθόδους. Αρχικά διεξήχθησαν ημιδομημένες ατομικές συνεντεύξεις (semi-structured personal interview) σε δεκατέσσερις απο τους εικοσιδύο εργαζομένους του τμήματος. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, τα οποία ομαδοποιήθηκαν, ανέδειξαν τέσσερις θεματικές ενότητες. Αυτές οι θεματικές ενότητες, αναλύθηκαν περαιτέρω απο την ομάδα εστίασης (focus group). Καθόλη τη

διάρκεια της έρευνας καταγράφησαν επιπλέον δεδομένα απο τον ερευνητή με την μέθοδο της παρατήρησης (observation). Αναλυτικότερα στοιχεία για τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα αναφέρονται στο Κεφάλαιο 3.

#### **4.2.1. Ατομικές συνεντεύξεις**

Στα πλαίσια των ατομικών συνεντεύξεων, οι υπάλληλοι του τμήματος ερωτήθηκαν για ζητήματα που αφορούν τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην άσκηση των καθηκόντων τους, την ικανοποίηση του πολίτη ως εργαλείο μέτρησης της ποιότητας της προσφερόμενης υπηρεσίας, τις μεθόδους αξιολόγησης, τον υφιστάμενο τρόπο διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων του τμήματος αλλά και πως επηρεάζει η κεντρική πολιτική ηγεσία την δική τους εργασιακή καθημερινότητα.

Οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν σύμφωνα με οδηγό συνέντευξης που ενσωμάτωσε χαρακτηριστικά του Γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης όπως αυτά απαντώνται στον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας καθώς και χαρακτηριστικά του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Βασικό ζητούμενο του οδηγού συνέντευξης ήταν υλοποίηση των συνεντεύξεων κάνοντας αναφορά σε όσο το δυνατ

- Πολυνομία
- Αποτελεσματικότητα
- Ποιότητα προσφερόμενης υπηρεσίας
- Νέες τεχνολογίες - Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
- Διαθέσιμη υλικοτεχνική υποδομή
- Ηλεκτρονική διακυβέρνηση – Διασυνδεσιμότητα

- Συναρμοδιότητες με δημοσίους φορείς
- Συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς και Μ.Κ.Ο.
- Γραφειοκρατικές διαδικασίες
- Νομοθετικό πλαίσιο
- Κρατική παρεμβατικότητα
- Ιεραρχία - Διοίκηση
- Στοχοθεσία
- Αξιολόγηση
- Καθηκοντολόγιο
- Στελέχωση
- Εκπαίδευση – κατάρτιση
- Ανάλυση πρωτοβουλιών – ευελιξία

Στη διαδικασία των προσωπικών συνεντεύξεων το βασικό μέλημα του ερευνητή ήταν η καταγραφή των προβλημάτων που ταλανίζουν την υπηρεσία και αποτρέπουν τους υπαλλήλους από το να διατελέσουν σωστά το καθήκον τους. Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε στις λύσεις και τα εργαλεία που οι ίδιοι οι υπάλληλοι θεωρούν πως πρέπει να ενσωματωθούν στον τρόπο λειτουργίας του τμήματος για την βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας. Για την εγκυρότητα της διαδικασίας θα γίνει ακριβής παράθεση τμημάτων διαφόρων συνεντεύξεων με αναφορά των αρχικών γραμμάτων του ονοματεπωνύμου του συνεντευξιζόμενου.

#### ***4.2.1.1. Αποτελέσματα προσωπικών συνεντεύξεων***

*1. Σε ποιούς απευθύνεται το τμήμα και η προσφερόμενη υπηρεσία;*

Η απάντηση ήταν καθολική καθώς ορίζεται σε άρθρο του Ληξιαρχικού Νόμου πως αφορά όλους τους πολίτες που γεννήθηκαν εντός των ορίων του Δήμου Αθηναίων. Παρόλα αυτά, τέσσερις υπάλληλοι ανέφεραν κάποιες ιδιαίτερες περιπτώσεις που αφορούν γεγονότα όπως διοικητικές πράξεις, δικαστικές αποφάσεις ή θρησκευτικές τελετές οι οποίες έχουν λάβει χώρα στην περιοχή αρμοδιότητας του Ληξιαρχείου Αθηνών και αφορούν γεγονός γέννησης που έχει συμβεί σε άλλο Δ

## *2. Περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης και χαρακτηρισμός της*

Όλοι οι υπάλληλοι στην προσπάθειά τους να περιγράψουν την υφιστάμενη κατάσταση αναφέρθηκαν στη νομοθεσία που διέπει τον τρόπο λειτουργίας του τμήματος και στο πως αυτή επιρρεάζει την επαφή τους με το κοινό. Η υφιστάμενη διαδικασία, για το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων, αναφέρθηκε ως γραφειοκρατική και ιδιαίτερα πολύπλοκη καθώς «με εξαίρεση την έκδοση αντιγράφων, υπάρχουν πολλές διαδικασίες που αφορούν διαφορετικές καταστάσεις που η κάθε μια έχει τα δικά της χαρακτηριστικά. Παράδειγμα φέρνω μια προσβολή πατρότητας. Αν η μάνα δεν έχει δηλώσει στο μαιευτήριο ότι ήταν παντρεμένη όταν γέννησε το παιδί, εμείς την έχουμε ανύπαντρη μητέρα, άρα δεν έχω κανένα πατέρα να προσβάλω και η ληξιαρχική πράξη απαιτεί εκούσια δικαιοδοσία. Δικαστήριο που τη διορθώνει δηλαδή. Και μετά προσβολή. Άλλο δικαστήριο.» αναφέρει η Κ.Δ. Η Α.Δ. ευθέως διατύπωσε την άποψη πως «το τμήμα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια αμιγώς γραφειοκρατική υπηρεσία». Η λέξη γραφειοκρατία χρησιμοποιήθηκε απο τους δώδεκα εκ των δεκατεσσάρων υπαλλήλων για την περιγραφή των όσων συμβαίνουν στο συγκεκριμένο τμήμα. «Είμαστε πολύ γραφειοκράτες. Αυτό φαίνεται και απο τον όγκο των δικαιολογητικών που ζητάμε για να συντάξουμε ή να

διορθώσουμε μια πράξη» υποστήριξε ο Γ.Τ..

Η πολυπλοκότητα των διαδικασιών θεωρήθηκε απο τους περισσότερους συνεντευξιαζόμενους, εννέα στους δεκατέσσερις ως απόρροια της πολυνομίας. Εδώ να αναφέρουμε πως, πέρα απο τον Ληξιαρχικό Νόμο που περιγράφει τον τρόπο που λειτουργεί το τμήμα γεννήσεων του Ληξιαρχείου, η ορθή σύνταξη μιας ληξιαρχικής πράξης καθορίζεται και απο τα όσα ορίζει ο *Αστικός Κώδικας* και το *Οικογενειακό δίκαιο*, ο *Κώδικας Ελληνικής Ιθαγένειας*, ο *Κώδικας Μετανάστευσης και Κοινωνικής ένταξης και άλλες διατάξεις* αλλά και πληθώρα άλλων νομοθετημάτων που αφορούν διάφορες εκφάνσεις της ζωής ενός ανθρώπου.

Όλοι οι συνεντευξιαζόμενοι περιέγραψαν με διαφορετικά λόγια την διαδρομή που ακολουθεί ο πολίτης απο τη στιγμή που εισέρχεται στην υπηρεσία έως και την στιγμή που αποχωρεί χωρίζοντας τους πολίτες σε δύο κατηγορίες, αυτούς που εξυπηρετήθηκαν και αυτούς που θα πρέπει να επανέλθουν στην υπηρεσία. Η Χ.Ε. παραθέτει «Κάποιοι θα πάνε στο 9 γραφείο, όσοι θέλουν να αλλάξουν Ληξιαρχική πράξη γέννησης που αφορά τέκνο γεννημένο απο το 2013 έως σήμερα. Κάποιοι άλλοι θα πάνε στο 11 για παιδιά που γεννήθηκαν απο το 2003 έως το 2012 και όλοι οι υπόλοιποι στο 8. Αν θέλουν απλό αντίγραφο στο 13 και αν θέλουν έκθεση στο 10.» Το τμήμα εξυπηρετεί με σειρά προτεραιότητας που αποκτούν μόνοι τους οι πολίτες διαμορφώνοντας σειρά κατά την είσοδό τους στο χώρο. «Κάθε υπόθεση θέλει το χρόνο της. Με τη βοήθεια της ασφάλειας στην είσοδο και ενός υπαλλήλου που βγαίνει ανα τακτά διαστήματα να ρωτήσει το κοινό για ποιό λόγο ήρθαν, προπαθούμε τουλάχιστον να μην περιμένει ο κόσμος σε λάθος σειρά. Συμβαίνει και αυτό κάποιες φορές.» ανέφερε η Α.Δ..

«Κάποιοι πολίτες έρχονται ενημερωμένοι, κυρίως επειδή κάποιος γνωστός τους έχει περάσει απο εδώ και έχει κάνει το ίδιο πράγμα. Κάποιοι άλλοι όχι. Είναι και

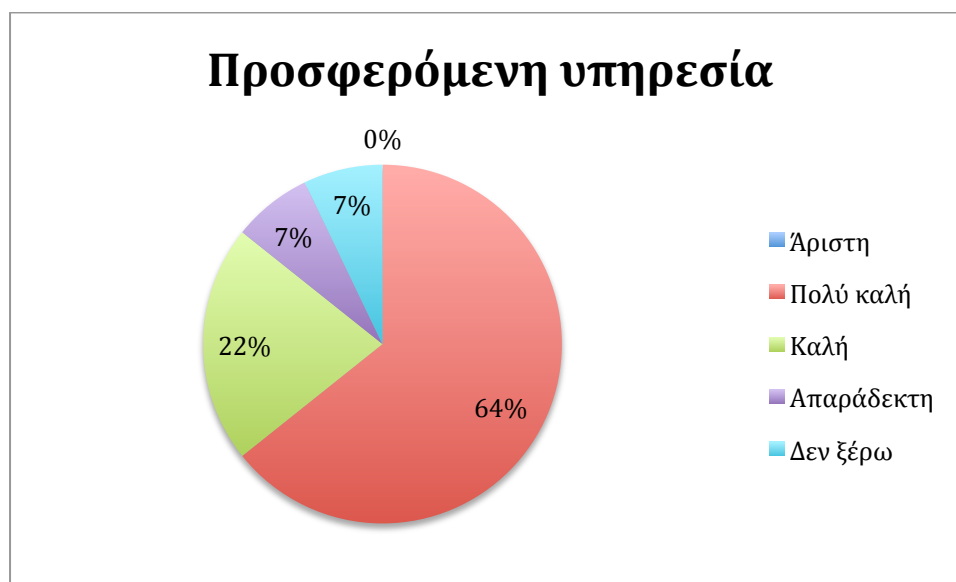
κάποιοι που κάπου άκουσαν ή διάβασαν στο internet κάτι αλλά δεν αφορά τη δική τους υπόθεση ή δεν έχουν πάει στο σωστό site. Με αυτούς έχουμε το μεγαλύτερο πρόβλημα. Νομίζουν πως δεν τους εξυπηρετούμε σωστά.» σημειώνει η Χ.Ε. ενώ ο Γ.Τ. θεωρεί πως «υπάρχουν φορείς που πρέπει να γνωρίζουν την νομοθεσία και να βοηθάνε με την καθοδήγησή τους τους πολίτες πριν έρθουν εδώ. Για παράδειγμα οι εκκλησίες. Δεν μπορεί να μην ξέρουν πως είναι άλλο πράγμα η ονοματοδοσία άλλο πράγμα η βάπτιση. Το ξέρουν. Ας ενημερώσουν λοιπόν για την εξουσιοδότηση. Είναι τόσο απλό.»

Πέραν της εξυπηρέτησης του κοινού που μεταβαίνει στην υπηρεσία, οκτώ υπάλληλοι αναφέρθηκαν και στη διεκπεραίωση της αλληλογραφίας αφού όπως χαρακτηριστικά είπε ο Γ.Κ. «εμέσως μεν, εξυπηρετούνται δε απο εμάς πολίτες που δεν έρχονται εδώ. Τα ΚΕΠ για παράδειγμα, μας στέλνουν αλληλογραφία. Αιτήσεις πολιτών είναι πρέπει να ικανοποιηθούν και μάλιστα όπως ορίζει ο νόμος, σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.» Δύο εξ αυτών εξέφρασαν και προβληματισμό αναφορικά με το πως χρησιμοποιείται το πληροφοριακό σύστημα του Ληξιαρχείου που κατασκευάστηκε στα πλαίσια του έργου “Εθνικό Ληξιαρχείο”. Αναφέρθηκε χαρακτηριστικά πως ειδικά τα ΚΕΠ θα μπορούσαν, σε αντιστοιχία με την χρήση του “Εθνικού Δημοτολογίου” απο το οποίο εκδίδουν βεβαιώσεις αστικής κατάστασης, να εκδίδουν βεβαιώσεις ληξιαρχικών γεγονότων χωρίς την απαραίτητη συμμετοχή του εκάστοτε Ληξιαρχείου.

Σε ότι αφορά το πληροφοριακό σύστημα που χρησιμοποιείται για την διαχείριση των ληξιαρχικών πράξεων γέννησης επισημάνθηκε απο όλους το πλήθος των πληροφοριών που περιέχονται και την σημαντικότητα της ορθής καταχώρισης των στοιχείων. «Αν δεν τα γράψουμε σωστά τότε ο πολίτης θα ξαναέρθει για να τη διορθώσει και το πιο πιθανό είναι να χρειαστεί Εισαγγελέα» είπε η Β.Α.. Για λόγους

κατανόησης, σε αυτό το σημείο να επισημάνουμε πως, για να διορθωθεί μια ληξιαρχική πράξη, ο νόμος ορίζει τρεις διαδικασίες ανάλογα με την φύση του λάθους. Ο πρώτος τρόπος είναι με εντολή Ληξιάρχου και αφορά τα φθογγικά, τονικά και ορθογραφικά λάθη. Ο δεύτερος τρόπος είναι με εντολή του Εισαγγελέα Πρωτοδικών Αθηνών και ο τρίτος με δικαστική απόφαση. Και οι τρεις διαδικασίες απαιτούν ανάλογα δικαιολογητικά που αποδुकνεύουν τα ορθά στοιχεία. Δυστυχώς, όπως επισημάνθηκε από τους περισσότερους υπαλλήλους, τα περισσότερα λάθη χρήζουν εντολής του Εισαγγελέα. Αυτό σημαίνει πως για να διορθωθεί μια ληξιαρχική πράξη θα πρέπει ο πολίτης να μεταβεί στην Εισαγγελία Πρωτοδικών Αθηνών και να μεταβιβάσει στο Ληξιαρχείο το απαραίτητο έγγραφο.

Παρόλο τα όσα αναφέρονται ανωτέρω, η προσφερόμενη υπηρεσία χαρακτηρίστηκε ως «πολύ καλή» από τους περισσότερους υπαλλήλους.



Εικόνα 5: Ποσοστά απαντήσεων - Επίπεδο προσφερόμενης υπηρεσίας

Κάποιοι εξ αυτών επιχείρησαν να αιτιολογήσουν την άποψη τους συγκρίνοντας το τμήμα γεννήσεων με άλλες υπηρεσίες του δημοσίου που έχουν

παρόμοιο τρόπο λειτουργίας π.χ. το Ειδικό Ληξιαρχείο, τα Δημοτολόγια Δ.Αθηναίων, το τμήμα Μητρώου ΙΚΑ Ν.Ιωνίας, η Αποκεντρωμένη Διοίκηση Αττικής και το τμήμα Μητρώου της Δ.Ο.Υ. Α Αθηνών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα ήταν οι τοποθετήσεις των υπαλλήλων Γ.Χ. «Με τα εργαλεία που διαθέτουμε είναι μια χαρά. Το Ειδικό Ληξιαρχείο εξυπηρετεί πενήντα άτομα την ημέρα και αν σκεφτούμε πως με κάποιους δεν ολοκληρώνει τη δουλειά την ίδια μέρα γιατί μπορεί να λείπουν δικαιολογητικά τότε εξυπηρετούνται πολύ λιγότεροι. Εμείς δεν σταματάμε να δεχόμαστε κόσμο απο τις 9 το πρωί έως τις 3 το μεσημέρι» και Α.Δ. «Εμείς δεχόμαστε περίπου 400 υποθέσεις την ημέρα κατά μέσο όρο και προσπαθούμε να τις εξυπηρετήσουμε όλες για να μην ξαναέρθουν. Άλλες υπηρεσίες βάζουν όριο στον αριθμό των υποθέσεων που εξυπηρετούν ή τους λένε να αφήσουν τα δικαιολογητικά και να περιμένουν να τους ειδοποιήσουν. Στην Ιθαγένεια μπορεί να πάρει και χρόνια για να ολοκληρωθεί μια υπόθεση.». Αξιοσημείωτη είναι η απάντηση των υπαλλήλων Β.Α. «Δεν ξέρω. Δεν θα μπορούσε να είναι καλύτερη; Θα μπορούσε.» και Δ.Λ. «Όσο ζητάμε αυτοπρόσωπη παρουσία τότε η υπηρεσία που προσφέρουμε είναι απαράδεκτη. Στην εποχή που ζούμε είναι αστείο να ζητάς απο τον πολίτη να περιμένει σε γκισέ.».

### *3. Ποιά προβλήματα αντιμετωπίζουν στην προσφορά της υπηρεσίας;*

«Το βασικό μας πρόβλημα αυτή την περίοδο είναι το δίκτυο. Κάθε μέρα πέφτει και οι ουρές και ο χρόνος αναμονής μεγαλώνουν. Δεν μπορούμε να κάνουμε τίποτα. Προσπαθούμε απλά να ηρεμήσουμε τον κόσμο.» είπε ο Γ.Χ.. Έντεκα υπάλληλοι διατύπωσαν προβληματισμό για την υλικοτεχνική υποδομή του τμήματος. Είτε αναφέρθηκαν σε ελλειπή ή ξεπερασμένο εξοπλισμό, είτε κακής ποιότητας



πληροφοριακά συστήματα, είτε σε ακατάλληλη κτηριακή υποδομή. Ενδεικτικά αναφέρω χαρακτηριστικές τοποθετήσεις. «Οι εκτυπωτές κάθε τρεις και λίγο κολλάνε. Τα φαξ κολλάνε. Για να έρθει συντηρητής πρέπει να παρακαλάς δέκα μέρες. Πόσο αποτελεσματικός να είσαι έτσι;!» αναφέρει ο Γ.Χ.. «Δεν γίνεται να έχω μπροστά μου τριάντα άτομα και να μην μπορώ να βγάλω ληξιαρχική πράξη γιατί το site έχει πέσει. Ειδικά το site του Υπουργείου Εσωτερικών κάθε μέρα σέρνεται. Κάτι έχουν κάνει λάθος με τις συμβατότητες, δεν εξηγείται διαφορετικά» είπε ο Π.Μ.. ενώ η Α.Δ. αναφέρει για το κτήριο που στεγάζεται το τμήμα «Για Μουσείο θα ήταν πολύ καλό. Για δημόσια υπηρεσία όχι.»

Ιδιαίτερη έμφαση δόθηκε από όλους τους υπαλλήλους, για άλλη μια φορά, στην νομοθεσία. «Είναι πολλοί οι νόμοι που μπλέκονται στον τρόπο που λειτουργούμε και ο κάθε νόμος έχει τη δική του ερμηνεία.» αναφέρει ο Π.Μ.. Πέραν της πολυνομίας, σημαντική παράμετρος για την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας θεωρήθηκε η αναθεώρηση του Ν.344/76, του Ληξιαρχικού Νόμου. «Μας έχουν βάλει να δουλεύουμε με ένα σύστημα που περιέχει ογδοντακάτι στοιχεία και ισχύει ο νόμος που είχε φτιαχτεί για τα είκοσι στοιχεία» αναφέρει η Α.Δ. και συνεχίζει «τα ίδια ζητήματα αντιμετώπιζε η Ελληνική Κοινωνία τότε, τα ίδια και τώρα; Όχι βέβαια. Δεν είχαμε τόσους αλλοδαπούς τότε. Πρέπει ο νόμος να φροντίζει για όλους τους πολίτες. Ούτε είναι όλοι Έλληνες και Χριστιανοί ορθόδοξοι. Κάτι πρέπει να γίνει.»

Η αρνητική χροιά της έννοιας της γραφειοκρατίας χρησιμοποιείται για άλλη μια φορά από τους συνεντευξιζόμενους για να παρουσιάσουν το πως αυτή η μέθοδος οργάνωσης λειτουργεί ως τροχοπέδη για την προσφερόμενη υπηρεσία. «Τι μου φταίει δηλαδή! Η γραφειοκρατία μου φταίει. Σκάει ο πολίτης και θα του ζητήσω να μου αποδείξει ένα σωρό πράγματα. Και τα περισσότερα δικαιολογητικά είναι

έγγραφα δημοσίων υπηρεσιών. Αντί να μπαίνουμε κάπου και να τα βρίσκουμε όλα και ο πολίτης να έρχεται εδώ μόνο με την ταυτότητά του εμείς τον στέλνουμε μια, δυο βόλτες σε άλλες υπηρεσίες και μετά τον εξυπηρετούμε.» λέει η Δ.Α. και συνεχίζει αναδουκνείοντας ένα άλλο ζήτημα που αφορά την διασυνδεσιμότητα μεταξύ των δημοσίων υπηρεσιών «για παράδειγμα: θέλει να αναγνωρίσει ένας Έλληνας ένα παιδί. Θα έρθει από εδώ να πάρει Ληξιαρχική πράξη. Μετά θα πάει με τη μάνα του παιδιού σε συμβολαιογράφο. Η μάνα θα πάει και στο Δήμο της να πάρει οικογενειακή κατάσταση για να μας αποδείξει ότι είναι άγαμη και μετά πάλι εδώ. Εντάξει το συμβολαιογράφο δεν μπορούμε να τον αποφύγουμε. Τα δημοτολόγια όμως γιατί; Υπάρχει το «Εθνικό Δημοτολόγιο». Γιατί να μην έχουμε πρόσβαση;»

Τέλος αναφέρθηκε από πολλούς το ζήτημα της υποστελέχωσης. «Όταν πρωτοήρθα στο Ληξιαρχείο ήμασταν σχεδόν τριάντα άτομα χωρίς τη γραμματεία. Τώρα είμαστε εικοσιτέσσερις και σου βάζω και τη γραμματεία μαζί» αναφέρει ο Γ.Χ.. «Όσο περισσότεροι εξυπηρετούν τόσο πιο γρήγορα τελειώνει ο κόσμος τη δουλειά του. Αν είμαστε τρία ή τέσσερα άτομα για να εξυπηρετήσουμε διακόσιες υποθέσεις λογικό δεν είναι ο κόσμος να αγανακτήσει από την αναμονή;» σημειώνει χαρακτηριστικά ο Γ.Κ.. Η Α.Δ. προσπαθεί να αιτιολογήσει το πρόβλημα της υποστελέχωσης λέγοντας πως «στο παρελθόν ο Δήμος μετρούσε κοντά στους δέκα χιλιάδες υπαλλήλους, τώρα έχει περίπου τους μισούς ίσως και λιγότερους. Προσλήψεις δεν γίνονται, το προσωπικό μεγαλώνει και βγαίνει στη σύνταξη συνεπώς τα γραφεία αδειάζουν» ενώ αναφέρεται και στην αποδοτικότητα των διαθέσιμων υπαλλήλων «Είναι γενικά παραδεκτό πως ο Δήμος διαθέτει γερασμένο προσωπικό. Τι αντοχές έχουμε και τι γνώσεις κουβαλάμε; Υπάρχουν συνάδελφοι που δεν ξέρουν ούτε μια ξένη γλώσσα και το Ληξιαρχείο Αθηνών αυτή την περίοδο εξυπηρετεί κυρίως αλλοδαπούς.»

#### *4. Ποιά εργαλεία διευκολύνουν ή θα μπορούσαν να διευκολύνουν το έργο τους;*

Πρώτο στη λίστα των εργαλείων που διευκολύνουν την προσφερόμενη υπηρεσία, για όλους τους υπαλλήλους, είναι τα πληροφοριακά συστήματα. Τη δεδομένη χρονική στιγμή το τμήμα γεννήσεων του Δήμου της Αθήνας χρησιμοποιεί δύο πληροφοριακά συστήματα. Το πληροφοριακό σύστημα για την καταγραφή των Ληξιαρχικών Πράξεων που έχει κατασκευάσει η Δ.Α.Ε.Μ για τον Δήμο της Αθήνας απο το 2003 και αφορά τα γεγονότα της περιόδου 2003 έως 8-5-2013. Το συγκεκριμένο πληροφοριακό σύστημα θα ονομάζεται απο εδώ και στο εξής Σύστημα ΔΑΕΜ. Για τα γεγονότα της περιόδου 9-5-2013 έως και τη στιγμή που υλοποιήθηκαν οι συνεντεύξεις χρησιμοποιείται το Πληροφοριακό Σύστημα Διχείρισης Ληξιαρχικών Πράξεων (Π.Σ.ΛΗ.Π.) με διαχειριστή το Υπουργείο εσωτερικών και υλοποιήθηκε απο την «Κοινωνία της Πληροφορίας Α.Ε.» στα πλαίσια του έργου «Εθνικό Ληξιαρχείο».

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η πεποίθηση των περισσότερων συνεντευξιζόμενων είναι πως αν είχαν πρόσβαση στο πληροφοριακό σύστημα «Εθνικό Δημοτολόγιο» η προσφερόμενη υπηρεσία θα ήταν σαφώς πιο αναβαθμισμένη. «Το σύστημα της Δ.Α.Ε.Μ. είναι το πιο εύκολο. Το Π.Σ.ΛΗ.Π. είναι πιο πλήρες, αν ισχύει και η διασύνδεσή του με άλλες υπηρεσίες τότε βολεύει και τους πολίτες. Αν είχαμε και το «Εθνικό Δημοτολόγιο» τότε η εξυπηρέτηση, των Ελλήνων πολιτών τουλάχιστον, θα ήταν άριστη.» σημείωσε η Χ.Ε. Τις ελπίδες τους για πιο αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος εναποθέτουν στο πληροφοριακό σύστημα «Μητρώο πολιτών» του οποίου η λειτουργία ξεκίνησε, αφού είχαν ολοκληρωθεί οι συνεντεύξεις, στις 22-1-2018. «Ακούγεται πως με το Μητρώο

Πολιτών θα συνδεθούν όλα τα Ληξιαρχεία μεταξύ τους αλλά και με τα Δημοτολόγια. Ίσως να γίνει και η δική μας η δουλειά που εύκολη.» σχολιάζει ο Γ.Κ..

Επόμενο εργαλείο που αναφέρθηκε απο τους δέκα συνεντευξιαζόμενους είναι το Σύστημα Προτεραιότητας. «Είναι πολύ σημαντικό να δουλεύουμε με ηρεμία. Χωρίς ηρεμία γίνονται λάθη. Όταν όμως υπάρχει κοινό και δεν υπάρχει αυτοματοποιημένο σύστημα προτεραιότητας τότε η ηρεμία δεν είναι κάτι που μπορείς εύκολα να ζήσεις εδώ μέσα.» ανέφερε η Α.Δ.. Ο Γ.Κ. πιθανολογεί πως «δεν θα υπήρχε συνωστισμός μπροστά απο τους γκισέδες, ο πολίτης θα ήξερε πάνω κάτω πόσο χρόνο θα πρέπει να περιμένει και θα επέλεγε απο την αρχή αν έχει τη διάθεση να μείνει ή να έρθει κάποια άλλη στιγμή και εμείς θα αποφεύγαμε τα παράπονα και τη φασαρία.». Παρατηρώντας το χώρο εύκολα μπορεί κάποιος να διαπιστώσει πως η εγκατάσταση για το συγκεκριμένο εργαλείο υπάρχει και σε κάποια γραφεία υπαλλήλων βρίσκονται να αχρηστεύουν πληκτρολόγια που μεταβάλλουν τη σειρά προτεραιότητας. Κανείς όμως δεν γνωρίζει γιατί δεν έχει τεθεί σε λειτουργία το σύστημα.

Τέλος, αρκετοί συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν πως, για να λειτουργήσει πιο καλά το τμήμα, θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα πρότυπο λειτουργίας, «κάτι σαν manual» όπως το χαρακτήρισε ο Γ.Χ.. «Δεν είναι σωστό να φεύγει πολίτης απο το Ληξιαρχείο και να έχει αντιμετωπίσει διαφορετική εφαρμογή του Νόμου ή να του έχουν ζητήσει διαφορετικά δικαιολογητικά απο γραφείο σε γραφείο. Ούτε είναι ωραίο να έρχεται απο άλλο Ληξιαρχείο και να λέει «Μα το Μαρούσι μου το έκανε». Χρειάζεται ομοιομορφία. Στην τελική η ίδια υπηρεσία είμαστε.» συνεχίζει ο ίδιος υπάλληλος. Η προτυποποίηση της διαδικασίας αναφέρθηκε ως μια διαδικασία συνεργασίας και ανταλλαγής βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των Ληξιαρχείων όλης της χώρας με απώτερο στόχο την αναβάθμιση της προσφερόμενης υπηρεσία

Πανελλαδικά.

*5. Ποιοί είναι οι εμπλεκόμενοι δημόσιοι φορείς που έχουν συναρμοδιότητα στην προσφερόμενη υπηρεσία και ποιά η μορφή της συναρμοδιότητας;*

Οι βασικοί εμπλεκόμενοι φορείς με το τμήμα Γεννήσεων του Ληξιαρχείου Αθηνών είναι η Εισαγγελία Πρωτοδικών Αθηνών και το Υπουργείο Εσωτερικών. Η Εισαγγελία Πρωτοδικών Αθηνών, ως ορίζει ο Νόμος 344/76, “*Σφάλματα, προφανώς εκ παραδρομής, παρεισφρήσαντα εις ληξιαρχικήν πράξιν, μη αφορόντα δε εις τον τόπον, ημέραν, μήνα, έτος και ώραν τελέσεως του εις την πράξιν βεβαιουμένου γεγονότος, δύνανται να διορθωθούν επίσης και αδεία του Εισαγγελέως Πρωτοδικών ή, όπου δεν εδρεύει Εισαγγελεύς, του Ειρηνοδίκου, εκδιδόμενη μετά έρευναν και εξακρίβωσιν των πραγματικών στοιχείων, επί τη αιτήσει παντός έχοντος έννομον συμφέρον.*”. Το δε Υπουργείο Εσωτερικών, και συγκεκριμένα η Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης, δίνει κατευθυντήριες είτε μέσω εγκυκλίων, είτε μέσω απαντήσεων σε ερωτήματα που του απευθύνουν τα Ληξιαρχεία, αναφορικά με την εφαρμογή της νομοθεσίας.

Αρκετοί υπάλληλοι ανέφεραν ως συναρμόδιες υπηρεσίες και άλλες δημόσιες υπηρεσίες, όπως οι Αποκεντρωμένες διοικήσεις που εκδίδουν τις αποφάσεις κτήσεις Ιθαγένειας πολιτογραφημένων αλλοδαπών και τις υπηρεσίες Δημοτολογίων που για να εγγράψουν κάποιο πολίτη πρέπει να έχουν Ληξιαρχική πράξη γέννησης του. Ειδικότερα, σε ότι αφορά τη συναρμοδιότητα με τις υπηρεσίες των Δημοτολογίων, η βασική αιτιολόγησή της ήταν η διασυνδεσιμότητα που υπάρχει μέσω του πληροφοριακού συστήματος Διασύνδεσης Δημοτολογίων-Ληξιαρχείων (ΔΙ.ΔΗ.Λ.).

6. Ποιά είναι τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στα πλαίσια των συναρμοδιοτήτων αυτών;

Το βασικό πρόβλημα που ανέδειξαν οι συνεντευξιαζόμενοι από τις συναρμοδιότητες με άλλους δημοσίους φορείς είναι η ασάφεια που δημιουργεί η συνεκτίμηση πολλών νομοθετημάτων από υπαλλήλους διαφορετικών υπηρεσιών. «Κάθε φορά που αλλάζει η Εισαγγελία αναρωτιόμαστε τι θα συμβεί με τα αιτήματα των πολιτών.» αναφέρει η Κ.Δ.. «Έχουμε παρατηρήσει πως ενώ η νομοθεσία είναι ίδια από το 1976, ο τρόπος που εφαρμόζεται διαφοροποιείται μέσα στα χρόνια. Η Εισαγγελία το 2006 έδινε εντολές που δεν δίνει τώρα και παλιότερα έγγραφα του Υπουργείου δίνουν διαφορετική απάντηση από αυτή που δίνουν τώρα σε παρόμοια ερωτήματα.» μας λέει η Δ.Λ. στην προσπάθειά της να περιγράψει την υποκειμενικότητα που περιέχει η ερμηνεία του Νόμου και πως αυτό αποτυπώνεται στην συνεργασία του τμήματος με άλλους φορείς.

Επιπλέον, αυτή η ασάφεια στην νομοθεσία και η συνεκτίμηση πολλών νομοθετημάτων μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες μεταξύ των συναρμόδιων φορέων και σε μη αγαστές συνεργασίες, όπως περιγράφει η Κ.Δ. «Υπάρχουν πολλά λάθη στις ληξιαρχικές πράξεις, ειδικά αυτές που αφορούν αλλοδαπούς. Οι ληξιαρχικές πράξεις για γεγονότα μεταξύ του 1995 και του 2006, όταν ξεκίνησε το κύμα μετανάστευσης αλλοδαπών στην Ελλάδα, έχουν πολλά λάθη και διορθώνονται μόνο με εντολή Εισαγγελέα. Ήδη ο Εισαγγελέας αρνείται να εξυπηρετήσει με αιτιολογία ότι φταίει το Ληξιαρχείο. Όμως ο νόμος είναι νόμος. Το Υπουργείο από την άλλη κάνει το πόντιο πλάτο, νύπτει τας χείρας του. Δεν μπορούμε να συνεργαστούμε αν η μια δημόσια υπηρεσία κατηγορεί την άλλη. Και εν τέλει, ο αποδέκτης της κακής συνεργασίας είναι ο πολίτης.».

Τέλος, έγινε αναφορά στις διαδικασίες που ακολουθούνται για την υλοποίηση

των συναρμοδιοτήτων. Χαρακτηριστικά αναφέρει η Σ.Κ. «Ο κόσμος διαμαρτύρεται όταν του λέμε πως πρέπει να πάει στο Εισαγγελέα. Και όταν γυρίζουν από τον Εισαγγελέα είναι περισσότερο εκνευρισμένοι γιατί έφαγαν πόση ώρα στην ουρά εδώ, άλλη πόση ώρα στην ουρά εκεί και ξανά ουρά για να τελειώσουν τη δουλειά τους. Κάτι πρέπει να γίνει. Οι περισσότερες συναρμοδιότητες δεν υλοποιούνται με ενδοϋπηρεσιακές διαδικασίες, ούτε με την χρήση μέσων τεχνολογίας. Αντίθετα είτε ο ενδιαφερόμενος πολίτης αναλαμβάνει το ρόλο του διεπεραιωτή, είτε αποστέλλεται έντυπη αλληλογραφία. «Αν είχα ένα scanner θα σκάναρα όλα τα δικαιολογητικά, θα τα έστελνα στο email τους και ας μου απαντούσαν με ψηφιακή υπογραφή. Την ίδια μέρα. Να μην χρειαστεί ο πολίτης να πάει αλλού ούτε να φύγει και να ξαναέρθει. Όμως αυτό είναι μια δικιά μου ιδέα. Δεν ξέρω αν μπορεί να γίνει. Θέλει κουβέντα.» αναφέρει ο Π.Μ. ενώ η Α.Δ. υποστηρίζει πως «για να αλλάξουν κάποιες διαδικασίες πρέπει να αλλάξει και ο Νόμος μαζί».

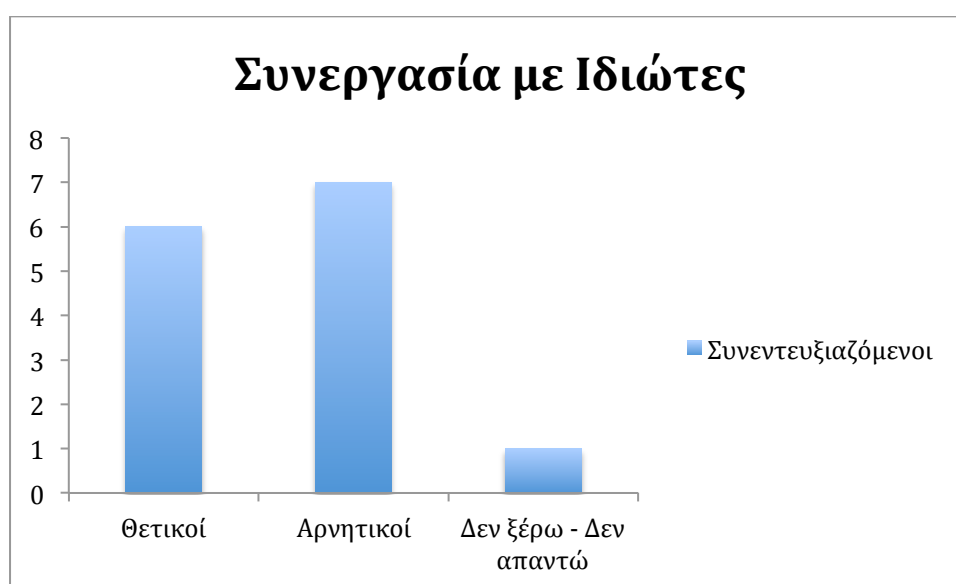
*7. Πως και αν θα μπορούσαν να συμβάλουν στην βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας οι ιδιώτες;*

Η συνεργασία με ιδιώτες και μη κυβερνητικές οργανώσεις ήταν κάτι που για τους περισσότερους συνεντευξιζόμενους δεν μπορούσε να γίνει αντιληπτό παρά το γεγονός ότι προ λίγων μηνών είχε ολοκληρωθεί έργο που ανατέθηκε σε ιδιωτική εταιρεία για την ψηφιοποίηση του αρχείου του Ληξιαρχείου. Άξια αναφοράς ήταν η τοποθέτηση της υπαλλήλου Σ.Κ. αναφορικά με το συγκεκριμένο έργο. «Όλα είναι λάθος. Θα μπορούσε να μας λύσει τα χέρια αυτό το έργο αλλά το αποτέλεσμα είναι σχεδόν άχρηστο.». Το συγκεκριμένο έργο «αν είχε γίνει σωστά θα μας έβαζε όλο το Ληξιαρχείο Αθηνών στον υπολογιστή μας. Μάλλον δεν επικοινωνήθηκαν κάποια πράγματα σωστά. Η αλήθεια είναι πως αν δεν ξέρεις το Νόμο δυσκολα θα καταφέρεις

να δώσει σωστό αποτέλεσμα και οι άνθρωποι της εταιρείας μάλλον δεν ασχολήθηκαν με το Νόμο. Κανένας ιδιώτης δεν θα ασχοληθεί με το Νόμο.» συνεχίζει.

Η συνδρομή των μη κυβερνητικών οργανώσεων αναφέρθηκε από μόλις έναν υπάλληλο και αφορούσε την συμβολή τους στην εξυπηρέτηση κυρίως των προσφύγων. Πληθώρα προσφύγων και μεταναστών δεν γνωρίζουν ούτε την Αγγλική ούτε την Ελληνική γλώσσα κάτι που σημαίνει πως για να συνδιαλλαγούν αποτελεσματικά με το τμήμα απαιτείται η πρόσληψη μεταφραστή ή όπως επισήμανε ο Γ.Τ. «οι περισσότεροι πρόσφυγες έχουν έρθει σε επαφή με κάποια Μ.Κ.Ο.. Εκτός από τις άλλες υπηρεσίες που προσφέρουν, να διαθέσουν και μεταφραστές για την εξυπηρέτησή τους από δημόσιες υπηρεσίες.».

Σε μια προσπάθεια να γίνει πιο σαφής η άποψή τους αναφορικά με την συνεργασία του τμήματος με ιδιώτες, έγινε σε όλους η ίδια βοηθητική ερώτηση «Είστε θετικοί ή αρνητικοί σε κάποιες μορφές συνεργασία;» και τα αποτελέσματα που προέκυψαν παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα.



Εικόνα 6: Αποτελέσματα απαντήσεων - Συνεργασία με Ιδιώτες



8. *Πόσο σημαντική είναι η ικανοποίηση του πολίτη για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας;*

Η ερώτηση σχετικά με την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της υπηρεσίας από τους πολίτες προκάλεσε ποικίλα σχόλια. «Οι περισσότεροι πολίτες έρχονται προκατειλημμένοι. Πόσο εύκολο νομίζεις ότι είναι να τους αλλάξεις τη γνώμη μέσα στο χρόνο που θα χρειαστεί για να τους εξυπηρετήσεις;» αναρωτιέται ο Γ.Χ.. «Όσο ευγενικοί και να είμαστε, αν πείς στον πολίτη ότι πρέπει να ξαναέρθει τότε θα σου ρίξει μαύρο» αναφέρει ο Π.Μ. θεωρώντας πως η αξιολόγηση τον αφορά άμεσα ως αυτός που προσφέρει την υπηρεσία. Κάποιοι συνεντευξιαζόμενοι θεωρούν πως δεν μπορεί να καταγραφεί η ικανοποίηση ενώ άλλοι εξέφρασαν προβληματισμούς σχετικά με το πως θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα μιας τέτοιας καταγραφής.

Απο την άλλη μεριά, υπήρξαν συνεντευξιαζόμενοι που θεωρούν πως πρέπει να καταγραφεί η άποψη του πολίτη. «Λεμε πολλά για την κοινή γνώμη και την άποψη της για τις δημόσιες υπηρεσίες αλλά είναι αλήθεια; Νομίζω πως η πραγματικότητα είναι διαφορετική. Δεν είναι όλων των πολιτών η άποψη αρνητική» ισχυρίζεται η Σ.Κ. και ο Γ.Τ. θεωρεί πως «είναι άλλο πράγμα η αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας και άλλο πράγμα η αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου. Όπου αυτό γίνεται πλήρως αντιληπτό και διαχωρίζεται ευκρινώς τότε ναι, αυτή η άποψη μετράει και θα έπρεπε να μετράει.». «Μόνο προς όφελος της υπηρεσίας και των υπαλλήλων της μπορούν να είναι οι αξιολογήσεις. Όσο περισσότερες τόσο το καλύτερο.» αναφέρει η Χ.Ε. ενώ η Δ.Λ. υποστηρίζει πως «το ζήτημα δεν είναι μόνο να καταγραφεί η ικανοποίηση του πολίτη. Σημαντικότερο όλων είναι να δώσει κάποιο

αποτέλεσμα αυτή η καταγραφή. Να έρθουν και να πούν «παιδιά αυτό δεν γίνεται καλά, θα το αλλάξουμε»»

*9. Τι σημαίνει για εσάς ποιότητα προσφερόμενης υπηρεσίας;*

«Γρήγορη εξυπηρέτηση» λέει η Β.Α. και «Διεκπεραίωση υποθέσεων στον ταχύτερο δυνατό χρόνο, χωρίς να έχουνε εντάσεις και να χρειάζονται διορθώσεις» ισχυρίζεται ο Γ.Κ.. Οι περισσότεροι συνεντευξιζόμενοι, αν και αναφέρθηκαν στην σημαντικότητα της ταχύτητας στην εξυπηρέτηση, επισήμαναν για άλλη μια φορά πως η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, ο αριθμός των απαιτούμενων δικαιολογητικών, η πολυνομία και η γραφειοκρατία είναι στοιχεία που συμβάλλουν καθοριστικά στην ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Ο Γ.Τ. έδωσε μια άλλη διάσταση στην ποιότητα «είναι νοοτροπία. Είναι η ανάγκη του κάθε υπαλλήλου να κάνει σωστά τη δουλειά του και να βλέπει ευχαριστημένους πολίτες να φεύγουν απο το κτήριο. Και αυτό είναι αμφίδρομο. Θέλω να νιώθω πως ο πολίτης καταλαβαίνει πως προσπαθώ να τον εξυπηρετήσω γι' αυτό πρέπει να αλλάξει νοοτροπία. Δεν είναι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι κακοί. Αν δεν αλλάξει νοοτροπία δεν θα εκτιμήσει ποτέ την ποιότητα της υπηρεσίας που του προσφέρεται.» Αξιοσημείωτη είναι η τοποθέτηση της Χ.Ε. ««Βασικά σημαίνει κατανομή αρμοδιοτήτων, στοχοθεσία, έλεγχος, σωστή λειτουργία της υπηρεσίας και γρήγορη εξυπηρέτηση του πολίτη»

*10. Ποιό είναι το όραμα και ποιοί οι στόχοι της διοίκησης για το τμήμα; Υπάρχει ενημέρωση και πληροφόρηση απο πλευράς της διοίκησης για σημαντικά θέματα που αφορούν την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας;*

Ο αριθμός των συνεντευξιαζόμενων που επέλεξαν να απαντήσουν «Δεν ξέρω» είναι εντυπωσιακός. Δώδεκα υπάλληλοι δεν έχουν γνώση ούτε του οράματος ούτε των στόχων της διοίκησης ενώ απο πολλούς συνεντευξιαζόμενους εκφράστηκε η απορία για το ποιά είναι η διαφορά μεταξύ στόχων και οράματος. Η υπάλληλος Δ.Λ. αναφέρθηκε στους στόχους της διοίκησης του Δήμου και προσπάθησε να κάνει εφαρμογή αυτών στο τμήμα. «Είμαι σε θέση να γνωρίζω, απο ένα σεμινάριο που παρακολούθησα, οτι οι στόχοι της διοίκησης του Δήμου είναι η αύξηση της αποδοτικότητας και η καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών συνεπώς το ίδιο ισχύει και για τη δική μας υπηρεσία.». Η προϊσταμένη του τμήματος ανέφερε πως οι στόχοι της διοίκησης αναφέρονται στο Επιχειρησιακό πρόγραμμα του Δήμου το οποίο ψηφίζεται απο το Δημοτικό Συμβούλιο.

Σε ότι αφορά την ενημέρωση και πληροφόρηση που λαμβάνουν οι υπάλληλοι του τμήματος αναφορικά με αποφάσεις της διοίκησης για ζητήματα που αφορούν την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας χρειάστηκε σε πολλές περιπτώσεις να προβούμε σε περαιτέρω ανάλυση καθώς η αρχική αντίδραση των περισσοτέρων ήταν εκτός θέματος. Αναφέρθηκαν σε έγγραφα που ενημερώνουν για σεμινάρια και ημερίδες ή για συμμετοχή υπαλλήλων σε επιτροπές του Δήμου κάτι που ανάγκασε τον ερευνητή να δώσει περισσότερες εξηγήσεις για το περιεχόμενο της ερώτησης. «Αν δεν ψαχτείς μόνος σου δεν τα πολυμαθαίνεις αυτά τα πράγματα» είπε ο Γ.Τ. και συνέχισε λέγοντας «και οι περισσότεροι δεν ψάχνονται γιατί θεωρούν πως δεν τους αφορά ή δεν ξέρουν πως λαμβάνονται τέτοιες αποφάσεις». Η Κ.Δ. ισχυρίστηκε πως «αυτά τα πράγματα αναφέρονται στον Στρατηγικό σχεδιασμό, ψήλα γράμματα δηλαδή. Για αυτά λαμβάνουν ενημέρωση οι Διευθυντές και οι προϊστάμενοι. Το αν θα το συζητήσουν με τους υπαλλήλους είναι άλλο θέμα.».

*11. Τι σας φέρνει στο μυαλό η έκφραση «διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού» και πως αυτή συμβαίνει στο τμήμα που απασχολείστε;*

Οι τοποθετήσεις σε αυτό το σημείο πρόσφεραν πολλά δεδομένα καθώς έγινε αναφορά σε κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, ιεραρχία, ωράριο, εκπαίδευση, κατανομή αρμοδιοτήτων και καθηκοντολόγιο, στοχοθεσία, αξιολόγηση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Όλοι ανέφεραν πως για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του τμήματος, όπως και όλων των υπαλλήλων του Δήμου, είναι υπεύθυνη η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού που όμως σε κάποια θέματα δεν μπορεί να έχει άποψη χωρίς την συνδρομή της Διευθύντριας και της προϊσταμένης του τμήματος. Η Α.Δ. υποστηρίζει πως «δεν μπορούν να γνωρίζουν την αποδοτικότητα του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά. Αυτό χρειάζεται καθημερινή παρακολούθηση.»

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε από πολλούς στο ζήτημα των αρμοδιοτήτων. «Το τι θα αναλάβει να κάνει ο κάθε υπάλληλος είναι ευθύνη της προϊσταμένης. Μόλις έρθει ένας υπάλληλος τοποθετείται σε κάποιο πόστο. Η αρχική όμως τοποθέτηση δεν είναι δεδομένη. Οι ικανότητες του υπαλλήλου όπως θα τις διακρίνει ο προϊστάμενος, η συμπεριφορά του προς τους πολίτες και η απόφαση του υπαλλήλου ότι μπορεί να ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητες που έχει αναλάβει μπορεί να τροποποιήσουν την αρχική τοποθέτηση.» περιγράφει η Χ.Ε. συνεπώς τα τυπικά καθήκοντα των υπαλλήλων του τμήματος γεννήσεων είναι ίδια για όλους ανεξάρτητα με το αν εκτελούνται στον ίδιο βαθμό από όλους. «Πάντα υπάρχουν ζητήματα με το ποιός κάνει πολλά και ποιός κάνει λίγα ή τίποτα.» αναφέρει η Κ.Δ. «ρόλοι υπάρχουν. Το ποιός κάνει καλά τη δουλειά του ή όχι είναι ευθύνη της προϊσταμένης να το ελέγχει και να το διαχειρίζεται». Έντονη ήταν η τοποθέτηση της Δ.Λ. «όχι κορίτσι μου, δεν

έχω job description. Όσοι έχουν στόχο την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση του κόσμου κάνουν τα πάντα. Κάποιοι άλλοι κάνουν μόνο ότι τους έχουν αναθέσει ή έχουν αποφασίσει πως τους αρέσει να κάνουν και κάποιο άλλοι απλά περιφέρονται.»

Η στοχοθεσία απο την άλλη θεωρείται απο τους περισσότερους ως κάτι ευμετάβλητο. «Κάποιες μέρες ο βασικός μας στόχος είναι να καταχωρηθούν οι δηλώσεις γέννησης ή οι εκθέσεις, είτε γιατί ακολουθούν αργίες και θα γίνουν εκπρόθεσμες, είτε γιατί είναι πάρα πολλές. Άλλες φορές πάλι ο στόχος είναι η εξυπηρέτηση του κοινού. Ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες, που έχουμε πολλές βαπτίσεις, η ουρά είναι μεγάλη και αν δεν στοχεύσουμε όλοι στην εξυπηρέτηση τότε θα μείνει κόσμος χωρίς να εξυπηρετηθεί.» υποστηρίζει η Χ.Ε. και την άποψη αυτή επιβεβαιώνει ο συνάδελφός της Γ.Κ. που «κυρίως ασχολούμε με τα Κ.Ε.Π. αλλά αν έχει πολύ κόσμο τα αφήνω στην άκρη και εξυπηρετώ κόσμο. Αν λοιπόν τη μια μέρα ο στόχος μου είναι να μην μείνει κανένα Κ.Ε.Π. αναπάντητο αυτό μπορεί την άλλη μέρα να αλλάξει.».

Σε ότι αφορά τις έννοιες αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα αναφέρθηκε πως «δεν υπάρχει κάτι που να το μετράει αλλά όταν στο τέλος της ημέρας η δουλειά έχει γίνει τότε θεωρούμαστε αποτελεσματικοί» υποστηρίζει ο Γ.Χ.. ενώ απο την άλλη πλευρά η Δ.Λ. θεωρεί πως «η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υιοθετήσει όλα τα διαθέσιμα εργαλεία για να μετρά την αποδοτικότητα του κάθε υπαλλήλου. Προφανώς και πρέπει να λάβει υπόψη τη φύση της εργασίας και τις όποιες ιδιαιτερότητες υπάρχουν αλλά στην παρούσα φάση μόνο θεωρητικά μπορούμε να μιλάμε.».

*12. Ποιά η ιεραρχική δομή στην υπηρεσία που ανήκει το τμήμα και πως βιώνετε την άσκηση εξουσίας απο τους ανωτέρους σας;*

Εννέα στους δεκατέσσερις συνεντευξιαζόμενους έχουν ταυτίσει την έννοια της ιεραρχίας με την οργανωσιακή δομή του Δήμου όπως αναφέρεται στο οργανόγραμμά του. Παρόλα αυτά υπήρξαν αρκετές τοποθετήσεις που δείχνουν πως δεν υπάρχει σαφή άποψη για την ιεραρχία που ακολουθείται. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτών των τοποθετήσεων είναι αυτή της Κ.Δ. «Θα στα πω απο κάτω προς τα πάνω. Πρώτα η προϊσταμένης μας, μετά η Διευθύντρια – Ληξίαρχος και μετά (παύση). Σύμφωνα με τον Νόμο, ο Δήμαρχος, αυτός είναι κανονικά ο Ληξίαρχος και απλά ορίζει κάποιον άλλο στη θέση του. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα ο Γενικός Γραμματέας. Είχαμε και έναν υπεύθυνο αντιδήμαρχο αλλά έφυγε γιατί έγινε πρόεδρος Δημοτικού Συμβουλίου, τώρα δεν έχουμε κάτι τέτοιο. Σαν υπάλληλοι μας διαχειρίζεται η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά σε θέματα νομοθεσίας κάνουμε ότι μας πει το Υπουργείο.» και του Γ.Κ. «Η προϊσταμένη και η Διευθύντρια αλλά μετά δεν ξέρω να σου απαντήσω».

Ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η διοίκηση ήταν μια ευκαιρία για τους περισσότερους υπαλλήλους να αναφερθούν στη διαδικασία που ακολουθείται για την προαγωγή ενός υπαλλήλου. «Πια όλοι οι προϊστάμενοι και διευθυντές έχουν πτυχία. Αν δεν κάνω λάθος όμως αυτό που δίνει τα περισσότερα μόρια στις κρίσεις είναι η προϋπηρεσία.» αναφέρει η Χ.Ε.. Σύμφωνα με τον Γ.Κ. «υπάρχουν προϊστάμενοι που αν και ήταν πολύ καλοί ως υπάλληλοι δεν κάνουν για προϊστάμενοι. Δεν έχουν ηγετικές ικανότητες. Παρόλα αυτά έχουν την προϋπηρεσία, έχουν και τα τυπικά προσόντα και γίνονται.». Ο Γ.Τ. υποστηρίζει πως «η συνέντευξη δεν είναι απαραίτητα κακό, αρκεί να εξάγει αποτελέσματα που σχετίζονται με την ικανότητα να διοικήσει. Και φυσικά να γίνεται βαθμολόγηση απο Ανεξάρτητη Αρχή.» ενώ η Δ.Λ. αναφέρει «Δεν συμφωνώ με την συνέντευξη. Αν κάποιος θέλει να αναλάβει θέση ευθύνης θα πρέπει να έχει παρακολουθήσει σεμινάρια μάνατζμεντ ή να έχει

τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σε παρόμοια ειδικότητα και να υπολογίζεται επιπλέον των τυπικών προσόντων».

Τέλος, καθώς κανένας απο τους συνεντευξιαζόμενους δεν γνώριζε τις μορφές ηγεσίας, τους εξηγήσαμε την κάθε μορφή ηγεσίας και τους ζητήσαμε να επιλέξουν ποιά απο αυτές θεωρούν πως ταιριάζει στο προφίλ (α) του προϊσταμένου και (β) του διεθυντή τους. Τα αποτελέσματα που πήραμε είναι τα κάτωθι:

Στύλ Ηγεσίας*	Αριθμός Συνεντευξιαζόμενων
Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό	1
Γραφειοκρατικό	9
Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό	4
Χαλαρό	0

Πίνακας 4:Αποτελέσματα ερωτήσεων - Στύλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον προϊστάμενο<sup>50</sup>

Στύλ Ηγεσίας*	Αριθμός Συνεντευξιαζόμενων
Αυτοκρατορικό ή Εξουσιαστικό ή Δικτατορικό	9
Γραφειοκρατικό	5
Δημοκρατικό ή Συμμετοχικό	0
Χαλαρό	0

<sup>50</sup> (Χυτήρης, 2006)

**Πίνακας 5: Αποτελέσματα ερωτήσεων - Στύλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Διευθυντή<sup>51</sup>**

*13. Πότε και με ποιά αντικείμενο ήταν το τελευταίο εκπαιδευτικό σεμινάριο που παρακολουθήσατε; Σε ποιά αντικείμενα έχετε εκπαιδευτεί;*

Η εκπαίδευση του διοικητικού προσωπικού σπάνια πραγματοποιείται με πρωτοβουλία της διοίκησης και όταν γίνεται καλύπτει γνωστικά αντικείμενα χωρίς εξειδίκευση στη λειτουργία του τμήματος. Η επιλογή των σεμιναρίων που υλοποιούνται γίνεται με κριτήριο την κάλυψη γνωστικών αντικειμένων που ενδιαφέρουν τους περισσότερους υπαλλήλους του Δήμου, ανεξάρτητα της υπηρεσίας που απασχολούνται. Οι θεματικές που υλοποιούνται δίνουν γνώση που τις περισσότερες φορές δεν έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην προσφερόμενη υπηρεσία. «Έχουμε ζητήσει να γίνουν σεμινάρια που να αφορούν μόνο τη νομοθεσία που πρέπει να γνωρίζουμε σε αυτό το τμήμα. Νόμιζω είχε γίνει πολύ παλιά, πίσω στο '90» ξεκινά η Κ.Δ.. «Προσωπικά κάποια σεμινάρια χρήσης υπολογιστών έχω παρακολουθήσει και αυτά πολύ παλιά» συνεχίζει. Η Δ.Λ. δηλώνει πως «Έχω πάει τα τελευταία τρία χρόνια σε τρία ή τέσσερα σεμινάρια. Ένα για το νέο πληροφοριακό σύστημα, ένα άλλο για ένα πρότυπο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που θέλει να υιοθετήσει ο Δήμος, ένα σεμινάριο ηγεσίας και ένα ακόμη που δεν θυμάμαι καν τι ήταν, τελείως αδιάφορο.» και θεωρεί πως «με εμπιστεύεται η προϊσταμένη μου πως θα καταλάβω το αντικείμενο του σεμιναρίου και όταν γυρίσω θα μπορέσω να το εξηγήσω και στους συναδέλφους μου, γι'αυτό έχω πάει σε πολλά. Οι περισσότεροι συνάδελφοι ίσως να μην έχουν πάει και σε κανένα τα τελευταία τρία χρόνια.».

Η συμμετοχή των συνεντευξιζόμενων σε σεμινάρια, ακόμη και με δικιά τους

---

<sup>51</sup> (Χυτήρης, 2006)



πρωτοβουλία, είναι κατά γενική ομολογία κάτι ιδιαίτερα δύσκολο να συμβεί λόγω του ότι η υπηρεσία εξυπηρετεί κοινό. «Πήγα πρόσφατα σε ένα σεμινάριο του Ε.Κ.Δ.Δ.Α.. Μπήκα στο site, το δήλωσα, με δέχτηκαν και πήγα. Η αλήθεια είναι πως φοβόμουν πως δεν θα μπορέσω να πάω γιατί λόγω φόρτου εργασίας και υποστελέχωσης δεν μπορούμε να λείπουμε.» αναφέρει ο Γ.Τ.. «Άντε πες εσύ στον πολίτη οτι σήμερα το τάδε γραφείο είναι κλειστό γιατί οι υπάλληλοι έχουν πάει σε σεμινάριο. Μας έχουν που μας έχουν στην μπούκα θα νομίζουν πως τους κοροϊδεύουμε» σχολιάζει ο Γ.Χ.. Η συνεντευξιαζόμενη Σ.Τ. αναφέρει «έχω κοπεί στο παρελθόν απο σεμινάριο γιατί η προϊσταμένη μου δεν ήθελε να λείπω απο το γραφείο γιατί ξέραμε πως θα έχει κόσμος».14. *Υπάρχει αξιολόγηση και με ποιά μέσα πραγματοποιείται;*

Σε ότι αφορά την αξιολόγηση, «δεν θυμάμαι πότε ήταν η τελευταία φορά που έγινε» αναφέρει ο Γ.Κ. ενώ η Α.Δ. υποστηρίζει πως «αν δεν έβαζαν κυρώσεις για τους μη συμμετέχοντες, τότε ούτε και φέτος θα γινόταν αξιολόγηση». Οι δέκα συνεντευξιαζόμενοι υποστήριξαν πως δεν είναι σωστό το σύστημα αξιολόγησης είτε γιατί «όλοι στο παρελθόν έπαιρναν άριστα, άλλαξε για λίγο αυτό και πάλι επανήλθε. Ε δεν είμαστε όλοι άριστοι.» όπως υποστήριξε ο Μ.Π. είτε γιατί «δεν μπορεί να με αξιολογεί κάποιος που δεν ξέρει τη δουλειά μου. Μην κοιτάς τη δική μας Διεύθυνση. Η Ληξιαρχος μας ξέρει όλους. Σε άλλες Διευθύνσεις όμως δεν γίνεται αυτό» όπως ανέφερε ο Α.Κ.. Η Σ.Κ. διερωτάται «με αξιολογεί η προϊσταμένη μου, σωστά; Και αν εγώ δεν τα πήγαινα καλά μαζί της, γιατί άνθρωποι είμαστε, αλλά ήμουν πολύ καλή στη δουλειά μου; Είμαστε σίγουροι οτι η αξιολόγησή μου θα ήταν αντικειμενική;».

Η Κ.Δ. έθεσε ένα άλλο ζήτημα που σχετίζεται με την ποικιλία των υπηρεσιών που προσφέρονται μέσα στο ίδιο τμήμα «πως με βαθμολόγησαν για την αποτελεσματικότητά μου; Υπάρχει κάτι που να την μετράει ή απλά λένε «Α! Αυτή

εξυπηρετήσει πέντε, είναι αποτελεσματική. Αυτός δύο. Δεν είναι αποτελεσματικός.» Εγώ να έκανα πέντε βαπτίσεις και ο άλλος δύο δικαστήρια. Δεν έχουν την ίδια δυσκολία αυτά τα δύο. Προφανώς και οι δικαστικές αποφάσεις θέλουν περισσότερο χρόνο, εμπειρία και προσοχή.» και συμπεραίνει «Το βλέπεις; Δεν είναι σωστό». Η Δ.Λ. υποστηρίζει πως «υπάρχουν δείκτες που μετρούν την αποτελεσματικότητα κάποιου. Γιατί δεν τους υιοθετούμε να έχει ουσία αυτό που γίνεται;»

Τέσσερις συνεντευξιζόμενοι δήλωσαν πως η αξιολόγηση πρέπει να καθιερωθεί και τα αποτελέσματά της να έχουν κάποιο αντίκτυπο. «Αξιολογηθήκαμε φέτος. Δεν θα πω αν μου άρεσε ή όχι ο τρόπος που αξιολογηθήκαμε. Επιδέχεται βελτιώσεων. Αυτό που θα πω είναι πως δεν βλέπω αποτελέσματα. Αν ήμουν κακός δεν μου έκαναν τίποτα. Αν ήμουν καλός πάλι δεν μου έκαναν τίποτα» αναφέρει χαρακτηριστικά ο Γ.Χ..

Με εξαίρεση ένα υπάλληλο που διαφώνησε λόγω πολιτικών πεποιθήσεων κανείς εκ των υπολοίπων συνετευξιζόμενων δεν διαφώνησε επι της ουσίας με την έννοια της αξιολόγησης. Οι διαφωνίες που αναφέρθηκαν ήταν κυρίως διαφωνίες επι της μεθόδου. Αξίζει να σημειωθεί η τοποθέτηση της Δ.Λ. σχετικά με «το σεμινάριο του Δήμου για την υιοθέτηση του προτύπου «Investors in People» είναι μια αρχή για αλλαγή της κουλτούρας σχετικά με την αξιολόγηση.» και συνεχίζει «είναι κάτι σαν ISO. Θέλω να έχεις αυτά και αυτά και σου λέω εξ αρχής πως θα τα πετύχεις.». Ολοκληρώνει λέγοντας «Μας μίλησαν για αξιολόγηση δομών, για τοποθέτηση των υπαλλήλων σε θέσεις που μπορούν να ανταπεξέλθουν σύμφωνα με τις ικανότητές τους και για ηγετικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν οι κατέχοντες θέση ευθύνης. Μακάρι να το υιοθετήσει ο Δήμος. Αν εφαρμοστούν όλα αυτά τότε η αξιολόγηση θα είναι μια καθημερινή διαδικασία και θα έχει ουσιαστικά αποτελέσματα.».

15. Ποιά η συνδρομή τους στην λήψη αποφάσεων και στη διαμόρφωση των διαδικασιών που ακολουθούνται. Ποιές πρωτοβουλίες ανέλαβαν το τελευταίο διάστημα για την βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Οι περισσότεροι συνεντευξιαζόμενοι θεωρούν πως δεν είναι δική τους ευθύνη ή αρμοδιότητα να συμμετάσχουν στην διαμόρφωση των διαδικασιών, ούτε να λαμβάνουν αποφάσεις αναφορικά με ζητήματα που σχετίζονται με την λειτουργία του τμήματος «Γι' αυτό υπάρχουν οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές» λέει χαρακτηριστικά ο Π.Μ.. Αν και η άποψή τους έχει ζητηθεί για διάφορα ζητήματα είτε απο την διοίκηση του τμήματος είτε απο το Υπουργείο Εσωτερικών «λίγοι, δυό τρείς αποφασίζουμε να λέμε συχνά την άποψή μας και παίρνουμε πρωτοβουλίες.» αναφέρει η Δ.Λ.. «Όπου μας έχει ζητηθεί η άποψή μας την έχουμε πεί και την έχουμε στείλει και εγγράφως. Τις περισσότερες φορές όμως δεν υπάρχει κάποιο αποτέλεσμα» μας είπε η Α.Δ..



Εικόνα 7: Ποσοστά απαντήσεων - Ποσοστά συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων

Απο την άλλη μεριά η Σ.Κ. αναφέρθηκε σε συγκεκριμένο περιστατικό όπου η προϊσταμένη του τμήματος ζήτησε την άποψη των υπαλλήλων σχετικά με αλλαγές που πίστευε πως έπρεπε να επέλθουν εν όψη της χρήσης του «Μητρώου Πολιτών». «Ήταν έντονη συζήτηση αλλά καλή, με αποτέλεσμα. Και η αλλαγή έγινε δεκτή από όλους, ακόμη και από αυτούς που διαφωνούσαν στην αρχή.» και συνεχίζει «βλέποντας το αποτέλεσμα αυτής της αλλαγής αισθάνομαι όμορφα γιατί αυτό που συνέβη είναι απόφαση πολλών και πέτυχε.». Η προϊσταμένη του τμήματος ισχυρίζεται πως συνυπολογίζει την άποψη των υπαλλήλων του τμήματος πριν προβεί σε κάποια ενέργεια που τους αφορά. «Ζητάει την άποψη μας και την σέβεται ακόμη και όταν διαφωνεί. Ειδικά η διαφωνία, νομίζω, της δίνει κίνητρο για να το ψάξει περισσότερο και μετά να καταλήξει κάπου» αναφέρει η Δ.Λ..

«Έχουμε στείλει προτάσεις στο Υπουργείο για την αναθεώρηση του Νόμου και εισηγήσεις διόρθωσης του πληροφοριακού συστήματος «Μητρώο Πολιτών» που είναι αυτή την περίοδο σε πιλοτική λειτουργία» πρωτοβουλίες που όπως αναφέρει η Α.Δ. είναι δικές της και μιας ακόμη συναδέλφου της αλλά «γνώμη για τις προτάσεις έχουν όλοι».

*16. Πως επιρρεάζει το τμήμα η πολιτική κατάσταση και η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών; Έχετε παρατηρήσει περιστατικά κρατική παρεμβατικότητας;*

Ο Γ.Χ. υποστηρίζει πως εξαιτίας της οικονομικής κρίσης «Οι προμήθειες του τμήματος έχουν λιγοστέψει. Το χαρτί μας το δίνουν με το σταγονόμετρο. Στυλό αγοράζουμε μόνοι μας.» και είναι μια άποψη που υποστηρίχθηκε από πολλούς. Η Δ.Λ. θέλησε να δώσει μια διαφορετική χροιά στις περικοπές που εφαρμόζονται λέγοντας πως «προφανώς και μας έχει επιρρεάσει αλλά πρέπει, θεωρώ, να ψάχνουμε και τη θετική πλευρά κάποιων πραγμάτων. Στο παρελθόν τυπώναμε λάθος, πετούσαμε το χαρτί και συνεχίζαμε. Τώρα το κρατάμε και το επαναχρησιμοποιούμε.

Έχω περιβαλλοντικές ανησυχίες, το reuse είναι κάτι που το εφαρμόζω και στο σπίτι μου. Εδώ το προκάλεσε η ανάγκη. Δυστυχώς εκεί σταματάει και η ανακύκλωση στην υπηρεσία». Η Κ.Δ. αναφέρθηκε και στο ζήτημα των μισθολογικών μειώσεων ως «αντικίνητρο για την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Πλέον το φιλότιμο μας κάνει και δουλεύουμε όχι τα λεφτά».

Κάποιες απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτό το σημείο μπορούν να χαρακτηριστούν ως άσχετες με το ερευνητικό θέμα αλλά αξίζουν της αναφοράς. Ακούστηκαν απόψεις που αφορούν την κρίση αξιών, την έλλειψη παιδείας και την κουλτούρα της αγένειας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα κάτωθι:

«Με την κρίση αναδείχθηκε η κρίση αξιών που αντιμετωπίζει η Ελληνική κοινωνία. Έλλειψη σεβασμού και ηθικής. Τι σε κάνει να πιστεύεις πως αυτά λείπουν απο το Ελληνικό Δημόσιο;» αναφέρει η Σ.Κ.

«Μπορώ να σου πω πως δεν υπάρχει σεβασμός. Δεν έχει σχέση με το αν είσαι απλός συνάδελφος ή προϊστάμενος. Αυτό το «η κατσικά του γείτονα» έχει περάσει και στο δημόσιο» ισχυρίζεται ο Π.Μ.

«Η οικονομική κρίση μας χώρισε σε στρατόπεδα. Ένα στρατόπεδο οι δημόσιοι υπάλληλοι άλλο στρατόπεδο όλοι οι άλλοι. Και βρίζει ο ένας τον άλλο. Έχει επικρατήσει η κουλτούρα της αγένειας.» υποστηρίζει ο Γ.Κ..

Σχετικά με το αν έχουν παρατηρηθεί περιστατικά κρατικής παρεμβατικότητας, οι τοποθετήσεις επικεντρώθηκαν σε ζητήματα ερμηνείας ή αλλαγής της νομοθεσίας και το πως αυτή μεταβάλλεται ανάλογα με την ιδεολογική κατεύθυνση που δίνει η εκάστοτε κυβέρνηση.

#### **4.2.2. Ομαδοποίηση αποτελεσμάτων ατομικών συνεντεύξεων**

Οι ατομικές συνεντεύξεις αφού απομαγνητοφωνήθηκαν, μελετήθηκαν σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο έγινε εξαγωγή συμπερασμάτων σε κάθε συνέντευξη ξεχωριστά. Στο δεύτερο στάδιο συγκεντρώθηκαν τα συμπεράσματα όλων των συνεντεύξεων και κατηγοριοποιήθηκαν σύμφωνα με την θεματολογία τους σε κοινές ομάδες. Η ομαδοποίηση έγινε επίσης σε δύο στάδια. Το πρώτο στάδιο ομαδοποίησης απέδωσε είκοσι θεματικές οι όποιες ομαδοποιήθηκαν εκ νέου στο δεύτερο στάδιο με βάση την προέλευση είτε τον τελικό αποδέκτη του ζητήματος.

<b>ΟΜΑΔΟΠΟΙΗΣΗ</b>	
<b>Β' Στάδιο</b>	<b>Α' Στάδιο</b>
1. Προσφερόμενη υπηρεσία	α. Γραφειοκρατία – Πολυνομία
	β. Αποτελεσματικότητα
	γ. Ποιότητα προσφερόμενης υπηρεσίας
	δ. Νέες τεχνολογίες - Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
	ε. Καταλληλότητα χώρου - υλικοτεχνική υποδομή
2. Διασυνδεσιμότητα - Συνεργασίες με άλλους φορείς	α. Ηλεκτρονική διασύνδεση με δημόσιους φορείς - Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
	β. Επικοινωνία με άλλους φορείς
	γ. Συναρμοδιότητες με δημοσίους φορείς
	δ. Συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς και Μ.Κ.Ο.
3. Διαδικασίες – Νομοθεσία	α. Γραφειοκρατικές διαδικασίες
	β. Νομοθετικό πλαίσιο
	γ. Κρατική παρεμβατικότητα
	δ. Πληροφοριακά συστήματα - Ηλεκτρονική διακυβέρνηση
4. Ανθρώπινο δυναμικό	α. Ιεραρχία - Διοίκηση
	β. Στοχοθεσία
	γ. Αξιολόγηση
	δ. Καθηκοντολόγιο
	ε. Στελέχωση
	στ. Εκπαίδευση – κατάρτιση

Πίνακας 6: Ομαδοποίηση αποτελεσμάτων συνεντεύξεων

### 4.2.3. Ομάδα εστίασης (focus group)

Στην ομάδα εστίασης έγινε συζήτηση γύρω από τις θεματικές που προέκυψαν από τις προσωπικές συνεντεύξεις. Σκοπός της συγκεκριμένης συζήτησης ήταν η περαιτέρω ανάλυση των εξερχομένων από τις συνεντεύξεις. Κύριοι στόχοι της ομάδας εστίασης ήταν η επιβεβαίωση και περαιτέρω ανάλυση των εξερχομένων από τις προσωπικές συνεντεύξεις καθώς και η εξεύρεση λύσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγές στη λειτουργία του τμήματος με γνώμονα τη βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε σε όλες εκείνες τις λύσεις που προτάθηκαν από την ομάδα εστίασης και που η υλοποίησή τους δεν απαιτεί τη συμμετοχή άλλων φορέων. Σημαντικό αποτέλεσμα αυτής της μεθόδου δεν είναι μόνο η εξεύρεση λύσεων αλλά το ότι αυτές οι λύσεις προέρχονται από τους ίδιους τους υπαλλήλους, βασικούς stakeholders σε μια ενδεχόμενη αλλαγή, και αφορούν ζητήματα που ταλανίζουν την καθημερινότητά τους. Μετά το πέρας της έρευνας, η ηγεσία του τμήματος θα μπορεί να πληροφορηθεί αυτές τις λύσεις και, εφόσον το επιθυμεί, να αποφασίσει την υλοποίησή τους.

Παρακάτω θα αναφερθούμε στα όσα τα μέλη της ομάδας εστίασης πιστεύουν για τις τέσσερις θεματικές που αναδείχθηκαν στις ατομικές συνεντεύξεις, πως παρουσίασαν τις σκέψεις τους αλλά και τα συμπεράσματα στα οποία οδηγήθηκαν. Προτού ξεκινήσει η συζήτηση έγινε αναφορά στις θεματικές όπως αυτές προέκυψαν στα δύο στάδια της ομαδοποίησης. Επιπλέον οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν πως ο μόνος κανόνας που διέπει την συζήτηση είναι η αναφορά μόνο σε ζητήματα που



σχετίζονται με τις θεματικές και πως έχουν την δυνατότητα να προτείνουν λύσεις σε όποια ζητήματα επιθυμούν καθώς ένας εκ των στόχων της σύστασης του γκρούπ είναι η ανάδειξη απαιτούμενων αλλαγών για την αναβάθμιση της υπηρεσίας που προσφέρει το τμήμα προς τους πολίτες.

Σε αντίθεση με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μεθόδου των προσωπικών συνεντεύξεων, που επιλέξαμε να αποτυπώσουμε αυτούσιες ορισμένες απο τις τοποθετήσεις των συνετευξιαζόμενων, στην μέθοδο της ομάδας εστίασης θα παρουσιάσουμε τα ευρήματα με την μορφή περίληψης. Καθώς η διάρκεια της συζήτησης ήταν δύο ώρες και σαράντα πέντε λεπτά, ο μονος τρόπος για να μην μακρυγορήσουμε είναι η περιγραφική αναφορά στα όσα ειπώθηκαν.

#### ***4.2.3.1. Προσφερόμενη υπηρεσία***

Σε ότι αφορά την προσφερόμενη υπηρεσία, όλοι οι συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης συμφώνησαν πως σημαντικός παράγοντας για την βελτίωσή της είναι η αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου βάση του οποίου λειτουργεί το τμήμα αλλά και όλα τα Ληξιαρχεία της χώρας. Προφανώς και η υλοποίηση αυτής της αλλαγής δεν είναι κάτι που θεωρούν πως μπορεί να συμβεί άμεσα άλλα ούτε πως υπάρχει κάποιος τρόπος να πιέσουν ως υπηρεσία προς αυτή την κατεύθυνση καθώς απαιτεί πολιτική βούληση. Η προσπάθεια τους για συνεισφορά στην αναθεώρηση του Νόμου πραγματοποιήθηκε προ ολίγων μηνών όταν με έγγραφό της Διεύθυνσης έστειλαν προτάσεις προς την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών και ανέφεραν στοιχεία που πρέπει να μεταβληθούν στο Νόμο καθώς και νέα στοιχεία που πρέπει να προστεθούν.

Σχετικά με τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν για να βελτιωθεί η υφιστάμενη

κατάσταση, η ομάδα εστίασης κατέληξε πως τα περισσότερα θέματα λύνονται με παρεμβάσεις που μπορεί να υλοποιήσει η διοίκηση του Δήμου. Βασιζόμενοι σε κάποιες φήμες αλλά και σε ένα έγγραφο απο την Διοίκηση του Δήμου που παρέλαβε η προϊσταμένη του τμήματος, το οποίο ζητούσε την ενδεικτική καταγραφή των εργασιών που υλοποιούνται στο τμήμα, τέθηκε ως δεδομένο πως υπάρχει η πρόθεση να μετακινηθούν διάφορες υπηρεσίες και να συγκεντρωθούν σε ένα νέο, σύγχρονο κτήριο. Συνεπώς, θεωρήθηκε πως προβλήματα όπως το ανύπαρκτο σύστημα προτεραιότητας, το ξεπερασμένο δίκτυο τηλεπικοινωνιών και ο μη εργονομικός χωροταξικός σχεδιασμός του κτηρίου που αυτή την περίοδο στεγάζεται η υπηρεσία, είναι ζητήματα που θα λυθούν αμέσως μόλις γίνει η μετακόμιση. Παρόλα αυτά αναφέρθηκε πως οι προδιαγραφές που πρέπει να πληρεί ο νέος χώρος θα πρέπει να έχουν προκύψει απο εισηγήσεις τόσο ειδικών στην σχεδίαση επαγγελματικών χώρων όσο και των εργαζομένων στην υπηρεσία. Ως εκ τούτου, κρίθηκε σκόπιμο να συνταχθεί ένα έγγραφο, πιο αναλυτικό απο αυτό που αναφερθηκε νωρίτερα και περισσότερο εστιασμένο στις απαιτήσεις του τμήματος, στο οποίο θα περιγράφονται όλες εκείνες οι ανάγκες που πρέπει να καλυφθούν με την μετεγκατάσταση.

Καθώς όμως η μεταφορά της υπηρεσίας σε άλλο κτήριο μπορεί να σε συμβεί σε άγνωστο χρόνο και οι φήμες που το αναφέρουν δεν αποτελούν εγγύηση για την υλοποίηση της συγκεκριμένης αλλαγής θεωρήθηκε σκόπιμο να συζητηθεί μια δέσμη προτάσεων που η υλοποίησή τους θα αφορά μόνο τη διεύθυνση του τμήματος. Οι προτάσεις των συμμετεχόντων επικεντρώθηκαν κυρίως στη χωροταξία της υπηρεσίας και στην εσωτερική μετακίνηση κάποιων θέσεων εργασίας, στον επανακαθορισμό των διαχωρισμών μεταξύ των εργασιών που συντελούνται καθώς και στην αναπροσαρμογή των καθηκόντων που έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος του τμήματος. Επιπλέον, κρίθηκε σκόπιμο να ζητηθεί απο τη Διεύθυνση Πληροφορικής

του Δήμου η ανανέωση των μηχανημάτων που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι με νέας τεχνολογίας υπολογιστές και περιφερειακές συσκευές ενημερωμένα με σύγχρονα λειτουργικά συστήματα.

Η σπουδαιότητα των αλλαγών που προτάθηκαν αναφέρθηκε ως συμπέρασμα της θεματικής. Πολύ σημαντική απόρροια της μεταβολής των καθηκόντων κάποιων υπαλλήλων του τμήματος θεωρήθηκε πως θα είναι η διεύρυνση των γνώσεων τους και η δυνατότητά τους να ανταπεξέλθουν σε περισσότερες θέσεις εργασίας είτε ως βασικοί υπεύθυνοι για την διεκπεραίωση της εργασίας είτε προσφέροντας βοήθεια όποτε κρίνεται σκόπιμο. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στο ζήτημα της εσωτερικής μετακίνησης θέσεων εργασίας καθώς κρίθηκε βεβαίο πως θα συμβεί μόλις σταματήσει η χρήση του πληροφοριακού συστήματος της Δ.Α.Ε.Μ. και έρθει σε παραγωγική λειτουργία το Μητρώο Πολιτών. Σύμφωνα με τα όσα έχουν κατανοήσει απο την δοκιμαστική λειτουργία του Μητρώου Πολιτών, πιστεύουν πως όσοι υπάλληλοι κάνουν ευρετήριο και εκδίδουν ληξιαρχικές πράξεις, είτε για πολίτες είτε για ΚΕΠ, θα παψουν να χρειάζονται τα βιβλία αρχικών εγγραφών και συνεπώς μπορούν να μετακινηθούν σε γραφείο ανεξάρτητο με τον χώρο των βιβλιοθηκών.

Αντίθετα, όσοι υπάλληλοι έχουν ως κύρια αρμοδιότητα την μεταβολή των ληξιαρχικών πράξεων, θα πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο που διεκπεραιώνουν την εργασία τους και να εντάξουν ως βασικό στοιχείο αυτής την χρήση των βιβλίων. Θεωρήθηκε σκόπιμο η αλλαγή των θέσεων εργασίας, και ίσως η αλλαγή των καθηκόντων κάποιων υπαλλήλων, να συμβεί το συντομότερο δυνατό για να μπορέσει να δοκιμαστεί ο νέος τρόπος λειτουργίας. Τέλος, ένα γενικό συμπέρασμα, στο οποίο κατέληξαν απο κοινού οι συμμετέχοντες στην ομάδα εστίασης, είναι πως όταν υπάρχει καλή διάθεση απο όλους τους εργαζόμενους σε μια υπηρεσία τότε υπάρχουν πράγματα χωρίς ιδιαίτερο κόστος και δίχως την ανάγκη ενεργοποίησης

γραφειοκρατικών συστημάτων που μπορούν με την αλλαγή τους να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας και να οδηγήσουν στην αναβάθμιση της προσφερόμενης υπηρεσίας.

#### **4.2.3.2. Διασυνδεσιμότητα - Συνεργασίες με άλλους φορείς**

Παρά το γεγονός ότι η διασύνδεση με άλλες υπηρεσίες, μέσω πληροφοριακών συστημάτων, αναφέρθηκε ως σημαντικός παράγοντας για την αναβάθμιση της προσφερόμενης υπηρεσίας, η ομάδα εστίασης κατέληξε πως δεν υπάρχει κάποιο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Αν και ο τρόπος χρήσης του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ως βασικό μέσο για τη διακίνηση εγγράφων μεταξύ δημοσίων υπηρεσιών έχει νομοθετηθεί εδώ και χρόνια και η αποφυγή της χρήσης εκτυπωτών, συσκευών σάρωσης (scanners), χαρτιού, μελανιών κ.λπ., ταυτόχρονα συνδράμει στην εξοικονόμηση πόρων και χρόνου, για να μπορέσει να έχει ουσιαστική εφαρμογή απαιτείται να αλλάξει η κουλτούρα αλλά και η νομοθεσία που ορίζει την λειτουργία σε όλους τους εμπλεκόμενους φορείς

Αξίζει να σημειωθεί ότι αναφέρθηκε πως, αν και θεωρείται δεδομένο πως οι υπηρεσίες στις οποίες θα απευθυνθεί κάποιο υπηρεσιακό αίτημα μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν θα ανταποκριθούν σε εύλογο χρονικό διάστημα για να μην χρειαστεί ο πολίτης να επανέλθει εκ νέου στην υπηρεσία, δεν ακολουθείτε σαν πρακτική αυτός ο τρόπος επικοινωνίας συνεπώς ακόμη και αν υπάρχουν εξαιρέσεις δεν τις γνωρίζουν. Επιπλέον, ακόμη και να επιθυμούσε κάποιος υπάλληλος να επικοινωνήσει με άλλη δημόσια υπηρεσία, θα έπρεπε να αναζητήσει μόνος του την αρμόδια ηλεκτρονική διεύθυνση χωρίς να μπορεί να εγγυηθεί για την εγκυρότητά της.

Πέραν όμως των όσων απαιτούνται απο τους συνεργαζόμενους φορείς για να διαφοροποιηθεί η μεταξύ τους επικοινωνία, θεωρήθηκε πολύ σημαντικός παράγοντας οι υπάλληλοι του τμήματος να γνωρίζουν τον τρόπο χρήσης της ψηφιακής υπογραφής και τον ενδεδειγμένο τρόπο διακίνησης ψηφιακά υπογεγραμμένων εγγράφων. Δυστυχώς, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που πραγματοποίησε η Διεύθυνση Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, Οργάνωσης και Πληροφορικής που αφορούσαν την χρήση της ψηφιακής υπογραφής δεν κάλυψαν τις ανάγκες του τμήματος αφού είτε οι θέσεις των συμμετεχόντων ήταν περιορισμένες και δεν μπόρεσαν όλοι οι υπάλληλοι να τα παρακολουθήσουν είτε τα προγράμματα που διαθέτουν οι υπολογιστές του τμήματος δεν είναι όλα ενημερωμένα για να υποστηρίζουν την χρήση της ψηφιακής υπογραφής συνεπώς όσοι παρακολούθησαν τα σεμινάρια δεν μπόρεσαν να κάνουν πράξη τη γνώση που έλαβαν. Σημαντική ήταν η παρατήρηση αναφορικά με το αν η ερμηνεία του Ληξιαρχικού Νόμου μπορεί να επιτρέψει την έκδοση και ενημέρωση των Ληξιαρχικών πράξεων με την χρήση ψηφιακής υπογραφής. Ιδιαίτερα σε ότι αφορά την ενημέρωση των Ληξιαρχικών πράξεων ο Ν.344/76 αναφέρει σε όλα τα σχετικά άρθρα ως απαραίτητη την αυτοπρόσωπη παρουσία του δηλούντος το γεγονός.

Ιδιαίτερη αναφορά έγινε στο ΔΙΔΗΛ, ένα πληροφοριακό σύστημα που διασυνδέει τα Ληξιαρχεία της χώρας με τα Δημοτολόγια. Η λειτουργία του ξεκίνησε τον Απρίλιο του 2016 και έχαιρε ενθουσιώδους αποδοχής απο τους υπαλλήλους του τμήματος μέχρι τη στιγμή που έγινε γνωστό πως αρκετές υπηρεσίες δημοτολογίων σε όλη τη χώρα δεν το χρησιμοποιούν. Σύμφωνα με όσα προβλέπει η λειτουργία του συγκεκριμένου πληροφοριακού συστήματος, σε εβδομαδιαία βάση μέσω του ΠΣΛΗΠ τα δημοτολόγια όλης της χώρας ενημερώνονται με νέα ληξιαρχικά γεγονότα (νέες ληξιαρχικές πράξεις) και με μεταβολές/διορθώσεις παλαιότερων ληξιαρχικών

γεγονότων (ληξιαρχικές πράξεις που έχουν ήδη καταχωρηθεί σε προηγούμενη χρονική στιγμή). Ακολούθως, οι υπάλληλοι των δημοτολογίων που θα έχουν πρόσβαση στο ΔΙΔΗΛ θα έχουν τη δυνατότητα εκτύπωσης των ληξιαρχικών πράξεων και θα οφείλουν να ενημερώνουν ανάλογα (με εγγραφές, διαγραφές, μεταβολές) τις δημοτολογικές εγγραφές της υπηρεσίας τους, με βάση την ισχύουσα νομοθεσία. Ειδικά σε μεγάλους Δήμους η διαδικασία αυτή δεν υλοποιήθηκε καθόλου, με αιτιολογία την υποστελέχωση των υπηρεσιών και τις αυξημένες αρμοδιότητες του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς η υπηρεσία των δημοτολογίων είναι για τους Έλληνες πολίτες η κυριότερη υπηρεσία που πρέπει να ενημερωθεί μετά την καταγραφή των ληξιαρχικών γεγονότων στο Ληξιαρχείο, η ομάδα εστίασης έκρινε πως ένα τόσο σημαντικό εργαλείο όπως το ΔΙΔΗΛ είναι απαράδεκτο να μην χρησιμοποιείται. Τέλος, θεωρήθηκε πως η ενημέρωση των πολιτών, τις πρώτες μέρες λειτουργίας του ΔΙΔΗΛ, σχετικά με τα οφέλη της διασύνδεσης και την απαλλαγή τους από την υποχρέωση να μεταβούν στην υπηρεσία των Δημοτολογίων που ανήκουν, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μια ακόμη απόδειξη αναξιόπιστης λειτουργίας της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Σε ότι αφορά τις συναρμοδιότητες με άλλους φορείς, η συζήτηση εστίασε στην συνεργασία που απαιτείται να υπάρχει με την Εισαγγελία Πρωτοδικών Αθηνών και το Υπουργείο Εσωτερικών. Δυστυχώς και στις δύο περιπτώσεις είτε η συνεργασία στηρίζεται σε αναχρονιστικά μέσα επικοινωνίας είτε το πλήθος των νομοθετημάτων που διέπουν τις σχέσεις των τριών υπηρεσιών επηρεάζει αρνητικά την προσφερόμενη υπηρεσία με αποτέλεσμα να μην εξυπηρετούνται αποτελεσματικά οι πολίτες. Από την μια πλευρά, το Υπουργείο Εσωτερικών και συγκεκριμένα η Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης, είναι η αρμόδια υπηρεσία για την διασφάλιση της ορθής εφαρμογής της νομοθεσίας στο σύνολο των Ληξιαρχείων της επικράτειας. Στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων της συνδράμει στην

επίλυση ζητημάτων που αντιμετωπίζουν τα κατα τόπους Ληξιαρχεία απαντώντας σε έγγραφα ερωτήματα ερμηνεύοντας την νομοθεσία. Οι διαδικασίες που ακολουθούνται για μια εισηγητική τοποθέτηση απο πλευράς αστικής κατάστασης είναι χρονοβόρες και, όπως αρκετές φορές έχει παρατηρηθεί, υπάρχουν εισηγήσεις για την ίδια θεματική που προτείνουν διαφορετικό αποτέλεσμα.

Απο την άλλη πλευρά, αν και το άρθρο που αναφέρει την συναρμοδιότητα της Εισαγγελίας Πρωτοδικών Αθηνών με το Ληξιαρχείο Αθηνών δεν έχει αλλάξει απο το 1976 που ψηφίστηκε ο Ληξιαρχικός νόμος, ο τρόπος που εφαρμόζεται μεταβάλλεται μέσα στα χρόνια ανάλογα με το πως το ερμηνεύουν είτε οι υπάλληλοι της Εισαγγελίας είτε οι υπάλληλοι του Ληξιαρχείου. Ως μοναδικό τρόπο απαλλαγής απο τα κακώς κείμενα των μεταξύ των ανωτέρω υπηρεσιών συναρμοδιοτήτων, η ομάδα εστίασης αντην πολιτική βούληση για περιορισμό της πολυνομίας και την αναθεώρηση του Ληξιαρχικού Νόμου.

Τέλος, η ομάδα εστίασης αποφάνθηκε πως υπάρχουν επιμέρους εργασίες που θα μπορούσαν να ανατεθούν σε ιδιώτες όμως η τελική προσφερόμενη υπηρεσία δεν θα μπορούσε να μην αποτελεί δημόσια υπηρεσία που θα εκκελείται απο δημόσιους λειτουργούς. Ορισμένες απο τις επιμέρους εργασίες που αναφέρθηκαν είναι η μηχανογράφηση του συνόλου των ληξιαρχικών βιβλίων όπως αντίστοιχα υλοποιήθηκε το έργο τη ψηφιοποίησης όλων των Ληξιαρχείων της χώρας απο ιδιωτική εταιρεία και η συνεργασία με μεταφραστές για την διευκόλυνση των αλλοδαπών πολιτών.

#### **4.2.3.3. Διαδικασίες – Νομοθεσία**

Για άλλη μια φορά έγινε αναφορά στις προτάσεις που έχουν κατατεθεί απο το

τιμήμα προς τους αρμόδιους φορείς για την αναθεώρηση του νομοθετικού πλαισίου λειτουργίας του Ληξιαρχείου. Πιο συγκεκριμένα, έχει γίνει αναφορά στην μεταβολή του άρθρου που αφορά την διόρθωση των Ληξιαρχικών πράξεων και στην τροποποίηση του με τέτοιο τρόπο ουτως ώστε οι πολίτες να απευθύνονται σε άλλους φορείς μόνον όταν έχουν πλήρως την ευθύνη για τη λανθασμένη εγγραφή. Ύστερα απο έρευνα που θα πραγματοποιείται στα αρχεία της υπηρεσίας, κάθε μορφής λάθος που θα επισέρχεται στις ληξιαρχικές πράξεις με ευθύνη του καταχωρητή, θα διορθώνεται με εντολή Ληξιάρχου. Για να γίνει εφικτό κατί τέτοιο θα πρέπει το αρχείο να είναι προσβάσιμο και να διατηρείται στο διηνεκές κάτι ιδιαίτερα δύσκολο αν δεν μεταβληθεί ο υφιστάμενος τρόπος λειτουργίας. Παρόλα αυτά, θεωρήθηκε πως αυτή η τροποποίηση μπορεί υλοποιείται για τις ληξιαρχικές πράξεις που υφίσταται ενεργό αρχειακό υλικό.

Σύμφωνα με τα προεδρικά διατάγματα περί εκκαθάρισης των αρχείων του δημοσίου τομέα, στο Ληξιαρχείο θεωρούνται ανενεργό αρχειακό υλικό όλα τα έγγραφα, εκτός απο τις αρχικά συνταχθείσες ληξιαρχικές πράξεις, των οποίων η σύνταξη έχει πραγματοποιηθεί τουλάχιστον πρίν πέντε έτη απο το τρέχον έτος και μπορούν να καταστραφούν ακολουθώντας μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία. Πολλές φορές αυτή η διαδικασία δεν ολοκληρώθηκε ποτέ ή δεν υλοποιήθηκε καθόλου με αποτέλεσμα όλο το αρχειακό υλικό να στοιβάζεται σε ακατάλληλα σημεία χωρίς τη δυνατότητα προσπέλασης. Πέρα όμως απο το ανενεργό αρχειακό υλικό, ακόμη και το ενεργό αρχείο είναι δύσκολο να αποθηκευτεί ασφαλές καθώς το κτήριο που διαθέτει η υπηρεσία δεν είναι κατάλληλο. Σε αυτό το σημείο αναφέρθηκε πως η αρχειοθέτηση δεν έχει γίνει σύμφωνα με συγκεκριμένο κανόνα γι'αυτό ακριβώς το λόγο αν κάποιος υπάλληλος χρειαστεί να ανατρέξει στο αρχείο για να διεκπεραιώσει μια υπόθεση είναι ιδιαίτερα πιθανό να ζητήσει απο τον πολίτη να



επανέλθει στην υπηρεσία κάποια άλλη μέρα.

Η επόμενη τροποποίηση που έχει προταθεί αφορά την αυτοπρόσωπη παρουσία του δηλούντος το ληξιαρχικό γεγονός και τις διορθώσεις ή μεταβολές που πρέπει να καταχωρηθούν σε αυτό. Ο νόμος ορίζει πως οι δηλούντες το γεγονός οφείλουν να υπογράψουν σε συγκεκριμένο σημείο της εκτυπωμένης απο το πληροφοριακό σύστημα αρχικά συνταχθείσας ληξιαρχικής πράξης ή στο τέλος του κειμένου της αλλαγής που καταγράφηκε στο περιθώριο. Επιπλέον, οι μη έχοντες έννομο συμφέρον μπορούν να προβούν σε δήλωση μόνο αν διαθέτουν ειδικό συμβολαιογραφικό πληρεξούσιο απο τους άμεσα ενδιαφερόμενους το οποίο αναφέρει αναλυτικά όλες τις ενεργειες που θα υλοποιήσουν. Αυτές οι αναφορές στο Ληξιαρχικό νόμο θεωρήθηκαν απο την ομάδα εστίασης αναχρονιστικές και πέραν του οικονομικού κόστους ενέχουν τον κίνδυνο να μην επιτραπεί η χρήση της ψηφιακής υπογραφής σε καμία διαδικασία του Ληξιαρχείου πέρα απο την επικοινωνία με τις άλλες δημόσιες υπηρεσίες.

Τέλος θεωρήθηκε πως όσο περισσότερες υπηρεσίες διασυνδέονται μέσω του πληροφοριακού συστήματος σύνταξης ληξιαρχικών πράξεων με το Ληξιαρχείο, τόσο γίνεται πιο ανώδυνη η εξυπηρέτηση των πολιτών και πιο αποτελεσματική η δουλειά του κράτους και της δικαιοσύνης. Η αναφορά στην δικαιοσύνη έγινε με αφορμή την πληθώρα των νομοθετημάτων που επηρεάζουν στην ορθή καταγραφή των ληξιαρχικών γεγονότων καθώς και των νομικών συμφερόντων που εμφανίζονται και απορρέουν απο τις συγγενικές σχέσεις που αποτυπώνονται σε μια ληξιαρχική πράξη.

#### **4.2.3.4. Ανθρώπινο Δυναμικό**

Στην συζήτηση που αφορούσε τη θεματική για το ανθρώπινο δυναμικό

εκφράστηκαν οι περισσότερες διαφωνίες. Αρχικά για το καθήκοντολόγιο, έγινε εκτενής συζήτηση αναφορικά με το ποιού αρμοδιότητα είναι ο καθορισμός του και ποιά τα οφέλη απο την ύπαρξη του. Κάθε ένας απο τους συμμετέχοντες είχε διαφορετική άποψη για τον υπεύθυνο καθορισμού των καθηκόντων των υπαλλήλων της υπηρεσίας. Μια άποψη ήταν πως υπεύθυνη για τον καθορισμό των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου είναι η διοίκηση της Διεύθυνσης που απασχολείται, στην προκειμένη η διοίκηση της Διεύθυνσης Αστικής Κατάστασης του Δήμου της Αθήνας. Μια άλλη άποψη θέλει την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι υπεύθυνη, ενώ μια τρίτη άποψη θεωρεί πως τα καθήκοντα ενός υπαλλήλου είναι κάτι ευμετάβλητο και καθορίζονται απο τις κατά περιόδους ανάγκες της υπηρεσίας. Η τελευταία άποψη σχετικά με το ζήτημα του καθορισμού των καθηκόντων ενός υπαλλήλου επισημαίνει πως όλα όσα αναφέρθηκαν ανωτέρω ισχύουν ταυτόχρονα.

Αντίθετα, σε ότι αφορά τα οφέλη απο τον ορισμό συγκεκριμένων καθηκόντων για κάθε υπάλληλο όλοι συμφώνησαν πως είναι τα κάτωθι:

- Μεταδίδονται στους υπαλλήλους οι προσδοκίες της υπηρεσίας απο την υλοποίηση των καθορισμένων καθηκόντων.
- Προσδιορίζονται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες του κάθε υπαλλήλου καθώς και οι σχέσεις αναφοράς, συνεργασίας και επικοινωνίας.
- Επιτυγχάνεται ο συντονισμός και η ομαλή υλοποίηση των αρμοδιοτήτων της υπηρεσίας.
- Αναπτύσσονται συστήματα στοχοθεσίας σε επίπεδο τμήματος και υπαλλήλου.
- Είναι εφικτό να μετρηθεί ο όγκος εργασίας και το παραγόμενο αποτέλεσμα.
- Μπορεί να μετρηθεί η απόδοση των υπαλλήλων.
- Μπορούν να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι ανάγκες του τμήματος για ανθρώπινο δυναμικό και τα προσόντα του.

- Καταγράφονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού.
- Γίνεται πιο εύκολη η επίτευξη των στόχων του τμήματος και κατ'επέκταση οι στόχοι του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης Αθηνών.
- Μπορεί να δημιουργηθεί σύστημα κιντροδότησης και ατομικής υποκίνησης.

Καθώς αναφέρθηκε ανωτέρω η έννοια των στόχων, εύλογα η συζήτηση οδηγήθηκε προς αυτή την κατεύθυνση. Με τη σύμφωνη γνώμη όλων των συμμετεχόντων, βασικός στόχος του τμήματος θεωρήθηκε πως είναι η όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πολιτών. Αναφέρθηκε επιπλέον πως στόχοι κάθε υπηρεσίας του Δήμου αποτελούν οι στόχοι της διοίκησής του όπως αυτοί αναφέρονται στον εκάστοτε ψηφισμένο απο το Δημοτικό Συμβούλιο επιχειρησιακό σχεδιασμό. Δυστυχώς όμως για τους περισσότερους είναι άγνωστοι αφού δεν έχει υπάρξει καμία σχετική ενημέρωση.

Σε μια προσπάθεια να αποτυπώσουν το κατά πόσο οι στόχοι του τμήματος επιτυγχάνονται, τα μέλη της ομάδας εστίασης έκαναν αναφορά στην έννοια της αξιολόγησης. Αν και όλοι συμφώνησαν πως έχει μεγάλη σημασία για την βιωσιμότητα της υπηρεσίας να γίνεται αξιολόγηση των δομών, σε ότι αφορά την ατομική αξιολόγηση οι απόψεις και πάλι διαφοροποιήθηκαν. Ένας εκ των συμμετεχόντων θεωρεί πως η αξιολόγηση εργαζομένων έχει ως μόνο στόχο την τιμωρία τους στις περιπτώσεις που δεν ανταπεξέχονται πλήρως στα καθήκοντά τους και πως ο απώτερος στόχος είναι η άρση της μονιμότητας στο δημόσιο. Επιπλέον ισχυρίστηκε πως το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δημιουργεί ασκόπως κλίμα ανταγωνισμού μεταξύ των συναδέλφων και τους αποτρέπει απο το να λαμβάνουν πρωτοβουλίες καθώς η μη επιτυχή εκτέλεση των όσων ανέλαβα μεταφράζετε σε κακή αξιολόγηση. Ακόμη ανέφερε την έλλειψη αντικειμενικότητας ως σημαντικό αρνητικό στοιχείο όλων των συστημάτων αξιολόγησης που έχουν εφαρμοστεί έως τώρα στον

Ελληνικό Δημόσιο τομέα καθώς και την αδυναμία σαφούς προσδιορισμού της απόδοσης του εκάστοτε υπαλλήλου, εξαιτίας των πολλών και διαφορετικών εργασιών που συντελούνται στο τμήμα αλλά και της ελλειπής καταγραφής των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου.

Μια δεύτερη άποψη θέλει την αξιολόγηση να είναι αναπόσπαστο κομμάτι στη ζωή ενός υπαλλήλου και να πρέπει να συντελείται σε καθημερινή βάση με στόχο την αυτοβελτίωσή του. Καθώς ο αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος του τμήματος, πρέπει τα δεδομένα για τη σύνταξη της έκθεσης αξιολόγησης να τα συλλέγει καθ'όλη τη διάρκεια του έτους και συζητήσεις που θα μπορούσαν να γίνουν στα πλαίσια της συνέντευξης αξιολόγησης να γίνονται ανα τακτά χρονικά διαστήματα. Έθεσε δε ως δεδομένο ότι η τελική αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με κριτήριο την απόδοση και όχι την προσωπικότητα του αξιολογούμενου ενώ ο αξιολογητής δεν θα πρέπει να επικεντρώνεται μόνο στα αρνητικά σημεία του αξιολογούμενου.

Ο τρίτος συμμετέχων θεωρεί πως το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι αρκετά καλό αλλά τα αποτελέσματά του δεν είναι αξιόπιστα καθώς η απόδοση ενός υπαλλήλου μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες που δεν συνυπολογίζονται κατά την αξιολόγηση. Υποστήριξε πως για να μπορέσει να υλοποιηθεί σωστά η αξιολόγηση θα πρέπει πρώτα να έχει διασφαλιστεί ότι υπάρχουν μετρήσιμοι στόχοι και να έχουν ανατεθεί συγκεκριμένα καθήκοντα στον κάθε υπάλληλο ενώ θα πρέπει να ισχύουν για όλους τα ίδια προκαθορισμένα κριτήρια αξιολόγησης.

Τέλος, ο τέταρτος συμμετέχων εξέφρασε την πεποίθηση πως η αξιολόγηση είναι ζήτημα που αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα και πως ιδιαίτερα μεγάλη σημασία για την στρεβλή εικόνα που έχει δημιουργηθεί στους υπαλλήλους είναι η ελλειπή ενημέρωση για τον τρόπο εφαρμογής της αξιολόγησης, τα κριτήρια και τα

πρότυπα αξιολόγησης. Αρκετά σημαντική παρατήρηση του συγκεκριμένου μέλους της ομάδας εστίασης ήταν ότι καμία αλλαγή δεν έχει γίνει μετά απο αξιολογήσεις που έχουν υλοποιηθεί στο τμήμα. Αξίζει να σημειωθεί πως παρά τις αντιρρήσεις του ενός εκ των συμμετεχόντων, προτάθηκε να γίνει εισήγηση στη διοίκηση του τμήματος να εφαρμόζει μια άτυπη αξιολόγηση και να προβαίνει σε ανεπίσημες συνεντεύξεις αξιολόγησης ανα τακτά χρονικά διαστήματα ουτως ώστε να επισημαίνονται οι αδυναμίες της οργάνωσης, να προτείνονται και να υλοποιούνται λύσεις όπου είναι δυνατό, για την βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και την αναβάθμιση της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Πολύ σημαντικός παράγοντας για την βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας αναφέρθηκε η ανάληψη πρωτοβουλιών απο τους υπαλλήλους του τμήματος. Βασικά μειονεκτήματα της αυτόβουλης μεταβολής του υφιστάμενου τρόπου διεκπεραίωσης αρμοδιοτήτων αναφέρθηκαν ως η ανομοιομορφία στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας και τα πιθανά λανθασμένα αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, αν οι πρωτοβουλίες αναπτύσσονται εντός ενός προκαθορισμένου πλαισίου και σύμφωνα με τα όσα ορίζει ο νόμος, η υιοθέτηση νέων πρακτικών και διαδικασιών μόνο όφελος μπορούν να προσφέρουν. Επιπλέον, μια επιτυχημένη πρακτική μπορεί να υιοθετηθεί απο το σύνολο των εργαζομένων και να συνδράμει στην βελτίωση της συνολικής εικόνας της υπηρεσίας.

Σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων δυστυχώς δεν έγινε ιδιαίτερη αναφορά καθώς για την προϊσταμένη του τμήματος θεωρείται ιδιαίτερα δύσκολο έως ανέφικτο να απουσιάζουν ταυτόχρονα πολλοί υπάλληλοι. Παρόλα αυτά αν οι συνθήκες το επιτρέπουν και με πρωτοβουλία του κάθε υπαλλήλου, η συμμετοχή σε επιμορφωτικά σεμινάρια είναι κάτι που πρέπει να συμβαίνει και χαρακτηρίστηκε ως σημαντικό στοιχείο για την καλύτερη και σωστότερη λειτουργία του τμήματος.

Αντίστοιχα, μικρή αναφορά έγινε στο ζήτημα της στελεχώσης του τμήματος καθώς ο μόνος τρόπος για να στελεχωθεί επαρκώς η υπηρεσία είναι η πρόσληψη μέσω διαδικασιών που ορίζει ο ΑΣΕΠ κάτι που σύμφωνα με τις μνημονιακές δεσμεύσεις της χώρας δεν διαφαίνεται να συμβεί σε σύντομο χρονικό διάστημα. Σημαντική θεωρήθηκε η προσφορά των ανθρώπων που στελεχώνουν την υπηρεσία μέσω των προγραμμάτων μαθητείας του ΟΑΕΔ γι' αυτό και αναφέρθηκε πως θα ήταν σκόπιμο με έγγραφο αίτημα στην αρμόδια υπηρεσία του δήμου να ζητήσει η διεύθυνση της υπηρεσίας να αυξηθεί ο αριθμός των συμμετεχόντων και τα προγράμματα να έχουν συνεχή ροή.

Σε ότι αφορά τον τρόπο άσκησης διοίκησης από την πλευρά των όσων κατέχουν θέσεις ευθύνης, η ομάδα εστίασης ανέφερε πως δεν υπάρχει λόγος να προβεί σε περαιτέρω ανάλυση. Θεωρήθηκε πως τα εξερχόμενα από τις προσωπικές συνεντεύξεις είναι δεδομένα που απασχολούν μόνο την διοίκηση του τμήματος και μόνο αν οι προϊστάμενοι το επιθυμούν μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν για να κάνουν αυτοκριτική και να βελτιώσουν τον τρόπο που ασκούν διοίκηση.

#### **4.2.4. Παρατήρηση (observation)**

Η μέθοδος της παρατήρησης είχε τρεις ουσιαστικούς στόχους και υλοποιήθηκε μέσα σε τρία ανεξάρτητα στάδια. Βασικότερος στόχος ήταν η επιβεβαίωση των όσων προέκυψαν από τις προσωπικές συνεντεύξεις καθώς και των αποτελεσμάτων της συζήτησης μεταξύ της ομάδας εστίασης, στα πλαίσια της διασφάλισης της αξιοπιστίας της έρευνας. Η καθημερινή επαφή του ερευνητή με την προς διερεύνηση υπηρεσία ήταν σημαντικό πλεονέκτημα για την πλήρη και σαφή καταγραφή των ζητημάτων που συζητήθηκαν στις δύο άλλες μεθόδους της

ερευνητικής διαδικασίας. Πολύ σημαντικό στοιχείο για την επι της ουσίας καταγραφή των δεδομένων αποτέλεσε η γνώση της νομοθεσίας που διέπει την λειτουργία της υπηρεσίας αλλά και των διαδικασιών που ακολουθούνται για την διεκπεραίωση των υποθέσεων είτε των πολιτών είτε άλλων δημόσιων υπηρεσιών.

Μέσα απο χειρόγραφες σημειώσεις , ο ερευνητής επιδίωξε να περιγράψει το προς έρευνα αντικείμενο με όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά κριτήρια όπως ο ίδιος το αντιλαμβανόταν, την ίδια χρονική περίοδο με αυτή που υλοποιήθηκαν και οι άλλες δύο μέθοδοι έρευνας. Υπήρξαν δεδομένα όπως η πολυνομία και η αυξημένη γραφειοκρατία που είχαν καταγραφεί απο τον ερευνητή προτού γίνει αναφορά σε κάποια συνέντευξη ή στην ομάδα εστίασης. Υπήρξαν όμως και δεδομένα όπως η συνδρομή των προγραμμάτων μαθητείας του ΟΑΕΔ στην αύξηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού που δεν είχαν καταγραφεί απο τον ερευνητή εξ αρχής καθώς δεν είχε διακρίνει την σημασία τους.

Τα δεδομένα που προέκυψαν στο συγκεκριμένο στάδιο της μεθόδου της παρατήρησης αναφέρονται επιγραμματικά ως εξής:

- Γραφειοκρατία – Πολυνομία – Επικαιροποίηση νομοθετικού πλαισίου.
- Αποτελεσματικότητα.
- Ποιότητα προσφερόμενης υπηρεσίας.
- Νέες τεχνολογίες – Πληροφοριακά συστήματα - Ηλεκτρονική διακυβέρνηση.
- Καταλληλότητα χώρου - υλικοτεχνική υποδομή.
- Ηλεκτρονική διασύνδεση με δημόσιους φορείς - Ηλεκτρονική διακυβέρνηση - Επικοινωνία με άλλους φορείς.
- Συναρμοδιότητες με δημοσίους φορείς.
- Συνεργασία με ιδιωτικούς φορείς και Μ.Κ.Ο..
- Κρατική παρεμβατικότητα.

- Ιεραρχία – Διοίκηση.
- Ανθρώπινο δυναμικό – Στοχοθεσία – Καθικοντολόγιο – Αξιολόγηση - Εκπαίδευση - Ανάλυση πρωτοβουλιών.

Το δεύτερο στάδιο της μεθόδου της παρατήρησης ήταν η καταγραφή των εξωλεκτικών μηνυμάτων που εξέφραζαν οι αντιδράσεις των συνεντευξιαζόμενων και των μελών της ομάδας εστίασης. Καθώς η έρευνα διήρκησε μεγάλο χρονικό διάστημα, ήταν πολύ σημαντικό κατά τη διάρκεια της απομαγνητοφώνησης και της ανάλυσης των δεδομένων να επανέρχονται εξ ολοκλήρου στη μνήμη του ερευνητή τα όσα συνέβησαν. Βάση της συγκεκριμένης προσέγγισης έγινε δυνατή η λεπτομερής καταγραφή των ευρυμάτων της έρευνας και κατ'επέκταση αυξήθηκε η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Τα εξερχόμενα από αυτό το στάδιο της παρατήρησης κρίνονται σκόπιμο να μην αναφερθούν καθώς έχουν ήδη ενσωματωθεί στα όσα αναλύθηκαν στις προηγούμενες δύο μεθόδους.

Τέλος, το τρίτο στάδιο της μεθόδου της παρατήρησης αφορούσε την καταγραφή ζητημάτων που δεν αναφέρθηκαν από τους υπαλλήλους του τμήματος αλλά επισημάνθηκαν από τους πολίτες στο ίδιο χρονικό διάστημα που διήρκησε η έρευνα.

Ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι πολίτες και αφορά την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας είναι η ενημέρωση που λαμβάνουν πριν μεταβούν στην υπηρεσία για να εξυπηρετηθούν. Παρά το γεγονός ότι έχει δημιουργηθεί ενότητα στο site του Δήμου Αθηναίων που αναφέρονται τα απαιτούμενα δικαιολογητικά, οι περισσότεροι πολίτες δεν καταφέρνουν να βρουν την σωστή διαδρομή και να λάβουν την πληροφορία. Οι μηχανές αναζήτησης, όπως το google, για να οδηγήσουν στο αρμόδιο σημείο της σωστής ηλεκτρονικής διεύθυνσης χρειάζονται λέξεις κλειδιά που συνήθως δεν χρησιμοποιούνται από τους χρήστες.



Αντίθετα οι λέξεις που χρησιμοποιούν οι πολίτες για να αναζητήσουν πληροφορίες τους εμφανίζει αποτελέσματα που είτε δεν έχουν σχέση με το Ληξιαρχείο Αθηνών είτε δεν αφορούν τις υπηρεσίες που προσφέρει το Ληξιαρχείο. Για παράδειγμα αν κάποιος θέλει να αναζητήσει πληροφορίες για σύνταξη Ληξιαρχικής Πράξη Γέννησης στο Ληξιαρχείο του Δ. Αθηναίων, για να μεταβεί εύκολα στην ενότητα του ιστοτόπου θα πρέπει να πληκτρολογήσει “ΛΗΞΙΑΡΧΕΙΟ – ΔΗΜΟΣ ΑΘΗΝΑΙΩΝ” και το αποτέλεσμα που αναζητά είναι το 2ο κατα σειρά στη λίστα. Οι περισσότερες αναζητήσεις δεν γίνονται με τόσο συγκεκριμένα κριτήρια με αποτέλεσμα οι μηχανές αναζήτησης να μην εμφανίζουν τη σωστή πληροφορία.

Ένας άλλος τρόπος πληροφόρησης σχετικά με τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για την διεκπεραίωση διαφόρων υποθέσεων των πολιτών είναι η ενημέρωση μέσω του 4ψήφιου τηλεφωνικού αριθμού εξυπηρέτησης δημοτών ή κατοίκων του Δήμου της Αθήνας, του 1595. Δυστυχώς, παρατηρήθηκαν περιστατικά όπου οι πολίτες είτε δεν έλαβαν την σωστή πληροφόρηση είτε δεν κατανόησαν πλήρως τα όσα άκουσαν. Στις περισσότερες περιπτώσεις, ο υπάλληλος που απαντά σε κλήση πολιτών μέσω του 1595 προσφέρει υπηρεσίες τηλεφωνικού καταλόγου ή ενημερώνει για την ύπαρξη του ηλεκτρονικού ταχυδρομίου της υπηρεσίας και δεν δίνει ιδιαίτερες πληροφορίες σχετικά με το ζήτημα που απασχολεί τον πολίτη. Σε αυτή την περίπτωση, ο πολίτης είτε θα πρέπει να επιχειρήσει τηλεφωνική επικοινωνία με την υπηρεσία του Ληξιαρχείου είτε θα πρέπει να αποστείλει email με το ερώτημά του. Εξαιτίας του ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι του Ληξιαρχείου εξυπηρετούν διαζώσης πολίτες είναι αδύνατο να απαντούν σε εισερχόμενες τηλεφωνικές κλήσεις με αποτέλεσμα ένας μεγάλος αριθμός κλήσεων να μένει αναπάντητος. Επιπλέον, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο της υπηρεσίας είναι προσβάσιμο σε μόλις δύο υπαλλήλους, οι οποίοι εκτός από την ανταπόκριση στα εισερχόμενα μηνύματα έχουν να

ασχοληθούν και με ζητήματα που αφορούν πολίτες με φυσική παρουσία στην υπηρεσία.

Ακόμη μια παράμετρος που αφορά την λανθασμένη ή ελλιπή πληροφόρηση των πολιτών σχετίζεται με άλλα μέσα ή φορείς απο όπου μπορούν να ενημερωθούν για τις υπηρεσίες που προσφέρει το Ληξιαρχείο Αθηνών. Ορισμένοι απο τους πολίτες, προτού μεταβούν στο Ληξιαρχείο, έχουν ζητήσει βοήθεια απο το ΚΕΠ της περιοχής τους είτε απο κάποια άλλη δημόσια υπηρεσία. Οι πληροφορίες που λαμβάνουν είναι απόρροια κυρίως της προσωπικής πληροφόρησης του υπαλλήλου και όχι των όσων γνωρίζει ως υπάλληλος της εκάστοτε υπηρεσίας.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην εργασία αυτή αποτυπώσαμε τις απόψεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων του τμήματος Γεννήσεων του Ληξιαρχείου του Δήμου της Αθήνας σχετικά με τον υφιστάμενο τρόπο λειτουργίας του και τις δυνατότητες βελτίωσης του. Συλλέξαμε προτάσεις σχετικά με διαδικασίες που οι ίδιοι γνωρίζουν και είναι πρόθυμοι να ενσωματώσουν στην εργασιακή τους καθημερινότητα. Αναλύσαμε ζητήματα που τους εμποδίζουν να αποδώσουν τα μέγιστα και επιχειρήσαμε να αναδείξουμε λύσεις εύκολα υλοποιήσιμες που θα συνδράμουν στην αναβάθμιση της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Ανακαλύψαμε πως πληθώρα ζητημάτων μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά χωρίς να είναι απαραίτητη η παρέμβαση της κεντρικής διοίκησης του κράτους. Η σημαντικότερη διαπίστωση είναι πως το βασικό πρόβλημα του τμήματος, όπως και στο σύνολο της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, δεν είναι τόσο η απουσία μεταρρυθμιστικών προγραμμάτων, όσο η ελλειπής ή η ανύπαρκτη εφαρμογή των απαραίτητων αλλαγών μέσω των οποίων θα επιτευθεί η υιοθέτηση των βέλτιστων πρακτικών και διαδικασιών που θα οδηγήσουν στη μετάλλαξη της υπηρεσίας σε λιγότερο γραφειοκρατική και περισσότερο αποτελεσματική. Τέλος, διαπιστώσαμε πως είτε τα απαραίτητα εργαλεία είναι νομοθετημένα αλλά δεν έχουν ενσωματωθεί στην λειτουργία του τμήματος είτε οι μεταβολές που απαιτούνται έγκεινται στις αρμοδιότητες του Οργανισμού Τοπικής Αυτοδιοίκησης του Δήμου της Αθήνας αλλά δεν έχει γίνει κάποια ενέργεια για την ενσωμάτωσή τους στον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας.

## **5.1. Η υφιστάμενη κατάσταση όπως αναδείχθηκε απο τις συνεντεύξεις**

Παρακάτω θα συνοψίσουμε τα συμπεράσματα που προέκυψαν απο τις συνεντεύξεις των υπαλλήλων του τμήματος γεννήσεων και αναφέρονται στην κατάσταση που επικρατεί στην υπηρεσία κατά τη διάρκεια της έρευνας.

- Η βασική νομοθεσία που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας είναι ο Νόμος 344 που ψηφίστηκε το 1976. Μέσα στα περισσότερα απο σαράντα χρόνια εφαρμογής του έχει υποστεί αναθεωρήσεις οι οποίες επι το πλείστον ενσωματώνουν τη χρήση νέων τεχνολογιών στην σύνταξη και έκδοση ληξιαρχικών πράξεων. Δυστυχώς οι αναθεωρήσεις δεν αναδιαμορφώνουν τη διαδικασία ενημέρωσης και διαχείρισης των ληξιαρχικών πράξεων με αποτέλεσμα οι νέες τεχνολογίες να βελτιώνουν την παρεχόμενη υπηρεσία μόνο στα πλαίσια της μηχανογράφησης.

- Η πολυνομία είναι ένα φαινόμενο με έντονη παρουσία στο διερευνηθέν τμήμα. Εκτός του Ληξιαρχικού νόμου, για να διεκπεραιωθεί η υπόθεση κάποιου πολίτη θα πρέπει να συνεκτιμηθούν δεδομένα που ρυθμίζονται απο άλλα νομοθετήματα όπως ο Αστικός Κώδικας, ο Μεταναστευτικός Κώδικας, ο Κώδικας Ιθαγένειας, ο Κώδικας Ορθής Διοικητικής Διαδικασίας κ.α..

- Η κτηριακή υποδομή είναι ακατάλληλη για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος αφού το κτήριο κατασκευάστηκε το 1874. Το τμήμα γεννήσεων που στεγάζεται στο ισόγειο του κτηρίου έχει χωριστεί σε τέσσερα επιμέρους τμήματα και ο χωρισμός έχει γίνει με μόνο δεδομένο την αρχιτεκτονική του χώρου. Δυστυχώς η σήμανση που έχει δημιουργηθεί για να καθοδηγεί τους πολίτες δεν είναι επαρκείς με αποτέλεσμα την αυξημένη αναμονή των πολιτών.

- Εξαιτίας της παλαιότητας του κτηρίου, το υφιστάμενο σύστημα καλωδίωσης προκαλεί πολλές φορές καθυστέρηση στην εξυπηρέτηση των πολιτών καθώς είτε υπερφορτώνεται και οδηγεί στην υπολειτουργία της υπηρεσίας είτε βγαίνει εκτός λειτουργίας λόγω βλάβης.

- Η συντήρηση και η ανανέωση των υπολογιστών και των περιφερειακών συσκευών θεωρείται ανεπαρκής καθώς τα περισσότερα εξ αυτών είναι παλαιότερης τεχνολογίας. Επίσης, έλλειψη παρουσιάζεται και στα αναλώσιμα που χρειάζεται το τμήμα με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις των πολιτών να μην ικανοποιούνται πλήρως.

- Σύστημα αρίθμησης υπάρχει μόνο σε ένα γραφείο του τμήματος. Το συγκεκριμένο σύστημα αρίθμησης είναι μια ερασιτεχνική κατασκευή που δημιουργήθηκε μετά απο απαίτηση των υπαλλήλων μόλις πριν απο τρία χρόνια. Στα υπόλοιπα γραφεία που δεν υπάρχει σύστημα αρίθμησης, τηρείται σειρά προτεραιότητας με ευθύνη των πολιτών.

- Κάθε ενδιαφερόμενος για τις εργασίες που συντελούνται στο Ληξιαρχείου του Δήμου της Αθήνας μπορεί να λάβει ενημέρωση είτε δια ζώσης, είτε τηλεφωνικά, είτε με ηλεκτρονική αλληλογραφία στο email του τμήματος, είτε μέσω του site του Δήμου. Δυστυχώς η φυσική παρουσία είναι ο μόνος αποτελεσματικός τρόπος ενημέρωσης καθώς στα εισερχόμενα τηλεφωνήματα και ηλεκτρονικά μηνύματα ανταποκρίνεται, πέραν των άλλων καθηκόντων της, μόνο η προϊσταμένη του τμήματος, ενώ η ηλεκτρονική σελίδα του Δήμου αν και προσφέρει αναλυτικές οδηγίες, δεν είναι εύκολα προσβάσιμη απο πολίτες που αγνοούν πως πρέπει να απευθυνθούν στο συγκεκριμένο Ληξιαρχείο.

- Φορείς όπως τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών μπορούν να ανταποκριθούν σε αιτήσεις πολιτών που αφορούν μόνο την έκδοση αντιγράφων αφού στείλουν το σχετικό αίτημα στο Ληξιαρχείο για να τους αποσταλεί είτε μέσω fax είτε

ταχυδρομικά η προς αναζήτηση Ληξιαρχική πράξη. Σε ότι αφορά άλλους δημοσίους φορείς που διαχειρίζονται υποθέσεις πολιτών και απαιτείται να παραλάβουν κάποιο έγγραφο απο το τμήμα γεννήσεων θα πρέπει είτε να υποχρεώσουν τους πολίτες να μεταβούν στην υπηρεσία για να τους μεταβιβάσουν το αντίγραφο είτε να το αναζητήσουν υπηρεσιακά και να το παραλάβουν στο χρόνο που ορίζει η διοικητική διαδικασία, συνήθως εντός δύο ημερών. Εξαιρέση αποτελούν οι διασυνδεδεμένοι φορείς με το πληροφοριακό σύστημα διαχείρισης ληξιαρχικών πράξεων όπου όμως παρατηρούνται περιπτώσεις μη ορθής χρήσης του πληροφοριακού συστήματος.

- Σε ότι αφορά την διασύνδεση με άλλες υπηρεσίες, το Ληξιαρχείο ενώ είναι διασυνδεδεμένο με διάφορες υπηρεσίες, δεν έχει καμία πρόσβαση στα έγγραφά τους. Οι πληροφορίες που μπορεί να λάβει το τμήμα γεννήσεων απο τις διασυνδεδεμένες υπηρεσίες είναι ελάχιστες και δεν συνδράμουν στην απαλλαγή των πολιτών απο την προσκόμιση των φυσικών εγγράφων. Η ηλεκτρονική διακίνηση εγγράφων δεν πραγματοποιείται καθόλου ενώ οι υπάλληλοι αν και διαθέτουν ψηφιακή υπογραφή είτε δεν γνωρίζουν πως να την χρησιμοποιήσουν, είτε τα προγράμματα που διαθέτουν οι προσωπικοί τους υπολογιστές δεν έχουν τη δυνατότητα εφαρμογής της, είτε θεωρούν πως η νομοθεσία που καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της υπηρεσίας δεν ευνοεί την διακίνηση ψηφιακά υπογεγραμμένων ληξιαρχικών πράξεων.

- Εξαιτίας της κρίσης και της μνημονιακής δέσμευσης για μείωση των προσλήψεων στο Ελληνικό δημόσιο καθώς και των αυξημένων συνταξιοδοτήσεων, η υπηρεσία είναι υποστελεχωμένη. Ταυτόχρονα το υφιστάμενο στελεχιακό δυναμικό αποτελείται επι το πλείστον απο μεγάλους σε ηλικία υπαλλήλους με βασικά τυπικά προσόντα. Η εκπαίδευση των υπαλλήλων συμβαίνει σπάνια και τις περισσότερες φορές με αντικείμενο εκπαίδευσης ασυναφές με το αντικείμενο εργασίας τους.

- Πρακτικές και πολιτικές, όπως το καθηκοντολόγιο, η κινητροδότηση, η στοχοθεσία κ.α., που αφορούν την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, αποτελούν έννοιες που δεν αναγνωρίζονται εύκολα κάτι που μας κάνει να συμπεράνουμε πως είτε δεν υπάρχουν είτε δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως απο τους εργαζομένους του τμήματος.

- Η αξιολόγηση των εργαζομένων του τμήματος πραγματοποιήθηκε τελευταία φορά το 2017 όπως ορίζει ο νόμος. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν έγιναν γνωστά όπως επίσης καμία μεταβολή δεν έχει υπάρξει στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος, ούτε απο την πλευρά της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δήμου Αθηναίων, ούτε απο το Υπουργείο Εσωτερικών αλλά ούτε απο τους έχοντες θέση ευθύνης στη Διεύθυνση Αστικής Κατάστασης του Δήμου που ανήκει διοικητικά το τμήμα Γεννήσεων.

- Δεν υπάρχει για το τμήμα κανένας στρατηγικός σχεδιασμός ούτε έχει καταγραφεί κάποιο ποσοτικό ή ποιοτικό αποτέλεσμα που να προσμετρά την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας ή την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Η άποψη των πολιτών δεν καταμετράται ούτε συμβάλει στην βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας.

- Η συμβολή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων αναφορικά με ζητήματα που αφορούν το τμήμα που απασχολούνται είναι σχεδόν ανύπαρκτη και όποτε συμβαίνει η συμμετοχή είναι με προσωπική πρωτοβουλία του συμμετέχοντα.

- Οι συνεργασίες με συναρμόδιους φορείς χαρακτηρίστηκαν απο δυσλειτουργία και έντονη γραφειοκρατία. Ταυτόχρονα επισημάνθηκε το φαινόμενο η ίδια νομοθεσία να κατανοείται, να ερμηνεύεται και να εφαρμόζεται διαφορετικά απο τις συναρμόδιες υπηρεσίες και κάποιες φορές αυτή η διαφορετική αντιμετώπιση να χρησιμοποιείται για την προώθηση ιδεολογιών και αντιλήψεων των εκάστοτε κυβερνήσεων. Τέλος,

αναφέρθηκε η ανομοιόμορφη αντιμετώπιση των πολιτών, όχι μόνο απο Ληξιαρχεία άλλων δήμων αλλά και εντός του τμήματος γεννήσεων του Δήμου Αθηναίων.

## **5.2. Παρατηρήσεις και προτάσεις της ομάδας εστίασης**

Η ομάδα εστίασης επικεντρώθηκε τόσο στην περαιτέρω ανάλυση όσο και στην εξεύρεση λύσεων των ζητημάτων που ανέδειξαν οι προσωπικές συνεντεύξεις. Ιδιαίτερη ανάλυση πραγματοποιήθηκε στις προτάσεις που η υλοποίησή τους δεν απαιτεί τη συμμετοχή άλλων φορέων. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα συμπεράσματα απο την συζήτηση μεταξύ των μελών της ομάδας εστίασης ομαδοποιημένα σύμφωνα με τις θεματικές που αναδείχθησαν απο τις προσωπικές συνεντεύξεις:

### **1. Προσφερόμενη υπηρεσία**

- Σημαντική βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας θα προκαλέσει η αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του τμήματος. Καθώς αυτή η αλλαγή δεν μπορεί να υλοποιηθεί απο τους εργαζομένους του τμήματος, η ομάδα εστίασης κατέληξε πως μπορούν να ασκήσουν πίεση προς αυτή την κατεύθυνση καταθέτοντας ερωτήματα προς τις αρμόδιες υπηρεσίες του υπουργείου εσωτερικών όπου θα επισημαίνουν τα προβλήματα. Ιδιαίτερα σημαντική πρακτική για την επίτευξη της επιδιωκόμενης αλλαγής είναι η σύνταξη προτάσεων που μπορούν να ενταχθούν σε δημόσια διαβούλευση ενός σχεδίου νόμου που θα αναθεωρεί το Ληξιαρχικό Νόμο και η αποστολή αυτών σε κάθε εμπλεκόμενο.



- Σχετικά με την ακαταλληλότητα της κτηριακής υποδομής, η ομάδα εστίασης έκρινε σκόπιμο να συνταχθεί, από τη Διεύθυνση που ανήκει το τμήμα, ένα έγγραφο που θα απευθύνεται στην υπηρεσία του Δήμου Αθηναίων που είναι υπεύθυνη για τη στέγαση των υπηρεσιών και που θα αναφέρει αναλυτικά τις απαιτήσεις του τμήματος τόσο στην εσωτερική διαρύθμιση του χώρου όσο και στον υλικοτεχνικό εξοπλισμό αυτού. Το προαναφερθέν έγγραφο μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε για την ορθή διαμόρφωση ενός νέου χώρου που θα μετεγγατασταθεί το Ληξιαρχείο Αθηνών είτε θα προκαλέσει τον προγραμματισμό εργασιών βελτίωσης του χώρου που στεγάζεται αυτή τη στιγμή η υπηρεσία.

- Αποφασίστηκε η μετακίνηση ορισμένων θέσεων εργασίας και η τοποθέτηση τους με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται λιγότερος διαχωρισμός αρμοδιοτήτων σε διαφορετικά γραφεία. Υιοθετώντας αυτή τη λύση, η ομάδα εστίασης θεώρησε πως θα μειωθούν τα γραφεία που θα εξυπηρετούν το κοινό χωρίς να μειωθεί το προσωπικό που θα εξυπηρετεί, κάτι που θα οδηγήσει σε λιγότερες άσκοπες μετακινήσεις των πολιτών και μείωση του χρόνου αναμονής στην υπηρεσία.

- Επιπλέον, στα πλαίσια αυτής της μετακίνησης μπορεί να γίνει εκ νέου ανάθεση καθηκόντων με ορισμένους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Αυτή η αλλαγή θα δημιουργήσει νέα γνώση σε αυτούς τους υπαλλήλους την οποία θα χρησιμοποιήσουν για την ανταπόκριση σε θέσεις εργασίας με αυξημένη επισκεψιμότητα.

- Κρίθηκε σκόπιμο να αποσταλλεί αίτημα στην Διεύθυνση πληροφορικής του Δήμου Αθηναίων για την ανανέωση των υπολογιστών και των περιφερειακών συστημάτων του τμήματος. Ο εκσυγχρονισμός των μηχανημάτων θα βοηθήσει στην αποφυγή περιστατικών που εξαιτίας της κακής συντήρησης και της χρόνιας συνεχούς χρήσης βγαίνουν εκτός λειτουργίας και μειώνεται ο αριθμός των θέσεων εργασίας

που εξυπηρετούν τους πολίτες. Ταυτόχρονα θα μειωθεί ο χρόνος ανταπόκρισης των συσκευών στις εντολές που δίνει ο χρήστης.

## **2. Διασυνδεσιμότητα - Συνεργασίες με άλλους φορείς**

- Η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ως μέσου επικοινωνίας με άλλες δημόσιες υπηρεσίες, σύμφωνα με τα όσα αναφέρθηκαν στην συζήτηση της ομάδας εστίασης, χωλαίνει. Αν και η ανταπόκριση στην εισερχόμενη ηλεκτρονική αλληλογραφία έχει θεωρηθεί ως ιδιαίτερα σημαντική, στον αντίποδα, η εξερχόμενη ηλεκτρονική αλληλογραφία είναι ελάχιστη με μόνη αιτιολογία την πιθανή μη ανταπόκριση των παραληπτών εντός των επιθυμητών χρονικών ορίων.

- Σημαντική ήταν η παρατήρηση σχετικά με τον αριθμό των υπαλλήλων του τμήματος που διαθέτουν και γνωρίζουν τον τρόπο χρήσης της ψηφιακής υπογραφής και του ενδεδειγμένου τρόπου διακίνησης ψηφιακών εγγράφων. Τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που πραγματοποιήθηκαν δεν θεωρήθηκαν επαρκή και ως εκ τούτου δεν θεωρείται το τμήμα πλήρως εξοπλισμένο με την απαιτούμενη γνώση. Επιπλέον, για ακόμη μια φορά, αναφέρθηκε ο προβληματισμός σχετικά με το αν η νομοθεσία επιτρέπει την ψηφιακή διακίνηση ληξιαρχικών πράξεων.

- Σχετικά με το πληροφοριακό σύστημα που διασυνδέει το Ληξιαρχείο με άλλους δημοσίους φορείς, έγινε σαφές πως η λανθασμένη ή η μηδενική χρήση του οδηγεί στην περαιτέρω δυσφήμιση της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης και της εντονότερης μείωσης της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους δημόσιους λειτουργούς.

- Ενδεικτικός τρόπος βελτίωσης τόσο της επικοινωνίας μεταξύ των συναρμόδιων φορέων όσο και του αποτυπώματος που έχει η συναρμοδιότητα στον

τρόπο εξυπηρέτησης των πολιτών, αναφέρθηκαν ο περιορισμό της πολυνομίας και η αναθεώρηση του Ληξιαρχικού Νόμου.

- Η συνεργασία με ιδιώτες κρίθηκε εφικτή για συγκεκριμένα έργα, όπως για παράδειγμα η ψηφιοποίηση του αρχείου της υπηρεσίας, που μπορούν να υλοποιηθούν στα πλαίσια της αναβάθμισης της προσφερόμενης υπηρεσίας.

### **3. Διαδικασίες – Νομοθεσία**

- Για ακόμη μια φορά, η ομάδα εστίασης αναφέρθηκε στην σημαντικότητα της αναθεώρησης του νομοθετικού πλαισίου που διέπει τη λειτουργία του τμήματος. Εστιάζοντας σε συγκεκριμένο άρθρο του υφιστάμενου Νόμου και στον τρόπο που θα ήταν ορθό να μεταβληθεί, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως πρέπει να αλλάξει ο τρόπος που συντηρείται το αρχείο της υπηρεσίας χωρίς όμως να προτείνουν κάποιον άλλο τρόπο.

- Επόμενη παρατήρηση της ομάδας εστίασης αφορούσε και πάλι την νομοθεσία και τον αναχρονιστικό χαρακτήρα διαφόρων άρθρο της. Επισήμαναν τη σημαντικότητα της μεταβολής αυτών των άρθρων με κύριο ζητούμενο η αναθεώρηση τους να προσβλέπει στην υιοθέτηση της χρήσης ψηφιακής υπογραφής σε όσο το δυνατόν περισσότερες διαδικασίες της λειτουργίας του τμήματος.

- Αναφέρθηκαν στην ασφάλεια που προσφέρει τόσο στους πολίτες όσο και στην δημόσια διοίκηση, η διασύνδεση όσο το δυνατόν περισσότερων δημοσίων φορέων.

- Τέλος, αναφέρθηκε η αναγκαιότητα της αύξησης των διασυνδεδεμένων με το Ληξιαρχείο υπηρεσιών, στα πλαίσια της αποφόρτισης του δημοσίου τομέα απο την

φυσική παρουσία των πολιτών για την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή τους και την μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

#### **4. Ανθρώπινο Δυναμικό**

- Κατά τη διάρκεια της συζήτησης στην ομάδα εστίασης αναφέρθηκε η σημαντικότητα του να υφίσταται καθηκοντολόγιο για τον κάθε υπάλληλο. Παρά όμως το πλήθος των θετικών στοιχείων που έκριναν πως απορρέουν από τον σαφή καθορισμό των αρμοδιοτήτων κάθε υπαλλήλου, δεν μπόρεσαν να καταλήξουν σε συγκεκριμένη πρόταση αφού δεν κατάφεραν να προσδιορίσουν από κοινού ποιός έχει την ευθύνη για τον καθορισμό και την ανάθεση των καθηκόντων.

- Η ομάδα εστίασης κατέληξε πως η αξιολόγηση πρέπει να πραγματοποιείται καθόλη τη διάρκεια του έτους με σκοπό την επισήμανση των αδυναμιών της οργάνωσης και την εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα που προκύπτουν στην καθημερινότητα της λειτουργίας τους τμήματος. Μέσα από ανεπίσημες προσωπικές συνεντεύξεις που θα πραγματοποιεί η διοίκηση του τμήματος, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, θα επισημαίνονται ζητήματα που αποτρέπουν τους υπαλλήλους από το να εκτελούν απρόσκοπτα τα καθήκοντά τους. Αυτή η μορφή αξιολόγησης δεν θα επικεντρώνεται τόσο στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την απόδοση του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά όσο στην συνολική απόδοση του τμήματος και στην ικανότητά του συνόλου των εργαζομένων να διεκπεραιώνουν όσο το δυνατόν περισσότερες υποθέσεις πολιτών με όσο το δυνατόν λιγότερη ταλαιπωρία για όλους.

- Σε ότι αφορά την ανάληψη πρωτοβουλιών από την πλευρά των εργαζομένων, αναφέρθηκε πως θα ήταν ιδανικό αυτό να συμβαίνει μέσα στα πλαίσια ελέγχου που θα αποτρέπει την υιοθέτηση λανθασμένων πρακτικών. Βασικός στόχος της

συμμετοχής των υπαλλήλων στη διαμόρφωση των διαδικασιών λειτουργίας του τμήματος είναι η εξεύρεση μιας ενιαίας βελτιστής πρακτικής. Σημαντική πρωτοβουλία που πρέπει να αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο τμήμα γεννήσεων θεωρήθηκε πως είναι η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια μέσα από τα οποία θα διευρύνουν τους γνωσιακούς τους ορίζοντες και θα συνδράμουν στην αναβάθμιση της προσφερόμενης υπηρεσίας.

- Η αύξηση του αριθμού των εργαζομένων στο τμήμα αναφέρθηκε από την ομάδα εστίασης ως σημαντικό δεδομένο για την ορθή λειτουργία του και την άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών. Καθώς, σύμφωνα με τα όσα έχουν νομοθετηθεί στα πλαίσια των μνημονιακών δεσμεύσεων της χώρας, δεν διαφαίνεται εφικτό να προσληφθούν υπάλληλοι στο Δήμο Αθηναίων, οι οποίοι στη συνέχεια θα διατεθούν και θα στελεχώσουν μόνιμα το τμήμα Γεννήσεων του Ληξιαρχείου, θεωρήθηκε ως εναλλακτική λύση στην αύξηση του στελεχιακού δυναμικού του τμήματος η απασχόληση ατόμων μέσω των προγραμμάτων μαθητείας του ΟΑΕΔ. Βάση αυτών των προγραμμάτων έχουν απασχοληθεί στο παρελθόν και απασχολούνται ακόμη άτομα ιδιαίτερα ικανά και με αξιοσημείωτη συνεισφορά στην υπηρεσία. Το βασικό αρνητικό χαρακτηριστικό αυτών των προγραμμάτων μαθητείας είναι πως δεν έχουν συνεχή ροή. Αρκετοί μήνες μπορεί να παρέλθουν από τη λήξη του ενός προγράμματος έως την έναρξη του επόμενου. Αυτή την ενδιάμεση χρονική περίοδο, υπάρχει πιθανότητα ορισμένες εργασίες του τμήματος να μην εκτελούνται καθόλου ή να μην ολοκληρώνονται. Για να αποφευχθεί αυτό το φαινόμενο, αποφασίστηκε η έγγραφη αίτηση προς την αρμόδια υπηρεσία του Δήμου για συνεχή στελέχωση του τμήματος με εκπαιδευόμενους σε προγράμματα μαθητείας του ΟΑΕΔ και η αύξηση του αριθμού των συμμετεχόντων.

### 5.3. Ανάλυση SWOT

Βασισμένοι σε όσα αναφέραμε παραπάνω θα επιχειρήσουμε να κάνουμε μια ανάλυση SWOT με σκοπό να ολοκληρωθεί η παρούσα μελέτη με ένα χρήσιμο εργαλείο και συμπληρωματικό μέσο για τη δημιουργία, σε κάποια άλλη έρευνα ή από τη διοίκηση του τμήματος, ενός στρατηγικού πλάνου. Εξαρχής είχαμε αναφέρει πως σκοποί της παρούσας έρευνας είναι η πιθανή υιοθέτηση των προτάσεων των υπαλλήλων που στοχεύουν στην βελτίωση της προσφερόμενης υπηρεσίας και δεν απαιτούν την συμμετοχή άλλων φορέων καθώς και να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα.

#### A. Δυνατά σημεία

- Το αντικείμενο που πραγματεύεται το τμήμα είναι μοναδικό. Το Ληξιαρχείο είναι η μοναδική υπηρεσία που καταγράφει τα τρία σημαντικότερα γεγονότα της ζωής ενός ανθρώπου, τη γέννηση, το γάμο (συμβίωση) και τον θάνατο. Αν και πολλοί θεωρούν πως το Ληξιαρχείο δεν έχει ουσιαστικές διαφορές από το Δημοτολόγιο, η πραγματικότητα είναι πως οι δύο αυτές υπηρεσίες ασχολούνται με διαφορετικά αντικείμενα που συνδέονται άρρηκτα. Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο υπηρεσιών είναι πως το Δημοτολόγιο καταγράφει την αστική κατάσταση των Ελλήνων πολιτών ενώ το Ληξιαρχείο συντάσσει ληξιαρχικές πράξεις για γεγονότα που συνέβησαν εντός των ορίων του Δήμου ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για αλλοδαπούς ή ημεδαπούς πολίτες, μόνιμους κατοίκους ή επισκέπτες.

- Η ιστορική σημασία, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο κράτους, των εγγραφών της υπηρεσίας είναι πολύ μεγάλη. Ορισμένες από τις πληροφορίες που καταγράφονται στις Ληξιαρχικές πράξεις, όπως ώρα γέννησης, ίδρυμα γέννησης,

θήρησκευμα κ.α. δεν καταγράφονται σε κανένα άλλο έγγραφο δημόσιας υπηρεσίας. Επιπλέον, η ληξιαρχική πράξη μπορεί να προσφέρει δεδομένα για την εξαγωγή ποσοτικών πληροφοριών κοινωνικοπολιτικού ενδιαφέροντος.

- Η ληξιαρχική πράξη γέννησης είναι το πρώτο έγγραφο που καταγράφει την ύπαρξη ενός ανθρώπου. Χωρίς το συγκεκριμένο έγγραφο είναι αδύνατο για έναν κάτοικο του Ελληνικού κράτους να εκδόσει Αριθμό Μητρώου Κοινωνικής Ασφάλισης (ΑΜΚΑ) άρα και να ασφαλιστεί, να εγγραφεί στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, να εκδόσει ταξιδιωτικά έγγραφα, να συνταξιοδοτηθεί και να εκδόσει Αριθμό Φορολογικού Μητρώου (ΑΦΜ) για την άσκηση επαγγελματικής δραστηριότητας.

## **B. Αδύνατα σημεία**

- Ο νόμος που διέπει την λειτουργία του τμήματος ψηφίστηκε το 1976 και έκτοτε οι αναθεωρήσεις που έχει υποστεί έχουν εισάγει την χρήση νέων τεχνολογιών μόνο στις διαδικασίες της σύνταξης και έκδοσης των ληξιαρχικών πράξεων. Οι διαδικασίες που αφορούν την ενημέρωση των ληξιαρχικών πράξεων έχουν παραμείνει αμετάβλητες με αποτέλεσμα να μένουν ανεκμετάλλευτες οι δυνατότητες που προσφέρει η χρήση των νέων τεχνολογιών.

- Η διακίνηση εγγράφων από το τμήμα γεννήσεων του Ληξιαρχείου Αθηνών προς άλλες δημόσιες υπηρεσίες γίνεται ως επί το πλείστον με τους παραδοσιακούς τρόπους αλληλογραφίας.

- Η εκπαίδευση των υπαλλήλων δεν βασίζεται πάνω σε κάποια συγκεκριμένη στρατηγική ούτε έχει στόχο την κάλυψη των γνωσιακών κενών τους ενώ τα

περισσότερα σεμινάρια που υλοποιούνται δεν έχουν συνάφεια με το αντικείμενο που πραγματεύεται η υπηρεσία.

- Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιείται απο άτομα που έχουν καταλάβει θέση ευθύνης χωρίς απαραίτητα να έχουν γνώσεις διοίκησης. Ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση στο τμήμα στηρίζεται στην τυπική εξουσία που απορρέει απο τη δύναμη της θέσης.

- Η υλικοτεχνική υποδομή της υπηρεσίας δεν ευνοεί την απρόσκοπτη εργασία των υπαλλήλων και δυσχεραίνει την εξυπηρέτηση των πολιτών.

- Οι ληξιαρχικές πράξεις γέννησης χρησιμοποιούνται ως δικαιολογητικά για την διεκπεραίωση υποθέσεων πολιτών σε πληθώρα δημοσίων υπηρεσιών. Ελάχιστες απο αυτές τις υπηρεσίες είναι διασυνδεδεμένες με το τμήμα γεννήσεων.

- Ο αριθμός των νομοθετημάτων που συνεκτιμούνται για την διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών είναι μεγάλος και μπορεί να προκαλέσει επικαλύψεις.

- Περιορισμένη χρήση συστημάτων ελέγχου αποδοτικότητας και αξιολόγησης.

## **Γ. Ευκαιρίες**

- Ο νόμος Ν. 3230 του 2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για την ενεργοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Επιπλέον, η εφαρμογή του ενσωματώνει κρίσιμες λειτουργίες όπως ο προγραμματισμός και η στοχοθεσία, η κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων, η υποκίνηση, η αξιολόγηση, η προαγωγή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, ο έλεγχος της αξιολόγησης και η ανατροφοδότηση για την ανάληψη διορθωτικών μέτρων.



- Ανα τακτά χρονικά διαστήματα, το Υπουργείο εσωτερικών σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση, τρέχει επιδοτούμενα προγράμματα για την ψηφιακή αναβάθμιση του Ελληνικού Δημοσίου τομέα. Μέσω αυτών των προγραμμάτων μπορούν να αποκτηθούν οικονομικοί πόροι για να διατεθούν στην αναβάθμιση της υλικοτεχνικής υποδομής του τμήματος είτε στην δημιουργία πληροφοριακών συστημάτων διασύνδεσης με άλλους δημοσίου φορείς.

- Το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (INEΠ) της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης πραγματοποιεί σεμινάρια που απευθύνονται σε όσους δημόσιους λειτουργούς επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους. Επιπλέον, ύστερα απο συνεργασία με συγκεκριμένους δημοσίου οργανισμούς, σχεδιάζει επιμορφωτικά προγράμματα εξειδικευμένα στο αντικείμενο εργασίας των υπαλλήλων τους.

- Η αύξηση της χρήσης της ψηφιακής υπογραφής απο τους πολίτες ευνοεί αντίστοιχα την ανταπόκριση της Ελληνικής δημόσιας διοίκησης σε αιτήματά τους με την χρήση μόνο ψηφιακών μέσων.

#### **Δ. Κίνδυνοι**

- Η πολυπολιτισμικότητα που χαρακτηρίζει τους κατοίκους της Αθήνας και η εγγραφή των ληξιαρχικών γεγονότων που τους αφορούν στο Ληξιαρχείο του Δήμου του οποίου η λειτουργία διέπεται απο νομοθεσία που συνετάχθη σύμφωνα με τα δεδομένα της δεκαετίας του '70 προκαλούν πληθώρα προβλημάτων ταυτοποίησης ημεδαπών και αλλοδαπών πολιτών.

- Η έντονη χρήση των νέων τεχνολογιών απο τους πολίτες δημιουργεί την απαίτηση για μείωση των δημοσίων υπηρεσιών που χρειάζονται φυσική παρουσία για

τη διεκπεραίωση των υποθέσεων τους. Η μη συμμόρφωση του τμήματος γεννήσεων στις απαιτήσεις της εποχής μπορεί να οδηγήσει στην απαξίωσή του.

- Έλλειψη ανταγωνισμού. Δεν υπάρχει άλλος δημόσιος ή ιδιωτικός φορέας που να προσφέρει την ίδια ή παρόμοια υπηρεσία με το τμήμα γεννήσεων. Απόρροια της έλλειψης ανταγωνισμού είναι η απουσία επιθυμίας για εξέλιξη και βελτίωση.

- Η απουσία γνώσεων management απο τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης συνδράμουν στην συνέχιση του γραφειοκρατικού χαρακτήρα της υπηρεσίας και στην μη υιοθέτηση πρακτικών για την μετάλλαξη του τμήματος σε σύγχρονο οργανισμό και την αναβάθμιση της προσφερόμενης υπηρεσίας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ασπρίδης, Γ. (2013). *Εισαγωγή στην Πολιτική και Διοικητική Οργάνωση του Ελληνικού Κράτους*. Αθήνα: Προπομπός.
- Μακρυδημήτρης, Α. (2016, 11). Η ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΤΗ ΜΑΤΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΩΝΗ ΜΑΚΡΥΔΗΜΗΤΡΗ. (Χ. Ντόλκας, Interviewer)
- Γεωργόπουλος, Α. (2015). *Ανθρώπινος παράγοντας και διαχείριση οργανωσιακών συγκρούσεων στην αναδιοργάνωση*. Αθήνα: Εκδόσεις Κάλλιπος.
- Μοίρα Μυλοπούλου, Π. (1998). *Ο δημόσιοι υπάλληλοι*. Αθήνα: Σάκκουλας.
- Χρ. Λυριντζής, Η. Ν. (1996). *Κοινωνία και πολιτική*. Αθήνα: Θεμέλιο.
- Λεονάρδου, Τ. (2004). Ηγεσία και Έλεγχος: Η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς στην αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας. *Ε.Σ.Σ.Δ.* Αθήνα.
- Τερλεξής, Π. (1996). *Διευθυντικές Ολιγαρχίες: Γραφειοκρατία, Κράτος, Κοινωνική Οργάνωση*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Γενικός Επιθεωρήτης Δημόσιας Διοίκησης. *Ετήσια Έκθεση 2014*. Αθήνα.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2014). *Επιχειρησιακό Πρόγραμμα βάσει του στόχου «Επενδύσεις για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση*. Retrieved 2018, from [www.espa.gr](http://www.espa.gr)
- Σπινέλλης, Δ., Βασιλάκης, Ν., & Πουλούδη, Ν. (2018, 3). Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση στην Ελλάδα Επιτυχίες, Προβλήματα και ο Δρόμος Προς τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό. *ΔιαΝΕΟσις*.
- Πασσάς, Α., & Τσέκος, Θ. (2004). Η Επαγγελματική Εκπαίδευση των Δημοσίων Υπαλλήλων, Ευρωπαϊκή και Ελληνική εμπειρία. *Ινστιτούτο Εργασίας ΓΕΣΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ*. Αθήνα.

- Καπλάνογλου, Γ., & Ράπανος, Β. (n.d.). Μέγεθος του κράτους και κρατική Δραστηριότητα. *Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών*.
- Καραμανώλη, Ε. (2017). Η «εικόνα» του Δημοσίου σε αριθμούς. *Η Καθημερινή*.
- Συνήγορος του Πολίτη - Ανεξάρτητη Αρχή. (2016). *Ετήσια Έκθεση 2016*. Αθήνα.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2015). *Δείκτες της στρατηγικής «Ευρώπη 2020»: συγκρίνοντας τις επιδόσεις των Κρατών Μελών*.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. Κριτική.
- ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΡΧΗ. (2017). *Έρευνα Εργατικού Δυναμικού*. Αθήνα.
- Παρασκευοπούλου Κόλλια, Ε. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις. *Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*.
- Συμεού, Λ. *Η ποιοτική έρευνα και η επιστημονική αξία της παραγόμενης γνώσης στις Κοινωνικές και στις Ανθρωπιστικές Επιστήμες*.
- Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Κριτική.
- Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., & Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μεθοδολογία της έρευνας στις επιστήμες υγείας*. Αθήνα: Κάλλιπος.
- Κερδάκα, Κ. (n.d.). *docs.google.com*. Retrieved from <https://docs.google.com/document/d/1C5eH9tQFDiCLHyKxAKDMBX4p-SgWo4jPUKFjClFrWqw/edit?hl=en>

- Σκιαδάς, Ε. (2005). *Ληξιαχείο Αθηνών (1836-2006) Ιστορικά στοιχεία και σωζόμενα αρχεία*. Αθήνα: Αναπτυξιακή Εταιρεία Δ.Αθηναίων.
- Χυτήρης, Λ. (2006). *MANATZMENT Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Interbooks.
- World Economic Forum. (2017). Retrieved 2018, from reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016
- Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). A Tool to Enhance Trustworthiness or Merely a Nod to Validation.
- Borins, S. (1995). *The new public management is here to stay*. Canada: Institute of Public Administration of Canada.
- Ehsan, M., & Farzana, N. (n.d.). Origins, Ideas and Practice of New Public Management: Lesson for developing countries.
- Dean, D. L. (1994). *Handbook of practical program evaluation*. San Francisco.
- Islam, F. (2015). New Public Management (NPM): A dominating paradigm in public sectors . *African Journal of Political Science and International Relations* .
- Mantzoukas , S. (2007). *Qualitative research in six easy steps The epistemology, the methods and the presentation*. London, UK: Thames Valley University.
- Miles, M. B., & Huberman, A. (1994). *An Expanded Source Book, Qualitative Data Analysis*. London: SAGE.
- Minogu, M. (1998). *Beyond the New Public Management Changing Ideas and Practices in Governance*. Edward Elgar Publishing.

- OE, H. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*. Palgrave Macmillan.
- OECD. (2017). *Government at a Glance* .
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government*. Addison-Wesley Publ. Co.
- Patton, B. (2017). *gutcheckit*. Retrieved from <https://www.gutcheckit.com/blog/types-qualitative-quantitative-research-questions/>
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research, a practical handbook*. London: SAGE.