

Συνέδριο: **SMART CITIES 2024**

**«Ο ρόλος των Γενικών Γραμματέων στην επίτευξη της Στοχοθεσίας
στην Τοπική Αυτοδιοίκηση»**



Αθήνα 16/10/2024

Γρηγοράκος Παναγιώτης
Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA),
Ειδίκευση στην Κοινωνική Καινοτομία και στις Καλές
Πρακτικές στην Τοπική Αυτοδιοίκηση
Γενικός Γραμματέας Δήμου Ασπροπύργου
Πρόεδρος Πανελλήνιας Ένωσης Γενικών Γραμματέων
Τοπικής Αυτοδιοίκησης «ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ»

Ο θεσμικός ρόλος του Γενικού Γραμματέα στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού

- Ο Γενικός Γραμματέας του Δήμου «*προΐσταται αμέσως μετά τον Δήμαρχο όλων των υπηρεσιών του δήμου*» και «*προσυπογράφει τα από τον Δήμαρχο υπογραφόμενα έγγραφα*»
- Είναι ένα πρόσωπο, με αυξημένα βάσει Νόμου προσόντα, επιλογής του Δημάρχου, που τον υποστηρίζει στα διοικητικά του καθήκοντα υλοποιώντας τις αρμοδιότητες που του εκχωρεί ο Δήμαρχος με απόφασή του
- Η καθιέρωση του θεσμού του Γενικού Γραμματέα στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού εδράζει στην ανάγκη για αποσυμφόρηση από τις λειτουργίες της καθημερινότητας του ανώτατου οργάνου Διοίκησης, του Δημάρχου



Ο θεσμικός ρόλος του Γενικού Γραμματέα στους Ο.Τ.Α. Α΄ βαθμού

- Οι Γενικοί Γραμματείς έχουν το προφίλ του City Manager μέσα σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αποτελούν τη νησίδα Στρατηγικού Μάνατζμεντ στους Δήμους αναλαμβάνοντας ένα σημαντικό όγκο διοικητικών και οργανωτικών εργασιών ώστε να καθίσταται εφικτή η υλοποίηση του οράματος μιας Διοίκησης, η εφαρμογή των πολιτικών της και η επίτευξη των Στρατηγικών Στόχων του φορέα



- Ο Γενικός Γραμματέας ενός Δήμου αποτελεί τον σύνδεσμο της πολιτικής ηγεσίας με τις διοικητικές υπηρεσίες του δήμου, όπως απορρέει από τις εκ του Νόμου αρμοδιότητες του και από εκείνες που κατά κόρον του εκχωρεί ο Δήμαρχος

N. 4940/2022 (112 Α΄)

- **Διοίκηση βάσει αποτελεσμάτων**
 - **Συνολικός Ανασχεδιασμός Πλαισίου Στοχοθεσίας – Αξιολόγησης**
- ✓ Εισάγεται και καθιερώνεται ένα λειτουργικό πλαίσιο στοχοθεσίας
- ✓ Καθορίζεται υποχρεωτική στοχοθεσία σε κάθε οργανική μονάδα και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης με περιεχόμενο την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και ενεργειών που στο σύνολο τους ικανοποιούν τους Στρατηγικούς Στόχους ενός φορέα, εντός συγκεκριμένου χρονικού πλαισίου, στο πλαίσιο της άσκησης των αρμοδιοτήτων των οργανικών μονάδων

Ο Ρόλος των Γενικών Γραμματέων στην επίτευξη της Στοχοθεσίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

- ✓ Η Στοχοθεσία περιλαμβάνει **τρεις βασικές περιοχές της Δημόσιας Διοίκησης**, που είναι κοινές για κάθε δομή και Οργανική Μονάδα του Δημοσίου:
 - **Τις παρεχόμενες υπηρεσίες**
 - **Την εσωτερική Λειτουργία & Οργάνωση** της Οργανικής Μονάδας
 - **Τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων** της οργανικής μονάδας.



Ο Ρόλος των Γενικών Γραμματέων στην επίτευξη της Στοχοθεσίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

- ✓ Η Στοχοθεσία & η Αξιολόγηση ακολουθούν Ετήσιο Κύκλο
- **Α΄ Στάδιο Προγραμματισμού Ενεργειών:** Καθορισμός και Επιμερισμός Στόχων
- **Β΄ Στάδιο Επισκόπησης Προόδου:** πορεία υλοποίησης & εκτίμηση για αναθεώρηση στόχων
- **Γ΄ Στάδιο Συνολικής Αξιολόγησης:** Βαθμός Επίτευξης των στόχων

Καθορισμός και επιμερισμός στόχων –
Πηγές & Ροή στοχοθεσίας

- ✓ Οι πηγές από τις οποίες παράγονται και καθορίζονται οι Στόχοι είναι τρεις:
 - α. Τα Ετήσια Σχέδια Δράσης για τα Υπουργεία και **τους φορείς** που έχουν περιληφθεί σε αυτά.
Η Στοχοθεσία σε αυτή την περιοχή είναι πολύ σημαντική γιατί συνδέει την εργασία των οργανικών μονάδων κάθε Οργανισμού με τα Ετήσια σχέδια δράσης και το παραγόμενο έργο της Διοίκησης του κάθε φορέα, που στο σύνολο τους αποτελούν το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής
 - β. Η απόφαση του Υπουργού ή του ανώτατου οργάνου διοίκησης, **που στην περίπτωση των Ο.Τ.Α. είναι ο Δήμαρχος**, όταν δεν υπάρχουν ετήσια σχέδια ή και συμπληρωματικά προς αυτά
 - γ. Οι αρμοδιότητες των οικείων οργανικών μονάδων, στις περιπτώσεις που:
 - είτε δεν προκύπτουν Στόχοι από τις ανωτέρω πηγές
 - είτε οι Στόχοι που προκύπτουν δεν μπορούν να υπαχθούν σε μια από τις τρεις κατηγορίες του Ν.4940/2022

Ο Ρόλος των Γενικών Γραμματέων στην επίτευξη της Στοχοθεσίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Καθορισμός και επιμερισμός στόχων – Πηγές & Ροή στοχοθεσίας

Η ροή της Στοχοθεσίας είναι κάθετη και έχει τη λογική της πυραμίδας δηλαδή εκκινεί από πάνω προς τα κάτω και σε όλα τα επίπεδα διοίκησης με περιεχόμενο την υλοποίηση συγκεκριμένων δράσεων και ενεργειών, εντός συγκεκριμένων χρονοδιαγραμμάτων (και από τους Γενικούς)

Οι στόχοι κατανέμονται από τον Προϊστάμενο του υπερκείμενου ιεραρχικού επιπέδου προς τον Προϊστάμενο του υποκείμενου επιπέδου, μετά από συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων



- ✓ Άρα, οι στόχοι σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο προέρχονται από το προηγούμενο ιεραρχικό επίπεδο και εμπεριέχονται σε αυτό
- ✓ Η επιτυχία των στόχων σε κάθε επίπεδο αποτελεί προϋπόθεση της επιτυχίας ορισμού των στόχων στο προηγούμενο επίπεδο

Ρόλος Γενικού Γραμματέα

- ❖ Στον Γενικό Γραμματέα, συχνότατα ανατίθεται ο συντονισμός και η εποπτεία για την κατάρτιση και την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδίου και των Ετησίων Σχεδίων Δράσης, τα οποία διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης του Δήμου
- ❖ Ο Γ.Γ. συνήθως ορίζεται, από τον Δήμαρχο, ως ο επικεφαλής των ομάδων Διοίκησης Έργου για την κατάρτιση των Νέων Οργανισμών Εσωτερικής Λειτουργίας, για τους Κώδικες δεοντολογίας, για τον Στρατηγικό Σχεδιασμό του φορέα, το Επιχειρησιακό Σχέδιο, τα Ετήσια Σχέδια Δράσης και εν γένει για τις ομάδες που συγκροτούνται προκειμένου να διαχειριστούν έργα ορόσημα για τη λειτουργία και την οργάνωση του Δήμου
- ❖ Παρέχει οδηγίες, δίνει κατευθύνσεις και, γενικότερα, συντονίζει τις υπηρεσίες του Δήμου κατά την άσκηση του έργου τους



Αρμοδιότητες Γενικού Γραμματέα

- ❖ Είναι υπεύθυνος για τη συγκέντρωση και τη διάχυση της πληροφορίας, την έγκαιρη ενημέρωση, τη διάχυση τεχνογνωσίας και την επίλυση προβλημάτων υπηρεσιακού και διαδικαστικού χαρακτήρα
- ❖ Μεριμνά για τον συντονισμό θεμάτων σχετικών με την εφαρμογή των Ευρωπαϊκών Οδηγιών π.χ. GDPR, whistleblowing κ.λ.π.



Αρμοδιότητες Γενικού Γραμματέα

❖ Συνεργάζεται με τους υπηρεσιακούς παράγοντες των Δήμων για την παρακολούθηση της εφαρμογής των στόχων που περιλαμβάνονται στο Επιχειρησιακό και Ετήσιο σχέδιο δράσης και για την υιοθέτηση μεταρρυθμιστικών παρεμβάσεων με βασικό στόχο την υλοποίηση των πολιτικών και τη βελτίωση των διοικητικών διαδικασιών των υπηρεσιών του Ο.Τ.Α



Η πραγματικότητα σήμερα

Αφετηρία της στοχοθεσίας ενός φορέα, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4940/2022, είναι ο Επιχειρησιακός Σχεδιασμός ή η απόφαση του Υπουργού ή του ανώτατου οργάνου διοίκησης (**για τους ΟΤΑ ο Δήμαρχος**) όταν δεν υπάρχουν ετήσια σχέδια



Ο Γενικός Γραμματέας εξ αντικειμένου συνεπικουρεί τον Δήμαρχο σε αυτή την διαδικασία

Η πραγματικότητα σήμερα

- ❖ Σήμερα ο Γενικός Γραμματέας ενός Ο.Τ.Α. για την εφαρμογή του Επιχειρησιακού Σχεδίου, αποτελεί κομβικό πρόσωπο στη διαδικασία της στοχοθεσίας, καθώς σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους των ανώτερων υπηρεσιακών μονάδων (Γεν. Διεύθυνση / Διεύθυνση / Τμήμα) μπορεί να συμβάλει καθοριστικά:
 - ✓ Στην ενσωμάτωση των στόχων του Επιχειρησιακού Σχεδίου ή της απόφασης του Δημάρχου στη στοχοθεσία των οργανικών μονάδων
 - ✓ Στον καθορισμό των έργων και υποέργων που κρίνονται αναγκαία να υλοποιηθούν εντός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος



Η πραγματικότητα σήμερα

- ✓ Στην παροχή οδηγιών για την ορθολογική κατανομή των έργων που περιλαμβάνονται στο Σχέδιο Δράσης του επόμενου έτους
- ✓ Στον καθορισμό των οργανικών μονάδων που εμπλέκονται στην υλοποίηση του έργου
- ✓ Στον προσδιορισμό των ενεργειών - ορόσημων που πρέπει να εκτελεστούν από τις οργανικές μονάδες, προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς το μέρος του έργου που αφορά στο έτος αναφοράς
- ✓ Στην εξειδίκευση και κατανομή, βάσει αρμοδιότητας στους Διευθυντές και εκείνοι ακολούθως να καταναίμουν στόχους στις οργανικές μονάδες ευθύνης τους



Η πραγματικότητα σήμερα

- Ο Γενικός Γραμματέας ενός Ο.Τ.Α. έχοντας την ευθύνη για όλο το προσωπικό του Δήμου και για την παροχή οδηγιών, κατευθύνσεων και συντονισμού των υπηρεσιών του Δήμου, κατά την άσκηση του έργου του συμβάλλει:

- ✓ Στην ορθή εφαρμογή των σταδίων της αξιολόγησης (τήρηση κύκλων αξιολόγησης, προθεσμίες, εφαρμογή του Νόμου κ.λπ.)
- ✓ Στην προετοιμασία και ενημέρωση των Προϊσταμένων και υπαλλήλων για την εφαρμογή της στοχοθεσίας, την αξία και τη σημασία αυτής για τον φορέα και κατ' επέκταση την υψηλή συμμετοχή των υπαλλήλων σε αυτή.



Η πραγματικότητα σήμερα

- ✓ Στην αναθεώρηση, αναπροσαρμογή των στόχων, έργων, ενεργειών προκειμένου να επιτευχθούν
- ✓ Στην ενίσχυση του πνεύματος της ομαδικότητας, συναδελφικότητας, συνεργατικότητας και την ενδυνάμωση της ενδοοργανωσιακής επικοινωνίας
- ✓ Στη σύγκλιση των επιδιώξεων και των στόχων του Δήμου με αυτές του προσωπικού του, ώστε να επιτευχθεί η δημιουργία υπηρεσιακής κουλτούρας και να κατοχυρωθεί η ποιοτική ταυτότητά του (brand name)



Η πραγματικότητα σήμερα

- ✓ Στη δημιουργία / ενδυνάμωση των κινήτρων των υπαλλήλων για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων και δεξιοτήτων τους που θα συμβάλλει στη συνολική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη



- ✓ Στην αποτελεσματική αξιοποίηση των δεξιοτήτων του προσωπικού (ο σωστός άνθρωπος στη σωστή σχέση)

- ✓ Στην ευθυγράμμιση των στόχων του φορέα με την αποστολή και τις αξίες του

Κατακλείδα

Ο Γενικός Γραμματέας αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ Διοίκησης και προσωπικού στην υλοποίηση της Στοχοθεσίας του φορέα τον οποίο υπηρετεί

Συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία από την προετοιμασία της έως και την αξιολόγηση

Το στέλεχος που κάνει όλα αυτά μέσα σε έναν Δήμο δυστυχώς δεν αξιολογείται !!!



Ο Ρόλος των Γενικών Γραμματέων στην επίτευξη της Στοχοθεσίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση

Κατακλείδα (ως παράπονο)

Και δεν προβλέπεται καμία αξιολόγηση γι' αυτούς που σε άλλες χώρες θεωρούνται πραγματικοί City Managers μέσα σε έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης, παρόλο που στους Δήμους μας καθημερινά καλούνται να αποδείξουν πως έχουν τοποθετηθεί στην θέση τους όχι για να κάνουν σωστά τα πράγματα αλλά γιατί κάνουν τα σωστά πράγματα !!!



**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΟΧΗ ΣΑΣ!**

Παραμένω στη διάθεσή σας

Γρηγοράκος Παναγιώτης
MBA Διοίκησης Επιχειρήσεων
Γενικός Γραμματέας Δήμου Ασπροπύργου
Πρόεδρος Πανελληνίας Ένωσης Γενικών Γραμματέων
Τοπικής Αυτοδιοίκησης
«ΚΛΕΙΣΘΕΝΗΣ»
6936012104
tgrigorakos@yahoo.gr
grigorakospan@gmail.com

