



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ
ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

***"ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΕ Ο.Τ.Α.:
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΦΙΛΟΘΕΗΣ"***



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟΥ

ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ ΔΑΜΙΑΝΟΥ (99041)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ

ΔΙΟΝΥΣΙΟΣ ΘΩΜΑΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2006

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	6
Ενότητα Α' : Μάρκετινγκ Προϊόντων	6
Ενότητα Β' : Μάρκετινγκ Υπηρεσιών	9
Σύνοψη 1 ^{ου} Κεφαλαίου	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	18
Ενότητα Α' : Ο ρόλος των εργαζομένων στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών	18
Ενότητα Β' : Οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. και ο ρόλος τους	21
Ενότητα Γ' : Εισαγωγή στο Εσωτερικό Μάρκετινγκ	23
Ενότητα Δ' : Διαδικασία Εφαρμογής Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ	25
Συστατικά Στοιχεία του Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	29
Υποστήριξη της διοίκησης.....	30
Εκπαιδευτικά Προγράμματα	30
Επικοινωνία	31
Διοίκηση Προσωπικού.....	31
Δραστηριότητες Αγοράς	32
Προϋποθέσεις Επιτυχίας ενός Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ.....	32
Εμπόδια Εφαρμογής ενός Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ	33
Επιπλέον Στοιχεία Εσωτερικού Μάρκετινγκ	33
Ενότητα Ε' : Εφαρμογή Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	35
Εξωτερικό Μάρκετινγκ	35
Εσωτερικό Μάρκετινγκ.....	36
Υποστήριξη της διοίκησης	37

Προγράμματα Εκπαίδευσης.....	37
Διοίκηση Προσωπικού	38
Επικοινωνία.....	38
Δραστηριότητες Αγοράς.....	38
Σύνοψη 2 ^{ου} Κεφαλαίου	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΔΗΜΟ	
ΦΙΛΟΘΕΗΣ.....	40
Ενότητα Α' : Εισαγωγικά Στοιχεία – Ο Δήμος Φιλοθέης.....	40
Εξωτερικό Μάρκετινγκ στο Δήμο Φιλοθέης	50
Ενότητα Β' : Εσωτερικό Μάρκετινγκ στο Δήμο Φιλοθέης – Προτάσεις	51
Σύνοψη 3 ^{ου} Κεφαλαίου	55
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	56
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η μελέτη της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ ως φιλοσοφίας διοίκησης στα πλαίσια των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.).

Η διάρθρωση της εργασίας γίνεται σε τρία Κεφάλαια, το καθένα από τα οποία χωρίζεται σε Ενότητες, που διαπραγματεύονται επιμέρους θέματα.

Στο πρώτο κεφάλαιο μελετάμε τις έννοιες του μάρκετινγκ και του μάρκετινγκ υπηρεσιών με σκοπό να κατανοήσουμε τα εισαγωγικά στοιχεία της επιστήμης αυτής, τα οποία θα φανούν χρήσιμα στα κεφάλαια που ακολουθούν. Παραδείγματος χάριν, η έννοια του μίγματος μάρκετινγκ χρησιμοποιείται για την παρουσίαση ενός μοντέλου εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ. Επίσης, συχνές αναφορές γίνονται στην έννοια της διαφοροποίησης και της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Θέμα του δευτέρου κεφαλαίου αποτελεί το εσωτερικό μάρκετινγκ και το εσωτερικό μάρκετινγκ στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Στην Ενότητα Α' παρουσιάζεται το θέμα του ρόλου που διαδραματίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στο μάρκετινγκ των υπηρεσιών και στην Ενότητα Β' αναλύεται ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στον Ο.Τ.Α. Αντικείμενο της επόμενης ενότητας είναι η εισαγωγή στη θεωρία του εσωτερικού μάρκετινγκ με αναφορά του ορισμού, των διαστάσεων και των στόχων ενός τέτοιου προγράμματος. Στην Ενότητα Δ' ασχολούμαστε διεξοδικά με την εφαρμογή του προγράμματος, εξετάζοντας μάλιστα τρία υποδείγματα, όπως τα αντλήσαμε από τη βιβλιογραφία. Γίνεται ακόμη αναφορά στις προϋποθέσεις επιτυχίας και τα εμπόδια που συναντούν οι οργανισμοί όταν υλοποιούν προγράμματα εσωτερικού μάρκετινγκ. Κλείνουμε το Κεφάλαιο 2 με την εφαρμογή προγράμματος εσωτερικού σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στο Κεφάλαιο 3 γίνεται λόγος για την εφαρμογή του μάρκετινγκ στο Δήμο Φιλοθέης, με έμφαση σε προτάσεις που δίνουμε στην Ενότητα Β' σχετικά με πιθανούς τρόπους εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ για την αύξηση της αποτελεσματικότητας στην εξυπηρέτηση των Δημοτών.

Στο τέλος του κάθε Κεφαλαίου παρουσιάζονται συνοπτικά τα κυριότερα σημεία του.

Τα δυο κυριότερα συγγράμματα που χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές στη μελέτη αυτή είναι:

**Γούναρης Σπ., *Μάρκετινγκ Υπηρεσιών*, Εκδ. Rosili, Αθήνα 2003, και
Kotler P., *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος* Τομ. Α & Β, Εκδ. EMI / Interbooks, Αθήνα 2000**

Κλείνοντας το εισαγωγικό αυτό σημείωμα θα ήταν σημαντική παράλειψη να μη ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου κ. Διονύση Θωμά, που μου εμπιστεύτηκε το εν λόγω θέμα, δίνοντάς μου τη δυνατότητα να ασχοληθώ με κάτι τόσο ενδιαφέρον και συνάμα εξειδικευμένο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ενότητα Α' : Μάρκετινγκ Προϊόντων

Στις μέρες μας το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει με δραματικούς ρυθμούς. Οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συνεχώς νέες προκλήσεις. Η πρόοδος στην τεχνολογία έχει φέρει κοντά όλες τις χώρες του κόσμου και έχει κάνει τους καταναλωτές περισσότερο απαιτητικούς σε σχέση με τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται στις **νέες τάσεις** που παρατηρούνται στην αγορά, *εστιάζοντας* συνεχώς την προσοχή τους στον πελάτη και παρέχοντας βελτιωμένα και ποιοτικά προϊόντα. **Προϊόν** είναι οτιδήποτε μπορεί να προσφερθεί για να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή μια επιθυμία.

Η προσπάθεια των επιχειρήσεων να ικανοποιήσουν τις *ανάγκες* των καταναλωτών με ολοένα αποτελεσματικότερο τρόπο οδήγησε στη σύλληψη της έννοιας του μάρκετινγκ.

Ορισμός: Μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, σχεδιασμένο έτσι, ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει **προϊόντα** και **υπηρεσίες** που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και δυνητικούς πελάτες.¹

Πώς όμως εφαρμόζεται το μάρκετινγκ στην πράξη; Για να απαντήσουμε στο ερώτημα αυτό θα πρέπει να δούμε ποιες είναι οι παράμετροι του μάρκετινγκ. Αυτές είναι:

α) Το **Προϊόν** ή η **Υπηρεσία** (Product / Service), που με τα χαρακτηριστικά που έχει ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς.

β) Η **Διανομή** (Distribution), που μεταφέροντας το προϊόν το πουλάει σε τέτοια απόσταση από την αγορά στόχο, που να δέχεται αυτή να υποστεί το κόστος της μετακίνησης προκειμένου να αγοράσει το προϊόν.

γ) Η **Προβολή** (Promotion), που εξασφαλίζει την επιτυχημένη επικοινωνία με την αγορά στόχο, ενισχύοντας παράλληλα την εικόνα του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

¹ William J. Stanton, Fundamentals of Marketing (New York: McGraw-Hill, 1978), σ. 5.

δ) Η **Τιμή (Price)**, που δέχεται να πληρώσει η αγορά στόχος, γιατί η ωφέλεια που προσδοκά να αποκομίσει από το προϊόν είναι ίση ή μεγαλύτερη από το κόστος αγοράς του.²

Τα τέσσερα αυτά στοιχεία είναι, δηλαδή, τα συστατικά εκείνα, τα οποία η επιχείρηση **διαμορφώνει ανάλογα** έτσι ώστε το τελικό προϊόν που θα προσφέρει στην αγορά να έχει τις μέγιστες πωλήσεις και να ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο τις ανάγκες των καταναλωτών. Αυτό δεν σημαίνει ότι ένας μόνο συνδυασμός τιμής, συσκευασίας, διαφήμισης, δικτύου διανομής και πιθανόν και άλλων στοιχείων είναι κατάλληλος για ολόκληρη την αγορά. Ο ίδιος αυτός συνδυασμός θα είναι ακατάλληλος για κάποιο άλλο τμήμα της αγοράς ή με άλλα λόγια για διαφορετική αγορά στόχο.

Σκόπιμο είναι εδώ να αναφερθούμε περαιτέρω στην έννοια της **αγοράς στόχου**, μιας θεμελιώδους έννοιας στην επιστήμη του μάρκετινγκ. Με τον όρο αγορά στόχος εννοούμε ένα τμήμα της συνολικής αγοράς, το οποίο επιθυμεί να εξυπηρετήσει η επιχείρηση, εφαρμόζοντας διαφορετική στρατηγική προσέγγισης σε σχέση με κάποιο άλλο τμήμα. Έτσι, για κάθε αγορά στόχο, η επιχείρηση είναι δυνατόν να προσαρμόζει αναλόγως τα τέσσερα παραπάνω στοιχεία, σε μια προσπάθεια να μεγιστοποιήσει την επιτυχία της. Είναι σαφές ότι τα τέσσερα στοιχεία **αλληλοεξαρτώνται** και **αλληλοσυσχετίζονται**, έτσι ώστε για διαφορετικό προϊόν να απαιτείται διαφορετική τιμολόγηση ή προβολή.

Το μίγμα μάρκετινγκ που θα εφαρμοστεί καθώς και οι αγορές στόχοι στις οποίες θα απευθυνθεί η επιχείρηση προκύπτουν μέσα από διαδικασίες **έρευνας αγοράς (market research)**, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη τα δημογραφικά στοιχεία των καταναλωτών (εισόδημα, ηλικία, μόρφωση, κ.ο.κ.), τις προτιμήσεις τους, τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους, καθώς και άλλα στοιχεία, ώστε να δημιουργήσουν το **προφίλ** των δυνητικών αγοραστών με βάση το οποίο η επιχείρηση θα καταστρώσει και θα θέσει σε εφαρμογή το **σχέδιο μάρκετινγκ (marketing plan)**.

² Kotler P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Τομ. Α, Εκδ. EMI / Interbooks, Αθήνα 2000, σελ. 88.

Μια ακόμα σημαντική έννοια στη θεωρία του μάρκετινγκ είναι αυτή της διαφοροποίησης. **Διαφοροποίηση** είναι η πράξη του σχεδιασμού ενός συνόλου ουσιαστικών διαφορών προκειμένου να ξεχωρίσει η προσφορά μιας εταιρείας από τις ανταγωνιστικές προσφορές.³ Πιο συγκεκριμένα η επιχείρηση προσπαθεί να διαφοροποιήσει είτε το προϊόν αυτό καθ' εαυτό, είτε ένα άλλο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, έτσι ώστε να αποκτήσει *ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (competitive advantage)*. Είναι προφανές ότι διαφορετικές αγορές στόχοι απαιτούν διαφορετικά μίγματα μάρκετινγκ, αφού αποτελούνται από καταναλωτές με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Παρουσιάστηκαν συνοπτικά στην ενότητα αυτή οι βασικότερες αρχές της επιστήμης του μάρκετινγκ, οι οποίες εφαρμόζονται και στο επιμέρους θέμα του εσωτερικού μάρκετινγκ που θα μας απασχολήσει στο δεύτερο κεφάλαιο. Στην επόμενη ενότητα μελετάμε το ειδικότερο θέμα του μάρκετινγκ των υπηρεσιών, που ακολούθως θα μας βοηθήσει να εισάγουμε το κυρίως θέμα της μελέτης αυτής.

Το Μίγμα Μάρκετινγκ



³ Kotler P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Τομ. Α, Εκδ. EMI / Interbooks, Αθήνα 2000, σελ. 102.

Ενότητα Β΄ : Μάρκετινγκ Υπηρεσιών

Η θεωρία και η πρακτική του μάρκετινγκ αναπτύχθηκαν αρχικώς σε σχέση με την πώληση **υλικών προϊόντων**. Αυτό καταδεικνύεται και από το γεγονός ότι στη διεθνή βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, μέχρι περίπου τα μέσα της δεκαετίας του '80 το μάρκετινγκ υπηρεσιών δεν αποτελούσε έναν ξεχωριστό χώρο. Όμως τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί **θεαματική ανάπτυξη των υπηρεσιών**. Για παράδειγμα, στις ΗΠΑ οι δουλειές που αφορούν την παροχή υπηρεσιών αποτελούν το 79% του συνόλου των εργασιών και το 74% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) και σύμφωνα με τις προβλέψεις θα συνεχίσουν να αυξάνονται. Συνεπώς το ενδιαφέρον για το μάρκετινγκ των υπηρεσιών έχει αυξηθεί σημαντικά. Για να μπορέσουμε να αναλύσουμε τα κυριότερα στοιχεία του μάρκετινγκ υπηρεσιών και κατ' επέκταση να μελετήσουμε τις αρχές και την εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ, θα πρέπει προηγουμένως να κατανοήσουμε την έννοια της υπηρεσίας.

Υπηρεσία είναι κάθε πράξη την οποία μπορεί να προσφέρει μια πλευρά σε μια άλλη, που είναι άυλη και δεν καταλήγει σε εξασφάλιση ιδιοκτησίας πάνω σε κάτι. Η παραγωγή της μπορεί να συνδεθεί ή να μην συνδεθεί με ένα υλικό προϊόν.⁴

Οι κλάδοι των υπηρεσιών είναι πολύ πολύπλοκοι. Το θέμα της εργασίας αυτής μας περιορίζει να αναφερθούμε συγκεκριμένα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν περιφερειακά όργανα διοίκησης των τοπικών υποθέσεων. Διακρίνονται σε ΟΤΑ πρώτου και δεύτερου βαθμού και έχουν διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια, αλλά το Κράτος ασκεί σε αυτούς εποπτεία «που συνίσταται αποκλειστικά σε έλεγχο νομιμότητας και δεν επιτρέπεται να εμποδίζει την πρωτοβουλία και την ελεύθερη δράση τους».⁵ Μάλιστα σύμφωνα με το άρθρο 102, παρ. 5 του Συντάγματος «Το Κράτος λαμβάνει τα νομοθετικά, κανονιστικά και δημοσιονομικά μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας και των πόρων που είναι αναγκαίοι για την εκπλήρωση της

⁴ Kotler P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Τομ. Α, Εκδ. EMI / Interbooks, Αθήνα 2000, σελ. 148.

⁵ Σύνταγμα της Ελλάδας, άρθρο 102, παρ. 4.

αποστολής και την άσκηση των αρμοδιοτήτων των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης με ταυτόχρονη διασφάλιση της διαφάνειας κατά τη διαχείριση των πόρων αυτών».

Εκτός του Συντάγματος, οι αρμοδιότητες των Οργανισμών Τοπικών Αυτοδιοίκησης ρυθμίζονται από τον Ν. 3274/2004, Ν. 2647/1998, καθώς επίσης και το ΠΔ 410/1995 «Κώδικας Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Στην προηγούμενη ενότητα είδαμε σε γενικές γραμμές τον τρόπο εφαρμογής του μάρκετινγκ προϊόντων. Οι υπηρεσίες έχουν τέσσερα βασικά **χαρακτηριστικά**, τα οποία επηρεάζουν σημαντικά το σχεδιασμό αλλά και το περιεχόμενο των προγραμμάτων μάρκετινγκ. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

Άυλη υπόσταση: Οι υπηρεσίες, σε αντίθεση με τα υλικά προϊόντα, είναι άυλες. Αυτό είναι το σημαντικότερο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τις υπηρεσίες από τα υλικά αγαθά. Εξαιτίας αυτού ακριβώς μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι δύσκολο να μεταφέρει στους πελάτες της, μέσω ενεργειών επικοινωνίας, τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα της υπηρεσίας που θα δώσουν στον τελευταίο τα επιθυμητά οφέλη. Επιπλέον, στην περίπτωση των υπηρεσιών, είναι δύσκολο να δημιουργηθεί μια εικόνα της ποιότητας των υπηρεσιών και πόσο αυτή διαφέρει από τις ανταγωνιστικές υπηρεσίες. Για να μειώσει την αβεβαιότητα που συνεπάγεται αυτό, ο καταναλωτής αναζητά δείγματα ή αποδείξεις της ποιότητας των υπηρεσιών. Έτσι οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ θα πρέπει να προσθέσουν χειροπιαστά στοιχεία στις αφηρημένες προσφορές τους, τα οποία αποτελούν εργαλεία συμβολικής επικοινωνίας και επιτρέπουν στην επιχείρηση να περάσει συγκεκριμένα μηνύματα σχετικά με την υπηρεσία που προσφέρει.

Αδαιρετότητα: Με τον όρο αδαιρετότητα εννοούμε την αδυναμία διαχωρισμού α) της παραγωγής μιας υπηρεσίας από τον τόπο κατανάλωσής της, β) της παραγωγής της υπηρεσίας από τη συμμετοχή του καταναλωτή στην παραγωγή και γ) των εμπειριών των υπολοίπων καταναλωτών που παρευρίσκονται στη διαδικασία της παραγωγής από το τελικό αποτέλεσμα της παραγωγής. Με άλλα λόγια, οι υπηρεσίες κατά κανόνα παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, ενώ τα προϊόντα είναι δυνατόν να αποθηκευτούν και να καταναλωθούν σε μεταγενέστερο χρόνο. Επειδή ο

πελάτης είναι παρών καθώς παράγεται η υπηρεσία, η αλληλεπίδραση (interaction) προμηθευτή – πελάτη είναι ένα ειδικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών. Η αλληλεπίδραση αυτή δημιουργεί ειδικές σχέσεις μεταξύ του καταναλωτή και του εργαζομένου οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν καθοριστικά το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Δηλαδή, το ποιοτικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας εξαρτάται από την επιχείρηση και τους εργαζομένους της που προσφέρουν την υπηρεσία, από τον πελάτη τον οποίο αφορά η υπηρεσία, αλλά και από τους άλλους πελάτες που βρίσκονται στον ίδιο χώρο κατά την παραγωγή της υπηρεσίας. Επομένως, η επιχείρηση είναι ουσιαστικό, προκειμένου να αυξήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση του πελάτη, να ελέγχει τη συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά και όλων των πελατών που εξυπηρετούνται παράλληλα στους χώρους της.⁶

Ετερογένεια: Οι υπηρεσίες παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα, πράγμα που σημαίνει ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών αδυνατεί να συστηματοποιήσει το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ας δούμε που οφείλεται αυτό. Η προσφορά και η κατανάλωση της υπηρεσίας γίνονται και οι δύο από ανθρώπους, οι οποίοι μάλιστα αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Τόσο η απόδοση των εργαζομένων όσο και η ικανοποίηση των πελατών καθορίζουν την ποιότητα της υπηρεσίας. Ως προς την παραγωγή, οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να επιτύχουν ένα σταθερό επίπεδο προσφοράς της υπηρεσίας από άποψη προδιαγραφών. Δηλαδή, η ίδια υπηρεσία είναι σίγουρο ότι θα έχει διαφορετικές προδιαγραφές σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, αφού υπεισέρχονται στην παραγωγή παράγοντες κόπωσης ή άλλες προσωπικές αιτίες που μπορούν να διαφοροποιήσουν τη συμπεριφορά του εργαζομένου απέναντι στον πελάτη. Από την άλλη πλευρά δεν μπορούμε να προβλέψουμε τη διακύμανση των συμπεριφορών των πελατών απέναντι στους εργαζομένους της επιχείρησης, που με τη σειρά τους καθορίζουν την ποιότητα και την ικανοποίηση από αυτή. Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, ότι η παροχή μιας υπηρεσίας επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τον ανθρώπινο παράγοντα, είτε αυτός αφορά τους εργαζομένους, είτε τους πελάτες της

⁶ Γούναρης Σπ., Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδ. Rosili, 2003, σελ. 52.

επιχείρησης και η λύση του προβλήματος αυτού είναι εξαιρετικά δύσκολη για μια επιχείρηση.

Φθαρτότητα: Οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν. Όταν υπάρχει σταθερή ζήτηση για κάποια υπηρεσία είναι δυνατόν να γνωρίζουμε εκ των προτέρων τι θα χρειαστεί να προσφέρουμε για να ικανοποιήσουμε τη ζήτηση αυτή, αλλά όταν η ζήτηση παρουσιάζει διακυμάνσεις, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα. Για παράδειγμα οι εταιρείες δημοσίων μεταφορών πρέπει να διαθέτουν πολύ περισσότερα οχήματα λόγω της ζήτησης σε ώρες αιχμής, από όσο θα έπρεπε να διαθέτουν αν η ζήτηση ήταν ομοιόμορφη στη διάρκεια της ημέρας.⁷

Στη συνέχεια θα μιλήσουμε για την ποιότητα των υπηρεσιών, που είναι ο πιο σημαντικός τρόπος διαφοροποίησης μιας επιχείρησης από τους ανταγωνιστές της.

Είναι πολύ δύσκολο να δοθεί ένας επαρκής ορισμός της έννοιας «ποιότητα», αφού είναι εντελώς υποκειμενική και εξαρτάται από τις ανάγκες, τις προτιμήσεις, τις προσδοκίες, τις προηγούμενες εμπειρίες και τις αντιλήψεις των καταναλωτών. Όλα αυτά είναι δύσκολο να μετρηθούν, αλλά μια επιχείρηση, διεξάγοντας έρευνα αγοράς (βλ. προηγούμενη ενότητα), είναι σε θέση να τα αξιολογήσει κατάλληλα. Το 1985, οι ερευνητές Parasuraman, Zeithaml και Berry ανέπτυξαν ένα μοντέλο, που ονόμασαν **SERVQUAL**, που στόχο είχε την ερμηνεία και μέτρηση της έννοιας της ποιότητας μιας υπηρεσίας. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, ο καταναλωτής διαμορφώνει συγκεκριμένες **προσδοκίες** αναφορικά με την υπηρεσία που μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι σε θέση να του προσφέρει. Τρεις παράγοντες συντελούν στη διαμόρφωση των προσδοκιών αυτών: **α)** Οι προσωπικές του ανάγκες και η προηγούμενη εμπειρία από υπηρεσίες της ίδιας επιχείρησης ή άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, **β)** Η επικοινωνία μεταξύ των καταναλωτών (word of mouth communication) και **γ)** Η επικοινωνιακή προσπάθεια της επιχείρησης προς τους καταναλωτές με ενέργειες προώθησης των υπηρεσιών, μάρκετινγκ, διαφημίσεις, κ.λπ. Αφού έχει διαμορφώσει τις

⁷ Kotler P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Τομ. Β, Εκδ. ΕΜΙ / Interbooks, Αθήνα 2000, σελ. 871-873.

προσδοκίες του, ο καταναλωτής στη συνέχεια πραγματοποιεί τη σύγκριση μεταξύ της υπηρεσίας που ανέμενε ότι θα του παρεχόταν και αυτής που τελικά του παρασχέθηκε. Το αποτέλεσμα της σύγκρισης αυτής καθορίζει και την τελική εντύπωση που θα έχει ο καταναλωτής για την ποιότητα της υπηρεσίας. Το μυστικό για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι να επιτυγχάνει το ίδιο ή και μεγαλύτερο επίπεδο ποιότητας από αυτό που προσδοκούν οι πελάτες. Με άλλα λόγια, οι πελάτες επιλέγουν τους προμηθευτές υπηρεσιών και αφού έχουν λάβει την υπηρεσία, συγκρίνουν την *αντιλαμβανόμενη υπηρεσία (perceived service)* με την *αναμενόμενη υπηρεσία (expected service)*. Αν η αντιλαμβανόμενη ποιότητα είναι μικρότερη από την αναμενόμενη, οι πελάτες χάνουν το ενδιαφέρον που είχαν για τον προμηθευτή της υπηρεσίας. Αν η αντιλαμβανόμενη ποιότητα ικανοποιεί ή υπερβαίνει τις προσδοκίες τους, είναι πρόθυμοι να ξαναπροτιμήσουν τον ίδιο προμηθευτή.

Σημαντικό στοιχείο του μοντέλου SERVQUAL αποτελεί το ότι αυτό στηρίζεται στη σύγκριση της ποιότητας που λαμβάνει ο καταναλωτής με εκείνη που προσδοκούσε να λάβει και όχι με κάποιες προδιαγραφές (quality standards) που θα είχε θέσει εκ των προτέρων η επιχείρηση. Δίνεται, λοιπόν, στο μοντέλο αυτό, έμφαση στην πελατοκεντρική προσέγγιση μέτρησης της ποιότητας που δίνουν στην επιχείρηση τη δυνατότητα να κινηθεί προς τον στόχο της μέτρησης με έρευνες των προσδοκιών και των αναγκών των καταναλωτών, καθώς επίσης και της ικανοποίησής τους και του σχεδιασμού των υπηρεσιών με τρόπο που να αυξάνουν την ικανοποίηση αυτή.

Σύμφωνα με τους ίδιους ερευνητές υπάρχουν πέντε **προσδιοριστικά στοιχεία της ποιότητας** μιας υπηρεσίας.

- i) **Αξιοπιστία:** Η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει με ακρίβεια και συνέπεια τις υπηρεσίες που έχει υποσχεθεί.
- ii) **Προθυμία:** Η επιθυμία του υπαλλήλου να βοηθήσει τους πελάτες και να δώσει άμεσα συμβουλές.
- iii) **Αυτοπεποίθηση:** Η γνώση και η ευγένεια των υπαλλήλων καθώς και η ικανότητά τους να μεταφέρουν εμπιστοσύνη και πίστη.

iv) **Κατανόηση/εξοικείωση με τον πελάτη:** Οι υπάλληλοι καταβάλλουν προσπάθεια να κατανοήσουν τις ανάγκες του πελάτη και δείχνουν ξεχωριστό ενδιαφέρον για κάθε περίπτωση.

v) **Υλική μορφή υπηρεσίας:** Η εμφάνιση των εγκαταστάσεων, του μηχανολογικού εξοπλισμού, του προσωπικού και των υλικών επικοινωνίας.

Στο μοντέλο επίσης παρουσιάζονται τα **πέντε χάσματα (gaps)** τα οποία περιγράφουν για ποιους λόγους οι επιχειρήσεις αδυνατούν να προσφέρουν ποιοτικά προϊόντα σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητα που προσδοκούν οι πελάτες. Τα χάσματα αυτά είναι:

1. **Οι άγνωστες προσδοκίες του πελάτη.** Αυτό το χάσμα δημιουργείται όταν η επιχείρηση έχει άγνοια των προσδοκιών και αναγκών της αγοράς και επομένως δεν είναι σε θέση να προσφέρει εκείνη την υπηρεσία που θα τις ικανοποιήσει.
2. **Η αδυναμία μετατροπής των προσδοκιών σε προδιαγραφές.** Το δεύτερο χάσμα σχετίζεται με την αδυναμία της επιχείρησης να μεταφράσει τις προσδοκίες των καταναλωτών, τις οποίες γνωρίζει μέσω ερευνών αγοράς, αλλά και επειδή η ίδια τις έχει σε ένα βαθμό δημιουργήσει μέσω της επικοινωνίας, σε προδιαγραφές της υπηρεσίας που προσφέρει.
3. **Παροχή υπηρεσιών έξω από τα πρότυπα της επιχείρησης.** Το χάσμα αυτό αφορά το ενδεχόμενο η επιχείρηση να έχει σαφή εικόνα των προσδοκιών που καλείται να ικανοποιήσει, αλλά να μην μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες αυτές, ακόμα και αν έχει δημιουργήσει τις κατάλληλες διαδικασίες εξυπηρέτησης.
4. **Παροχή υπηρεσιών κατώτερη των υποσχέσεων της επιχείρησης.** Η επιχείρηση μέσω των ενεργειών διαφήμισης και επικοινωνίας που εκτελεί δημιουργεί, όπως είδαμε προηγουμένως, ή συμβάλλει στη δημιουργία των προσδοκιών από τη μεριά των καταναλωτών. Το χάσμα αυτό δημιουργείται από την αδυναμία της επιχείρησης να προσφέρει, για διάφορους λόγους, το επίπεδο εκείνο υπηρεσιών που θα ικανοποιεί τις προσδοκίες που η ίδια έχει συμβάλλει στο να δημιουργηθούν.
5. **Διάψευση των προσδοκιών των πελατών και διάσταση μεταξύ αυτού που προσδοκούν και αυτού που τελικά αντιλαμβάνονται ότι**

τους προσφέρει η επιχείρηση. Το χάσμα αυτό προκύπτει ως συνισταμένη των προηγούμενων τεσσάρων και δείχνει ότι η επιχείρηση έχει σημαντική αδυναμία στην κατανόηση (ή επιτυχή μέτρηση) των προσδοκιών των καταναλωτών.

Μέχρι πρόσφατα οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών υστερούσαν έναντι των μεταποιητικών επιχειρήσεων ως προς το μάρκετινγκ. Τα νέα δεδομένα της παγκόσμιας οικονομίας αλλάζουν το σκηνικό αυτό. Οι παραδοσιακές μέθοδοι του μάρκετινγκ που βασίζονται στα τέσσερα στοιχεία (όπως τα αναφέραμε στην Ενότητα Α') συχνά έχουν καλά αποτελέσματα για τα αγαθά, αλλά στην περίπτωση των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών είναι απαραίτητο να εισάγουμε δύο ακόμα έννοιες. Αυτές είναι: οι **άνθρωποι (people)** και η **διαδικασία (procedure)**. Η έννοια-κλειδί που μας απασχολεί περαιτέρω στη συνέχεια είναι αυτή του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών ότι αυτές παρέχονται και καταναλώνονται από τους πελάτες με τη συμμετοχή των εργαζομένων. Άρα είναι βασικό συστατικό του όλου συστήματος μέσα από το οποίο προκύπτει η υπηρεσία και η ποιότητα αυτής το ανθρώπινο. Η αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένου – πελάτη δημιουργεί σχέσεις που μπορούν να δυσχεράνουν την παροχή της υπηρεσίας ή να μειώσουν την ποιότητα αυτής. Στην περίπτωση της υπηρεσίας ο άνθρωπος που την παρέχει γίνεται κομμάτι της και αξιολογείται από τον καταναλωτή σαν αναπόσπαστο τμήμα της υπηρεσίας. Ο καταναλωτής, δηλαδή, λαμβάνει υπόψη του σε σημαντικό βαθμό την εξυπηρέτηση που του παρέχει ο προμηθευτής, το επίπεδο γνώσεών του, τη συμπεριφορά του ή με άλλα λόγια εκτός της ποιότητας της ίδιας της υπηρεσίας θα πρέπει να μελετάται από τις επιχειρήσεις και η ποιότητα των διαδικασιών εξυπηρέτησης, που έχουν σχεδιαστεί και εκτελούνται από ανθρώπους, καθώς και η ποιότητα των σχέσεων του πελάτη με το προσωπικό επαφής, με τα άτομα εκείνα που ουσιαστικά του παρέχουν την υπηρεσία.

Οι **διαδικασίες εξυπηρέτησης** των πελατών επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης κατά την παροχή της υπηρεσίας της, αλλά ακόμη περισσότερο την ικανοποίηση που τελικά

προσφέρεται στους πελάτες της, και επομένως καθίστανται ουσιαστικό στοιχείο του μείγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στρέφουν την προσοχή τους στο σχεδιασμό των υπηρεσιών που προσφέρουν στον τελικό καταναλωτή με γνώμονα τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους και τη μείωση του κόστους. Ωστόσο, η παράβλεψη της έννοιας «ικανοποίηση του πελάτη» είναι δυνατόν να τις οδηγήσει σε αποτυχία. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να λαμβάνει υπόψη τις μεταβολές που θα προκαλέσει η αλλαγή των διαδικασιών στις διάφορες παραμέτρους που επηρεάζουν την ικανοποίηση που αντιλαμβάνονται οι πελάτες της. Το κύριο στις μέρες μας, που οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο προσανατολισμένες στον πελάτη και όχι στο κόστος (και τη μείωσή του), είναι η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που θα οδηγήσει περισσότερους καταναλωτές στο να προτιμήσουν τα δικά της προϊόντα. Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών εξυπηρέτησης με κατάλληλο τρόπο είναι δυνατόν να προσφέρει τέτοιο πλεονέκτημα μέσω της βελτίωσης της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται καλύτερα στις προσδοκίες των πελατών της.

Σύνοψη 1^{ου} Κεφαλαίου

Το μάρκετινγκ επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δημιουργούν, να τιμολογούν, να προωθούν και να διανέμουν προϊόντα και υπηρεσίες στους καταναλωτές για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

Τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή) διαφοροποιούνται με σκοπό η επιχείρηση να απευθυνθεί σε διαφορετικές αγορές στόχους και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι υπηρεσίες διαφέρουν από τα προϊόντα ως προς τέσσερα χαρακτηριστικά (άυλη υπόσταση, αδυναμία διαχωρισμού, μεταβλητότητα, φθαρτότητα) και επομένως απαιτούν διαφορετικές στρατηγικές μάρκετινγκ.

Μια επιχείρηση είναι επιτυχής όταν οι καταναλωτές αντιλαμβάνονται την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρει ως ανώτερη αυτής που προσδοκούν.

Στοιχείο κλειδί του μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι ο ανθρώπινος παράγοντας, που είναι δυνατόν να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μετά από όσα αναφέρθηκαν στο 1^ο Κεφάλαιο, είμαστε σε θέση να εισάγουμε την έννοια του εσωτερικού μάρκετινγκ, που αποτελεί και το κυρίως θέμα της εργασίας. Θα το κάνουμε, αφού πρώτα δούμε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για τις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες.

Ενότητα Α΄ : Ο ρόλος των εργαζομένων στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών

Αναφέρθηκε ήδη ότι ουσιαστικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ στην περίπτωση των υπηρεσιών είναι οι άνθρωποι.

Επειδή οι περισσότερες υπηρεσίες παρέχονται από **άτομα**, η επιλογή, η εκπαίδευση και η υποκίνηση των υπαλλήλων μπορεί να δημιουργήσει τεράστια διαφορά στην ικανοποίηση του πελάτη. Στην ιδανική περίπτωση οι υπάλληλοι πρέπει να δείχνουν ικανότητα, στάση που να υποδηλώνει ενδιαφέρον, ανταπόκριση, πρωτοβουλία, ικανότητα για επίλυση προβλημάτων και καλή διάθεση.

Πρέπει να έχει γίνει πλέον κατανοητό ότι προκειμένου να παρασχεθεί και να καταναλωθεί η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ο πελάτης έρχεται σε επαφή με τους εργαζομένους που απασχολούνται στο ορατό μέρος της επιχείρησης, οι οποίοι ονομάζονται προσωπικό επαφής. Το **ορατό μέρος** της επιχείρησης είναι ο χώρος στον οποίο εργάζεται το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, ενώ στον χώρο τους ορατού μέρους της επιχείρησης ανήκουν επίσης ο εξοπλισμός που χρησιμοποιείται από το προσωπικό επαφής, καθώς και άλλα υλικά μέσα, εφόσον είναι απαραίτητα για την εξυπηρέτηση των πελατών. Το **μη ορατό μέρος** της επιχείρησης αποτελείται από το προσωπικό, τον εξοπλισμό και τις διαδικασίες που η επιχείρηση παροχής υπηρεσιών διαθέτει προκειμένου να εξυπηρετεί τα αιτήματα των πελατών και να υποστηρίζει πρακτικά τους εργαζομένους στο ορατό μέρος. Ο πελάτης δεν μπαίνει ποτέ στον χώρο αυτό.

Τα άτομα που απασχολούνται σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, ή πιο σωστά, το προσωπικό επαφής, αποτελούν μέρος της υπηρεσίας. Επομένως είναι μεγάλη η σημασία του προσωπικού αυτού στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας. Εξάλλου όπως αναφέρθηκε στην Ενότητα Α' του 1^{ου} Κεφαλαίου το προσωπικό επαφής μπορεί να καταστεί παράγοντας διαφοροποίησης της επιχείρησης από τον ανταγωνισμό της. Η διαφοροποίηση αυτή είναι δυνατόν να επιτευχθεί μέσω των ικανοτήτων του προσωπικού γραμμής, των γνώσεων που έχει αναφορικά με τις υπηρεσίες και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πελατών και γενικότερα του τρόπου και της ποιότητας εξυπηρέτησης που προσφέρει.

Πρακτικά ο ρόλος του προσωπικού επαφής, που ονομάζεται *ρόλος διασύνδεσης*, είναι τέτοιος που απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία των εργαζομένων αυτών τόσο με το εξωτερικό περιβάλλον⁸ της επιχείρησης και τους πελάτες της, όσο και με το εσωτερικό της περιβάλλον και τους εργαζομένους σε άλλα τμήματά της. Ονομάζεται, λοιπόν, έτσι, επειδή ακριβώς ο εργαζόμενος με τέτοιο ρόλο καλείται να παίξει το ρόλο συνδέσμου μεταξύ του πελάτη της επιχείρησης και των εσωτερικών λειτουργιών αυτής. Ο εργαζόμενος, ερχόμενος σε άμεση επαφή με τον πελάτη είναι στην άριστη θέση να αντλεί πληροφορίες από αυτόν, οι οποίες είναι καθοριστικές για την αποτελεσματική λειτουργία του όλου συστήματος εξυπηρέτησής του. Λαμβάνει ο εργαζόμενος κάθε είδους αίτημα, παράπονο, αίσθημα ικανοποίησης από τον πελάτη και μεταφέροντάς το στα στελέχη της επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα με το σχεδιασμό των στρατηγικών επικοινωνίας βελτιώνεται η στόχευση του κατάλληλου κοινού. Από την άλλη, διευκολύνεται μέσω την παραπάνω αλληλεπίδρασης η δημιουργία των προδιαγραφών της υπηρεσίας, ώστε αυτές να είναι πιο κοντά στις προσδοκίες των πελατών, τις οποίες είναι σε θέση να μαθαίνουν από πρώτο χέρι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής της επιχείρησης. Δύο είναι, λοιπόν, τα καθήκοντά τους. Η εκπροσώπηση της επιχείρησης στα μάτια των πελατών της και η

⁸ Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης περιλαμβάνει τους πελάτες, τους προμηθευτές, το κράτος, τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, διάφορους κοινωνικούς φορείς κλπ.

μεταφορά πληροφοριών από τους πελάτες στην επιχείρηση ώστε αυτές να υποστούν επεξεργασία. (βλ. παρακάτω σχήμα).

Είναι καίριας, επομένως, σημασίας η σωστή και επαρκής εκπαίδευση του προσωπικού επαφής, σε θέματα επικοινωνίας, δημοσίων σχέσεων, χειρισμού παραπόνων, εξυπηρέτησης του πελάτη και διαπροσωπικών σχέσεων, ώστε να εκπληρώνεται αποτελεσματικότερα ο σκοπός του.



Καταλαβαίνουμε ότι λόγω της πολυπλοκότητας των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ εργαζομένων και πελατών, οι συγκρούσεις μεταξύ τους είναι ένα φαινόμενο που δεν αποκλείεται να συμβαίνει, δεδομένου του χαρακτήρα του ρόλου που καλείται να εκπληρώσει ο καθένας.

Δεν θα αναφερθούμε εδώ στο που οφείλονται οι συγκρούσεις ή πως αντιμετωπίζονται. Αξία για εμάς έχει να αναφέρουμε την κυριότερη συνέπεια αυτών, που είναι η μείωση της ικανοποίησης του πελάτη. Οι εργαζόμενοι αποτελούν μέρος της υπηρεσίας που λαμβάνει ο πελάτης. Για να είναι ικανοποιητική, όμως, η υπηρεσία θα πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι και από τους συναδέλφους τους και από τη διοίκηση. Έτσι, πιθανές συγκρούσεις αντικατοπτρίζονται στην παρεχόμενη υπηρεσία, αφού όπως αναφέρουμε πιο κάτω η ικανοποίηση του πελάτη και η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι δυο έννοιες που αλληλεπιδρούν. Σημαντικό είναι για μια επιχείρηση να προλαβαίνει τις συγκρούσεις ή αν εκδηλωθούν να τις επιλύει άμεσα.

Ενότητα Β΄ : Οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. και ο ρόλος τους

Στην Ενότητα αυτή θα κάνουμε μια προσπάθεια να εφαρμόσουμε τα θεωρητικά στοιχεία που αναφέραμε προηγουμένως στην περίπτωση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, έστω για παράδειγμα, ενός Δήμου. Ένας Δήμος ανήκει στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και απασχολεί προσωπικό δύο κατηγοριών: προσωπικό επαφής και υποστηρικτικό προσωπικό. Στο προσωπικό επαφής ανήκουν όλοι εκείνοι οι υπάλληλοι που είναι επιφορτισμένοι με την εξυπηρέτηση των δημοτών, που απασχολούνται, δηλαδή, στα τμήματα εισπράξεων, οικονομικού, δημοτολογίου, λογιστηρίου, κλπ. Από την άλλη πλευρά, στο υποστηρικτικό προσωπικό ανήκουν οι υπάλληλοι των τμημάτων μηχανογράφησης, διοικητικής υποστήριξης, κοκ. Έστω ότι ένας δημότης επισκέπτεται το δημαρχείο προκειμένου να λάβει πιστοποιητικό γεννήσεως. Θα απευθυνθεί σε υπάλληλο του Δημοτολογίου, ο οποίος θα του χορηγήσει αμέσως το πιστοποιητικό, αφού το μηχανογραφικό σύστημα του Δήμου περιλαμβάνει όλα τα σχετικά στοιχεία. Ο εν λόγω υπάλληλος αποτελεί προσωπικό επαφής. Με αυτόν συνομιλεί ο δημότης και σ' αυτόν μεταφέρει το αίτημά του. Είναι πιθανόν να απαιτούνται ενέργειες υπαλλήλου του τμήματος μηχανογράφησης για να εκδοθεί το πιστοποιητικό ή ακόμα και έλεγχος ή επικύρωση των στοιχείων από άλλο ανώτερο υπάλληλο του Δήμου, αλλά ο Δημότης δεν αντιλαμβάνεται την ύπαρξή τους στη διαδικασία εξυπηρέτησής του και αποτελούν αυτοί προσωπικό υποστήριξης. Ακόμα και ο κεντρικός υπολογιστής στον οποίο εμπεριέχεται η βάση δεδομένων με όλα τα απαραίτητα στοιχεία ανήκει στο μη ορατό τμήμα της «επιχείρησης», αν το δούμε από τη σκοπιά του «πελάτη».

Επίσης, στην περίπτωση ενός Δήμου, όπως και σε κάθε επιχείρηση του ιδιωτικού ή δημοσίου τομέα όπου είναι τόσο περίπλοκες οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ ανθρώπων, δεν απουσιάζουν από την καθημερινή του λειτουργία οι συγκρούσεις στα πλαίσια της άσκησης των καθηκόντων από την πλευρά των εργαζομένων. Έτσι, ένας Δημότης είναι πιθανό να αγνοεί τις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να εξυπηρετηθεί και εάν αυτές είναι χρονοβόρες τότε το πρόβλημα γίνεται έντονο. Για παράδειγμα, για την έκδοση

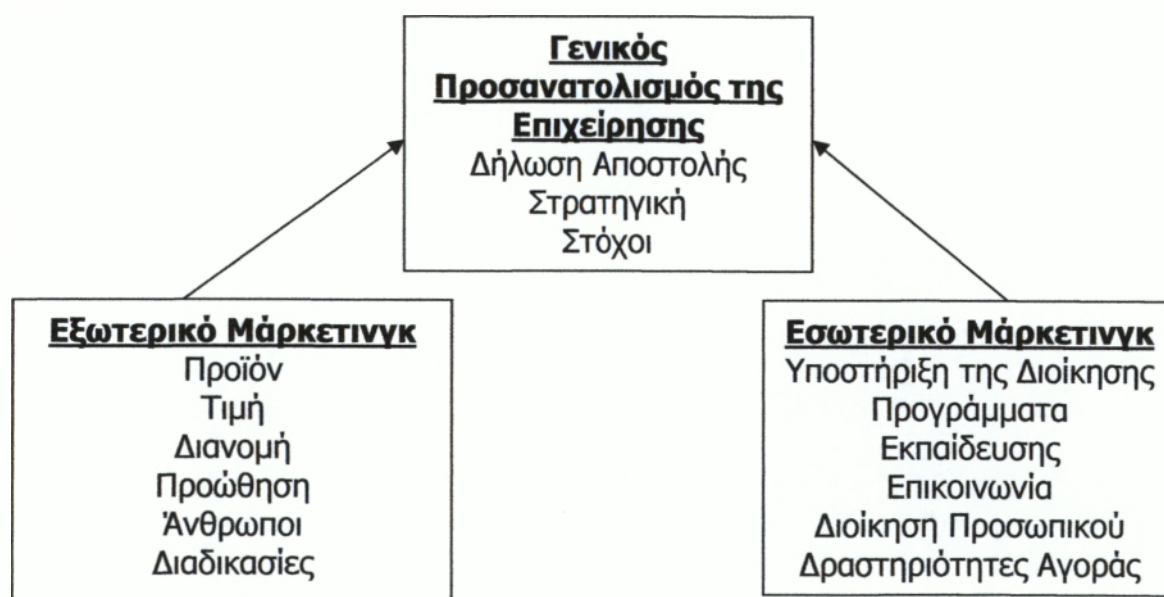
ενός πιστοποιητικό μπορεί να απαιτείται ένα εύλογο χρονικό διάστημα, αλλά ο Δημότης επιμένει να εξυπηρετηθεί άμεσα, δημιουργώντας σύγκρουση την οποία πρέπει να χειριστεί κατάλληλα ο εργαζόμενος.



Ενότητα Γ΄ : Εισαγωγή στο Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Το 1982, οι Peters και Waterman εξέδωσαν το κλασικό πλέον βιβλίο τους με τίτλο «Αναζητώντας την Τελειότητα» (*In Search of Excellence*), στο οποίο εστίαζαν σε επιχειρήσεις με υψηλή απόδοση και προσπαθούσαν να αναγνωρίσουν το είδος των χαρακτηριστικών που συνέβαλαν στην απόδοση αυτή. Βρήκαν ότι οι επιχειρήσεις αυτές είχαν αναγνωρίσει την πραγματική αξία του ανθρώπινου δυναμικού τους και έκαναν μια συνειδητή και ουσιαστική προσπάθεια να το αξιοποιήσουν στο έπακρό του. Οι ιδέες που ανέπτυξαν στο βιβλίο εκείνο οδήγησαν στην εισαγωγή του όρου «εσωτερικό μάρκετινγκ» (internal marketing).

Εξαιρετικά σημαντικό είναι το μοντέλο του Gronroos για το μάρκετινγκ υπηρεσιών. Δεδομένης της πολυπλοκότητας που χαρακτηρίζει τις σχέσεις που αφορούν τις υπηρεσίες⁹, το μάρκετινγκ υπηρεσιών απαιτεί όχι μόνο το εξωτερικό μάρκετινγκ (external marketing) αλλά και το εσωτερικό μάρκετινγκ (internal marketing) και το μάρκετινγκ αλληλεπίδρασης (interactive marketing) (βλ. παρακάτω σχήμα).



⁹ Υπενθυμίζουμε ότι τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ για τα προϊόντα είναι τέσσερα (4), ενώ για τις υπηρεσίες είναι επτά (7).

Το **μάρκετινγκ αλληλεπίδρασης** περιγράφει τη δεξιοτεχνία των εργαζομένων κατά την εξυπηρέτηση του πελάτη. Επειδή ο πελάτης κρίνει την ποιότητα των υπηρεσιών όχι μόνο με βάση την τεχνική διάστασή της, αλλά και με βάση τη λειτουργική διάστασή της, αυτοί που προσφέρουν υπηρεσίες πρέπει να φροντίζουν όχι μόνο για τις καλές τεχνικές υπηρεσίες, αλλά και για τους σωστούς λεπτούς χειρισμούς.

Το **εσωτερικό μάρκετινγκ** αποτελεί μια στρατηγική διαδικασία της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών που εστιάζει στο εσωτερικό της επιχείρησης, επιδιώκοντας να αναδείξει την εξυπηρέτηση του πελάτη ως κυρίαρχη κουλτούρα της επιχείρησης μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές που εφαρμόζει για το σκοπό αυτό.¹⁰ Εξάλλου, σύμφωνα με τον P. Kotler, το εσωτερικό μάρκετινγκ περιγράφει τη δουλειά που κάνει η εταιρεία για να εκπαιδεύσει και να υποκινήσει τους υπαλλήλους της ώστε να εξυπηρετούν με καλό τρόπο τους πελάτες.

Πιο συγκεκριμένα, το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να αποτελεί μέρος της όλης προσπάθειας της επιχείρησης να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δύο είναι οι στόχοι μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών που εφαρμόζει την φιλοσοφία του εσωτερικού μάρκετινγκ:

1. Όλοι οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν μια κουλτούρα προσανατολισμένη προς τους πελάτες της επιχείρησης και η απόδοσή τους να αξιολογείται με βάση την ικανοποίηση των πελατών, και
2. Η επιχείρηση να προσελκύσει τους ικανότερους εργαζομένους (από άποψη προσόντων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων) ώστε να επανδρώσει επαρκώς τις θέσεις εργασίας της.¹¹

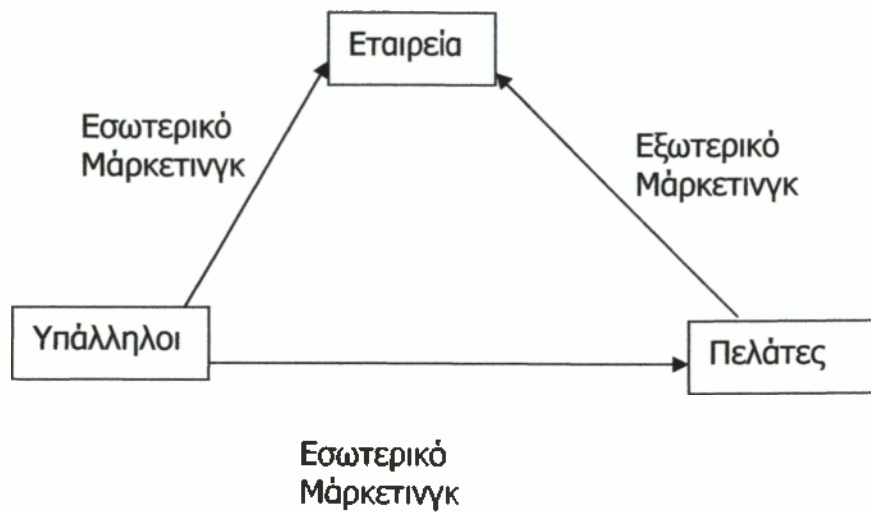
Κατά τον Γούναρη (2003), δύο είναι οι βασικές διαστάσεις εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ: η ανάπτυξη στάσεων και η διοίκηση επικοινωνίας. Οι διαστάσεις αυτές εμφανίζονται σε όλα σχεδόν τα μοντέλα εσωτερικού μάρκετινγκ.

¹⁰ Γούναρης Σπ., Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδ. Rosili, 2003, σελ. 160.

¹¹ Γούναρης Σπ., Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδ. Rosili, 2003, σελ. 149.

Ανάπτυξη Στάσεων: Η επιχείρηση έχει υποχρέωση να χρησιμοποιεί όλα εκείνα τα εργαλεία που έχει στη διάθεσή της προκειμένου να κατευθύνει τους εργαζομένους προς τη δημιουργία συμπεριφοράς που θέτει πάνω απ' όλα την εξυπηρέτηση του πελάτη.

Διοίκηση Επικοινωνίας: Η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση κάθε προγράμματος μέσα σ' έναν οργανισμό. Είναι αυτή που συνδέει νοητά όλα τα επιμέρους σημεία του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ, όπως διοίκηση, υπάλληλοι, πελάτες, εκπαίδευση, κλπ.



Ενότητα Δ' : Διαδικασία Εφαρμογής Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τον καθηγητή Μάρκετινγκ στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Γ. Πανηγυράκη, τα στάδια της διαδικασίας του Εσωτερικού Μάρκετινγκ είναι τα εξής:

1. Καθορισμός του επιπέδου της κουλτούρας εξυπηρέτησης (*service culture*).
2. Ανάπτυξη προσέγγισης μάρκετινγκ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.
3. Διάδοση πληροφοριών μάρκετινγκ στους εργαζομένους.
4. Εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών και αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων.

Καθορισμός του επιπέδου της κουλτούρας εξυπηρέτησης (service culture). Η **επιχειρησιακή κουλτούρα** (*organizational culture*) είναι ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που παρέχει στα μέλη ενός οργανισμού λόγο ύπαρξης μέσω συγκεκριμένων κανόνων συμπεριφοράς. Με άλλα λόγια η κουλτούρα, κοινή για όλα τα μέλη μια επιχείρησης, προσδιορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο καλούνται να κινηθούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτευχθεί η γενική στρατηγική της. Χωρίς να είναι αυστηρά δεσμευτική, παρεκκλίσεις από την καθορισμένη και αποδεκτή κουλτούρα δημιουργούν δυσλειτουργίες στην επιχείρηση. Υποσύνολο της επιχειρησιακής κουλτούρας αποτελεί η κουλτούρα εξυπηρέτησης, δηλαδή το σύστημα εκείνο αξιών που υποστηρίζει την εξυπηρέτηση των πελατών με συγκεκριμένες πολιτικές, διαδικασίες, συστήματα αμοιβών και δράσεις. Ο βασικότερος συντελεστής διαμόρφωσης της κουλτούρας αυτής είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων έτσι ώστε να διαμορφωθούν οι αναγκαίες στάσεις, αντιλήψεις και αξίες. Στόχος ενός τέτοιου εκπαιδευτικού προγράμματος θα πρέπει να είναι η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης άποψης αναφορικά με το πώς μπορεί και τι απαιτείται προκειμένου η επιχείρηση να είναι σε θέση να υλοποιήσει μια

συγκεκριμένη στρατηγική εξυπηρέτησης των πελατών, να υποστηρίξει μια συγκεκριμένη στρατηγική εξυπηρέτησης του πελάτη και με ποιους τρόπους θα συμβάλει στην ανάπτυξη και υποστήριξη των ικανοτήτων των εργαζομένων για επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.¹²

Ανάπτυξη προσέγγισης μάρκετινγκ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Δυο

είναι οι επιμέρους στρατηγικές που οδηγούν στην κατεύθυνση αυτή:

α. Η υιοθέτηση μιας διαδικασίας πρόσληψης που προσελκύει και τελικά προσλαμβάνει άτομα που μπορούν να υποστηρίξουν ένα υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

β. Η εφαρμογή ενός συστήματος εκπαίδευσης που να δίνει αποτελεσματικά στον εργαζόμενο το όραμα της επιχείρησης παρέχοντάς του ταυτόχρονα την αναγκαία γνώση των υπηρεσιών που προσφέρει η επιχείρηση.

Αναφέρθηκε και προηγουμένως ότι ζωτικό στοιχείο της επιτυχίας ενός προγράμματος μάρκετινγκ είναι η προσέλκυση εργαζομένων που συνδυάζουν τις απαραίτητες δεξιότητες και προσόντα. Η εκπαίδευση όσων τελικά επιλέγονται είναι εξίσου σημαντική.

Η υποχρέωση για τα παραπάνω ανήκει στη λειτουργία εκείνη της επιχείρησης που ονομάζεται Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) προτείνουν τον ακόλουθο ορισμό: **Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων** είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.¹³ Η ανάλυση των εννοιών της προσέλκυσης και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού ξεφεύγει από τους στόχους της εργασίας αυτής.

Διάδοση πληροφοριών μάρκετινγκ στους εργαζομένους. Ο πλέον αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες είναι συχνά με τους

¹² Γούναρης Σπ., Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδ. Rosili, 2003, σελ. 154.

¹³ Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ. 19.

εργαζομένους της επιχείρησης. Αυτοί όπως είπαμε αποτελούν το συνδετικό κρίκο, από άποψη μεταφοράς πληροφοριών, μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μαθαίνουν για τις προωθήσεις και τα νέα προϊόντα από τη διοίκηση της επιχείρησης και όχι από τις διαφημίσεις. Οι εργαζόμενοι παρατηρούν τη διοίκηση για ενδείξεις της επιθυμητής συμπεριφοράς και καθοδηγούνται μέσω των προτύπων.

Εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβών και αναννώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων. Η εκπαίδευση του προσωπικού από μόνη της δεν επαρκεί για την επιτυχία ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι εργαζόμενοι είναι σκόπιμο να γνωρίζουν πόσο καλά αποδίδουν και να μαθαίνουν για την απόδοσή τους από τους προϊσταμένους. Το εσωτερικό μάρκετινγκ θα πρέπει να περιλαμβάνει μέτρα μέτρησης της προσφερόμενης υπηρεσίας και μεθόδους που μετρούν το πόσο αποτελεσματικά η επιχείρηση ικανοποιεί τα μέτρα αυτά. Ανήκει στις αρμοδιότητες του τμήματος Προσωπικού να καθιερώσει και να θέσει σε εφαρμογή συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων τα οποία θα είναι συνδεδεμένα με τα συστήματα αμοιβών τους. Η αντικειμενικότητα τέτοιων συστημάτων είναι το σημείο-κλειδί που πρέπει να προσεχθεί. Από την άλλη πλευρά, απαιτούνται ιδιαίτερες προσπάθειες, στις οποίες σημαντικό ρόλο παίζουν τα ανώτερα στελέχη για την αποδοχή ενός τέτοιου συστήματος σε μια επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι εκ των πραγμάτων συνηθίζουν να αντιδρούν στην εισαγωγή τεχνικών που αλλάζουν τον τρόπο που εργάζονται και αμείβονται.

Ακόμα ένα ενδιαφέρον μοντέλο χρησιμοποιεί ως όχημα εφαρμογής του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ το μίγμα του μάρκετινγκ που είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Σύμφωνα με αυτό, προϊόν της επιχείρησης είναι η προώθηση της στρατηγικής μάρκετινγκ και του αντίστοιχου προγράμματος μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Αναφέραμε στην Ενότητα Α' του 1^{ου} Κεφαλαίου ότι τιμή είναι το κόστος που καλούνται να πληρώσουν οι καταναλωτές για να αποκτήσουν το προϊόν που προσφέρει η επιχείρηση. Εδώ

η τιμή είναι ο χρόνος που θα αναλωθεί σε εκπαίδευση, η προσπάθεια για την αντιμετώπιση των εμποδίων (βλ. παρακάτω), η ψυχολογική προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες συνθήκες, η αλλαγή ρόλων και η υιοθέτηση νέων μεθόδων λειτουργίας. Βασική αρχή είναι ότι το όφελος που θα αποκομίσει η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι από την εφαρμογή του προγράμματος πρέπει να είναι μεγαλύτερο από την τιμή που θα πληρώσουν με τη μορφή όλων των παραπάνω. Αν ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ εφαρμοστεί πιστά τότε αυτό συμβαίνει και τα οφέλη είναι πράγματι πολλαπλά.

Η **διανομή** αφορά τον τρόπο με τον οποίο το πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ φτάνει στους εργαζομένους. Αυτό γίνεται μέσω συγκεντρώσεων, σεμιναρίων, εκθέσεων, επιτροπών, αλλά κυρίως μέσω των τεχνικών και εργαλείων της Διοίκησης Προσωπικού, όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και οι αμοιβές των εργαζομένων.

Τέλος, η **προβολή** του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ εδώ έχει την έννοια της διακήρυξης κατά μήκος όλης της αλυσίδας διοίκησης, από τους εργαζομένους πρώτης γραμμής μέχρι τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη, ότι η επιχείρηση πρέπει να συνταχθεί με το πρόγραμμα και να το υποστηρίξει εξ ολοκλήρου.

Στο εσωτερικό της επιχείρησης μπορούμε να διακρίνουμε τρεις «**αγορές-στόχους**» που αφορά το πρόγραμμα μάρκετινγκ: την ανώτατη διοίκηση, τη μέση διοίκηση και τους εργαζομένους επαφής. Ο τρόπος προσέγγισης αυτών πρέπει να αποσκοπεί στην πλήρη αποδοχή του.

Συστατικά Στοιχεία του Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Η επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας σχετικά με το θέμα του εσωτερικού μάρκετινγκ μας επιτρέπει να απομονώσουμε τους πέντε παράγοντες που εμπλέκονται στην εφαρμογή ενός τέτοιου σχεδίου. Αυτοί παρουσιάζονται στο επόμενο σχήμα και είναι οι εξής: υποστήριξη της διοίκησης, εκπαίδευση, επικοινωνία, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και δραστηριότητες αγοράς.



Υποστήριξη της διοίκησης

Το πιο σημαντικό συστατικό είναι η συνεχής υποστήριξη στους εργαζομένους που πρέπει να παρέχει κάθε διευθυντικό στέλεχος σαν κομμάτι των καθημερινών καθηκόντων του. Η επιτυχία ή αποτυχία του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ εξαρτάται από την αλλαγή στη στάση και τη συμπεριφορά κατ' αρχήν των διευθυντικών στελεχών. Η αλλαγή αυτή στη συνέχεια αντανακλάται στη στάση και τη συμπεριφορά των απλών εργαζομένων. Εξάλλου, αναφέραμε ήδη το πόσο σημαντικό είναι ένα πρόγραμμα μιας επιχείρησης, όποιο και αν είναι αυτό να τυγχάνει της αποδοχής της ανώτατης διοίκησης. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι σε μια τέτοια περίπτωση το πρόγραμμα είναι επιτυχημένο κατά 50%.

Εκπαιδευτικά Προγράμματα

Η εκπαίδευση πρέπει να επικεντρώνεται κυρίως στους εργαζομένους πρώτης γραμμής, χωρίς ωστόσο να αγνοεί τους υπόλοιπους και ιδιαίτερα εκείνους που ασκούν υποστηρικτικά καθήκοντα. **Κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης πρέπει να εντάσσεται σε κάθε στάδιο του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ για να διασφαλίζεται ότι γίνεται κατανοητό και είναι αποδεκτό.** Δεν θα πρέπει να θεωρούμε ότι η ανώτατη διοίκηση δεν περιλαμβάνεται στα προγράμματα εκπαίδευσης, αφού αυτή είναι που θα λειτουργήσει ως πρότυπο και θα αποδεχθεί πρώτη να υποστεί εκπαίδευση.

Ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται συχνά στους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών είναι η τεχνική του σεναρίου, σύμφωνα με το οποίο δίδεται στους εργαζομένους ένα σενάριο που θα πρέπει να ακολουθήσουν όταν έρχονται σε επαφή με πελάτες. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος δεν είναι επιτυχής σε όλες τις περιπτώσεις. Άλλες μέθοδοι περιλαμβάνουν *εκπαίδευση ευαισθησίας* (πολιτισμικά ή φυλετικά σεμινάρια) και παίξιμο ρόλων, μια τεχνική που επιτρέπει στους εργαζομένους να δώσουν έμφαση στις διαπροσωπικές τους σχέσεις.

Επικοινωνία

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν είναι δυνατόν από μόνα τους να καταστήσουν ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ επιτυχές. Η τρίτη παράμετρος, η επικοινωνία, είναι εξίσου απαραίτητη. Η επικοινωνία είναι τόσο διαδρασιακή όσο και μαζική. Η χρησιμότητα της διαδρασιακής επικοινωνίας έγκειται στην υποστήριξη των αλλαγών που είναι απαραίτητο να συντελεστούν από την πλευρά των ανώτερων στελεχών. Το πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ ευνοεί ένα ανοικτό κλίμα επικοινωνίας.

Η μαζική επικοινωνία είναι εκ των ουκ άνευ για τα προγράμματα εκπαίδευσης και επομένως πολύ σημαντική για τη βιωσιμότητα του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ. Η δημιουργία υποστηρικτικού υλικού (διαφάνειες, έντυπο υλικό, κλπ.) από τα στελέχη μπορούν να βοηθήσουν στο να εξηγηθούν καλύτερα οι νέες στρατηγικές. Η χρήση υλικού αποδεκτού από τη διοίκηση της επιχείρησης ενισχύει την άποψη όλων ότι έχουν την υποστήριξή της.

Διοίκηση Προσωπικού

Το στοιχείο αυτό ξεκινάει με την προσέλκυση, την επιλογή και την πρόσληψη των κατάλληλων ανθρώπων για τις κατάλληλες θέσεις. Συνεχίζει με την αποτελεσματική περιγραφή των θέσεων εργασίας και τον καθορισμό των προγραμμάτων αμοιβών των υπαλλήλων. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να συμβαδίζουν απόλυτα με τα υπόλοιπα συστατικά του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή του.

Δραστηριότητες Αγοράς

Σκοπός του τελευταίου στοιχείου είναι η ενημέρωση των εργαζομένων με στοιχεία σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης πριν αυτά εισαχθούν στην αγορά. Αυτές οι δραστηριότητες συχνά συνοδεύονται από διαφημιστικές καμπάνιες και φυλλάδια.

Η αξία των δραστηριοτήτων αυτών έγκειται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν απορίες, να κάνουν ερωτήσεις, να αμφιβάλλουν, ή να υποστηρίξουν μια νέα υπηρεσία πριν αυτή «βγει στην αγορά»

Προϋποθέσεις Επιτυχίας ενός Προγράμματος Εσωτερικού

Μάρκετινγκ

Προκειμένου ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση, θα πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

α. Το πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ δεν μπορεί να δώσει αποτελέσματα αν δεν είναι **ενταγμένο μέσα στη γενικότερη στρατηγική** της επιχείρησης και αν δεν είναι **προσανατολισμένο προς την επίτευξη των στόχων** της. Η στρατηγική μιας επιχείρησης αφορά τους τρόπους και τις κατευθύνσεις μέσω των οποίων αυτή θα επιτύχει τους στόχους της. Δεν μπορεί παρά ένα ειδικότερο πρόγραμμα, όπως αυτό του εσωτερικού μάρκετινγκ, να ακολουθεί τις γενικότερες αυτές κατευθύνσεις.

β. Η **οργανωτική δομή** της επιχείρησης που εφαρμόζει ένα τέτοιο πρόγραμμα θα πρέπει να είναι τέτοια που να διευκολύνει την επίτευξή του. Οι δομές των επιχειρήσεων είναι καθοριστικής σημασίας για τη διευκόλυνση προγραμμάτων μάρκετινγκ. Πεπαλαιωμένες και δυσκίνητες δομές είναι αποδεδειγμένο ότι δημιουργούν προβλήματα βιωσιμότητας σε μια επιχείρηση.

γ. Ουσιαστική προϋπόθεση επιτυχίας είναι η χωρίς όρους **συγκατάθεση και συμμετοχή της ανώτατης διοίκησης** της επιχείρησης για την εφαρμογή του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ. Εξάλλου, όπως ήδη είδαμε η συμβολή των ανώτατων στελεχών είναι καίριας σημασίας αφού αυτά

καλούνται να καταστρώσουν τις στρατηγικές και να καθορίσουν το «service culture» ή ακόμα να προσελκύσουν το κατάλληλο για την επιχείρηση προσωπικό. Είναι γενικός κανόνας ότι όλα τα προγράμματα που εφαρμόζει μια επιχείρηση πρέπει να τυγχάνουν της αποδοχής της ανώτατης διοίκησης, ώστε να αποδώσουν καρπούς. Για το λόγο αυτό μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η τρίτη αυτή προϋπόθεση είναι και η πιο σημαντική.

Εμπόδια Εφαρμογής ενός Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Τουλάχιστον τρία είναι τα εμπόδια που περιορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ.

α. Συχνά, αν όχι πάντα, οι διαδικασίες του εσωτερικού μάρκετινγκ είναι άτυπες. Οι εργαζόμενοι απλώς συνομιλούν μεταξύ τους και αναπτύσσουν σχέσεις μόνοι τους. Όταν η εταιρεία φτάσει σε ένα συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων (συνήθως 25 και άνω) ή ανοίξει υποκαταστήματα, αυτό το άτυπο σύστημα τείνει να αποδομείται εκτός και αν η διοίκηση ενισχύσει την ανάπτυξη κουλτούρας διατμηματικής επικοινωνίας και συνεργασίας, όπως αυτή περιγράφηκε προηγουμένως.

β. Όταν η επιχείρηση προσλάβει ειδικούς πάνω σε έναν συγκεκριμένο τομέα (π.χ. δημόσιες σχέσεις), τότε η πιθανότητα κατάρρευσης της επικοινωνίας και του αισθήματος εμπιστοσύνης είναι αυξημένη. Οι εργαζόμενοι είναι επιφυλακτικοί μπροστά σε τέτοιου είδους συνεργασίες.

γ. Τα στελέχη των επιχειρήσεων εστιάζουν τις προσπάθειές τους σε εργασίες που αποφέρουν συγκεκριμένα κέρδη. Έτσι δεν ενδιαφέρονται για εκπαιδευτικά σεμινάρια τα οποία είναι βέβαιο ότι δεν θα αποφέρουν έσοδα αμέσως, αλλά σε μακροχρόνια βάση.

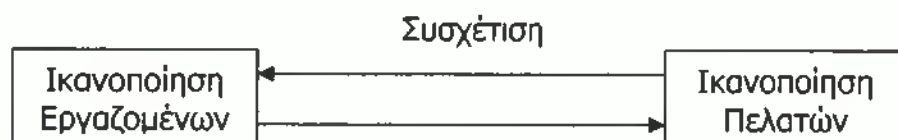
Επιπλέον Στοιχεία Εσωτερικού Μάρκετινγκ

Διαχείριση Παραπόνων: Οι υπάλληλοι της εταιρείας που δέχονται τα παράπονα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι και εξουσιοδοτημένοι να επιλύουν τα προβλήματα των πελατών γρήγορα και ικανοποιητικά. Ορισμένες μελέτες έχουν δείξει ότι όσο πιο γρήγορα απαντήσει μια επιχείρηση σε κάποιο

παράπονο, τόσο πιο ικανοποιημένος θα μείνει ο πελάτης. Δεν σημαίνει όμως ότι η διαχείριση παραπόνων είναι μια εργασία που μπορεί να γίνει από υπαλλήλους που δεν έχουν το κατάλληλο υπόβαθρο γι' αυτή. Επίσης, μια εταιρεία δεν είναι σωστό να μένει απλώς στην ικανοποίηση των πελατών που έχουν παράπονα και να μην προχωρά στην διόρθωση των γενεσιουργών αιτιών που προκαλούν τα προβλήματα αυτά.

Ικανοποίηση Πελατών και Ικανοποίηση Εργαζομένων: Οι καλά διοικούμενες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών θεωρούν ότι οι σχέσεις των υπαλλήλων τους αντικατοπτρίζονται στις σχέσεις με τους πελάτες. Η διοίκηση οφείλει να διεξάγει εσωτερικό μάρκετινγκ και να δημιουργεί ένα περιβάλλον υποστήριξης του υπαλλήλου, καθώς επίσης να τον ανταμείβει για την καλή προσφορά των υπηρεσιών. Η διοίκηση πρέπει ακόμα να μετρά τακτικά το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι από την εργασία τους. Οι Rosenbluth και Peters, στο έργο τους "The Customer comes Second", φτάνουν μέχρι του σημείου να πουν ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας, και όχι οι πελάτες της, πρέπει να μπουν σε πρώτη μοίρα, αν θέλει η εταιρεία να μείνουν πραγματικά ικανοποιημένοι οι πελάτες της.¹⁴

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει μια κατά τη γνώμη μας σημαντική αρχή του μάρκετινγκ υπηρεσιών. Η ικανοποίηση των πελατών βρίσκεται σε αμφίδρομη σχέση, δηλαδή επηρεάζεται από την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους.



¹⁴ Rosenbluth H. and D. Peters, *The Customer comes Second*, New York: William Morrow, 1992.

Ενότητα Ε΄ : Εφαρμογή Προγράμματος Εσωτερικού Μάρκετινγκ σε Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο κατανοούν τις δυνατότητες που τους παρέχονται μέσω των τεχνικών του μάρκετινγκ για να αντιμετωπίσουν τις εξελίξεις στην παγκόσμια αγορά. Αρκετές είναι όμως και εκείνες που ακόμα και στις μέρες μας δεν εφαρμόζουν την εν λόγω επιστήμη. Πολλές επιχειρήσεις είναι μικρές και δεν εφαρμόζουν επίσημες τεχνικές μάρκετινγκ ή μάνατζμεντ. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν επιχειρήσεις που θεωρούν αντιεπαγγελματική οποιαδήποτε χρήση μεθόδων του μάρκετινγκ. Εμάς απασχολεί εδώ ο κρατικός τομέας και πιο συγκεκριμένα οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Μέχρι πρόσφατα τέτοιοι κρατικοί οργανισμοί αντιμετώπιζαν τόση μεγάλη ζήτηση ή τόσο μικρό ανταγωνισμό που δεν θεωρούσαν απαραίτητο το μάρκετινγκ. Τουλάχιστον διεθνώς, η Τοπική Αυτοδιοίκηση κινείται προς μια γενικότερη κατεύθυνση υιοθέτησης του μάρκετινγκ υπηρεσιών, που επιβάλλει το συνεχώς μεταβαλλόμενο παγκόσμιο σκηνικό.

Εξωτερικό Μάρκετινγκ

Το σχέδιο εξωτερικού μάρκετινγκ είναι γνωστό σε όλους μας και, επομένως αρκούμαστε στη σύντομη αναφορά που κάναμε στην Ενότητα Α΄ του 1^{ου} Κεφαλαίου. Αντικείμενου του σχεδίου αυτού είναι η αντιμετώπιση από την επιχείρηση του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Τα στοιχεία του σχεδίου αυτού είναι: προϊόν (ή υπηρεσία), τιμή, διανομή και προώθηση. Στην περίπτωση μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, εκτός των παραπάνω, υπεισέρχονται στο μείγμα μάρκετινγκ και οι άνθρωποι, καθώς επίσης και η διαδικασία. Για έναν Οργανισμό Τοπικής Αυτοδιοίκησης (για τις ανάγκες της εργασίας, ένας Δήμος), το προϊόν αφορά το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρονται από τα τμήματα του προς του δημότες. Η τιμή εστιάζει στο ποσό που οι δημότες πληρώνουν για να αποκτήσουν την υπηρεσία αυτή ή αν η υπηρεσία προσφέρεται χωρίς επιβάρυνση τιμής. Η διανομή των υπηρεσιών ενός Δήμου μπορεί να γίνεται σε διάφορες τοποθεσίες, όπου στεγάζονται τα Τμήματα και

οι Διευθύνσεις του. Επίσης, η προώθηση αφορά τους τρόπους με τους οποίους ο Ο.Τ.Α. επικοινωνεί με το εξωτερικό του περιβάλλον. Οι άνθρωποι αφορούν όλους τους υπαλλήλους του Δήμου που έρχονται σε επαφή με τους πολίτες και καλούνται να τους εξυπηρετήσουν καθώς και οι ίδιοι οι πολίτες από τη στιγμή που και αυτοί παίζουν ισότιμο ρόλο με τους πρώτους στο συνολικό σύστημα παροχής της υπηρεσίας. Τέλος, οι διαδικασίες έχουν να κάνουν με τους τρόπους εκείνους με τους οποίους οι υπάλληλοι του Δήμου καλούνται να εξυπηρετήσουν τους πολίτες. Θέτουν, δηλαδή, οι διαδικασίες όρια στον τρόπο εξυπηρέτησης και διαμορφώνουν ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να κινηθεί ο εργαζόμενος.

Ενώ οι ανωτέρω παράγοντες του εξωτερικού μάρκετινγκ έχουν αναλυθεί και εξεταστεί από διάφορες οπτικές γωνίες, τα στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ αποτελούν αντικείμενο του κεφαλαίου αυτού, μιας και εφαρμόζονται σχεδόν σε μηδενικό βαθμό στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Εσωτερικό Μάρκετινγκ

Το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της λειτουργίας του μάρκετινγκ. Το προσωπικό των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης λειτουργεί συχνά με γραφειοκρατικά συστήματα που δεν είναι φιλικά προς τον Δημότη, δεν είναι καταμεμημένο με σωστή δομή και συνήθως δεν διαθέτει δέσμευση και προσανατολισμό προς την εξυπηρέτηση του Δημότη. Για τους λόγους αυτούς το εσωτερικό προσωπικό θα πρέπει να θεωρείται κοινό στόχος για όλα τα προγράμματα μάρκετινγκ.

Μέρος της στρατηγικής εσωτερικού μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι η έμφαση στη σημασία του ίδιου του μάρκετινγκ και των τεχνικών του, ενώ θα πρέπει να αυξηθούν οι πόροι που χρησιμοποιούνται σε ενέργειες μάρκετινγκ. Είναι πολύ εύκολο για έναν ΟΤΑ να χάσει μέρος της αξιοπιστίας του ως αποτέλεσμα λάθος χειρισμών διαφόρων θεμάτων της περιοχής. Οι παραδοσιακές χαμηλού επιπέδου και ανεπαρκείς δημόσιες σχέσεις πολλές φορές δεν δύνανται να αντιμετωπίσουν πολύπλοκα θέματα.

Οι αρνητικές εμπειρίες εξυπηρέτησης, όπως να μην είναι δυνατόν να επικοινωνήσεις με κάποιον καθώς και οι αναφορές για σκουπίδια που δεν έχουν μαζευτεί που αγνοούνται κάνουν τη σχέση δήμου – δημότη ακόμα χειρότερη.

Υποστήριξη της διοίκησης

Το δημοτικό συμβούλιο έχει καθήκον να επικυρώσει και να υιοθετήσει χωρίς ενδοιασμούς και περιορισμούς το πρόγραμμα, εάν επιθυμεί να αποκομίσει οφέλη από αυτό. Η διοίκηση του δήμου είναι υπεύθυνη για τη δημιουργία του οράματος και της ατμόσφαιρας που θα επιθυμούσε να δει να διαχέεται σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας του δήμου. Τα ανώτερα στελέχη είναι αυτά από τα οποία θα ξεκινήσει η υποκίνηση των εργαζομένων και θα φτάσει μέχρι τον τελευταίο εργαζόμενο επαφής. Οι εργαζόμενοι σε όποια θέση και αν απασχολούνται επιθυμούν να έχουν τους ανωτέρους ως πρότυπο συμπεριφοράς. Η επιτυχία αυτού ακριβώς θα κατοχυρωθεί μόνο όταν όλοι οι υπάλληλοι φαίνεται ότι παλεύουν για να εξυπηρετήσουν τους Δημότες στα θέματα που τους απασχολούν.

Προγράμματα Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση, στην περίπτωση ενός δήμου, πρέπει να επικεντρώνεται στο να εμφυσήσει στους εργαζομένους πρώτης επαφής τις δεξιότητες διαπροσωπικών σχέσεων και επικοινωνίας που πρέπει να διαθέτουν για να αντιμετωπίζουν θετικά τον κάθε ένα από τους ανθρώπους που έρχονται στο δήμο για να εξυπηρετηθούν. Τέτοιες δεξιότητες συνήθως δεν είναι απαραίτητες σε εργαζομένους σε παραγωγικές μονάδες και αλλού.

Ένα ακόμη εξαιρετικής σημασίας στοιχείο το οποίο τις περισσότερες φορές παραβλέπει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι το εξής: Οι εργαζόμενοι επαφής σε ένα Δήμο, πέρα από το ότι πρέπει να έχουν δεξιότητες επικοινωνίας ή ακόμα και δημοσίων σχέσεων, είναι ουσιαστικό να έχουν λάβει γνώσεις λήψης αποφάσεων που θα τους βοηθούν να λάβουν, μερικές φορές, σημαντικές αποφάσεις σχετικά με την εργασία τους. Πρέπει σε κάθε περίπτωση να εξασφαλίζεται ότι οι αποφάσεις που λαμβάνονται είναι τέτοιες που

συμβαδίζουν με τους στόχους του οργανισμού. Συνήθως, όμως, τα ανώτερα στελέχη του δήμου δεν επιθυμούν να εκχωρήσουν σε κατώτερα το δικαίωμα λήψης αποφάσεων, μια νοοτροπία που εκπηγάει από τις δυσκίνητες δομές που επικρατούν γενικά στον Δημόσιο Τομέα και έχουν ως αποτέλεσμα την αδυναμία εξυπηρέτησης του πολίτη.

Διοίκηση Προσωπικού

Λίγα πράγματα από αυτά που αναφέρει η βιβλιογραφία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συμβαίνουν στην περίπτωση ενός Ο.Τ.Α. Τα συστήματα προσέλκυσης, επιλογής, πρόσληψης, σχεδιασμού θέσεων εργασίας και συστημάτων αμοιβών δεν μπορούν να συγκριθούν με εκείνα μιας ιδιωτικής επιχείρησης. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το προσωπικό ενός Ο.Τ.Α. είναι ο κυρίως λόγος στον οποίο οφείλεται η καθυστέρηση εφαρμογής προγραμμάτων εσωτερικού μάρκετινγκ

Επικοινωνία

Έχει αναφερθεί ήδη ότι σκοπός της επικοινωνίας είναι να προσφέρει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινηθούν τα στοιχεία του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ. Η επικοινωνία μεταξύ των απλών υπαλλήλων του Δήμου, π.χ. εκείνων που εργάζονται εκτός του Δημαρχείου και είναι επιφορτισμένοι με την καθαριότητα, με τα ανώτερα στελέχη και του εργαζομένους επαφής, μπορεί να προσφέρει σημαντικά στοιχεία που αν αξιοποιηθούν θα βελτιώσουν σημαντικά την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Δραστηριότητες Αγοράς

Είναι δυνατόν να αξιοποιηθεί η γνώση και οι εμπειρίες των υπαλλήλων του δήμου για την εκπόνηση ενός προγράμματος, π.χ. διαχείρισης απορριμμάτων. Ακόμα οι υπάλληλοι μπορούν να ερωτηθούν για το σχεδιασμό μιας καμπάνιας ενός πολιτιστικού δρώμενου, πριν αυτή εφαρμοστεί στην πράξη. Η εμπειρία των υπαλλήλων είναι σημαντική αφού αυτοί έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους δημότες στους οποίους θα απευθυνθεί το πρόγραμμα ή η καμπάνια

και είναι σε θέση να έχουν δημιουργήσει ένα γενικό προφίλ που μπορεί να δώσει τις κατευθύνσεις εφαρμογής.

Είναι γενικώς αποδεκτό ότι η εφαρμογή του εσωτερικού μάρκετινγκ από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης υστερεί σημαντικά σε σχέση με την εφαρμογή του εξωτερικού μάρκετινγκ. Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αυτό είναι απλός και πιθανόν να τον έχουμε υπαινιχθεί ήδη. Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης λειτουργούν, όπως και ο Δημόσιος Τομέας, με μια **νοοτροπία** που δεν δέχεται ή δεν επιτρέπει την εφαρμογή των **προοδευτικών μεθόδων** που είναι αναγκαίες σε ένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι συντηρητικές συμπεριφορές τους θέτουν εμπόδια σε νέες απόψεις, επειδή τα στελέχη θεωρούν ότι η εφαρμογή τους θα περιορίζει την ελευθερία κινήσεώς τους. Πρέπει να καταστεί, όμως σαφές, και θα κλείσουμε το κεφάλαιο με αυτό, ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ είναι σημαντικό για την βελτίωση της λειτουργίας των ΟΤΑ (που τα τελευταία χρόνια διαφαίνεται πράγματι στον ορίζοντα) και θα πρέπει να του επιτραπεί να εφαρμοστεί. **Αυτό μπορεί να προϋποθέτει περιορισμούς στις ελευθερίες δράσης των ανώτερων στελεχών και θυσίες από τα κατώτερα.** Είναι όμως σαφές ότι δεν είναι δυνατόν να γίνεται το ακριβώς αντίθετο, δηλαδή να θυσιάζεται η ποιότητα στην εξυπηρέτηση των δημοτών ώστε οι βραδυκίνητες δομές των δήμων να μην χρειαστεί να τροποποιηθούν.

Σύνοψη 2^{ου} Κεφαλαίου

Αναλύσαμε κατ' αρχήν το ρόλο των εργαζομένων στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Στη συνέχεια δώσαμε εισαγωγικά στοιχεία του εσωτερικού μάρκετινγκ, όπως ο ορισμός του, οι στόχοι της επιχείρησης όταν το εφαρμόζει και οι βασικές του διαστάσεις.

Ακολούθως αναλύσαμε τη διαδικασία εφαρμογής του, κάνοντας λεπτομερή αναφορά στα στάδια και το περιεχόμενο του καθενός από αυτά. Ειδικότερα

παρουσιάσαμε τρία μοντέλα με τα οποία είναι δυνατόν να μελετηθεί η εφαρμογή του.

Αναλύσαμε τις προϋποθέσεις επιτυχίας και τα εμπόδια που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την εφαρμογή.

Αναφερθήκαμε ακόμα σε επιπλέον στοιχεία, που αφορούν την υλοποίηση ενός τέτοιου προγράμματος, όπως η σχέση της ικανοποίησης των πελατών με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Τέλος εφαρμόσαμε τις αρχές του προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΦΙΛΟΘΕΗΣ

Στο Κεφάλαιο αυτό θα εφαρμόσουμε πολλά από τα παραπάνω στοιχεία συγκεκριμένα στο Δήμο Φιλοθέης. Θα δούμε συνοπτικά το έργο του Δήμου στην περιοχή του μάρκετινγκ και θα κάνουμε προτάσεις που θεωρούμε ότι βρίσκονται στην κατεύθυνση της δημιουργίας ποιοτικών συστημάτων εξυπηρέτησης.

Ενότητα Α' : Εισαγωγικά Στοιχεία – Ο Δήμος Φιλοθέης

Στην Ενότητα αυτή θα παρουσιάσουμε ορισμένα περιγραφικά και ιστορικά στοιχεία του Δήμου Φιλοθέης, καθώς επίσης θα δούμε τις ενέργειες του Δήμου που κινούνται στο χώρο του μάρκετινγκ και θα τις αξιολογήσουμε.

Από τη δεκαετία του 1920, η διοίκηση της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος ενδιαφερόταν για την εξεύρεση κατάλληλης περιοχής, η οποία θα χρησιμοποιούνταν για τη δημιουργία οικισμού που θα κάλυπτε τις ανάγκες των υπαλλήλων της. Η περιοχή που τελικώς επιλέχτηκε γι' αυτό το σκοπό, ήταν ένας βραχώδης ξερότοπος, 8 χιλιόμετρα βόρεια από την καρδιά της Αθήνας.

Την εποχή εκείνη η περιοχή αυτή ονομαζόταν **Νέα Αλεξάνδρεια** και αποτελούσε το υπόλοιπο από μεγαλύτερη έκταση που είχε αγοραστεί στις

αρχές του αιώνα από Αιγυπτιώτες με σκοπό τη δημιουργία οικισμού με την ονομασία αυτή. Το 1907 εγκρίθηκε ρυμοτομικό σχέδιο που κάλυπτε όλη την έκταση του προβλεπόμενου νέου οικισμού από τη Λεωφ. Κηφισίας μέχρι το τέλος της σημερινής Λεωφ. Βυζαντίου του Δήμου Ν. Ιωνίας. Αυτό το μεγαλεπήβολο για την εποχή εκείνη σχέδιο προχώρησε μόνο με την πώληση λίγων οικοπέδων και έτσι οι Αιγυπτιώτες μεταβίβασαν την έκταση σε τρίτους. Μετά την αναγκαστική απαλλοτρίωση από το Ελληνικό Δημόσιο, την περίοδο 1924-1926, τμημάτων της έκτασης αυτής για τη στεγαστική αποκατάσταση των προσφύγων του 1922 τα οποία κάλυπταν όλη την έκταση που βρισκόταν στα διοικητικά όρια του δήμου Ν. Ιωνίας, το τμήμα που απέμεινε περιοριζόταν από το Κολέγιο, τη Λεωφ. Κηφισίας, τη σιδηροδρομική γραμμή της οδού Καποδιστρίου, τις **"Καμάρες"**, δηλαδή το Αδριάνειο, την κορυφογραμμή των Τουρκοβουνίων και είχε εμβαδόν 2.000 στρεμ. περίπου. Η περιοχή κατοικούταν από λίγους βοσκούς κι αρκετά αγρίμια (όπως λύκους, τσακάλια κι αλεπούδες). Η βλάστηση περιοριζόταν σε λίγους θάμνους και αμυγδαλιές. Το νερό όμως αφθονούσε.

Η ιδέα και η υλοποίησή της ανήκει τους διοικητές της ΕΤΕ, **Ιωάννη Δροσόπουλο** και **Αλέξανδρο Κορυζή**, καθώς και στον διοικητή της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας, τον **Γεώργιο Ιατρού**. Με τη συνεργασία του **"Οικοδομικού Συνεταιρισμού των εν Φιλοθέη υπαλλήλων Εθνικής Τραπεζής"** που ιδρύθηκε τον Ιανουάριο του 1929, η περιοχή αγοράστηκε με συμβόλαιο που υπογράφηκε λίγους μήνες αργότερα και ύστερα από πολλούς αγώνες κατάφεραν να στεγάσουν τους υπαλλήλους της τράπεζας. Με συμπληρωματικό συμβόλαιο δηλώθηκε από τους συμβαλλόμενους ότι στην έκταση που μεταβιβάστηκε περιλαμβάνεται και η περιοχή που σήμερα είναι διαμορφωμένη σε πλατεία στη συμβολή της οδού Καποδιστρίου με τη Λεωφ. Κύμης. Πρέπει να σημειωθεί ότι η όλη προσπάθεια έγινε χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση του κράτους.

Ο σχεδιασμός και η ανοικοδόμηση του οικισμού ήταν μια δραστηριότητα, η οποία ανατέθηκε σε διακεκριμένους επιστήμονες, πολεοδόμους, αρχιτέκτονες, μηχανικούς κτλ. Το αποτέλεσμα που προέκυψε ήταν μια κηπούπολη βασισμένη στα αγγλικά πρότυπα, με τα 2/3 του συνόλου της επιφάνειάς της

να διατίθενται σε κοινόχρηστους χώρους, όπως πάρκα, πλατείες, παιδικές χαρές, σχολεία και άλλα. Η σκέψη των δημιουργών ήταν απ' αρχής να δημιουργηθεί ένας οικισμός υγιής στις σύγχρονες τότε πολεοδομικές, οικιστικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις και στις προοπτικές μιας αίσιας και ομαλής ανοδικής εξέλιξης.

Στην περιοχή προβλεπόταν η λειτουργία δύο μικρών αγορών με λίγα μαγαζιά, τα οποία είχαν σαν αποκλειστικό σκοπό την εξυπηρέτηση των βασικών αναγκών των κατοίκων. Κάθε άλλο είδος επαγγελματικής στέγης απαγορεύθηκε.

Το 1932-1933, αφού πρώτα έγιναν τα έργα υποδομής (δηλαδή ηλεκτροδότηση, ύδρευση, οδικό δίκτυο κτλ.), άρχισαν να χτίζονται τα πρώτα σπίτια, τα οποία προβλέφθηκε να έχουν τέτοιο προσανατολισμό, ώστε να 'χουν πάντα ήλιο. Από τις πρώτες φροντίδες του Συνεταιρισμού ήταν και το πράσινο. Μέσα στα δύο πρώτα χρόνια φυτεύτηκαν 28.000 δένδρα, κατασκευάστηκαν πάρκα, πλατείες, η εκκλησία, το γυμναστήριο και η ροτόντα. Η δραστηριότητα της φύτευσης δένδρων και θάμνων συνεχίστηκε εντατικά με αυξητικούς ρυθμούς, με αποτέλεσμα τη σημερινή εικόνα της Φιλοθέης.

Κατά τη διάνοιξη των οδών της Φιλοθέης βρέθηκαν διάφορα αρχαιολογικά αντικείμενα. Στα όρια Φιλοθέης - Ν. Ιωνίας ανακαλύφθηκε το θαυμάσιο



Αδριάνειο Υδραγωγείο, ερείπια του οποίου εξακολουθούν να υπάρχουν και σήμερα. Επίσης, στο λόφο Γεωργίου Σταύρου βρέθηκαν ερείπια ρωμαϊκής έπαυλης και πολλά άλλα ευρήματα.

Οι πρώτοι που εγκαταστάθηκαν στη Φιλοθέη υπάγονταν διοικητικά στην τότε κοινότητα Χαλανδρίου. Ο οικισμός έγινε κοινότητα το 1934 με το όνομα Κοινότης Νέας Αλεξάνδρειας.

Το όνομα της περιοχής άλλαξε στις 16 Μαΐου του 1936 σε Κοινότητα Φιλοθέης. Αυτό έγινε προς τιμήν της Αγίας Φιλοθέης, η κρύπτη της οποίας ανακαλύφθηκε το 1934 κατά τη διάρκεια κατασκευαστικών εργασιών.

Το 1936 - 1937 αρχίζει και η λειτουργία του πρώτου Δημοτικού Σχολείου Φιλοθέης, στο οποίο γράφονται τα παιδιά της περιοχής που μέχρι τότε έκαναν μάθημα σε μια παράγκα, στη θέση όπου βρίσκεται σήμερα ο κινηματογράφος της Φιλοθέης. Σχεδόν συγχρόνως αρχίζει η λειτουργία του παραρτήματος της Γαλλικής Ακαδημίας. Στην περιοχή δεσπόζει το Κολέγιο που είχε χτιστεί το 1928.

Η ζωή έχει πάρει τον κανονικό της ρυθμό, τα σπίτια έχουν ξεπεράσει τα 100 και συνεχίζουν να χτίζονται ως το 1940, οπότε σταμάτησε η ανοικοδόμηση με την κήρυξη του πολέμου.



Το κλίμα αλλάζει λίγο το 1950, μετά την πώληση από τον Οικοδομικό Συνεταιρισμό στους δημοσιογράφους (ΕΣΗΕΑ) της περιοχής από την οδό Γεωργίου Σταύρου ως την οδό Ελευθερίου Βενιζέλου που αντιστοιχούσε σε 52 οικόπεδα

για τη στέγαση 100 μελών της Ένωσης. Η έξυπνη αυτή ιδέα του Συνεταιρισμού αποσκοπούσε στη διαφήμιση της Φιλοθέης, μέσω των εντύπων των δημοσιογράφων, ώστε να γίνει γνωστό το προάστιο και τα πλεονεκτήματά του και να προσελκύσει οικιστές. Από την αρχή της δεκαετίας του '50 άρχισε το ενδιαφέρον των Αθηναίων για τη Φιλοθέη, οι αγοραπωλησίες οικοπέδων και η ανέγερση πολλών κατοικιών, πάντα όμως για την κάλυψη των αναγκών των οικιστών με ισόγεια ή το πολύ διώροφα κτίρια και όχι πολυκατοικιών. Η συμβολή των δημοσιογράφων στη δημιουργία του οικισμού ήταν μεγαλύτερη, αν συνυπολογιστεί και η παρέμβασή τους στην επίλυση πολλών προβλημάτων, όπως π.χ. της συγκοινωνίας, των αγορών τροφίμων, κέντρων αναψυχής, της αναγκαστικής πώλησης οικοπέδων του Οικ. Συνεταιρισμού σε άλλους συνεταιρισμούς κλπ.

Με αφορμή την αλματώδη ανάπτυξη του οικισμού από την εκτέλεση των έργων οδοποιίας, δικτύου αποχέτευσης στην πάνω Φιλοθέη, ηλεκτροφωτισμού, υδρεύσεως, δενδροφυτεύσεων κλπ που ξεκίνησαν το 1955, ο Οικ. Συνεταιρισμός αποφάσισε να αξιοποιήσει και την υπόλοιπη έκταση που είχε αγοράσει, δηλαδή την περιοχή από τον Ιερό Ναό της Αγίας Φιλοθέης έως το βουνό, που ονομαζόταν «βραχώδη», και για το σκοπό αυτό εκπόνησε ρυμοτομικό σχέδιο που εγκρίθηκε τελικά από το Κράτος το 1968 μετά από δεκαπενταετείς προσπάθειες του Συνεταιρισμού. Από την εποχή εκείνη άρχισε η ανέγερση οικοδομών και στην περιοχή αυτή με αποτέλεσμα σήμερα να υπάρχουν ελάχιστα άκτιστα οικοπέδα στα διοικητικά όρια του δήμου Φιλοθέης.

Το 1971 τέθηκε σε εκκαθάριση ο Οικ. Συνεταιρισμός, διαδικασία που διαρκεί ακόμη και σήμερα. Στο διάστημα της λειτουργίας του, πέρα από τις οικοπεδικές εκτάσεις που παραχώρησε για την ανέγερση κτιρίων κοινής ωφέλειας και τη δημιουργία γηπέδων και χώρων άθλησης, χρηματοδότησε και όλα τα έργα που εκτελέστηκαν στο νέο οικισμό και συνεργάστηκε σε τέτοιο βαθμό με την Κοινότητα που δικαιωματικά του αποδίδεται ο χαρακτηρισμός του «ισχυρού και πολύτιμου συμπαραστάτη» στη δημιουργία της Φιλοθέης. Τα λίγα οικοπεδικά περιουσιακά στοιχεία που απέμειναν στο Συνεταιρισμό



μετά το 1971 μέσα στη Φιλοθέη αξιοποιήθηκαν με τη διάθεσή τους για την ανέγερση σχολικών και κοινωφελών κτιρίων όπως το γυμνάσιο - λύκειο στην οδό Γ. Σταύρου.

Η Φιλοθέη έγινε δήμος από 1/1/1991 καθώς η ζήτηση των οικοπέδων και επομένως ο αριθμός των κατοίκων αυξάνονται συνεχώς και σταθερά.

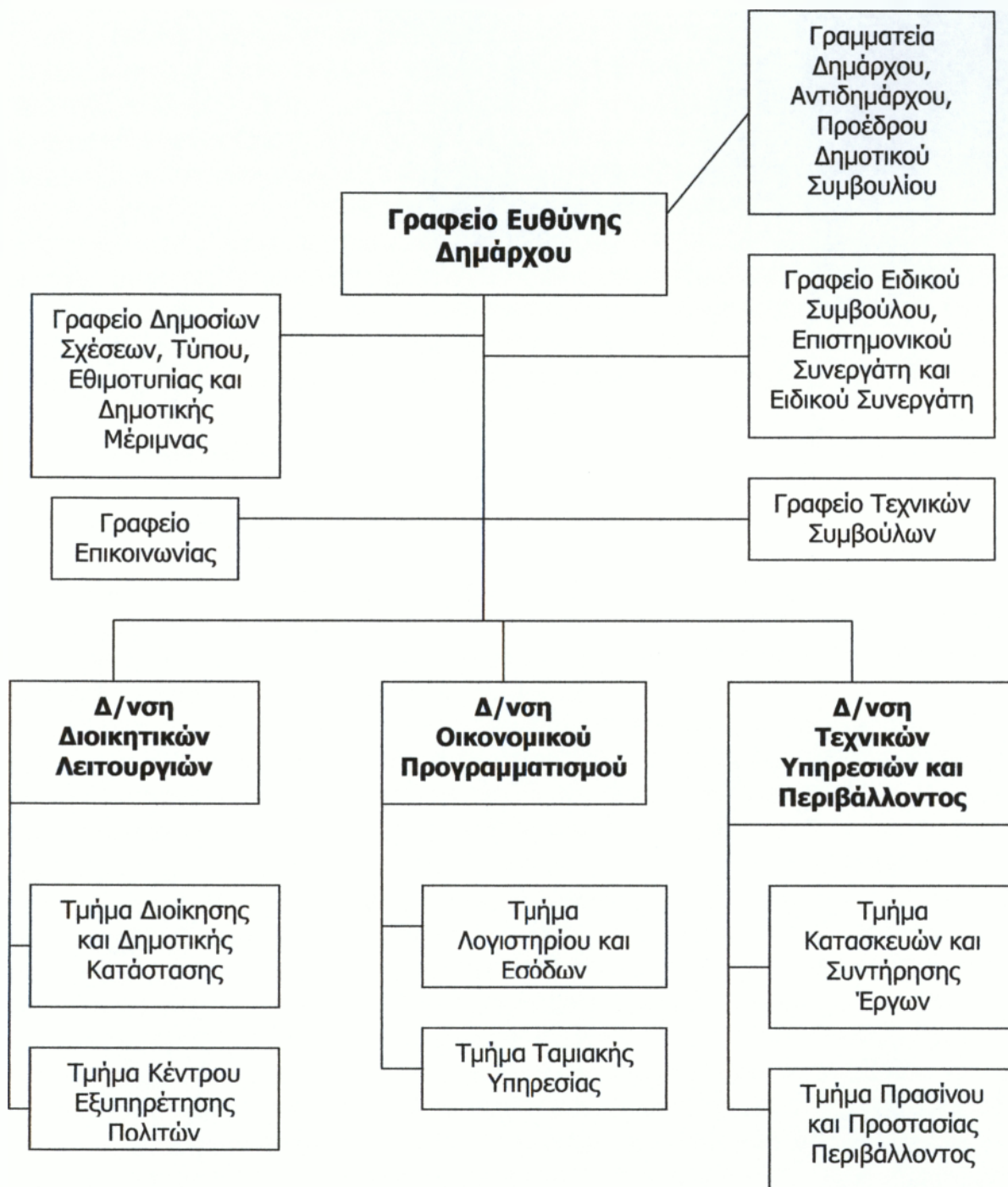
Οι Υπηρεσίες του Δήμου Φιλοθέης παρουσιάζονται στο οργανόγραμμα που ακολουθεί και είναι: Γραφείο Ευθύνης Δημάρχου, Διεύθυνση Διοικητικών

Λειτουργιών, Διεύθυνση Οικονομικού Προγραμματισμού και Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος. Κάθε μια διαθέτει τα κατάλληλα Τμήματα, απαραίτητα για την πλήρη λειτουργία της.

Τις Υπηρεσίες στελεχώνει έμπειρο προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων και επιπέδων μόρφωσης. Έτσι σε σύνολο 65 ατόμων έχουμε την εξής κατανομή:

Μορφωτικό Επίπεδο		Αριθμός
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε.)		29
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)		27
Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)		3
Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε.)		6
Φύλο	Αριθμός	
Άνδρες	49	
Γυναίκες	16	





Οι **αρμοδιότητες** των Διευθύνσεων και των Τμημάτων του Δήμου Φιλοθέης περιγράφονται στον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του, που δημοσιεύεται στο Φ.Ε.Κ. 1271/05-09-2003/τ. Β' . Συνοπτικά είναι οι εξής:

Γραμματεία Δημάρχου, Αντιδημάρχου, Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου

- Παραλαμβάνει και ενεργεί την αλληλογραφία του Δημάρχου, του Αντιδημάρχου και του Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου.
- Καθορίζει τις ημέρες και ώρες που οι παραπάνω θα δεχθούν Επιτροπές, παράγοντες του Δήμου, πολίτες και υπηρεσιακά όργανα.
- Τηρεί βιβλία συνεδριάσεων Επιτροπών και Συμβουλίων.

Γραφείο Επικοινωνίας

- Σχεδιάζει, εισηγείται και εφαρμόζει προγράμματα ενημέρωσης των πολιτών σχετικά με τους στόχους του Δήμου.
- Επιμελείται ενημερωτικές εκδόσεις και μεριμνά για την παροχή πληροφοριών όταν αυτές ζητούνται από τους πολίτες.
- Ενημερώνει τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης για τις αποφάσεις και ενέργειες του Δήμου και τηρεί σχετικό πληροφοριακό αρχείο.

Γραφείο Εθιμοτυπίας, Τύπου, Δημοσίων Σχέσεων και Δημοτικής Μέριμνας

- Επιμελείται τη διοργάνωση δεξιώσεων και τελετών, τη φιλοξενία προσωπικοτήτων και τη μετάβαση στο εξωτερικό δημοτικής αντιπροσωπείας.
- Αναπτύσσει και καλλιεργεί σχέσεις με Φορείς, Ιδρύματα, Ινστιτούτα και Οργανισμούς του εσωτερικού και του εξωτερικού.
- Προβαίνει σε κάθε ενέργεια για την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των Δημοτών.

Γραφείο Νομικού Συμβούλου και Νομικών Συνεργατών

- Παρέχει συμβουλές και διατυπώνει γνώμες νομικής φύσεως προς τον Δήμαρχο, το Δημοτικό Συμβούλιο και τις Υπηρεσίες του Δήμου.

Γραφείο Τεχνικών Συμβούλων

- Παρέχει συμβουλές και διατυπώνει γνώμες για θέματα τεχνικού και επιστημονικού ενδιαφέροντος.

Διεύθυνση Διοικητικών Λειτουργιών

Αρμοδιότητες της εν λόγω Δ/σης είναι η παροχή διοικητικής υποστήριξης προς τα Δημοτικά Όργανα (Δημοτικό Συμβούλιο, Δήμαρχο, Δημαρχιακή Επιτροπή), καθώς επίσης η τήρηση αρχείων και ο συντονισμός όλου του προσωπικού του Δήμου.

Τμήμα Διοίκησης και Δημοτικής Κατάστασης

- Συγκεντρώνει και αποστέλλει τις εισηγήσεις και τους φακέλους των θεμάτων προς συζήτηση στα μέλη των Δημοτικών Οργάνων.
- Καταρτίζει τα θέματα ημερησίας διάταξης του Δημοτικού Συμβουλίου και της Δημαρχιακής Επιτροπής.
- Τηρεί τα πρακτικά των συνεδριάσεων Δ.Σ. και Δ.Ε.
- Κοινοποιεί έγγραφα προς τις Υπηρεσίες του Δήμου που προέρχονται από τους Δημότες και το αντίστροφο.
- Τηρεί το Γενικό Αρχείο του Δήμου, τα βιβλία Δημοτολογίου καθώς επίσης και μητρώο – φακέλους του προσωπικού που απασχολείται σε αυτόν.
- Εκδίδει εγκυκλίους που αφορούν το προσωπικό.
- Καταχωρεί στα βιβλία ληξιαρχικές πράξεις.

Τμήμα Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών

- Δέχεται αιτήσεις πολιτών, παρέχει πληροφορίες και διεκπεραιώνει υποθέσεις τους.
- Διαβιβάζει φακέλους υποθέσεων πολιτών στις αρμόδιες για την διεκπεραίωση υπηρεσίες.
- Επικυρώνει έγγραφα, χορηγεί βεβαιώσεις και αποδεικτικά.

Διεύθυνση Οικονομικού Προγραμματισμού

Οι αρμοδιότητές τις επεκτείνονται σε όλο το φάσμα διαχείρισης των οικονομικών του Δήμου Φιλοθέης.

Τμήμα Λογιστηρίου και Εσόδων

- Παραλαμβάνει δικαιολογητικά πληρωμής, εκδίδει χρηματικά εντάλματα και συνεργάζεται με τα λοιπά Τμήματα για την κατάρτιση του Προϋπολογισμού.

- Συντάσσει τον ετήσιο απολογισμό του Δήμου και τηρεί τα απαραίτητα οικονομικά αρχεία.
- Εισπράττει τα διάφορα τέλη από τους Δημότες και βεβαιώνει φόρους.
- Παρακολουθεί τις επιχορηγήσεις.

Τμήμα Ταμιακής Υπηρεσίας

- Ενεργεί τις εισπράξεις όλων των εσόδων του Δήμου και εκδίδει τις απαραίτητες θεωρημένες αποδείξεις
- Διεξάγει τις απαραίτητες πληρωμές για λογαριασμό του Δήμου.

Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος

Αρμοδιότητες της Δ/σης αυτής είναι τα τεχνικά θέματα που αφορούν κατασκευές μέσα στα όρια του Δήμου.

Τμήμα Κατασκευών και Συντήρησης Έργων

- Εκδίδει τις απαιτούμενες για κατασκευές άδειες, φροντίζει για την τακτοποίηση επισκευών σε κτήρια δημοτικού ενδιαφέροντος, υλοποιεί μελέτες, διαμορφώνει κοινόχρηστους χώρους, συντηρεί τα Δημοτικά κτήρια και επίσης τηρεί αρχείο όλων των παραπάνω.

Τμήμα Προσίνου και Προστασίας Περιβάλλοντος

- Μεριμνά για την αντιμετώπιση ζητημάτων σχετικών με την αποκομιδή, την καταστροφή ή την εκμετάλλευση των απορριμμάτων.
- Μεριμνά για την προστασία του περιβάλλοντος από τη μόλυνση και τη ρύπανση.
- Φροντίζει για τη συντήρηση των υπάρχοντων κήπων και δενδροστοιχιών.

Εκτός των Υπηρεσιών αυτών ο Δήμος Φιλοθέης έχει συστήσει **Επιτροπές** με αντικείμενο ειδικότερα θέματα αρμοδιότητας Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Αυτές είναι:

Τεχνική Επιτροπή, Επιτροπή Δημοτικής Περιουσίας, Επιτροπή Πολιτιστικών, Επιτροπή Αθλητισμού, Επιτροπή Έντυπης Επικοινωνίας, Επιτροπή Παιδείας, Επιτροπή Προστασίας Ζώων, Επιτροπή Περιβάλλοντος, Επιτροπή Κυκλοφοριακού και Συγκοινωνιακού και τέλος Επιτροπή για το 2004.

Αξιόλογη είναι η προσπάθεια της **Επιτροπής Έντυπης Επικοινωνίας** που κινείται σε μια κατεύθυνση προσανατολισμένη προς το μάρκετινγκ. Τα

καθήκοντά της περιλαμβάνουν την έντυπη επικοινωνία ανάμεσα σε δήμο και δημότες. Η Επιτροπή υποβάλλει προτάσεις για το περιεχόμενο του δημοτικού περιοδικού, καθώς και για κάθε είδους ενημερωτική εκστρατεία του δήμου προς τους δημότες, π.χ. για θέματα καθαριότητας, προστασίας του χαρακτήρα της Φιλοθέης, ενίσχυσης των δημοσίων σχολείων της Φιλοθέης κ.λ.π. Επίσης φροντίζει για την οργάνωση της δημοτικής βιβλιοθήκης, καθώς και για τη δημιουργία φωτογραφικού αρχείου που θα απεικονίζει την ιστορία της Φιλοθέης. Την Επιτροπή απαρτίζουν τόσο στελέχη των αρμόδιων υπηρεσιών του Δήμου που είναι σε θέση να έχουν γνώση των στόχων του και των πόρων που διαθέτει, όσο και πολίτες που έχουν εξειδικευμένη πείρα πάνω σε θέματα δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται μέγιστη αποτελεσματικότητα στην εκπόνηση, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των προγραμμάτων έντυπης επικοινωνίας του Δήμου.

Φαίνεται ότι ο Δήμος αυτός διαθέτει τη δομή εκείνη που μπορεί να του επιτρέψει να εφαρμόσει τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ ώστε να βελτιώσει την ποιότητα της εξυπηρέτησης των Δημοτών του. Ας δούμε όμως κατ' αρχήν τα προγράμματα εξωτερικού μάρκετινγκ του Δήμου.

Εξωτερικό Μάρκετινγκ στο Δήμο Φιλοθέης

Λίγο έως πολύ όλοι οι μεγάλοι Δήμοι της χώρας μας και ιδιαίτερα αυτοί του λεκανοπεδίου της Αττικής εφαρμόζουν προγράμματα εξωτερικού μάρκετινγκ με ποικίλους σκοπούς και περιεχόμενο.

Για παράδειγμα, ο Δήμος Φιλοθέης προωθεί προγράμματα ανακύκλωσης απορριμμάτων, διαφημίζοντάς τα επαρκώς μέσω διαφόρων διαύλων επικοινωνίας. Η εφημερίδα που εκδίδει ο Δήμος είναι σημαντική μορφή επικοινωνίας με τους κατοίκους της περιοχής και μέσω αυτής είναι δυνατόν να προβάλλονται ενέργειες του Δήμου προς την κατεύθυνση του Αθλητισμού, της Προστασίας του Περιβάλλοντος, των Πολιτιστικών Εκδηλώσεων, της Παιδείας και των Μορφωτικών Υποθέσεων

Το Διαδίκτυο είναι μια ακόμη μορφή προώθησης κυρίων των πολιτιστικών εκδηλώσεων που διοργανώνονται υπό την καθοδήγηση του Δήμου. Ο

δικτυακός τόπος του Δήμου Φιλοθέης ενημερώνεται συνεχώς με πρόσφατα γεγονότα και δίνει την ευκαιρία στους χρήστες του Internet να επικοινωνήσουν με τις Υπηρεσίες του.

Προγράμματα προσέγγισης για άτομα διαφόρων ηλικιών αναδεικνύουν τη γνώση του Δήμου πάνω σε θέματα διαφοροποίησης και στόχευσης σε διαφορετικές αγορές.

Αν βλέπαμε τις ενέργειες αυτές από τη σκοπιά της επιστήμης του μάρκετινγκ θα λέγαμε ότι το μίγμα μάρκετινγκ είναι πλήρες. Το προϊόν μπορεί να είναι ένα πρόγραμμα ανακύκλωσης. Ο Δήμος φροντίζει να «διανείμει» το προϊόν του αυτό σε χώρους που να μειώνουν το κόστος μετακίνησης του Δημότη για να εκτελέσει την ανακύκλωση. Επίσης η προβολή του προγράμματος γίνεται μέσω πολλαπλών καναλιών προώθησης. Ο Δήμος Φιλοθέης επικοινωνεί το πρόγραμμα μέσω της τοπικής εφημερίδας και του διαδικτυακού τόπου του στο Internet. Ενός συμβατικού, δηλαδή, και ενός σύγχρονου καναλιού, που στοχεύουν όμως σε διαφορετικά κοινά στόχους. Τέλος η τιμή του προγράμματος για τον Δημότη, είναι τέτοια ώστε να ελαχιστοποιείται το κόστος και να μεγιστοποιείται το όφελος από την ανακύκλωση.

Μεγαλύτερο ενδιαφέρον εδώ όμως έχει το κατά πόσο ο Δήμος Φιλοθέης εφαρμόζει το εσωτερικό μάρκετινγκ με σκοπό να αποκομίσει οφέλη από αυτό.

Ενότητα Β΄: Εσωτερικό Μάρκετινγκ στο Δήμο Φιλοθέης – Προτάσεις

Δεν θα ήταν μακριά από την πραγματικότητα αν ισχυριζόμασταν ότι το εσωτερικό μάρκετινγκ στο Δήμο Φιλοθέης, όπως και στους περισσότερους ελληνικούς Δήμους, είναι σχεδόν ανύπαρκτο. Έτσι θα αφιερώσουμε μερικές από τις σελίδες της εργασίας σε προτάσεις που θα μπορούσε να υλοποιήσει ο Δήμος με σκοπό να καρπωθεί όλα τα πλεονεκτήματα που είναι δυνατόν να προσφέρει το εσωτερικό μάρκετινγκ σε έναν οργανισμό.

Σε κάποιες από τις περιπτώσεις αναφέρονται επιτυχημένα παραδείγματα που έχουμε αντλήσει από τη διεθνή βιβλιογραφία, τα οποία έχουμε

τροποποιήσει αναλόγως προκειμένου να βρίσκουν εφαρμογή στο Δήμο Φιλοθέης.

A. Το σχήμα που ακολουθεί περιγράφεται ένα πρόγραμμα που δίνει έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει ο Δήμος Φιλοθέης στους Δημότες του. Είναι το λεγόμενο «**Μνημόνιο της Ποιοτικής Εξυπηρέτησης**» και αποτελεί παραλλαγή του προγράμματος GUEST της τράπεζας Liberty National Bank and Trust Company.¹⁵

ΤΟ ΜΝΗΜΟΝΙΟ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

«Κάθε Δημότης είναι φιλοξενούμενός μας»

Χαιρετισμός του Δημότη

- Ασχοληθείτε με τον Δημότη
- Σηκωθείτε και δείξτε σεβασμό
- Χαμογελάστε και δείξτε φιλικότητα
- Συστηθείτε και μιλήστε του χρησιμοποιώντας το όνομά του
- Κοιτάξτε τον στα μάτια
- Σφίξτε του το χέρι με χειραψία
- Προσφερθείτε να βοηθήσετε λέγοντας «Σε τι μπορώ να σας βοηθήσω;»
- Προσφέρετε στον Δημότη κάθισμα να καθίσει

Φροντίστε να νιώσετε αυτό που νιώθει κι εκείνος

- Ακούστε τον προσεκτικά
- Κάνετε ερωτήσεις διερευνητικές και αποσαφηνιστικές
- Διατυπώστε ξανά τα λόγια του για να βεβαιωθείτε ότι κατανοήσατε όλα όσα σας είπε
- Φροντίστε να είναι φιλικός ο τόνος της φωνής σας.
- Διατηρείστε εχεμύθεια.

Δείξτε κατανόηση προς το Δημότη

- Βάλτε τον εαυτό σας στη θέση του.
- Αν διατυπώσει παράπονο, αναζητήστε κάτι στο οποίο να συμφωνήσετε.
- Δείξτε πραγματικό ενδιαφέρον.

Λύστε τα προβλήματα του Δημότη σαν να ήταν δικά σας

¹⁵ Kotler P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Τομ. Β, Εκδ. EMI / Interbooks, Αθήνα 2000, σελ. 908.

- Αναλάβετε ευθύνες
- Αν χρειαστεί, προσφέρετε πρόσθετη υποστήριξη.

Έκφραση ευχαριστιών στο Δημότη

- Δώστε στον Δημότη το όνομα και το τηλέφωνό σας.
- Ευχαριστείστε τον.
- Προσκαλέστε τον να έρθει ξανά.

Και να θυμάστε ότι κάθε Δημότης είναι φιλοξενούμενός μας. Ανά πάσα στιγμή η εμφάνιση και το ντύσιμό σας φροντίστε να δείχνει επαγγελματισμό. Φροντίζετε να είναι καθαρός ο χώρος εργασίας σας και να μην τρώτε, καπνίζετε ή μασάτε τσιγάρα μπροστά στο Δημότη, γιατί στα μάτια του ΕΣΕΙΣ ΕΙΣΤΕ Ο ΔΗΜΟΣ!

Β. Ο Δήμος Φιλοθέης έχει ήδη αναπτύξει δικτυακή υποδομή τέτοια που να του επιτρέπει την ύπαρξη ιστοσελίδας στην οποία παρουσιάζονται γεγονότα και πληροφορίες σχετικές με το Δήμο. Την ίδια αυτή υποδομή θα μπορούσε να αξιοποιήσει ώστε να δημιουργηθεί ένα **ενδοδίκτυο (intranet)** που θα έδινε τρομερές δυνατότητες στους εργαζομένους στο Δημαρχείο. Είδαμε ήδη πόσο σημαντική είναι η διαδραστική επικοινωνία τόσο για την επίλυση συγκρούσεων όσο και για την προώθηση της υιοθέτησης της κουλτούρας εξυπηρέτησης των πελατών.

Γ. Ακολουθώντας το παράδειγμα ενός Νοσοκομείου των Η.Π.Α. θα ήταν δυνατόν να δημιουργηθεί στο Δήμο της Φιλοθέης ένα Ταμείο με 10.000 ευρώ από το οποίο θα αποζημιώνονταν αμέσως όσοι Δημότες τεκμηριώναν ένα παράπονό τους για μη εξυπηρέτησή τους. Το «κίνητρο» είναι ότι τα χρήματα που στο τέλος του χρόνου θα υπάρχουν στο Ταμείο, θα τα μοιράζονται οι υπάλληλοι του Δήμου. Το σχέδιο αυτό προσθέτει ένα τεράστιο κίνητρο για το προσωπικό ώστε να προσπαθεί να εξυπηρετεί καλύτερα του Δημότες. Στο Νοσοκομείο (στην αμερικανική Πολιτεία Illinois) όπου εφαρμόστηκε το πρόγραμμα αυτό τον πρώτο χρόνο πληρώθηκαν σε αποζημιώσεις προς τους ασθενείς μόνο 300 δολάρια.

Δ. Εκτός της εφημερίδας που εκδίδει ο Δήμος και διανέμεται στους δημότες του μια εφημερίδα αποκλειστικά για τους εργαζομένους του είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ, τουλάχιστον από την πλευρά της επικοινωνίας. Το κόστος ενός τέτοιου εγχειρήματος είναι σχεδόν μηδαμινό, αλλά τα οφέλη εξαιρετικά σημαντικά. Αυτή η πρότασή μας αποτελεί συνέχεια της πρότασης Β και αν συνδυαστούν, τότε προκύπτει ένας πολύ καλός τρόπος επικοινωνίας των εργαζομένων που προσφέρει όλα τα εχέγγυα για την προώθηση και υποστήριξη ενός προγράμματος εσωτερικού μάρκετινγκ.

Ε. Προκειμένου να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι να εξυπηρετούν καλά τους Δημότες, καλό είναι να αναρτηθούν πινακίδες σε σημαντικά σημεία των γραφείων του Δήμου που θα αναφέρουν τα εξής:

Τι είναι ο Δημότης;

Ο Δημότης είναι το πιο σημαντικό πρόσωπο που έχει έρθει ποτέ σε αυτό το γραφείο είτε αυτοπροσώπως, είτε με τη μορφή ταχυδρομικής αίτησης.

Ο Δημότης δεν εξαρτιέται από εμάς...Εμείς εξαρτιόμαστε από αυτόν.

Ο Δημότης δεν είναι αυτός που μας διακόπτει από τη δουλειά μας... Είναι ο σκοπός της δουλειάς μας. Δεν του κάνουμε χάρη με το να τον εξυπηρετούμε... Εκείνος μας κάνει χάρη με το να μας δώσει την ευκαιρία να τον εξυπηρετήσουμε.

Ο Δημότης δεν είναι κάποιος με τον οποίο θα λογομαχήσουμε ή θα προσπαθήσουμε να παραβγούμε στην εξυπνάδα. Κανείς δεν βγαίνει ποτέ κερδισμένος από μια τέτοια λογομαχία.

Ο Δημότης είναι ένα άτομο που μας εκφράζει τις ανάγκες του. Η δουλειά μας είναι να τις ικανοποιήσουμε έτσι ώστε να ωφεληθεί κι εκείνος κι εμείς.

Όλα αυτά τα έγραφε η εταιρεία L.L.Bean Inc. η οποία είναι μια εταιρεία ταχυδρομικών υπηρεσιών για είδη ρουχισμού και εφοδίων για σκληρή δουλειά.

ΣΤ. Αναφέρθηκε πιο πάνω το πόσο σημαντικό είναι τα ανώτερα στελέχη να εμπιστεύονται τα κατώτερα, τόσο ώστε να τους εκχωρούν και μέρος των αρμοδιοτήτων τους. Οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής θα μπορούσαν να έχουν εξουσιοδοτηθεί από το Δημοτικό Συμβούλιο ακόμα και να δαπανούν ένα μικρό ποσό προκειμένου να επιλύσουν το πρόβλημα κάποιου Δημότη. Αυτό δείχνει έμπρακτα το πόσο σημαντικό είναι για το Δήμο να έχει εργαζομένους επαφής που θα είναι έμπιστοι στην εκτέλεση των καθηκόντων τους, αλλά θα δημιουργούσε καλή εντύπωση και στα μάτια των Δημοτών.

Οι προτάσεις αυτές είναι ενδεικτικές και πιστεύουμε ότι θα καταφέρουν να αυξήσουν σημαντικά το επίπεδο εξυπηρέτησης των Δημοτών του Δήμου Φιλοθέης και την ποιότητα που αντιλαμβάνεται ο Δημότης από τις υπηρεσίες του Δήμου του.

Σύνοψη 3^{ου} Κεφαλαίου

Στην Ενότητα Α' του Κεφαλαίου αυτού δώσαμε ορισμένα εισαγωγικά στοιχεία σχετικά με τη δομή και τη λειτουργία του Δήμου Φιλοθέης. Επιπλέον αναφερθήκαμε στα προγράμματα εξωτερικού μάρκετινγκ που αναπτύσσει. Στην Ενότητα Β' έγιναν προτάσεις που μπορεί να εφαρμόσει ο Δήμος προκειμένου να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Αυτό έγινε, αφού προηγουμένως διαπιστώθηκε ότι δεν εφαρμόζεται κανένα πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ στο Δήμο αυτό.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Έγινε στις προηγούμενες σελίδες μια προσπάθεια μελέτης του θέματος της εφαρμογής του εσωτερικού μάρκετινγκ στη διοίκηση των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των οργανισμών διεθνώς επιβάλλει την εισαγωγή νέων τεχνικών διοίκησης και μεθόδων αξιολόγησής τους. Απώτερος σκοπός είναι η μεγιστοποίηση της ικανοποίησης του πελάτη από τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις.

Από την άλλη πλευρά, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, σε παγκόσμιο επίπεδο, έχουν εισάγει μεθόδους εξωτερικού μάρκετινγκ εδώ και δεκαετίες, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει κάνει την εμφάνισή του και το εσωτερικό μάρκετινγκ, ως φιλοσοφία διοίκησης. Στη χώρα μας, οι Ο.Τ.Α. εφαρμόζουν επιτυχώς προγράμματα εξωτερικού μάρκετινγκ, στοχεύοντας στους Δημότες τους. Το εσωτερικό, ωστόσο, μάρκετινγκ δεν έχει δεχθεί την ίδια αντιμετώπιση από τους Οργανισμούς αυτούς. Προσπαθήσαμε να παραθέσουμε τους παράγοντες στους οποίους οφείλεται αυτό και να προτείνουμε λύσεις, εφαρμόζοντας ένα από τα μοντέλα ανάλυσης της διαδικασίας εσωτερικού μάρκετινγκ, αλλά κυρίως με την αναφορά μας σε συγκεκριμένα παραδείγματα στο τελευταίο Κεφάλαιο.

Θεωρούμε ότι με την εργασία αυτή φωτίσαμε ένα παραμελημένο κομμάτι της επιστήμης του μάρκετινγκ και αναδείξαμε τον τρόπο υλοποίησής του στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επικφέρει.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- **Γούναρης Σπ., Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδ. Rosili, Αθήνα 2003.**
- Μάλλιαρης Π., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδ. Σταμούλης, Πειραιάς 1990.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ. Μπένου, Αθήνα 2003.

ΜΕΤΑΦΡΑΣΜΕΝΗ

- **Kotler P., Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Έλεγχος, Τομ. Α & Β, Εκδ. EMI / Interbooks, Αθήνα 2000.**

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ahmed P. and M. Rafiq, Internal Marketing (Chartered Institute of Marketing) Butterworth-Heinemann, 2002.
- Fifield P. and Gilligan C., Strategic Marketing Management 1996-97, Butterworth-Heinemann, 1996.
- Rosenbluth H. and D. Peters, The Customer comes Second, New York: William Morrow, 1992.
- Varey, R., Internal Marketing: Directions for Management, Routledge 2000.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



02012710509030016

ΔΙΟΙΚ

Κ. Μούβα
Συνηγία
18021

ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

ΟΣ ΦΙΛΟΘΕΗΣ

Πρωτ. 4931

ημερ. 22-9-2003

ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αρ. Φύλλου 1271

5 Σεπτεμβρίου 2003

ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ

Αριθ. 36665

Τροποποίηση του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας του Δήμου Φιλοθέης.

Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις του άρθρου 12 του Ν. 1188/81, όπως τροποποιήθηκαν με τις όμοιες του άρθρου 8 παρ. 5 του Ν. 2307/95.

2. Τις διατάξεις του άρθρου 8 του Ν. 2503/97.

3. Την 103/2003 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Φιλοθέης περί τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας αυτού.

4. Τη σύμφωνη γνώμη του Δημοτικού Συμβουλίου που διατυπώθηκε στο 10/25.6.2003 πρακτικό του, αποφασίζουμε:

Εγκρίνουμε την 103/2003 απόφαση του Δημοτικού Συμβουλίου του Δήμου Φιλοθέης περί τροποποίησης του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας αυτού ως εξής:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΑΡΘΡΟ 1

Διάρθρωση Υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες του Δήμου Φιλοθέης, αποτελούνται από:

- ① Γραφείο Ευθύνης Δημάρχου
- ② Διεύθυνση Διοικητικών Λειτουργιών
- ③ Διεύθυνση Οικονομικού Προγραμματισμού
- ④ Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος

ΑΡΘΡΟ 2

Ανάλυση Διάρθρωσης

Οι υπηρεσιακές μονάδες του άρθρου 1 διαρθρώνονται στις εξής διοικητικές ενότητες:

Α. ΓΡΑΦΕΙΟ ΕΥΘΥΝΗΣ ΔΗΜΑΡΧΟΥ

- Γραμματεία Δημάρχου, Αντιδημάρχου, Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου

- Γραφείο Επικοινωνίας
- Γραφείο Δημοσίων Σχέσεων, Τύπου, Εθιμοτυπίας και Δημοτικής Μέριμνας

- Γραφείο Νομικού Συμβούλου και Νομικών Συνεργατών

- Γραφείο Ειδικού Συμβούλου, Επιστημονικού Συνεργάτη και Ειδικού Συνεργάτη

- Γραφείο Τεχνικών Συμβούλων

Β. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

Η Διεύθυνση συγκροτείται από τις ακόλουθες διοικητικές ενότητες:

- Τμήμα Διοίκησης και Δημοτικής Κατάστασης ②

- Τμήμα Κέντρου Εμπροστίσης Πολιτών

Γ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Η Διεύθυνση συγκροτείται από τις ακόλουθες διοικητικές ενότητες:

- Τμήμα Λογιστηρίου και Εσόδων ③

- Τμήμα Ταμιακής Υπηρεσίας

Δ. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Η Διεύθυνση συγκροτείται από τις ακόλουθες διοικητικές ενότητες:

- Τμήμα Κατασκευών και Συντήρησης Έργων ④

- Τμήμα Πρασίνου και Προστασίας Περιβάλλοντος

ΑΡΘΡΟ 3

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΜΗΜΑΤΩΝ

Α) Προϊστάμενοι Διευθύνσεων

Οι προϊστάμενοι των Διευθύνσεων προϊστανται των Τμημάτων που υπάγονται στην αρμοδιότητά τους.

- Παρακολουθούν, εποπτεύουν και ελέγχουν την παρουσία, την πειθαρχία, την υπηρεσιακή απόδοση και επίδοση όλων των υπαλλήλων της διεύθυνσής τους, την τήρηση των Νόμων, Διαταγμάτων, αποφάσεων κ.λπ. που αφορούν το Δήμο και καθοδηγούν αυτούς κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών τους καθηκόντων.

- Ενημερώνονται για όλη την εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία που αφορά τη Διεύθυνση που προϊστανται, χαρακτηρίζουν και καταθέτουν αυτή σύμφωνα με τις αρμοδιότητες των Τμημάτων που υπάγονται στη Διεύθυνσή τους και δίνουν τις αναγκαίες οδηγίες στους προϊστάμενους τους για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν.

- Υπογράφουν μετά από εξουσιοδότηση του Δημάρχου έγγραφα και πιστοποιητικά της δικαιοδοσίας τους. Εισηγούνται θέματα και παρέχουν συμβουλές αρμοδιότητάς τους στον Δήμαρχο. Επίσης φροντίζουν ώστε η τί-

ρηση των Νόμων, Διαταγμάτων κ.λπ. να γίνεται σε συνεργασία με τις άλλες Δ/νσεις.

- Θεωρούν με την μονογραφή τους και υποβάλλουν όλα τα έγγραφα που συντάσσονται από τα τμήματα της Διεύθυνσής τους για έγκριση και υπογραφή από το Δήμαρχο ή τους νομίμους αναπληρωτές τους, καθιστάμενοι έτσι συνυπεύθυνοι για τη νομιμότητα των ενεργειών.

- Θεωρούν τη βεβαίωση της εργασίας μόνιμου υπαλλήλου καθώς και όσων είναι με σχέση ιδιωτικού δικαίου υπογράφοντας τις σχετικές εκθέσεις. Συντάσσουν την ετήσια έκθεση πεπραγμένων της Διεύθυνσής τους.

- Παρίστανται, εφόσον οι υπηρεσιακές ανάγκες το επιβάλλουν, στις συνεδριάσεις των συλλογικών οργάνων του Δήμου και αναπτύσσουν τις απόψεις τους πάνω στα διάφορα υπηρεσιακά θέματα.

- Συντάσσουν τις ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης για τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊστάμενους Τμημάτων και διατυπώνουν τη γνώμη τους σε δεύτερο βαθμό στις υπηρεσιακές εκθέσεις των υπολοίπων υπαλλήλων, οι οποίες συντάσσονται από τους προϊστάμενους των παραπάνω υπηρεσιακών μονάδων.

- Αναθέτουν πρόσθετη εργασία στους υπαλλήλους κατά τη κρίση τους όταν παρίσταται ανάγκη, για την αντιμετώπιση υπηρεσιακών αναγκών.

- Εισηγούνται προτάσεις για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών των τμημάτων τους.

Β) Προϊστάμενοι Τμημάτων

- Οι προϊστάμενοι των τμημάτων είναι υπεύθυνοι για την ακριβή τήρηση, εφαρμογή και εκτέλεση των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων όπως αυτά προσδιορίζονται κάθε φορά. Επίσης είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση των αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου, της Δημοτικής Επιτροπής, καθώς και των εγκυκλίων, οδηγιών των δημοσίων υπηρεσιών Δημάρχου κ.λπ.

- Ενημερώνουν τους υπό αυτούς υπαλλήλους για κάθε εγκύκλιο ή ειδική διαταγή ή διάταξη Νόμου που αφορά την υπηρεσία τους και δίνουν σε αυτούς τις αναγκαίες επεξηγηματικές οδηγίες για την εκτέλεσή τους, ευθύνονται δε και για την έγκαιρη και ακριβή εκτέλεση κάθε εργασίας του Τμήματος και για την καλή γενικά λειτουργία της Υπηρεσίας τους, καθώς και για την απόδοση και επίδοση των υπαλλήλων.

- Κατανέμουν την εργασία στους υπαλλήλους και καθοδηγούν αυτούς, ελέγχουν την τακτική παρουσία, εργατικότητα και πειθαρχία τους και ειδοποιούν κάθε πρωί το αρμόδιο τμήμα Προσωπικού για τους απόντες ή καθυστερημένους ή αναχωρήσαντες πριν την κανονική ώρα, ενημερώνοντας συγχρόνως και τον Διευθυντή τους.

- Εκτελούν τις εντολές των Διευθυντών, εισηγούνται σε αυτούς τις υποθέσεις της αρμοδιότητάς τους, υποβάλλουν δε σε αυτούς υπηρεσιακές εκθέσεις και σημειώματα για την πορεία των εργασιών του Τμήματος καθώς και των υποθέσεων που εκκρεμούν.

- Συντάσσουν τις εκθέσεις αξιολόγησης των υπηρετούντων υπαλλήλων, τις οποίες στη συνέχεια υποβάλλουν στους Διευθυντές για την περαιτέρω κρίση.

- Προσωπογράφουν την αλληλογραφία της Υπηρεσίας τους συντάσσοντας προσωπικά τα σημαντικότερα έγγραφα και καθίστανται υπεύθυνοι για τη νομιμότητα της ενέργειας και την ακρίβεια των αναφερομένων σε αυτά πραγματικών περιστατικών. Καταρτίζουν τον ετήσιο προϋπολογισμό του τμήματος και γενικά επιλαμβάνονται

του χειρισμού και της διεκπεραίωσης των σπουδαιότερων υπηρεσιακών θεμάτων.

- Δέχονται το κοινό και δίνουν τις πληροφορίες που επιτρέπονται από τις σχετικές διατάξεις, οφείλουν δε να βρίσκονται στις θέσεις τους κατά τις ώρες υποδοχής του κοινού.

- Βεβαιώνουν την εργασία του μόνιμου και με σχέση ιδιωτικού δικαίου προσωπικού που υπηρετεί στην Υπηρεσία που προϊστάται, με την υπογραφή τους στις σχετικές καταστάσεις που συντάσσονται από το αρμόδιο Τμήμα.

Στα Τμήματα τηρούνται βασικά τα παρακάτω βιβλία, έντυπα, έγγραφα και φάκελλοι.

α) Φάκελλος εισερχομένων - εξερχομένων εγγράφων

β) Αρχείο Τμήματος

γ) Βιβλίο διεκπεραίωσης αλληλογραφίας

δ) Βιβλίο παραλαβής υλικών από την Αποθήκη

ε) Φάκελλος επίπλων και σκευών του Τμήματος

στ) Φάκελλοι αποφάσεων Δημοτικού Συμβουλίου, Δημοτικής Επιτροπής, Δημάρχου, Νομάρχου, Υπουργών μετά των εγκυκλίων και λοιπών σχετικών στοιχείων.

Πλέον των ανωτέρω ως προς τους προϊστάμενους των Τεχνικών Τμημάτων ισχύουν οι παρακάτω αρμοδιότητες:

- Η παρακολούθηση της ορθής εφαρμογής των Πολεοδομικών Διατάξεων.

- Ο έλεγχος των βεβαιώσεων υψομέτρου, πράξεων αναλογισμού, τοπογραφικών διαγραμμάτων.

- Η συγκέντρωση στοιχείων για τις ανάγκες της πόλης, η αξιολόγησή τους για την προώθηση των απαιτούμενων στοιχείων για την σύνταξη του Τεχνικού Προγράμματος του Δήμου.

- Η παροχή Τεχνικών Συμβουλών στο Δήμαρχο.

- Η άσκηση των αρμοδιοτήτων που προβλέπονται από το Νόμο του προϊστάμενου της υπηρεσίας των δημοτικών έργων και προμηθειών, δηλαδή θεώρηση των μελετών, ανακεφαλαιωτικών πινάκων εργασιών, πιστοποιήσεων και τελικών επιμετρήσεων.

- Η παρακολούθηση της κανονικής απορρόφησης των πιστώσεων και η εισήγηση σε συνεργασία με τον προϊστάμενο Οικονομικών Υπηρεσιών για λήψη αναγκαίων μέτρων.

- Η έγκριση των εκδιδόμενων αδειών εκσκαφής για την τοποθέτηση δικτύου αγωγών κοινής ωφέλειας.

- Η εισήγηση για ενέργειες που αποσκοπούν στη βελτίωση της εν γένει τεχνικής υποδομής της πόλης.

ΑΡΘΡΟ 4

ΓΕΝΙΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ - ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

- Τηρούν τα εκ του νόμου προβλεπόμενα, βιβλία, κάρτες και ειδικούς φακέλλους καθώς και τα σχετικά με το αντικείμενο της υπηρεσίας τους στατιστικά στοιχεία.

- Διεξάγουν έγκαιρα και υπεύθυνα την αλληλογραφία και τις σχετικές εργασίες της αρμοδιότητάς τους και προβαίνουν σε αναγκαίες κατά περίπτωση ενέργειες για την ευόδωση του υπηρεσιακού τους έργου.

- Ενημερώνουν τον προϊστάμενό τους για θέματα της αρμοδιότητάς τους που απαιτούν ειδικότερες οδηγίες για το χειρισμό τους.

- Επιμελούνται για την ασφάλεια, ευταξία και καλή εμφάνιση των γραφείων τους και τηρούν την επιβαλλόμενη εχεμύθεια για τις υπηρεσιακές υποθέσεις που χειρίζονται.

- Συντάσσουν τις προς το Δ.Σ. ή τη Δ.Ε. εισηγήσεις επί θεμάτων που πρέπει να συζητηθούν και επιμελούνται για τη συγκέντρωση των απαραίτητων εγγράφων και στοιχείων που πρέπει να τις συνοδεύουν ώστε αυτές να είναι πλήρεις.

- Συνεργάζονται αρμονικά με τους συναδέλφους τους παράλληλων τμημάτων και παρέχουν έγκαιρα προς αυτούς αιτούμενα στοιχεία και πληροφορίες και δευκολύνουν την διεκπεραίωση υπηρεσιακών υποθέσεων.

- Οι προϊστάμενοι τμημάτων προσυπογράφουν τα σχέδια των συντασσομένων από το τμήμα τους εγγράφων και επιμελούνται για τη σφράγιση των εγγράφων της αρμοδιότητάς τους που τοποθετούνται στο αρχείο ή το φάκελλο εκκρεμών με την αντίστοιχη σφραγίδα, σημειώνοντας ταυτόχρονα πάνω σ' αυτά και τη χρονική διάρκεια διατήρησής τους σύμφωνα με το Π.Δ. 480/85.

- Τηρούν τους γενικούς και ειδικούς φακέλλους των θεμάτων της αρμοδιότητάς τους, ταξινομούν υπεύθυνα σ' αυτούς τα σχετικά έγγραφα και μεριμνούν για την έκδοση φωτοαντιγράφων τους προς ενημέρωση σχετικών φακέλλων του τμήματός τους ή άλλων τμημάτων του Δήμου.

- Μεριμνούν για την άμεση και ευγενική εξυπηρέτηση των προσερχόμενων στο γραφείο τους, ιδιωτών και παρέχουν προς αυτούς πλήρεις και απόλυτα διευκρινιστικές πληροφορίες και οδηγίες για την διεκπεραίωση σχετιζομένων με το Δήμο υποθέσεών τους.

- Εκτελούν σύμφωνα με τις κατά περίπτωση προφορικές ή έγγραφες εντολές του Δημάρχου, λοιπές γραφικές υπηρεσίες που αποσκοπούν στη διευκόλυνση και την ταχύτερη διεξαγωγή του Δημοτικού Έργου.

- Ειδικότερα εκείνοι που χειρίζονται ή χρησιμοποιούν μηχανήματα ή οχήματα, εργαλεία, διάφορες συσκευές κ.λπ. είναι υπεύθυνοι για κάθε αδικαιολόγητη απώλεια, φθορά ή καταστροφή, κυρίως όταν αυτή οφείλεται σε αμέλεια ή κακή χρήση.

ΑΡΘΡΟ 5

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΕΥΘΥΝΗΣ ΔΗΜΑΡΧΟΥ

Α. Γραμματεία Δημάρχου, Αντιδημάρχου, Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου.

Ως γραμματεία Δημάρχου ενεργεί τα ακόλουθα:

- Διεξάγει κάθε υπηρεσία που αναθέτει ο Δήμαρχος στο Γραφείο αυτό και η οποία δεν ανήκει στην αρμοδιότητα των υπολοίπων Υπηρεσιών του Δήμου.

- Παραλαμβάνει την εισερχόμενη αλληλογραφία, την αποσφραγίζει και τη θέτει υπόψη στο Δήμαρχο για χαρακτηρισμό με την μονογραφή του σύμφωνα με το περιεχόμενο στην αντίστοιχη Διεύθυνση.

- Ενεργεί την προσωπική αλληλογραφία του Δημάρχου.

- Καθορίζει τις ημέρες και τις ώρες που ο Δήμαρχος θα δέχεται Επιτροπές, πολίτες και τους υπηρεσιακούς παράγοντες του Δήμου.

- Τηρεί βιβλία αυνετηύξεων του Δημάρχου και συνεδριάσεων των Επιτροπών και Συμβουλίων στα οποία μετέχει αυτός και τα ενημερώνει πάνω στα θέματα που συζητούνται.

Ως γραμματεία Αντιδημάρχο υ ενεργεί τα ακόλουθα:

- Διεξάγει κάθε υπηρεσία που αναθέτει ο Αντιδήμαρχος μέσα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του.

- Καθορίζει τις ημέρες και ώρες που ο Αντιδήμαρχος δέχεται Επιτροπές, πολίτες και υπηρεσιακούς πα-

ράγοντες του Δήμου και διεκπεραιώνουν κάθε άλλη υπόθεση την οποία ήθελε αναθέσει σε αυτήν ο Αντιδήμαρχος.

Ως γραμματεία Προέδρου Δημοτικού Συμβουλίου ενεργεί τα ακόλουθα:

- Διεξάγει κάθε υπηρεσία που αναθέτει σ' αυτήν ο Πρόεδρος του Δ.Σ. και η οποία δεν υπάγεται στην αρμοδιότητα των άλλων Υπηρεσιών του Δήμου.

- Ενεργεί την προσωπική αλληλογραφία του Προέδρου.

- Καθορίζει τις ημέρες και ώρες που ο Πρόεδρος δέχεται Επιτροπές, πολίτες και τους υπηρεσιακούς παράγοντες του Δήμου.

- Η γραμματεία συνεργάζεται με τις Υπηρεσίες του Δήμου για θέματα που εισάγονται στο Συμβούλιο για συζήτηση και λήψη απόφασης.

Β. Γραφείο Επικοινωνίας.

- Σχεδιάζει, εισηγείται και εφαρμόζει προγράμματα ενημέρωσης των πολιτών για τις επιδιώξεις, στόχους και υπηρεσίες του Δήμου με γενικό στόχο τη δραστηριοποίηση των πολιτών στην προσπάθεια των τοπικών συμφερόντων.

- Σχεδιάζει, εισηγείται και εφαρμόζει προγράμματα ενημέρωσης των ξένων ή γενικά των διερχομένων από το Δήμο.

- Παρακολουθεί τις δημοσιεύσεις του Τύπου ή τις εκπομπές στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και μεριμνά για την ανάλογη προώθηση των συμφερόντων του Δήμου και την προετοιμασία ανάλογων δημοσιεύσεων.

- Επιμελείται των ενημερωτικών εκδόσεων ή εκπομπών του Δήμου, επεξεργάζεται το υλικό, σχεδιάζει, εισηγείται και εφαρμόζει Προγράμματα διανομής τους.

- Ασχολείται με την οργανωτική προετοιμασία και οργανωτική υποστήριξη ενημερωτικών συνεδρίων, συνελεύσεων και γενικά εκδηλώσεων του Δήμου.

- Μεριμνά για την παροχή οποιασδήποτε πληροφορίας για τις δραστηριότητες και τις υπηρεσίες του Δήμου όταν ζητείται από τους πολίτες.

- Τηρεί πληροφοριακό αρχείο, δημοσιεύσεων ή εκπομπών που αφορούν το Δήμο, καθώς και των σχετικών απαντήσεων.

- Τηρεί πληροφοριακό αρχείο τοπικών φορέων (Αρχές, Δημόσιες Υπηρεσίες, Σωματεία, Προξενεία, Ιδρύματα κ.λπ.)

- Ενημερώνει, με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και κάθε άλλο πρόσφορο μέσο, τους πολίτες για τα νέα μέτρα που αποφασίζονται κάθε φορά.

- Δέχεται υποδείξεις και προτάσεις για αλλαγές, που συμβάλλουν στη βελτίωση της λειτουργίας του Δήμου και στη λήψη μέτρων που τους αφορά, αποσκοπώντας έτσι με τις ρυθμίσεις αυτές στην ενεργοποίηση του πολίτη μέσα από αυτήν τη διαδικασία, δίνοντάς του τη δυνατότητα να μετέχει με τις δικές του ιδέες - προτάσεις και τη δημιουργική του φαντασία στο «κοινωνικό γίγνεσθαι» και στη γενικότερη προσπάθεια σχεδιασμού για την ανάπτυξη.

- Είναι αυτονόητο, ότι το Γραφείο Επικοινωνίας δεν υποκαθιστά σε καμία περίπτωση της αρμόδιες Υπηρεσίες του Δήμου στα αντικείμενά τους, αλλά υποβοηθάει το έργο τους και εξυπηρετεί τον πολίτη.

Γ. Γραφείο Εθιμοτυπίας, Τύπου Δημοσίων Σχέσεων και Δημοτικής Μέριμνας

- Επιμελείται για την οργάνωση γενικά, τελετών, δεξιώσεων και γευμάτων.

- Επιμελείται για την διοργάνωση, την υποδοχή, φιλοξενία και ξενάγηση ξένων προσωπικοτήτων ή και ομάδων ημεδαπών και αλλοδαπών.

- Επιμελείται όλων των διαδικασιών μεταβάσεως στο εσωτερικό ή εξωτερικό δημοτικής αντιπροσωπείας (Δημάρχου, δημοτικών συμβούλων, υπηρεσιακών παραγόντων).

- Αναπτύσσει και καλλιεργεί τις σχέσεις τεχνικής και επιστημονικής συνεργασίας με Πανεπιστημιακά κ.λπ. Ιδρύματα και φορείς του Εσωτερικού και του Εξωτερικού, Κρατικές Υπηρεσίες, Νομικά Πρόσωπα, Επιχειρήσεις και Οργανισμούς πάσης φύσεως.

- Προωθεί και αναπτύσσει τις σχέσεις συνεργασίας με αδελφοποιημένες ή προς αδελφοποίηση πόλεις του Εξωτερικού.

- Μεριμνά για την τεχνική και επιστημονική υποστήριξη της δημοτικής δράσεως στο εσωτερικό και εξωτερικό και εξασφαλίζει την αξιοποίηση των εργασιών των πάσης φύσεως συνεδρίων, στα οποία μετέχει ο Δήμος.

- Επιμελείται τον σημαϊστολισμό των χώρων.

- Οργανώνει εορτές μεταξύ των υπαλλήλων, με σκοπό τη σύσφιξη των σχέσεων.

- Τηρεί φωτοαντιγραφικό και άλλο υλικό σε Αρχείο.

- Ασχολείται με την καταγραφή των ενδών, απόρων, αστέγων (δημοτών) και γενικώς των χρηζόντων υλικής βοήθειας δημοτών και φροντίζει για τη σίτιση, στέγαση, παροχή τροφίμων, ενδύσεως καθώς και την κατά το δυνατόν οικονομική στήριξη των.

- Ενεργεί σε συνεργασία με την Εκκλησία για την οικονομική ενίσχυση και στήριξη ειδικών περιπτώσεων οικονομικά αδυνάτων, κυρίως ανίκανων για εργασία δημοτών, λειτουργώντας και ως Ταμείο Αλληλοβοηθείας Απόρων.

- Γενικώς προβαίνει σε κάθε εύλογη ενέργεια για την αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των συνδημοτών που χρήζουν βοήθειας.

Δ. Γραφείο Νομικού Συμβούλου και Νομικών Συνεργατών.

- Παρέχει νομικές υπηρεσίες ή γνωμοδοτήσεις στις υπηρεσίες του Δήμου και στα Νομικά Πρόσωπα και ιδρύματα αυτού μετά από ερωτήματα των υπηρεσιών.

- Τηρεί αρχείο για τις δικαστικές αποφάσεις μαζί με τα σχετικά βιβλία και στοιχεία για υποθέσεις που διαχειρίζεται.

- Επίσης, τηρεί γενικό αρχείο γνωμοδοτήσεων με τα σχετικά ευρετήρια.

- Παραλαμβάνει όλα τα εξώδικα και δικαστικά έγγραφα που κοινοποιούνται στο Δήμο.

- Ο δικηγόρος της νομικής Υπηρεσίας παρίσταται ενώπιον των Δικαστηρίων για υπεράσπιση των συμφερόντων του Δήμου σαν διάδικος.

- Επίσης, παρίσταται στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. και της Δ.Ε. όταν καλείται για αυτά.

- Το γραφείο αυτό παρακολουθεί τους νόμους, τα Προεδρικά Διατάγματα και Υπουργικές αποφάσεις που έχουν σχέση με τη Δημοτική Νομοθεσία και τις αποφάσεις του Δ.Σ., που αφορούν τη ρύθμιση βασικής σημασίας ζητημάτων του Δήμου, τους κανονισμούς που ψηφίζονται από το Δήμο για επιβολή φόρων, τελών, δικαιωμάτων κ.λπ. και τηρεί αρχείο με τα παραπάνω.

Ε. Γραφείο Ειδικού Συμβούλου, Επιστημονικού Συνεργάτη και Ειδικού Συνεργάτη.

- Ο ειδικός σύμβουλος ή επιστημονικός συνεργάτης ή

ειδικός συνεργάτης ασκεί καθήκοντα επιτελικά και δεν έχει αποφασιστικές αρμοδιότητες οποιασδήποτε μορφής.

- Παρέχει συμβουλές και διατυπώνει εξειδικευμένες γνώμες, γραπτά ή προφορικά, για το συγκεκριμένο τομέα δραστηριοτήτων του Δήμου, τον οποίο έχουν οριστεί να εξυπηρετούν. Το συμβουλευτικό τους έργο απευθύνεται προς το Δήμαρχο, το Δ.Σ. και τη Δ.Ε. ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους.

- Ειδικά ο επιστημονικός συνεργάτης παρέχει υπηρεσίες μέσα στο κύκλο των γνώσεών του, σε εξειδικευμένα επιστημονικά και τεχνικά θέματα, που μπορεί να αναφέρονται στη διενέργεια ερευνών, εκπόνηση μελετών, σύνταξη θέσεων, υποβολή προτάσεων ή εισηγήσεων, επεξεργασία και παρουσίαση στοιχείων απαραίτητων για την πραγμάτωση των σκοπών του Δήμου, παροχή επιστημονικής ή τεχνολογικής βοήθειας σε ειδικά θέματα που απασχολούν τις οργανωτικές μονάδες του Δήμου, συστηματική παρακολούθηση της επιστήμης και τεχνολογίας στον τομέα της δραστηριότητάς τους, τήρηση αρχείου ελληνικών και ξένων βιβλιογραφικών δεδομένων ή σε κάθε άλλη εργασία που του ανατίθεται από το Δήμαρχο.

Ζ. Γραφείο Τεχνικών Συμβούλων

- Οι τεχνικοί συνεργάτες παρέχουν συμβουλές και διατυπώνουν γνώμες γραπτά ή προφορικά για σημαντικά ή τεχνικά πολύπλοκα ή εξειδικευμένης τεχνολογίας έργα στο σύνολο, ή τμήμα τους ή εάν υπάρχει γενικά αδυναμία για το σχεδιασμό, μελέτη έλεγχο μελέτης, διοίκησης και επίβλεψης έργων από τη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών του Δήμου.

ΑΡΘΡΟ 6

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ

1. Τμήμα Διοίκησης και Δημοτικής Κατάστασης

(Α) Λειτουργίες Γραμματειακής Υποστήριξης Δημοτικών Οργάνων:

- Η παροχή διοικητικής υποστήριξης προς τα Δημοτικά Όργανα (Δημοτικό Συμβούλιο, Δήμαρχο, Δημαρχιακή Επιτροπή)

Συγκεκριμένα:

- Η έγκαιρη συγκέντρωση των εισηγήσεων από τις Διευθύνσεις για τον σχηματισμό και την έγκαιρη αποστολή των φακέλων των προς συζήτηση θεμάτων στα μέλη των Δημοτικών Οργάνων.

- Η συνεργασία με τον Πρόεδρο του Δημοτικού Συμβουλίου και το Δήμαρχο για την κατάρτιση των θεμάτων ημερησίας διάταξης του Δημοτικού Συμβουλίου και της Δημαρχιακής Επιτροπής.

- Η έγκαιρη ενημέρωση των μελών των Δημοτικών Οργάνων για τον τόπο και τον χρόνο των Συνεδριάσεων ή των όποιων εκδηλώσεων των Οργάνων.

- Η τήρηση των πρακτικών των Συνεδριάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου και της Δημαρχιακής Επιτροπής.

- Η υποβολή των λαμβανομένων αποφάσεων στην Περιφερειακή Διοίκηση, σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις για έγκριση, κοινοποιώντας αυτές συγχρόνως στις αρμόδιες υπηρεσίες του Δήμου προκειμένου να λαμβάνουν γνώση του περιεχομένου αυτών, για άμεση υλοποίηση.

- Η διαβίβαση στις οικείες επιτροπές του Σώματος των

θεμάτων που παραπέμπονται σε αυτές από το Δημοτικό Συμβούλιο, προς μελέτη για την έγκαιρη επανεισαγωγή στο Δημοτικό Συμβούλιο προς λήψη οριστικής απόφασης.

- Η τήρηση ευρετηρίου αποφάσεων του Δημοτικού Συμβουλίου και της Δημαρχιακής Επιτροπής.

- Η παροχή κάθε άλλης εργασίας που δεν περιλαμβάνεται στην παρούσα απόφαση που όμως είναι ευνόητο ότι έχει σχέση με τη λειτουργία και υποστήριξη των συλλογικών Οργάνων του Δήμου.

Β. Θέματα λειτουργίας Πρωτοκόλλου & τήρηση Γενικού Αρχείου

- Τηρεί όλα τα κατά νόμο σχετικά βιβλία.

- Διεκπεραιώνει την αλληλογραφία του Δήμου, που απευθύνεται προς όλες τις Δημόσιες ή Δημοτικές υπηρεσίες ή δημότες, καθώς και την μέσα στο Δήμο μεταξύ των οργανικών μονάδων αλληλογραφία.

- Φροντίζει για την επίδοση στους δημότες ή στις διάφορες Αρχές εγγράφων που διαβιβάζονται στο Δήμο από άλλες Δημόσιες ή Δημοτικές Αρχές.

- Διενεργεί τις δημοσιεύσεις - τοιχοκολλησεις των αποφάσεων του Δ.Σ. των Δημοτικών Επιτροπών καθώς και των ανακοινώσεων και διακηρύξεων του Δήμου όπως και αυτών που διαβιβάζονται στο Δήμο από δημόσιες υπηρεσίες. Για το σκοπό αυτό συντάσσει τις σχετικές εκθέσεις και φροντίζει για τη διεκπεραίωσή τους.

- Τηρεί το Γενικό Αρχείο του Δήμου και φροντίζει για την εκκαθάρισή του σύμφωνα με τις σχετικές αποφάσεις.

- Φυλάσσει και συντηρεί τα δημοτικά έγγραφα όλων των Υπηρεσιών και είναι υπεύθυνο για τη σωστή αρχειοθέτησή τους.

- Εκδίδει στοιχεία που κάθε φορά του ζητούνται από τις διάφορες Υπηρεσίες του Δήμου.

- Φροντίζει για τη σωστή και αδιάκοπη λειτουργία του τηλεφωνικού κέντρου και μεριμνά για τη στελέχωσή του.

Γ. Διαχείριση θεμάτων Δημοτικής Επιτροπής Παιδείας και Νομικών Προσώπων

- Φροντίζει για τη λειτουργία της Δημοτικής Επιτροπής Παιδείας και των Ν.Π. των Σχολικών Επιτροπών.

- Καταρτίζει την ημερήσια διάταξη συνεδριάσεων της Δημοτικής Επιτροπής Παιδείας, σε συνεργασία με την Διεύθυνση.

- Κοινοποιεί τα έγγραφα που την αφορούν στα μέλη, τηρεί τα πρακτικά των συνεδριάσεων, συντάσσει τις σχετικές αποφάσεις και τις διαβιβάζει στο Δημοτικό Συμβούλιο και στις αρμόδιες υπηρεσίες.

- Παρακολουθεί την λειτουργία των Σχολικών Επιτροπών, εισιγγεύει την κατανομή των επιχορηγήσεων, ζητά στοιχεία της οικονομικής των κατάστασης, θεωρεί και τηρεί τα προβλεπόμενα βιβλία και στοιχεία τους, επιμελείται του ελέγχου και της έγκρισης του οικονομικού απολογισμού τους.

- Τηρεί αρχείο αποφάσεων της ΔΕΠ, καθώς επίσης αρχείο Νόμων και Εγκυκλίων σχετικών με θέματα Παιδείας αρμοδιότητας των δήμων.

- Συνεργάζεται με τους φορείς της Παιδείας για προβλήματα που σχετίζονται με την ομαλή λειτουργία των σχολείων.

- Έχει την ευθύνη της πλήρους λειτουργίας όλων των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου που υπάρχουν και λειτουργούν σήμερα στο Δήμο, καθώς και όσων ιδρυθούν στο μέλλον, ιδρυμάτων κ.λπ.

- Ενημερώνει τη Δημοτική Αρχή για την ανάπτυξη και ανανέωση της θητείας των Δ.Σ. των Νομικών Προσώπων, όπως και κάθε ιδρύματος που συμμετέχει ο Δήμος με εκπροσώπους του.

- Τηρεί τα υπό του νόμου προβλεπόμενα βιβλία που αφορούν τη λειτουργία των Νομικών Προσώπων και Ιδρυμάτων.

- Παρακολουθεί και φροντίζει για την εισαγωγή εισιγγήσεων και θεμάτων στο Δ.Σ. των Νομικών Προσώπων που υποβάλλονται σε αυτό σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία.

- Μεσολαβεί για την αντιμετώπιση των θεμάτων των Νομικών Προσώπων που απαιτούν ιδιαίτερους χειρισμούς (τεχνικούς, νομικούς, διοικητικούς) και διαβιβάζει εισιγγήσεις στις αρμόδιες Διευθύνσεις του Δήμου.

- Εποπτεύει για τη συνεχή και αποτελεσματική επαφή με τα αρμόδια όργανα διοίκησης της Δημοτικής Επιχείρησης.

- Συντονίζει την παροχή πληροφοριών για τα στοιχεία της Δημοτικής Επιχείρησης που απαιτούνται για τα αρμόδια γραφεία του Δήμου.

- Συγκεντρώνει τους προϋπολογισμούς της Δημοτικής Επιχείρησης, εκδίδει σχετικούς πίνακες με αναγκαίες πληροφορίες για τον Διευθυντή και το Δήμαρχο.

Δ) Θέματα προσωπικού:

- Εφαρμόζει τους νόμους που αφορούν τους τακτικούς - μονίμους υπαλλήλους και ασκεί τις αρμοδιότητες που απορρέουν από τον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών υπαλλήλων.

- Τηρεί μητρώο, ευρετήριο και τους ατομικούς φακέλους του τακτικού - μονίμου προσωπικού, καθώς και τα δελτία παρουσίας αυτού.

- Καταρτίζει τις ονομαστικές καταστάσεις των τακτικών υπαλλήλων του Δήμου κατά κλάδο και βαθμό, όπως ορίζουν οι σχετικές διατάξεις.

- Εκδίδει τα πιστοποιητικά και τις βεβαιώσεις του πιο πάνω προσωπικού για την υπηρεσιακή κατάστασή του στο Δήμο.

- Διεκπεραιώνει κάθε υπόθεση που έχει σχέση με τη χορήγηση της σύνταξης και των παροχών του ΤΑΔΚΥ στους υπαλλήλους του Δήμου που φεύγουν από την υπηρεσία, καθώς και την αναγνώριση και εξαγορά της προϋπηρεσίας τους.

- Εκδίδει ή κοινοποιεί εγκυκλίους που αφορούν υπηρεσιακή κατάσταση του προαναφερομένου προσωπικού.

- Ελέγχει και παρακολουθεί με τα σχετικά δελτία παρουσίας όλο το τακτικό - μόνιμο προσωπικό του Δήμου για την προσέλευση και αποχώρησή του στην εργασία, μέσα στο κανονικό ωράριο.

- Επίσης, είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή των Νόμων και Διαταγμάτων που αφορούν το με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου προσωπικό.

- Τηρεί το μητρώο, τα ευρετήρια και τους ατομικούς υπηρεσιακούς φακέλους του προσωπικού με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου.

- Παρακολουθεί και διεκπεραιώνει τις υπηρεσιακές μεταβολές του προσωπικού αυτού.

- Συντάσσει τα παραστατικά έγγραφα πληρωμής για τη σύνταξη των μισθοδοτικών καταστάσεων.

- Ασχολείται με τη μελέτη και εφαρμογή των συλλογικών συμβάσεων εργασίας και δίνει κάθε αναγκαία πληροφορία για τη σωστή εφαρμογή τους.

- Παρακολουθεί και εφαρμόζει το πειθαρχικό δίκαιο που κάθε φορά ισχύει για το ημερομίσθιο προσωπικό.

- Ελέγχει τα δελτία παρουσίας για την ακριβή ώρα προσέλευσης και αποχώρησής του πιο πάνω προσωπικού από την υπηρεσία.

- Εκδίδει τα πιστοποιητικά και τις βεβαιώσεις του προσωπικού ιδιωτικού δικαίου για την υπηρεσιακή του κατάσταση στο Δήμο.

- Διεκπεραιώνει κάθε υπόθεση που έχει σχέση με τη συνταξιοδότηση του προαναφερομένου προσωπικού και την καταβολή της προβλεπόμενης από το νόμο αποζημίωσης.

- Τέλος εκδίδει ή κοινοποιεί εγκυκλίους που αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού αυτού και το ενημερώνει για τα προγράμματα επιμόρφωσής του.

- Επιμελείται της τήρησης και διαφύλαξης των ασφαλιστικών βιβλιαρίων όλων των εργαζομένων στο Δήμο, ασφαλισμένων στο ΙΚΑ.

- Μεριμνά για την ενημέρωση των ατομικών φακέλλων του προσωπικού.

- Φροντίζει για την καταβολή των ασφαλιστικών εισφορών.

- Αλληλογραφεί με κάθε υπηρεσία σχετικά με μισθολογικά θέματα.

- Συντάσσει τις μισθοδοτικές καταστάσεις όλου του προσωπικού του Δήμου με βάση τα παραστατικά στοιχεία που του κοινοποιούνται από τα Τμήματά του, σύμφωνα με τα στοιχεία των δελτίων παρουσίας τα οποία θα υπογράφονται από τους Προϊσταμένους για την βεβαίωση της εργασίας.

- Οι καταστάσεις αυτές συντάσσονται κατά την Δ/νση, Τμήμα ή Υπηρεσία, σύμφωνα με τους Κ.Α. του προϋπολογισμού, υπογράφονται από τους αρμόδιους κατά περίπτωση Προϊσταμένους και θεωρούνται από το Δήμαρχο.

- Παρακολουθεί τη μισθοδοτική κατάσταση όλων των εργαζομένων στο Δήμο και εκδίδει τις σχετικές βεβαιώσεις και πιστοποιητικά, οσάκις ζητούνται.

- Τηρεί μισθολογικό μητρώο για κάθε εργαζόμενο και τα σχετικά ευρετήρια.

- Τηρεί ακόμα βοηθητικούς φακέλλους και βιβλία τα οποία κατά την κρίση του Προϊσταμένου κρίνονται αναγκαία για την εύρυθμη λειτουργία του Τμήματος.

- Εκδίδει στο τέλος του χρόνου τις βεβαιώσεις αποδοχών του άρθρου 70 παρ. 3 του Ν.Σ. 3323/55 και συντάσσει τους αναλυτικούς πίνακες με τα στοιχεία των δικαιούχων και τα ποσά των αμοιβών κ.λπ. που καταβλήθηκαν ολόκληρο το χρόνο στο προσωπικό.

- Αντίγραφα των παραπάνω βεβαιώσεων και τους αναλυτικούς πίνακες υποβάλλει εντός των νομίμων προθεσμιών στην Οικονομική Διεύθυνση του Δήμου για τη σύνταξη και υποβολή στην Εφορία της οριστικής δήλωσης Φ.Μ.Υ.

Ε. ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΒΟΗΘΗΤΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΛΗΤΗΡΑ

- Ο κλητήρας μεταφέρει την αλληλογραφία που διαβιβάζεται με το Ταχυδρομείο από υπηρεσία σε υπηρεσία.

- Εκτελεί κάθε εργασία που του ανατίθεται σχετική με τη διαβίβαση και παραλαβή εγγράφων του Δήμου και επίδοση στους δημότες ή διάφορες Αρχές, εγγράφων του Δήμου ή άλλων Υπηρεσιών.

- Χειρίζεται τα φωτοτυπικά μηχανήματα και μεριμνά για τη συντήρηση και κανονική λειτουργία τους.

- Οφείλει να παρίσταται στις συνεδριάσεις του Δ.Σ. προσερχόμενος ενωρίτερα από την ώρα έναρξής τους και αποχωρώντας τελευταίος.

- Ο κλητήρας δεν αποχωρεί από την υπηρεσία πριν να ελέγξει και διαπιστώσει ότι έχουν ασφαλιστεί τα γραφεία, οι βιβλιοθήκες, τα αρχεία κ.λπ. ότι έχουν κλεισθεί καλά οι πόρτες και τα παράθυρα.

- Κατά τις ώρες εργασίας (υπηρεσίας) απαγορεύεται να απασχολείται στην εξυπηρέτηση ιδιωτικών αναγκών του προσωπικού του Δήμου. Προσφέρει τις υπηρεσίες τους στο Πρωτόκολλο, στη διεκπεραίωση και αρχειοθέτηση της αλληλογραφίας του Δήμου.

- Εκτελεί, τελικά κάθε εργασία που προσιδιάζει στη φύση των καθηκόντων του και επιβάλλεται από τις υπηρεσιακές ανάγκες.

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΘΑΡΙΣΤΡΙΩΝ

- Οι καθαρίστριες φροντίζουν για την καθαριότητα των Δημοτικών Καταστημάτων.

ΣΤ. ΘΕΜΑΤΑ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

- Η υποχρεωτική εισαγωγική εκπαίδευση των νεοδιορισζομένων υπαλλήλων (πλην της κατηγορίας ΥΕ), που γίνεται μέσα στο πρώτο οκτάμηνο από τον διορισμό τους από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, σύμφωνα με τις διατάξεις της παρ. 2 του άρθρου 19 του Ν. 2738/99.

- Η τήρηση των διαδικασιών συμμετοχής του προσωπικού σε επιμορφωτικά σεμινάρια.

- Η τήρηση των διαδικασιών συμμετοχής του προσωπικού σε εκπαιδευτικά προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που γίνονται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και από άλλους σχετικούς φορείς.

- Φροντίζει για τη διοργάνωση σεμιναρίων για την ενημέρωση του προσωπικού για τους νέους νόμους και εγκυκλίους, που εκδίδονται και αφορούν αρμοδιότητες και θέματα του Δήμου και του προσωπικού αυτού, ιδίως για θέματα οικονομικά, διοικητικά, αποδοχών, συνταξιοδοτικών ρυθμίσεων, ασφαλιστικά κ.λπ.

Ζ. ΘΕΜΑΤΑ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

- Η τήρηση βιβλίων Δημοτολογίων.

- Οι εγγραφές νέων δημοτών λόγω μεταδημοτεύσεως από άλλους Δήμους ή Κοινότητες.

- Οι μεταβολές Δημοτολογίου από οποιαδήποτε αιτία.

- Η τήρηση βιβλίου πληθυσμού, ευρετηρίου δημοτολογίου καθώς και η τήρηση και ενημέρωση οικογενειακών καρτελών δημοτολογίου.

- Η διενέργεια προβλεπόμενων διαδικασιών για την εγγραφή αδήλων, η εξακρίβωση ιθαγένειας αυτών καθώς και η διόρθωση των κάθε είδους εσφαλμένων εγγράφων στα Δημοτολόγια.

- Η επιμέλεια για την καλή διατήρηση και ασφαλή φύλαξη των Δημοτολογίων, καρτών και φακέλλων.

- Η εισαγωγή όλων των στοιχείων του Δημοτολογίου στους Η/Υ καθώς και η εκτύπωση αποφάσεων από Η/Υ.

- Η σύνταξη ετησίου μητρώου Αρρένων.

- Η εγγραφή αδήλων και αλλοδαπών που αποκτούν την Ελληνική Ιθαγένεια.

- Η διαγραφή λόγω θανάτου, απώλειας Ελληνικής Ιθαγένειας, ανυπαρξίας και απόκτηση ξένης Ιθαγένειας.

- Η διόρθωση επωνύμων, κυρίων ονομάτων, πατρωνύμων, μητρωνύμων, τόπου γεννήσεως, αλλαγών στοιχείων λόγω υιοθεσίας κ.λπ.

- Η έκδοση πιστοποιητικών κάθε τύπου.
- Η αρχειοθέτηση εγγράφων και γενικών μεταβολών στα ετήσια Μητρώα.
 - Η σύνταξη ετησίου πίνακα στρατευσίμων.
 - Η εισαγωγή όλων των στοιχείων του γραφείου Μητρώων Αρρένων και Στρατολογίας στους Η/Υ καθώς και η εκτύπωσή τους.
 - Η έκδοση πιστοποιητικών ιθαγένειας για κάθε χρήση, πιστοποιητικών γέννησης και οικογενειακής κατάστασης, εγγυτέρων συγγενών, σχολικής χρήσης, εκλογικής χρήσης, κ.λπ.
 - Η συγκέντρωση και η υποβολή αρμοδίων δικαιολογητικών που απαιτούνται για την εγγραφή δημοτών στους εκλογικούς καταλόγους.
 - Η προετοιμασία, η συγκέντρωση και η διανομή του εκλογικού υλικού.
 - Η ενέργεια εργασίας που έχει σχέση με τις εκλογές.
 - Η τήρηση των ληξιαρχικών βιβλίων (γεννήσεων, γάμων, θανάτων, εκθέσεων) και η καταχώρηση σ' αυτά των αντιστοιχών.
 - Η τήρηση πρωτοκόλλου αιτήσεων και ευρητηρίων.
 - Η τήρηση φακέλλων και υποφακέλλων των δηλουμένων ληξιαρχικών γεγονότων, δικαστικών αποφάσεων και εκθέσεων επιθεωρήσεων ληξιαρχείου.
 - Η παραλαβή της σχετικής με το Ληξιαρχείο αλληλογραφίας, η μέριμνα για την άμεση ενέργειά της, καθώς και η τήρηση αρχείου αυτής.
 - Η καταχώρηση στα βιβλία κάθε μεταβολής επί των ληξιαρχικών πράξεων, με βάση δικαστικές αποφάσεις, αποφάσεις Νομαρχίας και εντολών εισαγγελικής αρχής.
 - Η σύνταξη ετησίων καταστάσεων με αποσπάσματα πράξεων γεννήσεων και η διαβίβαση αυτών στο αρμόδιο γραφείο για την σύνταξη του ετησίου Μητρώου Αρρένων.
 - Η αποστολή αυτεπάγγελτα στις διάφορες αρχές των απαιτούμενων μηνιαίων καταστάσεων καθώς και αντιγράφων των συντασσομένων πράξεων.
 - Η ενέργεια κάθε υπηρεσίας ληξιαρχικής φύσεως και η ευθύνη για την εφαρμογή της αντίστοιχης νομοθεσίας.
 - Η παρακολούθηση της νομοθεσίας περί ληξιαρχείων.
 - Η τήρηση πρωτοκόλλου αιτήσεων για την τέλεση πολιτικών γάμων και αρχείου.
 - Η τήρηση βιβλίων τέλεσης, εκδιδομένων αδειών και καταχώρησης πολιτικών γάμων.
 - Η ενέργεια κάθε διαδικασίας παραλαβής δικαιολογητικών έκδοσης αδειών πολιτικών γάμων.
- 3. Τμήμα Κέντρου Εξυπηρέτησης Πολιτών
 - Οι αρμοδιότητες του Τμήματος αυτού είναι:
 - Η παροχή διοικητικών πληροφοριών και η διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών από την υποβολή της αίτησης μέχρι την έκδοση της τελικής πράξης σε συνεργασία με τις καθ' ύλης αρμόδιες υπηρεσίες.
 - Η ενημέρωση και πληροφόρηση των πολιτών για τις ενέργειες που απαιτούνται για τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων.
 - Η παραλαβή αιτήσεων πολιτών, για τη διεκπεραίωση υποθέσεών τους από τις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα στοιχεία των οποίων καταχωρεί σε ειδικό πρωτόκολλο.
 - Η διάθεση για διευκλυσή τους έντυπων αιτήσεων κατά το άρθρο 3 παρ. 3 του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας (Ν. 2690/1999).
 - Ο έλεγχος της πληρότητας των αιτήσεων των πολιτών και σε περίπτωση που για τη διεκπεραίωση της υπόθεσης απαιτούνται δικαιολογητικά, που δεν υποβάλ-

λονται μαζί με την αίτηση, τα αναζητά και τα παραλαμβάνει με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο από τις αρμόδιες υπηρεσίες, μετά από σχετική εξουσιοδότηση των πολιτών.

- Διαβίβαση των φακέλλων (πλήρεις φάκελλοι) των υποθέσεων των πολιτών, στην αρμόδια για τη διεκπεραίωσή τους υπηρεσία, με οποιονδήποτε πρόσφορο τρόπο. Το τελικό έγγραφο αποστέλλεται από την αρμόδια υπηρεσία και πάλι στο Κ.Ε.Π. υποβολής της αρχικής αίτησης, από το οποίο το παραλαμβάνει ο πολίτης ή του αποστέλλεται από το Κ.Ε.Π. στη διεύθυνση που έχει δηλωθεί με συστημένη επιστολή και με αντικαταβολή.

Επιπλέον παρέχει και τις εξής υπηρεσίες:

- Επικύρωση διοικητικών εγγράφων.
- Θεώρηση γνησίου υπογραφής.
- Χορήγηση παραβόλων και υπεύθυνων δηλώσεων.
- Χορήγηση του αποδεικτικού φορολογικής ενημερότητας, μέσω ηλεκτρονικής διασύνδεσης με το σύστημα TAXIS.

- Τηρεί τα σχετικά με τη διακίνηση των ανωτέρω αναφερόμενων αιτήσεων πολιτών στατιστικά στοιχεία, υποδέχεται και διαχειρίζεται τα παράπονα και τις προτάσεις των πολιτών για βελτιώσεις των διοικητικών διαδικασιών

ΑΡΘΡΟ 7

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

1. Τμήμα Λογιστηρίου και Εσόδων

Α. Διαχείριση δαπανών

- Φροντίζει για την έγκριση, εκκαθάριση των εντολών πληρωμής, κάθε δαπάνης του Δήμου.
- Ειδικότερα παραλαμβάνει, καταχωρεί σε ειδικό βιβλίο Αναλαμβανομένων Υποχρεώσεων και ελέγχει τα δικαιολογητικά πληρωμής κάθε δαπάνης προς διαπίστωση του νομίμου και κανονικού ή όχι αυτής.
- Συσχετίζει κάθε δαπάνη με τυχόν προηγούμενη όμοια και παρακολουθεί την ύπαρξη σχετικής πίστωσης για τη δυνατότητα έκδοσης χρηματικού εντάλματος (Χ.Ε.).
- Εκδίδει τα σχετικά Χ.Ε. πληρωμής κατά σειρά παραλαβής των παραστατικών στοιχείων πληρωμής στα ονόματα των δικαιούχων και στα όρια πιστώσεων του προϋπολογισμού, τα οποία προσυπογράφονται από τον αρμόδιο υπάλληλο και ακολούθως υπογράφονται από τον Προϊστάμενο του Τμήματος σύμφωνα με τις διατάξεις του Δημοσίου Λογιστικού των ΟΤΑ (17-5/15-6-1959 Β.Δ.).
- Τηρεί βιβλίο καθημερινώς εκδιδομένων Χ.Ε. πληρωμής.
- Μεριμνά για την έγκαιρη διαβίβαση των Χ.Ε. στη Ταμειακή Υπηρεσία και καταχωρεί αυτά στο σχετικό βιβλίο διεκπεραίωσης.
- Εισηγείται στην Δημομαρχιακή Επιτροπή του Δήμου τη ψήφιση διάθεσης πιστώσεων.
- Μεριμνά για την έκδοση Χ.Ε. προπληρωμής.
- Ελέγχει τη νομιμότητα των δικαιολογητικών των αποδόσεων των Χ.Ε. προπληρωμής.
- Επιμελείται για την παρακολούθηση της παγίας προκαταβολής και εξοφλεί κάθε μικροδαπάνη που μπορεί να πληρωθεί από αυτή, συγκεντρώνει δε τα απαιτούμενα δικαιολογητικά των δαπανών αυτών και προβαίνει στις απαιτούμενες ενέργειες για την αναπλήρωση της παγίας προκαταβολής.

- Χορηγεί σχετικές βεβαιώσεις για αποδοχές εργαζομένων και βεβαιώσεις παρακράτησης φόρων στους δικαιούχους.

- Εφαρμόζει το διπλογραφικό λογιστικό σύστημα σύμφωνα με το Π.Δ. 315/1999 που διέπει στους ΟΤΑ και συγκεκριμένα επιμελείται:

- Για τη θεώρηση από την αρμόδια φορολογική αρχή των βιβλίων και στοιχείων που προβλέπονται από την φορολογική νομοθεσία ή από άλλες διατάξεις και αφορούν στα λογιστικά βιβλία Γ κατηγορίας του Κ.Β.Σ. του Π.Δ. 186/1992, όπως ισχύει κάθε φορά.

- Για λογιστικοποίηση, με διπλογραφικό τρόπο, των λογιστικών γεγονότων που αφορούν το Δήμο Φιλοθέης, με βάση τα λαμβανόμενα παραστατικά τα οποία προηγουμένως θα έχουν ελεγχθεί ως προς την ορθότητα και ακρίβεια των αριθμητικών πράξεων.

- Για την καταχώρηση των δεδομένων των ημερολογιακών εγγράφων στους λογαριασμούς που προβλέπονται από το ΚΛΑΔΙΚΟ ΛΟΓΙΣΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ για τους ΟΤΑ πρώτου βαθμού.

- Για την καταχώρηση των λογιστικών γεγονότων στους λογαριασμούς της Γενικής Λογιστικής, της Αναλυτικής Λογιστικής και του Δημοσίου Λογιστικού σε ημερήσια βάση.

- Για τη λογιστικοποίηση των δεδομένων των χρονικών τακτοποιήσεων των αγορών, των εξόδων, των εσόδων και των εκτάκτων αποτελεσμάτων στο τέλος κάθε μήνα.

- Για την έκδοση μηνιαίων λογιστικών καταστάσεων ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ - ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ / ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ μέσα στο πρώτο 15ήμερο του επόμενου μήνα.

- Για την κατάρτιση και υποβολή των καταστάσεων φορολογικών στοιχείων που προβλέπονται από τη Νομοθεσία, καθώς και των φορολογικών δηλώσεων που αφορούν το Δήμο.

- Η παροχή πληροφοριακών στοιχείων στις δημοτικές αρχές με τις απαιτήσεις ή υποχρεώσεις του Δήμου, όταν ζητούνται.

- Η συγκέντρωση στοιχείων από τις διάφορες υπηρεσίες του Δήμου, η διερεύνηση και κατάρτιση των ετήσιων προϋπολογισμών δαπανών λειτουργίας των υπηρεσιών του και των αντιστοίχων προϋπολογισμών εσόδων του Δήμου.

- Η παροχή στοιχείων για τη κατάρτιση των ετήσιων προϋπολογισμών δράσης και χρηματοδότησης του Δήμου σε αντιστοιχία προς τα ετήσια προγράμματα δράσης του Δήμου.

- Η συνεργασία με όλα τα Τμήματα της Δ/σης για την κατάρτιση και εισήγηση του συνολικού ετήσιου προϋπολογισμού δράσης και λειτουργίας του Δήμου.

- Η προώθηση του προϋπολογισμού προς έγκριση σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

- Η τήρηση των διαδικασιών και αρχείων και παρακολούθηση της εξέλιξης των προηγούμενων προϋπολογισμών.

- Η εξαγωγή των αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογισθέντων και απολογιστικών μεγεθών.

- Η διερμηνευση των αποκλίσεων και εισήγηση διαρθρωτικών ενεργειών.

- Η σύνταξη του ετήσιου απολογισμού του Δήμου.

- Η παρακολούθηση γενικά της πορείας της εκτέλεσης του προϋπολογισμού εσόδων και εξόδων, η εισήγηση της αναμόρφωσης αυτού με την εγγραφή νέων κωδικών εσό-

δων και εξόδων ή την αύξηση ή μείωση αντίστοιχα των εσόδων και των εξόδων.

- Η σύνταξη των τυχόν αναμορφώσεων του προϋπολογισμού.

- Η συγκέντρωση και ένταξη στο μηχανογραφικό διπλογραφικό σύστημα όλων των στοιχείων υλοποίησης του προϋπολογισμού.

- Η τήρηση αρχείου ετήσιων απολογισμών του Δήμου.

- Γενικά η παροχή στη Δημοτική Αρχή κάθε οικονομικού στοιχείου που ζητείται κατά τη πορεία του προϋπολογισμού.

Β. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΣΟΔΩΝ

- Η διαμόρφωση και παρακολούθηση των ταμειακών προγραμμάτων του Δήμου με τη συνεχή παρακολούθηση των υποχρεώσεων και των αναμενόμενων εισπράξεων.

- Η ενημέρωση της Διεύθυνσης για την εξέλιξη των ταμειακών προγραμμάτων.

- Η παρακολούθηση εν γένει των νόμων, διαταγμάτων κ.λπ. που αναφέρονται στο αντικείμενό του.

- Η παρακολούθηση των επιχορηγήσεων για τα διάφορα έργα και η διατήρηση των αντίστοιχων αρχείων.

- Η ευθύνη της βεβαίωσης κάθε δημοτικού φόρου, τέλους και δικαιώματος.

- Ο έλεγχος και η παρακολούθηση της βεβαίωσης και εισπράξης των τελών καθαριότητας και φωτισμού.

- Η ευθύνη για τον έλεγχο των στοιχείων βεβαίωσης κάθε δημοτικής προσόδου, η αποστολή στο ταμείο που ασκεί τη διαχείριση του Δήμου των οικείων βεβαιωτικών καταστάσεων, χρηματικών καταλόγων κ.λπ.

- Η παρακολούθηση, απόδοση από το Δημόσιο των συνεισπραττομένων φόρων και τελών.

- Η παρακολούθηση και η διενέργεια κάθε εργασίας για την έγκαιρη απόδοση στο Δήμο των χορηγουμένων από το Δημόσιο ή από οποιαδήποτε άλλη πηγή παροχών εισφορών και οικονομικών ενισχύσεων.

- Η διενέργεια κάθε εργασίας για την τελική βεβαίωση όλων των οικογενειακών εσόδων του Δήμου.

- Η επιμέλεια για την σύμφωνα με τον νόμο κοινοποίηση των κάθε είδους εγγράφων, προσκλήσεων και ειδοποιήσεων που αφορούν τη βεβαίωση των δημοτικών εσόδων, περιλαμβανομένων και των αποφάσεων του Δ.Σ., επί των συμβιβαστικών γνωμοδοτήσεων των οικείων επιτροπών.

- Η διενέργεια κάθε εργασίας για την πραγματοποίηση των συναπτομένων από το Δήμο δανείων, η παρακολούθηση για την χορήγησή τους και η ενημέρωση των τηρουμένων σχετικών βιβλίων.

- Η συγκέντρωση και χορήγηση στο λογιστήριο σε συνεργασία με την Τ.Υ. των αναγκαίων στοιχείων για την απόδοση τόσο της γενόμενης υπέρ της ΕΥΔΑΠ παρακράτησης κατά την εκτέλεση των έργων αποχέτευσης όσο και του υπέρ του Δήμου εισπραττόμενου ποσοστού επί των τελών σύνδεσης (Ν. 10068/80).

- Η παροχή των απαραίτητων στοιχείων στους φορείς εισπράξεως των Δημοτικών προσόδων.

- Η παροχή των στοιχείων για την σύνταξη του ετήσιου προϋπολογισμού εσόδων του Δήμου καθώς και των αναμορφώσεων αυτού στην διάρκεια του έτους.

- Η σύνταξη παραστατικών στοιχείων για την κατάρτιση χρηματικών καταλόγων τελών καθαριότητας και φωτισμού των υπόχρεων που βεβαιώνονται μέσω ταμειακής υπηρεσίας.

- Η παραλαβή, η αρχαιοθήτηση και ο έλεγχος των υπευθύνων δηλώσεων που προβλέπει ο νόμος.
- Η εκτέλεση κάθε προπαρασκευαστικής εργασίας που αφορά διαγραφή βεβαιωθέντων ή αχρεωστήτως εισπραχθέντων φόρων, τελών ή δικαιωμάτων και η κατάρτιση των οικείων πινάκων διαγραφής ή επιστροφής.
- Η ενυπόγραφη ενημέρωση στο Δήμαρχο για κάθε μεταβολή που πρέπει να επέλθει στους φορολογικούς καταλόγους.
- Η διενέργεια κάθε προπαρασκευαστικής εργασίας για συγκρότηση επιτροπών συμβιβασμού επίλυσης φορολογικών διαφορών επί των δημοτικών φορολογιών και η παροχή κάθε χρήσιμου στοιχείου σε αυτές για διακαίτερη επίλυση των διαφορών.
- Η διενέργεια κάθε εργασίας για την υποβοήθηση των Διοικητικών Δικαστηρίων στο έργο της επίλυσης των φορολογικών διαφορών ανάμεσα στους φορολογουμένους του Δήμου και σ' αυτόν εκτελώντας κάθε φορά την ισχύουσα σχετική νομοθεσία.
- Η παροχή πληροφοριών για τους επιβαλλόμενους φόρους, τέλη και δικαιώματα σε κάθε υπόχρεο και η ενημέρωση αυτών για τις υποχρεώσεις των, προς το Δήμο από οποιαδήποτε αιτία.
- Η τήρηση μητρώου φορολογουμένων.
- Η τήρηση πρωτοκόλλου καταθέσεως των ενδίκων μέσων.
- Η επιμέλεια της συγκέντρωσης των απαιτούμενων στοιχείων, από τα αρμόδια γραφεία του τμήματος για την αντίκρουση των ισχυρισμών των προσφευγόντων με τη σύνταξη σχετικής έκθεσης.
- Η άμεση ενημέρωση του Ταμείου για την άσκηση ενδίκων μέσων κατά των φορολογικών εγγραφών, καθώς και η ενημέρωσή του για το αποτέλεσμα τους μετά την έκδοση οριστικών αποφάσεων.
- Η επιμέλεια της παραπομπής των προσφυγών, που ζητούν συμβιβαστική επίλυση, στις αρμόδιες επιτροπές.
- Η φροντίδα για την έγκαιρη αποστολή για έγκριση αυτών που αποτέλεσαν αντικείμενο συμβιβασμού στο Δ.Σ. καθώς και η φροντίδα για την αποστολή στα Διοικητικά Δικαστήρια αυτών για τις οποίες δεν επήλθε συμβιβασμός ή δεν ζητήθηκε συμβιβασμός από την επιτροπή.
- Η τήρηση του γενικού αρχείου των διοικητικών δικαστηρίων (δηλαδή αρχείου δικογραφιών, δικαιολογητικών και πρωτοτύπων αποφάσεων).
- Η παραλαβή των αποφάσεων των Διοικητικών Δικαστηρίων και η φροντίδα για τη συνέχιση ή όχι των ενδίκων μέσων με τη συνεργασία του Νομικού Συμβούλου και της Δημορχιακής Επιτροπής κατά περίπτωση.
- Η φροντίδα για την αντιπροσώπευση του Δημάρχου στα Διοικητικά Δικαστήρια για υποστήριξη των οικονομικών συμφερόντων του Δήμου.
- Η επιμέλεια της έγκαιρης λήψης των αποφάσεων Δ.Σ. και Δημάρχου για τη συγκρότηση της επιτροπής συμβιβασμού.
- Η διεκπεραίωση κάθε αλληλογραφίας σχετικής με τα Διοικητικά Δικαστήρια και την επιτροπή Συμβιβασμού.
- Η κοινοποίηση αποσπάσματος φορολογικού καταλόγου στους φορολογούμενους καθώς και των προσκλήσεων και αποφάσεων της επιτροπής Συμβιβασμού όπου απαιτείται.
- Η μέριμνα για την έγκαιρη απόδοση προκαταβολών και εκκαθαρίσεων από τη ΔΕΗ.
- Ο υπολογισμός του τέλους κατάληψης κοινοχρή-

στων χώρων σύμφωνα με τις διατάξεις της κείμενης νομοθεσίας και των σχετικών αποφάσεων του Δ.Σ. και η έκδοση αδειών κατάληψης πεζοδρομίων όπου προβλέπονται.

- Η παραλαβή των εκθέσεων ελέγχου των αρμοδίων οργάνων και η ενέργεια ελέγχου όσον αφορά την έκταση των χώρων που χρησιμοποιούνται, για την εν συνεχεία χρέωση των τελών με το πρόστιμο που προβλέπει ο νόμος, κατόπιν αποφάσεων του Δημάρχου σε περίπτωση διαπιστώσεως χρήσεως κοινοχρήστου χώρου χωρίς άδεια ή υπερβάσεως σε έκταση της χορηγηθείσας άδειας.

- Η παραλαβή και ο έλεγχος των αιτήσεων - δηλώσεων των ενδιαφερομένων για διαφημίσεις, ή μέριμνα για την έκδοση των σχετικών αδειών, ο υπολογισμός του τέλους σύμφωνα με την κείμενη νομοθεσία και τις αποφάσεις του Δ.Σ. και η ενημέρωση του σχετικού βιβλίου αδειών.

- Η παραλαβή των εκθέσεων ελέγχου των αρμοδίων οργάνων και η αξιολόγησή τους για τη χρέωση αυτών που έκαναν αυθαίρετα διαφημίσεις.

- Η σύνταξη παραστατικών στοιχείων για την κατάρτιση των χρηματικών καταλόγων, βάσει των διατάξεων της κείμενης νομοθεσίας.

- Η παραλαβή και η ταξινόμηση σύμφωνα με το Νόμο, των παραβόλων παράβασης του Κ.Ο.Κ. τα οποία, με ειδικές καταστάσεις στέλλονται για την έκδοση Χ.Ε. για την απόδοση των ποσών των παραβάσεων στο Δήμο.

- Η ταξινόμηση των ανεξόφλητων εκθέσεων ελέγχου του Κ.Ο.Κ., η φροντίδα για την εύρεση μέσω Υπουργείου ή Αστυνομίας, των στοιχείων των παραβατών που τυχόν λείπουν και η επιμέλεια της βεβαιώσεως του προστίμου.

- Η έκδοση των δελτίων φορολογικής ενημερότητας που προβλέπονται από το Νόμο.

- Η παραλαβή των καταστάσεων υπολογισμού κόστους κατασκευής πλακοστρώσεων - κρασπεδορειθρων από την Τεχνική Υπηρεσία του Δήμου και η συνεργασία με τους αρμόδιους υπαλλήλους ελέγχου, η φροντίδα της μέτρησης των κατασκευών κατά ακίνητο και η ανεύρεση των υπόχρεων ιδιοκτητών.

- Η σύνταξη και η αποστολή για θεώρηση των αναλυτικών καταστάσεων των υπόχρεων κατασκευής πλακοστρώσεων κρασπεδορειθρων και η επιμέλεια της βεβαιώσεως των δόσεων.

- Η έκδοση των βεβαιωτικών σημειωμάτων των οίκοθεν εισπράξεων των υπόχρεων όταν αυτό απαιτείται.

- Η παραλαβή από την Τ.Υ. του Δήμου των εκδομένων λογαριασμών της δαπάνης που αναλογεί στους ιδιοκτήτες των παρόδιων ακινήτων κατασκευής αγωγών αποχέτευσης και εξωτερικής διακλάδωσης και η ταξινόμησή τους κατά πρόγραμμα αποχέτευσης, συντάσσοντας σχετικές καρτέλες.

- Η έκδοση των υπηρεσιακών σημειωμάτων των οίκοθεν εισπράξεων από προκαταβολές κατασκευής αγωγών και εξοφλήσεων δαπανών εξωτερικών διακλάδωσης.

- Η έκδοση ειδικών υπηρεσιακών σημειωμάτων προς την Τ.Υ. του Δήμου για όσους πλήρωσαν και δικαιούνται σύνδεσης.

- Η σύνταξη της μηνιαίας κατάστασης όλων των οίκοθεν εισπράξεων και η διαβίβασή της στο Ταμείο.

Γ. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΔΗΜΟΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΟΥΣΙΑΣ

- Η συγκέντρωση κάθε τίτλου της ακινήτου, κινητής και

κοινόχρηστης περιουσίας του Δήμου και η σύνταξη σχετικού σχεδιαγράμματος για κάθε ακίνητο με τη συνεργασία της Τ.Υ.

- Η κατάρτιση φακέλλου για κάθε ακίνητο, που περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που θεμελιώνουν κυριότητα νομής και κατοχής τους από το Δήμο.

- Η ετήσια απογραφή για έλεγχο και ενημέρωση των οικείων φακέλλων και καρτελών των ακινήτων που υπόκεινται στη φορολογία, η εισφορά και η ανεύρεση στοιχείων αγνώστων ιδιοκτητών ακινήτων σε συνεργασία με την Ειδική Υπηρεσία.

- Η παραλαβή και η καταχώρηση σε ειδικό βιβλίο των υπευθύνων δηλώσεων των ακινήτων που υποβάλλονται σύμφωνα με το Νόμο.

- Η σύνταξη και υποβολή, εμπρόθεσμα στις εκτιμητικές επιτροπές αναλυτικών καταστάσεων των ακινήτων που χρειάζονται εκτίμηση.

- Η περιφρούρηση των δικαιωμάτων κυριότητας, νομής και κατοχής από το Δήμο της ακινήτου περιουσίας.

- Η κατάρτιση ιδιαίτερου φακέλλου για κάθε κοινόχρηστο χώρο με όλα τα στοιχεία αυτού.

- Η τήρηση αρχείου των κληροδοτημάτων, η μερίμνα για την αξιοποίηση αυτών.

- Η τήρηση αναγκαιών βιβλίων για την κινητή και ακίνητη περιουσία του Δήμου.

- Η διενέργεια κάθε εργασίας για την κατάρτιση των όρων διακήρυξης για την εκμίσθωση ή εκποίηση ακινήτων πραγμάτων του Δήμου, η επιμέλεια για την έγκρισή τους καθώς και η βεβαίωση των μισθωμάτων.

- Η παρακολούθηση για την πιστή εφαρμογή των συμβάσεων.

- Η εισήγηση στο Δήμαρχο συμφερούσων περιπτώσεων για την αγορά ακινήτων, με σκοπό την αύξηση της ακίνητης περιουσίας του Δήμου.

- Η ενημέρωση του Δημάρχου για κάθε πράξη παραβίασης των δικαιωμάτων του Δήμου επί των ακινήτων του και η παρακολούθηση της έκβασης των κινουμένων επ' αυτόν διοικητικών ή δικαστικών μέτρων.

- Η διεκπεραίωση κάθε εργασίας για την ολοκλήρωση της απόκτησης κληροδοσιών και δωρεών ακινήτων.

- Η διεκπεραίωση κάθε διοικητικής ενέργειας που αφορά σε στέγαση των δημοτικών υπηρεσιών, ή άλλων υπηρεσιών που τη στέγασή τους αναλαμβάνει ο Δήμος και επιλαμβάνεται των ρυθμίσεων κάθε θέματος που ανακύπτει από τις σχετικές για το σκοπό αυτό μισθώσεις.

- Η εισήγηση και η επιμέλεια της άσκησης των αρμοδιοτήτων του άρθρου 263 του Π.Δ. 410/95 «Περί Δημοτικού και Κοινοτικού Κώδικα».

Δ. ΘΕΜΑΤΑ ΧΟΡΗΓΗΣΗΣ ΑΔΕΙΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

- Η παραλαβή των σχετικών αιτήσεων και δικαιολογητικών για την χορήγηση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας όλων των καταστημάτων - επιχειρήσεων και χρησιμοποίησης κοινοχρήστων χώρων, που οι όροι λειτουργίας τους καθορίζονται από υγειονομικές διατάξεις.

- Η ευθύνη των δικαιολογητικών για την πληρότητα του φακέλλου.

- Η συνεργασία με τις αρμόδιες υπηρεσίες για τον έλεγχο του δηλωθέντος εμβαδού του καταστήματος ή χώρου για τον καθορισμό των αντιστοίχων τελών και φόρων.

- Η διαβίβαση σχετικού φακέλλου στην Τεχνική Υπηρεσία.

- Η διαβίβαση των σχετικών δικαιολογητικών στην Δ/νση Υγείας για τη σχετική γνωμάτευση και η διαβίβαση του φακέλλου με όλα τα δικαιολογητικά στο Δ.Σ. για λήψη απόφασης μετά την επιστροφή τους.

- Η φροντίδα για κλήση των κατόχων αδειών που έχουν προβεί σε 3 (τρεις) παραβάσεις αστυνομικών ή άλλων διατάξεων για κατάθεση απόψεών τους, πριν την επιβολή ποινής από το Δ.Σ.

- Η φροντίδα για την αφαίρεση άδειας ή ακύρωση άδειας λειτουργίας καταστήματος μετά την σχετική απόφαση του Δ.Σ.

Ε. ΘΕΜΑΤΑ ΕΚΤΕΛΕΣΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ

- Φροντίζει για την προμήθεια όλων των υλικών, που χρειάζονται οι υπηρεσίες του Δήμου και ενεργεί τις πράξεις που απαιτούνται μέχρι να υπογραφούν από τις αρμόδιες επιτροπές τα οριστικά πρωτόκολλα παραλαβής και να παραδοθούν στις αποθήκες του Δήμου τα παραπάνω είδη.

- Μεριμνά για τη σύνταξη τεχνικών προδιαγραφών για την προμήθεια μηχανημάτων, τεχνικού εξοπλισμού ή υλικών για τις ανάγκες του Δήμου.

- Διαβιβάζει στο Γενικό Χημείο του Κράτους για έλεγχο και αξιολόγηση τα είδη, για τα οποία υπάρχουν ειδικά όροι στις σχετικές συμβάσεις.

- Παρακολουθεί την κίνηση των τιμών της αγοράς και φροντίζει με πρόχειρους μειοδοτικούς διαγωνισμούς να πετυχαίνει τις καλύτερες τιμές.

- Διεξαγάγει δημοπρασίες ή πρόχειρους διαγωνισμούς, μεριμνά για την δημοσίευση στον Ημερήσιο Τύπο των όρων διακήρυξης με καθορισμό της ημερομηνίας διεξαγωγής της δημοπρασίας.

- Παρίσταται, με τον Προϊστάμενο στις συνεδριάσεις της Δ.Ε. και μεριμνά για την παραλαβή πρακτικών και αποφάσεων.

- Συντάσσει συμβάσεις με τους προμηθευτές, μεριμνά για την κοινοποίησή τους στους αρμόδιους και παρακολουθεί την τήρηση των όρων των συμβάσεων για την παράδοση των υλικών μέσα στις οριζόμενες προθεσμίες, την επιβολή ποινικής ρήτρας σε περίπτωση εκπροθέσμων παραδόσεων.

- Παραλαμβάνει τις εγγυητικές επιστολές από τους προμηθευτές και μεριμνά για την επανάληψη δημοπρασίας όταν η πρώτη αποβεί άκαρπος.

- Τηρεί τα υπό του Νόμου προβλεπόμενα βιβλία και συντάσσει δελτία Εισαγωγής - Εξαγωγής.

- Φροντίζει για την εκποίηση αχρήστων υλικών και μηχανημάτων.

3. Τμήμα Ταμιακής Υπηρεσίας.

Διεξάγει κάθε εργασία σχετική με την επιμέλεια της βεβαίωσης και είσπραξης πάντων των εσόδων του Δήμου και την τήρηση των προβλεπομένων λογιστικών βιβλίων.

Ειδικότερα:

- Ελέγχει τους βεβαιωτικούς καταλόγους ή χρηματικούς τίτλους εισπρακτέων εσόδων που παραλαμβάνει από την αρμόδια υπηρεσία του Δήμου ή άλλες αρμόδιες αρχές και εκδίδει μέσα στις νόμιμες προθεσμίες το αποδεικτικό παραλαβής εισπρακτέων το οποίο καταχωρεί στο βιβλίο εισπρακτέων εσόδων και αποστέλλει αντίγραφο στην εντεταλμένη την βεβαίωση υπηρεσία.

- Παραδίδει επί αποδείξει αντίγραφα των προς είσπραξη χρηματικών καταλόγων στους δημοτικούς εισπράκτορες, κατανέμει τους εισπρακτέους χρηματικούς

τίτλους κατά είδος εσόδου και παρακολουθεί την είσπραξη τους.

- Ελέγχει τους συντασσόμενους από τους Δημοτικούς εισπράκτορες πίνακες για τα εκτός έδρας ή γραφείου εισπραττόμενα έσοδα.

- Ενεργεί «οίκοθεν» τη βεβαίωση των αποδιδόμενων, με ειδικούς νόμους από το Δημόσιο, χορηγήσεων ή ποσοστών επί δημοσίων φόρων και γενικά κάθε εσόδου του οποίου η βεβαίωση και η είσπραξη συμπίπτει.

- Ενεργεί «οίκοθεν» την βεβαίωση των εισπραττομένων στο Ταμείο του Δήμου εσόδων με υπηρεσιακά βεβαιωτικά σημειώματα, ως και τις προσαιτήσεις εκπροθέσμου καταβολής χρεών.

- Πιστώνει τις μερίδες των οφειλετών, στους πρωτοτύπους τίτλους είσπραξης, για τα χρέη που πλήρωσαν και ενημερώνει την ατομική τους καρτέλα.

- Καταρτίζει τις μηνιαίες, τριμηνιαίες και ετήσιες απολογιστικές καταστάσεις εισπραχθέντων και εισπρακτέων υπολοίπων κατά Κ.Α. και λογαριασμό εσόδων.

- Ενεργεί τις εισπράξεις όλων των εσόδων του Δήμου βάσει αντιγράφων χρηματικών καταλόγων ή ενυπόγραφων βεβαιωτικών σημειωμάτων που εκδίδονται από την αρμόδια Δημοτική Υπηρεσία, αποκλειστικά και μόνο δια της έκδοσης διπλοτύπων θεωρημένων αποδείξεων ή μηχανογραφημένων αποδείξεων ακολουθώντας την προβλεπόμενη νόμιμη διαδικασία. Η είσπραξη των εσόδων ενεργείται εντός του γραφείου, αλλά και εκτός γραφείου (στον τόπο διαμονής ή εργασίας του υπόχρεου), όταν αυτό είναι αναγκαίο ή όταν με αυτόν τον τρόπο εξυπηρετούνται τα συμφέροντα του Δήμου.

- Εκδίδει έγκαιρα τις ατομικές ειδοποιήσεις προς τους οφειλότες και φροντίζει για την νομότυπη επίδοσή τους.

- Εισηγείται τη λήψη αναγκαστικών μέτρων είσπραξης κατά των οφειλετών του Δήμου σύμφωνα με τον κώδικα είσπραξης Δημοσίων εσόδων (Ν.Δ. 356/74) και παρακολουθεί την εξέλιξή τους.

- Καταρτίζει στο τέλος κάθε οικονομικού έτους τον απολογισμό ως προς το σκέλος των εσόδων και εξόδων αυτού.

- Ενεργεί τις νόμιμες διαγραφές των βεβαιωθέντων εσόδων του Δήμου.

- Ενημερώνει τους φορολογικούς καταλόγους και επιφέρει σε αυτούς τις νόμιμες φορολογικές μεταβολές, που προέρχονται από αποφάσεις αρμοδίων Επιτροπών ή Δικαστηρίων.

- Ενεργεί την παραγραφή των βεβαιωθέντων εσόδων σύμφωνα με το άρθρ. 6 του Α.Ν. 344/68.

- Τηρεί τα προβλεπόμενα από τα άρθρα 63 και 70 του Β.Δ. από 17-5/15.6.1959 «Περί οικονομικής Διοικήσεως και λογιστικού των Δήμων και Κοινοτήτων», βιβλία Ταμείου σύμφωνα με τα οριζόμενα στα άρθρα 64 έως 69 του αυτού Β.Δ.

- Διεξάγει κάθε υπηρεσία σχετική με την πληρωμή των Χ.Ε. του Δήμου και την τήρηση των προβλεπομένων λογιστικών βιβλίων.

Ειδικότερα:

- Ελέγχει τα Χ.Ε. πληρωμής εξόδων του Δήμου ως και κάθε άλλου νόμιμου τίτλου πληρωμής.

Ο έλεγχος των Χ. Ε. αφορά:

α) Το νόμιμο και έγκυρο της εντεταλμένης δαπάνης.

β) Το νομότυπο των υπογραφών των Χ.Ε.

γ) Την πληρότητα των δικαιολογητικών που πρέπει να συνοδεύουν το ένταλμα.

- δ) Την έκδοση του εντάλματος σε βάρος και μέσα στα όρια των πιστώσεων του προϋπολογισμού.

- Μερικά για την παρακράτηση και την απόδοση των υπέρ τρίτων κρατήσεων στους δικαιούχους.

- Συντάσσει μηνιαίες καταστάσεις με τις κρατήσεις υπέρ των ασφαλιστικών και επικουρικών ταμείων, καθώς και με τις άλλες υπέρ τρίτων κρατήσεις.

- Καταρτίζει τις μηνιαίες, τριμηνιαίες και ετήσιες απολογιστικές καταστάσεις της διαχείρισης των εξόδων, καθώς και των πληρωθέντων Χ.Ε. κατά Κ.Α. και λογαριασμό εξόδων.

- Επιστρέφει με την λήξη του οικον. έτους τα ανεξόφλητα Χ.Ε.Π. στη λογιστική υπηρεσία.

- Τηρεί τα προβλεπόμενα από τα άρθρα 63 και 70 του Β.Δ. από 17-5/16.5.1959 «Περί Οικονομικής διοικήσεως και λογιστικού των Δήμων και Κοινοτήτων» βιβλία ταμείου σύμφωνα με τα οριζόμενα στα άρθρα 64 έως 69 του Β.Δ.

- Παραλαμβάνει κάθε μέρα τις πραγματοποιούμενες εισπράξεις των δημοτικών εισπρακτόρων.

- Για την παράδοση των εισπράξεων, του ελέγχου των διπλοτύπων είσπραξης, την παράδοση των διπλοτύπων είσπραξης, την έκδοση γραμματίων παραλαβής σε χρηματικό λογαριασμό «Τακτοποιητές εισπράξεις» κ.λπ. εφαρμόζονται οι διατάξεις των άρθρ. 51, 58 και 59 του από 17-5/15.6.1959 Β.Δ. «Περί Οικονομικής Διοικήσεως και Λογιστικού Δήμων και Κοινοτήτων».

- Εκδίδει παραγγελίες αναγκαστικής κατάσχεσης κινητής ή ακίνητης περιουσίας και φροντίζει για την παράδοσή τους σε δικαστικό επιμελητή.

- Παρακολουθεί τις εκθέσεις αναγκαστικής κατάσχεσης που συντάσσουν οι δικαστικοί επιμελητές.

- Τηρεί φακέλους με τα στοιχεία κατασχέσεων και δικαστικών υποθέσεων.

- Ενεργεί για την έκδοση προγραμμάτων πλειστηριασμού.

- Χορηγεί έγγραφα για άρση κατασχέσεων.

- Εισηγείται την υποβολή μήνυσης σε βάρος εκδοτών ακάλυπτων επιταγών.

ΑΡΘΡΟ 8

ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

1. ΤΜΗΜΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ & ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Στην αρμοδιότητά του ανήκουν:

Ως προς τον τομέα οδοποιίας - αποχέτευσης και χρέωσης κατασκευής διαφόρων έργων:

- Η υλοποίηση των μελετών για την κατασκευή οδών, κρασπεδορείθρων, την ανακατασκευή οδών, ασφαλτοπατητών, κτριακών έργων, αγωγών αποχέτευσης (ακαθάρτων, ομβρίων) κ.λπ.

- Η φροντίδα για την τακτοποίηση των επισκευών στα σχολικά κτίρια, το Δημοτικό Κατάστημα και τα υπόλοιπα κτίρια του Δήμου σε συνεργασία με τα αρμόδια γραφεία.

- Η φροντίδα για τη διαμόρφωση και τον ξωραϊσμό κοινοχρήστων χώρων, διαμόρφωση αλσών, κήπων και πλατειών καθώς και για τις πλακωστρώσεις.

- Η έκδοση αδειών για την εκτέλεση από τρίτους διαφόρων εργασιών επί των οδών και πλατειών (τομές οδοστρωμάτων - πεζοδρομίων για την τοποθέτηση, επισκευή και διαρρύθμιση εγκαταστάσεων οργανισμών κοινής ωφελείας) και η μέριμνα για την αποκατάσταση των φθορών απ' αυτούς.

• Η σύνταξη εκθέσεων απολογισμού δαπάνης κρα-
σπεδορείθρων και πεζοδρομίων.

• Η σύνταξη εκθέσεων απολογισμού δαπάνης έργων
αποχέτευσης (αγωγοί - συνδέσεις) και η γνωστοποίηση
στο τμήμα εσόδων για την είσπραξη.

• Η μελέτη και η εισήγηση των απαραίτητων κυ-
κλοφοριακών ρυθμίσεων της πόλης και η φροντίδα για
την εφαρμογή τους μετά τις σχετικές εγκρίσεις (σήμανση
οδών - τοποθέτηση πινακίδων, ρυθμίσεις κ.λπ.).

• Η κατάρτιση πίνακα των απαιτούμενων επεμβάσεων
για μικροεπισκευές.

• Η φροντίδα για τη δημιουργία και συντήρηση αθλητι-
κών κέντρων.

• Η συντήρηση όλων των Δημοτικών Κτιρίων.

• Η διενέργεια κάθε εργασίας για τη διεξαγωγή των
δημοπρασιών ανάδειξης αναδόχων εκτέλεσης των έργων
ή ανάθεσης αυτών.

• Η τήρηση αρχείου των φακέλων των περαιωμένων
έργων, η διενέργεια κάθε διαδικασίας για την πραγ-
ματοποίηση της παραλαβής τους και η εισήγηση στο Δή-
μαρχο οποιασδήποτε καθυστέρησης εκτέλεσης του έρ-
γου για τη λήψη επιβαλλομένων μέτρων.

• Η ευθύνη για την τήρηση ιδίων διαδικασιών και όσων
άλλων προβλέπονται για την εκτέλεση διαφόρων έργων
τέχνης (γλυπτών, αναπαραστάσεων κ.λπ.).

Ως προς τον τομέα μελετών

• Η σύνταξη των μελετών των κάθε φύσεως έργων
αποχέτευσης, οδοποιίας, κτιρίων, διαμορφώσεις πλατει-
ών, παιδικών χαρών και κοινοχρήστων χώρων κ.λπ.

• Η σύνταξη των μελετών για τις προμήθειες του
Δήμου.

• Η διενέργεια κάθε εργασίας για την έγκριση των με-
λετών και τη λήψη των αναγκαίων για το σκοπό αυτό
αποφάσεων.

• Η σύνταξη μελετών υψομετρικού δικτύου.

• Η σύνταξη οποιασδήποτε μελέτης ζητηθεί από το Δή-
μαρχο.

• Η κατάρτιση των όρων διακήρυξης δημοπρασιών για
την εκτέλεση των τεχνικών έργων και προμηθειών.

• Η τήρηση βιβλίου μελετών στο οποίο καταχωρούνται
οι συντασσόμενες μελέτες, αριθμούμενες αντιστοίχως.

• Η τήρηση αρχείου Νομοθεσίας, μελετών και επι-
στημονικών συγγραμμάτων κ.λπ.

Ως προς τον τομέα τοπικού αναπτυξιακού προγράμμα-
τος - μηχανοργάνωσης

• Ο έλεγχος και η παρακολούθηση εφαρμογής του
Τ.Α.Π.

• Ο συντονισμός και η παρέμβαση στην υλοποίηση των
έργων σύμφωνα με τις εισροές οικονομικών πόρων στο
Δήμο.

• Η διάθεση των απαραίτητων στοιχείων για την ύπαρ-
ξη μιας συνολικής εικόνας των διαδραματιζομένων στην
πόλη κάτω από τις σύγχρονες αντιλήψεις της πολεοδομι-
κής διαχείρισης.

• Η φροντίδα και η εποπτεία της λειτουργίας των εγκα-
ταστάσεων Η/Υ και η πρόταση τρόπων βελτίωσης της
απόδοσης του συστήματος.

• Η παρακολούθηση των συμβάσεων συντήρησης του
εξοπλισμού σε SOFT WARE & HARD WARE και η πα-
ρακολούθηση των νέων εκδόσεων προγραμμάτων ενημε-
ρώνοντας ειδικό αρχείο.

Ως προς τον τομέα ηλεκτρολογικό - μηχανολογικό

• Η επιμέλεια και η ευθύνη συντάξεως όλων των μελε-

τών ηλεκτρολογικών - μηχανολογικών έργων καθώς και
των σχετικών προμηθειών με την απαραίτητη επίβλεψη
για την εκτέλεσή τους.

• Η ευθύνη για τον καλό φωτισμό οδών, πλατειών, του
Δημοτικού Καταστήματος και κάθε χώρου κοινής χρήσης
ή ακινήτου που χρησιμοποιεί ο Δήμος.

• Η επιμέλεια της συντήρησης του φωτιστικού δικτύου
και κάθε ηλεκτρολογικής και μηχανολογικής εγκατάστα-
σης του Δήμου (πετρέλαιο - καυστήρα - καλοριφέρ τηλε-
φωνικών εγκαταστάσεων κ.λπ.).

• Η μέριμνα για την επέκταση του δικτύου φωτισμού
και η εισήγηση για την προμήθεια του κατάλληλου υλικού.
Θέστος προς τον τομέα πολεοδομίας με αρμοδιότητες σε
θέματα πολεοδομικών εφαρμογών

• Η ασχολία και έλεγχος των πάσης φύσεως
πολεοδομικών εφαρμογών (οικοδομικές άδειες, αυθαίρε-
τα κ.λπ. άρθρο 61 παρ. 3 Ν. 947/79).

• Η μέριμνα για τη σύνταξη κτηματολογικών διαγραμ-
μάτων των δημοτικών κτημάτων και γηπέδων.

• Η τήρηση αρχείου με τα στοιχεία τα σχετικά με το
σχέδιο πόλης (διαγράμματα, πράξεις αναλογισμού κ.λπ.)
καθώς επίσης η τήρηση και η ενημέρωση αρχείου για την
ονοματολογία οδών και πλατειών.

• Η τήρηση αρχείου των υψομετρικών μελετών των
οδών και η σύνταξη των βεβαιώσεων.

• Η ενέργεια κάθε είδους τοπογραφικής εργασίας και
η συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα της τεχνικής υπη-
ρεσίας.

• Η σύνταξη και η ταυτόχρονη ενημέρωση του κτη-
ματολογίου με πλήρη έρευνα συμβολαίων και διαγραμ-
μάτων διανομής οικοπέδων ώστε να είναι εντάξιμο στο
Εθνικό Κτηματολόγιο.

• Η επιμέλεια για την εφαρμογή και τον έλεγχο της
εγκεκριμένης ρυθμιστικής και χωροταξικής μελέτης της
πόλης καθώς και του εγκεκριμένου ρυμοτομικού σχεδίου
αυτής.

• Η άσκηση όλων των πολεοδομικών αρμοδιοτήτων
που παραχωρούνται με νόμο, κάθε φορά στο Δήμο.

• Η πραγματοποίηση εφαρμογής επί του εδάφους του
ρυμοτομικού σχεδίου και η εκτέλεση εργασιών αποτυπώ-
σεως και χωροσταθμίσεως.

• Η διενέργεια κάθε εργασίας για οριοθέτηση των
δημοτικών ακινήτων γενικά για την περίφραξη αυτών με-
τά από προηγούμενη εντολή του Δημάρχου.

2. ΤΜΗΜΑ ΠΡΑΣΙΝΟΥ ΚΑΙ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟ- ΝΤΟΣ

Στην αρμοδιότητά του ανήκουν:

Ως προς τον τομέα περιβάλλοντος:

α) Για την καθαριότητα

Η εισήγηση για την καθιέρωση τομέων και ζωνών ευ-
θύνης καθαρισμού της πόλης και η σύσταση των απαιτου-
μένων συνεργειών.

• Η μέριμνα για την κανονική διενέργεια της καθαριό-
τητας της πόλης με τα χρησιμοποιούμενα μέσα.

• Η μέριμνα για την αντιμετώπιση ζητημάτων που σχε-
τίζονται με την περισυλλογή, αποκομιδή, καταστροφή ή
εκμετάλλευση των απορριμμάτων.

• Η άσκηση εποπτείας στο εργατοτεχνικό προσωπικό
που ασχολείται στην υπηρεσία καθαριότητας.

• Η άσκηση εποπτείας για την καλή χρήση και επιμελή
συντήρηση και επισκευή των χρησιμοποιούμενων οχημά-
των, εργαλείων και εγκαταστάσεων.

• Η μέριμνα για την εγκατάσταση απορριματοδοχείων και την αντικατάσταση των κατεστραμμένων.

β) Για το πράσινο - περιβάλλον και παιδικές χαρές

• Η επιμέλεια και η συντήρηση μελετών για τις απαιτούμενες κηποτεχνικές διαμορφώσεις, για την προμήθεια δένδρων και καλλωπιστικών φυτών και η φροντίδα της εφαρμογής τους στους ανάλογους χώρους.

• Η φροντίδα για τη συντήρηση και βελτίωση των υπαρχόντων κήπων και δενδροστοιχιών.

• Η εφαρμογή της ανθοκομικής - κηπουρικής τέχνης για την καλαίσθητη εμφάνιση του προαστίου και το συνδυασμό των φυτών.

• Η μέριμνα για τη διαφύλαξη και νομική προστασία του πρασίνου.

• Η ευθύνη για την υδροπαραοχή, τους ψεκασμούς και την καθαριότητα των χώρων πρασίνου έχοντας στη διάθεσή του τα οχήματα και εργαλεία που απαιτούνται (βυτιοφόρα κ.λπ.).

• Η ευθύνη για τη σωστή λειτουργία του συνεργείου κήπων, δενδροστοιχιών και παιδικών χαρών.

• Η μέριμνα για την προστασία του περιβάλλοντος από τη ρύπανση και τη μόλυνση. ✓

• Η ευθύνη εκστρατείας για τη διαφώτιση των δημοτών πάνω στα περιβαλλοντολογικά προβλήματα και η πρόταση μέτρων για την αποφυγή της ρύπανσης και την καταστολή των αιτιών που την προκαλούν. ✓

• Η διενέργεια αυτοψίας σε συνεργασία με σχετικούς δημόσιους φορείς για την δίκαιη όσον ρυπαίνουν το περιβάλλον. ✓

• Η φροντίδα για την εύρυθμη λειτουργία των παιδικών χαρών, η τήρηση του καθοριζόμενου ωραρίου καθώς και η μέριμνα για την ασφάλιση και απασφάλισή της. ✓

• Η επιμέλεια για την καθαριότητα των χώρων των παιδικών χαρών, η συντήρηση των υπαρχόντων σ' αυτές οργάνων, εγκαταστάσεων και πρασίνου και η αναφορά στην Δ/νση τυχόν ελλείψεων και ζημιών για την αντιμετώπισή τους. ✓

• Η επιμέλεια για την τροφοδότηση, υδροδότηση και προστασία των τυχόν υπαρχόντων σ' αυτές ζώων και πτηνών και για την καθαριότητα των χώρων τους.

• Η επιτήρηση των αθλητικών χώρων και η επιμέλεια για την μη προέξηση φθορών και ζημιών σ' αυτούς.

• Η διενέργεια κάθε εργασίας σχετικής με το αντικείμενο.

Ως προς τον τομέα κίνησης και συντήρησης οχημάτων

• Η προγραμματισμός και η κίνηση των οχημάτων του Δήμου για την αποκομιδή απορριμμάτων, κλαδεμάτων και λοιπών αντικειμένων.

• Η εντολή και η επιμελής παρακολούθηση προμήθειας και κατανάλωσης καυσίμων.

• Η παρακολούθηση και ο έλεγχος από κοντά των εργασιών επισκευής και συντήρησης των αυτοκινήτων του Δήμου.

• Η χορήγηση εντολών για την προμήθεια των καυσίμων και ο έλεγχος για την κανονική παραλαβή τους.

• Η τήρηση και η ενημέρωση ειδικών βιβλίων και εντύπων που ορίζονται από το Νόμο για την κίνηση των αυτοκινήτων.

• Η τήρηση βιβλίων για την χρεωπίστωση των υλικών και των ανταλλακτικών που χρησιμοποιούνται για τη συντήρηση και την επισκευή των αυτοκινήτων του Δήμου.

• Η ευθύνη για την φύλαξη των αυτοκινήτων του Δήμου.

• Η αναφορά κάθε ζημιάς που προκαλούν ή προκαλείται στα αυτοκίνητα του Δήμου και η διενέργεια κάθε εργασίας για απόδοση ή διεκδίκηση του αντιτίμου των ζημιών.

• Η μέριμνα ώστε τα απαιτούμενα για τις ανάγκες των υπηρεσιών του Δήμου αυτοκίνητα να βρίσκονται έτοιμα για κίνηση τις ορισμένες ώρες χρησιμοποίησής των.

• Η μέριμνα για την έγκαιρη ασφάλιση των αυτοκινήτων του Δήμου γενικά.

• Η τήρηση χωριστά για κάθε αυτοκίνητο του Δήμου ειδικού φακέλου, στον οποίο φυλάσσονται με επιμέλεια τα στοιχεία κτήσης, κυκλοφορίας και ασφάλισης αυτών.

• Η εκτέλεση κάθε άλλης εργασίας που έχει σχέση με την κίνηση των αυτοκινήτων του Δήμου.

Ως προς τη λειτουργία και εποπτεία της Δημοτικής Αστυνομίας

• Ο έλεγχος για την τήρηση καθαριότητας της πόλης, όπως αυτή καθορίζεται από τις ισχύουσες διατάξεις και από τις εκάστοτε εκδιδόμενες αποφάσεις του Δημοτικού Συμβουλίου. Ο έλεγχος της καθαριότητας εκτείνεται σε όλους τους Δημόσιους - δημοτικούς και κοινόχρηστους γενικά χώρους και σε τόπους αγοράς.

• Η φροντίδα για την τήρηση των όρων τοιχοκολλησέως έτσι ώστε να αποφεύγεται η ρύπανση του χώρου.

• Η φροντίδα για τον εξοπλισμό, με τὰ απαραίτητα τεχνικά μέσα για τον έλεγχο της κάθε μορφής ρύπανσης του περιβάλλοντος ως και της ηχορρύπανσης.

• Ο έλεγχος για τη μόλυνση του περιβάλλοντος εκτείνεται σε κάθε πηγή και αιτία παροδική ή μόνιμη που προκαλεί ρύπανση στο φυσικό περιβάλλον. Ο έλεγχος για την μόλυνση του περιβάλλοντος περιλαμβάνει και την ρύπανση από οσμές από εγκατάλειψη στερεών αντικειμένων ή υπολειμμάτων σε δημόσιους ή ιδιωτικούς χώρους που δημιουργούνται από κάθε είδους δραστηριότητα.

• Ο έλεγχος και αποτροπή των παρανόμων καταλήψεων πεζοδρομίων.

• Η φροντίδα για την κανονική χρήση κοινόχρηστων χώρων στην Περιφέρεια του Δήμου (πεζοδρόμια, πάρκα, κ.λπ.).

• Ο έλεγχος για την τήρηση μέσα στην πόλη για κανονική κυκλοφορία των τροχοφόρων και αποτροπή γεγονότων που εμποδίζουν την κανονική κίνηση των (έλεγχος κυκλοφορίας, παράνομη στάθμευση κ.λπ.).

• Ο έλεγχος για την τήρηση των όρων οικοδομής και της χρήσεως με τα οικοδομικά υλικά κοινοχρήστων χώρων. Για τον έλεγχο της οικοδόμησης το προσωπικό της ειδικής υπηρεσίας δικαιούται να εισέρχεται σε αυλές, σε ανεγειρόμενες οικοδομές και πάσης φύσεως κτίσματα σύμφωνα με τις εκάστοτε ισχύουσες διατάξεις και να ελέγχει τις άδειες οικοδόμησης και κάθε σχετική άδεια.

• Ο έλεγχος της αποχέτευσης γενικά, δηλαδή παράνομες συνδέσεις ακινήτων με υδροφόρους αγωγούς ή αγωγούς των ακαθάρτων ή βρόχινων νερών και τις παράνομες επεκτάσεις των αγωγών αυτών. Για τον έλεγχο αυτό το προσωπικό της ειδικής υπηρεσίας δικαιούται να εισέρχεται σε αυλές και οικήματα πάσης φύσεως σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις.

• Ο έλεγχος και παρεμπόδιση επιχωματώσεων ή δόμησης της φυσικής ροής των χειμάρρων, ο έλεγχος των νερών που χύνονται στους χειμάρρους και ποταμούς για να μην περιέχουν λύματα.

• Η προστασία του υπόγειου υδατικού δυναμικού περιλαμβάνει και τον έλεγχο για την πρόληψη παράνομου

ανοίγματος πηγαδιών και εκτέλεση γεωτρήσεων, τον έλεγχο της υπεράντλησης που δημιουργεί κινδύνους εξάντλησης και ελάττωσης του υπόγειου υδατικού δυναμικού, τον έλεγχο της παράνομης πώλησης, διάθεσης, μεταφοράς ή αλλαγής χρήσεώς του, την προστασία από την ρύπανση και μόλυνση τόσο των υπογείων όσο και των επιφανειακών νερών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΔΗΜΟΥ
ΑΡΘΡΟ 9
ΕΙΔΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ

Μία (1) θέση ειδικού συμβούλου ή επιστημονικού συνεργάτη ή ειδικού συνεργάτη

Άρθρο 10

Οργανική σύνθεση και διαβάθμιση θέσεων προσωπικού
Οι θέσεις των μονίμων υπαλλήλων του Δήμου Φιλοθέης διακρίνονται στις εξής κατηγορίες:

- A. Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (Π.Ε)
B. Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε)
Γ. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε)
Δ. Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε)

1. Τακτικές Οργανικές θέσεις μονίμου προσωπικού

A/A	Κλάδος	Σύνολο Θέσεων
A. Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (Π.Ε)		
1.	Διοικητικού - Οικονομικού	5
2.	Οικονομικών - Λογιστών	1
3.	Πολιτικών Μηχανικών	2
4.	Αρχιτεκτόνων Μηχανικών	1
5.	Μηχανολόγων Μηχανικών	1
6.	Αγρονόμων Τοπογράφων	1
7.	Πληροφορικής Ειδικότητας Μηχανικών Η / Υ	1
8.	Γεωπονίας	1
B. Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Τ.Ε)		
1.	Κοινωνικών Λειτουργιών	1
2.	Τεχνολόγων Πολιτικών Μηχανικών	1
3.	Διοικητικών Λογιστών	1
4.	Πληροφορικής Σχεδιασμού Λογισμικού και Εφαρμογών	1
5.	Διοίκησης Μονάδων Τοπικής Αυτοδιοίκησης	1
Γ. Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε)		
1.	Διοικητικών - Γραμματέων	8
2.	Χειριστών Η / Υ	1
3.	Τηλεφωνητών	1
4.	Δομικών Έργων	1
5.	Ειδικού Προσωπικού (Δημοτική Αστυνομία)	6
6.	Εποπτών Καθαριότητας	1
7.	Χειριστών	3
8.	Οδηγών	13
9.	Ηλεκτρολόγων 1	
10.	Τεχνιτών (διαφόρων ειδικοτήτων)	4
Δ. Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Δ.Ε)		
1.	Επιστατών Καθαριότητας	1
2.	Κλητήρων - Θυρωρών	2-1
3.	Εργατών Φυλάκων Παιδικών Χαρών	4
4.	Καθαριστριών	2
5.	Εργατών Πρασίνου	10
6.	Εργατών Καθαριότητας	28

2. Προσωρινές - προσωποπαγείς θέσεις που κατέχονται από μόνιμους υπαλλήλους (Ν. 1476/1984 ΔΙΠΙΔ 1142/11440/31.12.1986 Ν. 2307/1995, Ν. 2503 / 1997).

- Κλάδος Τ.Ε 4 Τεχνολόγων Μηχανικών μία (1) θέση
- Κλάδος Τ.Ε 13 Τεχνολόγων Γεωπόνων μία (1) θέση
- Κλάδος Δ.Ε 1 Διοικητικού μία (1) θέση
- Κλάδος Δ.Ε 14 Ελεγκτών Εσόδων - Εξόδων Ο.Τ.Α μία (1) θέση
- Κλάδος Δ.Ε 15 Εισπρακτόρων μία (1) θέση
- Κλάδος Δ.Ε 28 Χειριστών μία (1) θέση
- Κλάδος Δ.Ε 29 Οδηγών δύο (2) θέσεις
- Κλάδος Υ.Ε 16 Εργατών Καθαριότητας τρεις (3) θέσεις

Οι παραπάνω θέσεις καταργούνται με την κατά οποιοδήποτε τρόπο αποχώρηση από την υπηρεσία των υπαλλήλων που τις κατέχουν.

3. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

1. Μία θέση Εργατών Καθαριότητας (κενούμενη με οποιοδήποτε τρόπο καταργείται Ν. 2266/1994).

4. Προσωπικό Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου. (άρθρο 18 Ν. 2503/1997)

Εικοσιπέντε (25) θέσεις διαφόρων ειδικοτήτων για την αντιμετώπιση εποχιακών, περιοδικών ή πρόσκαιρων αναγκών. Η πλήρωση των θέσεων αυτών θα γίνεται σύμφωνα με τις ισχύουσες κάθε φορά διατάξεις και εγκυκλίου οδηγίες που αφορούν το προσωπικό αυτό.

ΑΡΘΡΟ 11

ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ

Τα προσόντα διορισμού του προσωπικού όλων των κλάδων είναι τα προβλεπόμενα από το Π.Δ. 50/2001 «Καθορισμός των προσόντων διορισμού σε θέσεις φορέων του Δημόσιου Τομέα». Ιδιαίτερες ρυθμίσεις που αναφέρονται στα Π.Δ. 37 α'/1987 και 22/1990 και σχετίζονται με προσόντα διορισμού ειδικών κατηγοριών προσωπικού των Ο.Τ.Α. εξακολουθούν να ισχύουν. Η πλήρωση της θέσης του ειδικού συμβούλου ή επιστημονικού συνεργάτη ή ειδικού συνεργάτη γίνεται με τις διατάξεις των άρθρων 241 και 242 του Ν. 1188/1981, του άρθρου 67 Ν. 1416/1984 και της παραγράφου 10 άρθρο 57 Ν. 2218/1994.

ΑΡΘΡΟ 12

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ ΤΩΝ ΤΑΚΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Εισαγωγικός βαθμός των υπαλλήλων των κλάδων Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ορίζεται ο Βαθμός Δ' και καταληκτικός βαθμός αυτών ο βαθμός Α'.

Εισαγωγικός βαθμός των υπαλλήλων των κλάδων, Υποχρεωτικής εκπαίδευσης ορίζεται ο βαθμός Ε' και καταληκτικός βαθμός αυτών, ο βαθμός Β'.

ΑΡΘΡΟ 13

ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΟΡΓΑΝΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Στις διοικητικές ενότητες των Υπηρεσιών του Δήμου θα προϊστανται μόνιμοι υπάλληλοι των εξής κλάδων:

1. Στις Διευθύνσεις Διοικητικών Λειτουργιών και Οικονομικού Προγραμματισμού ή υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού ή υπάλληλοι της κατηγο-

ρίας ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού ή υπάλληλοι της κατηγορίας ΔΕ Διοικητικών - Γραμματέων με βαθμό Α' και ελλείπει με βαθμό Β'.

2. Στη Διεύθυνση Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ Μηχανικών όλων των ειδικοτήτων ή της κατηγορίας ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών με βαθμό Α' και ελλείπει με βαθμό Β'.

3. Στα τμήματα των Διευθύνσεων Διοικητικών Λειτουργιών θα προϊστανται υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού ή ΤΕ 22 ή ΔΕ Διοικητικών - Γραμματέων, με βαθμό Α' και ελλείπει με βαθμό Β'.

4. Στα Τμήματα της Διεύθυνσης Οικονομικού Προγραμματισμού θα προϊστανται:

Α. Στο Τμήμα Λογιστηρίου και Εσόδων υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού ή ΤΕ 22 ή ΔΕ Διοικητικών - Γραμματέων, με βαθμό Α' και ελλείπει με βαθμό Β'.

Β. Στο Τμήμα Ταμιακής Υπηρεσίας υπάλληλοι κατηγορίας ΠΕ Διοικητικού - Οικονομικού ή ΤΕ Διοικητικού - Λογιστικού ή ΤΕ 22 ή ΔΕ Διοικητικών - Γραμματέων, ή ΔΕ 14 ή ΔΕ 15, με βαθμό Α' και ελλείπει με βαθμό Β'.

5. Στα Τμήματα της Διεύθυνσης των Τεχνικών Υπηρεσιών και Περιβάλλοντος, υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ Μηχανικών όλων των ειδικοτήτων ή της κατηγορίας ΤΕ Τεχνολογικών Εφαρμογών, ή της κατηγορίας ΔΕ Τεχνικών, με βαθμό Α' και ελλείπει με βαθμό Β'.

Για τον καθορισμό των κλάδων από τους οποίους προέρχονται οι Προϊστάμενοι των διευθύνσεων και των τμημάτων του Δήμου, λήφθηκαν υπόψη:

α) Το γράμμα και το πνεύμα του Ν. 2190/1994 καθώς επίσης και των εγκυκλίων οδηγιών.

β) Η όμοια πρακτική που ακολουθείται στους περισσότερους Ο.Τ.Α.

γ) Η ανάγκη πλήρωσης θέσεων των Οργανικών Μονάδων του Δήμου με επιστημονικό προσωπικό.

ΑΡΘΡΟ 14

ΚΑΝΟΝΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο Δήμος θέτει κανόνες υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων και στους χώρους εργασίας, με ειδικούς κανονισμούς ασφαλείας, με εγκυκλίους ανακοινώσεις και οδηγίες.

Οι κανόνες αυτοί γνωστοποιούνται στο προσωπικό και σε καμία περίπτωση δεν δικαιολογείται η άγνοια αυτών και η μη τήρησή τους αποτελεί ανάλογα με την σοβαρότητα της περίπτωσης βαρύ ή ιδιαίτερα βαρύ πειθαρχικό παράπτωμα.

Ο Εργαζόμενος οφείλει να τηρεί τις εξής γενικές οδηγίες και ασφάλειας:

1. Να συμμορφώνεται προς κάθε γραπτή ή προφορική οδηγία κάθε Προϊσταμένου σχετικά με τον τρόπο εργασίας και τους όρους υγιεινής και ασφάλειας.

2. Να φροντίζει για την καθαριότητα των γραφείων και γενικά των εγκαταστάσεων στο χώρο εργασίας και ειδικότερα των κοινοχρήστων χώρων (ιματιοφυλακίων, αποχωρητηρίων, νιπτήρων, ντους, κ.λπ.)

3. Να ρίχνει τα άχρηστα αντικείμενα μέσα στα ειδικά κιβώτια απορριμμάτων.

4. Να μη κάπνιζει σε χώρους με εύφλεκτα υλικά, παρά μόνο στους χώρους και κατά το χρόνο που επιτρέπεται το κάπνισμα.

5. Να φροντίζει την ατομική του καθαριότητα, χρησιμοποιώντας μόνο τις ειδικές εγκαταστάσεις που διαθέτει ο Δήμος.

6. Να χρησιμοποιεί τους χώρους αποδυτηρίων του Δήμου για την αλλαγή των ρούχων του με την προβλεπόμενη στολή ή φόρμα εργασίας και αντιστρόφως.

7. Να διατηρεί καθαρή και καλή κατάσταση την στολή εργασίας καθώς επίσης και την οποιαδήποτε εξάρτηση και εξοπλισμό φορεί ή χρησιμοποιεί.

8. Να εκτελεί πάντοτε την εργασία του με γνώμονα την ασφάλεια, χρησιμοποιώντας όλα τα ατομικά μέσα προστασίας, χωρίς να εξοικειώνεται με τον επαγγελματικό κίνδυνο, αλλά τηρώντας στο ακέραιο του κανόνες ασφαλείας.

9. Να αναφέρει αμελλητί στον Προϊστάμενό του κάθε ανωμαλία ή βλάβη που παρουσιάζεται στις εγκαταστάσεις ή τον εξοπλισμό του Δήμου.

10. Να μην κάνει επικίνδυνα αστεία με συναδέλφους του, ιδίως χρησιμοποιώντας εργαλεία ή άλλα αντικείμενα.

11. Να παρακολουθεί όλα τα σχετικά σεμινάρια σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας που κρίνει σκόπιμο ο Δήμος.

Οι επικεφαλής συνεργείων - μηχανημάτων κ.λπ., εργοδηγοί, αρχιεργάτες, επόπτες, λοιποί Προϊστάμενοι των διαφόρων τμημάτων οφείλουν να επιθεωρούν, πριν και μετά τη λήξη της εργασίας, την καταλληλότητα και την ασφάλεια των εγκαταστάσεων, των εργαλείων και λοιπού εξοπλισμού και γενικά των χώρων εργασίας, αναφέροντας ιεραρχικά οποιαδήποτε, έστω πιθανή ανωμαλία.

Οι ανωτέρω οφείλουν να αναθέτουν στο προσωπικό που έχουν στην δικαιοδοσία τους εργασία ανάλογη προς τη σωματική και πνευματική του ικανότητα, την πείρα και τη ειδικότητά του, να επιβλέπουν την αυστηρή τήρηση των κανονισμών, διαδικασιών, οδηγιών και εντολών υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας, αναφέροντας ιεραρχικά κάθε υπάλληλο που δεν πειθαρχεί.

ΑΡΘΡΟ 15

Αρμοδιότητες σε αντικείμενα που δεν κατονομάζονται στον παρόντα Οργανισμό, καθορίζει ο Δήμαρχος με απόφασή του.

ΑΡΘΡΟ 16

Τελικές Διατάξεις

1. Κατάταξη Υπηρετούντος Προσωπικού

Κατά την έναρξη της ισχύος του παρόντος Οργανισμού, οι υπηρετούντες στο Δήμο οργανικοί υπάλληλοι κατατάσσονται στις αντίστοιχες θέσεις των οικείων Κλάδων.

Οι προβλεπόμενες από τον παρόντα Οργανισμό θέσεις κατά Κλάδο, καλύπτουν όλους τους εργαζομένους στο Δήμο, ανεξαρτήτως σχέσεως εργασίας, καθώς και ορισμένο επί πλέον αριθμό θέσεων για την κάλυψη των υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών των Υπηρεσιών του Δήμου.

2. Κατανομή Προσωπικού

Η κατανομή του προσωπικού σε Διευθύνσεις, Τμήματα, γίνεται πάντοτε με απόφαση του Δημάρχου, ανάλογα με τις ανάγκες όλων των υπηρεσιών του Δήμου.

Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, Τμημάτων, ορίζονται πάντοτε με απόφαση Δημάρχου οι κρινόμενοι από το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο υπάλληλοι, αναπληρούμενοι

σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος σύμφωνα με την παράγραφο 19 του άρθρου 36 του Ν. 2190/94.

3. Εσωτερικοί Κανονισμοί Λειτουργίας των Υπηρεσιών.

Ο τρόπος λειτουργίας κάθε υπηρεσιακής μονάδας, στις ιδιαίτερες λεπτομέρειες, καθώς και κάθε άλλη λεπτομέρεια, εκτός απ' αυτές που ορίζονται με Νόμο, καθορίζονται με Εσωτερικούς Κανονισμούς Λειτουργίας, που συντάσσονται από τις επί μέρους Υπηρεσίες και εγκρίνονται από το Δημοτικό Συμβούλιο.

ΑΡΘΡΟ 17

Ισχύς Οργανισμού

Ο Οργανισμός αυτός ισχύει από τη δημοσίευσή του στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και κάθε προηγούμενη διάταξη σχετικά με τον Ο.Ε.Υ. καταργείται.

ΑΚΡΟΤΕΛΕΥΤΙΟ ΑΡΘΡΟ

Η δαπάνη που προκύπτει από τη σύσταση των νέων θέσεων του παρόντος ανέρχεται στο ποσό των 89.500 Ευρώ για το έτος 2003 και 179.000 Ευρώ περίπου για καθένα από τα επόμενα οικονομικά έτη που θα βαρύνει τις σχετικές πιστώσεις του προϋπολογισμού του Δήμου.

Η απόφαση αυτή να δημοσιευθεί στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Αθήνα, 22 Αυγούστου 2003

Ο Γενικός Γραμματέας Περιφέρειας
ΜΙΧΑΗΛ ΚΥΡΙΑΚΙΔΗΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το Εσωτερικό Μάρκετινγκ είναι μια διαδικασία που επιτρέπει στην επιχείρηση παροχής υπηρεσιών να επανασχεδιάσει τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών της, δίνοντας έμφαση στη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού ως βασικού συστατικού του μείγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυξάνει την ποιότητα που λαμβάνουν οι πελάτες από την προσφορά της υπηρεσίας.

Για να επιτύχει ένα εσωτερικού μάρκετινγκ θα πρέπει να εφαρμοστούν τα στάδιά του και να ληφθούν υπόψη σημαντικές παράμετροι και ενέργειες που έχουν να κάνουν κυρίως με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και την Επικοινωνία. Το μυστικό επιτυχίας ενός τέτοιου προγράμματος είναι ο προσανατολισμός των εργαζομένων που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες κατά τη διαδικασία προσφοράς της υπηρεσίας, αλλά και εν γένει όλης της επιχείρησης, στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόζει συνεχώς τεχνικές μέτρησης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας των υπηρεσιών και να εφαρμόζει τα δεδομένα στη δημιουργία προδιαγραφών γι' αυτά. Όπως κάθε τι νέο για έναν οργανισμό, ο οποίος ήδη λειτουργεί με βάση μια υφιστάμενη, και πολύ πιθανόν απαρχαιωμένη κατάσταση, έτσι και το πρόγραμμα εσωτερικού μάρκετινγκ, συναντά εμπόδια κατά την υλοποίησή του και πρέπει να έχει την πλήρη στήριξη της ανώτατης διοίκησης.

Ένας Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι απαραίτητο να εφαρμόζει τεχνικές εσωτερικού μάρκετινγκ, αφού και αυτός παρέχει υπηρεσίες σε «πελάτες». Ειδικότερα ένας τέτοιος οργανισμός επιβάλλεται να αλλάξει τις μεθόδους διοίκησής του, ώστε να λάβει πιο ουσιαστικό νόημα η έννοια της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Λέξεις Κλειδιά: Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, μάρκετινγκ υπηρεσιών, εσωτερικό μάρκετινγκ, Δήμος Φιλοθέης.